

TRƯỜNG CÁN BỘ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
NGUYỄN TRUNG TRỰC - TRƯƠNG QUANG DŨNG

ISO 9000

TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

ISO
9000
TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

**TRƯỜNG CÁN BỘ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH
NGUYỄN TRUNG TRỰC - TRƯƠNG QUANG DŨNG**

ISO 9000

TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

LỜI GIỚI THIỆU

Là một đô thị lớn và đông dân cư, Thành phố Hồ Chí Minh mang đầy đủ dấu ấn của sự bất cập và chịu ảnh hưởng nặng nề từ những cơ chế vận hành của nền kinh tế bao cấp, kế hoạch hóa tập trung cả một thời gian dài, thể hiện ở nhiều lĩnh vực, trong đó có vấn đề tổ chức bộ máy, nguyên tắc hoạt động, hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước và đội ngũ cán bộ công chức. Sự yếu kém trong hoạt động quản lý nhà nước ở một số ngành và địa phương đã tạo ra những hạn chế cho phát triển kinh tế, thậm chí còn gây cản trở, kìm hãm, ảnh hưởng đến niềm tin của nhân dân đối với chính quyền.

Trước yêu cầu, đòi hỏi bức xúc của đời sống xã hội và sự phát triển nền kinh tế Thành phố, Thành ủy, Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân Thành phố Hồ Chí Minh đã sớm có chủ trương và chỉ đạo tiến hành cải cách hệ thống bộ máy nhà nước và phương thức hoạt động, nhằm tìm giải pháp từng bước và đồng bộ cho công cuộc cải cách hành chính của Thành phố, với mục tiêu cơ bản là xây dựng một bộ máy hành chính nhà nước có năng lực, hiệu lực và hiệu quả.

Từ những kết quả và hiệu quả của công cuộc cải cách hành chính ở Thành phố trong những năm qua, nhìn chung nhân dân Thành phố rất đồng tình, ủng hộ, phấn khởi, tin tưởng vào sự quyết tâm của Đảng bộ và chính quyền các cấp tại Thành phố trong quá trình thực hiện cải cách hành chính, qua đó đã góp phần thúc đẩy quá trình phát triển kinh tế - xã hội của Thành phố, cải thiện đời sống các tầng lớp dân cư và đóng góp những kinh nghiệm thực tiễn cho Chương trình Tổng thể Cải cách hành chính của Nhà nước.

Theo chúng tôi, dưới góc độ quản lý chất lượng, Cải cách hành chính đã thể hiện Hiệu lực và Hiệu quả bằng chính chất lượng của công việc và cách thức làm việc của cán bộ công chức trong cơ quan nhà nước. Đây chính là sự gặp nhau giữa yêu cầu bức thiết của cải cách hành chính với giải pháp về quản lý chất lượng trong dịch vụ hành chính công. Chính từ việc nhận thức rõ quản lý chất lượng là cần thiết đối với quá trình cải cách hành chính mà trong những năm qua, một số cơ quan hành chính của Thành phố Hồ Chí Minh đã bắt đầu coi việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 vào dịch vụ hành chính công là một trong những yếu tố quan trọng đảm bảo cho cải cách hành chính thành công.

Trong lĩnh vực quản lý hành chính nhà nước, việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng tuy còn rất mới mẻ, song qua thực tiễn thí điểm ở một số đơn vị hành chính TP, chúng ta có thể khẳng định rằng việc ứng dụng ISO

9000 trong hoạt động quản lý nhà nước và phục vụ công chúng là có hiệu quả thiết thực và cần thiết, hơn nữa nó cũng phù hợp với đòi hỏi thực tế và xu thế của nền hành chính phát triển hiện đại.

Với nhận thức trên, chúng tôi xin trân trọng giới thiệu cuốn **“ISO 9000 trong dịch vụ hành chính”** nhằm đáp ứng nhu cầu phổ biến kiến thức về hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 cho cán bộ công chức của Thành phố Hồ Chí Minh.

Chúng tôi hy vọng rằng cuốn sách này sẽ là một trong những tài liệu hữu ích cho việc nhân rộng ứng dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 trong dịch vụ hành chính công, góp phần đẩy nhanh tiến trình cải cách hành chính ở Thành phố, để công cuộc cải cách hành chính thực sự trở thành động lực, mở đường cho kinh tế – xã hội ở Thành phố phát triển. Đồng thời, rất mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc gần xa.

Ông NGUYỄN TRUNG THÔNG,
Phó Trưởng ban chuyên trách
Ban chỉ đạo Cải cách hành chính
Thành phố Hồ Chí Minh

LỜI NÓI ĐẦU

ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng do Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế ban hành, có thể áp dụng cho mọi đối tượng, kể cả dịch vụ hành chính. Việc áp dụng ISO 9000 vào dịch vụ hành chính ở một số nước trên thế giới trong nhiều năm qua đã tạo được cách làm việc khoa học, loại bỏ được nhiều thủ tục rườm rà, rút ngắn thời gian và giảm chi phí, đồng thời làm cho năng lực, trách nhiệm cũng như ý thức phục vụ của công chức nâng lên rõ rệt, quan hệ giữa cơ quan nhà nước với dân được cải thiện... Chính nhờ những tác dụng ấy mà ISO 9000 hiện nay được xem là một trong những giải pháp hay và cần thiết để nâng cao hiệu lực và hiệu quả quản lý nhà nước, đảm bảo chất lượng dịch vụ hành chính, giảm nhẹ bộ máy và nâng cao năng lực đội ngũ công chức. Gần đây, trong khối ASEAN, Malaysia bắt buộc các cơ quan nhà nước phải áp dụng ISO 9000. Tại Singapore, Chính phủ khuyến khích các cơ quan nhà nước áp dụng ISO 9000. Ở Việt Nam, được Ban chỉ đạo Cải cách hành chính Chính phủ khuyến khích, một số cơ quan nhà nước đã áp dụng ISO 9000 như Tổng cục Tiêu chuẩn – Đo lường – Chất

lượng, Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương, Sở Giao thông Công chánh Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM) Quận 1, Ủy ban nhân dân (UBND), Văn phòng UBND tỉnh Khánh Hòa v.v...

Trong khuôn khổ kế hoạch cải cách hành chính 5 năm 2001 – 2005 của TP.HCM, Dự án “Hỗ trợ kỹ thuật cải cách hành chính tại Thành phố Hồ Chí Minh - VIE/02/010” cùng với Trung tâm kỹ thuật Tiêu chuẩn - Đo lường - Chất lượng 3 đã hỗ trợ đào tạo ISO 9000 cho các giảng viên Trường Cán bộ Thành phố, khóa đào tạo đó đã giúp nhà trường có đội ngũ nhân lực đủ khả năng thực hiện việc bồi dưỡng kiến thức và tư vấn ứng dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 vào công tác phục vụ công chúng ở các cơ quan quản lý hành chính nhà nước.

Trường Cán bộ Thành phố coi việc đào tạo ISO 9000 thuộc chức năng nhiệm vụ của mình trong việc góp phần thực hiện chương trình cải cách hành chính của Thành phố. Trường dự định sẽ tiến hành đào tạo rộng rãi kiến thức về ISO 9000 cho đội ngũ cán bộ công chức trên địa bàn thành phố, đồng thời phối hợp cùng Trung tâm 3 thực hiện tư vấn cho đơn vị nào muốn áp dụng bộ tiêu chuẩn quản lý chất lượng này.

Quyển sách này ra đời trong bối cảnh ấy. Quyển sách sẽ giúp cán bộ của trường có chỗ dựa về kiến thức và phương pháp. Ngoài ra nó có thể được dùng rộng rãi cho các cơ sở giáo dục đào tạo khác và là tài liệu tham khảo

cho những ai quan tâm đến việc áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO 9000 và các tổ chức hành chính có nhu cầu áp dụng hệ thống quản lý chất lượng này.

Chúng tôi xin chân thành cảm ơn Dự án “Hỗ trợ kỹ thuật cải cách hành chính tại Thành phố Hồ Chí Minh – Vie/02/010” do Chương trình Phát triển Liên Hiệp Quốc (UNDP) tài trợ đã hỗ trợ trên nhiều mặt cho việc xuất bản quyển sách này. Đồng thời chúng tôi xin chân thành cảm ơn ông Lê Đình Bản – chuyên viên của Trung tâm kỹ thuật Tiêu chuẩn - Đo lường - Chất lượng 3, ông Lê Minh Dũng – chuyên viên Tổng cục Tiêu chuẩn – Đo lường – Chất lượng là những người có nhiều kinh nghiệm trong đào tạo và tư vấn ISO đã dành nhiều thời gian và công sức đóng góp cho sự ra đời quyển sách này.

Vấn đề ISO trong dịch vụ hành chính còn rất mới mẻ, trong khi đó kinh nghiệm của chúng tôi còn ít ỏi nên cuốn sách khó tránh khỏi thiếu sót. Chúng tôi mong nhận được ý kiến đóng góp của bạn đọc để kịp thời chỉnh lý cho lần xuất bản sau được hoàn thiện hơn. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về Nhà xuất bản Trẻ, số 161B Lý Chính Thắng, Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh.

TÁC GIẢ

Chương 1



CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Nhìn chung, để thỏa mãn yêu cầu của bất kỳ hệ thống quản lý chất lượng nào, hoạt động quản lý chất lượng phải tuân thủ một số nguyên tắc quản lý chất lượng. Sau đây là 8 nguyên tắc cơ bản.

NGUYÊN TẮC 1: Việc quản lý chất lượng phải hướng tới sự thỏa mãn các yêu cầu, mong đợi của khách hàng (*Nguyên tắc định hướng bởi khách hàng*).

Mọi tổ chức đều phụ thuộc vào khách hàng, chất lượng sản phẩm và dịch vụ lại do khách hàng xem xét quyết định. Vì thế làm cho khách hàng thỏa mãn phải là công việc trọng tâm của hệ thống quản lý. Muốn vậy cần thấu hiểu các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, cần đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và nỗ lực vượt cao hơn sự mong đợi của họ.

NGUYÊN TẮC 2: Việc quản lý chất lượng được đặt dưới một sự lãnh đạo thống nhất, đồng bộ về mục đích, đường lối và môi trường nội bộ trong tổ chức. Lôi cuốn mọi người tham gia trong việc đạt được các mục tiêu của tổ chức. (*Nguyên tắc lãnh đạo thống nhất*).

Muốn vậy, lãnh đạo phải xây dựng những giá trị rõ ràng, cụ thể và định hướng vào khách hàng. Để củng cố mục tiêu này cần có sự cam kết và tham gia của từng cá nhân lãnh đạo với tư cách là một thành viên của tổ chức. Đồng thời lãnh đạo phải chỉ đạo và tham gia xây dựng các chiến lược và các biện pháp huy động sự tham gia của mọi nhân viên để xây dựng, nâng cao hiệu lực của tổ chức và

đạt kết quả tốt nhất có thể được. Qua việc tham gia trực tiếp vào các hoạt động như lập kế hoạch, xem xét đánh giá hoạt động của tổ chức, ghi nhận những kết quả đạt được của nhân viên, người lãnh đạo có vai trò củng cố giá trị và khuyến khích sự sáng tạo, đi đầu ở mọi cấp trong toàn bộ tổ chức.

NGUYÊN TẮC 3: Việc quản lý chất lượng phải có sự tham gia đông đủ, tự nguyện của mọi người vì lợi ích chung của tổ chức và của bản thân mình. (*Nguyên tắc hợp tác triệt để*).

Con người là nguồn lực quan trọng nhất của một tổ chức và sự tham gia đầy đủ với những hiểu biết và kinh nghiệm của họ sẽ rất có ích cho tổ chức. Thành công trong cải tiến chất lượng phụ thuộc rất nhiều vào kỹ năng, nhiệt tình hăng hái trong công việc của đội ngũ nhân viên. Vì thế tổ chức cần tạo điều kiện để nhân viên học hỏi, nâng cao kiến thức và thực hành những kỹ năng mới. Bên cạnh đó, tổ chức cần có hệ thống khuyến khích sự tham gia của mọi thành viên vào mục tiêu chất lượng của tổ chức. Những yếu tố liên quan đến vấn đề an toàn, phúc lợi xã hội của nhân viên cần phải gắn với mục tiêu cải tiến liên tục và các hoạt động của tổ chức.

NGUYÊN TẮC 4: Việc quản lý chất lượng phải được tiếp cận theo quá trình. (*Nguyên tắc hoạt động theo quá trình*).

Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động có liên quan đều được quản

lý theo quá trình. Quá trình là tập hợp những hoạt động có quan hệ lẫn nhau và tương tác để biến đầu vào thành đầu ra. Để cho quá trình có ý nghĩa, giá trị của đầu ra phải lớn hơn đầu vào, có nghĩa là quá trình làm gia tăng giá trị. Trong một tổ chức, đầu vào của quá trình này là đầu ra của quá trình trước đó và toàn bộ các quá trình trong một tổ chức lập thành một hệ thống các quá trình. Quản lý các hoạt động của một tổ chức thực chất là quản lý các quá trình và các mối quan hệ giữa chúng. Quản lý tốt hệ thống các quá trình cùng với sự đảm bảo đầu vào nhận được từ người cung ứng bên ngoài, sẽ đảm bảo chất lượng đầu ra để cung cấp cho khách hàng.

NGUYÊN TẮC 5: Việc quản lý chất lượng phải được tiếp cận một cách hệ thống. (*Nguyên tắc hệ thống*)

Không thể giải quyết bài toán chất lượng theo từng yếu tố tác động đến chất lượng một cách riêng lẻ mà phải xem xét toàn bộ các yếu tố tác động đến chất lượng một cách hệ thống và đồng bộ, phối hợp hài hòa các yếu tố này. Phương pháp hệ thống trong quản lý là cách huy động, phối hợp toàn bộ các nguồn lực để thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. Vì thế, việc nhận biết, thấu hiểu và quản lý một hệ thống các quá trình có liên quan sẽ đem lại hiệu lực và hiệu quả của tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu đã định.

NGUYÊN TẮC 6: Việc quản lý chất lượng phải được thường xuyên cải tiến. (*Nguyên tắc cải tiến liên tục*)

Cải tiến liên tục các kết quả thực hiện là mục tiêu,

đồng thời cũng là phương pháp của mọi tổ chức vì muốn có được mức độ chất lượng cao nhất, tổ chức phải liên tục cải tiến công việc của mình. Sự cải tiến có thể được thực hiện theo từng bước nhỏ hoặc nhảy vọt. Cách thức cải tiến cần phải bám chắc vào công việc của tổ chức.

NGUYÊN TẮC 7: Các quyết định phải dựa trên cơ sở phân tích đầy đủ các thông tin và số liệu thực tế. (*Nguyên tắc quyết định dựa trên dữ liệu*)

Mọi quyết định của hệ thống quản lý muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin. Việc xem xét đánh giá phải bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức, các quá trình quan trọng, các yếu tố đầu vào và kết quả của các quá trình đó.

NGUYÊN TẮC 8: Việc quản lý chất lượng phải được tiến hành trên các quan hệ hợp tác chặt chẽ bên trong và bên ngoài. (*Nguyên tắc hợp tác bên trong và bên ngoài*).

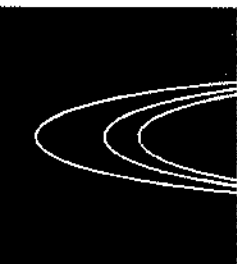
Tổ chức cần xây dựng những mối quan hệ hợp tác chặt chẽ trong nội bộ và với bên ngoài để đạt được hiệu quả cao trong công việc.

Các mối quan hệ nội bộ nối kết lãnh đạo và người lao động, các bộ phận trong tổ chức. Sự hợp tác nội bộ chặt chẽ sẽ giúp tăng cường sự linh hoạt, khả năng đáp ứng nhanh.

Các mối quan hệ bên ngoài nối kết tổ chức với cấp trên, địa phương, các tổ chức đào tạo. Những mối quan hệ này sẽ giúp tổ chức nâng cao khả năng hoạt động của mình.

Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 được xây dựng trên cơ sở vận dụng triệt để tám nguyên tắc quản lý chất lượng nói trên.

Chương 2



ISO9000 VÀ DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

I. GIỚI THIỆU ISO 9000

1. ISO LÀ GÌ?

ISO là một tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa, ra đời và hoạt động từ ngày 23-2-1947. ISO có tên đầy đủ là THE INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Các thành viên của nó là các tổ chức tiêu chuẩn quốc gia của hơn một trăm nước trên thế giới. Trụ sở chính của ISO đặt tại Geneve (Thụy Sĩ). Ngôn ngữ sử dụng là tiếng Anh, Pháp, Tây Ban Nha.

ISO là một tổ chức phi chính phủ. Nhiệm vụ chính của tổ chức này là nghiên cứu xây dựng, công bố các tiêu chuẩn (không có giá trị pháp lý bắt buộc áp dụng) thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau.

ISO có trên 120 thành viên. Việt Nam là thành viên chính thức từ năm 1977 và là thành viên thứ 72 của ISO. Cơ quan đại diện là Tổng cục Tiêu chuẩn - Đo lường - Chất lượng.

2. ISO 9000 HÌNH THÀNH NHƯ THẾ NÀO?

ISO 9000 là một bộ tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng, được ban hành chính thức năm 1987, nhưng thực tế nó đã được hình thành từ rất lâu sau Đại chiến 2 ở Anh Quốc và các nước Châu Âu khác cũng như ở Bắc Mỹ.

- Năm 1955, Hiệp ước Bắc Đại Tây Dương đưa ra các tiêu chuẩn về chất lượng cho tàu Apollo của NASA, máy bay Concorde của Anh - Pháp,...

- Năm 1969, Anh, Mỹ thừa nhận lẫn nhau về tiêu chuẩn quốc phòng đối với các hệ thống đảm bảo chất lượng của những người thầu phụ thuộc vào các thành viên của NATO (AQAP – Allied Quality Assurance Procedures).

- Năm 1972, Viện Tiêu chuẩn Anh ban hành tiêu chuẩn BS 4891 – hướng dẫn đảm bảo chất lượng.

- Năm 1979, Viện Tiêu chuẩn Anh ban hành tiêu chuẩn BS 5750, tiền thân của ISO 9000.

- Năm 1987, ISO công bố lần đầu tiên bộ ISO 9000, khuyến cáo áp dụng trong các nước thành viên và trên toàn thế giới.

- Năm 1994, bộ ISO 9000 được tu chỉnh lại và bổ sung thêm một số tiêu chuẩn mới.

- Năm 2000, bộ ISO 9000 được tu chỉnh nói trên lại được sửa đổi lần nữa và ban hành.

3. ISO 9000 PHIÊN BẢN 2000

Bộ ISO 9000 phiên bản 2000 bao gồm 4 bộ tiêu chuẩn chủ yếu như sau:

- Bộ ISO 9000:2000 mô tả cơ sở của hệ thống quản lý chất lượng và giải thích các thuật ngữ.

- Bộ ISO 9001:2000 quy định những yêu cầu cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức (thay cho các bộ ISO 9001/9002/9003:94).

- Bộ ISO 9004:2000 hướng dẫn cải tiến việc thực hiện hệ thống quản lý chất lượng.

- Bộ ISO 19011:2001 hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý môi trường.

Đối với nước ta hiện nay, ISO được coi như là một quy trình công nghệ quản lý mới, giúp cho mỗi tổ chức có khả năng tạo ra sản phẩm (dịch vụ) có chất lượng thỏa mãn lợi ích khách hàng và lợi ích của bản thân tổ chức. ISO là cơ sở để tổ chức duy trì, cải tiến nâng cao hiệu lực và hiệu quả của hoạt động. Bộ ISO 9000 có thể được áp dụng vào bất kỳ loại hình tổ chức nào (doanh nghiệp, trường học, bệnh viện, cơ quan hành chính...). Chính vì vậy, mỗi một nước, mỗi một ngành phải có sự vận dụng phù hợp tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý chất lượng này và vận dụng một cách đúng đắn, không sai lệch, không cứng nhắc.

4. ISO 9001:2000 LÀ GÌ?

ISO 9001:2000 là tiêu chuẩn quốc tế mới nhất về hệ thống quản lý chất lượng đã được Tổ chức Tiêu chuẩn hóa Quốc tế (ISO) ban hành vào tháng 12/2000 sau khi sửa đổi các tiêu chuẩn phiên bản 1994. ISO 9001:2000 quy định những yêu cầu cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức, có thể được sử dụng trong nội bộ tổ chức đó, sử dụng cho việc chứng nhận hoặc cho các mục đích hợp đồng. Tiêu chuẩn này tập trung vào hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng trong việc thỏa mãn yêu cầu khách hàng.

5. LỢI ÍCH CỦA ISO 9001:2000

Nói chung ISO 9001:2000 là phương pháp làm việc khoa học, được coi như là một quy trình công nghệ quản lý mới, giúp các tổ chức chủ động, sáng tạo, đạt hiệu quả cao trong hoạt động của mình. Xét trên các mặt cụ thể thì ISO 9001:2000 có các lợi ích cơ bản sau đây:

- Thúc đẩy cả hệ thống làm việc tốt, đặc biệt giải phóng người lãnh đạo khỏi công việc sự vụ lặp đi lặp lại.
- Ngăn chặn được nhiều sai sót nhờ mọi người có tinh thần trách nhiệm cao và tự kiểm soát được công việc của chính mình.
- Tạo điều kiện xác định nhiệm vụ đúng và cách đạt được kết quả đúng.
- Lập văn bản các hoạt động một cách rõ ràng, từ đó làm cơ sở để giáo dục, đào tạo nhân lực và cải tiến công việc có hệ thống.
- Cung cấp cách nhận biết, giải quyết các sai sót và ngăn ngừa chúng tái diễn.
- Cung cấp các bằng chứng khách quan để chứng minh chất lượng sản phẩm (dịch vụ) của tổ chức và mọi hoạt động đều đã được kiểm soát.
- Cung cấp dữ liệu phục vụ cho hoạt động cải tiến.

II. ÁP DỤNG ISO 9000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

1. MỘT SỐ KHÁI NIỆM

- **Dịch vụ hành chính:** Kết quả hoạt động do các tổ chức hành chính thực hiện nhằm giải quyết công việc theo yêu cầu của khách hàng. Hình thức thể hiện cuối cùng của dịch vụ hành chính thường là các loại văn bản mang tính pháp lý.

- **Cung cấp dịch vụ hành chính:** Hoạt động của tổ chức hành chính đưa dịch vụ hành chính tới khách hàng nhằm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

- **Tổ chức hành chính:** Cơ quan hành chính thuộc hệ thống quản lý nhà nước thực hiện việc cung cấp dịch vụ hành chính.

- **Khách hàng của dịch vụ hành chính:** Tổ chức hay cá nhân tiếp nhận hay sử dụng dịch vụ hành chính có liên quan (nói chung là nhân dân).

2. ÁP DỤNG ISO 9000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

Đó là việc xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý chất lượng trong một tổ chức hành chính, dựa trên các nguyên tắc quản lý chất lượng cơ bản, nhằm tạo ra một phương pháp làm việc khoa học, mang tính hệ thống, đảm bảo chất lượng dịch vụ cung cấp, thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng, các yêu cầu pháp luật và những yêu cầu riêng của tổ chức đó. Việc áp dụng này nâng cao tính chất phục vụ và gắn bó nhà nước với nhân dân.

3. CÁC YẾU TỐ CƠ BẢN TẠO NÊN CHẤT LƯỢNG CỦA DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

Để cho dịch vụ hành chính có chất lượng cần có các yếu tố cơ bản sau đây:

- *Điều kiện vật chất* (nhà cửa, phương tiện làm việc): Phải đảm bảo ở mức tối thiểu cần thiết.

- *Độ tin cậy*: Phải đảm bảo hiện thực hóa những gì đã thỏa thuận với khách hàng.

- *Sự sẵn sàng*: Đáp ứng kịp thời yêu cầu của khách hàng.

- *Cách ứng xử*: Phải có thái độ đúng mực, tạo được niềm tin cho khách hàng.

- *Sự đồng cảm*. Là sự hiểu biết lẫn nhau trong quá trình tiếp xúc, giải quyết công việc.

Trong các yếu tố nêu trên, ngoài yếu tố điều kiện vật chất ra, các yếu tố còn lại đều liên quan đến con người. Do vậy con người (hay công chức) trong dịch vụ hành chính được coi là yếu tố hàng đầu, có tính quyết định chất lượng dịch vụ hành chính. Muốn vậy, công chức phải: biết lắng nghe, có kiến thức và kỹ năng giải quyết công việc, biết nhẫn nại và kiềm chế, diễn đạt rõ ràng, thái độ thân thiện, kịp thời và linh hoạt.... Điều tối kỵ đối với công chức là sự thờ ơ, lãnh đạm, máy móc, nôn nóng, thiếu tế nhị, thiếu tôn trọng khách hàng.

Tóm lại, dịch vụ hành chính sẽ đạt hiệu quả cao khi: Công chức đạt tiêu chuẩn chức danh và đảm bảo các yếu

tổ kỹ thuật, trong đó công nghệ thông tin góp phần rất quan trọng.

4. CHU TRÌNH CỦA DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

Chu trình của dịch vụ hành chính được thể hiện qua 3 giai đoạn sau đây:

- Giai đoạn 1: Nghiên cứu, nắm bắt yêu cầu, mong đợi của khách hàng.
- Giai đoạn 2: Chọn các phương án thích hợp, tức thiết kế (lập kế hoạch, chương trình, đề tài, dự án...) và thực hiện phương án đã chọn lựa.
- Giai đoạn 3: Cung cấp dịch vụ, tức quá trình đưa dịch vụ tới khách hàng, hướng dẫn sử dụng dịch vụ, giải quyết hậu quả, nắm bắt yêu cầu mới...

5. LỢI ÍCH CỦA ISO 9001:2000 ĐỐI VỚI DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

Việc áp dụng ISO 9001:2000 trong dịch vụ hành chính sẽ:

- Góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính, nâng cao tính chất phục vụ của hệ thống quản lý nhà nước.
- Góp phần khắc phục những thiếu sót và nhược điểm trong dịch vụ hành chính từ trước đến nay như:
 - + Thủ tục hành chính rườm rà, phức tạp.
 - + Quan hệ giữa các cơ quan nhà nước với nhau và với khách hàng không được mật thiết.

- + Phát triển chậm các nguồn lực, nhất là nguồn nhân lực.
- + Sự điều chỉnh, cải tiến công việc ít kịp thời...

Từ các lợi ích trên, ISO 9000 sẽ phục vụ trực tiếp cho các mục tiêu và yêu cầu cải cách hành chính trên cả ba lĩnh vực **THỂ CHẾ, BỘ MÁY, CÔNG CHỨC** mà khâu đột phá là cải cách thủ tục hành chính.

6. NHỮNG KHÓ KHĂN KHI XÂY DỰNG, THỰC HIỆN VÀ DUY TRÌ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO ISO 9000

Bên cạnh những lợi ích thu được, khi xây dựng, thực hiện, đăng ký chứng nhận, duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 cũng có một số khó khăn sau đây:

- Phải dành chi phí, thời gian và công sức đáng kể để xây dựng, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống.
- Sự quyết tâm và nỗ lực phải rất cao từ phía lãnh đạo cũng như công nhân viên khi tổ chức thực hiện.
- Có thể có lực cản về tổ chức khi thay đổi cách thức quản lý.
- Một số nhân viên có thể chống đối vì bị đụng chạm đến lợi ích, thói quen cá nhân.
- Khó duy trì sự nhiệt tình của nhân viên đối với hệ thống trong suốt quá trình áp dụng.
- Xây dựng khá nhiều văn bản.

III. CƠ CẤU HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ISO 9000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 trong dịch vụ hành chính vận động theo mô hình tiếp cận quá trình, tức là quá trình chuyển hóa từ các yếu tố đầu vào (các yêu cầu và mong đợi của khách hàng, các nguồn lực và các yếu tố khác) thành các kết quả đầu ra (các dịch vụ thỏa mãn các nhu cầu của khách hàng và các yêu cầu chính đáng khác).

Mô hình này thừa nhận khách hàng đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định các yêu cầu đầu vào. Sự thỏa mãn của khách hàng được đánh giá thông qua các dịch vụ đầu ra đáp ứng được các yêu cầu của khách hàng và được khách hàng chấp nhận.

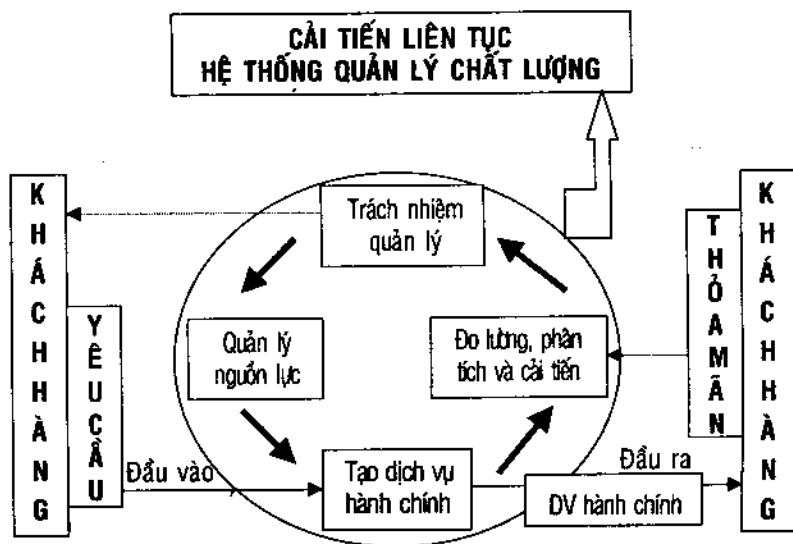
Sự chuyển hóa này đòi hỏi sự kết nối của các quá trình được trình bày theo cơ cấu từ điều 4 đến điều 8 của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 sau đây:

- Hệ thống quản lý chất lượng.
- Trách nhiệm quản lý.
- Quản lý các nguồn lực.
- Thực hiện việc tạo dịch vụ.
- Đo lường, phân tích, cải tiến.

Mỗi nhóm nội dung trên được xem như là một viên gạch đặt nền tảng cho mọi quá trình được trình bày tóm tắt trong sơ đồ dưới đây:

SƠ ĐỒ

MÔ HÌNH CỦA MỘT HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TIẾP CẬN THEO QUÁ TRÌNH



IV. QUÁ TRÌNH XÂY DỰNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

Việc xây dựng hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 phụ thuộc vào một số yếu tố như tình trạng chất lượng hiện hành của tổ chức, yêu cầu của cấp trên hay mong muốn của lãnh đạo. Yếu tố cơ bản nhất và quyết định sự thành công của việc áp dụng là ban lãnh đạo tổ chức tin chắc rằng việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000 sẽ

mang lại lợi ích thật sự cho tổ chức. Ở nước ta hiện nay, việc áp dụng ISO vào trong dịch vụ hành chính còn quá mới mẻ, vì vậy không ít người cho rằng ISO chỉ có thể áp dụng cho các doanh nghiệp. Thực tế thì tiêu chuẩn ISO 9000 có thể áp dụng cho mọi tổ chức. Hơn thế nữa, nó không chỉ áp dụng cho tổ chức lớn với nhiều trang thiết bị hiện đại mà còn áp dụng cho những tổ chức nhỏ. Chính những tổ chức nhỏ khi áp dụng lại gặp nhiều thuận lợi vì việc thay đổi phương pháp quản lý dễ dàng hơn.

Việc xây dựng và áp dụng hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 cũng giống như tiến hành một dự án. Đây là một quá trình phức tạp cần được phân thành một số bước. Sau đây là một số giai đoạn nhằm xây dựng và áp dụng hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000, mỗi giai đoạn bao gồm một số bước. Chú ý rằng các giai đoạn và các bước đề xuất ở đây không phải là chuẩn mực duy nhất mà chỉ có tính chất tham khảo.

1. GIAI ĐOẠN 1. LẬP KẾ HOẠCH

Bước 1: Cam kết của lãnh đạo.

Cam kết của lãnh đạo cao nhất của tổ chức là điều kiện quan trọng nhất hay là điều kiện tiên quyết để có thể xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng có hiệu quả. Cam kết của lãnh đạo thể hiện ở các điểm sau đây:

- Hiểu rõ yêu cầu và tầm quan trọng của việc áp dụng ISO 9000.

- Kiên định về chủ trương xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000, chỉ đạo và tổ chức thực hiện chủ trương đó.

- Đề ra chính sách và mục tiêu chất lượng.
- Đảm bảo cung cấp các nguồn lực cần thiết.
- Chỉ định người đại diện lãnh đạo để tổ chức xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng.
- Thực hiện việc định kỳ xem xét.

Bước 2: Thành lập ban chỉ đạo.

Ban chỉ đạo là bộ phận giúp lãnh đạo điều hành toàn bộ quá trình tổ chức xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 trong tổ chức. Ban chỉ đạo gồm đại diện lãnh đạo và một số thành viên, thường là trưởng hay phó các bộ phận liên quan. Ban chỉ đạo do người đại diện lãnh đạo phụ trách.

Bước 3. Chọn tư vấn bên ngoài nếu thấy cần thiết.

Do tiêu chuẩn ISO 9000 chỉ cho biết cần phải làm gì mà không có chỉ dẫn phải làm như thế nào nên tổ chức phải linh hoạt trong việc thiết kế một hệ thống có hiệu lực và hiệu quả nhất đối với tổ chức của mình. Nếu tổ chức không có nhân sự hiểu biết sâu sắc và có kinh nghiệm trong việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng thì việc tự thực hiện có thể mất nhiều thời gian và phải sửa chữa nhiều lần. Trong trường hợp này tổ chức nên thuê tư vấn bên ngoài. Tuy nhiên không phải sau khi

thuê tư vấn bên ngoài là giao phó hết cho họ mà tổ chức phải lưu ý rằng công việc của tư vấn là hướng dẫn, đào tạo mà không phải làm thay tổ chức nên việc xác định chiến lược, mục tiêu, xây dựng các văn bản cụ thể phải do chính tổ chức thực hiện. Ngoài ra, khi đã tin tưởng vào sự lựa chọn thì phải coi tư vấn như là một thành viên của đội ngũ quản lý.

Bước 4: Đào tạo.

Để việc triển khai áp dụng ISO 9000 có kết quả, cần làm cho toàn bộ cán bộ công nhân viên của tổ chức nắm vững ý nghĩa mục đích của việc thực hiện hệ thống ISO 9000, cách thức thực hiện và vai trò trách nhiệm của mỗi người trong hệ thống đó. Vì thế ***đào tạo là yêu cầu bắt buộc*** và là cơ sở quyết định cho sự thành công. Mọi cán bộ, nhân viên liên quan trong tổ chức đều phải được đào tạo về các kiến thức và kỹ năng cơ bản liên quan tới công việc họ phải thực hiện trong hệ thống quản lý chất lượng. Tùy theo đối tượng mà có các chương trình đào tạo khác nhau được mô tả theo bảng sau:

NỘI DUNG ĐÀO TẠO	MÔ TẢ	ĐỐI TƯỢNG
Giới thiệu ISO 9001:2000 trong dịch vụ hành chính.	Giải thích ISO 9001:2000 là gì và lợi ích của việc áp dụng.	Tất cả cán bộ công nhân viên, kể cả lãnh đạo.
Các yêu cầu của ISO 9001:2000 trong dịch vụ hành chính.	Giải thích nội dung và mối liên quan của các yêu cầu của ISO 9001:2000 với dịch vụ hành chính.	Các cán bộ công nhân viên liên quan đến xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng.
Xây dựng văn bản của hệ thống quản lý chất lượng.	Hướng dẫn phương pháp xây dựng văn bản.	Những người được cử xây dựng văn bản.
Đánh giá nội bộ.	Hướng dẫn phương pháp đánh giá.	Những người sẽ tham gia đánh giá.

Bước 5: Đánh giá thực trạng.

Việc đánh giá xem xét thực trạng công việc của tổ chức so với các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng trong dịch vụ hành chính theo ISO 9001:2000 nhằm tìm ra những khiếm khuyết cần bổ sung và lập kế hoạch cụ thể để xây dựng các thủ tục, tài liệu cần thiết. Trong việc đánh giá thực trạng, tổ chức có nhiệm vụ:

- Xác định các quá trình chính trong tổ chức (công việc chính là gì, đầu vào và đầu ra là gì, khách hàng chính là ai...).

- So sánh hiện trạng với các yêu cầu của ISO 9001:2000 trong dịch vụ hành chính (cái gì có và cái gì chưa có, cái gì đạt và cái gì chưa đạt yêu cầu).

- Phân tích, đánh giá những vấn đề hiện trạng không đáp ứng yêu cầu và dự tính chủ trương, biện pháp giải quyết.

Trong bước này tổ chức cần lấy ý kiến đóng góp của các bộ phận có liên quan. Tài liệu thu được thông qua việc đánh giá thực trạng có thể sử dụng để đưa vào hệ thống chất lượng mới.

Bước 6: Lập kế hoạch thực hiện.

Trên cơ sở đánh giá thực trạng, tổ chức cần lập kế hoạch thực hiện gồm những nội dung cơ bản sau đây:

- Mục tiêu và phạm vi áp dụng của hệ thống quản lý chất lượng.

- Những văn bản cần được xây dựng.

- Những yêu cầu về đào tạo, về nguồn lực và các vấn đề lãnh đạo cần xem xét, quyết định.

- Thời gian và tiến độ thực hiện.

2. GIAI ĐOẠN 2. BIÊN SOẠN VÀ PHỔ BIẾN CÁC TÀI LIỆU CỦA HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Bước 1: Biên soạn tài liệu.

Đây là hoạt động quan trọng nhất trong quá trình thực hiện. Xây dựng hệ thống văn bản như thế nào được trình bày cụ thể trong chương 4.

Bước 2: Phổ biến tài liệu trong tổ chức.

Tài liệu biên soạn xong sẽ được phổ biến cho các bộ phận, cá nhân có liên quan trong tổ chức. Lãnh đạo cần lắng nghe ý kiến đóng góp và xem xét điều chỉnh hay sửa đổi nếu thấy hợp lý.

3. GIAI ĐOẠN 3. THỰC HIỆN HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Bước 1: Công bố áp dụng.

Tổ chức công bố việc thực hiện hệ thống quản lý chất lượng theo đúng các văn bản đã xây dựng và phổ biến. Thời gian thực hiện do lãnh đạo tổ chức quyết định trên cơ sở xem xét các yếu tố chi phối như qui mô của tổ chức, mức độ cam kết của lãnh đạo, hiện trạng, khối lượng văn bản cần xây dựng, nguồn lực có thể cung cấp... và tham khảo ý kiến của chuyên gia tư vấn.

Bước 2: Đánh giá nội bộ.

Sau một thời gian thực hiện, thường trong vòng 3 tháng, tổ chức cần tiến hành đánh giá nội bộ để xem xét

hệ thống quản lý chất lượng có phù hợp và có hiệu quả hay không. Sau khi đánh giá, lãnh đạo tổ chức xem xét tình trạng của hệ thống quản lý chất lượng, thực hiện các hành động khắc phục (nếu có). Quá trình đánh giá nội bộ có thể được tiến hành nhiều lần cho đến khi hệ thống vận hành tốt.

Bước 3: Đánh giá trước chứng nhận.

Nếu thấy cần thiết, tổ chức có thể nhờ một tổ chức hay một số chuyên gia có trình độ chuyên môn cao ở bên ngoài giúp đánh giá sơ bộ, sau đó đề xuất và thực hiện các hành động khắc phục (nếu có). Việc đánh giá sơ bộ cho phép tổ chức vững tâm đề xuất xin cấp chứng nhận.

4. GIAI ĐOẠN 4: CHỨNG NHẬN HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Muốn được cấp giấy chứng nhận, tổ chức nộp đơn đến một tổ chức có thẩm quyền. Quá trình cấp chứng nhận được trình bày trong mục V.

V. CHỨNG NHẬN HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

Chứng nhận hệ thống chất lượng là một thủ tục mà bên thứ ba tiến hành để chỉ ra rằng hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức nào đó đã phù hợp với tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Bên thứ ba là một tổ chức độc lập với tổ chức xin chứng nhận và được gọi là tổ chức chứng nhận.

Việc chứng nhận hệ thống chất lượng có ý nghĩa như một hình thức đảm bảo rằng tổ chức sẽ cung cấp dịch vụ hành chính đáp ứng nhu cầu của khách hàng, từ đó đem lại lòng tin cho khách hàng và nâng cao uy tín của tổ chức. Vì vậy, một cuộc đánh giá chất lượng của bên thứ ba thường có mục đích cao hơn một cuộc đánh giá chất lượng nội bộ. Những thông tin nhận được trong cuộc đánh giá chất lượng của bên thứ ba sẽ giúp tổ chức có những cải tiến cần thiết để hệ thống quản lý chất lượng có hiệu lực và hiệu quả cao hơn.

1. LỰA CHỌN TỔ CHỨC CHỨNG NHẬN

Nếu tổ chức có nhu cầu và đề nghị của tổ chức đã được cơ quan cấp trên đồng ý thì tổ chức sẽ đăng ký xin đánh giá cấp chứng chỉ của bên thứ ba. Ở Việt Nam hiện nay có rất nhiều tổ chức chứng nhận nước ngoài có uy tín có thể cấp chứng chỉ cho tổ chức hành chính. Tuy nhiên, khác với các doanh nghiệp, các tổ chức hành chính của Việt Nam, trong thời gian trước mắt, nên mời tổ chức chứng nhận trong nước đảm nhiệm do nền hành chính của ta có những đặc điểm khác biệt so với các nước khác. Tổ chức chứng nhận hệ thống chất lượng của Việt Nam hiện nay là QUACERT, do Tổng cục Tiêu chuẩn – Đo lường – Chất lượng thành lập. Trong trường hợp mời tổ chức chứng nhận nước ngoài, tổ chức phải báo cáo, xin quyết định của cơ quan có thẩm quyền.

2. QUÁ TRÌNH CHỨNG NHẬN

Quá trình chứng nhận nhìn chung được tiến hành qua một số bước sau:

Bước 1: Đánh giá sơ bộ.

Sau khi đã chọn tổ chức chứng nhận, tổ chức cần tiếp xúc với tổ chức chứng nhận và yêu cầu tổ chức chứng nhận đánh giá sơ bộ. Mọi sự không phù hợp hay những điều cần lưu ý khác được phát hiện trong quá trình đánh giá sơ bộ sẽ được thông báo để tổ chức tiến hành khắc phục. Sau khi tổ chức khắc phục xong những khiếm khuyết, tổ chức chứng nhận mới tiến hành đánh giá chính thức. Mục đích của đánh giá sơ bộ là nhằm xem thử hệ thống quản lý chất lượng đã sẵn sàng cho việc đánh giá chính thức hay chưa. Thông thường việc đánh giá sơ bộ được tiến hành trong 1 ngày.

Bước 2: Đánh giá chính thức.

Sau khi đánh giá sơ bộ, nếu tổ chức chứng nhận xét thấy hệ thống quản lý chất lượng đã sẵn sàng thì tiến hành đánh giá chính thức. Thông thường việc đánh giá chính thức xảy ra sau đánh giá sơ bộ khoảng 2 tuần. Nội dung đánh giá chính thức bao gồm đánh giá hệ thống văn bản và đánh giá áp dụng.

Việc đánh giá hệ thống văn bản nhằm xem xét sự phù hợp của hệ thống tài liệu so với các yếu tố của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 tương ứng. Nếu tổ chức chứng nhận thấy hệ thống chất lượng dạng văn bản có những sai sót lớn thì

sẽ yêu cầu tổ chức được đánh giá bổ sung, sửa chữa để đảm bảo rằng hệ thống này phù hợp với yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

Việc đánh giá áp dụng hệ thống quản lý chất lượng trong thực tế là xem xét một cách hệ thống, nhằm xác định xem các yếu tố của hệ thống quản lý chất lượng được áp dụng có hiệu lực hay không, mọi quy định có được tuân thủ hay không. Khi kết thúc quá trình đánh giá, đoàn đánh giá sẽ thông báo kết quả. Nếu trong khi đánh giá phát hiện thấy những điều không phù hợp nặng thì tổ chức cần có biện pháp khắc phục để thỏa mãn mọi yêu cầu chứng nhận trong một thời gian xác định.

Thông thường việc đánh giá chính thức được tiến hành trong thời gian từ 2 đến 3 ngày, tùy thuộc vào quy mô của tổ chức. Việc đánh giá hệ thống văn bản và việc đánh giá áp dụng được tiến hành cùng một lúc.

Bước 3: Quyết định chứng nhận.

Tổ chức chứng nhận sau khi xét thấy tổ chức được đánh giá đã thực hiện các hành động khắc phục và thỏa mãn các yêu cầu quy định thì ra quyết định chứng nhận. Giấy chứng nhận chỉ có giá trị trong phạm vi đã ghi trong giấy. Cần lưu ý rằng không phải dịch vụ hành chính cụ thể được chứng nhận mà là toàn bộ hệ thống quản lý chất lượng cung cấp dịch vụ hành chính đó. Giấy chứng nhận chỉ có hiệu lực trong một số năm (thường là 3 năm) với

điều kiện tổ chức tuân thủ nghiêm túc các yêu cầu của tổ chức chứng nhận.

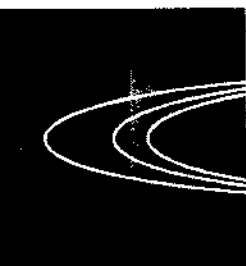
Bước 4: Giám sát sau chứng nhận và đánh giá lại.

Trong thời hạn giấy chứng nhận đang có hiệu lực, tổ chức chứng nhận sẽ tiến hành đánh giá giám sát định kỳ, thường một năm hai lần đối với tổ chức được chứng nhận để đảm bảo rằng hệ thống quản lý chất lượng này vẫn tiếp tục hoạt động có hiệu quả, phù hợp với những yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

Ngoài đánh giá giám sát định kỳ, tổ chức chứng nhận có thể đánh giá đột xuất nếu có bằng chứng chứng tỏ rằng hệ thống quản lý chất lượng không còn phù hợp với những yêu cầu của tiêu chuẩn đang áp dụng hoặc không được áp dụng có hiệu quả.

Thường sau chu kỳ 3 năm, tổ chức chứng nhận sẽ tiến hành đánh giá lại toàn bộ hệ thống quản lý chất lượng để cấp lại giấy chứng nhận.

Chương 3



HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO ISO 9001: 2000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

Chương này tập trung giải thích các yêu cầu và hướng dẫn cách áp dụng các yếu tố của hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 vào dịch vụ hành chính. Để tạo thuận lợi cho việc theo dõi, trong phần đầu tiên của một hạng mục chúng tôi trình bày nội dung của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 vào trong khung. Tiếp đó là phần giải thích các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 khi được áp dụng vào dịch vụ hành chính.

Sau đây là các yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 trong dịch vụ hành chính.

1. PHẠM VI ÁP DỤNG CHO CÁC TỔ CHỨC HÀNH CHÍNH

1.1. KHÁI QUÁT

Tiêu chuẩn này quy định các yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng khi một tổ chức

a. cần chứng tỏ khả năng cung cấp một cách ổn định sản phẩm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu định chế thích hợp, và

b. nhằm nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng thông qua việc áp dụng có hiệu lực hệ thống này, bao gồm cả các quá trình để cải tiến liên tục hệ thống và đảm bảo sự phù hợp với các yêu cầu của khách hàng và yêu cầu định chế được áp dụng.

Điều 1.1 quy định các yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng dành cho một tổ chức hành chính khi tổ chức đó cần:

- Chứng tỏ khả năng có thể cung cấp dịch vụ hành chính ổn định, đáp ứng yêu cầu của khách hàng, đúng luật và các yêu cầu của quản lý nhà nước.

- Thỏa mãn khách hàng thông qua việc xây dựng, áp dụng hệ thống quản lý chất lượng và liên tục cải tiến nâng cao chất lượng dịch vụ hành chính của mình.

1.2. ÁP DỤNG

Các yêu cầu trong tiêu chuẩn này mang tính tổng quát và nhằm để áp dụng cho mọi tổ chức, không phân biệt loại hình, quy mô và sản phẩm cung cấp.

Khi có yêu cầu nào đó của tiêu chuẩn này không thể áp dụng được do bản chất của tổ chức và sản phẩm của mình, có thể xem xét các yêu cầu này như một ngoại lệ.

Khi có ngoại lệ, việc được công bố phù hợp với tiêu chuẩn này không được chấp nhận trừ phi các ngoại lệ này được giới hạn trong phạm vi điều 7, và các ngoại lệ này không ảnh hưởng đến khả năng hay trách nhiệm của tổ chức trong việc cung cấp các sản phẩm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu thích hợp.

Điều 1.2 cho biết các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 có thể áp dụng cho mọi tổ chức, trong đó có tổ chức hành chính. Tuy nhiên, tùy thuộc vào bản chất của tổ chức hành chính mà có thể có các yêu cầu ngoại lệ trong

phạm vi điều 7. Khi có ngoại lệ, tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải công bố không áp dụng các hạng mục nào trong phạm vi điều 7: “Tạo sản phẩm” và nên giải thích lý do vì sao không áp dụng.

2. TIÊU CHUẨN TRÍCH DẪN

ISO 9000:2000, Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng.

Khi tổ chức hành chính xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 cần sử dụng các định nghĩa trong tiêu chuẩn ISO 9000:2000 nhằm có một cách hiểu thống nhất cho tất cả mọi người.

3. THUẬT NGỮ VÀ ĐỊNH NGHĨA

Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa trong ISO 9000:2000.

Các thuật ngữ sau, được sử dụng trong các ấn bản này của ISO 9001 để mô tả chuỗi cung cấp, đã được thay đổi để phản ánh từ vựng được sử dụng hiện hành:

người cung ứng → tổ chức → khách hàng

Thuật ngữ “tổ chức” thay thế cho thuật ngữ “người cung ứng” được sử dụng trước đây trong ISO 9001:1994 để chỉ đơn vị áp dụng tiêu chuẩn này. Thuật ngữ “người cung ứng” lúc này được sử dụng thay cho thuật ngữ “người thầu phụ”.

Trong tiêu chuẩn này, thuật ngữ “sản phẩm” cũng có nghĩa là “dịch vụ”.

Điều 3 chỉ rõ khi tổ chức xây dựng hệ thống quản lý chất lượng cần sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa trong ISO 9000:2000. Ngoài ra, các thuật ngữ cơ bản được sử dụng trong ISO 9001:2000 để mô tả chuỗi cung cấp, đã được thay đổi so với tiêu chuẩn ISO 9001:1994. Cụ thể:

ISO 9001:1994:

người thầu phụ → người cung ứng → khách hàng

ISO 9001:2000:

người cung ứng → tổ chức → khách hàng

Khi áp dụng cho dịch vụ hành chính thì có thể hiểu: thuật ngữ “tổ chức” là tổ chức hành chính. Thuật ngữ “người cung ứng” có thể hiểu là các yếu tố cung ứng từ bên ngoài ảnh hưởng đến tổ chức hành chính. Thuật ngữ “sản phẩm” cũng có nghĩa là “dịch vụ hành chính”.

4. HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

4.1. YÊU CẦU CHUNG CỦA HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH.

Tổ chức phải xây dựng, lập văn bản, thực hiện, duy trì hệ thống quản lý chất lượng và thường xuyên nâng cao hiệu lực của hệ thống theo các yêu cầu của tiêu chuẩn này. Tổ chức phải:

a. nhận biết các quá trình cần biết trong hệ thống quản lý chất lượng và áp dụng chúng trong toàn bộ tổ chức (xem 1.2),

- b. xác định trình tự và mối tương quan của các quá trình này,
- c. xác định các chuẩn mực và phương pháp cần thiết để đảm bảo việc tác nghiệp và kiểm soát các quá trình này có hiệu lực,
- d. đảm bảo sự sẵn có của các nguồn lực và thông tin cần thiết để hỗ trợ hoạt động tác nghiệp và theo dõi các quá trình này,
- e. đo lường, theo dõi và phân tích các quá trình này, và
- f. thực hiện các hành động cần thiết để đạt được kết quả dự định và cải tiến liên tục các quá trình này.

Tổ chức phải quản lý các quá trình tuân thủ theo các yêu cầu của tiêu chuẩn này.

Khi tổ chức chọn nguồn bên ngoài cho bất kỳ quá trình nào ảnh hưởng đến sự phù hợp của sản phẩm với các yêu cầu, tổ chức phải đảm bảo kiểm soát được những quá trình đó. Việc kiểm soát những quá trình do nguồn bên ngoài phải được nhận biết trong hệ thống quản lý chất lượng.

Điều 4.1 yêu cầu tổ chức phải xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý chất lượng dạng văn bản. Việc xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng như thế nào tùy tổ chức quyết định. Tuy nhiên, tổ chức phải nhận biết được các quá trình cần thiết của hệ thống quản lý chất lượng. Ngoài việc xác định các quá trình trong toàn bộ tổ chức, tiêu chuẩn còn yêu cầu tổ chức xác định trình tự và mối tương tác giữa các quá trình để có sơ sở lập văn bản duy trì sự kiểm soát.

Một quá trình được mô tả trong tiêu chuẩn như là “một tập hợp các hoạt động có quan hệ lẫn nhau và tương tác

với nhau để chuyển hóa đầu vào thành đầu ra”. Thông thường các quá trình cần thiết được chuẩn hóa dưới dạng văn bản hoặc các hình thức khác, gọi là thủ tục hay quy trình. Các thủ tục chỉ ra những việc cần làm, những người tham gia làm là ai và kết quả của chúng là gì. Do đó đối với các công việc cụ thể trong các quá trình, tiêu chuẩn yêu cầu cần đảm bảo sự sẵn có của các nguồn lực và thông tin cần thiết để hỗ trợ cho các hoạt động tác nghiệp trong quá trình. Đồng thời trong khi thực hiện hệ thống quản lý chất lượng cần theo dõi, đo lường, phân tích các quá trình để có các hành động cần thiết nhằm đạt được kết quả dự định và có cơ sở cải tiến liên tục các quá trình nhằm làm cho hệ thống quản lý chất lượng ngày một hoàn thiện hơn.

Khi một quá trình nào đó của hệ thống quản lý chất lượng liên quan đến việc sử dụng những nguồn lực từ bên ngoài, chẳng hạn như thuê chuyên gia bên ngoài, tiêu chuẩn yêu cầu phải kiểm soát được những yếu tố từ bên ngoài. Việc kiểm soát những quá trình mà khi thực hiện phải sử dụng những nguồn lực từ bên ngoài phải được nhận biết trong hệ thống quản lý chất lượng.

Dựa trên các quá trình hoạt động và năng lực của nhân viên, tổ chức có thể chọn lựa một số quá trình để thiết lập một số các thủ tục và các tài liệu hỗ trợ cần thiết khác như các hướng dẫn công việc, các biểu mẫu...

4.2. YÊU CẦU VỀ TÀI LIỆU CỦA HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

4.2.1. Các tài liệu gồm

Các tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng phải bao gồm:

- a. các văn bản công bố về chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng,
- b. sổ tay chất lượng,
- c. các thủ tục dạng văn bản theo yêu cầu của tiêu chuẩn này,
- d. các tài liệu cần có của tổ chức để đảm bảo việc hoạch định, tác nghiệp và kiểm soát có hiệu lực các quá trình của tổ chức đó, và
- e. các hồ sơ theo yêu cầu của tiêu chuẩn này (xem 4.2.4)

Điều 4.2.1. chỉ ra những tài liệu phải có của hệ thống quản lý chất lượng gồm: sổ tay chất lượng (trong đó có chính sách chất lượng), các thủ tục dạng văn bản, các tài liệu cần có khác của tổ chức. Hướng dẫn xây dựng các loại văn bản này được trình bày chi tiết trong chương 4.

Trong quá trình thiết lập các tài liệu trên, tiêu chuẩn cho phép có sự linh hoạt trong số lượng văn bản, nội dung và cấu trúc từng loại văn bản tùy thuộc vào: quy mô của tổ chức, loại hình hoạt động, sự phức tạp và sự tương tác giữa các quá trình, và năng lực của nhân viên. Đồng thời cũng cho phép hệ thống tài liệu có thể ở bất kỳ dạng hoặc loại phương tiện truyền thông nào (Ví dụ: phương tiện điện tử).

4.2.2. Sổ tay chất lượng.

Tổ chức phải lập và duy trì sổ tay chất lượng trong đó bao gồm:

- phạm vi của hệ thống quản lý chất lượng, bao gồm cả các nội dung chi tiết và lý giải về bất cứ ngoại lệ nào (xem 1.2),
- các thủ tục dạng văn bản được thiết lập cho hệ thống quản lý chất lượng hoặc viện dẫn đến chúng, và
- mô tả sự tương tác giữa các quá trình trong hệ thống quản lý chất lượng.

Để đưa ra cách nhìn nhất quán về hệ thống quản lý chất lượng, sổ tay chất lượng phải bao gồm phạm vi áp dụng của hệ thống quản lý chất lượng, chính sách chất lượng, mô tả tổ chức và xác định được các thủ tục cùng với sự viện dẫn thích hợp tới hệ thống tài liệu chi tiết hơn bằng cách phân các tài liệu thành các tầng tài liệu.

Nội dung, cấu trúc và hướng dẫn xây dựng sổ tay chất lượng được trình bày chi tiết trong chương 4.

4.2.3. Kiểm soát tài liệu.

Các tài liệu theo yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng phải được kiểm soát. Hồ sơ chất lượng là một loại tài liệu đặc biệt và phải được kiểm soát theo các yêu cầu nêu trong 4.2.4.

Phải lập một thủ tục dạng văn bản để xác định việc kiểm soát cần thiết nhằm:

- phê duyệt tài liệu về sự thỏa đáng trước khi ban hành,
- xem xét, cập nhật khi cần và phê duyệt lại tài liệu,
- đảm bảo nhận biết được các thay đổi và tình trạng sửa đổi hiện hành của tài liệu,

- d. đảm bảo các bản của các tài liệu thích hợp sẵn có ở nơi sử dụng,
- e. đảm bảo tài liệu luôn rõ ràng, dễ nhận biết,
- f. đảm bảo các tài liệu có nguồn gốc bên ngoài được nhận biết và việc phân phối chúng được kiểm soát, và
- g. ngăn ngừa việc sử dụng vô tình các tài liệu lỗi thời và áp dụng các dấu hiệu nhận biết thích hợp nếu chúng được giữ lại vì mục đích nào đó.

Yêu cầu về kiểm soát tài liệu bắt buộc tổ chức phải lập một thủ tục dạng văn bản để xác định việc kiểm soát tài liệu. Mục đích nhằm đảm bảo cho người thực hiện các nhiệm vụ biết được những tài liệu nào liên quan đến họ và tài liệu luôn sẵn có nơi sử dụng. Việc kiểm soát tài liệu bắt đầu từ khi tài liệu được xây dựng cho đến khi hủy bỏ.

Những tài liệu cần kiểm soát bao gồm cả các tài liệu trong hệ thống quản lý chất lượng và các tài liệu có nguồn gốc bên ngoài nhưng có ảnh hưởng đến chất lượng như các luật, nghị định, thông tư,... Một số tài liệu ít ảnh hưởng đến chất lượng như thư tín, công văn kiến nghị, đề nghị, tài liệu quảng cáo, giới thiệu tổ chức thì không cần kiểm soát.

Để nhận biết chính xác, theo dõi được các thay đổi của tài liệu cần phải đánh ký mã hiệu cho tài liệu nội bộ. Kỹ thuật đánh ký mã hiệu được trình bày chi tiết trong chương 4.

Mức độ kiểm soát tùy thuộc vào loại tài liệu nhưng cần lập danh mục, quy định mức độ kiểm soát tài liệu.

- Đối với tài liệu hướng dẫn nội bộ: phải kiểm soát đầy đủ từ khi xây dựng cho đến khi hủy bỏ.

- Đối với tài liệu có nguồn gốc bên ngoài: phải kiểm soát việc phân phối, theo dõi tính cập nhật.

Đối với việc viết và phê duyệt tài liệu cần phải quy định rõ: Bộ phận chịu trách nhiệm xây dựng các loại tài liệu và bộ phận chịu trách nhiệm phối hợp khi viết, người xem xét và phê duyệt.

Việc phân phối tài liệu cần có danh sách những cá nhân hay đơn vị giữ tài liệu, tên của bản tài liệu đó và cách thức để biết người đã nhận được tài liệu.

Khi có yêu cầu thay đổi tài liệu thì phải có sự xem xét và phê duyệt lại. Đồng thời phải chỉ ra được cách thức nhận ra những chỗ thay đổi so với tài liệu trước đây.

4.2.4. Kiểm soát hồ sơ.

Phải lập và duy trì các hồ sơ để cung cấp bằng chứng về sự phù hợp với các yêu cầu và hoạt động tác nghiệp có hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng. Các hồ sơ chất lượng phải rõ ràng, dễ nhận biết và dễ sử dụng. Phải lập một thủ tục bằng văn bản để xác định việc kiểm soát cần thiết đối với việc nhận biết, bảo quản, bảo vệ, sử dụng, xác định thời gian lưu giữ và hủy bỏ các hồ sơ chất lượng.

Yêu cầu về kiểm soát hồ sơ bắt buộc tổ chức phải lập một thủ tục dạng văn bản để xác định việc kiểm soát hồ sơ.

Các hồ sơ cung cấp bằng chứng khách quan (trực tiếp hoặc gián tiếp), chứng minh rằng chất lượng yêu cầu đối

đối dịch vụ đã đạt được và các yếu tố của hệ thống quản lý chất lượng được thực hiện có hiệu lực. Vì thế hồ sơ của tổ chức cần đưa ra chứng cứ rằng các yếu tố của hệ thống quản lý chất lượng tuân thủ các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

Tiêu chuẩn ISO 9001:2000 không bắt buộc mọi yêu cầu đều phải lập thủ tục nên đối với các yêu cầu mà tổ chức không lập thủ tục thì hồ sơ càng đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp các bằng chứng khách quan. Nếu các kết quả hoạt động không đạt yêu cầu, trong hồ sơ chất lượng cần chỉ rõ đã làm gì để khắc phục tình trạng này.

Các hồ sơ phải được lập thư mục sao cho dễ tra cứu khi cần. Phải lập được danh mục các hồ sơ, lưu giữ ở những nơi quy định và có người chịu trách nhiệm bảo quản để đảm bảo bí mật (nếu cần), ngăn ngừa hư hỏng, mất mát.

Tiêu chuẩn quy định tổ chức phải định ra thời hạn lưu trữ hồ sơ và phương pháp hủy bỏ chúng. Xác định thời hạn lưu trữ bao lâu cho từng hồ sơ tùy thuộc vào tổ chức nhưng có thể dựa vào các cơ sở như: quy định của nhà nước, thời hạn của hợp đồng, quy định trong hợp đồng, tuổi thọ của dịch vụ... Cách hủy bỏ như thế nào cũng do tổ chức tự xác định.

5. TRÁCH NHIỆM QUẢN LÝ

5.1. CAM KẾT CỦA LÃNH ĐẠO

Lãnh đạo cao nhất phải cung cấp bằng chứng về sự cam kết của mình đối với việc xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng và cải tiến thường xuyên hiệu lực của hệ thống đó bằng cách:

- a. truyền đạt cho tổ chức về tầm quan trọng của việc đáp ứng khách hàng cũng như các yêu cầu của pháp luật và chế định,
- b. thiết lập chính sách chất lượng,
- c. đảm bảo việc thiết lập các mục tiêu chất lượng,
- d. tiến hành việc xem xét của lãnh đạo, và
- e. đảm bảo sẵn có các nguồn lực.

Điều 5.1 yêu cầu “Lãnh đạo cao nhất” của tổ chức phải cam kết đối với việc xây dựng, thực hiện và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng thông qua việc lãnh đạo và tham gia tích cực vào việc tổ chức và duy trì hệ thống quản lý chất lượng. Cụ thể phải:

- Truyền đạt cho mọi người trong tổ chức hiểu rõ và thực hiện yêu cầu của khách hàng cũng như các yêu cầu về luật pháp và quản lý nhà nước.
- Đề ra các chính sách và mục tiêu chất lượng.
- Đảm bảo các nguồn lực cần thiết.
- Thực hiện định kỳ hoặc đột xuất việc xem xét của lãnh đạo, kịp thời có đánh giá và điều chỉnh cần thiết đối với hệ thống quản lý chất lượng.

Trên đây là những cam kết có tính chất chung của lãnh đạo. Các công việc cụ thể của việc cam kết như đề ra các chính sách và mục tiêu chất lượng, thực hiện việc xem xét định kỳ... sẽ được trình bày chi tiết trong các điều dưới đây.

5.2. ĐỊNH HƯỚNG KHÁCH HÀNG

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng các yêu cầu của khách hàng được xác định và đáp ứng nhằm nâng cao sự thỏa mãn khách hàng (xem 7.2.1 và 8.2.1).

Điều 5.2 yêu cầu lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải đảm bảo các yêu cầu của khách hàng được xác định và thực hiện, được khách hàng chấp nhận một cách thỏa mãn. Nội dung chi tiết sẽ được trình bày trong điều 7.2.1 và điều 8.2.1.

5.3. CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng chính sách chất lượng:

- phù hợp với mục đích của tổ chức,
- bao gồm việc cam kết đáp ứng các yêu cầu và cải tiến thường xuyên hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng,
- cung cấp cơ sở cho việc thiết lập và xem xét các mục tiêu chất lượng,
- được truyền đạt và thấu hiểu trong tổ chức, và
- được xem xét để luôn thích hợp.

Điều 5.3 yêu cầu lãnh đạo tổ chức phải đề ra chính sách chất lượng dưới dạng văn bản chính thức và đảm bảo chính sách này được mọi cá nhân có liên quan hiểu và thực hiện. Chỉ riêng sự cam kết của lãnh đạo không thì không đủ để làm ra chất lượng nên chính sách chất lượng phải đề cập đến việc huy động sự tham gia của mọi người và cần được xây dựng phù hợp với mục đích của tổ chức, phù hợp với yêu cầu và nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng.

Chính sách chất lượng được công bố có chữ ký của lãnh đạo cao nhất để chứng tỏ sự cam kết của tổ chức đối với chất lượng và được coi như một thông điệp gửi đến mọi cấp trong tổ chức. Chính sách chất lượng cần được công bố rộng rãi trong tổ chức, cần được thấu hiểu và hỗ trợ hoàn toàn của lãnh đạo nên cần đặt tại những nơi dễ thấy nhất để mọi người tiếp xúc. Hướng dẫn thiết lập chính sách chất lượng được trình bày chi tiết trong chương 4.

5.4. HOẠCH ĐỊNH CHẤT LƯỢNG

5.4.1. Mục tiêu chất lượng.

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo rằng mục tiêu chất lượng, 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. Mục tiêu chất lượng phải đo được và nhất quán với chính sách chất lượng.

Lãnh đạo tổ chức phải đảm bảo các mục tiêu chất lượng được thiết lập (cho tổ chức và các bộ phận trong tổ chức). Mục tiêu chất lượng phải đo được và nhất quán với chính sách chất lượng. Hướng dẫn thiết lập mục tiêu chất lượng được trình bày chi tiết trong chương 4.

5.4.2. Hoạch định hệ thống quản lý chất lượng.

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo:

- a. tiến hành hoạch định hệ thống quản lý chất lượng để đáp ứng các yêu cầu nêu trong 4.1 cũng như các mục tiêu chất lượng, và
- b. tính nhất quán của hệ thống quản lý chất lượng được duy trì khi các thay đổi đối với hệ thống quản lý chất lượng được hoạch định và thực hiện.

Hoạch định hệ thống quản lý chất lượng bao gồm lập số tay chất lượng, xây dựng các thủ tục, thiết lập mục tiêu chất lượng và kế hoạch để thực hiện mục tiêu đó.

Sau khi đã thiết lập chính sách và mục tiêu chất lượng, cần xây dựng cho mỗi mục tiêu một kế hoạch thực hiện. Kế hoạch xây dựng phải phù hợp với yêu cầu chung và các mục tiêu chất lượng, phải đảm bảo tính toàn vẹn của hệ thống khi có sự thay đổi cần thiết.

Tiêu chuẩn không quy định việc xây dựng kế hoạch như thế nào nhưng kế hoạch phải thể hiện được nội dung công việc, người thực hiện, thời gian... Hướng dẫn xây dựng kế hoạch chất lượng được trình bày chi tiết trong chương 4.

5.5. TRÁCH NHIỆM, QUYỀN HẠN VÀ TRAO ĐỔI THÔNG TIN

5.5.1. Trách nhiệm và quyền hạn.

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo các trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ của chúng được xác định và thông báo trong tổ chức.

Điều 5.5.1 yêu cầu lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn của từng bộ phận và chức danh, mối quan hệ giữa những người quản lý phải được xác định và phổ biến rộng rãi để mọi người biết và thực hiện.

Để thực hiện hiện yêu cầu này cần lập cơ cấu tổ chức của toàn tổ chức. Điều này sẽ giúp cho việc xác định các mối quan hệ giữa những người quản lý, thực hiện và kiểm tra xác nhận những công việc ảnh hưởng đến chất lượng. Đồng thời nhân viên trong các bộ phận cần hiểu rõ trách nhiệm và quyền hạn của mình, các kênh thông tin và các công cụ thuộc quyền hạn của mình để xử lý những tình huống xảy ra và để đạt những mục tiêu chất lượng.

Hướng dẫn xây dựng sơ đồ tổ chức và lập bảng mô tả trách nhiệm và quyền hạn được trình bày chi tiết trong chương 4.

5.5.2. Đại diện của lãnh đạo.

Lãnh đạo cao nhất phải chỉ định một thành viên trong ban lãnh đạo, ngoài các trách nhiệm khác, có trách nhiệm và quyền hạn bao gồm:

- a. đảm bảo các quá trình cần thiết của hệ thống quản lý chất lượng được thiết lập, thực hiện và duy trì,
- b. báo cáo cho lãnh đạo cao nhất về kết quả hoạt động của hệ thống quản lý chất lượng và về mọi nhu cầu cải tiến, và
- c. đảm bảo thúc đẩy toàn bộ tổ chức nhận thức được các yêu cầu của khách hàng.

Lãnh đạo cao nhất của tổ chức chịu trách nhiệm trực tiếp về hoạt động quản lý chất lượng. Tuy nhiên, lãnh đạo cao nhất thường bận nhiều việc nên khó dành thời gian hợp lý cho hoạt động của hệ thống quản lý chất lượng. Vì vậy cần chỉ định người đại diện của lãnh đạo. Người này thay mặt lãnh đạo tổ chức xây dựng, thực hiện và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng.

Trong tổ chức hành chính, người đại diện lãnh đạo thường là cấp phó. Người này cần có quyền hạn để đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng được xây dựng, thực hiện và duy trì, báo cáo cho lãnh đạo tình hình thực hiện và những yêu cầu cần điều chỉnh, cải tiến hệ thống chất lượng. Ngoài ra đại diện lãnh đạo còn có vai trò nâng cao nhận thức trong tổ chức về thỏa mãn yêu cầu của khách hàng và tuân thủ pháp luật. Khi cần thiết có thể liên hệ với các tổ chức và cá nhân bên ngoài để giải quyết các vấn đề liên quan đến hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức.

5.5.3. Trao đổi thông tin nội bộ.

Lãnh đạo cao nhất phải đảm bảo thiết lập các quá trình trao đổi thông tin thích hợp trong các tổ chức và có sự trao đổi thông tin về hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng.

Theo yêu cầu này tổ chức phải đảm bảo việc thông tin kịp thời, đầy đủ cho mọi đơn vị và cá nhân những gì cần biết về các quá trình và tính hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng. Thông tin bằng cách nào do tổ chức tự xây dựng.

5.6. XEM XÉT CỦA LÃNH ĐẠO

5.6.1. Khái quát

Lãnh đạo cao nhất phải định kỳ xem xét hệ thống quản lý chất lượng, để đảm bảo nó luôn thích hợp, thỏa đáng và có hiệu lực. Việc xem xét này phải đánh giá được cơ hội cải tiến và nhu cầu thay đổi đối với hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức, kể cả chính sách chất lượng và các mục tiêu chất lượng.

Hồ sơ xem xét của lãnh đạo phải được duy trì (xem 4.2.4).

Điều 5.6.1 yêu cầu lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải định kỳ xem xét việc thực hiện của hệ thống quản lý chất lượng kể cả chính sách và mục tiêu chất lượng nhằm đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng có hiệu lực và thỏa mãn khách hàng.

Việc xem xét được tiến hành bất thường hay định kỳ. Trong trường hợp định kỳ, chu kỳ xem xét tùy tổ chức

quyết định nhưng thường là 6 tháng hay 1 năm. Phải có lịch trình cho việc xem xét của lãnh đạo. Khi xem xét phải có văn bản ghi lại kết quả xem xét.

5.6.2. Đầu vào của việc xem xét

Đầu vào của việc xem xét của lãnh đạo phải bao gồm thông tin về:

- a. kết quả của các cuộc đánh giá,
- b. phản hồi của khách hàng,
- c. việc thực hiện các quá trình và sự phù hợp của sản phẩm,
- d. tình trạng của các hành động khắc phục và phòng ngừa,
- e. các hành động tiếp theo từ các cuộc xem xét của lãnh đạo lần trước,
- f. những thay đổi có thể ảnh hưởng đến hệ thống quản lý chất lượng, và
- g. các khuyến nghị về cải tiến.

Điều này giải thích rõ hơn cho điều 5.6.1, nghĩa là khi xem xét hệ thống quản lý chất lượng, nội dung cần phải xem xét gồm: kết quả của các cuộc đánh giá lần trước, phản hồi của khách hàng, việc thực hiện các thủ tục và sự phù hợp của công việc dịch vụ hành chính, tình hình thực hiện các biện pháp khắc phục, phòng ngừa, cải tiến, các vấn đề khác liên quan.

5.6.3 Đầu ra của việc xem xét.

Đầu ra của việc xem xét của lãnh đạo phải bao gồm mọi quyết định và hành động liên quan đến:

- a. việc nâng cao tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng cải tiến các quá trình của hệ thống,

- b. việc cải tiến các sản phẩm liên quan đến yêu cầu của khách hàng, và
- c. nhu cầu về nguồn lực.

Sau khi xem xét, kết quả nhận được sẽ cung cấp thông tin cho lãnh đạo về hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng, từ đó có cơ sở để ra những hành động liên quan đến cải tiến hệ thống và các quá trình của hệ thống, cải tiến công việc dịch vụ hành chính, điều chỉnh, bổ sung các nguồn lực... nhằm làm cho hệ thống quản lý chất lượng ngày càng hoàn thiện hơn.

6. QUẢN LÝ NGUỒN LỰC

6.1. CUNG CẤP NGUỒN LỰC

Tổ chức phải xác định và cung cấp các nguồn lực cần thiết để

- a. thực hiện và duy trì hệ thống quản lý chất lượng và thường xuyên nâng cao hiệu lực của hệ thống đó, và
- b. tăng sự thỏa mãn khách hàng bằng cách đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

Điều 6.1 yêu cầu tổ chức phải xác định và cung cấp các nguồn lực cần thiết để thực hiện, duy trì hệ thống quản lý chất lượng và nâng cao tính hiệu quả của nó. Từ đó nâng cao yêu cầu thỏa mãn khách hàng. Các nguồn lực chính bao gồm: Nhân lực, cơ sở hạ tầng, môi trường làm việc, các nguồn tài chính...

6.2. NGUỒN NHÂN LỰC

6.2.1. Khái quát.

Những người thực hiện các công việc ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm phải có năng lực trên cơ sở được giáo dục, đào tạo, có kỹ năng và kinh nghiệm thích hợp.

Tiêu chuẩn yêu cầu nhân viên phải được đào tạo thích hợp, đủ số lượng, đặc biệt là những người lập kế hoạch, quản lý. Các yêu cầu cụ thể về nguồn nhân lực được trình bày chi tiết trong điều 6.2.2.

6.2.2. Năng lực, nhận thức và đào tạo.

Tổ chức phải:

- xác định năng lực cần thiết của những người thực hiện các công việc ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm,
- tiến hành đào tạo hay những hành động khác để đáp ứng các nhu cầu này,
- đánh giá hiệu lực của các hành động được thực hiện,
- đảm bảo rằng người lao động nhận thức được mối liên quan và tầm quan trọng của các hoạt động của họ và họ đóng góp như thế nào đối với việc đạt mục tiêu chất lượng, và
- duy trì hồ sơ thích hợp về giáo dục, đào tạo, kỹ năng và kinh nghiệm chuyên môn (xem 4.2.4).

Các hoạt động tác nghiệp hay kiểm soát chất lượng chỉ được thực hiện có hiệu quả khi đội ngũ nhân viên và cán bộ quản lý có năng lực. Đặc biệt trong dịch vụ hành chính

con người là yếu tố quan trọng nhất, có tính quyết định. Vì thế, con người (hay công chức) phải có khả năng hoàn thành nhiệm vụ trên cơ sở được giáo dục, đào tạo, có đủ kỹ năng và kinh nghiệm.

Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải xác định nhu cầu đào tạo và tiến hành đào tạo cho đội ngũ công chức ở mọi cấp. Sau đó phải theo dõi, đánh giá các biện pháp đã thực hiện và đánh giá công chức định kỳ (nếu cần thiết). Cần làm cho công chức luôn nhận rõ tầm quan trọng của công việc họ được giao và họ phải hội đủ kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm để đạt được các chính sách và mục tiêu chất lượng đã đề ra.

Trong phạm vi hệ thống quản lý chất lượng, hoạt động đào tạo có 2 nội dung chính:

- Đào tạo về phương pháp và cách thực hiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.
- Đào tạo về chuyên môn nghiệp vụ để nâng cao năng lực cho đội ngũ công chức.

Hệ thống văn bản có thể là các thủ tục, các quy định hay các bản hướng dẫn. Tiêu chuẩn ISO 9001:2000 không bắt buộc phải viết thủ tục cho yêu cầu này nhưng trong các cơ quan hành chính, đây là yêu cầu quan trọng, vì vậy nên có thủ tục để thực hiện việc đào tạo được thuận lợi hơn. Văn bản bất kể ở dạng nào cũng phải thể hiện được các nội dung chính như: quy định về cách xác định nhu cầu

đào tạo, trách nhiệm tổ chức, yêu cầu phải đạt được cho mọi loại hình đào tạo.

Tùy thuộc vào quy mô của tổ chức mà cần có một cá nhân hay một đơn vị chịu trách nhiệm về hoạt động đào tạo. Trong các cơ quan hành chính, thường phòng tổ chức đảm đương nhiệm vụ này. Việc đào tạo có thể tiến hành theo các khóa học nhưng cũng có thể chỉ là kèm cặp tại chỗ cho người mới vào làm việc. Tuy nhiên, việc tiến hành đào tạo theo cách nào cũng phải lưu lại hồ sơ đào tạo. Thông thường hồ sơ được lưu trữ tại bộ phận đào tạo (phòng tổ chức), các phòng ban có thể sử dụng bản sao nếu thấy cần thiết.

6.3. CƠ SỞ HẠ TẦNG

Tổ chức phải xác định, cung cấp và duy trì cơ sở hạ tầng cần thiết để đạt được sự phù hợp đối với các yêu cầu về sản phẩm. Cơ sở hạ tầng bao gồm, ví dụ như:

- a. nhà cửa, không gian làm việc và các phương tiện kèm theo,
- b. trang thiết bị (cả phần cứng và phần mềm), và
- c. dịch vụ hỗ trợ (như vận chuyển hoặc trao đổi thông tin).

Điều 6.3 yêu cầu tổ chức phải đảm bảo có đủ và duy trì cơ sở hạ tầng cần thiết để thực hiện công việc dịch vụ hành chính của mình. Trong cơ quan hành chính, cơ sở hạ tầng thường phải có:

- Chỗ làm việc và các điều kiện kèm theo như sắp xếp

chỗ làm việc hợp lý, có phòng chờ cho khách hàng, nơi đón tiếp...

- Các trang thiết bị để làm việc như: tủ đựng hồ sơ, máy móc, ánh sáng...

- Các dịch vụ khác như cách thức chuyển giao tài liệu, thông tin liên lạc giữa các phòng ban...

6.4. MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC

Tổ chức phải xác định và quản lý môi trường làm việc cần thiết để đạt được sự phù hợp đối với các yêu cầu của sản phẩm.

Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải xác định và tạo môi trường làm việc thích hợp với công việc dịch vụ hành chính của mình. Một môi trường làm việc tốt sẽ đảm bảo những điều kiện về sức khỏe và an toàn cho công chức, đảm bảo đạo đức và phát huy tính cách văn hóa của công chức và thực hiện công việc có hiệu quả.

7. TẠO DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

7.1. LẬP KẾ HOẠCH VIỆC TẠO DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

Tổ chức phải lập kế hoạch và triển khai các quá trình cần thiết đối với việc tạo sản phẩm. Hoạch định việc tạo sản phẩm phải nhất quán với các yêu cầu của các quá trình khác của hệ thống quản lý chất lượng (xem 4.1).

Trong quá trình hoạch định việc tạo sản phẩm, khi thích hợp tổ chức phải xác định những điều sau đây:

- a. các mục tiêu chất lượng và các yêu cầu đối với sản phẩm,
 - b. nhu cầu thiết lập các quá trình tài liệu và việc cung cấp các nguồn lực cụ thể đối với sản phẩm,
 - c. các hoạt động kiểm tra xác nhận, xác nhận giá trị sử dụng, các hoạt động theo dõi, kiểm tra và thử nghiệm cụ thể cần thiết đối với sản phẩm và các chuẩn mực chấp nhận sản phẩm,
 - d. các hồ sơ cần thiết để cung cấp bằng chứng rằng các quá trình thực hiện và sản phẩm tạo thành đáp ứng các yêu cầu (xem 4.2.4).
- Đầu ra của việc hoạch định phải được thể hiện phù hợp với phương pháp tác nghiệp của tổ chức.

Điều 7.1 yêu cầu tổ chức phải lập kế hoạch để tạo ra dịch vụ hành chính theo những quá trình nhất định. Kế hoạch tạo ra dịch vụ hành chính phải xác định rõ:

- Mục tiêu chất lượng và những yêu cầu đối với công việc dịch vụ hành chính. Khi xây dựng các mục tiêu chất lượng cần xem xét các yếu tố liên quan đến sự thỏa mãn khách hàng và các yêu cầu pháp định liên quan đến dịch vụ hành chính.
- Sự cần thiết thiết lập các quá trình, các văn bản, cung cấp các nguồn lực để tạo ra dịch vụ hành chính.
- Việc thẩm định, phê duyệt, kiểm tra, đánh giá đối với công việc dịch vụ hành chính và tiêu chí chấp nhận công việc dịch vụ hành chính đó.

- Ghi chép và chỉ rõ bằng chứng về thực hiện các quá trình và công việc dịch vụ hành chính đáp ứng yêu cầu xác định.

7.2. CÁC QUÁ TRÌNH LIÊN QUAN ĐẾN KHÁCH HÀNG

7.2.1. Nhận biết các yêu cầu của khách hàng.

Tổ chức phải xác định:

- yêu cầu do khách hàng đưa ra, gồm cả các yêu cầu về các hoạt động giao hàng và sau giao hàng,
- yêu cầu không được khách hàng đưa ra nhưng cần thiết cho việc sử dụng cụ thể hoặc sử dụng dự kiến khi đã biết,
- yêu cầu chế định và pháp luật liên quan đến sản phẩm, và
- mọi yêu cầu bổ sung do tổ chức xác định.

Điều 7.2.1 yêu cầu tổ chức phải xác định được các yêu cầu của khách hàng. Các yêu cầu này liên quan đến nhiều hoạt động như yêu cầu cung cấp dịch vụ nào đó. Trong mọi trường hợp tổ chức đều phải nhận biết được các yêu cầu này. Việc xác định phải bao gồm: các yêu cầu được khách hàng nêu rõ, các yêu cầu khách hàng không nêu rõ nhưng tổ chức thấy là quan trọng, cần quan tâm, các yêu cầu về luật pháp và về quản lý nhà nước, các yêu cầu bổ sung cần thiết khác của tổ chức.

Thông thường cần có đối thoại để hiểu rõ các yêu cầu khách hàng đối với dịch vụ. Khi đã xác định được yêu cầu tổ chức cần lập thành văn bản các yêu cầu khách hàng.

Trong trường hợp tổ chức tiếp nhận yêu cầu khách hàng qua điện thoại, thư điện tử... cần có quy định cách xác định các yêu cầu này và phải ghi chép lại.

7.2.2. Xem xét các yêu cầu liên quan đến dịch vụ hành chính.

Tổ chức phải xem xét các yêu cầu liên quan đến sản phẩm. Việc xem xét này phải được tiến hành trước khi tổ chức cam kết cung cấp sản phẩm cho khách hàng (ví dụ như nộp đơn dự thầu, chấp nhận hợp đồng hay đơn đặt hàng, chấp nhận sự thay đổi trong hợp đồng hay đơn đặt hàng) và phải đảm bảo rằng:

- a. yêu cầu về sản phẩm được định rõ,
- b. các yêu cầu trong hợp đồng hoặc đơn đặt hàng khác với những gì đã nêu trước đó phải được giải quyết, và
- c. tổ chức có khả năng đáp ứng các yêu cầu đã định.

Phải duy trì hồ sơ các kết quả của việc xem xét và các hành động nảy sinh từ việc xem xét (xem 4.2.4).

Khi khách hàng đưa ra các yêu cầu không bằng văn bản, các yêu cầu của khách hàng phải được tổ chức đó khẳng định trước khi chấp nhận.

Khi yêu cầu về sản phẩm thay đổi, tổ chức phải đảm bảo rằng các văn bản tương ứng được sửa đổi và các cá nhân liên quan nhận thức được các yêu cầu thay đổi đó.

Sau khi đã xác định các yêu cầu của khách hàng cần xem xét các yêu cầu liên quan tới dịch vụ hành chính (một hay nhiều dịch vụ hành chính). Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải xem xét đầy đủ yêu cầu của khách hàng trước khi cam kết cung cấp một dịch vụ hành chính (theo yêu cầu

của dân hay theo nhiệm vụ cấp trên giao). Tổ chức phải đảm bảo rằng:

- Các yêu cầu đối với dịch vụ hành chính được xác định rõ ràng.

- Điều chỉnh, bổ sung các phần liên quan cho thích hợp khi có sự thay đổi yêu cầu so với trước. Khi điều chỉnh, bổ sung các văn bản tương ứng phải được sửa chữa và các cá nhân liên quan nhận thức được các yêu cầu thay đổi đó.

- Tổ chức phải xem xét mình có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu đã xác định (chấp nhận) hay không đối với công việc dịch vụ hành chính của mình.

Khi khách hàng nêu yêu cầu không bằng văn bản thì phải trao đổi, khẳng định trước khi chấp nhận. Khi có sự thay đổi với dịch vụ hành chính thì phải xem xét, bổ sung tài liệu và bố trí nhân sự thích hợp.

7.2.3. Trao đổi thông tin với khách hàng.

Tổ chức phải xác định và sắp xếp có hiệu quả việc trao đổi thông tin với khách hàng có liên quan tới

- a. thông tin về sản phẩm,
- b. xử lý các yêu cầu, hợp đồng hoặc đơn đặt hàng, kể cả các sửa đổi, và
- c. phản hồi của khách hàng, kể cả các khiếu nại.

Điều 7.2.3 yêu cầu tổ chức phải tiếp xúc, thông tin cho khách hàng về công việc dịch vụ hành chính họ yêu cầu (đặc biệt là những công việc quan trọng, phức tạp liên

quan tới nhiều tổ chức và cá nhân và có thể gây tổn thất lớn nếu không đảm bảo chất lượng), sắp xếp việc thực hiện yêu cầu của khách hàng, kể cả xem xét những thay đổi của khách hàng so với thỏa thuận trước đó, tiếp nhận ý kiến của khách hàng, kể cả những khiếu nại. Để có thể thực hiện tốt điều này nên có quy định về cách thức trao đổi thông tin, trách nhiệm người trao đổi thông tin...

7.3. THIẾT KẾ VÀ PHÁT TRIỂN CÔNG VIỆC DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

7.3.1. *Lập kế hoạch thiết kế và phát triển công việc dịch vụ hành chính.*

Tổ chức phải lập kế hoạch và kiểm soát việc thiết kế và phát triển sản phẩm.

Trong quá trình hoạch định thiết kế và phát triển, tổ chức phải xác định:

- a. các giai đoạn của thiết kế và phát triển,
- b. việc xem xét, kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng thích hợp cho mỗi giai đoạn thiết kế và phát triển, và
- c. trách nhiệm và quyền hạn đối với các hoạt động thiết kế và phát triển.

Tổ chức phải quản lý sự tương giao giữa các nhóm khác nhau tham dự vào việc thiết kế và phát triển nhằm đảm bảo sự trao đổi thông tin có hiệu quả và phân công trách nhiệm rõ ràng.

Kết quả hoạch định phải được cập nhật một cách thích hợp trong quá trình thiết kế và phát triển.

Có nhiều tổ chức hành chính làm theo nhiệm vụ được phân công nhưng cũng có một số tổ chức thỉnh thoảng đưa ra những dịch vụ mới. Thiết kế có sai sót có thể là nguyên nhân chính gây nên các vấn đề về chất lượng nên cần phải được kiểm soát thỏa đáng. Vì vậy nếu tổ chức nào có thực hiện việc thiết kế và phát triển, tiêu chuẩn yêu cầu phải lập kế hoạch thiết kế và phát triển dịch vụ hành chính, đảm bảo kiểm soát được quá trình thiết kế và phát triển. Phải xem xét chu trình của công việc dịch vụ hành chính, sự an toàn, độ tin cậy, tính bền vững, sự rủi ro... để lường trước và đảm bảo yêu cầu thỏa mãn khách hàng.

Kế hoạch thiết kế và phát triển của tổ chức phải xác định rõ:

- Các giai đoạn của thiết kế và phát triển, bắt đầu từ đánh giá nhu cầu khách hàng cho đến cung cấp dịch vụ.

- Việc thẩm xét, kiểm tra, phê duyệt đối với mỗi giai đoạn thiết kế và phát triển.

- Phân công trách nhiệm đối với các chủ nhiệm đề tài thiết kế (nếu thiết kế phức tạp) và các nhiệm vụ cụ thể cho những người có năng lực. Đối với những thiết kế có liên quan đến nhiều cá nhân, nhiều bộ phận cần xác định rõ trách nhiệm và quyền hạn cho các đơn vị và cá nhân liên quan giữa các bộ phận khác nhau trong việc thiết kế và phát triển.

Kết quả thiết kế phải được lập thành văn bản và thường xuyên cập nhật thông tin.

7.3.2. Đầu vào của thiết kế và phát triển.

Đầu vào liên quan đến các yêu cầu đối với sản phẩm phải được xác định và duy trì hồ sơ (xem 4.2.4). Đầu vào phải bao gồm:

- a. yêu cầu về chức năng và công dụng,
- b. yêu cầu chế định và luật pháp thích hợp,
- c. thông tin có thể áp dụng nhận được từ các thiết kế tương tự trước đó, và
- d. các yêu cầu khác cốt yếu cho thiết kế và phát triển.

Những đầu vào này phải được xem xét về sự thích đáng. Những yêu cầu này phải đầy đủ, không mơ hồ và không mâu thuẫn với nhau.

Tiêu chuẩn yêu cầu đầu vào của thiết kế và phát triển phải được xác định và duy trì. Đầu vào này gồm:

- Những yêu cầu thuộc chức năng và hiệu năng của dịch vụ hành chính được thiết kế.
- Những yêu cầu về luật pháp và quản lý nhà nước liên quan đến dịch vụ hành chính được thiết kế.
- Tham khảo các dịch vụ hành chính đã có để rút ra các điểm có tính kế thừa.
- Các yêu cầu quan trọng khác cần cho thiết kế và phát triển như môi trường, an toàn...

Nên mô tả tối đa mọi yêu cầu đầu vào nếu có thể. Cần nêu rõ các giải pháp đối với các yêu cầu không rõ ràng, đầy đủ hoặc mâu thuẫn với nhau.

7.3.3. Đầu ra của thiết kế và phát triển.

Đầu ra của thiết kế và phát triển phải ở dạng sao cho có thể kiểm tra xác nhận theo đầu vào của thiết kế và phát triển và phải được phê duyệt trước khi ban hành.

Đầu ra của thiết kế và phát triển phải:

- đáp ứng các yêu cầu đầu vào của thiết kế và phát triển,
- cung cấp các thông tin thích hợp cho việc mua hàng, sản xuất và cung cấp dịch vụ,
- bao gồm hoặc viện dẫn tới các chuẩn mực chấp nhận của sản phẩm, và
- xác định các đặc tính cốt yếu cho an toàn và sử dụng đúng của sản phẩm.

Thông qua quá trình thiết kế, các yêu cầu trong đầu vào sẽ được chuyển thành đầu ra của thiết kế. Tiêu chuẩn yêu cầu đầu ra của thiết kế phải được lập thành văn bản dưới dạng có thể kiểm tra xác nhận theo đầu vào của thiết kế và phát triển. Đầu ra này phải :

- Phù hợp các yêu cầu của đầu vào.
- Cung cấp các thông tin cần thiết cho hoạt động tạo ra dịch vụ hành chính.
- Chỉ dẫn những tiêu chí chấp nhận của dịch vụ hành chính.
- Xác định rõ những tính chất đặc trưng quan trọng của dịch vụ hành chính để khách hàng sử dụng an toàn và đúng đắn dịch vụ ấy.

Đầu ra của thiết kế và phát triển cần được xem xét phê duyệt trước khi ban hành.

7.3.4. Xem xét thiết kế và phát triển.

Tại những giai đoạn thích hợp, việc xem xét thiết kế và phát triển một cách có hệ thống phải được thực hiện theo hoạch định để

a. đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu của các kết quả thiết kế và phát triển, và

b. nhận biết mọi vấn đề trục trặc và đề xuất các hành động cần thiết.

Những người tham dự vào xem xét phải bao gồm đại diện của tất cả các bộ phận chức năng liên quan tới các giai đoạn thiết kế và phát triển đang được xem xét. Phải duy trì hồ sơ về các kết quả xem xét và mọi hành động cần thiết (xem 4.2.4).

Tiêu chuẩn yêu cầu phải xem xét thiết kế sau khi kết thúc từng giai đoạn để xem có theo đúng kế hoạch hay không, có phù hợp với yêu cầu hay không, trên cơ sở đó rút ra những vấn đề gì cần điều chỉnh, bổ sung nếu có.

Cần lập kế hoạch việc xem xét thiết kế để đạt được tính khách quan. Đồng thời cần huy động sự tham gia của mọi bộ phận chức năng có liên quan tới các giai đoạn thiết kế đang được xem xét. Thời gian và số lần xem xét thiết kế sẽ tùy thuộc vào mức độ hoàn thiện, tính chất phức tạp của công việc thiết kế. Những hồ sơ xem xét thiết kế này phải được duy trì.

7.3.5. Kiểm tra xác nhận thiết kế và phát triển.

Việc kiểm tra xác nhận phải được thực hiện theo các bố trí đã hoạch định (xem 7.3.1) để đảm bảo rằng đầu ra thiết kế và phát triển đáp ứng các yêu cầu đầu vào của thiết kế và phát triển. Phải duy trì hồ sơ

các kết quả kiểm tra xác nhận và duy trì mọi hoạt động cần thiết (xem 4.2.4).

Tiêu chuẩn yêu cầu phải kiểm tra xác nhận thiết kế theo kế hoạch nhằm đảm bảo kết quả thiết kế đáp ứng các yêu cầu dự kiến. Các biện pháp kiểm tra xác nhận và các kết quả cần phải lưu hồ sơ.

Công việc này tương tự như tiến hành làm thí điểm nhằm rút kinh nghiệm và đề ra những điều chỉnh cần thiết cho đến khi bản thiết kế được coi là thỏa mãn. Nếu bỏ qua giai đoạn thử nghiệm này mà áp dụng ngay vào thực tế, trường hợp có trục trặc sẽ gặp rất nhiều khó khăn, thậm chí có thể gây thiệt hại về uy tín cho tổ chức.

7.3.6. Xác nhận giá trị sử dụng của thiết kế và phát triển.

Xác nhận giá trị sử dụng của thiết kế và phát triển phải được tiến hành theo các bố trí đã hoạch định (xem 7.3.1) để đảm bảo rằng sản phẩm tạo ra có khả năng đáp ứng các yêu cầu sử dụng dự kiến hay các ứng dụng quy định khi đã biết. Khi có thể, phải tiến hành xác nhận giá trị sử dụng trước khi chuyển giao hay sử dụng sản phẩm. Phải duy trì hồ sơ các kết quả của việc xác nhận giá trị sử dụng và mọi hành động cần thiết (xem 4.2.4).

Tiêu chuẩn yêu cầu phải hợp thức hóa thiết kế và phát triển để đảm bảo rằng dịch vụ hành chính tạo ra có khả năng đáp ứng các yêu cầu sử dụng đặc thù hay theo dự kiến trong lĩnh vực nào đó đã biết. Nếu cần thiết có thể mời khách hàng tham gia vào việc hợp thức hóa này.

Thông thường sau khi đã xong việc kiểm tra xác nhận thiết kế, cần tiến hành xác nhận tính hợp thức của thiết kế. Tuy nhiên, việc này cũng có thể được tiến hành sớm hơn ngay trong khi phát triển thiết kế nếu như trong dịch vụ được thiết kế có những đặc trưng rất khó xác nhận ở giai đoạn cuối cùng.

Các kết quả của việc hợp thức hóa cần được ghi vào hồ sơ thiết kế và được lưu giữ.

7.3.7. Kiểm soát thay đổi thiết kế và phát triển.

Những thay đổi của thiết kế và phát triển phải được nhận biết và duy trì hồ sơ. Những thay đổi này phải được xem xét, kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng một cách thích hợp và được phê duyệt trước khi thực hiện. Việc xem xét các thay đổi thiết kế và phát triển phải bao gồm việc đánh giá tác động của sự thay đổi lên các bộ phận cấu thành và sản phẩm đã được chuyển giao.

Phải duy trì hồ sơ các kết quả của việc xem xét các thay đổi và hành động cần thiết (xem 4.2.4).

Bản thiết kế của một dịch vụ hành chính có thể bị thay đổi bởi nhiều lý do khác nhau như do pháp luật yêu cầu, khách hàng muốn thay đổi... Tiêu chuẩn yêu cầu bất cứ thay đổi nào trong kết quả thiết kế đều phải được nhận biết và duy trì hồ sơ. Đồng thời phải được xem xét, kiểm tra xác nhận và xác nhận giá trị sử dụng một cách thích hợp và được phê duyệt trước khi thực hiện. Việc xem xét các thay đổi thiết kế và phát triển phải bao gồm việc đánh giá tác động của sự thay đổi lên các bộ phận cấu thành và dịch vụ đã được chuyển giao.

7.4. MUA HÀNG VÀ DỊCH VỤ BÊN NGOÀI

7.4.1. *Quá trình mua hàng và dịch vụ bên ngoài.*

Tổ chức phải đảm bảo sản phẩm mua vào phù hợp với các yêu cầu mua sản phẩm đã quy định. Cách thức và mức độ kiểm soát áp dụng cho người cung ứng và sản phẩm mua vào phụ thuộc vào sự tác động của sản phẩm mua vào đối với việc tạo ra sản phẩm tiếp theo hay thành phẩm.

Tổ chức phải đánh giá và lựa chọn người cung ứng dựa trên khả năng cung cấp sản phẩm phù hợp với các yêu cầu của tổ chức. Phải xác định các chuẩn mực lựa chọn, đánh giá và đánh giá lại. Phải duy trì hồ sơ các kết quả của việc đánh giá mọi hành động cần thiết nảy sinh từ việc đánh giá (xem 4.2.4).

Mọi tổ chức, bất kể quy mô và loại hình hoạt động đều phải mua hàng hóa và dịch vụ bên ngoài phục vụ cho hoạt động của tổ chức. Hàng hóa mua vào hay dịch vụ bên ngoài có ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ hành chính. Bởi vậy tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải kiểm soát việc mua hàng hóa và dịch vụ bên ngoài phục vụ cho việc tạo ra dịch vụ hành chính của mình. Cụ thể phải lập và duy trì các văn bản liên quan đến quá trình mua hàng nhằm đảm bảo chất lượng hàng hóa và dịch vụ mua ngoài phù hợp với yêu cầu đề ra của tổ chức.

Tổ chức cần đưa ra các phương pháp thích hợp để đảm bảo mọi người cung ứng có thể tham gia cung cấp hàng hóa và dịch vụ phù hợp với yêu cầu quy định của tổ chức. Mặt khác, tổ chức cần lập văn bản đánh giá, lựa chọn,

đánh giá lại khả năng của người cung ứng. Việc đánh giá này có thể khác nhau tùy thuộc vào mức độ quan trọng của hàng hóa mua vào. Với người cung ứng mới, cần kiểm tra xác nhận năng lực với sự tham gia của các nhân viên có trình độ từ các bộ phận khác nhau của tổ chức. Các kết quả của việc đánh giá phải được lưu hồ sơ.

7.4.2. Thông tin mua hàng và dịch vụ bên ngoài.

Thông tin mua hàng phải miêu tả sản phẩm được mua, nếu thích hợp có thể bao gồm:

- a. yêu cầu về phê duyệt sản phẩm, các thủ tục, quá trình, và thiết bị,
- b. yêu cầu về trình độ con người, và
- c. yêu cầu về hệ thống quản lý chất lượng.

Tổ chức phải đảm bảo sự thỏa đáng của các yêu cầu mua hàng đã quy định trước khi thông báo cho người cung ứng.

Tiêu chuẩn yêu cầu thông tin mua hàng phải được xác định rõ cho người cung ứng biết và được người cung ứng hiểu đầy đủ. Thông thường các thông tin này được thể hiện trong hợp đồng hay thông báo bằng văn bản. Các thông tin mua hàng thường bao gồm: Ký mã hiệu để nhận dạng hàng hóa, dịch vụ, các điều kiện kỹ thuật, thiết bị công nghệ và nhân sự, hướng dẫn kiểm tra, tiêu chuẩn chất lượng được áp dụng nếu thích hợp.

7.4.3. Kiểm tra xác nhận hàng hóa và dịch vụ bên ngoài mua vào.

Tổ chức phải lập và thực hiện các hoạt động kiểm tra hoặc các hoạt động khác cần thiết để đảm bảo rằng sản phẩm mua vào đáp ứng các yêu cầu mua hàng đã quy định.

Khi tổ chức hoặc khách hàng có ý định thực hiện các hoạt động kiểm tra tại cơ sở của nhà cung ứng, tổ chức phải công bố việc sắp xếp kiểm tra xác nhận dự kiến và phương pháp thông qua sản phẩm trong các thông tin mua hàng.

Tổ chức phải chọn nguồn cung cấp hàng hóa và dịch vụ bên ngoài là đủ tin cậy và ổn định. Chỉ chấp nhận hàng hóa và dịch vụ mua về sau khi đã kiểm tra, xác nhận là đạt yêu cầu.

7.5. TẠO RA VÀ CUNG CẤP DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

7.5.1. Kiểm soát quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ hành chính.

Tổ chức phải lập kế hoạch, tiến hành sản xuất và cung cấp dịch vụ trong điều kiện được kiểm soát. Khi có thể, các điều kiện được kiểm soát phải bao gồm:

- a. sự sẵn có các thông tin mô tả các đặc tính của sản phẩm,
- b. sự sẵn có các hướng dẫn công việc khi cần,
- c. việc sử dụng các thiết bị thích hợp,
- d. sự sẵn có và việc sử dụng các phương tiện theo dõi và đo lường,
- e. thực hiện việc đo lường và theo dõi, và

f. thực hiện các hoạt động thông qua, giao hàng và các hoạt động sau giao hàng.

Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải kiểm soát quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ hành chính cho khách hàng. Điều kiện để thực hiện việc kiểm soát là:

- Có sẵn những thông tin mô tả những đặc tính của dịch vụ hành chính.
- Có sẵn những thủ tục, hướng dẫn công việc ở những nơi cần thiết.
- Sử dụng những thiết bị và phương tiện kỹ thuật thích hợp.
- Thực hiện việc theo dõi, kiểm tra, đánh giá.
- Thực hiện đầy đủ việc chuyển giao dịch vụ hành chính cho khách hàng.

Ở đây các quá trình ngụ ý đến hoạt động cung cấp dịch vụ và hoạt động sau khi dịch vụ đã được cung cấp cho khách hàng. Các quá trình này phải được phê duyệt trước khi công bố thực hiện. Phải chú ý bố trí cán bộ có trình độ, kỹ năng, kinh nghiệm thực hiện những quá trình phức tạp đòi hỏi hàm lượng trí tuệ cao.

7.5.2. Xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ hành chính.

Tổ chức phải xác nhận giá trị sử dụng đối với mọi quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ có kết quả đầu ra không thể kiểm tra xác nhận

bằng cách theo dõi hoặc đo lường sau đó. Điều này bao gồm mọi quá trình mà sự sai sót chỉ có thể trở nên rõ ràng sau khi sản phẩm được sử dụng hoặc dịch vụ được chuyển giao.

Việc xác nhận giá trị sử dụng phải chứng tỏ khả năng của các quá trình để đạt kết quả đã hoạch định.

Đối với các quá trình đó, khi có thể, tổ chức phải sắp xếp những điều sau:

- a. các chuẩn mực đã định để xem xét và phê duyệt các quá trình,
- b. phê duyệt thiết bị và trình độ con người,
- c. sử dụng các phương pháp và thủ tục cụ thể,
- d. các yêu cầu về hồ sơ (xem 4.2.4), và
- e. tái xác nhận giá trị sử dụng.

Một số quá trình có đặc điểm là các đặc trưng chất lượng quan trọng của dịch vụ không thể được kiểm tra xác nhận một cách đầy đủ ngay sau khi kết thúc quá trình. Nếu có sai sót thì chỉ nhận biết được khi đã đưa dịch vụ vào sử dụng. Ví dụ: độ chính xác trong văn bản pháp quy. Trong trường hợp này tiêu chuẩn yêu cầu phải theo dõi và kiểm soát liên tục trong suốt quá trình để đảm bảo thỏa mãn các yêu cầu quy định. Cũng chính vì không thể kiểm tra xác nhận một cách đầy đủ ngay sau khi kết thúc quá trình nên việc kiểm soát cần gắn với các yếu tố trong quá trình. Cụ thể là:

- Các chuẩn mực định ra để xem xét và phê duyệt quá trình này.

- Độ chính xác của các thiết bị, năng lực của con người đáp ứng được yêu cầu chất lượng đòi hỏi.

- Các phương pháp thực hiện và các hướng dẫn công việc phải rất rõ ràng, cụ thể.

- Thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng sau khi đưa dịch vụ vào sử dụng.

- Lưu giữ hồ sơ về khả năng của con người, quá trình và thiết bị.

7.5.3. Nhận biết và xác định nguồn gốc dịch vụ hành chính

Khi cần thiết, tổ chức phải nhận biết sản phẩm bằng các biện pháp thích hợp trong suốt quá trình tạo sản phẩm.

Tổ chức phải nhận biết được trạng thái của sản phẩm tương ứng với các yêu cầu theo dõi và đo lường.

Tổ chức phải kiểm soát và lưu hồ sơ việc nhận biết duy nhất sản phẩm khi việc xác định nguồn gốc là một yêu cầu (xem 4.2.4).

Việc nhận biết và xác định nguồn gốc của dịch vụ cung cấp nhằm xem xét, giải quyết khiếu nại của khách hàng, cải tiến công việc dịch vụ hành chính, giải quyết các vấn đề liên quan khác. Vì thế đây là yêu cầu quan trọng.

Tiêu chuẩn yêu cầu khi cần thiết, tổ chức phải lập văn bản nhận biết và truy tìm nguồn gốc của dịch vụ cung cấp bằng các biện pháp thích hợp. Việc nhận biết có thể dùng tên gọi, ký mã hiệu cho các yếu tố cấu thành nên dịch vụ. Việc xác định nguồn gốc của dịch vụ cung cấp có thể thực hiện thông qua hồ sơ dịch vụ. Để thực hiện công việc này, cần có ký hiệu thống nhất cho từng dịch vụ hành chính, chẳng hạn số cung cấp, ngày tháng, người thực hiện...

7.5.4. Bảo toàn tài sản của khách hàng

Tổ chức phải giữ gìn tài sản của khách hàng khi chúng thuộc sự kiểm soát của tổ chức hay được tổ chức sử dụng. Tổ chức phải nhận biết, kiểm tra xác nhận bảo vệ tài sản do khách hàng cung cấp để sử dụng hoặc để hợp thành sản phẩm. Bất kỳ tài sản nào của khách hàng bị mất mát, hư hỏng hoặc được phát hiện không phù hợp cho việc sử dụng đều phải được thông báo cho khách hàng và các hồ sơ phải được duy trì (xem 4.2.4).

Sản phẩm do khách hàng cung cấp là tài sản của khách hàng giao cho tổ chức sử dụng nhằm đáp ứng yêu cầu của dịch vụ quy định. Ví dụ: hồ sơ nhà đất, hồ sơ xin đăng ký kinh doanh... Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức có trách nhiệm nhận biết, kiểm tra xác nhận, bảo vệ tài sản do khách hàng cung cấp để sử dụng trong tạo ra dịch vụ hành chính (tài sản này có thể gồm cả tài sản trí tuệ như thông tin cần bảo mật). Tài sản nào không phù hợp hoặc bị mất mát, hư hỏng phải thông báo kịp thời cho khách hàng.

7.5.5. Bảo toàn dịch vụ hành chính.

Tổ chức phải bảo toàn sự phù hợp của sản phẩm trong suốt các quá trình nội bộ và giao hàng đến vị trí đã định. Việc bảo toàn này phải bao gồm nhận biết, xếp dỡ (di chuyển), bao gói, lưu giữ, bảo quản. Việc bảo toàn cũng phải áp dụng với các bộ phận cấu thành của sản phẩm.

Trong dịch vụ hành chính yêu cầu này không phức tạp như trong các đơn vị kinh doanh. Nhiều đơn vị chỉ đơn

giản là cấp đăng ký kinh doanh hay trao lại cho khách hàng bộ hồ sơ đã được chứng nhận. Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải đảm bảo bảo toàn dịch vụ hành chính tạo ra phù hợp với yêu cầu cho tới khi chuyển giao đầy đủ cho khách hàng (ngoài phần nội dung, còn bao gồm cả việc sắp xếp, bao gói, bảo quản...). Cụ thể phải tránh ghi chép sai, làm hư hỏng hay mất mát sản phẩm từ các quá trình nội bộ cho đến khâu bao gói, bảo quản.

7.6. KIỂM SOÁT PHƯƠNG TIỆN THEO DÕI VÀ ĐO LƯỜNG

Tổ chức phải xác định việc theo dõi và đo lường cần thực hiện và các phương tiện theo dõi và đo lường cần thiết để cung cấp bằng chứng về sự phù hợp của sản phẩm với các yêu cầu đã xác định (xem 7.2.1).

Tổ chức phải thiết lập các quá trình để đảm bảo rằng việc theo dõi và đo lường có thể tiến hành và được tiến hành một cách nhất quán với các yêu cầu theo dõi và đo lường.

Khi cần thiết để đảm bảo kết quả đúng, thiết bị đo lường phải:

- được hiệu chuẩn hoặc kiểm tra xác nhận kỳ, hoặc trước khi sử dụng, dựa trên các chuẩn đo lường có liên kết được với chuẩn đo lường quốc gia hay quốc tế; khi không có các chuẩn này thì căn cứ được sử dụng để hiệu chuẩn hoặc kiểm tra xác nhận phải được lưu hồ sơ,
- được hiệu chỉnh hoặc hiệu chỉnh lại, khi cần thiết,
- được nhận biết để giúp xác định trạng thái hiệu chuẩn,
- được giữ gìn tránh bị hiệu chỉnh làm mất tính đúng đắn của các kết quả đo,

e. được bảo vệ để tránh hư hỏng hoặc suy giảm chất lượng trong khi di chuyển, bảo dưỡng và lưu giữ.

Ngoài ra, tổ chức phải đánh giá và ghi nhận giá trị hiệu lực các kết quả đo lường trước đó khi thiết bị được phát hiện không phù hợp với yêu cầu. Tổ chức phải tiến hành các hành động thích hợp đối với thiết bị đó và bất kỳ sản phẩm nào bị ảnh hưởng. Phải duy trì hồ sơ (xem 4.2.4) của kết quả hiệu chuẩn và kiểm tra xác nhận.

Khi sử dụng phần mềm máy tính để theo dõi và đo lường các yêu cầu đã quy định, phải khẳng định khả năng thỏa mãn, việc áp dụng nhằm tới của chúng. Việc này phải được tiến hành trước lần sử dụng đầu tiên và được xác nhận lại khi cần thiết.

Trong thực tế chỉ có một số ít các đơn vị hành chính phải thực hiện yêu cầu này. Ví dụ đơn vị kiểm định đồng hồ cho xe taxi, kiểm định cân... Tiêu chuẩn yêu cầu những dịch vụ hành chính nào có sử dụng những phương tiện đo lường và theo dõi thì cần phải:

- Xác định rõ phương tiện đo và phép đo.
- Thực hiện việc kiểm định, hiệu chuẩn theo qui định của quản lý đo lường (đảm bảo tính thống nhất và đúng đắn).
- Bảo quản không để xảy ra hư hỏng hoặc giảm giá trị (ảnh hưởng tới độ chính xác của các kết quả đo).
- Phần mềm được sử dụng để đo lường và theo dõi các yêu cầu phải được phê duyệt trước khi áp dụng.

8. ĐO LƯỜNG, PHÂN TÍCH VÀ CẢI TIẾN DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

8.1. YÊU CẦU CHUNG

Tổ chức phải hoạch định và triển khai các quá trình theo dõi, đo lường, phân tích và cải tiến cần thiết để:

- chứng tỏ sự phù hợp của sản phẩm,
- đảm bảo sự phù hợp của hệ thống quản lý chất lượng, và
- thường xuyên nâng cao tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng.

Điều này phải bao gồm việc xác định các phương pháp có thể áp dụng, kể cả các kỹ thuật thống kê, và mức độ sử dụng chúng.

Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải lập kế hoạch thực hiện việc phân tích, đánh giá và cải tiến các quá trình của hệ thống quản lý chất lượng nhằm đảm bảo:

- Công việc dịch vụ hành chính luôn phù hợp với yêu cầu đã xác định.

- Thường xuyên nâng cao hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng

Việc thực hiện phân tích, đánh giá và cải tiến các quá trình của hệ thống quản lý chất lượng như thế nào tùy thuộc vào sự lựa chọn của tổ chức về phương pháp, khả năng áp dụng, các kỹ thuật thống kê.

8.2. ĐÁNH GIÁ DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

8.2.1. Đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng.

Tổ chức phải theo dõi các thông tin về sự chấp nhận của khách hàng về việc tổ chức có đáp ứng yêu cầu của khách hàng hay không, coi đó như một trong những thước đo mức độ thực hiện của hệ thống quản lý chất lượng. Phải xác định các phương pháp để thu thập và sử dụng các thông tin này.

Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải theo dõi, thu thập những thông tin về sự cảm nhận của khách hàng đối với dịch vụ hành chính của mình (thỏa mãn hay không thỏa mãn). Có nhiều hình thức thu thập thông tin từ khách hàng như tổ chức các cuộc họp với khách hàng, phát phiếu thăm dò ý kiến, sổ góp ý, cung cấp số điện thoại để khách hàng phản hồi... Tuy nhiên cần kết hợp giữa việc tự đánh giá của tổ chức với lấy ý kiến của khách hàng để phân tích, đưa ra kết quả đánh giá khách quan, đúng đắn.

8.2.2. Đánh giá nội bộ.

Tổ chức phải tiến hành đánh giá nội bộ định kỳ để xác định xem hệ thống quản lý chất lượng:

- a. có phù hợp với các bố trí sắp xếp được hoạch định (xem 7.1) đối với các yêu cầu của tiêu chuẩn này và các yêu cầu của hệ thống chất lượng được tổ chức thiết lập, và
- b. có được áp dụng một cách hiệu lực và được duy trì.

Tổ chức phải hoạch định chương trình đánh giá, có chú ý đến tình trạng và tầm quan trọng của các quá trình và các khu vực được đánh giá, cũng như kết quả của các cuộc đánh giá trước. Chuẩn mực, phạm vi, tần suất và phương pháp đánh giá phải được xác định. Việc lựa chọn các chuyên gia đánh giá và tiến hành đánh giá phải đảm bảo được tính khách quan và vô tư của quá trình đánh giá. Các chuyên gia đánh giá không được đánh giá công việc của mình.

Trách nhiệm và các yêu cầu về việc hoạch định và tiến hành các đánh giá về việc báo cáo kết quả và duy trì hồ sơ (xem 4.2.4) phải được xác định trong một thủ tục dạng văn bản.

Lãnh đạo chịu trách nhiệm về khu vực được đánh giá phải đảm bảo tiến hành không chậm trễ các hành động để loại bỏ sự không phù hợp được phát hiện trong khi đánh giá và nguyên nhân của chúng. Các hành động tiếp theo phải bao gồm việc kiểm tra xác nhận các hành động được tiến hành và báo cáo kết quả kiểm tra xác nhận (xem 8.5.2).

Đánh giá nội bộ là xem xét có hệ thống và độc lập để xác định xem các hoạt động và kết quả có liên quan đến chất lượng phù hợp với những điều đã được hoạch định và chúng được thực hiện có hiệu lực và thích hợp để đạt các mục tiêu mong muốn. Trong hệ thống chất lượng, đánh giá nội bộ được coi là cơ chế kiểm soát nhằm phát hiện các

lệch lạc trong việc vận hành hệ thống chất lượng để bộ phận quản lý có hành động khắc phục, làm hệ thống ngày một hoàn thiện hơn.

Tiêu chuẩn bắt buộc tổ chức phải lập thủ tục dạng văn bản về đánh giá nội bộ. Việc đánh giá nội bộ phải được tiến hành định kỳ 6 tháng hay 1 năm một lần tùy thuộc tổ chức, trừ các đánh giá đột xuất cần thiết để xem xét hệ thống quản lý chất lượng có phù hợp, có được thực hiện và duy trì hay không, có hiệu quả hay không.

Việc đánh giá phải căn cứ vào thực trạng tình hình, vào những vấn đề quan trọng hoặc đang có sự không phù hợp cần giải quyết, vào các kết quả đánh giá lần trước... Trên cơ sở đó lãnh đạo phải kịp thời đưa ra biện pháp điều chỉnh, khắc phục các sai sót đã phát hiện và kết luận trong đánh giá, đồng thời có thể đánh giá cơ hội cải tiến công việc dịch vụ hành chính của tổ chức.

Tiêu chí, phạm vi, phương pháp đánh giá được xác định và phổ biến cho những người tham gia đánh giá. Các đánh giá viên được tổ chức lựa chọn (cả bên ngoài), đào tạo và tập hợp trong một tổ công tác do lãnh đạo qui định. Các đánh giá viên chỉ được tham gia đánh giá những công việc không thuộc nhiệm vụ và trách nhiệm của mình. Phần này được trình bày chi tiết trong chương 4.

8.2.3. Theo dõi và đo lường các quá trình.

Tổ chức phải áp dụng các phương pháp thích hợp cho việc theo dõi và, khi có thể, đo lường các quá trình của hệ thống quản lý chất lượng. Các phương pháp này phải chứng tỏ khả năng của các quá trình để đạt được các kết quả đã hoạch định. Khi không đạt được các kết quả theo hoạch định, phải tiến hành việc khắc phục và hành động khắc phục một cách thích hợp để đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm.

Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải tiến hành việc theo dõi, đánh giá các quá trình của hệ thống quản lý chất lượng khi cần thiết. Khi phát hiện quá trình nào không còn phù hợp thì phải có biện pháp khắc phục, đảm bảo cho việc tạo ra dịch vụ hành chính đáp ứng yêu cầu đã xác định.

8.2.4. Theo dõi và đo lường dịch vụ hành chính.

Tổ chức phải theo dõi và đo lường các đặc tính của sản phẩm để kiểm tra xác nhận rằng các yêu cầu về sản phẩm đã được đáp ứng. Việc này phải được tiến hành tại những giai đoạn thích hợp của quá trình tạo sản phẩm theo các sắp xếp hoạch định (xem 7.1).

Bằng chứng của sự phù hợp với các chuẩn mực chấp nhận phải được duy trì. Hồ sơ phải chỉ ra người có quyền hạn trong việc thông qua sản phẩm (xem 4.2.4).

Chỉ được thông qua sản phẩm và chuyển giao khi đã hoàn thành thỏa đáng các hoạt động theo hoạch định (xem 7.1), nếu không phải được sự phê duyệt của người có thẩm quyền và, nếu có thể, của khách hàng.

Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải theo dõi, ghi chép các đặc tính của dịch vụ hành chính đã tạo ra, đối chiếu xem có đáp ứng các yêu cầu đã xác định và đề ra trong kế hoạch hay không. Việc xem xét, đánh giá này được thực hiện ở những giai đoạn thích hợp trong quá trình tạo ra dịch vụ hành chính.

Tổ chức chỉ được chuyển giao dịch vụ hành chính cho khách hàng theo quyết định của người có thẩm quyền sau khi được xác nhận là phù hợp.

8.3. KIỂM SOÁT DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH KHÔNG PHÙ HỢP

Tổ chức phải đảm bảo rằng sản phẩm không phù hợp với các yêu cầu được nhận biết và kiểm soát để phòng ngừa việc sử dụng hoặc chuyển giao vô tình. Phải xác định trong một thủ tục dạng văn bản việc kiểm soát, các trách nhiệm và quyền hạn có liên quan đối với sản phẩm không phù hợp.

Tổ chức phải xử lý sản phẩm không phù hợp bằng một hoặc một số cách sau:

- tiến hành loại bỏ sự không phù hợp được phát hiện,
- cho phép sử dụng, thông qua hoặc chấp nhận có nhân nhượng bởi người có thẩm quyền và, khi có thể, bởi khách hàng,
- tiến hành loại bỏ khỏi việc sử dụng hoặc áp dụng ý kiến ban đầu.

Phải duy trì hồ sơ (xem 4.2.4) về bản chất các sự không phù hợp và bất kỳ hành động tiếp theo nào được tiến hành, kể cả các nhân nhượng có được.

Khi sản phẩm không phù hợp được khắc phục, chúng phải được kiểm tra xác nhận lại để chứng tỏ sự phù hợp với các yêu cầu.

Khi sản phẩm không phù hợp được phát hiện sau khi chuyển giao hoặc đã bắt đầu sử dụng, tổ chức phải có các hành động thích hợp đối với các tác động hoặc hậu quả tiềm ẩn của sự không phù hợp.

Không có hệ thống nào đảm bảo không tạo ra những dịch vụ hành chính không phù hợp. Tiêu chuẩn bắt buộc phải có thủ tục dạng văn bản để kiểm soát dịch vụ hành chính không phù hợp. Mục đích là ngăn ngừa không để dịch vụ hành chính không phù hợp tới khách hàng.

Thông thường dịch vụ hành chính không phù hợp được phát hiện khi tiến hành kiểm tra tại một giai đoạn nào đó, như cũng có thể đã chuyển giao cho khách hàng rồi mới bị khách hàng phát hiện ra.

Cách xử lý:

- Trước hết dịch vụ hành chính không phù hợp phải được người có thẩm quyền xem xét.

- Sau khi xem xét có thể giải quyết theo các hướng:

- + Có thể để nguyên trạng vì lỗi nhẹ, không ảnh hưởng đến chất lượng. Trong một số trường hợp, cần có sự đồng ý của khách hàng. Cũng có thể sửa chữa dịch vụ hành chính nhưng mọi dịch vụ hành chính được sửa chữa phải kiểm tra lại và trong một số trường hợp, cách thức sửa chữa phải được sự đồng ý của khách hàng. Cả hai trường hợp này gọi là chấp nhận có nhân nhượng.

+ Loại bỏ. Nếu không áp dụng được các biện pháp trên phải tiến hành loại bỏ

Nếu vì sơ hở đã chuyển giao cho khách hàng công việc dịch vụ hành chính không phù hợp thì tổ chức phải trao đổi với khách hàng và chịu trách nhiệm xử lý sự không phù hợp đó.

Quyết định xử lý cần được thực hiện nhanh chóng để hạn chế ảnh hưởng đến tiến độ công việc chung. Nếu dịch vụ hành chính phải sửa chữa, tổ chức cần có quy định chi tiết các công việc cần làm và kiểm tra lại trước khi tiếp tục thực hiện dịch vụ. Thông tin về dịch vụ hành chính không phù hợp cần được gửi tới tất cả cá nhân có liên quan để có các hành động khắc phục nguyên nhân của sự không phù hợp và ngăn chặn sự tái diễn. Cần đặc biệt lưu ý tới những dịch vụ hành chính phức tạp, hàm lượng trí tuệ cao, hiệu quả chỉ nhận biết được sau khi giao cho khách hàng... để có biện pháp phòng ngừa thích hợp.

Hồ sơ về việc kiểm soát dịch vụ hành chính không phù hợp cần được lưu giữ. Trong hồ sơ cần có những thông tin cơ bản: Loại và số lượng sản phẩm, thời gian phát hiện, kiến nghị của người xem xét và người quyết định, chi tiết về việc sửa chữa và kết quả.

8.4. PHÂN TÍCH CÁC DỮ LIỆU

Tổ chức phải xác định, thu thập và phân tích các dữ liệu tương ứng để chứng tỏ sự thích hợp và tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng và đánh giá xem sự cải tiến thường xuyên hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng có thể tiến hành ở đâu. Điều này bao gồm cả các dữ liệu được tạo ra do kết quả của việc theo dõi, đo lường và từ các nguồn thích hợp khác.

Việc phân tích dữ liệu phải cung cấp thông tin về:

- a. sự thỏa mãn khách hàng (xem 8.2.1),
- b. sự phù hợp với các yêu cầu về sản phẩm (xem 7.2.1);
- c. đặc tính và xu hướng của các quá trình và sản phẩm, kể cả các cơ hội cho hành động phòng ngừa, và
- d. người cung ứng.

Việc phân tích dữ liệu là một trong những khía cạnh quan trọng của hệ thống quản lý chất lượng vì nó giúp cho lãnh đạo có thể đưa ra những quyết định dựa trên những thông tin có cơ sở. Vì thế tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải thu thập và phân tích các dữ liệu cần thiết để xác định sự phù hợp và tính hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng. Việc phân tích các dữ liệu nhằm xác định các thông tin về:

- Sự thỏa mãn khách hàng.
- Sự phù hợp với các yêu cầu của công việc dịch vụ hành chính.
- Các đặc tính và xu hướng của các quá trình và của công việc dịch vụ hành chính.

- Các khả năng phòng ngừa sai sót.

- Các tổ chức và cá nhân hỗ trợ hay phối hợp công tác.

Cách thức phân tích dữ liệu như thế nào tùy thuộc vào tổ chức nhưng có thể ứng dụng các công cụ thống kê và phải lưu hồ sơ.

8.5. CẢI TIẾN

8.5.1. Cải tiến thường xuyên

Tổ chức phải thường xuyên nâng cao tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng thông qua việc sử dụng chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, kết quả đánh giá, việc phân tích dữ liệu, hành động khắc phục và phòng ngừa và sự xem xét của lãnh đạo.

Cải tiến là giải pháp cơ bản đảm bảo cho mọi hệ thống quản lý chất lượng để ngày càng nâng cao tính hiệu quả, thỏa mãn khách hàng và hoạt động của tổ chức ổn định, sáng tạo. Tiêu chuẩn yêu cầu tổ chức phải cải tiến, nâng cao tính hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng thông qua xác định và thực hiện chính sách và mục tiêu chất lượng, đánh giá kết quả, phân tích dữ liệu, hành động khắc phục và phòng ngừa, xem xét của lãnh đạo.

8.5.2. Hành động khắc phục.

Tổ chức phải thực hiện hành động nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp để ngăn ngừa sự tái diễn. Hành động khắc phục phải tương ứng với tác động của sự không phù hợp gặp phải.

Phải lập một thủ tục dạng văn bản để xác định các yêu cầu về:

- a. việc xem xét nguyên nhân của sự không phù hợp (kể cả các khiếu nại của khách hàng),
- b. việc xác định nguyên nhân của sự không phù hợp,
- c. việc đánh giá cần có các hành động để đảm bảo rằng sự không phù hợp không tái diễn,
- d. việc xác định và thực hiện các hành động cần thiết,
- e. việc lưu hồ sơ các kết quả của hành động được thực hiện (xem 4.2.4), và
- f. việc xem xét các hành động khắc phục đã thực hiện.

Điều này là một trong những điều quan trọng nhất của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 vì nó là cơ sở cho việc cải tiến chất lượng.

Hành động khắc phục là hành động được thực hiện để loại bỏ các nguyên nhân gây ra sự không phù hợp, một sai lầm hay một tình trạng không mong muốn nào đó đang tồn tại để ngăn ngừa sự tái diễn. Tiêu chuẩn bắt buộc tổ chức phải lập thủ tục dạng văn bản về hành động khắc phục. Thủ tục về hành động khắc phục phải đáp ứng các yêu cầu:

- Nhận biết được sự không phù hợp của hệ thống và của công việc dịch vụ hành chính (gồm cả khiếu nại của khách hàng).
- Xác định được nguyên nhân và thực hiện việc khắc phục.
- Đánh giá hành động khắc phục đã thực hiện.

Hồ sơ về các kết quả của hành động khắc phục đã thực hiện phải được lưu giữ.

8.5.3. Hành động phòng ngừa.

Tổ chức phải xác định các hành động nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm ẩn để ngăn chặn sự xuất hiện của chúng. Các hành động phòng ngừa được tiến hành phải tương ứng với tác động của các vấn đề tiềm ẩn.

Phải lập một thủ tục dạng văn bản để xác định các yêu cầu đối với

- a. việc xác định sự không phù hợp tiềm ẩn và các nguyên nhân của chúng,
- b. việc đánh giá nhu cầu thực hiện các hành động để phòng ngừa việc xuất hiện sự không phù hợp,
- c. việc xác định và thực hiện các hành động cần thiết,
- d. hồ sơ các kết quả của hành động thực hiện (xem 4.2.4), và
- e. việc xem xét các hành động để phòng ngừa được thực hiện.

Cũng như hành động khắc phục, hành động phòng ngừa cũng là một trong những điều quan trọng nhất của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 vì nó là cơ sở cho việc cải tiến chất lượng.

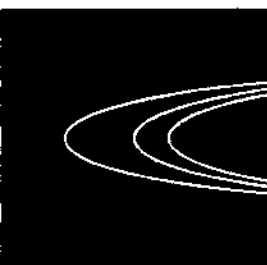
Hành động phòng ngừa là hành động nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm ẩn, sai lỗi hay ẩn chứa tình trạng không mong muốn, để chúng không xảy ra. Như vậy so với hành động khắc phục thì hành động phòng ngừa có mức ngăn chặn sự không phù hợp ở mức cao hơn. Hành động phòng ngừa được thực hiện sẽ giảm bớt hành động khắc phục.

Tiêu chuẩn bắt buộc tổ chức phải lập thủ tục dạng văn bản về hành động phòng ngừa. Thủ tục phải đáp ứng yêu cầu nhận biết nguyên nhân, thực hiện và đánh giá kết quả áp dụng các biện pháp phòng ngừa.

Cần lưu ý rằng hành động khắc phục được tiến hành sau khi xác định được sự không phù hợp còn hành động phòng ngừa được tiến hành khi xác định được sự không phù hợp tiềm ẩn nhờ vào phân tích hồ sơ và các nguồn thông tin như ý kiến của khách hàng, các hồ sơ về sự không phù hợp, các hồ sơ về kiểm tra thử nghiệm, các thông tin về quá trình và hệ thống chất lượng...

Hồ sơ về các kết quả của hành động phòng ngừa đã thực hiện phải được lưu giữ.

Chương 4



HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG HỆ THỐNG VĂN BẢN THEO ISO 9001: 2000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

I. YÊU CẦU CHUNG CỦA HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO ISO 9001:2000

Để phù hợp với yêu cầu của ISO 9001:2000, tổ chức phải xây dựng, lập thành văn bản, thực hiện, duy trì và cải tiến liên tục tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng. Thông qua các văn bản của hệ thống quản lý chất lượng, tổ chức có thể:

- Nhận biết được các quá trình cần thiết đối với hệ thống quản lý chất lượng như: quá trình hoạt động quản lý, quá trình cung cấp các nguồn lực, quá trình tạo ra dịch vụ hành chính, quá trình đo lường, phân tích, cải tiến...
- Xác định được trình tự và sự tương tác của các quá trình đó.
- Xác định tiêu chí và phương pháp để đảm bảo điều hành và kiểm soát được các quá trình đó.
- Đảm bảo các nguồn lực và các thông tin cần thiết để thực hiện các quá trình đó.
- Đo lường, theo dõi, phân tích và thực hiện các biện pháp cần thiết để đạt được kết quả dự định và cải tiến các quá trình đó.

II. CÁC TÀI LIỆU VÀ CẤU TRÚC CỦA HỆ THỐNG TÀI LIỆU THEO ISO 9001:2000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

Tập hợp hoàn chỉnh các tài liệu trong hệ thống chất lượng ISO 9000 tạo thành một hệ thống tài liệu có tầng bậc. Hệ thống tài liệu này bao gồm những tài liệu cơ bản và được sắp xếp như sau:

1. HỆ THỐNG TÀI LIỆU VÀ CẤU TRÚC CỦA HỆ THỐNG TÀI LIỆU

1.1. Sổ tay chất lượng:

Sổ tay chất lượng nằm ở tầng trên cùng (tầng 1) của hệ thống tài liệu, nhằm đưa ra một cách nhìn tổng quan về cách thức thực hiện các công việc, tuân thủ các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Sổ tay chất lượng nêu chính sách chung của tổ chức về vấn đề chất lượng và các công việc tổ chức làm tương ứng với từng yêu cầu của tiêu chuẩn được áp dụng. Khi cần nói rõ về cách thức thực hiện các chính sách đó, sổ tay chất lượng thường viện dẫn các thủ tục. Thường không có quy tắc cho nội dung của sổ tay chất lượng nên tổ chức cần linh hoạt khi thiết kế sổ tay chất lượng tùy theo những yêu cầu về tổ chức và hệ thống chất lượng của mình. Tuy nhiên sổ tay chất lượng cần viết ngắn gọn các phần chính sau:

- Phạm vi áp dụng: Ghi những lĩnh vực, những công việc và những bộ phận, chức danh nào trong tổ chức phải tham gia thực hiện.

- Chính sách chất lượng. Ghi nguyên văn chính sách chất lượng mà lãnh đạo tổ chức đã xác định và công bố.

- Giới thiệu cơ cấu tổ chức, chức năng, nhiệm vụ, trách nhiệm và quyền hạn của chung của tổ chức và của từng bộ phận, chức danh có liên quan (mỗi chức danh có bản mô tả riêng).

- Liệt kê các thủ tục, hướng dẫn công việc đã ban hành của hệ thống quản lý chất lượng và các tài liệu viện dẫn.

- Liệt kê những điểm chính mà tổ chức phải thực hiện trong năm phần cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng (hệ thống quản lý chất lượng, trách nhiệm quản lý, quản lý các nguồn lực, tạo dịch vụ hành chính, đo lường - phân tích - cải tiến dịch vụ hành chính).

Sổ tay chất lượng thường được người đại diện lãnh đạo về chất lượng biên soạn. Lãnh đạo cao nhất thường viết chính sách chất lượng và là người xem xét và phê duyệt sổ tay chất lượng. Những người chủ yếu được giao đọc sổ tay chất lượng là các cán bộ quản lý của tổ chức và các chuyên gia đánh giá của tổ chức chứng nhận. Vì thế sổ tay chất lượng không nên diễn giải theo đúng cách dùng từ của tiêu chuẩn ISO 9000 mà nên viết theo ngôn ngữ thường dùng của tổ chức.

1.2. Các thủ tục (qui trình).

Tầng hai của hệ thống tài liệu bao gồm các thủ tục (hay còn gọi là các qui trình). Qui trình hay thủ tục là tài liệu mô tả mục đích, phạm vi áp dụng, trình tự các bước công

việc cần thực hiện trong thực tế tương ứng với các quá trình của hệ thống quản lý chất lượng. Mục đích của chúng nhằm mô tả cách thức thực hiện các quá trình. Các hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 chỉ bắt buộc phải viết 6 thủ tục (Kiểm soát tài liệu, kiểm soát hồ sơ, đánh giá nội bộ, kiểm soát sản phẩm không phù hợp, hành động khắc phục, hành động phòng ngừa), song trên thực tế, để việc quản lý được thuận lợi, số lượng thủ tục thường nhiều hơn. Cấu trúc của thủ tục thường gồm những mục sau:

- Mục đích: Nói rõ thủ tục xây dựng nhằm giải quyết vấn đề gì (như kiểm soát tài liệu, quản lý nguồn lực, tạo ra công việc dịch vụ hành chính, đánh giá nội bộ...).

- Phạm vi áp dụng: Nói rõ thủ tục sẽ được áp dụng ở lĩnh vực hay hoạt động nào, bộ phận và chức danh nào phải thực hiện.

- Tài liệu viện dẫn: Liệt kê những tài liệu có nguồn gốc nội bộ hay bên ngoài được sử dụng để thực hiện thủ tục (luật, các văn bản pháp qui, các hướng dẫn về nghiệp vụ...).

- Các định nghĩa: Giải thích khái niệm hay định nghĩa các từ ngữ được sử dụng để thực hiện qui trình hay thủ tục.

- Thủ tục: Mô tả nội dung, địa điểm, trình tự, thời gian tiến hành công việc, bộ phận và chức danh liên quan phải

thực hiện. Cần lưu ý khi viết thủ tục phải nắm vững các yếu tố như: yêu cầu của công việc, đặc điểm của công việc (tính chất đặc trưng, độ phức tạp, các yếu tố tạo thành), các quá trình (chung và riêng) chuyển hóa từ đầu vào tới đầu ra, năng lực cán bộ và các nguồn lực có thể huy động. Thủ tục phải hết sức đơn giản, dễ hiểu đối với mọi thành viên trong tổ chức nên có thể kết hợp sử dụng lưu đồ nếu các công việc được thực hiện theo một trình tự.

- Hồ sơ: Liệt kê những tài liệu cần phải có hợp thành hồ sơ làm bằng chứng cho việc lập và thực hiện thủ tục.

- Phụ lục: Gồm các biểu mẫu áp dụng thống nhất trong qui trình hay thủ tục.

Cần lưu ý rằng về thuật ngữ “thủ tục”, tổ chức có thể chọn thuật ngữ thích hợp với tập quán, thói quen của tổ chức. Thuật ngữ thường sử dụng tương đương là “quy trình”. Nếu sử dụng thuật ngữ “quy trình” cần lưu ý các công việc có thể không theo một dãy các trình tự mà chỉ là một tập hợp các quy định. Ngoài ra rất dễ nhầm lẫn với các quy trình cụ thể như quy trình công nghệ, quy trình nhận công văn... đây là những tài liệu trong tầng 3 (đề cập dưới đây) và là một dạng của hướng dẫn công việc. Vì thế nên bằng cách nào đó điều chỉnh thuật ngữ để phân biệt được với các quy trình cụ thể. Chẳng hạn: “quy trình chất lượng” hay “quy trình trong ISO”...

1.3. Các văn bản hướng dẫn công việc.

Trong khi các thủ tục mô tả mục đích, phạm vi áp dụng, trình tự các bước công việc cần thực hiện thì các văn bản hướng dẫn công việc là tài liệu mô tả cách thức thực hiện, chỉ dẫn cụ thể từng bước công việc hoặc nhiệm vụ đối với từng người. Trong một số trường hợp, cần có những chỉ dẫn công việc để thực hiện và kiểm soát tốt hơn một công việc cụ thể nào đó. Chẳng hạn cả cơ quan dùng chung một máy photocopy thì cần có chỉ dẫn cho mọi người sử dụng. Khi được đưa vào trong hệ thống chất lượng, các hướng dẫn công việc sẽ tạo thành tầng 3 gồm những văn bản được sử dụng tại những nơi làm việc. Số lượng của các hướng dẫn công việc tùy thuộc vào kỹ năng, trình độ của các nhân viên có liên quan đến công việc cụ thể đó. Vì thế chỉ cần có hướng dẫn công việc khi công việc phức tạp (không thể mô tả hết trong thủ tục) hoặc công việc không phức tạp nhưng cán bộ nhân viên làm việc đó chưa thành thạo.

Những dạng điển hình của hướng dẫn công việc như: sơ đồ, lưu đồ về tổ chức, về trách nhiệm quyền hạn, về quy chế trong công tác, các phương pháp nghiên cứu hay xử lý thông tin, xử lý công việc, bảo quản, lưu giữ tài liệu, các hình thức văn bản trong giao tiếp với khách hàng...

Các văn bản hướng dẫn công việc không nhất thiết trình bày theo mẫu thống nhất như qui trình hay thủ tục. Chỉ cần nêu rõ được:

- Hướng dẫn công việc này để thực hiện cho thủ tục nào.

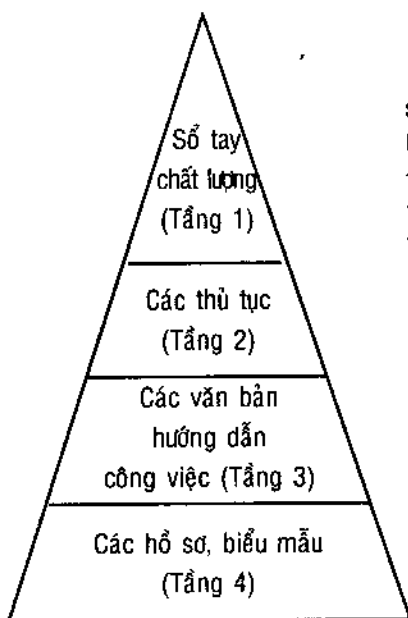
- Nội dung chính (các việc, các bước cụ thể phải làm).
- Các yêu cầu về kiến thức, kỹ năng (nếu cần).

1.4. Các hồ sơ.

Các hồ sơ là loại tài liệu đặc biệt. Đó là kết quả của các hoạt động được ghi chép lại, ví dụ như các mẫu biểu, các báo cáo, các biên bản họp... Các tài liệu này được hoàn chỉnh trong suốt quá trình thực hiện công việc. Chúng có vai trò quan trọng là cung cấp các bằng chứng khách quan về hoạt động của hệ thống chất lượng.

Dưới đây là sơ đồ cấu trúc của hệ thống tài liệu theo ISO 9000 trong dịch vụ hành chính.

CẤU TRÚC CỦA HỆ THỐNG TÀI LIỆU THEO ISO 9000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH



Sổ tay chất lượng

Mô tả:

- Chính sách chất lượng.
- Cơ cấu tổ chức, trách nhiệm và quyền hạn.
- Nội dung của hệ thống chất lượng.

Các thủ tục

Mô tả: Các quy trình thủ tục áp dụng cho hệ thống quản lý...

Các văn bản hướng dẫn công việc

Mô tả: Các công việc được thực hiện như thế nào...

Các hồ sơ

Bao gồm: Các biểu mẫu, các ghi chép...

2. LỢI ÍCH CỦA VIỆC LẬP VĂN BẢN HỆ THỐNG TÀI LIỆU

- Là cơ sở để đảm bảo chất lượng dịch vụ hành chính do tổ chức tạo ra nhằm thỏa mãn khách hàng.

- Khẳng định cam kết của lãnh đạo đối với chất lượng trong tổ chức.

- Cơ cấu tổ chức, trách nhiệm và quyền hạn của mọi bộ phận và cá nhân trong tổ chức được xác định rõ ràng.

- Thông tin cho mọi người biết hệ thống quản lý chất lượng đã được thiết lập và thực hiện, cung cấp các hướng dẫn cần thiết để tiến hành công việc thuận lợi.

- Tạo thuận lợi cho việc thực hiện các tiêu chí của tổ chức và tăng cơ hội cho cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng.

- Là cơ sở để được thừa nhận và đánh giá, chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức, góp phần nâng cao uy tín của tổ chức.

Khi xây dựng hệ thống văn bản, cần chú ý tới sự cân đối giữa mức độ văn bản hóa và trình độ, kỹ năng của đội ngũ công chức. Thông thường nếu trình độ, kỹ năng của người thực hiện càng cao thì càng cần ít văn bản hướng dẫn. Nếu không chú ý đến vấn đề này thì tổ chức có thể rơi vào một trong hai trạng thái: hoặc quá nhiều văn bản dẫn tới quan liêu giấy tờ hoặc không có đủ văn bản hướng dẫn. Ngoài ra mức độ văn bản hóa cũng còn tùy thuộc vào

quy mô của tổ chức. Thông thường nếu quy mô càng lớn, quản lý được phân thành càng nhiều cấp thì mức độ văn bản hóa càng cao.

III. HƯỚNG DẪN CÁCH XÂY DỰNG CÁC VĂN BẢN TRONG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO ISO 9001:2000

A. HƯỚNG DẪN CÁCH TRÌNH BÀY TÀI LIỆU VÀ ĐÁNH SỐ HIỆU CỦA TÀI LIỆU

1. Các thông tin cần thiết trong tài liệu.

Như trên đã đề cập, tài liệu nêu trong hệ thống chất lượng bao gồm: sổ tay chất lượng, các thủ tục, các hướng dẫn công việc, các hồ sơ. Các tài liệu này được nhận biết bởi những thông tin tối thiểu sau đây:

- Tên tổ chức.
- Tên tài liệu.
- Số hiệu tài liệu.
- Ngày hiệu lực.
- Trang / tổng số trang.
- Lần ban hành / Lần soát xét.

2. Hướng dẫn cách trình bày và cách đánh số tài liệu

Có rất nhiều cách trình bày và đánh số hiệu cho tài liệu, cách nào cũng nhằm mục đích chuẩn hóa hệ thống văn bản. Sau đây là một số cách hay sử dụng.

- Cách trình bày và đánh số hiệu thứ nhất:

+ Tên tổ chức.

+ Số hiệu: Sử dụng ký hiệu viết tắt theo thứ tự: Ký hiệu của tài liệu - Ký hiệu của phòng ban xây dựng tài liệu - Ký hiệu viết tắt của tên tài liệu / Lần soát xét.

Ví dụ:

Sổ tay chất lượng có ký hiệu như sau:

Số hiệu: ST-BGD-STCL/00. Có nghĩa là: ký hiệu viết tắt của sổ tay chất lượng do ban giám đốc xây dựng và chưa soát xét lần nào.

Thủ tục hành động khắc phục và phòng ngừa có ký hiệu như sau:

Số hiệu: TT-PTH-KPPN/01. Có nghĩa là ký hiệu viết tắt của thủ tục hành động khắc phục và phòng ngừa do phòng tổng hợp xây dựng và đã soát xét lần thứ nhất.

+ Ngày hiệu lực (Ngày bắt đầu có hiệu lực).

+ Trang / tổng số trang.

+ Người soạn thảo.

+ Người phê duyệt.

Mẫu trình bày như sau:

SỔ TAY CHẤT LƯỢNG

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Số hiệu: ST-BGD-STCL/00 Ngày hiệu lực: 1/7/2002 Trang 1/3

Người soạn thảo:

Người phê duyệt:

- Cách trình bày và đánh số hiệu thứ hai:

Các ký hiệu tương tự như trên nhưng đưa các thông tin được chuẩn hóa lên đầu trang. Mẫu trình bày như sau:

UBND Huyện X	SỔ TAY CHẤT LƯỢNG	Số hiệu: ST-BGD-STCL Lần soát xét: 00 Ngày hiệu lực: 1/7/2002 Trang: 1/3
-----------------	--------------------------	---

PHẦN 1: LỊCH SỬ UBND Huyện X

.....

.....

.....

.....

PHẦN 2: CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG.

.....

.....

.....

.....

Người soạn thảo:

Người phê duyệt:

Riêng phần phụ lục bổ sung thêm “phụ lục số” trước số hiệu. Ví dụ:

Phụ lục 1: Số hiệu: TT-PTH-KPPN/00

Phụ lục 2: Số hiệu: TT-PTH-KPPN/00

B. HƯỚNG DẪN CÁCH XÂY DỰNG HỆ THỐNG CÁC VĂN BẢN

1. Sổ tay chất lượng

Sổ tay chất lượng là tài liệu công bố chính sách chất lượng và mô tả hệ thống chất lượng của một tổ chức tương ứng với các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Không có quy tắc chung cho nội dung của sổ tay chất lượng nên tổ chức cần linh hoạt khi thiết kế sổ tay chất lượng tùy theo những yêu cầu về tổ chức và hệ thống chất lượng của mình. Bố cục của sổ tay chất lượng được lựa chọn tùy thuộc người sử dụng. Thông thường sổ tay chất lượng ngoài các thông tin chung như tên tổ chức, số hiệu... như đã trình bày ở mục cách trình bày tài liệu còn bao gồm các thông tin sau:

- Giới thiệu tóm tắt về tổ chức.
- Phạm vi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng.
- Chính sách chất lượng.
- Giới thiệu cơ cấu tổ chức.
- Trách nhiệm và quyền hạn.
- Mô tả các yếu tố của hệ thống chất lượng của tổ chức tương ứng với các yêu cầu của tiêu chuẩn.

Sau đây là cách thức xây dựng từng nội dung cụ thể trong sổ tay chất lượng.

1.1. Giới thiệu tóm tắt về tổ chức.

Trang giới thiệu cần cung cấp thông tin tổng quát về tổ chức. Thông tin tối thiểu về tổ chức cần có: tên, địa điểm, phương tiện liên lạc, chức năng nhiệm vụ. Có thể bổ sung thêm một số thông tin khác như lịch sử hình thành, cấp trên trực tiếp....

1.2. Hướng dẫn xây dựng phạm vi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng.

Khi áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2000 vào dịch vụ hành chính, có rất nhiều cách chọn phạm vi áp dụng khác nhau. Sau đây là một số cách chọn lựa:

- Chọn toàn bộ những nhiệm vụ chính của tổ chức (tương ứng với các quá trình chính). Cách chọn này có khối lượng văn bản cần xây dựng rất nhiều, thu hút toàn bộ cán bộ công nhân viên tham gia nên việc xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng rất vất vả, đòi hỏi nhiều thời gian, công sức và kinh phí. Tuy nhiên lại tạo được khí thế, phát huy hiệu lực và hiệu quả rõ rệt. Các tổ chức như: Chi cục Tiêu chuẩn – Đo lường – Chất lượng Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh, Hải Phòng... đã chọn phạm vi áp dụng theo cách này.

- Chọn một số “việc” chính và áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2000 cho những việc đó. Theo cách chọn này thì chỉ các đơn vị, cá nhân có liên quan đến công việc được chọn phải thực hiện. Các tổ chức như: UBND Quận 1 Thành

phố Hồ Chí Minh, Văn phòng UBND Tỉnh Khánh Hòa...
đã chọn phạm vi áp dụng theo cách này.

- Chọn đơn vị chức năng và áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2000 cho việc chính của đơn vị ấy. Các đơn vị và cá nhân khác có tham gia nhưng rất hạn chế. Tổ chức đã chọn phạm vi áp dụng theo cách này là Viện nghiên cứu Quản lý kinh tế Trung ương.

Tùy theo tình hình cụ thể (khối lượng công việc, tính phức tạp của công việc, có đủ nguồn lực không, nhận thức và quyết tâm của lãnh đạo đến mức nào...) mà xác định phạm vi áp dụng hợp lý. Thực tế cho thấy tiếp cận theo cách lựa chọn một số việc chính là khá phù hợp trong điều kiện Việt Nam hiện nay. Tuy nhiên cần lưu ý rằng có những "việc chính" khi thực hiện thuộc chức trách của tổ chức là chủ yếu và cũng có những "việc chính" khi thực hiện phụ thuộc vào các yếu tố bên ngoài rất nhiều, ví dụ: kết quả thực hiện phụ thuộc vào cấp trên. Do vậy nên chọn áp dụng cho những việc khi thực hiện thuộc chức trách của tổ chức là chủ yếu để dễ thực hiện.

Sau khi đã xác định phạm vi áp dụng, cần viết ngắn gọn phạm vi áp dụng đã lựa chọn. Đồng thời cần ghi rõ các trường hợp ngoại lệ không áp dụng theo yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Cần lưu ý rằng nhằm thích nghi với các hoạt động khác nhau của các tổ chức, ISO 9001:2000 cho phép tổ chức có thể ngoại lệ các yêu cầu

trong phạm vi của điều 7 “Tạo sản phẩm” nhưng phải lý giải tại sao. Sau đây là một ví dụ về phạm vi áp dụng.

UBND Huyện X

PHẠM VI ÁP DỤNG HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG

Phạm vi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng là cung cấp các dịch vụ hành chính trong lĩnh vực hộ tịch. (Hay: hệ thống quản lý chất lượng được mô tả trong sổ tay chất lượng này chỉ áp dụng cho việc cung cấp các dịch vụ hành chính trong lĩnh vực hộ tịch).

Các trường hợp ngoại lệ không áp dụng là:

- Thiết kế và phát triển. (Điều 7.3 ISO 9001:2000). Do toàn bộ hoạt động của UBND Huyện X trong lĩnh vực nêu trên tuân thủ theo các văn bản quy phạm pháp luật, vì thế không áp dụng hạng mục này.
- Kiểm soát phương tiện theo dõi và đo lường. (Điều 7.6 ISO 9001:2000). Do UBND Huyện X không sử dụng các phương tiện đo để theo dõi và đo lường chất lượng dịch vụ nên không áp dụng hạng mục này.

Trong ví dụ trên, UBND Huyện X đã chọn phạm vi áp dụng chỉ cho một việc chính là cung cấp các dịch vụ hành chính trong lĩnh vực hộ tịch, đồng thời chỉ rõ các trường hợp ngoại lệ không áp dụng gồm điều 7.3 và 7.6.

1.3. Hướng dẫn xây dựng chính sách và mục tiêu chất lượng.

Trong phần này của sổ tay chất lượng, tổ chức cần công bố chính sách và mục tiêu chất lượng của tổ chức. Trình bày sự cam kết và các mục tiêu của tổ chức đối với chất

lượng, cách thức làm cho mọi nhân viên trong tổ chức biết và hiểu được chính sách và mục tiêu chất lượng và biện pháp để thực hiện ở mọi cấp. Có thể đưa các công bố cụ thể vào các yếu tố liên quan của hệ thống.

1.3.1. Hướng dẫn xây dựng chính sách chất lượng.

Do chính sách chất lượng là ý đồ và chỉ dẫn chung của tổ chức nên phải được lãnh đạo cao nhất của tổ chức đề ra. Sau khi xây dựng xong cần phải phổ biến chính sách chất lượng đến tất cả cán bộ công nhân viên. Đại diện lãnh đạo và các trưởng phòng, ban theo dõi và hỗ trợ cho nhân viên để đảm bảo họ thấu hiểu và áp dụng chính sách này vào công việc hàng ngày của họ.

Chính sách chất lượng phải được trình bày ngắn gọn, cô đọng và dễ hiểu. Khi viết chính sách chất lượng tổ chức cần:

- Xác định các cơ hội, nguy cơ từ bên ngoài có thể ảnh hưởng đến tổ chức và các điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức.

- Thể hiện rõ được cam kết từ cấp lãnh đạo cao nhất đến các thành viên trong việc thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng, cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng.

- Nêu rõ phương pháp (hay bằng cách nào) tổ chức có thể đạt được các cam kết nêu trên.

Ví dụ:

CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG

Sở S cam kết giải quyết các loại thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền theo Nghị quyết 38/CP ngày 4/5/1994 của Chính phủ về cải cách một bước thủ tục hành chính trong việc giải quyết các yêu cầu của dân và tổ chức. Cụ thể là:

- Quan tâm đầy đủ đến nguyện vọng và sự thuận tiện của dân trong việc giải quyết các loại thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền.
- Đảm bảo kịp thời, chính xác và hợp pháp của các văn bản giải quyết.
- Xây dựng và thực hiện các quy trình giải quyết công việc đơn giản, rõ ràng, thống nhất, đúng luật pháp và công khai.
- Cán bộ công chức có thái độ đúng mực trong giao tiếp, đặc biệt là thái độ sẵn sàng phục vụ khi tiếp nhận và giải quyết các hồ sơ của công dân và tổ chức.
- Cam kết xây dựng, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

Ngày tháng năm

Giám đốc sở

1.3.2. Hướng dẫn xây dựng mục tiêu chất lượng.

Căn cứ vào tình hình thực tế, khả năng thực hiện của tổ chức, lãnh đạo cấp cao phải xây dựng mục tiêu thích hợp cho từng năm. Khi xây dựng mục tiêu chất lượng phải tuân thủ nguyên tắc:

- Mục tiêu chất lượng phải cụ thể.
- Mục tiêu chất lượng phải đo được.
- Mục tiêu chất lượng phải có khả năng đạt được.
- Mục tiêu chất lượng phải thực tế.
- Mục tiêu chất lượng phải chỉ rõ thời gian thực hiện.

Ví dụ:

Sở S

MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG

Mục tiêu chất lượng của Sở S năm 2002:

- Đạt được giấy chứng nhận ISO 9001:2000 vào tháng 10 năm 2002.
- Giải quyết tiếp nhận hồ sơ đăng ký kinh doanh trong vòng 10 phút/người.
- Đạt 95% hồ sơ đăng ký kinh doanh đúng thời hạn.

Ngày tháng năm

Giám đốc sở

Theo yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000, sau khi đã xây dựng mục tiêu chất lượng thì cần xây dựng cho mỗi mục tiêu một kế hoạch thực hiện. Trưởng các bộ phận có liên quan phải theo dõi các kế hoạch thực hiện để có biện pháp điều chỉnh kịp thời. Ban lãnh đạo hỗ trợ cho các bộ phận hoàn thành mục tiêu chất lượng đề ra.

Không có quy định chung cho việc xây dựng kế hoạch song trong kế hoạch phải thể hiện được nội dung công việc, người thực hiện, thời gian từ khi bắt đầu cho đến hoàn tất.

Ví dụ:

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN MỤC TIÊU

Đạt được giấy chứng nhận ISO 9001:2000 vào tháng 10 năm 2002

STT	NỘI DUNG CÔNG VIỆC	NGƯỜI THỰC HIỆN	THỜI GIAN	TÌNH TRẠNG	GHI CHÚ
1.	Tổ chức đào tạo	Tổng cục Đo lường – Chất lượng	Từ 1/6/2001 Đến 15/6/2001	Đã thực hiện (R)	Phải học lại 1 người.
2.					
3.					
4.					
5.	Mời cơ quan chứng nhận	QUACERT	Từ 1/8/2002 Đến 1/9/2002		

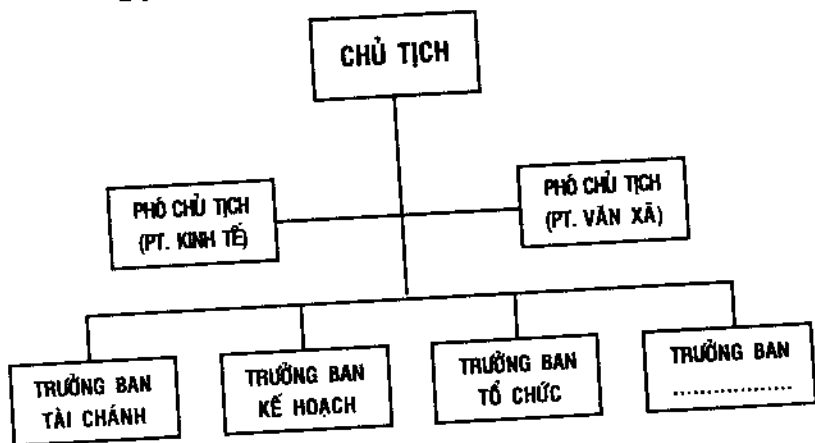
1.4. Hướng dẫn xây dựng sơ đồ tổ chức.

Sơ đồ tổ chức biểu thị mối quan hệ giữa các chức danh trong tổ chức và đường dẫn thể hiện việc báo cáo các vấn đề có liên quan đến chất lượng từ cấp nhân viên, trưởng phó phòng đến lãnh đạo cao nhất của tổ chức. Thông thường trong sổ tay chất lượng chỉ thể hiện sơ đồ tổ chức chung, còn tại các phòng ban phải có các sơ đồ tổ chức riêng cho từng phòng ban đó.

Khi xây dựng sơ đồ tổ chức cần lưu ý mỗi chức danh không báo cáo cho 2 cấp trên cùng lúc. Các đường dẫn trong sơ đồ tổ chức có thể sử dụng ký hiệu “_____” hay “_____”, song nếu sử dụng ký hiệu “_____” thì có thể thấy được rõ ràng hơn mối quan hệ hai chiều: từ trên xuống và từ dưới lên.

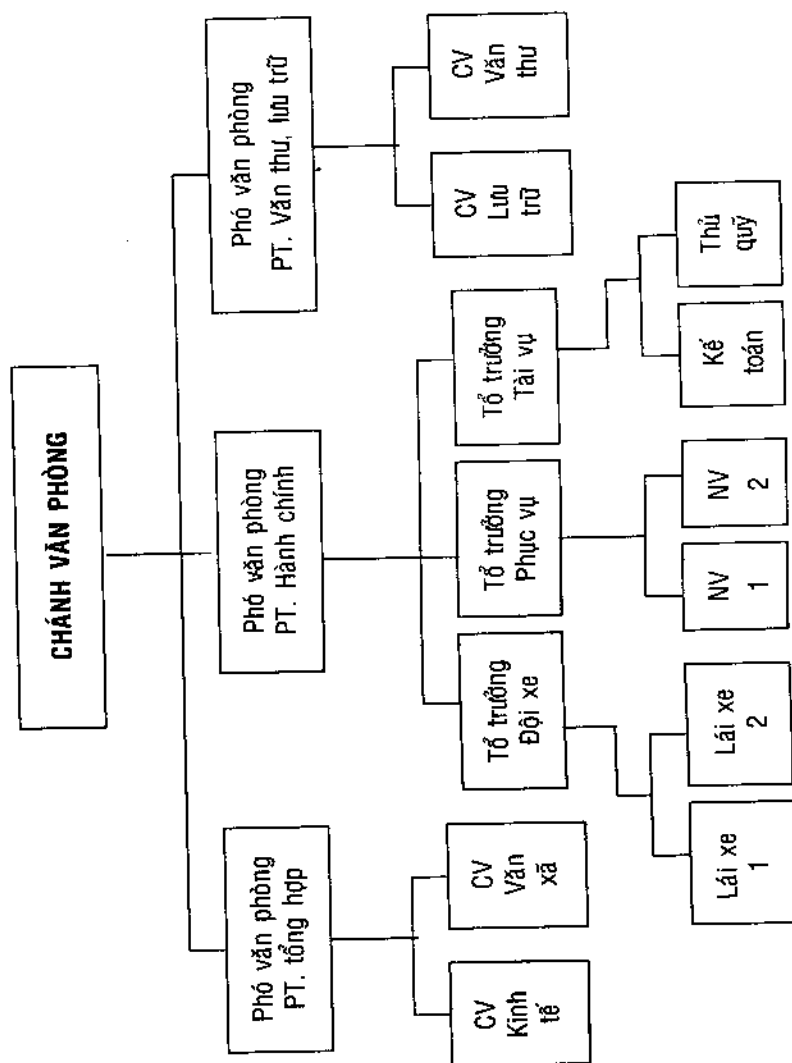
Ví dụ về sơ đồ tổ chức chung:

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA UBND HUYỆN X



Ví dụ về sơ đồ tổ chức tại một phòng ban:

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC CỦA VĂN PHÒNG UBND HUYỆN X



1.5. Hướng dẫn xây dựng trách nhiệm và quyền hạn.

Trong sổ tay chất lượng, phần này mô tả chi tiết trách nhiệm, quyền hạn và hệ thống thứ bậc các chức danh quản lý. Khuyến khích (không bắt buộc) đưa thêm nội dung tiêu chuẩn cần thiết cho các chức danh.

Việc mô tả trách nhiệm, quyền hạn có thể chỉ giới hạn đến các chức danh trong Ban giám đốc và đại diện lãnh đạo. Trách nhiệm, quyền hạn của trưởng, phó phòng, nhân viên được đề cập trong bản mô tả công việc ở từng bộ phận. Nhưng để khi nhìn vào sổ tay chất lượng có thể thấy được bức tranh khái quát của toàn tổ chức thì có thể viết đến các chức danh trưởng phòng.

Có 2 cách viết thông dụng:

- Cách thứ nhất: liệt kê từng chức danh từ cao đến thấp. Trong từng chức danh trình bày lần lượt trách nhiệm, quyền hạn, tiêu chuẩn chức danh (nếu có).

Ví dụ:

TRÁCH NHIỆM VÀ QUYỀN HẠN

1. Giám đốc.

- Trách nhiệm:

+

+

- Quyền hạn:

+

+

- Tiêu chuẩn chức danh (nếu có).

+

+

2. Phó giám đốc.

.....

Cứ tiếp tục như vậy cho đến hết các chức danh cần mô tả.

- Cách thứ hai: Liệt kê từng chức danh từ cao đến thấp.
Trách nhiệm, quyền hạn, tiêu chuẩn chức danh (nếu có).

Ví dụ:

TRÁCH NHIỆM VÀ QUYỀN HẠN

STT	CHỨC DANH (Nếu có)	TRÁCH NHIỆM	QUYỀN HẠN	TIÊU CHUẨN CHỨC DANH
1.	Chủ tịch	- - -	- - -	- - -
2.	Phó chủ tịch.	- - -	- - -	- - -
				

Mặc dù phải mô tả chi tiết nhưng nên viết ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu.

Ví dụ:

TRÁCH NHIỆM VÀ QUYỀN HẠN
(Chánh văn phòng UBND Huyện X)

Trách nhiệm:

+ Tổ chức điều hành và phối hợp hoạt động giữa các bộ phận thuộc văn phòng UBND Huyện nhằm thực hiện nhiệm vụ và quyền hạn của văn phòng được quy định tại điều 2 của UBND.

+ Quản lý tổ chức nhân sự, có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng nâng cao nghiệp vụ và phẩm chất đạo đức cho cán bộ nhân viên văn phòng.

Quyền hạn:

+ Ký các văn bản thuộc chức năng, quyền hạn của văn phòng UBND, được thừa lệnh Chủ tịch UBND ký các thông báo, công văn hành chính, giấy triệu tập hội nghị.

+ Ký sao các văn bản để thực hiện nhiệm vụ truyền đạt các văn bản pháp luật của cấp trên và của UBND Huyện.

+ Làm chủ tài khoản, quản lý chi tiêu và tài sản văn phòng theo đúng chế độ nhà nước.

- Tiêu chuẩn chức danh (nếu có).

+ Có bằng đại học hay có thâm niên trong công việc.

+ Trình độ tiếng Anh tương đương B.

+ Có tinh quyết đoán, dám chịu trách nhiệm. Đồng thời có khả năng tập hợp, thuyết phục, động viên nhân viên thực hiện công việc được giao.

1.6. Hướng dẫn xây dựng các yếu tố của hệ thống chất lượng tương ứng với các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

Phần còn lại này của sổ tay chất lượng cần mô tả mọi yếu tố được áp dụng của hệ thống chất lượng. Mỗi tổ chức có một hệ thống chất lượng và một sổ tay chất lượng riêng. Vì vậy không có một cách trình bày, phương pháp thể hiện chung cho mọi tổ chức. Tuy nhiên các yêu cầu đối với các yếu tố của hệ thống chất lượng đã có trong tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Do vậy, nên mô tả các yếu tố của hệ thống chất lượng theo cách trình bày tương tự với trình tự trong tiêu chuẩn để thuận lợi cho việc viết và so sánh đối chiếu.

Tổ chức phải xác định cách áp dụng, thực hiện và kiểm soát từng yếu tố theo yêu cầu của tiêu chuẩn. Các phương pháp này phải rõ ràng đối với người sử dụng sổ tay. Tiêu chuẩn ISO 9001:2000 chỉ bắt buộc viết 6 thủ tục (Kiểm soát tài liệu, kiểm soát hồ sơ, đánh giá nội bộ, kiểm soát sản phẩm không phù hợp, hành động khắc phục, hành động phòng ngừa) song trên thực tế, để việc quản lý được thuận lợi, số lượng thủ tục thường nhiều hơn. Nếu một yêu cầu nào đó trong tiêu chuẩn được tổ chức viết thành thủ tục thì trong sổ tay chất lượng chỉ cần ghi vắn tắt: Tham khảo thủ tục XXXXX. Còn nếu yêu cầu chưa có thủ tục thì phải viết rõ cách áp dụng, thực hiện và kiểm soát.

Ví dụ: Đối với yêu cầu kiểm soát tài liệu có thể viết dưới các dạng sau:

SỔ TAY CHẤT LƯỢNG

Phần: Hệ thống quản lý chất lượng

4.1. Yêu cầu chung.

4.2.3 Kiểm soát tài liệu.

*** Cách viết thứ nhất: áp dụng cho yêu cầu không có thủ tục.**

- Các tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng được nhận biết qua tên tài liệu hoặc số hiệu, ngày hiệu lực, lần soát xét, sửa đổi và do người có thẩm quyền xem xét, phê duyệt trước khi ban hành.
- Việc thay thế, sửa đổi các tài liệu được ghi nhận và người có thẩm quyền phê duyệt lại.
- Người kiểm soát tài liệu chịu trách nhiệm cập nhật và danh mục tài liệu nội bộ, nhân bản (photo), đóng dấu "được kiểm soát", tham khảo ý kiến của Ban giám đốc và tiến hành phân phối đến người sử dụng.
- Tài liệu được lưu giữ tại các vị trí thích hợp để nhân viên dễ dàng tra cứu.

- Các tài liệu bên ngoài trước khi đưa vào sử dụng phải được chấp thuận của người có thẩm quyền, được nhận biết, phân phối và kiểm soát thông qua bản danh mục tài liệu, phiếu phân phối và phiếu thông báo thay đổi tài liệu.

- Các tài liệu lỗi thời được hủy bỏ hoặc đóng dấu "hết hiệu lực" nếu được giữ lại để tham khảo.

*** Cách viết thứ hai: áp dụng cho yêu cầu đã có thủ tục.**

Tham khảo thủ tục: Kiểm soát tài liệu.

.....

.....

.....

.....

8.5.3. Hành động phòng ngừa.

Tham khảo thủ tục: Hành động phòng ngừa.

Số hiệu: ST-BGD-STCL/00 Ngày hiệu lực: 1/10/2001 Trang 10/10

Ví dụ này cho thấy đối với yêu cầu kiểm soát tài liệu nếu như đã có thủ tục thì chỉ cần viết: Tham khảo thủ tục: kiểm soát tài liệu là đủ. Còn nếu như chưa có thủ tục thì phải viết rõ cách áp dụng, thực hiện và kiểm soát.

Ngoài ra trong sổ tay chất lượng còn có thể có thêm các phần:

- Tóm tắt cách thức soát xét, người có quyền thay đổi và người có quyền phê duyệt. Có thể đưa cả phương pháp

xác định việc thay đổi thủ tục vào sổ tay chất lượng nếu thấy thích hợp.

- Mô tả tóm tắt thủ tục dùng để xác định cách thức phân phối và kiểm tra sự phân phối sổ tay chất lượng.

2. Hướng dẫn cách viết thủ tục

2.1. Hệ thống chất lượng và các quá trình hoạt động.

Theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000, toàn bộ hoạt động của tổ chức được thực hiện thông qua các quá trình. Giá trị sản phẩm (dịch vụ) được tăng thêm nhờ các quá trình. Giữa hệ thống quản lý chất lượng và các quá trình trong tổ chức có mối liên quan chặt chẽ thể hiện qua các nội dung:

- Hệ thống chất lượng được tiến hành nhờ các quá trình. Các quá trình này tồn tại trong các bộ phận chức năng và ở những nơi tương giao giữa các bộ phận chức năng đó. Để hệ thống chất lượng có hiệu lực, cần xác định và triển khai áp dụng theo các quá trình đi đôi với xác định trách nhiệm, quyền hạn, thủ tục và nguồn lực kèm theo cho mỗi quá trình.

- Hệ thống chất lượng phải phối hợp và làm tương thích các quá trình và xác định nơi tương giao giữa các quá trình. Đây chính là điều mấu chốt để khiến toàn bộ các quá trình trở thành một hệ thống. Nếu không xác định được những chỗ tương giao thì các quá trình trở thành rời rạc, không hướng vào mục tiêu chung của tổ chức.

Cách áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2000 hiệu quả nhất

là đưa các yêu cầu của hệ thống chất lượng vào trong các quá trình hoạt động của tổ chức. Nhiều tổ chức lúng túng trong quá trình xây dựng hệ thống chất lượng vì chưa xác định rõ các quá trình của mình, nhất là các tổ chức dịch vụ hay gặp khó khăn này. Vì vậy trước khi xác định xem tổ chức cần viết bao nhiêu thủ tục thì phải phân tích từng quá trình để xác định những hoạt động nào phải thỏa mãn các yêu cầu cụ thể của tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

2.2. Hướng dẫn cách viết thủ tục.

Thủ tục là tài liệu mô tả mục đích, phạm vi áp dụng, trình tự các bước công việc cần thực hiện trong thực tế tương ứng với các quá trình của hệ thống quản lý chất lượng. Các thủ tục được xây dựng nhằm mục đích chuẩn hóa các hoạt động quản lý và cung cấp dịch vụ, chúng được xem là quy chế của tổ chức. Các thành viên khi thực hiện các hoạt động liên quan phải tuân thủ theo các thủ tục này. Nói chung, trừ một số yêu cầu mang tính tổng quát như trách nhiệm của lãnh đạo, hệ thống chất lượng... thì không cần viết thủ tục, các quá trình còn lại đều cần xây dựng thủ tục tương ứng mặc dù tiêu chuẩn ISO 9001:2000 chỉ bắt buộc viết 6 thủ tục.

Viết thủ tục là phần quan trọng và mất nhiều công sức nhất của việc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng. Vì vậy cần chuẩn bị chu đáo và cử cán bộ có trình độ, kinh nghiệm đảm nhận.

2.2.1. Nguyên tắc xây dựng và cách trình bày thủ tục.

- Nguyên tắc xây dựng các thủ tục. Khi viết thủ tục cần tuân thủ nguyên tắc: **“Viết những gì bạn làm, làm những gì bạn viết”** và cả hai hoạt động trên phải phù hợp với yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

- Cách trình bày thủ tục. Không có quy định cụ thể nào của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 về cách trình bày thủ tục. Tuy nhiên, thông thường các thủ tục thường viết đơn giản, ngắn gọn và có các mục sau:

- Mục đích.
- Phạm vi áp dụng.
- Tài liệu viện dẫn.
- Định nghĩa.
- Thủ tục chi tiết.
- Phụ lục (Các biểu mẫu đính kèm).

2.2.2. Trình tự viết thủ tục.

- Bước 1: Nhận biết nhu cầu (xác định thủ tục đó là phải có).

Một thủ tục được lập thành văn bản khi việc thiếu thủ tục đó sẽ ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng. Sự cần thiết phải có một thủ tục vì những lý do như hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 đòi hỏi hay lãnh đạo muốn chính thức hóa các hoạt động quan trọng.

- Bước 2: Lãnh đạo tổ chức phê duyệt.

Người có quyền hạn phê duyệt việc xây dựng các thủ tục cụ thể.

- Bước 3: Xác định phạm vi.

Người chuẩn bị thủ tục lập phạm vi áp dụng chính xác của thủ tục được đề xuất.

- Bước 4: Thu thập và lập văn bản thông tin hiện có.

Những thông tin liên quan đến thủ tục đã tồn tại trong các hoạt động phải được thu thập và viết ra.

- Bước 5: Viết dự thảo thủ tục.

Những người đang tiến hành công việc liên quan đến thủ tục đang được viết phải được huy động vào việc viết thủ tục dự thảo. Điều này sẽ tạo ý thức làm chủ và tạo thuận lợi cho việc áp dụng. Khi xác định nội dung nên giới hạn ở những nội dung cụ thể đối với hoạt động đang được xét. Các hoạt động liên quan có thể viết thành các tài liệu tách riêng và sẽ được viện dẫn vào thủ tục đang được dự thảo.

Một thủ tục tốt là thủ tục đơn giản, rõ ràng, chính xác và dễ hiểu với người sử dụng nó. Dựa theo nguyên tắc “viết gì làm nấy, phải làm gì viết nấy” thì cần lưu ý rằng bản dự thảo chỉ mô tả những việc thực tế sẽ làm chứ không phải những gì người làm dự thảo mong muốn. Những cải tiến phát sinh trong quá trình viết chỉ được lập văn bản một khi những cải tiến này sẽ được thực hiện trong khoảng thời gian ngay sau đó, trước khi tài liệu được ban hành.

- Bước 6: Thu thập ý kiến góp ý về thủ tục dự thảo, các kết quả khảo sát, thử nghiệm (nếu có) để bổ sung, hoàn chỉnh dự thảo.

Các cá nhân và bộ phận liên quan phải xem xét thủ tục dự thảo đầu tiên nhằm xem xét tính khả thi của dự thảo. Mọi kiến nghị về khả năng thực hiện của thủ tục cần được xem xét kỹ.

- Bước 7: Xét duyệt, cho phép công bố áp dụng của lãnh đạo.

Người có thẩm quyền phê duyệt thủ tục. Sau đó, có thể ban hành và phân phối thủ tục đến những nhân viên tương ứng tuân theo thủ tục kiểm soát tài liệu.

- Bước 8: Xem xét để tiếp tục bổ sung, hoàn thiện sau một thời gian thực hiện.

Sau khi thủ tục đã được thực hiện một thời gian (ví dụ trong 6 tháng) phải xem xét lại thủ tục và nếu thấy cần thiết phải tiến hành sửa đổi hay soát xét.

2.3. Kỹ thuật xây dựng một thủ tục.

Khi viết một thủ tục có thể dựa vào kỹ thuật sau đây:

- Xác định điểm bắt đầu và điểm kết thúc của thủ tục. Cần xác định rõ thủ tục bắt đầu từ công việc gì đầu và kết thúc ở công việc nào. Ví dụ: thủ tục đào tạo được bắt đầu từ việc lập kế hoạch đào tạo và kết thúc ở việc lưu hồ sơ đào tạo.

- Về lưu trình theo trình tự công việc phải giải quyết.

Lưu trình được hiểu là một bảng liệt kê các công việc phải thực hiện theo một tập hợp công việc hay theo một trình tự. Khi vẽ lưu trình có thể đóng khung một nhóm các công việc có liên quan với nhau. Có 2 phương pháp vẽ lưu trình thông dụng:

- + Phương pháp mô tả bằng lời. Theo phương pháp này cần lần lượt liệt kê các công việc phải thực hiện bằng lời trên văn bản. Cách này phù hợp cho các lưu trình không quá phức tạp.

- + Phương pháp mô tả bằng lưu đồ (flowchart). Phương pháp này sử dụng biểu đồ mô tả quá trình. Khi sử dụng biểu đồ, cần phải quy định tính thống nhất của các ký hiệu trong toàn tổ chức. Cách mô tả này có ưu điểm là mang tính trực quan rõ ràng nên dễ nhận biết các công việc và dễ hiểu. Có thể dùng lưu đồ để công bố công khai một hoạt động nào đó của tổ chức cho dân biết. Ví dụ: Lưu đồ chứng thực bản sao có thể dán công khai cho người dân biết.

- Xác định các chức danh thực hiện từng hoạt động nêu trong lưu trình. Căn cứ vào lưu trình xây dựng, với mỗi công việc hay một nhóm các công việc có liên quan với nhau đều phải ghi rõ chức danh người thực hiện ở bên cạnh để thấy rõ được trách nhiệm đối với từng công việc.

- Xây dựng các biểu mẫu tương ứng để thực hiện các hoạt động. Tương ứng với từng công việc trong lưu trình cần xác định xem có cần biểu mẫu nào phục vụ cho công

việc đó hay không. Nếu cần có biểu mẫu thì phải xây dựng. Ví dụ: Việc lập kế hoạch đào tạo cần có biểu mẫu phiếu đề nghị đào tạo và kế hoạch đào tạo. Các biểu mẫu cần chỉ ra được nội dung gì trên biểu mẫu và cách ghi nhận thông tin như thế nào. Biểu mẫu nên thiết kế đơn giản và dễ sử dụng.

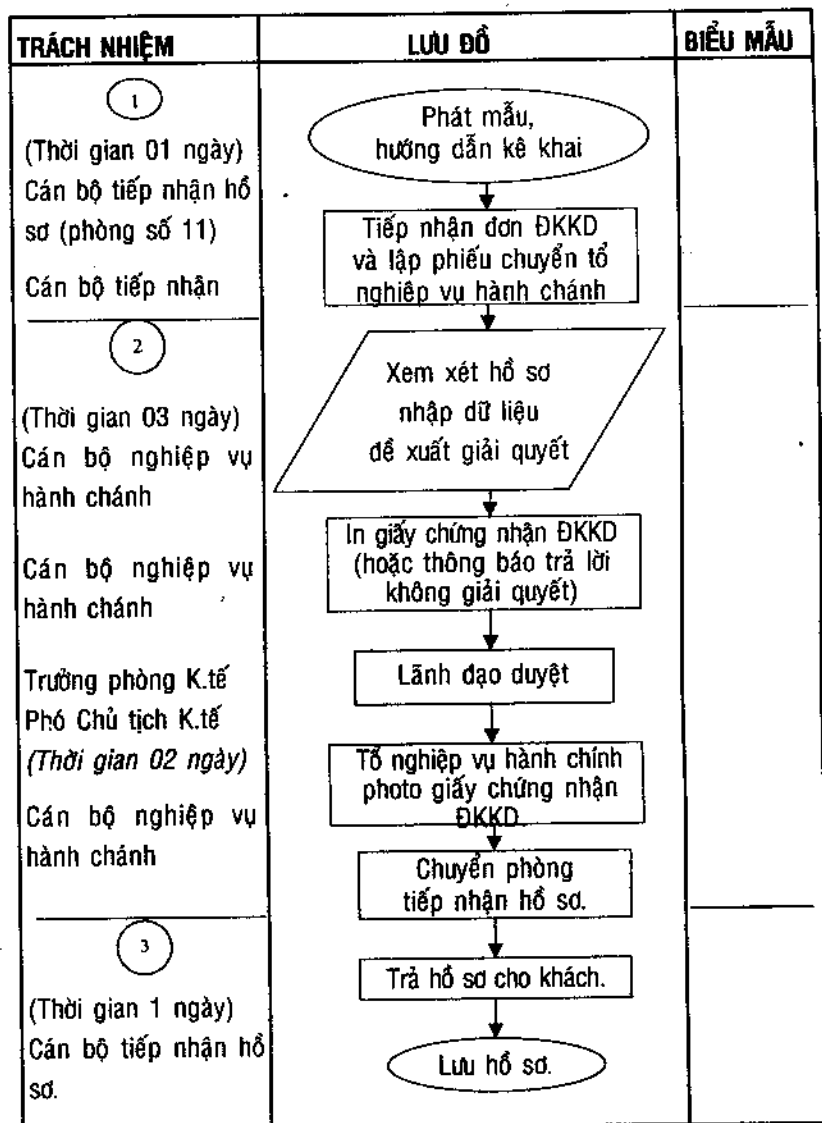
- Kiểm tra thực tế và cải tiến quá trình (nếu cần). Khi vẽ lưu trình phải căn cứ vào thực tế hiện tại cho từng quá trình chứ không phải thiết kế lại quá trình. Do vậy sau khi vẽ xong phải kiểm tra lại xem có đúng với thực tế hay không. Trong trường hợp phát hiện ra trên thực tế quá trình nếu được cải tiến sẽ hoạt động hiệu quả hơn thì có thể cải tiến quá trình cho phù hợp.

- Viết thủ tục. Căn cứ vào lưu trình, các chức danh thực hiện từng hoạt động nêu trong lưu trình, các biểu mẫu tương ứng (nếu có), tiến hành viết thủ tục chi tiết.

Sau đây là một số ví dụ về lưu trình và thủ tục.

Ví dụ 1: Vẽ lưu trình theo phương pháp mô tả bằng lưu đồ.

LƯU ĐỒ THỦ TỤC ĐĂNG KÝ KINH DOANH



Ví dụ 2: Vẽ lưu trình theo phương pháp mô tả bằng lời.

LƯU TRÌNH ĐÀO TẠO

LẬP KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO NĂM.

- Căn cứ vào kết quả đánh giá chất lượng công chức năm.
- Căn cứ vào trình độ thực tế của công chức.

TỔ CHỨC THỰC HIỆN ĐÀO TẠO

1. Đào tạo bên ngoài.

- Gửi cán bộ đến các trường chuyên môn.
- Sau tối đa 1 năm phân công cán bộ có khả năng thích hợp đánh giá tính hiệu quả của hoạt động đào tạo.

2. Đào tạo nội bộ.

- Phân công cán bộ có năng lực thực hiện đào tạo.
- Ghi nhận danh sách tham dự, tổ chức kiểm tra.

LƯU HỒ SƠ ĐÀO TẠO

Ví dụ 3: Thủ tục đào tạo (Từ lưu trình đào tạo trên xây dựng thủ tục đào tạo như sau):

THỦ TỤC ĐÀO TẠO

1. Mục đích: Chuẩn hóa đội ngũ cán bộ công chức, nâng cao trình độ chính trị, quản lý nhà nước, nghiệp vụ chuyên môn đội ngũ cán bộ, công chức.

2. Thủ tục chi tiết:

STT	TRÁCH NHIỆM	NỘI DUNG CÔNG VIỆC
1.	Trưởng phòng tổ chức.	I. Lập kế hoạch đào tạo năm - Căn cứ vào sự chỉ đạo của lãnh đạo. - Căn cứ vào kết quả đánh giá chất lượng công chức hàng năm. - Căn cứ vào trình độ, năng lực thực tế của công chức. - Lập kế hoạch đào tạo năm (Định kỳ vào tháng 12 – Xem phụ lục 1). - Trình lãnh đạo xem xét và phê duyệt.
2.	Chuyên viên tham dự đào tạo.	II. Tổ chức thực hiện đào tạo 1. Đào tạo bên ngoài. - Gửi cán bộ công chức đến các trường chính trị, quản lý nhà nước và trường nghiệp vụ chuyên môn tham dự đào tạo. - Sau khi tham dự khóa đào tạo các học viên gửi giấy chứng nhận

Chuyên viên được phân công đào tạo hoặc giảng viên mời.

(bản photo) đến Trưởng phòng tổ chức để lưu giữ.

- Sau tối đa 1 năm phân công cán bộ có khả năng thích hợp để tổ chức đánh giá tính hiệu quả của hoạt động đào tạo (Xem phụ lục 3).

2. Đào tạo nội bộ.

- Phân công cán bộ, chuyên viên có năng lực thực hiện đào tạo các chuyên đề: Nghị quyết của Đảng, Luật, Chỉ thị, Thông tư.....

Nếu cần thiết mời báo cáo viên bên ngoài.

- Ghi nhận danh sách tham dự, tổ chức kiểm tra (Xem phụ lục 2).

Số hiệu: TT-PTC-TTĐT/00

Người soạn thảo

Ngày 1/6/2001

Người phê duyệt

Trang 1/1

3. Phụ lục: Các biểu mẫu kèm theo

- PL1: Kế hoạch đào tạo.
- PL2: Danh sách tham dự.
- PL3: Phiếu đánh giá đào tạo.

Để có thể thấy rõ hơn về các mẫu biểu đi kèm với phụ lục, phần này sẽ giới thiệu cả 3 mẫu biểu trên coi như tài liệu tham khảo. Lưu ý rằng các mẫu biểu này không có mẫu thống nhất chung mà tổ chức phải tự xây dựng.

PHỤ LỤC 1: KẾ HOẠCH ĐÀO TẠO

STT	Họ và tên	Phòng, ban	Chức vụ	Số lượng học viên	Nội dung đào tạo	Thời gian đào tạo
1						
2						
3						
....						

Phụ lục 1: Số hiệu: TT-PTC-TTĐT/00

Ghi chú: Nếu có 2 trang trở lên thì phải đánh số trang.

PHỤ LỤC 2: DANH SÁCH THAM DỰ

Nội dung khóa đào tạo:

Thời gian:

STT	Họ và tên	Phòng, ban	Chức vụ	Ký tên	Kết quả	Ghi chú
1						
2						
...						

Phụ lục 2 Số hiệu: TT-PTC-TTĐT/00

PHỤ LỤC 3: PHIẾU ĐÁNH GIÁ ĐÀO TẠO

I. TỔNG QUÁT.

Họ và tên học viên:

Chức vụ:

Phòng, ban:

Lý do tham dự khóa đào tạo: (theo yêu cầu công việc, nâng cao kiến thức...)

Nội dung khóa đào tạo:

Nơi đào tạo: (Tên cơ quan đào tạo bên ngoài hoặc họ tên cán bộ đào tạo bên trong)

Thời gian đào tạo:

Có nhận chứng chỉ đào tạo: Có: ☐ Không: ☐

II. PHẦN HỌC VIÊN ĐÁNH GIÁ KHÓA ĐÀO TẠO.

Nhận xét cá nhân về nội dung khóa đào tạo:

Rất có ích ☐

Có ích ☐

Không cần thiết ☐

Ngày tháng năm
Ký tên

III. PHẦN ĐÁNH GIÁ CỦA PHỤ TRÁCH BỘ PHẬN.

Sau khi tham gia khóa đào tạo, chất lượng công việc của cán bộ được đào tạo đã:

Cải tiến rõ rệt ☐

Có cải tiến ☐

Không cải tiến ☐

Ngày tháng năm
Ký tên

Phụ lục 3 Số hiệu: TT-PTC-TTĐT/00

2.4. Những điều cần lưu ý khi viết thủ tục.

Trong hệ thống chất lượng của tổ chức có nhiều thủ tục. Do vậy tất cả các thủ tục nên trình bày theo một dạng thống nhất để dễ cho người sử dụng. Ngôn ngữ sử dụng nên ngắn gọn, đơn giản, tránh viết tắt trừ những từ quá thông dụng.

Mỗi thủ tục không nên dài quá 3 trang. Vì thế trong một thủ tục nếu chứa một thủ tục khác thì nên tách ra và ghi tham chiếu thủ tục số... Tuy nhiên cách viết này mặc dù cho thấy tổng quát các hoạt động của một tổ chức nhưng lại phải thêm một thủ tục nữa. Trong thực tế, thông thường chỉ cần viết các thủ tục nhỏ.

3. Hướng dẫn cách viết các hướng dẫn công việc

Trong khi các thủ tục quy định trách nhiệm, nội dung của hoạt động được tiến hành thì các hướng dẫn công việc đơn giản chỉ là mô tả cách thức thực hiện, chỉ dẫn cụ thể từng bước công việc hoặc nhiệm vụ đối với từng người. Như vậy, các công việc chi tiết có thể được tách khỏi thủ tục và trình bày trong một hướng dẫn công việc nếu thấy cần thiết. Thực chất hướng dẫn công việc là phương tiện nhằm tạo ra một sự hiểu biết rõ ràng về các nhiệm vụ sẽ được triển khai cũng như để đảm bảo sự liên tục trong quá trình làm việc cho dù có thể có những thay đổi về nhân sự.

Để cho hệ thống chất lượng đỡ có quá nhiều văn bản cần suy nghĩ cẩn thận xem có cần các hướng dẫn công việc hay không. Trong trường hợp mọi nhân viên đã có đủ trình độ làm việc thông qua các tài liệu cần thiết, chẳng hạn như họ có thể thực hiện qua các bảng phân công công việc, các biểu mẫu, các quy định của tổ chức thì không cần đến các hướng dẫn công việc. Tuy nhiên, trong một số trường hợp tổ chức muốn kiểm soát chặt chẽ một vài công việc nào đó để giảm đến mức tối đa rủi ro có thể xảy ra thì nên viết hướng dẫn công việc cho những việc này.

Ví dụ: Văn phòng tỉnh X viết hướng dẫn xử lý công văn đi như sau:

Tỉnh X

Văn phòng

HƯỚNG DẪN XỬ LÝ CÔNG VĂN ĐI

BƯỚC	TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN
1. Kiểm tra thể thức công văn đi.	- Trình bày văn bản đúng và đầy đủ theo quy định. - Thẩm quyền ký ban hành văn bản.
2. Đăng ký công văn đi.	- Ghi số ký hiệu, ngày tháng lên văn bản; nhập vào máy vi tính những thông tin cần thiết theo mẫu. - Đóng các loại dấu cần thiết theo đúng quy định.

3. Tổ chức bao gói và gửi công văn đi.	- Công văn đi phải được chuyển ngay khi đã thực hiện đủ các thủ tục trên. - Gửi đúng nơi nhận đã ghi trên văn bản. - Công văn có dấu hiệu “khẩn” phải được chuyển trước. - Công văn có nội dung quan trọng phải gửi kèm phiếu gửi để kiểm tra. - Ghi đúng và đủ số ký hiệu các công văn có trong phong bì; đóng dấu “khẩn”, “mật” (nếu có) ngoài bì ở phần nơi gửi. (đối với công văn mật thì đóng dấu chỉ mức độ mật ở bì trong, bì ngoài trình bày như bì công văn thường). - Đối với công văn ban hành trong nội bộ cơ quan khi phát hành cũng phải đăng ký vào sổ chuyển giao công văn nội bộ và yêu cầu ký nhận vào sổ. - Khi gửi công văn qua bưu điện phải đăng ký vào sổ và yêu cầu nhân viên bưu điện ký xác nhận và đóng dấu vào cột ký nhận của sổ chuyển giao.
4. Sắp xếp và quản lý các văn bản lưu công văn đi.	- Lưu 1 bản tại văn thư và một bản chuyển chuyên viên trực tiếp theo dõi lưu. - Sắp xếp các bản lưu theo một hệ thống được quy định. - Bảo quản các tập lưu đến khi nộp vào lưu trữ.

	- Văn bản lưu được sử dụng phục vụ cho việc nghiên cứu theo ý kiến chỉ đạo của lãnh đạo văn phòng và lãnh đạo phòng hành chính – tổng hợp (phải vào sổ theo dõi việc phục vụ này)
--	---

Người soạn thảo

Người phê duyệt

Số hiệu: Trang 2/2

Ngày/...../.....

IV. XEM XÉT LẠI HỆ THỐNG VĂN BẢN

Trước khi các văn bản trong hệ thống chất lượng được chấp thuận và ban hành cần xem xét lại xem còn có gì cần phải sửa chữa, bổ sung nữa hay không. Khi xem xét có thể tham khảo các bước sau:

Bước 1: Xem xét nội dung. Có thể dựa vào các câu hỏi:

- Đã trình bày đủ những dữ liệu cần thiết chưa?
- Những dữ liệu đã trình bày có cần không?
- Có phải tất cả các hướng dẫn nêu ra đều mang tính bắt buộc không?

Bước 2: Xem xét cách trình bày. Có thể dựa vào các câu hỏi:

- Ấn tượng khi nhìn vào như thế nào?
- Người đọc có thể nhanh chóng và dễ dàng hiểu nội dung tài liệu không?
- Văn bản có dễ đọc không?
- Hệ thống ký hiệu có thống nhất và rõ ràng không?
- Các tiêu đề chính và phụ đã hợp lý chưa?

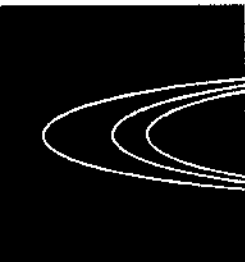
Bước 3: Xem xét các lưu đồ và biểu mẫu. Có thể dựa vào các câu hỏi:

- Trình tự có rõ ràng không?
- Các ký hiệu có thống nhất không?
- Đã có đủ biểu mẫu chưa?
- Biểu mẫu có còn thiếu nội dung nào cần phản ánh không?

Bước 4: Xem xét văn phong và mức độ dễ hiểu. Có thể dựa vào các câu hỏi:

- Câu viết có quá dài và phức tạp không?
- Từ có đơn giản dễ hiểu không?
- Có những từ tối nghĩa hay mơ hồ hay không?

Chương 5



ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

Sau khi xây dựng hệ thống quản lý chất lượng, một việc làm rất cần thiết là phải đưa ra những biện pháp để kiểm tra xem chỗ nào còn cần phải hoàn thiện, chỗ nào còn lãng phí thời gian và công sức. Chính vì lý do đó mà việc đánh giá nội bộ có một ý nghĩa quan trọng, nó là một phần không thể thiếu được của hệ thống quản lý chất lượng. Nó cung cấp thông tin cho lãnh đạo về hiệu quả của việc triển khai kế hoạch của hệ thống quản lý chất lượng.

Chương này phần đầu cung cấp các thông tin chung về các loại đánh giá hệ thống chất lượng. Phần sau tập trung trình bày chi tiết về đánh giá nội bộ với những nội dung chính, gồm: lập kế hoạch đánh giá, các kỹ thuật đánh giá, cách ghi điểm không phù hợp, hành động khắc phục trong các cuộc đánh giá nội bộ.

I. CÁC LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ

Theo ISO 9000:2000 thì đánh giá là quá trình có hệ thống, độc lập và được lập thành văn bản để nhận được bằng chứng đánh giá và xem xét đánh giá chúng một cách khách quan để xác định mức độ thực hiện các chuẩn mực đã thỏa thuận. Mục đích của đánh giá nói chung không chỉ là để phát hiện sự không phù hợp mà còn tạo cơ sở cho hành động khắc phục hay cải tiến.

Trong khuôn khổ của một cuộc đánh giá hệ thống chất lượng, tùy theo mục đích của cuộc đánh giá là đối nội hay đối ngoại, cuộc đánh giá được tiến hành bởi chính tổ chức

được đánh giá hay bởi một tổ chức khác mà cuộc đánh giá được phân thành: đánh giá nội bộ (còn gọi là đánh giá của bên thứ nhất) hoặc đánh giá từ bên ngoài.

Một cuộc đánh giá từ bên ngoài có thể được thực hiện bởi chính khách hàng của tổ chức hoặc của một tổ chức đánh giá thứ ba. Trong các tổ chức kinh doanh, khi khách hàng đã ký hợp đồng thì đơn vị cung cấp sản phẩm thường phải thể hiện khả năng cung ứng sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng yêu cầu về chất lượng. Để xác định được các khả năng này của đơn vị cung cấp thường phải tiến hành theo các cách:

Thứ nhất: khách hàng thường phải thực hiện một cuộc đánh giá hệ thống chất lượng của đơn vị cung cấp sản phẩm nhằm có được sự tin tưởng rằng sản phẩm hay dịch vụ mà mình sẽ mua đáp ứng yêu cầu về chất lượng. Trong trường hợp này, cuộc đánh giá được gọi là đánh giá của bên thứ hai. Tuy nhiên đối với các tổ chức cung cấp dịch vụ hành chính, việc đánh giá của bên thứ hai khó xảy ra trên thực tế. Lý do đơn giản là người dân thường không được quyền đánh giá cơ quan hành chính mà chỉ được quyền góp ý về một mặt nào đó trong quá trình thực hiện cung cấp dịch vụ. Mặt khác nếu cấp trên muốn kiểm tra thì cũng không đủ thời gian và nhân lực để đánh giá theo yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 mà thường chỉ kiểm tra trong một thời gian ngắn theo các tiêu chí mình của mình nhằm phục vụ cho một yêu cầu nào đó trong hệ thống quản lý nhà nước.

Thứ hai: Tự tổ chức phải khẳng định với khách hàng về khả năng cung ứng sản phẩm hay dịch vụ đáp ứng yêu cầu về chất lượng. Muốn vậy, tổ chức phải mời một cơ quan đánh giá để đánh giá hệ thống chất lượng của mình dựa theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Qua giấy chứng nhận được cấp, tổ chức có thể đem lại lòng tin cho khách hàng nói chung về hệ thống chất lượng của mình một cách đơn giản và nhanh chóng. Cách đánh giá này gọi là đánh giá của bên thứ ba.

II. ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

1. MỤC ĐÍCH

Xét trong phạm vi nội bộ tổ chức, một cuộc đánh giá nội bộ nhằm kiểm tra xem hệ thống quản lý chất lượng trong thực tế có hoạt động trôi chảy không, có phù hợp với chính sách chất lượng đã công bố hay không, đồng thời phát hiện các điểm không phù hợp (nếu có) và tạo ra những cơ hội cho việc cải tiến hệ thống quản lý chất lượng. Còn nếu phục vụ cho đối ngoại thì một cuộc đánh giá nội bộ nhằm xác định sự phù hợp của các yếu tố trong hệ thống quản lý chất lượng với các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và đáp ứng yêu cầu của cơ quan chứng nhận. Mục đích cuối cùng đều nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

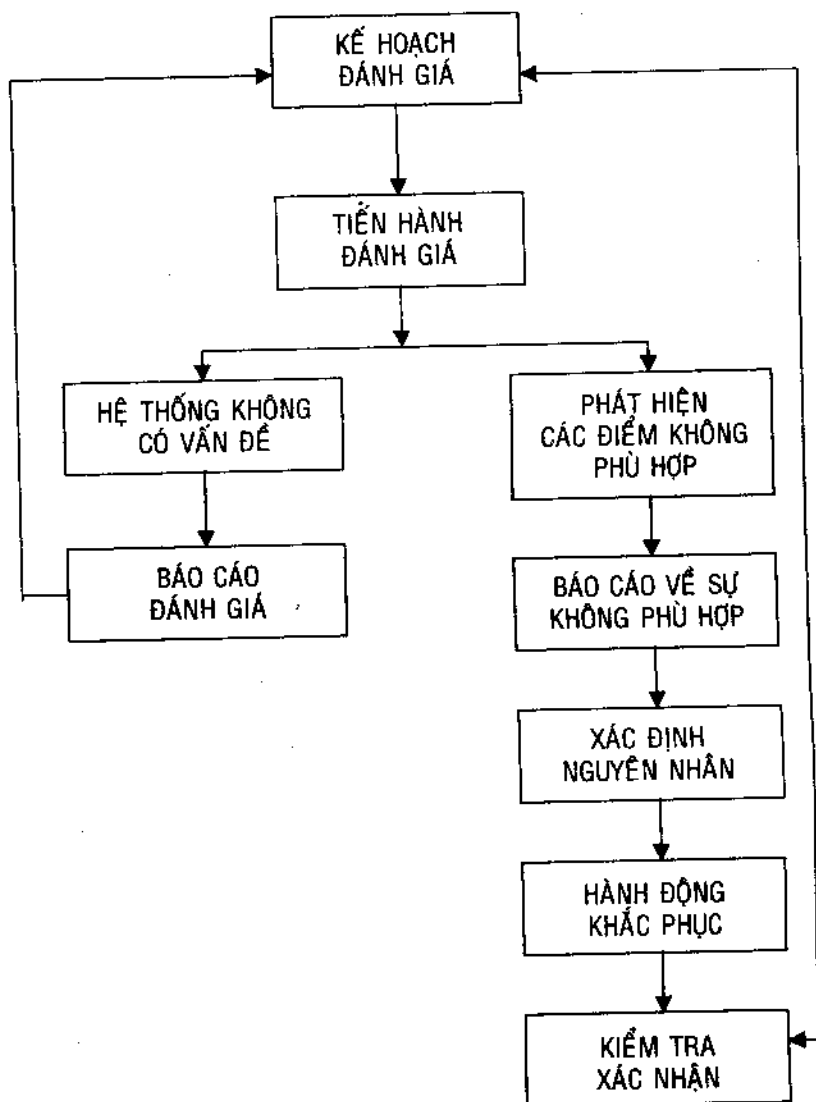
2. CÁC GIAI ĐOẠN ĐÁNH GIÁ

Mọi cuộc đánh giá nội bộ đều phải được tiến hành theo một thủ tục đánh giá đã được phê chuẩn. Thủ tục này phải có khả năng cung cấp cho các đánh giá viên những hướng dẫn về phương pháp thực hiện và những văn bản cần thiết.. Nhìn chung, một cuộc đánh giá nội bộ thường được chia ra làm một số giai đoạn sau:

- Lập kế hoạch đánh giá.
- Tiến hành đánh giá.
- Các văn bản đánh giá.
- Hành động sau đánh giá.

Các giai đoạn đánh giá nội bộ có thể được mô tả theo sơ đồ sau:

SƠ ĐỒ: CÁC GIAI ĐOẠN ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ



3. LẬP KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ

Trong bất cứ một hoạt động quản lý nào, nhiệm vụ đầu tiên phải thực hiện là lập kế hoạch. Đánh giá cũng vậy, thành công hay thất bại phụ thuộc rất lớn vào giai đoạn lập kế hoạch. Một kế hoạch tốt sẽ giúp cho việc tiến hành cuộc đánh giá được trôi chảy.

Việc lập kế hoạch đánh giá phải bao quát cho tất cả các phần của hệ thống và tất cả các quá trình, và thường trong một khoảng thời gian là một năm. Trong trường hợp hệ thống mới bắt đầu, chẳng hạn mới chỉ 4 hay 5 tháng và đang trong thời kỳ triển khai thử và chuẩn bị xin cấp chứng nhận thì chỉ lập kế hoạch cho thời gian này. Việc lập kế hoạch đánh giá thường trải qua một số bước sau.

3.1. Lập kế hoạch đánh giá.

Bước này do lãnh đạo tổ chức thực hiện. Thông thường do người đại diện lãnh đạo làm trực tiếp. Nội dung của bước này gồm các việc: thiết lập lịch đánh giá, chỉ định chuyên gia phụ trách đánh giá, tổ chức đoàn đánh giá.

- Lên lịch đánh giá. Lịch đánh giá là tài liệu quan trọng nhất được chuẩn bị trong giai đoạn lập kế hoạch. Trước khi chuẩn bị lịch đánh giá, tầm quan trọng của từng yếu tố của hệ thống chất lượng và tình trạng thực hiện phải được phân tích một cách chi tiết. Lịch đánh giá thường được phân chia theo bộ phận chức năng khu vực và phải bao quát mọi yếu tố và hoạt động trong hệ thống chất lượng.

- Cử đoàn đánh giá. Thông thường tại mỗi bộ phận chức

năng được đánh giá, lãnh đạo sẽ chỉ định một nhóm đánh giá, trong đó có một trưởng nhóm. Trưởng nhóm và các đánh giá viên có những nhiệm vụ.

+ Đối với trưởng nhóm đánh giá:

- Giới thiệu tóm tắt về vai trò nhóm đánh giá.
- Phân công công việc cho đánh giá viên.
- Xem xét các tài liệu có liên quan.
- Chuẩn bị checklist.
- Thực hiện họp khai mạc và họp kết thúc.
- Hỗ trợ đại diện lãnh đạo trong hoạt động đánh giá nội bộ.
- Thực hiện, điều hành đánh giá nội bộ.
- Quyết định các điểm không phù hợp.
- Gửi bản báo cáo không phù hợp đến bên được đánh giá.
- Kiểm tra, xác nhận các biện pháp khắc phục và trình báo cáo cho đại diện lãnh đạo.

+ Đối với các đánh giá viên.

- Giúp đỡ trưởng nhóm đánh giá.
- Xem xét các tài liệu có liên quan.
- Chuẩn bị checklist.
- Tiến hành đánh giá nội bộ và ghi nhận các điểm phát hiện.
- Gửi bản báo cáo đánh giá nội bộ đến bên được đánh giá.
- Kiểm tra xác nhận các biện pháp khắc phục.

Sau đây là mẫu tham khảo về kế hoạch đánh giá chất lượng nội bộ.

KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG NỘI BỘ CƠ QUAN Y

Người lập: Đại diện lãnh đạo

Người duyệt: Giám đốc

Chuẩn mục đánh giá: Tiêu chuẩn ISO 9001:2000. Ngày: 5 và 6 tháng 9/2002

STT	Bộ phận được đánh giá	Phạm vi đánh giá	Đại diện	Đánh giá viên	Thời gian	G C
1	Ban giám đốc	5.1, 5.3, 5.4, 5.5.....	Giám đốc	Ng Văn A (T.nhóm) Lê Thị B (T.viên)	8h – 11h 5/9/2002	
2	Đại diện lãnh đạo		ĐDLD	Ng Văn C (T.nhóm) Lê Văn D (T.viên)	14h – 17h 5/9/2002	
3	Phòng hành chính		T. phòng	Ng Thị E (T.nhóm) Hoàng Văn F (T.viên)	8h – 11h 6/9/2002	
4	Phòng tổng hợp		T. phòng	Trần Việt G (T.nhóm) Lý Thị H (T.viên)	14h – 17h 6/9/2002	
.....						
.....						

Ghi chú: Chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, trách nhiệm và quyền hạn, kiểm soát hồ sơ được đánh giá tại tất cả các phòng ban. Phạm vi đánh giá có thể ghi như trong mẫu nhưng cũng có thể ghi rõ: 5.1. cam kết của lãnh đạo...

Trong quá trình lập kế hoạch nêu trên, có hai vấn đề cần phải làm rõ là lựa chọn đánh giá viên và lập checklist (danh mục kiểm tra) như thế nào?

3.2. Lựa chọn chuyên gia đánh giá cho đánh giá nội bộ.

Trong việc lựa chọn chuyên gia đánh giá cho một cuộc đánh giá nội bộ thì yêu cầu quan trọng nhất là khả năng độc lập của chuyên gia đánh giá. Có thể chọn chuyên gia đánh giá từ bên ngoài tổ chức nhưng cách này bị động về thời gian và tốn kém chi phí. Cách lựa chọn thông dụng nhất là chọn chuyên gia đánh giá ngay từ trong tổ chức theo nguyên tắc chuyên gia của bộ phận này sẽ đánh giá bộ phận khác (gọi là đánh giá chéo). Muốn vậy, trước hết cần tuyển chọn đào tạo đủ chuyên gia đánh giá chất lượng nội bộ. Một chuyên gia đánh giá ngoài việc phải được đào tạo về ISO 9001:2000 và đánh giá nội bộ còn phải có các phẩm chất:

- Có năng lực và kinh nghiệm trong công việc
- Tham gia tích cực vào dự án xây dựng hệ thống quản lý chất lượng
- Có tinh thần cầu tiến và có khả năng tiếp thu các kiến thức và kỹ năng mới
- Có tinh thần hợp tác và sẵn sàng giúp đỡ mọi người
- Khách quan và không định kiến

- Có khả năng giao tiếp và truyền đạt
- Có khả năng lãnh đạo.

Cần chú ý rằng đánh giá là nhằm đánh giá hệ thống chứ không phải đánh giá các cá nhân cụ thể. Chuyên gia đánh giá không phải xét đoán mọi người và cách thức làm việc của họ mà chỉ báo cáo những gì nhìn thấy, phát hiện ra, còn lại phần phân xét do lãnh đạo tổ chức thực hiện. Giá trị của cuộc đánh giá không thể hiện qua số lượng các nhận xét mà qua hiệu quả và việc xem xét cẩn thận hệ thống chất lượng của tổ chức.

3.3. Chuẩn bị danh mục kiểm tra (checklist).

Danh mục kiểm tra (checklist) thực chất là danh mục các công việc mà các chuyên gia đánh giá cần kiểm tra trong quá trình đánh giá. Trưởng nhóm đánh giá chịu trách nhiệm chuẩn bị checklist. Mặc dù tiêu chuẩn ISO 9001:2000 không yêu cầu phải chuẩn bị checklist nhưng do đánh giá là hoạt động có tính hệ thống nên checklist sẽ giúp chuyên gia đánh giá đánh giá đủ các hạng mục yêu cầu mà không sợ bỏ sót, vì thế nó là một công cụ không thể loại bỏ. Trong các cuộc đánh giá nội bộ, những hạng mục kiểm tra phải được đặt ra dựa trên các yêu cầu trong sổ tay chất lượng và các thủ tục của tổ chức. Checklist phải bao trùm mọi yếu tố của hệ thống chất lượng và các hoạt động được thực hiện trong thực tế.

Checklist có thể được chuẩn bị bằng cách phân chia dựa vào các yếu tố của hệ thống chất lượng theo bộ phận chức

được đánh giá. Trong mẫu tham khảo về kế hoạch đánh giá chất lượng nội bộ trình bày trên có thể thấy khi bộ phận được đánh giá là ban giám hiệu thì chỉ cần chuẩn bị checklist cho các yêu cầu trong phạm vi được đánh giá là 5.1, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6,...

Trong quá trình đánh giá cần sử dụng chặt chẽ checklist. Tuy nhiên, checklist chỉ là các hướng dẫn và nên được sử dụng một cách linh hoạt, không máy móc. Trong trường hợp khi chuyên gia đánh giá phải tiến hành xem xét kỹ một vấn đề khi phát hiện ra dấu hiệu của một vấn đề chất lượng quan trọng thì phải tạm thời bỏ qua checklist.

3.4. Giao nhiệm vụ cho từng thành viên trong nhóm đánh giá.

Trưởng nhóm đánh giá giao nhiệm vụ cho từng thành viên trong nhóm đánh giá. Khi một chuyên gia đánh giá được chỉ định cho một khu vực hay hoạt động cụ thể, phải làm cho họ nắm vững các mục tiêu của cuộc đánh giá.

3.5. Xem xét tiêu chuẩn áp dụng, số tay chất lượng, các thủ tục và các hồ sơ không phù hợp.

Trước khi đánh giá, nhóm trưởng cùng các thành viên trong nhóm đánh giá xem xét hệ thống chất lượng và bất kỳ yêu cầu nào cần thiết cho cuộc đánh giá. Thông thường việc xem xét các tài liệu nhằm chuẩn bị cho đánh giá.

Trong một số trường hợp, nhóm đánh giá phải xem xét cả những hồ sơ của các cuộc đánh giá trước, chú trọng đến những hồ sơ không phù hợp trước khi đánh giá. Nếu cuộc

đánh giá lần này không phát hiện được những vấn đề đã báo cáo ở những lần đánh giá trước thì đó là bằng chứng cho thấy hành động khắc phục được thực hiện. Còn nếu vấn đề có cùng bản chất được phát hiện thì có nghĩa là hành động khắc phục trong quá khứ chưa đạt hiệu quả.

3.6. Thông báo.

Khi kế hoạch đánh giá đã hoàn chỉnh và sau khi các nhóm đánh giá đã được tổ chức, người phụ trách đánh giá sẽ thông báo trước cho bộ phận được đánh giá thời gian và các chi tiết bằng văn bản. Các thông tin chủ yếu để thông báo gồm:

- Mục đích, phạm vi của cuộc đánh giá và tiêu chuẩn áp dụng.
- Trưởng nhóm và các thành viên trong nhóm đánh giá.
- Các lịch trình đánh giá và các bộ phận được đánh giá.
- Thời gian và địa điểm của buổi họp khai mạc.

4. TIẾN HÀNH ĐÁNH GIÁ

Bao gồm các bước.

4.1. Họp khai mạc.

Mục đích của cuộc họp khai mạc là để thống nhất nhận thức về các mục tiêu của cuộc đánh giá, các nguyên tắc cơ bản cho việc đánh giá. Cuộc họp cũng nhằm tạo ra một không khí hợp tác để công việc thực hiện trôi chảy. Trưởng nhóm đánh giá chịu trách nhiệm tổ chức họp khai mạc và nội dung thường bao gồm:

- Giới thiệu các thành viên của nhóm đánh giá.
- Mục đích, phạm vi, chuẩn mực đánh giá.
- Lịch trình đánh giá.
- Phương pháp đánh giá.
- Cách thức trao đổi thông tin trong quá trình đánh giá.
- Cách xác định điểm không phù hợp.
- Phương thức lập báo cáo đánh giá.
- Giải thích các câu hỏi của bên được đánh giá.
- Cảm ơn trước vì sự hợp tác.

4.2. Thực hiện đánh giá.

Sau cuộc họp khai mạc, các chuyên gia đánh giá tiến hành đánh giá theo kế hoạch. Trong quá trình đánh giá các chuyên gia đánh giá phải sử dụng một số kỹ thuật đánh giá, chọn mẫu đánh giá, phỏng vấn... Dưới đây là một số kỹ thuật và phương pháp đánh giá thông dụng.

4.2.1. Kỹ thuật đánh giá.

Trong quá trình đánh giá tại chỗ trước sự hiện diện của bộ phận được đánh giá, các chuyên gia đánh giá có thể sử dụng hoặc phối hợp sử dụng các kỹ thuật sau:

- Kỹ thuật nghe: Liên quan đến việc thu thập thông tin một cách hiệu quả bằng phương pháp phỏng vấn và tập trung vào các thông tin có ích, có liên quan đến phạm vi và mục tiêu đánh giá.

- Kỹ thuật làm rõ: Làm rõ các điểm nghi ngờ, các câu

trả lời chưa rõ ràng của bên được đánh giá nhằm tránh bị hiểu nhầm.

- Kỹ thuật phân loại: Phân loại các thông tin quan trọng và có ích cho mục tiêu đánh giá nhưng các thông tin này không có sẵn trong quá trình chuẩn bị đánh giá.

- Đề nghị: Đề nghị bên được đánh giá cung cấp các bằng chứng, chứng minh sự phù hợp với các yêu cầu quy định hoặc thực hiện đúng theo thủ tục đã viết.

- Kỹ thuật phân tích: Phân tích các thông tin thu thập được để đưa kết luận hoặc xác định bộ phận (phòng, ban) cần đánh giá tiếp để đưa ra kết luận chính xác.

- Phỏng vấn: Kỹ thuật này liên quan đến việc phỏng vấn bộ phận được đánh giá để thấy rằng nhân sự có liên quan đã hiểu rõ hệ thống và các công việc. Có thể sử dụng quy tắc 5W và 1H (Cái gì? Tại sao? Khi nào? Ai? Ở đâu? Bằng cách nào?) trong kỹ thuật phỏng vấn. Cần lưu ý:

- + Đặt câu hỏi đúng, rõ ràng, để nhận được câu trả lời đúng.

- + Hỏi đúng người, đúng thời điểm, tại địa điểm thích hợp với chủ đích rõ ràng.

- + Sử dụng luân phiên các câu hỏi mở và câu hỏi đóng.

- Kỹ thuật quan sát: Quan sát các quá trình nhằm xác định xem các hoạt động được thực hiện theo đúng kế hoạch (hệ thống tài liệu chất lượng) hoặc phù hợp các yêu cầu quy định (tiêu chuẩn ISO 9001:2000, luật lệ, các quy

định của cơ quan chức năng và các yêu cầu nêu trong hợp đồng).

- Kỹ thuật kiểm tra: Lấy mẫu và kiểm tra nhằm xác định xem chúng có phù hợp các yêu cầu quy định.

- Kiểm tra xác nhận: Căn cứ vào hồ sơ và các tài liệu liên quan đưa ra kết luận đánh giá.

Về phương pháp đánh giá. Các chuyên gia đánh giá có thể sử dụng phương pháp đánh giá theo chiều thuận, hay đánh giá theo chiều nghịch hoặc phối hợp các phương pháp.

- Phương pháp đánh giá theo chiều thuận là bắt đầu kiểm tra từ đầu vào của quá trình cho đến khi kết thúc quá trình.

- Phương pháp đánh giá theo chiều nghịch là bắt đầu kiểm tra từ đầu ra cho đến đầu vào để kiểm tra ngược lại quá trình.

4.2.2. Chọn mẫu đánh giá.

Do thời gian đánh giá có hạn nên nhiều khi không thể kiểm tra được toàn bộ hồ sơ chứng từ mà phải chọn mẫu để kiểm tra. Việc chọn cỡ mẫu phụ thuộc nhiều vào kỹ năng của chuyên gia đánh giá, vào thời gian và chi phí cho quá trình đánh giá. Nếu cỡ mẫu lớn sẽ làm tăng độ tin cậy nhưng chi phí lại lớn nên có thể sẽ lãng phí. Vì thế nơi nào mà đối tượng được đánh giá có vấn đề chất lượng, hoặc do yêu cầu của khách hàng thì cỡ mẫu phải

đủ lớn. Nếu quá trình đánh giá còn nghi ngờ thì phải tăng cỡ mẫu, đôi khi cần phải làm lại từ đầu. Một số lưu ý về chọn mẫu:

- Các mẫu được lấy phải liên quan đến tiêu chuẩn ISO 9001:2000 hay hệ thống quản lý chất lượng hoặc các yêu cầu pháp lý, yêu cầu của cơ quan chức năng và yêu cầu khách hàng.

- Lấy mẫu ngẫu nhiên sao cho tất cả các mẫu đều có cơ hội được lựa chọn.

- Kiểm tra và so sánh mẫu với các yêu cầu quy định.

- Ghi lại các điểm phát hiện.

4.2.3. Đánh giá bằng chứng khách quan.

Đánh giá sự phù hợp hay không phù hợp phải dựa trên những bằng chứng khách quan. Những khẳng định không có căn cứ, dư luận, tin đồn của các nhân viên liên quan không được coi là bằng chứng khách quan. Khi phát hiện điểm không phù hợp, chuyên gia đánh giá phải xem xét bằng chứng khách quan cùng với bên được đánh giá để đạt được sự nhất trí chung. Nhiều trường hợp xảy ra sự không nhất trí. Trong trường hợp này chuyên gia đánh giá phải sử dụng bằng chứng khách quan để chứng minh cho phát hiện của mình. Một kinh nghiệm hay được áp dụng là chuyên gia đánh giá yêu cầu người có trách nhiệm của bên được đánh giá cùng với mình xem xét và thỏa thuận về những vấn đề mới được phát hiện. Nỗ lực này sẽ loại bỏ đi những tranh chấp không cần thiết về sau.

4.2.4. Ghi chép các nhận xét.

Chuyên gia đánh giá cần cố gắng lập văn bản những vấn đề đã quan sát, biết được theo từng điểm. Có thể không dễ dàng khi phải ghi nhận thông tin trong khi phỏng vấn nhưng phải cố gắng. Việc ghi nhận theo điểm sẽ đảm bảo độ chính xác và độ tin cậy của thông tin.

Bằng chứng khách quan khi được ghi nhận phải kèm theo số hiệu tài liệu, số soát xét, ngày ban hành... Để khi cần thiết tạo dựng lại sự kiện quan sát được.

4.2.5. Thái độ của các chuyên gia đánh giá.

Các chuyên gia đánh giá phải hành xử một cách chuyên nghiệp. Chính bản thân mỗi người cần có ý thức xây dựng trong quá trình đánh giá với thái độ thích hợp. Dưới đây là một số yếu tố quan trọng, có tính chất kinh nghiệm đưa đến thành công của quá trình đánh giá đối với các chuyên gia.

- Luôn luôn giữ bình tĩnh, khách quan và lịch sự.
- Tìm các nguyên nhân gây thiếu sót.
- Không bao giờ thảo luận về các cá nhân trong hệ thống, mà chỉ thảo luận về bản thân hệ thống.
- Nếu phát hiện một vấn đề, phải bảo đảm rằng có người biết và hiểu vấn đề đó.
- Đừng lặp lại nhiều lần những điều nhỏ nhặt.
- Nếu không giải quyết được vấn đề với ai đó, thì hãy ghi chép lại sự việc đó và sẽ giải quyết sau khi đánh giá, có thể nhờ một người trung gian.

- Hãy cho rằng toàn bộ hồ sơ đều đạt yêu cầu, sau đó hãy tập trung vào các hồ sơ có tình huống đặc biệt hoặc khó khăn.

- Bạn có thể pha trò nhưng đừng bắt đầu trước vì như thế có vẻ như châm biếm.

- Hãy giữ phạm vi đánh giá.

- Hãy cố gắng trung thành với checklist cho đến khi có đầy đủ kinh nghiệm và phát triển khả năng phát hiện vấn đề.

Trong quá trình đánh giá nên tránh những vấn đề sau:

- Tìm lỗi hơn là tìm dữ kiện.

- Các câu hỏi mơ hồ, dồn dập, nhiều khía cạnh.

- Các câu hỏi lạc đề.

- Giảng bầy.

- Các câu hỏi tập trung vào con người.

- Cười thành tiếng, thở dài, lơ đãng.

- Suy nghĩ bật thành tiếng.

- Gây căng thẳng cho bên được đánh giá.

- Làm mất thể diện bên được đánh giá.

- Kiêu ngạo.

4.2.6. *Họp kết thúc.*

Sau khi hoàn tất cuộc đánh giá, nhóm đánh giá sẽ họp với bên được đánh giá để thông báo kết quả đánh giá.

Buổi họp này do trưởng nhóm đánh giá chủ trì và làm các việc sau:

- Cảm ơn sự phối hợp của bên được đánh giá trong suốt quá trình đánh giá.
- Nêu rõ việc đánh giá được thực hiện trên mẫu điển hình.
- Thông báo các điểm không phù hợp.
- Giải thích các điểm không phù hợp một cách rõ ràng.
- Đề nghị bên được đánh giá đặt câu hỏi liên quan các điểm không phù hợp (nếu có).
- Đề nghị bên được đánh giá ký vào báo cáo đánh giá.
- Trao đổi bên được đánh giá thời gian dự kiến hoàn tất việc sửa chữa và ngày kiểm tra xác nhận.

5. BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ

Viết báo cáo là phần thiết yếu của cuộc đánh giá. Sự hoàn chỉnh và mức độ chính xác của báo cáo có tính quan trọng quyết định đối với kết quả cuối cùng của cuộc đánh giá và đối với việc duy trì các hồ sơ chính xác. Mỗi tổ chức có hệ thống báo cáo riêng nhưng cho dù có sử dụng hệ thống báo cáo như thế nào đi nữa thì vấn đề cốt yếu là phải đảm bảo các thông tin chứa đựng trong báo cáo mang tính thực tế, chính xác, dễ hiểu và được mọi bên liên quan nhất trí, đồng thời cần phải xác định được biện pháp tiếp theo nếu cần thiết.

Báo cáo cần được viết ngay trong quá trình đánh giá, trước khi cuộc họp kết thúc vì sự không phù hợp thường được ghi trong báo cáo đánh giá nên trong quá trình đánh giá, nếu phát hiện ra những điểm không phù hợp thì phải ghi lại ngay lập tức và nên có sự đồng ý, xác nhận của bên được đánh giá.

Báo cáo đánh giá thường chứa các nội dung sau:

- Thời gian và địa điểm đánh giá.
- Tên đánh giá viên và tên bộ phận được đánh giá.
- Công bố các điểm không phù hợp.
- Chữ ký người đánh giá và bên được đánh giá
- Thời hạn sửa chữa các điểm không phù hợp.
- Kiểm tra xác nhận các điểm không phù hợp.

Dưới đây là một mẫu báo cáo đánh giá chất lượng nội bộ.

BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

Bộ phận được đánh giá: B

Trưởng nhóm đánh giá: NVX

Trưởng bộ phận được đánh giá: LVC

Đánh giá viên: NVY

Phạm vi đánh giá: Thủ tục xxxxxxxx

Ngày: 20/12/2002

STT	Điểm không phù hợp (Đánh giá viên ghi)	Phân tích nguyên nhân	Hành động khắc phục (Bên được ĐG ghi)	Ngày dự kiến hoàn tất (Bên được ĐG ghi)	Kiểm tra xác nhận (ĐG viên)	Ngày ký tên (ĐG viên)
1	Sổ tay chất lượng lần soát xét 00, hiệu lực ngày 10/5/2002 chưa ghi phạm vi áp dụng của hệ thống chất lượng. Điều này không phù hợp theo 4.2.2 ISO 9001.	Cần nêu rõ nguyên nhân dẫn đến sự không phù hợp.	Bổ sung phạm vi áp dụng vào sổ tay chất lượng	5/1/2003	Đã kiểm tra sổ tay chất lượng sau khi bổ sung	5/1/2003
2	Chưa có bằng chứng cho thấy Sở S tổ chức họp giao ban với sở ngành, UBND huyện như quy định tại bước 3 của thủ tục thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng lần soát xét 00, ngày 21/5/2002.		Tổ chức phổ biến lại thủ tục thu thập ý kiến phản hồi của khách hàng. Sẽ tuân thủ quy định thủ tục và áp dụng từ ngày 5/1/2003	5/1/2003	Đã kiểm tra tính thấu hiểu của nhân viên liên quan. Kiểm tra trong lần đánh giá nội bộ tiếp theo.	5/1/2003

Trong phần đánh giá có đề cập đến điểm không phù hợp. Vậy hiểu như thế nào về điểm không phù hợp và các ghi chép chúng?

Không phù hợp là không thực hiện đúng với yêu cầu quy định. Nó bao gồm sự sai lệch hoặc thiếu một hay nhiều đặc trưng chất lượng hoặc các yếu tố của hệ thống chất lượng so với các yêu cầu quy định. Cụ thể không phù hợp với yêu cầu quy định xảy ra khi:

- Hệ thống quản lý chất lượng được xây dựng không đáp ứng đầy đủ các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000.
- Các hoạt động thực tế không phù hợp với các yêu cầu ISO 9001:2000 hoặc hệ thống tài liệu chất lượng.
- Hoạt động không phù hợp với các quy định của luật pháp hay cơ quan chức năng.
- Hoạt động không phù hợp với các yêu cầu nêu trong hợp đồng..

Sự không phù hợp được nêu phải dựa trên việc đánh giá khách quan các bằng chứng thu thập, không dựa trên ý kiến cá nhân hoặc thành kiến.

Điểm không phù hợp được phát hiện có thể xếp loại nặng hay nhẹ để lượng định tính chất và ý nghĩa của nó trong hệ thống hoặc việc hoàn thành các mục tiêu chất lượng đã đề ra.

- Điểm không phù hợp nặng. Là sự không phù hợp có thể ảnh hưởng đến hệ thống quản lý chất lượng trong việc

hỏa mãn các yêu cầu nêu trong ISO 9001:2000, chính sách và mục tiêu chất lượng đã công bố và dẫn đến các rủi ro nghiêm trọng, không đáp ứng được các yêu cầu quy định như:

- + Thiếu các tài liệu theo yêu cầu của tiêu chuẩn hoặc không áp dụng tài liệu đã viết.

- + Nhiều điểm không phù hợp được tìm thấy trong cùng một hạng mục của tài liệu.

- Điểm không phù hợp nhẹ. Không hoàn thành các yêu cầu do tiêu chuẩn quy định có liên quan đến hoạt động của tổ chức, tuy nhiên không dẫn đến các rủi ro nghiêm trọng.

- + Các hoạt động thực tế có khác biệt nhỏ so với tài liệu

- + Thiếu sót nhỏ trong việc thực hiện các hạng mục theo yêu cầu trong ISO 9001:2000 hoặc không nhất quán trong thực tế hoạt động.

Chuyên gia đánh giá chịu trách nhiệm xác định sự không phù hợp. Cần ghi rõ để người không tham gia trong tiến trình đánh giá có thể hiểu được các điểm không phù hợp và biết phải sửa chữa điều gì. Do vậy điểm không phù hợp cần ghi ít nhất các thông tin sau:

- Nơi diễn ra sự không phù hợp.

- Điều không phù hợp.

- Lý do không phù hợp.

Thông thường sự không phù hợp được lập hồ sơ dưới hình thức “bảng ghi chép sự không phù hợp”. Sau đây là một mẫu ghi điểm không phù hợp.

BẢNG BÁO CÁO KHÔNG PHÙ HỢP

Tổ chức được đánh giá:		
Phạm vi xem xét:	Số điều khoản và tiêu chuẩn:	
Xếp loại:	NẶNG	NHẸ
Diễn giải:		
Chuyên gia đánh giá:		

Một số lưu ý khi ghi điểm không phù hợp.

- Viết nháp trước sau đó đọc cho các đánh giá viên khác nghe để góp ý.

- Đừng diễn giải quá trình đánh giá trong điểm không phù hợp.

- Đi đến quyết định càng nhanh càng tốt.

- Nếu tìm thấy điểm không phù hợp nặng của một hoạt động nào đó, đừng tốn thời gian tìm kiếm chi tiết về hoạt động này. Khi sửa chữa các điểm không phù hợp nặng, các chi tiết sẽ được sửa chữa theo.

- Đừng sử dụng tên người trong điểm không phù hợp.

- Đừng lo lắng mình quên đánh giá một hoạt động nào đó, và tất cả đánh giá viên đều quên như vậy.

6. HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC

Mục đích cuối cùng của việc đánh giá là góp phần nhằm
tục hoàn thiện hệ thống chất lượng bằng cách áp
những hành động khắc phục đối với những vấn đề
được xác định. Hành động được thực hiện bởi bên đánh
giá, nhằm sửa chữa các điểm không phù hợp. Hành động
phải mang tính phòng ngừa, nhằm tránh việc lặp lại
không phù hợp tương tự và phải coi đây là một phần
của quá trình cải tiến thường xuyên hệ thống quản lý chất
lượng.

Quá trình thực hiện hành động khắc phục, phòng ngừa
bao gồm các bước:

- Điều tra nguyên nhân gốc gây sự không phù hợp.
- Thực hiện hành động khắc phục và phòng ngừa nhằm
hạn chế hoặc loại bỏ nguyên nhân gây ra sự không phù
hợp.
- Thực hiện việc kiểm soát nhằm đảm bảo rằng hành
động khắc phục và phòng ngừa được thực hiện một cách
hiệu quả.
- Ghi lại việc thực hiện hành động khắc phục và phòng
ngừa và xem xét lại các tài liệu bị ảnh hưởng bởi việc thực
hiện hành động khắc phục và phòng ngừa.

Thông báo tóm tắt hành động khắc phục phòng ngừa
đến các nhân viên liên quan, và đào tạo để họ có thể thực
hiện việc thay đổi (nếu có).

Sau khi bên được đánh giá đã thực hiện các hành động khắc phục phòng ngừa và thẩm tra lại sự hoàn chỉnh phải báo cho chuyên gia đánh giá. Chuyên gia đánh giá sẽ thẩm định lại hành động khắc phục bằng cách xem xét các điểm không phù hợp lần trước, xác nhận khi chúng hoàn tất hoặc thay thế bằng các điểm không phù hợp mới. Cụ thể gồm các việc: .

- Kiểm tra xác nhận việc hoàn thành theo thời gian dự kiến và tính hiệu quả của hành động khắc phục và phòng ngừa.
- Bên được đánh giá chứng kiến việc kiểm tra xác nhận lại.
- Ghi lại kết quả kiểm tra xác nhận.
- Tổng hợp các điểm không phù hợp để thảo luận trong cuộc họp xem xét của lãnh đạo.

KẾT LUẬN

Từ năm 1996 Việt Nam bắt đầu áp dụng ISO 9000 vào các doanh nghiệp và đến nay đã có hơn 500 doanh nghiệp được đánh giá và nhận chứng chỉ. Tuy nhiên, đối với dịch vụ hành chính vấn đề áp dụng ISO 9000 còn rất mới mẻ. Số đơn vị được cấp chứng chỉ còn rất ít (chưa đến 10 đơn vị). Vì thế cho đến nay chưa có tài liệu hướng dẫn thống nhất cho đào tạo và tư vấn trong lĩnh vực này. Chúng tôi hy vọng tài liệu *"ISO 9000 trong dịch vụ hành chính"* sẽ hỗ trợ một cách kịp thời và hiệu quả cho các chương trình đào tạo và là tài liệu tham khảo cho những cơ quan và các bạn đọc quan tâm.

Các tác giả đã được Trường Cán bộ Thành phố khuyến khích động viên biên soạn tài liệu này nhằm giúp trường thực hiện tốt nhiệm vụ tổ chức đào tạo và hướng dẫn áp dụng bộ tiêu chuẩn nói trên cho các cơ quan hành chính trong thành phố. Trường có thuận lợi là được Ban cải cách hành chính Thành phố hỗ trợ tích cực cũng như có sự phối hợp chặt chẽ của Trung tâm Kỹ thuật Tiêu chuẩn - Đo lường - Chất lượng 3. Trong điều kiện đó, Trường hy vọng hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình. Việc biên soạn tài liệu *"ISO 9000 trong dịch vụ hành chính"* là bước khởi đầu có tính quyết định cho sự thành công của nhiệm vụ nêu trên.

PHỤ LỤC 1:

CÁC THUẬT NGỮ SỬ DỤNG THỐNG NHẤT

Việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000 trên toàn quốc đòi hỏi phải có một hệ thống thuật ngữ thống nhất. Điều đó có nghĩa là mỗi khái niệm có một tên gọi và một cách định nghĩa được mọi người hiểu như nhau. Sau đây là một số thuật ngữ thông dụng thường áp dụng vào dịch vụ hành chính trích dẫn từ tài liệu: “Tiêu chuẩn Việt Nam ISO 9000:2000 – Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng. Hà Nội 2000”.

1. CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN ĐẾN CHẤT LƯỢNG

1. CHẤT LƯỢNG: Mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu.

Chú thích 1: Thuật ngữ “chất lượng” có thể sử dụng với các tính từ như kém, tốt, tuyệt hảo.

Chú thích 2: “vốn có” nghĩa là tồn tại trong cái gì đó, đặc biệt như một đặc tính lâu bền hay vĩnh viễn.

2. YÊU CẦU: Nhu cầu hay mong đợi đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc.

Chú thích 1: “ngầm hiểu chung” nghĩa là những gì là thực hành mang tính thông lệ hay phổ biến đối với một tổ chức, khách hàng của tổ chức và các bên quan tâm khác, nghĩa là nhu cầu hay mong đợi được xem là ngầm hiểu.

Chú thích 2: Có thể sử dụng một định ngữ để chỉ rõ loại yêu cầu cụ thể, ví dụ: yêu cầu đối với sản phẩm, yêu cầu đối với hệ thống chất lượng, yêu cầu của khách hàng.

Chú thích 3: Yêu cầu được quy định là yêu cầu đã được công bố, ví dụ: trong một tài liệu.

Chú thích 4: Yêu cầu có thể được nảy sinh từ các bên quan tâm khác nhau.

3. ĐẶC TÍNH: Đặc trưng để phân biệt.

Chú thích 1: Một đặc tính có thể vốn có hay được gán thêm.

Chú thích 2: Một đặc tính có thể định tính hay định lượng.

Chú thích 3: Có nhiều loại đặc tính khác nhau. Ví dụ như: vật lý (ví dụ: đặc tính cơ, điện, hóa, sinh; cảm quan (ví dụ các đặc tính liên quan đến ngửi, sờ mó, nếm, nhìn, nghe...); hành vi (ví dụ: nhã nhặn, trung thực, chân thật); thời gian (ví dụ: đúng lúc, tin cậy, sẵn có...); ergonomic (ví dụ: đặc trưng tâm lý, hay liên quan đến an toàn của con người); chức năng (ví dụ: tốc độ tối đa của máy bay).

4. ĐẶC TÍNH CHẤT LƯỢNG: Đặc tính vốn có của một sản phẩm, quá trình hay hệ thống có liên quan đến một yêu cầu.

Chú thích 1: Vốn có nghĩa là tồn tại dưới dạng nào đó, đặc biệt là đặc tính lâu bền.

Chú thích 2: Một đặc tính gán cho sản phẩm, quá trình hay hệ thống (ví dụ như giá cả của sản phẩm, chủ sở hữu của sản phẩm) không phải là đặc tính chất lượng của sản phẩm, quá trình hay hệ thống đó.

5. SỰ THỎA MÃN CỦA KHÁCH HÀNG: Sự cảm nhận của khách hàng về mức độ đáp ứng yêu cầu của khách hàng.

Chú thích 1: Các khiếu nại của khách hàng là một chỉ số chung về sự thỏa mãn thấp của khách hàng, nhưng việc không có khiếu nại không có nghĩa là sự thỏa mãn cao của khách hàng.

Chú thích 2: Thậm chí khi các yêu cầu của khách hàng đã được khách hàng thỏa thuận và được thực hiện, điều này không đảm bảo có sự thỏa mãn cao của khách hàng.

II. CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN ĐẾN QUẢN LÝ

1. HỆ THỐNG QUẢN LÝ: Hệ thống để thiết lập chính sách và mục tiêu và để đạt được các mục tiêu đó.

Chú thích: Một hệ thống quản lý của một tổ chức có thể bao gồm các hệ thống quản lý khác nhau. Ví dụ như hệ thống quản lý chất lượng, hệ thống quản lý tài chính, hệ thống quản lý môi trường.

2. HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG: Hệ thống quản lý để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng.

3. CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG: Ý đồ và định hướng chung của một tổ chức có liên quan đến chất lượng được lãnh đạo cao nhất công bố chính thức.

Chú thích 1: Nội dung chính sách chất lượng cần phải nhất quán với chính sách chung của tổ chức và cung cấp cơ sở để lập các mục tiêu chất lượng.

Chú thích 2: Các nguyên tắc của quản lý chất lượng của tiêu chuẩn này có thể tạo thành cơ sở để lập chính sách chất lượng.

4. MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG: Điều định tìm kiếm hay nhắm tới có liên quan đến chất lượng.

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

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

5. QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG: Các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng.

Chú thích: Việc định hướng và kiểm soát về chất lượng nói chung bao gồm lập chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng, hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng.

6. HOẠCH ĐỊNH CHẤT LƯỢNG: Một phần của quản lý chất lượng tập trung vào việc lập mục tiêu chất lượng và quy định các quá trình tác nghiệp cần thiết và các nguồn lực có liên quan để thực hiện các mục tiêu chất lượng.

Chú thích: Lập các kế hoạch chất lượng có thể là một phần của hoạch định chất lượng.

7. KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG: Một phần của quản lý chất lượng tập trung vào việc thực hiện các yêu cầu chất lượng.

8. ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG: Một phần của quản lý chất lượng tập trung vào cung cấp lòng tin rằng các yêu cầu chất lượng sẽ được thực hiện.

9. CẢI TIẾN CHẤT LƯỢNG: Một phần của quản lý chất lượng tập trung vào nâng cao khả năng thực hiện các yêu cầu chất lượng.

Chú thích: Các yêu cầu liên quan đến mọi khía cạnh như hiệu lực, hiệu quả hay xác định nguồn gốc.

10. CẢI TIẾN LIÊN TỤC: Hoạt động lặp lại để nâng cao khả năng thực hiện các yêu cầu.

Chú thích: Quá trình lập mục tiêu và tìm cơ hội để cải tiến là một quá trình liên tục thông qua việc sử dụng các phát hiện khi đánh giá và kết luận đánh giá, phân tích dữ liệu, xem xét của lãnh đạo hay các biện pháp khác và nói chung dẫn tới các hành động khắc phục hay hành động phòng ngừa.

11. LÃNH ĐẠO CAO NHẤT: Cá nhân hay nhóm người định hướng và kiểm soát một tổ chức ở cấp cao nhất.

12. HIỆU LỰC: Mức độ thực hiện các hoạt động đã hoạch định và đạt được các kết quả đã hoạch định.

13. HIỆU QUẢ: Quan hệ giữa kết quả đạt được và nguồn lực được sử dụng.

III. CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN ĐẾN TỔ CHỨC

1. TỔ CHỨC: Nhóm người và phương tiện có sự sắp xếp bố trí trách nhiệm, quyền hạn và mối quan hệ.

2. KHÁCH HÀNG: Tổ chức hay cá nhân nhận một sản phẩm.

Chú thích: Khách hàng có thể là nội bộ hay bên ngoài tổ chức.

3. CƠ SỞ HẠ TẦNG: Hệ thống các phương tiện, thiết bị và dịch vụ cần thiết cho hoạt động tác nghiệp của một tổ chức.

4. MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC: Tập hợp các điều kiện để thực hiện một công việc.

Chú thích: Điều kiện bao gồm cả các yếu tố vật chất, xã hội, tâm lý và môi trường (ví dụ như nhiệt độ, hệ thống thừa nhận, ergonomic và thành phần không khí).

IV. CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN ĐẾN QUÁ TRÌNH VÀ SẢN PHẨM

1. QUÁ TRÌNH: Tập hợp các hoạt động có liên quan lẫn nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra.

Chú thích 1: Đầu vào của một quá trình thường là đầu ra của các quá trình khác.

Chú thích 2: Các quá trình trong một tổ chức thường được lập kế hoạch và được tiến hành trong điều kiện được kiểm soát để gia tăng giá trị.

Chú thích 3: Một quá trình trong đó sự phù hợp của sản phẩm làm ra không thể hay không kiểm tra xác nhận được vì lý do kinh tế thường được gọi là “quá trình đặc biệt”.

2. SẢN PHẨM: Kết quả của quá trình.

Chú thích 1: Có bốn chủng loại sản phẩm chung nhất:

- dịch vụ (ví dụ: vận chuyển);
- mềm (ví dụ: chương trình máy tính, từ điển);
- cứng (ví dụ: các chi tiết cơ khí);
- vật liệu được chế biến (ví dụ: dầu bôi trơn).

Chú thích 2: Dịch vụ là kết quả của ít nhất một hoạt động cần được tiến hành tại nơi tương giao giữa người cung cấp và khách hàng và thường không hữu hình. Việc cung cấp một dịch vụ có thể liên quan ví dụ đến những điều sau:

- một hoạt động thực hiện trên một sản phẩm hữu hình do khách hàng cung cấp (ví dụ: sửa xe hơi);
- một hoạt động thực hiện trên một sản phẩm không cảm nhận bằng xúc giác do khách hàng cung cấp (ví dụ: khai thu nhập để hoàn thuế);
- giao một sản phẩm không hữu hình (ví dụ: cung cấp kiến thức);
- tạo ra một bầu không khí cho khách hàng (ví dụ: trong khách sạn hay nhà hàng).

3. THỦ TỤC / QUY TRÌNH: Cách thức cụ thể để tiến hành một hoạt động hay một quá trình.

Chú thích 1: Thủ tục có thể dưới dạng tài liệu hay không.

Chú thích 2: Khi một thủ tục được lập thành văn bản, thường sử dụng thuật ngữ "thủ tục thành văn" hay "thủ tục dạng tài liệu". Tài liệu chứa một thủ tục có thể gọi là một "tài liệu về thủ tục".

V. CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN ĐẾN SỰ PHÙ HỢP

1. SỰ PHÙ HỢP: Sự đáp ứng một yêu cầu.

Chú thích 1: Định nghĩa này nhất quán với ISO/IEC Guide 2 nhưng khác về cấu trúc câu để hợp với các khái niệm của TCVN/ ISO 9000.

Chú thích 2: Trong tiếng Anh, thuật ngữ "conformance" cũng được hiểu là sự phù hợp.

2. SỰ KHÔNG PHÙ HỢP: Sự không đáp ứng một yêu cầu.

3. SAI LỖI / KHUYẾT TẬT: Sự không thực hiện một yêu cầu liên quan đến việc sử dụng định nhầm tới hay đã quy định.

Chú thích 1: Việc phân biệt khái niệm sai lỗi với không phù hợp là quan trọng vì hàm ý luật lệ, đặc biệt là những vấn đề gắn với trách nhiệm pháp lý của sản phẩm. Bởi vậy khi dùng đến thuật ngữ "sai lỗi" cần hết sức cẩn thận.

Chú thích 2: Việc sử dụng định nhầm tới như khách hàng nhầm tới, có thể bị ảnh hưởng do bản chất của thông tin, ví dụ như các chỉ dẫn thao tác hay bảo trì do người cung cấp đưa.

4. HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC: Hành động được tiến hành để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp đã được phát hiện hay các tình trạng không mong muốn khác.

Chú thích 1: Có thể có nhiều nguyên nhân đối với một sự không phù hợp.

Chú thích 2: Hành động khắc phục được tiến hành để ngăn ngừa sự tái diễn, trong khi hành động phòng ngừa được tiến hành để ngăn ngừa sự xảy ra.

Chú thích 3: Giữa sự khắc phục và hành động khắc phục có sự khác nhau.

5. SỰ KHẮC PHỤC: Hành động được tiến hành để loại bỏ sự không phù hợp đã được phát hiện.

Chú thích 1: Một sự khắc phục có thể gắn với hành động khắc phục.

Chú thích 2: Một sự khắc phục ví dụ có thể là làm lại hay hạ cấp.

6. HÀNH ĐỘNG PHÒNG NGỪA: Hành động được tiến hành để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm tàng hay các tình trạng không mong muốn tiềm tàng khác.

Chú thích 1: Có thể có nhiều nguyên nhân đối với một sự không phù hợp tiềm tàng.

Chú thích 2: Hành động phòng ngừa được tiến hành để ngăn ngừa sự xảy ra, trong khi hành động khắc phục được tiến hành để ngăn ngừa sự tái diễn.

VI. CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN ĐẾN HỆ THỐNG TÀI LIỆU

1. THÔNG TIN: Dữ liệu có ý nghĩa.

2. TÀI LIỆU: Thông tin và phương tiện hỗ trợ. Ví dụ: Hồ sơ, quy định, tài liệu về thủ tục, bản vẽ, báo cáo, tiêu chuẩn.

Chú thích 1: Phương tiện có thể là giấy, đĩa từ, đĩa điện tử, ảnh hay mẫu gốc hoặc tổ hợp các dạng trên.

Chú thích 2: Một tập hợp các tài liệu, ví dụ như các quy định và hồ sơ, thường được gọi là "hệ thống tài liệu".

3. QUY ĐỊNH: Tài liệu ấn định các yêu cầu.

4. SỐ TAY CHẤT LƯỢNG: Tài liệu quy định hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức.

Chú thích: Số tay chất lượng có thể khác nhau về chi tiết và khuôn khổ để thích hợp với quy mô và sự phức tạp của mỗi tổ chức.

5. KẾ HOẠCH CHẤT LƯỢNG: Tài liệu quy định các thủ tục và nguồn lực kèm theo phải được người nào áp dụng và khi nào áp dụng đối với một dự án, sản phẩm, quá trình hay hợp đồng cụ thể.

Chú thích 1: Các thủ tục này thường bao gồm các thủ tục để cập đến các quá trình quản lý chất lượng và quá trình tạo sản phẩm.

Chú thích 2: Một kế hoạch chất lượng thường viện dẫn đến sổ tay chất lượng hay với các tài liệu về thủ tục.

Chú thích 3: Một kế hoạch chất lượng thường là một trong những kết quả của hoạch định chất lượng.

6. HỒ SƠ: Tài liệu công bố các kết quả đạt được hay cung cấp bằng chứng về các hoạt động được thực hiện.

Chú thích 1: Hồ sơ chất lượng có thể được sử dụng để lập tài liệu về việc xác định nguồn gốc và để cung cấp bằng chứng về kiểm tra xác nhận, về hành động phòng ngừa và hành động khắc phục.

Chú thích 2: Hồ sơ thường không thuộc diện kiểm soát việc sửa đổi.

VII CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN ĐẾN XEM XÉT

1. BẢNG CHỨNG KHÁCH QUAN: Dữ liệu chứng minh sự tồn tại hay sự thực của một điều nào đó.

Chú thích: Bảng chứng khách quan có thể nhận được thông qua quan trắc, đo lường, thử nghiệm hay các phương tiện khác.

2. KIỂM TRA: Việc đánh giá sự phù hợp bằng cách quan trắc và xét đoán kèm theo bằng phép đo, thử nghiệm hay định cỡ thích hợp.

3. THỬ NGHIỆM: Việc xác định một hay nhiều đặc tính theo một thủ tục.

4. KIỂM TRA XÁC NHẬN: Sự khẳng định thông qua việc cung cấp bằng chứng khách quan rằng các yêu cầu quy định đã được thực hiện.

Chú thích 1: Thuật ngữ “được kiểm tra xác nhận” được sử dụng cho một tình trạng tương ứng.

Chú thích 2: Việc kiểm tra xác nhận có thể bao gồm các hoạt động như: Tính toán theo phương pháp khác; so sánh một quy định thiết kế mới với một quy định thiết kế tương tự đã được xác minh; tiến hành thử nghiệm và chứng minh; xem xét các tài liệu trước khi ban hành.

5. XÁC NHẬN GIÁ TRỊ SỬ DỤNG: Sự khẳng định thông qua việc cung cấp bằng chứng khách quan rằng các yêu cầu đối với việc sử dụng đã định được thực hiện.

Chú thích 1: Thuật ngữ “được xác nhận giá trị sử dụng” được sử dụng để chỉ một tình trạng tương ứng.

Chú thích 2: Điều kiện sử dụng để xác nhận giá trị sử dụng có thể thực tế hay mô phỏng.

6. KIỂM TRA XEM XÉT: Hoạt động được tiến hành để xác định sự thích hợp, sự thỏa đáng và hiệu lực của một đối tượng để đạt được các mục tiêu đã lập. Ví dụ: việc kiểm tra xem xét của lãnh đạo, kiểm tra xem xét thiết kế phát triển, kiểm tra xem xét yêu cầu của khách hàng và xem xét sự không phù hợp.

Chú thích: Việc kiểm tra xem xét cũng có thể bao gồm cả xác định hiệu quả.

VIII CÁC THUẬT NGỮ LIÊN QUAN ĐẾN ĐÁNH GIÁ

1. ĐÁNH GIÁ: Quá trình có hệ thống, độc lập và được lập thành văn bản để nhận được bằng chứng đánh giá và xem xét đánh giá chúng một cách khách quan để xác định mức độ thực hiện các chuẩn mực đã thỏa thuận.

2. CHUẨN MỰC ĐÁNH GIÁ: Tập hợp các chính sách, thủ tục hay yêu cầu được xác định là gốc so sánh.

3. CHƯƠNG TRÌNH ĐÁNH GIÁ: Tập hợp một hay nhiều cuộc đánh giá được hoạch định cho một khoảng thời gian nhất định và nhằm một mục đích cụ thể.

4. CHUẨN MỰC ĐÁNH GIÁ: Tập hợp các chính sách, thủ tục hay yêu cầu được xác định là gốc so sánh.

5. BẰNG CHỨNG ĐÁNH GIÁ: Hồ sơ, việc trình bày về sự kiện hay thông tin khác liên quan tới các chuẩn mực đánh giá và có thể kiểm tra xác nhận.

Chú thích: Bằng chứng đánh giá có thể định tính hoặc định lượng.

6. PHÁT HIỆN KHI ĐÁNH GIÁ: Kết quả của việc xem xét đánh giá, các bằng chứng đánh giá thu thập được so với chuẩn mực đánh giá.

Chú thích: Phát hiện khi đánh giá có thể chỉ ra sự phù hợp hoặc không phù hợp với chuẩn cú đánh giá hoặc cơ hội cải tiến.

7. BÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ: Tổ chức được đánh giá.

8. CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ: Người có năng lực để tiến hành một cuộc đánh giá.

9. KẾT LUẬN ĐÁNH GIÁ: Đầu ra của một cuộc đánh giá do đoàn đánh giá cung cấp sau khi xem xét mọi phát hiện khi đánh giá.

PHỤ LỤC 2:

HỆ THỐNG VĂN BẢN MẪU

Trong phụ lục này chúng tôi giới thiệu một số văn bản trong hệ thống quản lý chất lượng của Văn phòng UBND Tỉnh X và của Trường X nhằm minh họa rõ hơn cho nội dung hướng dẫn xây dựng hệ thống văn bản trong chương 4. Đồng thời cũng giúp cho các tổ chức khi xây dựng hệ thống văn bản có thêm tài liệu tham khảo. Cần lưu ý rằng các văn bản này chỉ có mục đích minh họa chứ không phải là mẫu mực. Các tổ chức không thể áp dụng một cách máy móc các văn bản này.

Các văn bản của một hệ thống quản lý chất lượng có rất nhiều. Song do khuôn khổ của cuốn sách có hạn nên các văn bản mẫu trong phụ lục này chỉ bao gồm các văn bản chủ yếu nhất, bao gồm: Chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng và kế hoạch thực hiện các mục tiêu đó, 6 thủ tục bắt buộc phải có theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

A. VĂN BẢN CỦA VĂN PHÒNG UBND TỈNH X.

**Ủy ban nhân dân
Tỉnh X
Văn phòng**

**Cộng hòa xã hội chủ nghĩa Việt Nam
Độc lập - Tự do - Hạnh phúc**

CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG CỦA VĂN PHÒNG TỈNH X

Văn phòng Tỉnh X cam kết đẩy mạnh cải tiến thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền theo tinh thần Nghị quyết 38/CP ngày 04/5/1994 của Chính phủ về cải cách thủ tục hành chính. Cụ thể là:

1. Cam kết xây dựng, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

2. Tích cực nghiên cứu áp dụng vững chắc từng bước các thành tựu về công nghệ thông tin, về hệ thống quản lý chất lượng để giải quyết tốt nhất từng hệ loại công văn đến; cải tiến hệ thống lưu trữ hồ sơ tại Văn phòng bằng các thành tựu khoa học tiên tiến để khai thác hồ sơ tốt nhất.

3. Xây dựng các qui trình giải quyết công việc đơn giản, rõ ràng, thống nhất, công khai và đúng pháp luật. Đảm bảo kịp thời, chính xác và hợp pháp của văn bản giải quyết.

4. Cán bộ, công chức có thái độ đúng mực trong giao tiếp trao đổi công tác; trong giao nhận hồ sơ, tài liệu và đặc biệt là thái độ sẵn sàng tiếp nhận, giải quyết các hồ sơ.

Ngày tháng năm 2002

Ngày tháng năm 2002

Phê duyệt

Người soạn thảo

Số hiệu: ST-LĐVP-STCL

Lần soát xét:00

Ngày:01/07/2002

MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG
(ĐỐI VỚI CÔNG TÁC CẤP GIẤY PHÉP)
NĂM 2002

Trong công tác trình hồ sơ cấp giấy phép cho cấp có thẩm quyền phê duyệt, cần đạt được các mục tiêu sau:

1. 100% hồ sơ được sắp xếp theo trình tự, có danh mục hồ sơ.
2. 95% hồ sơ trình duyệt bảo đảm thời gian qui định trong Quy chế làm việc của Văn phòng.
3. Không có hồ sơ bị thất lạc trong quá trình chuyển giao nội bộ.

Ngày tháng năm 2002

Người soạn thảo

Ngày tháng năm 2002

Người phê duyệt

Số hiệu: HD-TĐT-MTCL Lần soát xét:00

Ngày:01/07/2002

Trang 1/1

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG

100% hồ sơ được sắp xếp theo trình tự, có danh mục hồ sơ.

STT	Nội dung	Các công việc	Trách nhiệm	Thời gian	Ghi chú
1	Chuẩn bị	Công bố kế hoạch thực hiện mục tiêu đến các CBCC có trách nhiệm liên quan.	Lãnh đạo Cơ quan	15/5/02 16/5/02	
2	Thực hiện	Xây dựng cách thức sắp xếp hồ sơ trình duyệt theo một trình tự nhất định đối với từng loại hồ sơ; để bảo đảm cho lãnh đạo có sự thuận tiện, tiết kiệm thời gian, hiểu rõ vấn đề khi phê duyệt.	Nhân viên thụ lý	19/5/02 23/5/02	
		Chuẩn bị đầy đủ phương tiện cho hồ sơ: bìa in sẵn, kẹp giấy.	Nhân viên thụ lý	thường xuyên	
3	Kiểm tra	Định kỳ kiểm tra đánh giá và rút kinh nghiệm để khắc phục.	Nhân viên thụ lý & Lãnh đạo cơ quan	6 tháng một lần	

Số hiệu: HD-TĐT-KHCL

Lần soát xét:00

Ngày:01/07/2002

Trang 1/3

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG

95% hồ sơ trình duyệt bảo đảm thời gian qui định trong
Quy chế làm việc của Văn phòng.

STT	Nội dung	Các công việc	Trách nhiệm	Thời gian	Ghi chú
1	Chuẩn bị	Công bố kế hoạch thực hiện mục tiêu đến các CBCC có trách nhiệm liên quan.	Lãnh đạo Cơ quan	15/5/02 16/5/02	
2	Thực hiện	Tiếp nhận hồ sơ, xử lý, lập tờ trình theo thứ tự tiếp nhận; nếu hồ sơ nhiều có thể làm thêm ngoài giờ hoặc bàn giao bớt cho đồng nghiệp.	Nhân viên thụ lý	Thường xuyên	
		Chuẩn bị đầy đủ phương tiện phục vụ: tài liệu, văn bản quy phạm pháp luật, máy vi tính để truy cập mạng.	Nhân viên thụ lý	Thường xuyên	
3	Kiểm tra	Lập sổ theo dõi cấp phép dự án, kết hợp với phiếu theo dõi trên mạng do Phòng HC cập nhật.	Nhân viên thụ lý	23/5/2002	
		Định kỳ kiểm tra đánh giá và rút kinh nghiệm để khắc phục.	Nhân viên thụ lý & Lãnh đạo cơ quan	Mỗi tháng một lần	

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG

Không có hồ sơ bị thất lạc trong quá trình chuyển giao nội bộ.

STT	Nội dung	Các công việc	Trách nhiệm	Thời gian	Ghi chú
1	Chuẩn bị	Công bố kế hoạch thực hiện mục tiêu đến các CBCC có trách nhiệm liên quan.	Lãnh đạo Cơ quan	15/5/02 16/5/02	
2	Thực hiện	Lập phiếu kiểm soát luân chuyển hồ sơ.	Nhân viên thụ lý	Thường xuyên	
		Hồ sơ phải có kẹp chắc chắn tránh sút sổ dẫn tới thất lạc, nếu hồ sơ quá dày phải buộc dây hoặc bỏ vào hộp đựng hồ sơ.	Nhân viên thụ lý	Thường xuyên	
3	Kiểm tra	Định kỳ kiểm tra đánh giá và rút kinh nghiệm để khắc phục.	Nhân viên thụ lý & Lãnh đạo cơ quan	6 tháng một lần	

Ngày tháng năm
Người soạn thảo

Ngày tháng năm
Người phê duyệt

Số hiệu: HD-TĐT-KHCL Lần soát xét: 00 Ngày: 01/07/2002

THỦ TỤC KIỂM SOÁT TÀI LIỆU

1. Mục đích:

Thủ tục kiểm soát tài liệu nhằm:

- Đảm bảo các tài liệu được phê duyệt trước khi ban hành.
- Nhằm để rà soát, cập nhật và phê duyệt lại khi cần thiết.
- Đảm bảo nhận biết được sự thay đổi và tình trạng thay đổi hiện hành của tài liệu.
- Đảm bảo các tài liệu thích hợp có sẵn ở nơi cần sử dụng.
- Đảm bảo các tài liệu bên ngoài được nhận biết và kiểm soát được việc phân phối của chúng.

2. Phạm vi áp dụng:

Thủ tục kiểm soát tài liệu được áp dụng đối với Sổ tay chất lượng, các thủ tục, hướng dẫn công việc liên quan hỗ trợ quản lý chất lượng ISO 9001:2000, tài liệu bên ngoài.

3. Tài liệu tham khảo:

ISO 9001:2000.

4. Định nghĩa:

A- Tài liệu nội bộ:

- Là tài liệu do Ủy ban nhân dân Tỉnh, Văn phòng Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân Tỉnh soạn thảo áp dụng trong hệ thống quản lý chất lượng.

- Ban lãnh đạo văn phòng phê duyệt Sổ tay chất lượng, sơ đồ tổ chức, TN & QH, các thủ tục và tài liệu hỗ trợ.

- Phó phòng Hành chánh - Tổ chức chịu trách nhiệm kiểm soát toàn bộ các tài liệu nội bộ trong hệ thống quản lý chất lượng.

B- Tài liệu bên ngoài:

Là các văn bản của TƯ và HEND cùng cấp ban hành được đưa vào áp dụng tại cơ quan.

5. Thủ tục chi tiết:

STT	TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM
	Ban hành tài liệu mới/thay đổi tài liệu hiện hành	
	A- Kiểm soát tài liệu nội bộ:	
1	Khi có nhu cầu ban hành tài liệu mới hoặc thay đổi tài liệu hiện hành, trước tiên phải lập phiếu đề xuất ban hành hoặc thay đổi tài liệu hiện hành, sau đó trao đổi xin ý kiến của Chánh Văn phòng HĐND & UBND Tỉnh về nhu cầu ban hành tài liệu mới hoặc thay đổi tài liệu hiện hành.	Người có yêu cầu
2	Nếu được chấp thuận thì phân công cho cán bộ phụ trách lĩnh vực đó soạn thảo văn bản (tài liệu).	Lãnh đạo văn phòng
3	Tiến hành soạn thảo văn bản (tài liệu), ký vào vị trí người soạn thảo, sau đó trình lãnh đạo Văn phòng xem xét phê duyệt, trình ký.	Người soạn thảo tài liệu
4	Lãnh đạo văn phòng ký ban hành tài liệu.	Lãnh đạo văn phòng
5	Nhận tài liệu và cập nhật vào danh mục nội bộ. Bản chính sẽ được ký nháy và không đóng dấu; bản photo sẽ được đóng dấu treo của Văn phòng, tính toán photo đủ số lượng phát hành.	Nhân viên văn thư
6	Kiểm tra việc phát hành văn bản (tài liệu) đến nơi nhận hoặc người nhận. Đề nghị người nhận ký vào sổ giao nhận tài liệu để kiểm tra khi cần.	Nhân viên văn thư
7	Khi thay đổi tài liệu hiện hành, thực hiện các bước sau: a. Thu hồi tài liệu hết hiệu lực và hủy bỏ đối với tài liệu ban hành trong nội bộ Văn phòng. b. Nếu giữ tài liệu hết hiệu lực này để tham khảo, phải đóng dấu "hết hiệu lực".	Nhân viên văn thư

	- Ghi nhận bản chất sự thay đổi vào phiếu thông báo thay đổi tài liệu. - Tổ chức phát hành lại tài liệu mới theo bước 6.	
	B- Kiểm soát tài liệu bên ngoài:	
8	Tiếp nhận các tài liệu văn bản của TƯ: Chính phủ, các bộ, ngành TƯ.	Nhân viên văn thư
9	Vào sổ nhận công văn đến. (đã có chương trình quản lý bằng mạng tin học diện rộng).	Nhân viên văn thư
10	Phân loại, trình lãnh đạo Văn phòng cho ý kiến xử lý (bút phê).	Nhân viên văn thư
11	Chuyển đến nơi thực hiện theo bút phê chỉ đạo.	Chuyên viên các tổ NCTH
12	+ Hoặc sao y gửi các ngành chức năng có liên quan biết để thực hiện.	Nhân viên văn thư
13	+ Hoặc có văn bản chỉ đạo cụ thể để các ngành chức năng có liên quan chuẩn bị nội dung, tham mưu đề xuất để Ủy ban nhân dân triển khai, thực hiện.	Nhân viên văn thư
14	Tổ chức phát hành và ghi nhận vào sổ công văn đi.	Nhân viên văn thư
15	Trường hợp văn bản nào đã lỗi thời, không còn áp dụng thì văn bản mới sẽ có điều khoản phủ định hoặc thay thế văn bản cũ, lúc đó văn bản cũ đương nhiên hết hiệu lực thi hành.	

6. Phụ lục kèm theo:

- 1- Danh mục tài liệu nội bộ.
- 2- Sổ ký nhận tài liệu.
- 3- Sổ công văn đi.
- 4- Phiếu thông báo thay đổi tài liệu.
- 5- Phiếu đề nghị ban hành tài liệu

Người phê duyệt

Người soạn thảo

DANH MỤC TÀI LIỆU NỘI BỘ

Phòng hành chánh - tổ chức

Người lập:

Ngày:

[illegible]

Phụ lục 1 - Số hiệu: TT-LĐVP-KSTL/00

SỔ PHÁT HÀNH CÔNG VĂN ĐI

TT	Ngày gửi đi	Số của công văn	Nơi nhận	Ghi chú

Phụ lục 3: Số hiệu: TT-DVP-KSTT/00

Tỉnh X, ngày tháng năm 2002

PHIẾU THÔNG BÁO THAY ĐỔI TÀI LIỆU

Tên tài liệu:

Số hiệu:

Ngày ban hành:

Lần soát xét:

STT	Nội dung thay đổi	Lần soát xét		Phê duyệt	Ghi chú
		Ngày	Lần		

Lãnh đạo phê duyệt

Người soạn thảo

Phụ lục 4: Số hiệu: TT-LĐVP-KSTL/00

PHIẾU THÔNG BÁO ĐỀ NGHỊ BAN HÀNH / SỬA CHỮA TÀI LIỆU

Tên tài liệu:

Số hiệu:

Lần soát xét:

Ngày hiệu lực:

Đề nghị:

Ban hành

Sửa chữa

A. Nội dung đề nghị:

.....

.....

.....

.....

.....

B. Lý do:

Ban hành

Sửa chữa

.....

.....

.....

.....

Duyệt

Ngày tháng năm

Người đề nghị

Phụ lục 5: Số hiệu: TT-LĐVP-KSTL/00

THỦ TỤC KIỂM SOÁT HỒ SƠ

1. Mục đích:

Lập hồ sơ, lưu giữ hồ sơ, kiểm soát hồ sơ để khai thác sử dụng khi cần.

2. Phạm vi áp dụng:

Áp dụng đối với tất cả các loại hồ sơ liên quan đến hệ thống quản lý chất lượng.

3. Tài liệu tham khảo:

- Pháp lệnh Lưu trữ quốc gia số: 34/2001/PLUBTVQH ngày 04/04/2001 của Ủy ban Thường vụ Quốc hội.
- Mục 4.2.4 ISO 9001:2000.

4. Định nghĩa:

TTLT: Trung tâm lưu trữ

CVNC: Chuyên viên nghiên cứu

5. Thủ tục chi tiết:

STT	TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM
01	Xác định các loại hồ sơ có tại Văn phòng, lập danh mục hồ sơ, trong đó qui định rõ: số và ký hiệu hồ sơ, tiêu đề hồ sơ, thời hạn bảo quản, người lập hồ sơ, ghi chú.	Giám đốc TTLT/CVNC
02	Các hồ sơ việc, hồ sơ trình ký, hồ sơ nguyên tắc do chuyên viên lập dựa trên cơ sở sự phân công trách nhiệm của lãnh đạo Văn phòng. Từng loại hồ sơ phải có bìa hồ sơ, mục lục văn bản bên trong hồ sơ và tờ trình.	Chuyên viên nghiên cứu
03	Các hồ sơ trình ký sau khi có chữ ký, con dấu, số thì được lưu tại Phòng Hành chánh. Sau 1 tháng sẽ được chuyển vào Trung tâm Lưu trữ.	CVNC/NV Văn thư P.HC
04	Chỉ có những hồ sơ/ tài liệu trùng thừa, thư mời họp, lịch làm việc được loại hủy ngay. Các loại hồ sơ, tài liệu có thời hạn bảo quản tạm thời (10 năm), lâu dài (trên 10 năm) sẽ cập nhật danh mục hồ sơ & được lãnh đạo duyệt.	CVNC, Chánh Văn phòng, GD TTLT
05	Trung tâm Lưu trữ có trách nhiệm tiếp nhận các hồ sơ, tài liệu từ lãnh đạo UBND tỉnh lãnh đạo Văn phòng, các tổ Nghiên cứu tổng hợp, tài liệu của Phòng Hành chánh giao nộp và tiến hành chỉnh lý, sắp xếp, bảo quản, tổ chức khai thác sử dụng theo qui định của Pháp lệnh Lưu trữ quốc gia.	Phó Giám đốc TTLT
06	- Khi có nhu cầu sử dụng tài liệu thì các cán bộ, chuyên viên cơ quan làm phiếu yêu cầu. - Cán bộ công chức thuộc sở ngành, quận huyện làm công văn, giấy giới thiệu. - Dân thì phải làm đơn có xác nhận của địa phương.	Chuyên viên lưu trữ phụ trách khai thác tài liệu

07	Trình tự hủy hồ sơ: Trung tâm Lưu trữ soạn thảo danh mục tài liệu hủy, soạn thảo biên bản loại hủy tài liệu trình Hội đồng xác định giá trị của cơ quan quyết định hủy. Phương pháp hủy hồ sơ: Xé tay, đốt, máy hủy	Trung tâm lưu trữ
----	--	-------------------

6. Phụ lục:

1. Danh mục hồ sơ Văn phòng HĐND và UBND Tỉnh
2. Danh mục hồ sơ

Phòng Hành chánh - Tổ chức lập danh mục hồ sơ đối với các biểu mẫu liên quan hệ thống quản lý chất lượng, trình lãnh đạo duyệt.

Người soạn thảo

Người phê duyệt

Số hiệu: TT-TTLT-KSHS Lần soát xét: 00 Ngày hiệu lực: 01/07/2002

Tỉnh X, ngày..... tháng..... năm

**DANH MỤC HỒ SƠ VĂN PHÒNG HĐND VÀ
UBND TỈNH NĂM.....**

Số & Ký hiệu hồ sơ	Tiêu đề hồ sơ	Thời hạn bảo quản	Người lập hồ sơ	Ghi chú

Duyệt

DANH MỤC HỒ SƠ

Phòng ban:

Người lập:

Ngày:

TT	Tên loại hồ sơ	Phương pháp lưu	Tên bìa hồ sơ	Nơi lưu	Thời gian lưu giữ	Người lưu giữ	Ghi chú

Ngày..... tháng..... năm.....

Duyệt

Phụ lục 2 - Số hiệu: TT-TTL-T-KSHS/00

THỦ TỤC ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

1. Mục đích:

Đánh giá nội bộ nhằm mục đích xác định hệ thống quản lý chất lượng:

- Có phù hợp với các yêu cầu nêu trong tiêu chuẩn ISO 9001:2000 và các qui định, qui trình xử lý hồ sơ do Văn phòng HEND & UBND Tỉnh thiết lập.
- Có được áp dụng một cách hiệu lực và được duy trì.

2. Phạm vi áp dụng:

Áp dụng trong đánh giá nội bộ quản lý chất lượng của Văn phòng HEND & UBND tỉnh.

3. Tài liệu tham khảo:

- Tiêu chuẩn ISO 9001:2000.
- Thủ tục hành động khắc phục & phòng ngừa.

4. Định nghĩa:

5. Thủ tục chi tiết:

STT	TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM
1	Lập kế hoạch đánh giá nội bộ	
1.1	- Xem xét lại kết quả đánh giá nội bộ kỳ trước. - Lựa chọn đánh giá viên và Trưởng nhóm đánh giá, đánh giá viên được đào tạo và độc lập với hoạt động được đánh giá. - Tham khảo ý kiến của các tổ, phòng, trung tâm để hoàn chỉnh kế hoạch đánh giá nội bộ, trình Chánh Văn phòng phê duyệt. - Thực hiện 6 tháng/lần.	Lãnh đạo văn phòng
1.2	- Xem xét và phê duyệt kế hoạch đánh giá nội bộ.	Lãnh đạo văn phòng
2	Chuẩn bị đánh giá nội bộ	
2.1	- Phổ biến kế hoạch đánh giá nội bộ đến Trưởng, Phó phòng và phụ trách bộ phận được đánh giá.	Phó văn phòng.
	- Trưởng nhóm đánh giá phân công đánh giá viên xem xét tài liệu.	Trưởng nhóm đánh giá
2.2	Chuẩn bị tài liệu liên quan để nhóm đánh giá tham khảo trước khi tiến hành đánh giá.	Trưởng phó phòng phụ trách bộ phận được đánh giá
3	Tiến hành đánh giá và ghi nhận kết quả.	Đánh giá viên
3.1	- Đánh giá viên thực hiện hoạt động đánh giá theo kế hoạch. - Phương pháp đánh giá: phỏng vấn, xem hồ sơ... - Ghi nhận tiến trình đánh giá vào phiếu ghi chép đánh giá. - Ghi nhận các điểm không phù hợp vào báo cáo đánh giá nội bộ.	Trưởng nhóm đánh giá.

3.2	Trao đổi với Trưởng, Phó phòng phụ trách bộ phận được đánh giá về kết quả đánh giá, ký vào bản báo cáo đánh giá. Chuyển các bản báo cáo đánh giá nội bộ đến Trưởng, Phó phòng phụ trách bộ phận được đánh giá.	Trưởng phó phòng phụ trách bộ phận được đánh giá.
3.3	Xem lại các bản báo cáo đánh giá nội bộ và thống nhất với đánh giá viên và ký vào báo cáo đánh giá nội bộ.	Trưởng phó phòng phụ trách bộ phận được đánh giá
4	Khắc phục các điểm không phù hợp.	
4.1	Tổ chức thực hiện hành động khắc phục trong thời hạn thỏa thuận, nhằm loại bỏ sự không phù hợp và nguyên nhân được nêu trong bản báo cáo.	Trưởng nhóm đánh giá
4.2	- Phân công đánh giá viên kiểm tra các hành động khắc phục. - Gửi các báo cáo đánh giá nội bộ để báo cáo	
	Lãnh đạo Văn phòng.	
4.3	Tóm tắt các bản báo cáo đánh giá nội bộ để báo cáo Lãnh đạo Văn phòng trong cuộc họp xem xét của lãnh đạo về hệ thống quản lý chất lượng.	Phó văn phòng

6. Phụ lục kèm theo

- 1- Kế hoạch đánh giá nội bộ.
- 2- Phiếu ghi chép đánh giá.
- 3- Báo cáo đánh giá nội bộ.
4. Báo cáo tổng hợp đánh giá nội bộ.

Người phê duyệt

Người soạn thảo

KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

Lần: ____ năm 200

Số: ____ / ĐGNB

STT	Bộ phận được đánh giá	Đánh giá viên	Trưởng nhóm	Phạm vi đánh giá	Thời gian

Người duyệt

Người soạn thảo

PHIẾU GHI CHÉP ĐÁNH GIÁ

Bộ phận được đánh giá:

Đánh giá viên:.....Ngày:

[illegible]

Phụ lục 2: Số hiệu: TT-LĐVP-ĐGNB/00

BÁO CÁO TỔNG HỢP ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

[illegible]

Phụ lục 4: Số hiệu: TT-LĐVP-ĐGNB/00

THỦ TỤC KIỂM SOÁT VĂN BẢN KHÔNG PHÙ HỢP

1. Mục đích:

- Xác định trách nhiệm trong quá trình xử lý ban hành văn bản;
- Theo dõi, thống kê các văn bản đã được Ủy ban nhân dân Tỉnh, Văn phòng Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân Tỉnh ban hành không phù hợp để xử lý, cải tiến, khắc phục, phòng ngừa.

2. Phạm vi áp dụng:

Đối với tất cả các văn bản đã được Ủy ban nhân dân Tỉnh, Văn phòng Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân Tỉnh ban hành không phù hợp.

3. Định nghĩa:

a/ “Văn bản không phù hợp” là những văn bản đã được Ủy ban nhân dân Tỉnh, Văn phòng Hội đồng nhân dân và Ủy ban nhân dân Tỉnh ban hành nhưng phát hiện văn bản có một trong các vấn đề sau:

- Quá thời gian qui định về việc xử lý - ban hành văn bản đó;
- Đánh máy sai, sót;

- Hình thức văn bản không phù hợp qui định của Nhà nước về ban hành văn bản;

- Thể thức văn bản không phù hợp qui định của Nhà nước về ban hành văn bản;

- Trùng lặp xử lý.

b/ “PHC” là phòng Hành chánh.

c/ “CV” là các chuyên viên của các tổ nghiên cứu tổng hợp.

d/ “CPVP” là Chánh và các Phó Văn phòng.

e/ “TTUB” là Chủ tịch và các Phó Chủ tịch.

4. Thủ tục chi tiết:

STT	TIẾN TRÌNH	TRÁCH NHIỆM
1	Phát hiện văn bản không phù hợp	- Phản ánh của khách hàng - PHC/CV/CPVP - TTUB
2	Đánh giá mức độ không phù hợp của văn bản	- PHC/CV/CPVP
3	Đề xuất biện pháp xử lý và xem xét phê duyệt: - Xác định trách nhiệm, giải trình. - Định chính. - Điều chỉnh văn bản hoặc yêu cầu trình lại toàn bộ hồ sơ và thực hiện theo đúng các bước của thủ tục để ban hành văn bản thay thế nếu cần. - Hủy bỏ văn bản.	- PHC - CV - CPVP - TTUB
4	Lãnh đạo duyệt	- CPVP/TTUB
5	Tổ chức thực hiện biện pháp xử lý	- PHC/CV/CPVP - TTUB

6	- Ghi nhận kết quả xử lý, cập nhật vào “sổ theo dõi văn bản quá thời gian qui định” hoặc “sổ theo dõi văn bản ban hành không phù hợp (đối với các lý do khác)”. - Lập phiếu hành động khắc phục phòng ngừa đối với văn bản không phù hợp về thể thức văn bản hoặc trùng lặp xử lý.	- PHC - CV
---	---	---

5. Phụ lục:

1- Sổ theo dõi văn bản ban hành không phù hợp (đối với các lý do khác).

Phê duyệt

Người soạn thảo

Số hiệu: TT-TĐT-VBKPH/00

Ngày 01/07/02

Trang 2/2

SỐ THEO DÕI VĂN BẢN BAN HÀNH KHÔNG PHÙ HỢP
(đối với các lý do khác quan)

STT	Văn bản (số, ngày, CQ ban hành)	Ngày phát hiện	Mô tả lý do không phù hợp				Biện pháp xử lý	Kết quả xử lý	ghi chú
			Sai, sót đánh máy	Sai h. thức	Sai thể thức	Xử lý trùng lặp	Lý do khác		
	TỔNG CỘNG								

Phụ lục 1: TT-TĐT-VBKHP/00

THỦ TỤC KHẮC PHỤC HOẶC PHÒNG NGỪA

1. Mục đích:

- Xác định các vấn đề cần khắc phục & phòng ngừa bằng phương pháp loại bỏ nguyên nhân sự không phù hợp nhằm ngăn ngừa sự tái diễn.

2. Phạm vi áp dụng:

Các văn bản giải quyết không phù hợp với mức độ nghiêm trọng (văn bản giải quyết không đúng nội dung, không phù hợp với qui định của pháp luật), các sự việc không phù hợp nhẹ lặp đi lặp lại nhiều lần.

Khiếu nại của các tổ chức & cá nhân.

3. Tài liệu tham khảo:

- ISO 9001:2000
- Thủ tục kiểm soát các văn bản không phù hợp

4. Định nghĩa:

Hành động khắc phục: Nhằm loại bỏ hoặc giảm thiểu các nguyên nhân của sự không phù hợp đã xảy ra.

Hành động phòng ngừa: Nhằm loại bỏ hoặc giảm thiểu các nguyên nhân tiềm ẩn của sự không phù hợp.

5. Thủ tục chi tiết:

STT	TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM
1	Phát hiện, phân tích và đề xuất kế hoạch: - Xác định các vấn đề cần thực hiện hành động khắc phục & phòng ngừa: * Các ý kiến phản hồi khách hàng, các ý kiến khiếu nại khách hàng. * Thông tin khác. * Các ý kiến đề xuất cải tiến - Lập phiếu yêu cầu hành động khắc phục & phòng ngừa.	CV PHC TP/TT
2	Phân tích nguyên nhân gốc dẫn đến sự không phù hợp: - Lãnh đạo bộ phận có liên quan phân tích nguyên nhân gốc của sự không phù hợp. - Đề ra kế hoạch khắc phục & phòng ngừa. - Trình lãnh đạo VP xem xét.	TP/PP/TT
3	Xem xét và phê duyệt: - Trao đổi với các phòng ban/bộ phận có liên quan để xem xét tính khả thi của kế hoạch khắc phục & phòng ngừa. - Nếu không khả thi, chuyển tra về người đề xuất. - Nếu khả thi, phê duyệt phân công người thực hiện, theo dõi việc thực hiện hành động khắc phục & phòng ngừa	LĐVP
4	Tổ chức thực hiện: - Thực hiện hành động theo kế hoạch đã phê duyệt. - Ghi nhận kết quả thực hiện vào phiếu, trình lãnh đạo văn phòng.	TBP

5	Xem xét & đánh giá hiệu quả: - Nếu hành động khắc phục & phòng ngừa hiệu quả, phê duyệt cho phép kết thúc hành động khắc phục. - Nếu hành động khắc phục & phòng ngừa không hiệu quả, yêu cầu các bộ phận thực hiện lại bước 2.	LĐVP
6	- Lưu giữ phiếu yêu cầu hành động khắc phục & phòng ngừa	PHC

6. Phụ lục:

1- Phiếu yêu cầu hành động khắc phục hoặc phòng ngừa

Duyệt

Soạn thảo

Số hiệu: TT-TĐT-KPPN Lần soát xét:00

Ngày 01/07/02 Trang 2/3

PHIẾU YÊU CẦU HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC HOẶC PHÒNG NGỪA

1. Mô tả sự không phù hợp: Khắc phục Phòng ngừa

Người đề xuất: (Họ, tên) Ngày:

2. Phân tích nguyên nhân:

3. Kế hoạch thực hiện: Khắc phục Phòng ngừa

STT	Hành động	Người thực hiện	Thời hạn	
			Từ ngày	Đến ngày

Ngày tháng năm Ngày tháng năm
Duyệt Người đề xuất

4. Theo dõi - Đánh giá: Có hiệu quả không hiệu quả

Người theo dõi: Ngày:

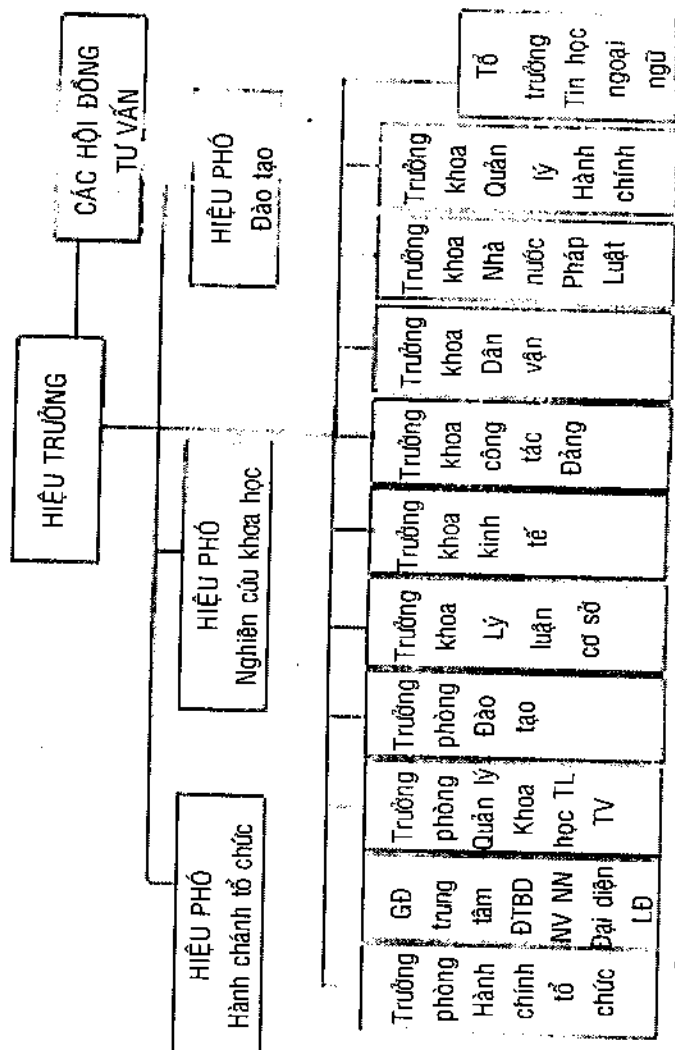
5. Xem xét - Kết luận:

Người duyệt: Ngày:

Phụ lục 1: TT-TĐT-KPPN/00

B. VĂN BẢN CỦA TRƯỜNG X.

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC TRƯỜNG X



Ghi chú: Các Hội đồng tư vấn gồm:

1. Hội đồng nhà Trường
2. Hội đồng đào tạo
3. Hội đồng khoa học
4. Hội đồng lương
5. Hội đồng khen thưởng
6. Hội đồng kỷ luật.

CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG

Trường X Hồ Chí Minh xem việc đảm bảo và không ngừng nâng cao chất lượng đào tạo, nghiên cứu khoa học là trách nhiệm cao nhất mà toàn thể cán bộ, giảng viên, công nhân viên phải thực hiện.

Để đạt yêu cầu chất lượng trong hoạt động đào tạo, nghiên cứu khoa học, Hiệu trưởng và toàn thể cán bộ, giảng viên, công nhân viên nhà trường cam kết xây dựng, duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2000 với những điểm chính sau:

1. Thực hiện kịp thời, đầy đủ chương trình, kế hoạch đào tạo, nghiên cứu khoa học của trường.
2. Đa dạng hóa các loại hình đào tạo, bồi dưỡng và không ngừng nâng cao chất lượng giảng dạy để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của học viên.
3. Đội ngũ cán bộ, giảng viên, công nhân viên nhiệt tình, tận tâm, đủ năng lực và phẩm chất thực hiện tốt công tác chuyên môn.
4. Trường lớp khang trang, sạch sẽ, trang thiết bị hiện đại, phong cách giao tiếp công sở văn minh, lịch sự, môi trường sư phạm tốt.

MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG NĂM 2003

Mục tiêu chất lượng của trường X Hồ Chí Minh năm 2003:

1. Đạt được giấy chứng nhận ISO 9001:2000 vào tháng 12 năm 2003.

2. Tối thiểu 1/4 số bài giảng thực hiện theo phương pháp giảng dạy mới.

3. Đạt tối thiểu 70% giảng viên loại tốt trên các chỉ tiêu chủ yếu trong phiếu nhận xét của học viên.

4. Hoàn thành 5 đề tài khoa học cấp khoa, 3 đề tài khoa học cấp trường, 2 đề tài khoa học cấp thành phố.

Người phê duyệt

Người soạn thảo

Trường X**KẾ HOẠCH THỰC HIỆN MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG**

Đạt được giấy chứng nhận ISO 9001:2000 vào tháng 12 năm 2003

TT	Nội dung công việc	Người thực hiện	Thời gian	Tình trạng	Ghi chú
1	Tổ chức đào tạo.	Trung tâm 3.	1/12/02-31/12/02		
2	Xây dựng hệ thống văn bản tại các phòng, khoa.	Trưởng các phòng, khoa.	20/1/03-10/02/03		
3	Tổng hợp và trình tư vấn xem xét.	Đại diện lãnh đạo.	15/2/03-30/3/03		
4	Áp dụng thử	Hiệu trưởng, Trưởng các phòng, khoa.	1/4/03-30/9/03		
5	Đánh giá nội bộ	Đánh giá viên nội bộ	1/10/03-15/10/03		
6	Sửa chữa các điểm không phù hợp	Trưởng các bộ phận có điểm không phù hợp.	16/10/03-30/10/03		
7	Mời cơ quan đánh giá, cấp chứng chỉ.	QUACERT	1/11/03-31/12/03		

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG

Tối thiểu 1/4 số bài giảng thực hiện theo phương pháp giảng dạy mới

TT	Nội dung công việc	Người thực hiện	Thời gian	Tình trạng	Ghi chú
1	Lựa chọn các lớp áp dụng phương pháp giảng dạy mới	Hiệu trưởng, Trưởng phòng đào tạo.	1/03/03-15/3/03		
2	Thông báo cho các khoa, phòng liên quan	Hiệu trưởng.	16/3/03-20/3/03		
3	Thực hiện trên lớp.	Các giảng viên	Theo kế hoạch đăng ký của giảng viên.		
4	Theo dõi đánh giá Tổ chức rút kinh nghiệm	Trưởng phòng nghiên cứu khoa học hoặc cán bộ được phân công	Theo lịch giảng dạy.		
5		Hiệu trưởng.	1/12/03-31/12/03		

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN MỤC TIÊU CHẤT LƯỢNG

Đạt tối thiểu 70% giảng viên loại tốt trên các chỉ tiêu chủ yếu trong phiếu nhận xét của học viên.

Tham chiếu vào kế hoạch thực hiện mục tiêu chất lượng của từng Khoa.

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN MỤC TIÊU

Hoàn thành 5 đề tài khoa học cấp khoa, 3 đề tài khoa học cấp trường, 2 đề tài khoa học cấp thành phố.

TT	Nội dung công việc	Người thực hiện	Thời gian	Tình trạng	Ghi chú
1	Thông báo đăng ký đề tài. Xét duyệt đề tài.	Hiệu trưởng	1/11/02- 15/12/02	Rồi	
2	Đăng ký thành phố (đề tài cấp thành phố).	Hiệu trưởng, Hội đồng khoa học.	16/12/02- 31/12/02	Rồi	
3	Thanh niên đề tài Theo dõi thực hiện.	Trưởng phòng n/c khoa học	/1/03- 15/1/03	Rồi	
4	Tổ chức nghiệm thu đề tài cấp khoa, trường.	Chủ nhiệm đề tài. Chủ nhiệm đề tài. Trưởng phòng n/c khoa học. Hội đồng nghiệm thu của trường	2/5/02-1/ 8/02 Theo hợp đồng. Tùy thuộc từng đề tài. Tùy thuộc từng đề tài.		

Người phê duyệt

Ngày 20 tháng 6 năm 2003

Người soạn thảo

THỦ TỤC KIỂM SOÁT TÀI LIỆU

1. Mục đích:

- Thiết lập và duy trì toàn bộ các tài liệu liên quan đến hệ thống quản lý chất lượng của trường nhằm đạt các yêu cầu sau:

- Đảm bảo các tài liệu được phê duyệt về tính hợp lý và hợp pháp trước khi ban hành.

- Rà soát, cập nhật và phê duyệt lại khi cần.

- Đảm bảo nhận biết được sự thay đổi và tình trạng sửa đổi hiện hành phân phối tài liệu.

2. Thủ tục chi tiết:

STT	Tiến trình thực hiện	Trách nhiệm
1	Ban hành tài liệu mới/thay đổi tài liệu hiện hành Khi có nhu cầu ban hành tài liệu mới/thay đổi tài liệu, lập phiếu đề nghị ban hành/phiếu thay đổi tài liệu trình với Hiệu trưởng về nhu cầu ban hành/thay đổi tài liệu.	Người có yêu cầu
2	Nếu chấp thuận, phân công cán bộ thích hợp soạn thảo.	Hiệu trưởng
3	Tiến hành soạn thảo tài liệu, ký vào vị trí người soạn thảo và trình Hiệu trưởng xem xét phê duyệt.	Người soạn thảo tài liệu

4	Cập nhật vào danh mục tài liệu nội bộ (khi thay đổi toàn bộ tài liệu, ghi rõ tích chất thay đổi trên phiếu thông báo thay đổi tài liệu).	Người soạn thảo tài liệu/nhân viên văn thư
5	Photo thành nhiều bản, đóng dấu "được kiểm soát" vào trang đầu của tài liệu hoặc đóng dấu giáp lai trên toàn bộ tài liệu.	Nhân viên văn thư
6	Bản tài liệu gốc không được đóng dấu để có thể photo khi cần thiết hoặc có yêu cầu.	Nhân viên văn thư
7	Phân phối tài liệu đến người nhận sau khi đã có ý kiến chấp thuận của BGH. Đề nghị người nhận ký vào sổ ký nhận tài liệu (khi thay đổi tài liệu, phiếu thông báo thay đổi tài liệu được phân phối đính kèm với tài liệu được sửa đổi)	Nhân viên văn thư
8	Kiểm tra để đảm bảo nhận đúng tài liệu và thông báo đến tất cả các nhân vật tài liệu đã nhận. Lưu trữ tài liệu theo cách dễ dàng truy nhập.	Nhân viên văn thư
9	Khi thay đổi tài liệu thực hiện theo các bước sau: * Thu hồi tài liệu hết hiệu lực và hủy bỏ. * Nếu giữ lại tài liệu lỗi thời để tham khảo hoặc nghiên cứu phải đóng dấu "hết hiệu lực".	Nhân viên văn thư
10	Đối với việc thay đổi nhỏ từ vài dòng đến 1 trang có thực hiện các bước sau: - Bước 1: + Hiệu chỉnh và in lại trang có sửa đổi, bổ sung để phân phối. + Ghi rõ bản chất việc thay đổi trên phiếu thông báo thay đổi tài liệu và trình BGH ký vào phiếu thông báo thay đổi tài liệu.	Người soạn thảo

	- Bước hai: + Lần sửa đổi sẽ được ghi nhận trên trang sửa đổi bằng cách thêm dấu/x bên cạnh số soát xét, ghi ngày hiệu lực mới bên trang sửa đổi và ghi nhận vào phiếu thông báo thay đổi tài liệu. Ví dụ: số soát xét/lần sửa đổi 00/01.	Nhân viên văn thư
11	Thực hiện các bước 7,8,9. -	Nhân viên văn thư
12	Kiểm soát tài liệu bên ngoài - Khi nhận tài liệu bên ngoài (các văn bản pháp luật của Trung ương, chính quyền, địa phương: Nghị định, quyết định, thông tư... liên quan đến phạm vi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng...) nhân viên văn thư ghi nhận vào sổ theo dõi công văn, cập nhật vào danh mục tài liệu bên ngoài. - Trình Hiệu trưởng xem xét, có ý kiến chỉ đạo, phân phối (trình tự phân phối theo các bước 5, 6, 7).	Nhân viên văn thư/ Trưởng các Phòng Khoa, Trung tâm.
13	Khi có sự thay đổi tài liệu, xin ý kiến Hiệu trưởng để có đủ bản sửa đổi và thực hiện các bước 5, 6, 7, 8, 9.	Nhân viên văn thư/Trưởng các Phòng - Khoa.

3. Phụ lục:

- 1: Danh mục tài liệu nội bộ
- 2: Sổ/Phiếu ký nhận tài liệu
- 3: Danh mục tài liệu bên ngoài
- 4: Phiếu thông báo thay đổi tài liệu
- 5: Phiếu đề xuất ban hành/thay đổi tài liệu

Người phê duyệt

Người soạn thảo

Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSTL/00

Ngày 1/7/2003

DANH MỤC TÀI LIỆU NỘI BỘ

Trang:.....

Phòng:

Ngũgĩ icip:

Ngày:

[illegible]

Phụ lục 1 - Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSTL/00

SỔ KÝ NHẬN TÀI LIỆU

[illegible]

Phụ lục 2 - Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSTL/00

DANH MỤC TÀI LIỆU BÊN NGOÀI

Phòng:

Người lập:

Ngày:

TT	Tên tài liệu	Số	Ngày hiệu lực	Nội dung	Ghi chú

Phụ lục 3 - Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSTL/00

PHIẾU THÔNG BÁO THAY ĐỔI TÀI LIỆU

Tên tài liệu

Lần soát xét:

Số hiệu:

Ngày:

TT	Nội dung thay đổi	Lần soát xét/ lần sửa đổi	Ngày hiệu lực	Phê duyet

Phụ lục 4 - Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSTL/00

PHIẾU ĐỀ XUẤT
BAN HÀNH - THAY ĐỔI TÀI LIỆU

1. Mô tả nội dung không còn phù hợp hoặc phát sinh cần:

☐ Ban hành tài liệu mới ☐ Thay đổi tài liệu.

.....

.....

.....

.....

2. Nội dung thay đổi:

.....

.....

.....

.....

3. Nguyên nhân:

.....

.....

.....

.....

4. Xem xét - kết luận:

☐ Chấp thuận ☐ Không chấp thuận

Ngày... tháng... năm...

Người phê duyệt

Ngày... tháng... năm...

Người đề xuất

Phụ lục 5 - Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSTL/00.

THỦ TỤC KIỂM SOÁT HỒ SƠ

1. Mục đích

Thủ tục này nhằm qui định tiến trình lập và duy trì các hồ sơ để cung cấp các bằng chứng về sự phù hợp với các yêu cầu và hoạt động tác nghiệp có hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng.

2. Thủ tục chi tiết

STT	Tiến trình thực hiện	Trách nhiệm
1	- Xác nhận các loại hồ sơ có tại phòng, khoa, lập danh mục hồ sơ, phương pháp lưu theo thứ tự ngày, tháng, năm, hoặc theo thứ tự ABC... tên bìa đựng các hồ sơ, nơi lưu giữ. - Thời gian lưu giữ nêu trong danh mục hồ sơ phải phù hợp với qui định của Nhà nước. Trong trường hợp không có qui định của Nhà nước về lưu giữ, trưởng các phòng, khoa xác định thời gian lưu giữ và ghi vào danh mục hồ sơ.	Trưởng bộ phận
2	- Hồ sơ được viết, diễn rõ ràng dễ đọc, dễ nhận biết và dễ truy cập. - Hồ sơ phải được bảo quản và bảo vệ một cách thích hợp nhằm tránh việc suy giảm chất lượng (các hồ sơ được đựng trong các bìa cứng, các tập tin, để tại nơi khô ráo tránh mối mọt,...)	Nhân viên được phân cấp lưu giữ.
3	Khi hết thời hạn lưu trữ lập biên bản thanh lý hồ sơ, trình Hiệu trưởng xem xét và phê duyệt.	Trưởng các phòng, khoa

3	- Khi nhận được sự chấp thuận của Hiệu trưởng tiến hành hủy hồ sơ, phương pháp hủy bỏ: đốt, xé, sử dụng máy hủy.	Nhân viên được phân công
---	--	--------------------------

3. Phụ lục:

1: Danh mục hồ sơ

Người phê duyệt

Người soạn thảo

Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSHS/00. Ngày 01/7/2003

Trang 1/2

DANH MỤC HỒ SƠ

Phòng:

Người lập:

Ngày lập danh mục:

[illegible]

Phụ lục 1 - Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSTL/00

THỦ TỤC ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ**Mục đích:**

Việc đánh giá nội bộ phải được tiến hành định kỳ theo kế hoạch để xác định xem hệ thống quản lý chất lượng

a- Có phù hợp với các bố trí sắp xếp được hoạch định đối với các yêu cầu của tiêu chuẩn với các yêu cầu của hệ thống chất lượng được tổ chức thiết lập và

b- Có được áp dụng một cách hiệu lực và được duy trì.

Thủ tục chi tiết:

STT	TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM
1	Tổng quát: - Định kỳ 6 tháng, Trường sẽ tổ chức đánh giá nội bộ. Hoạt động đánh giá nội bộ sẽ đánh giá tất cả bộ phận trong trường. - Các đánh giá viên được phân công trong quá trình đánh giá phải độc lập với công việc của mình. - Chuẩn mực đánh giá là tiêu chuẩn chất lượng ISO 9001:2000 và các tài liệu trong hệ thống quản lý chất lượng. - Phương pháp đánh giá: phỏng vấn, quan sát, xem hồ sơ...	Đại diện lãnh đạo
2	Lập kế hoạch đánh giá - Căn cứ vào tình trạng và tầm quan trọng của các quá trình và bộ phận được đánh giá. - Căn cứ kết quả đánh giá lần trước.	Đại diện lãnh đạo

	- Căn cứ kết quả tham khảo ý kiến phòng ban có liên quan. - Lập kế hoạch đánh giá nội bộ định kỳ. - Kế hoạch được trình cho Hiệu trưởng phê duyệt. - Thông báo kế hoạch đánh giá đến các bộ phận và các đánh giá viên.	
3	Công tác chuẩn bị đánh giá - Các đánh giá viên sẽ đọc kỹ tài liệu liên quan đến phạm vi được phân công đánh giá đồng thời chuẩn bị các câu hỏi kiểm tra (check list) (nếu cần).	Các đánh giá viên
4	Thực hiện đánh giá - Trưởng nhóm đánh giá tổ chức họp khai mạc để xác định phạm vi đánh giá, phương pháp đánh giá, thời gian đánh giá. - Thực hiện đánh giá và ghi nhận tiến trình đánh giá vào phiếu đánh giá (phụ lục 1). - Tổ chức họp kết thúc và thông báo các điểm không phù hợp đến bộ phận được đánh giá; ghi vào phiếu đánh giá nội bộ (phụ lục 2) Giải thích các điểm không phù hợp nếu bên được đánh giá yêu cầu. - Đề nghị bên được đánh giá ký vào báo cáo đánh giá nội bộ và thống nhất ngày hoàn tất hành động khắc phục. Gửi bản gốc cho bên được đánh giá, bên đánh giá viên giữ bản photo.	Trưởng nhóm đánh giá
5	Thực hiện hành động khắc phục - Trưởng bộ phận được đánh giá chịu trách nhiệm về việc thực hiện hành động khắc phục không chậm trễ. - Sau khi thực hiện xong, thông báo cho trưởng nhóm đánh giá đến tổ chức kiểm tra xác nhận.	Trưởng bộ phận được đánh giá

KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

Số: /ĐGNB/

Lần:
Năm:

[illegible]

Phụ lục 1 - Số hiệu: TT-PHCQT-TC-KSTL/00

PHIẾU ĐÁNH GIÁ

Bộ phận được đánh giá:

Đánh giá viên:

Ngày:

Phạm vi đánh giá:

STT	NỘI DUNG	NHẬN XÉT

Phụ lục 2: TT-ĐGNB-BGH/00

BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

Lần:

năm:

Ngày đánh giá:.....

Đánh giá viên:

Chữ ký:.....

Bộ phận:.....

Trưởng bộ phận được đánh giá:

Chữ ký:.....

Phạm vi đánh giá:.....

Trưởng nhóm đánh giá:.....

Chữ ký:.....

TT	Các điểm không phù hợp (đánh giá viên ghi)	Phân tích nguyên nhân	Hành động sửa chữa khắc phục	Ngày dự kiến hoàn tất	Kiểm tra xác nhận	Ngày	Ghi chú

BÁO CÁO TỔNG HỢP ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

[illegible]

Phụ lục 4: TT-DGNB-BGH/00

THỦ TỤC KIỂM SOÁT SẢN PHẨM KHÔNG PHÙ HỢP

1. Mục đích:

- Thu thập, thống kê các dữ liệu về các vụ việc không phù hợp liên quan đến hoạt động đào tạo trong nhà trường.

- Phân tích, đánh giá.

- Đề xuất các biện pháp cải tiến, các hành động khắc phục, phòng ngừa nếu cần.

2. Thủ tục chi tiết:

STT	TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM
1	- Mô tả phát hiện các vụ, việc không phù hợp (Một số ví dụ) + Những thông tin thiếu chính xác hoặc không đầy đủ thể hiện trên lịch học tập hàng tuần. + Làm mất bài thi + Các khoa trả kết quả chấm thi không đúng thời gian qui định. + Ghi bằng, giấy chứng nhận sai nội dung. + Giáo viên bỏ lớp hoặc có giáo viên mà không có học viên đến học. + Ngoài ra còn những thông tin khác về sự không phù hợp... có thể xảy ra. - Cập nhật vào sổ theo dõi sự không phù hợp.	- Người phát hiện

2	Thông báo đến người, phòng, khoa liên quan.	- Các phòng, khoa liên quan
3	Quyết định các biện pháp xử lý thích hợp.	- Hiệu trưởng. - Trưởng phòng, khoa.
4	Thực hiện các biện pháp xử lý - Điều chỉnh, sửa chữa (Ví dụ: Thông tin sai về kế hoạch học tập, hội trường...) - Thu hồi, sửa chữa, ban hành mới (Ví dụ: viết bằng TN sai) - Thay giảng viên hoặc học bù (Ví dụ: GV bỏ lớp) - Ghi nhận vào sổ theo dõi sự không phù hợp - Hàng tháng các phòng, khoa gửi sổ theo dõi sự không phù hợp (photo) đến PĐT để tổng hợp, báo cáo trong hội nghị giao ban. - Nếu sự không phù hợp diễn ra nhiều lần hoặc nghiêm trọng thì đề xuất hành động khắc phục, phòng ngừa.	- Trưởng phòng, khoa - Người phân công.

Phụ lục

Sổ theo dõi sự không phù hợp

Duyệt

Soạn thảo

Số hiệu: TT-PĐT-KPPN/00

Ngày 1/7/2003 Trang 1/1

[illegible]

Phu lục 1: TT-PĐT-SPKPH/00

THỦ TỤC HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC HOẶC PHÒNG NGỪA

1. Mục đích: Qui định phương pháp nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp để ngăn ngừa sự tái diễn hoặc sự không phù hợp tiềm ẩn để ngăn ngừa sự xuất hiện của chúng.

2. Thủ tục chi tiết:

TT	TIẾN TRÌNH THỰC HIỆN	TRÁCH NHIỆM
1	Phát hiện, mô tả và đề xuất biện pháp: Xác định các vấn đề cần thực hiện hành động khắc phục hoặc phòng ngừa: - Các ý kiến phản ánh của các đơn vị hiệp quân, học viên về chất lượng, phương pháp giảng dạy và công tác quản lý đào tạo. - Những thông tin khác về các vấn đề không phù hợp. Lập phiếu yêu cầu hành động khắc phục hoặc phòng ngừa đối với sự việc không phù hợp nếu xảy ra nhiều lần hoặc có tính nghiêm trọng, báo cáo với trưởng phòng, khoa liên quan.	Người phát hiện
2	Phân tích nguyên nhân - Trưởng phòng, khoa có liên quan phân tích nguyên nhân chủ yếu của sự không phù hợp	Trưởng phòng, khoa
3	Hoạch định giải pháp - Trưởng các phòng khoa có liên quan trao đổi với các bộ phận có liên quan để xem xét, đề xuất các giải pháp hành động khắc phục hoặc phòng ngừa trình Hiệu trưởng duyệt.	Trưởng các phòng, khoa và bộ phận có liên quan.

4	Tổ chức thực hiện - Triển khai và quán triệt trong các phòng khoa có liên quan về các giải pháp hành động khắc phục hoặc phòng ngừa.	Hiệu trưởng, Trưởng các phòng khoa.
5	Thực hiện - Theo dõi - Đánh giá kết quả - Phân công người thực hiện hành động khắc phục hoặc phòng ngừa (căn cứ nội dung, tính chất từng vụ, việc phân công người chịu trách nhiệm chính) - Theo dõi việc thực hiện hành động khắc phục - Phòng ngừa (dựa vào phiếu yêu cầu và sổ theo dõi) - Đánh giá hiệu quả hành động khắc phục-phòng ngừa (thông qua Phiếu yêu cầu và các Hội nghị giao ban)	Hiệu trưởng, Trưởng phòng, khoa, cán bộ được phân công.
6	Xem xét và đánh giá - kết luận: - Những vụ, việc đã khắc phục hoặc phòng ngừa có hiệu quả đề nghị phê duyệt cho kết thúc hành động khắc phục hoặc phòng ngừa. - Hành động khắc phục-phòng ngừa không có hiệu quả, yêu cầu trưởng các phòng, khoa có liên quan thực hiện lại từ bước 3 (phân tích nguyên nhân, hoạch định giải pháp...)	Hiệu trưởng
7	Lưu trữ hồ sơ - Cập nhật vào sổ theo dõi hành động khắc phục-phòng ngừa. - Lưu trữ phiếu yêu cầu hành động khắc phục-phòng ngừa làm cơ sở cho việc phân tích cải tiến và xem xét của lãnh đạo.	Phòng đào tạo

Phụ lục:

1. Phiếu yêu cầu hành động khắc phục-phòng ngừa
2. Sổ theo dõi hành động khắc phục-phòng ngừa

Số hiệu: TT-PĐT-KPPN/00

Ngày 1/7/2003 Trang 2/2

PHIẾU YÊU CẦU HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC HOẶC PHÒNG NGỪA

1. Mô tả sự không phù hợp cần Khắc phục Phòng ngừa

.....

Người đề xuất

Ngày

2. Phân tích nguyên nhân:

.....

3. Kế hoạch

Khắc phục

Phòng ngừa

Số TT	Hành động	Người thực hiện	Thời gian	
			Từ...	Đến...

Duyệt

Người lập kế hoạch

Ngày

4. Theo dõi, đánh giá:

Có kết quả

Không có kết quả

Người theo dõi

Ngày

5. Xem xét - Kết luận

Duyệt

Ngày

Phụ lục 1: TT-BGH-KPPN/00

SỔ THEO DÕI HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC - PHÒNG NGỪA

[illegible]

Phụ lục 2 - TT-PĐT-KPPNL/00

PHỤ LỤC 3

CÁC CÂU HỎI THƯỜNG SỬ DỤNG ĐỂ SOÁT XÉT LẠI HỆ THỐNG VĂN BẢN VÀ ĐÁNH GIÁ

Trong phụ lục này, chúng tôi đưa ra một số câu hỏi liên quan đến những điều chủ yếu trong tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 để giúp người viết hệ thống văn bản dựa vào đó xem xét lại hệ thống văn bản được xây dựng đã phù hợp với các yêu cầu hay chưa. Đồng thời, những câu hỏi thường gặp trong các cuộc đánh giá nội bộ cũng như đánh giá từ bên ngoài cũng được bổ sung thêm để làm tài liệu tham khảo.

4. HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

4.1. Yêu cầu chung

- Các quá trình chính trong hệ thống quản lý chất lượng tại tổ chức gồm những quá trình nào?
- Các quá trình hỗ trợ cho các quá trình chính?
- Có quá trình nào được thực hiện bên ngoài tổ chức không?

- Trình tự và tương tác của các quá trình trên?
- Các quá trình cải tiến có được nhận biết không?
- Nguồn lực và thông tin cần thiết để hỗ trợ các quá trình chính gồm những gì?

4.2. Yêu cầu về hệ thống tài liệu

4.2.2. Sổ tay chất lượng

Đã mô tả đầy đủ:

- Phạm vi của hệ thống quản lý chất lượng, các ngoại lệ giới hạn trong phạm vi điều 7.

- Các thủ tục dạng văn bản áp dụng so với tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

- Mô tả sự tương tác giữa các quá trình trong hệ thống quản lý chất lượng.

4.2.3. Kiểm soát tài liệu

- Các tài liệu có được ký hiệu trong một hệ thống ký hiệu thống nhất không?

- Có danh mục gốc cho từng loại tài liệu không? Có danh mục cho từng bộ phận không? - Danh mục này sẵn có không? Có được cập nhật?

- Có qui định trách nhiệm cụ thể cho việc soạn thảo, kiểm tra, phê duyệt cho từng loại tài liệu?

- Các thay đổi khi sửa đổi tài liệu được nhận biết như thế nào?

- Tài liệu thích hợp sẵn có nơi sử dụng không? Phân

phối và thu hồi như thế nào?

- Việc nhận biết, phân phối và kiểm soát tài liệu có nguồn gốc bên ngoài được tổ chức như thế nào để đảm bảo chỉ sử dụng các tài liệu cập nhật?

- Có biện pháp gì để ngăn ngừa việc sử dụng tài liệu lỗi thời một cách vô tình không?

4.2.4. Kiểm soát hồ sơ.

- Làm thế nào để cho hồ sơ chất lượng luôn dễ nhận biết và dễ sử dụng?

- Cách bảo quản hồ sơ? lưu trữ? bảo vệ? truy tìm?

- Qui định về thời gian lưu trữ hồ sơ?

- Cách thức thanh lý và huỷ bỏ hồ sơ?

- Có qui định cách thức riêng lưu trữ hồ sơ của mỗi bộ phận không?

5. TRÁCH NHIỆM CỦA LÃNH ĐẠO

5.2. Hướng vào khách hàng

- Lãnh đạo cao nhất đảm bảo yêu cầu của khách hàng được xác định và đáp ứng bằng cách nào?

- Lãnh đạo có theo dõi và nhận biết sự thoả mãn của khách hàng không? Bằng chứng?

5.3. Chính sách chất lượng

- Chính sách chất lượng đã: Phù hợp với mục đích của tổ chức? Thể hiện cam kết của lãnh đạo đối với chất lượng và cải tiến thường xuyên?

- Bằng cách nào lãnh đạo truyền đạt chính sách chất lượng đến nhân viên của mình?

- Đối với nhân viên: Có trình bày được chính sách chất lượng không? Có thấu hiểu các mục trong chính sách chất lượng không?

- Có phổ biến chính sách chất lượng tại những nơi dễ thấy?

5.4. Hoạch định

5.4.1. Mục tiêu chất lượng

- Mỗi bộ phận có mục tiêu chất lượng không? Các mục tiêu này có đo lường được và nhất quán với chính sách chất lượng không?

- Có kế hoạch để thực hiện từng mục tiêu chất lượng không?

- Việc theo dõi tiến độ thực hiện, ghi nhận, báo cáo kết quả như thế nào?

- Có phân tích lý do không thực hiện đầy đủ, đúng hạn mục tiêu chất lượng (nếu có).

5.4.2. Hoạch định hệ thống quản lý chất lượng

- Có đảm bảo tính nhất quán của hệ thống khi có sửa đổi hệ thống quản lý chất lượng?

5.5. Trách nhiệm, quyền hạn và trao đổi thông tin

5.5.1. Trách nhiệm và quyền hạn

- Các chức danh có được định nghĩa rõ ràng về trách nhiệm và quyền hạn không?

- Sơ đồ tổ chức đã thể hiện rõ mối quan hệ giữa các chức danh chưa? Các kênh thông tin có rõ ràng không?

5.5.2. Đại diện lãnh đạo

- Đại diện lãnh đạo có được bổ nhiệm không?
- Trách nhiệm và quyền hạn của đại diện lãnh đạo?

5.5.3. Trao đổi thông tin nội bộ

- Việc trao đổi thông tin trong tổ chức được thực hiện như thế nào? bằng chứng?
- Các phương tiện sử dụng cho việc trao đổi thông tin nội bộ?

5.6. Xem xét của lãnh đạo

- Lãnh đạo có định kỳ xem xét hệ thống quản lý chất lượng? Có duy trì hồ sơ xem xét?
- Có xem xét việc duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng không?
- Xem biên bản xem xét.

6. QUẢN LÝ NGUỒN LỰC

6.2. Nguồn nhân lực

6.2.2. Năng lực, nhận thức và đào tạo

- Bằng cách nào xác định năng lực cần thiết làm cơ sở cho việc tuyển dụng, đào tạo?
- Xác định kiến thức, năng khiếu, kinh nghiệm,... của nhân viên cho từng công việc như thế nào?

- Làm thế nào để xác định nhu cầu đào tạo?
- Bằng chứng về việc đánh giá khả năng thành thạo trong công việc của nhân viên?
- Việc đào tạo được thực hiện như thế nào?
- Có qui định và lập hồ sơ đánh giá hiệu quả đào tạo và trình độ của nhân viên không? Trên thực tế áp dụng ra sao? Hiệu quả áp dụng các kiến thức mới?

6.3. Cơ sở hạ tầng

- Kế hoạch bảo trì? Người thực hiện? Trách nhiệm?
- Việc kiểm tra được tiến hành như thế nào?

6.4. Môi trường làm việc

- Các điều kiện môi trường nào phải được kiểm soát?
- Chuẩn mực kiểm soát theo qui định nào? (nhiệt độ, ánh sáng, tiếng ồn...).

7. TẠO SẢN PHẨM

7.2. Các quá trình liên quan đến khách hàng

7.2.1. Xác định các yêu cầu liên quan đến dịch vụ

- Cách thức nhân viên tiếp nhận các yêu cầu của khách hàng khi khách hàng đến giao dịch với tổ chức (hay từng bộ phận trong tổ chức) như thế nào?

- Dịch vụ do tổ chức cung cấp có những đặc điểm mang lại các lợi ích mà khách hàng không yêu cầu không? Những đặc điểm này có được nhận biết bởi khách hàng không?

7.2.2. Xem xét các yêu cầu liên quan đến dịch vụ

- Cho biết các trường hợp xem xét để nhận dịch vụ của tổ chức?

- Trong mỗi trường hợp, yêu cầu về dịch vụ được xác định bằng cách và trên cơ sở nào?

- Cơ sở xác định khả năng đáp ứng các yêu cầu về dịch vụ của tổ chức?

- Cách thức xử lý các yêu cầu thay đổi dịch vụ? Khi có yêu cầu thay đổi tổ chức có lập văn bản tương ứng không? Làm thế nào các cá nhân liên quan nhận thức được các yêu cầu sửa đổi?

7.2.3. Trao đổi thông tin với khách hàng

- Tổ chức quảng bá thông tin về sản phẩm (dịch vụ) của mình đến khách hàng bằng cách nào?

- Làm thế nào để đảm bảo sự chính xác và cập nhật của các thông tin này?

- Cách thức ghi nhận thông tin phản hồi hoặc khiếu nại của khách hàng? Cách xử lý thông tin này?

7.3. Thiết kế và phát triển

7.3.1. Hoạch định thiết kế và phát triển

- Tổ chức có lập kế hoạch thiết kế và phát triển sản phẩm (dịch vụ) không? Trong kế hoạch có xác định các giai đoạn của thiết kế và phát triển không?

- Cách thức xem xét, kiểm tra xác nhận và xác nhận

giá trị sử dụng của từng giai đoạn thiết kế và phát triển?

- Trách nhiệm và quyền hạn của những người tham gia thiết kế và phát triển cho từng giai đoạn?

- Các tuyến thông tin có được thiết lập cho từng giai đoạn không?

- Kết quả theo dõi thực hiện kế hoạch thiết kế và phát triển được ghi nhận như thế nào?

- Việc xem xét, kiểm tra xác nhận, xác nhận giá trị sử dụng có được lập hồ sơ không?

7.3.2. Đầu vào của thiết kế và phát triển

- Đầu vào liên quan đến các yêu cầu đối với sản phẩm (dịch vụ) được xác định như thế nào?

- Các yêu cầu này có ghi nhận rõ ràng chức năng và công dụng của sản phẩm (dịch vụ) không?

- Có áp dụng được những kinh nghiệm từ những thiết kế tương tự thành công trước đó?

- Có hồ sơ ghi nhận đầu vào đối với sản phẩm (dịch vụ) cho việc thiết kế và phát triển?

7.3.3. Đầu ra của thiết kế và phát triển

- Đầu ra của thiết kế và phát triển có đáp ứng đầu vào của thiết kế và phát triển?

- Đầu ra của thiết kế và phát triển có đầy đủ thông tin để tạo thành sản phẩm, kiểm tra và thử nghiệm trên các sản phẩm tạo thành?

- Đầu ra của thiết kế và phát triển có đầy đủ thông tin cho việc sử dụng sản phẩm đúng và an toàn?

7.3.4. Xem xét thiết kế và phát triển

- Ai chịu trách nhiệm chính? Những người có liên quan?
- Trong những giai đoạn nào của thiết kế và phát triển?
Cách thức tiến hành?

7.3.5. Kiểm tra xác nhận thiết kế và phát triển

- Ai chịu trách nhiệm chính? Các thành phần liên quan?
- Trong những giai đoạn nào của thiết kế và phát triển?
Cách thức tiến hành?

7.3.6. Xác nhận giá trị sử dụng thiết kế và phát triển

- Ai chịu trách nhiệm chính? Các thành phần liên quan?
- Trong những giai đoạn nào của thiết kế và phát triển?
Cách thức tiến hành?

7.3.7. Kiểm soát thay đổi thiết kế và phát triển

- Kiểm soát thay đổi thiết kế và phát triển được thực hiện như thế nào? Cách thức thảo luận, ghi nhận giữa tổ chức và khách hàng?

- Ai chịu trách nhiệm xem xét và phê duyệt?
- Việc thông báo sự thay đổi xảy ra như thế nào?
- Việc điều chỉnh hồ sơ liên quan do sự thay đổi thiết kế và phát triển?
- Các bằng chứng?

7.4. Mua hàng và dịch vụ bên ngoài

7.4.2. Thông tin mua hàng

- Cách thức xem xét các nhu cầu mua hàng?
- Các thông tin trên văn bản dự trù mua hàng có cho biết đầy đủ các yêu cầu qui định của sản phẩm muốn mua hay không?
- Đánh giá nhà cung cấp dựa trên cơ sở nào?
- Ai chịu trách nhiệm thực hiện việc đánh giá này? Ghi nhận vào đâu? Trình cho ai?
- Có thành lập danh sách các nhà cung cấp không? Có phân loại các nhà cung cấp để tiến hành kiểm tra hay giao dịch theo ưu tiên hay không?

7.4.3. Kiểm tra xác nhận sản phẩm mua vào

- Làm cách nào để kiểm tra việc bên cung ứng nhận đầy đủ các thông tin về sản phẩm muốn mua?
- Các phiếu mua hàng được lưu trữ thế nào?
- Việc kiểm soát sản phẩm (dịch vụ) do nhà cung ứng cung cấp được thực hiện như thế nào?

7.5. Tạo ra và cung cấp dịch vụ

7.5.1. Kiểm soát hoạt động cung cấp dịch vụ

- Các thông tin mô tả đặc tính của từng dịch vụ?
- Trong quá trình thực hiện dịch vụ cho khách hàng, cách thức theo dõi và đo lường từng hoạt động được thực hiện như thế nào?

- Thực hiện chuyển giao dịch vụ và khách hàng xác nhận việc chuyển giao hoàn thành được tiến hành như thế nào?

7.5.2. Xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ

- Cách thức kiểm tra xác nhận các quá trình cung cấp dịch vụ mà sự sai sót chỉ có thể trở nên rõ ràng sau khi dịch vụ được sử dụng và chuyển giao?
- Cách thức thực hiện việc kiểm soát khi thay đổi quá trình?

7.5.3. Nhận biết và xác định nguồn gốc

- Cách thức nhận biết và xác định nguồn gốc sản phẩm (dịch vụ) từ giai đoạn thu nhận, dịch vụ, giao dịch vụ?

7.5.4. Tài sản của khách hàng

- Cách thức kiểm tra xác nhận, lưu giữ và bảo vệ tài sản do khách hàng cung cấp?
- Cách thức xử lý khi tài sản của khách hàng bị mất mát, hư hỏng hay không phù hợp?

8. ĐO LƯỜNG, PHÂN TÍCH VÀ CẢI TIẾN

8.2. Theo dõi và đo lường

8.2.1. Sự thoả mãn của khách hàng

- Phương pháp thu thập ý kiến của khách hàng?
- Phương pháp phân tích?

- Ai chịu trách nhiệm thực hiện việc thu thập dữ liệu và phân tích?

- Sau khi phân tích, kết quả phân tích được dùng để làm gì?

- Việc đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng có được đưa vào buổi xem xét của lãnh đạo không? Nhằm mục đích gì?

8.2.2. Đánh giá nội bộ

- Định kỳ qui định cho việc đánh giá nội bộ như thế nào?

- Kế hoạch đánh giá có bao gồm đầy đủ các bộ phận được đánh giá không?

- Cách thức thông báo cho từng bộ phận được đánh giá như thế nào?

- Nếu vì lý do nào đó không thể thực hiện việc đánh giá nội bộ, cách xử lý như thế nào?

- Cách thức tiến hành một cuộc đánh giá nội bộ?

- Bằng chứng về đào tạo và chọn lựa đánh giá viên nội bộ?

- Bằng chứng về việc đánh giá khả năng thành thạo của các đánh giá viên nội bộ?

- Cách ghi nhận các báo cáo đánh giá nội bộ?

- Cách lập các phiếu điểm không phù hợp?

- Cách thức xử lý các phiếu điểm không phù hợp?

- Các hành động khắc phục có được ghi nhận không?
Bằng chứng?

- Sau mỗi đợt đánh giá nội bộ có tổng kết không? Việc theo dõi các kết quả thực hiện?

- Có định kỳ đánh giá hiệu quả của các hành động xử lý hay khắc phục đối với các điểm không phù hợp hay không? Các cải tiến đưa ra nếu có?

8.3. Kiểm soát sản phẩm không phù hợp

- Có cách thức xem xét dịch vụ không phù hợp được sử dụng hoặc chuyển giao vô tình.

- Các dịch vụ không phù hợp xảy ra trong những tình huống nào? Biên bản ghi nhận sự không phù hợp?

- Cách thức xử lý dịch vụ không phù hợp?

- Việc xử lý sự không phù hợp được ghi nhận ra sao?

- Sự không phù hợp mang đến hậu quả gì đối với người cung cấp?

8.4. Phân tích dữ liệu

- Có xác định các thông tin chủ yếu cần phải phân tích dữ liệu để kiểm soát không?

- Có hướng dẫn về cách thức phân tích dữ liệu không?

- Các bằng chứng về việc phân tích dữ liệu?

8.5. Cải tiến

8.5.2. Hành động khắc phục

- Các nguồn tin tức nào được sử dụng để phát hiện,

phân tích để đưa đến hành động loại trừ nguyên nhân tiềm ẩn cho sự không phù hợp?

- Xem xét các khiếu nại và phản hồi.

- Xem các hồ sơ về hành động khắc phục và kết quả đạt được.

8.5.3. Hành động phòng ngừa

- Có những hành động gì để tìm nguyên nhân sâu xa của sản phẩm không phù hợp.

- Xem một số biên bản họp của lãnh đạo về hành động phòng ngừa.

- Có thay đổi hay cải tiến các qui trình để nhận biết các sự không phù hợp tiềm ẩn, tiến hành hành động tránh sự tái diễn?

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Bộ khoa học – Công nghệ – Môi trường, Tổng cục Tiêu chuẩn – Đo lường – Chất lượng *ISO 9000 trong dịch vụ hành chính*. HÀ NỘI – 2001.
2. Đặng Minh Trang. *Quản lý chất lượng trong doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Giáo dục – 1999.
3. *Hệ thống quản lý chất lượng – cơ sở và từ vựng*. TCVN ISO 9000:2000. HÀ NỘI – 2000.
4. *Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn cải tiến*. TCVN ISO 9004:2000. HÀ NỘI – 2000.
5. *Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu*. TCVN ISO 9001:2000. HÀ NỘI – 2000.
6. Lê Anh Tuấn. Biên soạn. *ISO 9000* (Tài liệu hướng dẫn thực hiện). Trung tâm thông tin KHKT Hóa chất. HÀ NỘI – 1999.
7. Phạm Bá Cửu và Nguyễn Văn Chiên. *Quản lý chất lượng toàn diện* (7 công cụ cải tiến chất lượng). Trung tâm Tư vấn hỗ trợ doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh. Thành phố Hồ Chí Minh – 1997.
8. Phó Đức Trù, Vũ Thị Hồng Khanh, Phạm Hồng. *Quản lý chất lượng theo ISO 9000*. Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật. HÀ NỘI – 1999.
9. Nguyễn Kim Định. *ISO 9000 là gì?* Đại học Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh – 1995.

10. Nguyễn Quang Toàn. *Thiết lập hệ thống chất lượng ISO 9000 trong các doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Thống kê – 1999.
11. Nguyễn Quốc Cừ. *Quản lý chất lượng sản phẩm*. Nhà xuất bản Khoa học và kỹ thuật, HÀ NỘI – 1998.
12. Tạ Thị Kiều An, Ngô Thị Ánh, Nguyễn Hoàng Kiệt, Đinh Phương vương. *Quản trị chất lượng*. Nhà xuất bản Giáo dục – 1998.
13. Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng. Trung tâm đào tạo. *Quản lý chất lượng (những vấn đề cơ bản)*. HÀ NỘI – 1999.
14. Trung tâm kỹ thuật Tiêu chuẩn - Đo lường - Chất lượng 3. *Nhận thức và cách tiếp cận ISO 9001:2000*. Thành phố Hồ Chí Minh – 2002.
15. Trung tâm kỹ thuật Tiêu chuẩn - Đo lường - Chất lượng 3. *Đánh giá nội bộ hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2000*. Thành phố Hồ Chí Minh – 2002.
16. Trung tâm kỹ thuật Tiêu chuẩn - Đo lường - Chất lượng 3. *Nhận thức và tiếp cận ISO 9001:2000 trong dịch vụ hành chính*. Thành phố Hồ Chí Minh – 2002.

MỤC LỤC

LỜI GIỚI THIỆU	5
LỜI NÓI ĐẦU	7
CHƯƠNG 1: CÁC NGUYÊN TẮC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG	12
Nguyên tắc 1	13
Nguyên tắc 2	13
Nguyên tắc 3	14
Nguyên tắc 4	14
Nguyên tắc 5	15
Nguyên tắc 6	15
Nguyên tắc 7	16
Nguyên tắc 8	16
CHƯƠNG 2: ISO 9000 VÀ DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH	18
I. Giới thiệu ISO 9000	19
1. ISO là gì ?	19
2. ISO 9000 hình thành như thế nào?	19
3. ISO 9000 phiên bản 2000	20
4. ISO 9001 : 2000 là gì?	21
5. Lợi ích của ISO 9001 : 2000	22
II. Áp dụng ISO 9000 trong dịch vụ hành chính	23
1. Một số khái niệm	23
2. Áp dụng ISO 9000 trong dịch vụ hành chính	23
3. Các yếu tố cơ bản tạo nên chất lượng của dịch vụ hành chính	24
4. Chu trình của dịch vụ hành chính	25
5. Lợi ích của ISO 9001 : 2000 đối với dịch vụ hành chính	25
6. Những khó khăn khi xây dựng, thực hiện và duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000	26
III. Cơ cấu hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 trong dịch vụ hành chính	27
IV. Quá trình xây dựng hệ thống chất lượng	28
1. Giai đoạn 1. Lập kế hoạch	29
2. Giai đoạn 2. Biên soạn và phổ biến các tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng	34
3. Giai đoạn 3. Thực hiện hệ thống quản lý chất lượng	34
4. Giai đoạn 4. Chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng	35
V. Chứng nhận hệ thống chất lượng	35
1. Lựa chọn tổ chức chứng nhận	36
2. Quá trình chứng nhận	37

CHƯƠNG 3: HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO	40
ISO 9001 : 2000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH	
1. Phạm vi áp dụng cho các tổ chức hành chính	41
1.1 Khái quát	41
1.2 Áp dụng	42
2. Tiêu chuẩn trích dẫn	43
3. Thuật ngữ và định nghĩa	43
4. Hệ thống quản lý chất lượng trong dịch vụ hành chính	44
4.1 Yêu cầu chung của hệ thống quản lý chất lượng trong dịch vụ hành chính	44
4.2 Yêu cầu về tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng trong dịch vụ hành chính	47
4.2.1 Các tài liệu gồm	47
4.2.2 Sổ tay chất lượng	48
4.2.3 Kiểm soát tài liệu	48
4.2.4 Kiểm soát hồ sơ	50
5. Trách nhiệm quản lý	52
5.1 Cam kết của lãnh đạo	52
5.2 Định hướng của khách hàng	53
5.3 Chính sách chất lượng	53
5.4 Hoạch định chất lượng	54
5.4.1. Mục tiêu chất lượng	54
5.4.2. Hoạch định hệ thống quản lý chất lượng	55
5.5. Trách nhiệm, quyền hạn và trao đổi thông tin	56
5.5.1. Trách nhiệm và quyền hạn	56
5.5.2. Đại diện của lãnh đạo	56
5.5.3. Trao đổi thông tin nội bộ	58
5.6. Xem xét của lãnh đạo	58
5.6.1. Khái quát	58
5.6.2. Đầu vào của việc xem xét	59
5.6.3. Đầu ra của việc xem xét	59
6. Quản lý nguồn lực	60
6.1. Cung cấp nguồn lực	60
6.2. Nguồn nhân lực	61
6.2.1. Khái quát	62
6.2.2. Năng lực, nhận thức và đào tạo	62
6.3. Cơ sở hạ tầng	63
6.4. Môi trường làm việc	64
7. Tạo dịch vụ hành chính	64
7.1. Lập kế hoạch việc tạo dịch vụ hành chính	64
7.2. Các quá trình liên quan đến khách hàng	66

7.2.1. Nhận biết các yêu cầu của khách hàng	66
7.2.2. Xem xét các yêu cầu liên quan đến dịch vụ hành chính	67
7.2.3. Trao đổi thông tin với khách hàng	68
7.3. Thiết kế và phát triển công việc dịch vụ hành chính	69
7.3.1. Lập kế hoạch thiết kế và phát triển công việc dịch vụ hành chính	69
7.3.2. Đầu vào của thiết kế và phát triển	71
7.3.3. Đầu ra của thiết kế và phát triển	72
7.3.4. Xem xét thiết kế và phát triển	73
7.3.5. Kiểm tra xác nhận thiết kế và phát triển	73
7.3.6. Xác nhận giá trị sử dụng của thiết kế và phát triển	74
7.3.7. Kiểm soát thay đổi thiết kế và phát triển	75
7.4. Mua hàng và dịch vụ bên ngoài	76
7.4.1. Quá trình mua hàng và dịch vụ bên ngoài	76
7.4.2. Thông tin mua hàng và dịch vụ bên ngoài	77
7.4.3. Kiểm tra xác nhận hàng hóa và dịch vụ bên ngoài mua vào	78
7.5. Tạo ra và cung cấp dịch vụ hành chính	78
7.5.1. Kiểm soát quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ hành chính	78
7.5.2. Xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình tạo ra và cung cấp dịch vụ hành chính	79
7.5.3. Nhận biết và xác định nguồn gốc dịch vụ hành chính	81
7.5.4. Bảo toàn tài sản của khách hàng	82
7.5.5. Bảo toàn dịch vụ hành chính	82
7.6. Kiểm soát phương tiện theo dõi và đo lường	83
8. Đo lường, phân tích và cải tiến dịch vụ hành chính	85
8.1 Yêu cầu chung	85
8.2 Đánh giá dịch vụ hành chính	86
8.2.1 Đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng	86
8.2.2 Đánh giá nội bộ	86
8.2.3 Theo dõi và đo lường các quá trình	89
8.2.4 Theo dõi và đo lường dịch vụ hành chính	89
8.3. Kiểm soát dịch vụ hành chính không phù hợp	90
8.4. Phân tích dữ liệu	93
8.5. Cải tiến	94
8.5.1 Cải tiến thường xuyên	94
8.5.2 Hành động khắc phục	94

8.5.3 Hành động phòng ngừa	96
CHƯƠNG 4: HƯỚNG DẪN XÂY DỰNG HỆ THỐNG VĂN BẢN THEO ISO 9001:2000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH	98
I. Yêu cầu chung của hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2000	99
II. Các tài liệu và cấu trúc của hệ thống tài liệu theo ISO 9001:2000 trong dịch vụ hành chính	100
1. Hệ thống tài liệu và cấu trúc của hệ thống tài liệu	100
1.1. Sổ tay chất lượng	100
1.2. Các thủ tục (qui trình)	101
1.3. Các văn bản hướng dẫn công việc	104
1.4. Các hồ sơ	105
2. Lợi ích của việc lập văn bản hệ thống tài liệu	106
III. Hướng dẫn cách xây dựng các văn bản trong hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2000	107
A. Hướng dẫn cách trình bày tài liệu và đánh số hiệu của tài liệu	107
1. Các thông tin cần thiết trong tài liệu	107
2. Hướng dẫn cách trình bày và cách đánh số tài liệu	107
B. Hướng dẫn cách xây dựng hệ thống các văn bản	111
1. Sổ tay chất lượng	111
1.1 Giới thiệu tóm tắt về tổ chức	112
1.2 Hướng dẫn xây dựng phạm vi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng	112
1.3 Hướng dẫn xây dựng chính sách và mục tiêu chất lượng	114
1.4 Hướng dẫn xây dựng sơ đồ tổ chức	119
1.5 Hướng dẫn xây dựng trách nhiệm và quyền hạn	121
1.6 Hướng dẫn xây dựng các yếu tố của hệ thống chất lượng tương ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2000	124
2. Hướng dẫn cách viết thủ tục	127
2.1 Hệ thống chất lượng và các quá trình hoạt động	127
2.2 Hướng dẫn cách viết thủ tục	128
2.3 Kỹ thuật xây dựng một thủ tục	131
2.4 Những điều cần lưu ý khi viết thủ tục	140
3. Hướng dẫn cách viết các hướng dẫn công việc.	140
IV. Xem xét lại hệ thống văn bản	143
Bước 1: Xem xét nội dung	143
Bước 2: Xem xét cách trình bày	144
Bước 3: Xem xét các lưu đồ và biểu mẫu	144
Bước 4: Xem xét văn phong và mức độ dễ hiểu	144
CHƯƠNG 5: ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ	146
I. Các loại hình đánh giá	147

II. Đánh giá nội bộ	149
1. Mục đích	149
2. Các giai đoạn đánh giá	150
3. Lập kế hoạch đánh giá	152
3.1 Lập kế hoạch đánh giá	152
3.2 Lựa chọn chuyên gia đánh giá cho đánh giá nội bộ	155
3.3 Chuẩn bị danh mục kiểm tra	156
3.4 Giao nhiệm vụ cho từng thành viên trong nhóm đánh giá	157
3.5 Xem xét tiêu chuẩn áp dụng, sổ tay chất lượng, các thủ tục và các hồ sơ không phù hợp	157
3.6 Thông báo	158
4. Tiến hành đánh giá	158
4.1 Họp khai mạc	158
4.2 Thực hiện đánh giá	159
5. Báo cáo đánh giá	165
6. Hành động khắc phục	171
KẾT LUẬN	173
PHỤ LỤC 1: CÁC THUẬT NGỮ SỬ DỤNG THỐNG NHẤT	174
I. Các thuật ngữ liên quan đến chất lượng	174
II. Các thuật ngữ liên quan đến quản lý	176
III. Các thuật ngữ liên quan đến tổ chức	178
IV. Các thuật ngữ liên quan đến quá trình và sản phẩm	179
V. Các thuật ngữ liên quan đến sự phù hợp	180
VI. Các thuật ngữ liên quan đến hệ thống tài liệu	182
VII. Các thuật ngữ liên quan đến xem xét	183
VIII. Các thuật ngữ liên quan đến đánh giá	185
PHỤ LỤC 2: HỆ THỐNG VĂN BẢN MẪU	187
A. Văn bản của văn phòng UBND tỉnh X.	188
B. Văn bản của trường X.	222
PHỤ LỤC 3: CÁC CÂU HỎI THƯỜNG SỬ DỤNG ĐỂ SOÁT XÉT LẠI HỆ THỐNG VĂN BẢN VÀ ĐÁNH GIÁ	255
4. Hệ thống quản lý chất lượng	255
5. Trách nhiệm của lãnh đạo	257
6. Quản lý nguồn lực	259
7. Tạo sản phẩm	260
8. Đo lường, phân tích và cải tiến	265
TÀI LIỆU THAM KHẢO	269

ISO 9000 TRONG DỊCH VỤ HÀNH CHÍNH

NGUYỄN TRUNG TRỰC - TRƯỞNG QUANG DŨNG

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THỦY TÚ
Bìa : BÙI NAM
Sửa bản in : HÒA HIỆP
Kỹ thuật vi tính : THU HÀ

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng - Quận 3 - Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9350973 - 9316211 - 8465595 - 8465596

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtire@hcm.vnn.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Số 20 ngõ 91 Nguyễn Chí Thanh, Q. Đống Đa, TP. Hà Nội

ĐT: (04) 7734544 - Fax: (04) 7734544 - E-mail: vanphongnxbtre@hn.vnn.vn

In 2.000 cuốn, khổ 14x20cm, tại Xí nghiệp in Nguyễn Minh Hoàng.
Địa chỉ : 100 Lê Đại Hành, P.7, Q.11, TP. HCM. ĐT : 8555812.
E-mail : xn-inngminhhoang@hcm.vnn.vn. Số đăng ký kế hoạch xuất
bản 927/23 - CXB do Cục Xuất bản cấp ngày 31 - 7 - 2003 và giấy
trích ngang KHXB số 1264/2003. In xong và nộp lưu chiểu tháng 9
năm 2003.

Đã có khi nào cơ quan của bạn giải quyết công việc:

- Chưa kịp thời
- Chưa chính xác
- Chưa phù hợp với những qui định của nhà nước

ISO 9000 sẽ là công cụ hữu hiệu giúp cho cơ quan của bạn khắc phục những thiếu sót trên và phát huy hiệu quả công việc đến mức cao nhất.

