

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

TÌM HIỂU CHẤT LƯỢNG

CÓ PHẢI NHƯ BẠN NGHĨ KHÔNG?

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ SẢN XUẤT & VẬN HÀNH



business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

TÌM HIỂU CHẤT LƯỢNG CÓ PHẢI NHƯ BẠN NGHĨ KHÔNG?

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ SẢN XUẤT VÀ VẬN HÀNH

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Bộ phận Đào tạo Linh hoạt Pergamon
Trực thuộc Butterworth-Heinemann
Cao ốc Linacre, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP
225 Đại lộ Wildwood, Woburn, MA 01801-2041
Một bộ phận của Elsevier Limited

Thành viên của Reed Elsevier Group Plc

OXFORD AUCKLAND BOSTON
JOHANNESBURG MELBOURNE NEW DELHI

Bản in tiếng Anh:
In lần thứ nhất 1986
In lần thứ hai 1991
In lần thứ ba 1997
Tái bản 1998, 1999, 2001 (2 lần)
© NEBS Management 1986, 1991, 1997

Bản in tiếng Việt:
In lần thứ nhất 2003

Cuốn sách này được bảo hộ bởi Luật Bản Quyền. Nghiêm cấm sao chép dưới mọi hình thức (bao gồm sao chụp hoặc lưu trữ bằng các phương tiện điện tử hay bất kỳ hình thức nào khác dù vô tình hay cố ý) nếu không được phép bằng văn bản của pháp nhân nắm giữ bản quyền, ngoại trừ trường hợp tuân theo các điều khoản của Luật Copyright, Designs and Patents Act 1988 hoặc dựa theo những quy định của giấy phép cấp bởi Copyright Licensing Agency Ltd, số 90 Đường Tottenham Court, Luân Đôn W1P 0LP. Đơn xin cấp giấy phép tái bản phải được gửi về địa chỉ của Pergamon.

Bản in NEBSM Superseries 2 (22 cuốn) do NEBS Management xuất bản theo thỏa thuận với Elsevier Science Ltd, The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, OX5 1GB, Anh.

Những quan điểm trình bày trong sách này là những quan điểm của các tác giả và không nhất thiết phản ánh quan điểm của National Examining Board for Supervision and Management hay của nhà xuất bản.

Nhóm xuất bản tại Việt Nam:

Giám đốc Bộ phận

Hỗ trợ Doanh nghiệp: John McKenzie

Chuyên viên Nội dung: Hồ Thêm

Thiết kế Chương trình: Phan Minh Tuệ

Ngô Trường Hoàng Thy

Quản lý Dự án: TS. Trần Phương Trình

Cố vấn Kỹ thuật: Mark Nielsen

Nhà xuất bản: NXB Trẻ

Cuốn sách được biên soạn dựa trên tài liệu
nguyên bản của nhóm xuất bản tại Anh:

Giám đốc Dự án NEBS Management:

Diana Thomas

Tác giả: Joe Johnson

Biên tập: Fiona Carey

Biên tập bộ sách: Diana Thomas

Dựa trên tài liệu gốc của Joe Johnson



bảo trợ xuất bản.

Mục Lục

Giới thiệu cuốn sách **i**

- | | | |
|---|----------------------------------|-----|
| 1 | Cuốn sách này cần thiết cho ai? | i |
| 2 | Giới thiệu chung | i |
| 3 | Mục tiêu cuốn sách | ii |
| 4 | Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách? | iii |
| 5 | Phương pháp học | iv |
| 6 | Hãy đặt mục tiêu học cho mình! | vii |

Phần A Chất lượng và khách hàng **1**

- | | | |
|----|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 1 |
| 2 | Định nghĩa chất lượng | 2 |
| 3 | Chất lượng thiết kế và chất lượng quá trình | 7 |
| 4 | Các hệ thống chất lượng | 9 |
| 5 | Tại sao chất lượng quan trọng? | 12 |
| 6 | Chi phí cho chất lượng | 15 |
| 7 | Độ tin cậy | 23 |
| 8 | Các tiêu chuẩn hệ thống chất lượng | 29 |
| 9 | Tóm tắt | 35 |
| 10 | Suy ngẫm | 37 |

Phần B Hướng đến chất lượng toàn diện **39**

- | | | |
|----|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 39 |
| 2 | Phương pháp quản lý chất lượng truyền thống | 40 |
| 3 | Quản lý chất lượng toàn diện là gì? | 41 |
| 4 | Tập trung vào khách hàng | 45 |
| 5 | Cải tiến liên tục | 50 |
| 6 | Cam kết đạt chất lượng | 51 |
| 7 | Làm việc nhóm và lòng tin | 55 |
| 8 | TQM và các doanh nghiệp vừa và nhỏ | 56 |
| 9 | Tóm tắt | 60 |
| 10 | Suy ngẫm | 62 |

Phần C Nhóm cải tiến chất lượng 63

1	Dẫn nhập	63
2	Những phương pháp cải tiến chất lượng	64
3	Làm việc theo nhóm	67
4	Tạo điều kiện cho nhóm làm việc	72
5	Tóm tắt	85
6	Suy ngẫm	86

Đánh giá kết quả 87

1	Bài kiểm tra nhanh	87
2	Bài tập tình huống	90

Hãy tóm lược và suy ngẫm 91

1	Tóm lược và suy ngẫm	91
2	Kế hoạch hành động	95
3	Đáp án bài tập tự đánh giá	97
4	Đáp án bài kiểm tra nhanh	102
5	Đáp án bài tập tình huống	104

Giới thiệu cuốn sách

- *Cuốn sách này cần thiết cho ai?*
- *Giới thiệu chung*
- *Mục tiêu cuốn sách*
- *Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?*
- *Phương pháp học*
- *Hãy đặt mục tiêu học cho mình!*

1 Cuốn sách này cần thiết cho ai?

Là một trong ba cuốn sách thuộc chủ đề *Quản trị Chất lượng* trong bộ sách *Quản trị Sản xuất và Vận hành*, cuốn sách này được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ
- các nhà quản lý tổng hợp muốn bổ sung kiến thức về quản trị chất lượng

với mục đích trang bị cho họ những công cụ và kiến thức quản lý cơ bản.

Tuy nhiên, nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ và sinh viên nghiên cứu lĩnh vực quản trị cũng có thể tham khảo cuốn sách này, nó có thể giúp các bạn có cái nhìn tổng thể về các vấn đề quản lý.

Cuốn sách này sẽ hữu ích nếu bạn muốn bổ sung hiểu biết cơ bản về chất lượng và quản lý chất lượng và từ đó có thể đề ra các biện pháp quản lý chất lượng tại doanh nghiệp của bạn.

2 Giới thiệu chung

“Thông thường chúng ta có khuynh hướng cho rằng chất lượng cao có nghĩa là vượt trội hơn so với chất lượng thấp. Qua đó, chúng ta muốn ám chỉ đến một số đặc tính, chẳng hạn như thời gian sử dụng của sản phẩm được thiết kế sao cho chúng ta sử dụng lâu bền hơn. Nghĩa là một đôi giày có chất lượng cao nếu nó được sử dụng được trong năm năm thay vì chỉ dùng được hai năm. Tuy nhiên điều gì sẽ xảy ra đối với những người không muốn chỉ đi duy nhất một đôi giày trong năm năm? Đối với những khách hàng này thì một đôi giày hợp thời trang có khi còn được ưa chuộng hơn là một đôi giày mang vừa cỡ chân của họ! Tóm lại các khách hàng có sở thích khác nhau về

đặc tính của sản phẩm. Đối với một sản phẩm bất kỳ, rõ ràng có rất nhiều đặc tính. Khách hàng sẽ tìm kiếm những đặc tính thích hợp nhất với mong muốn của họ.”

John Naylor (1995), *Operations Management*, Pitman

Đoạn trích trên cho thấy chúng ta sẽ gặp khó khăn khi cố gắng tìm hiểu ý nghĩa của chất lượng, bởi vì mỗi người có sự hiểu biết riêng về chất lượng mặc dù đoạn trích trên đã hàm chứa một định nghĩa về chất lượng. Chất lượng là gì? Câu trả lời thường là **“chất lượng là những gì mà khách hàng muốn sao thì nó là như vậy”**.

Khách hàng đến lần đầu, lần thứ hai và rồi lần thứ ba, là do họ quan tâm đến chất lượng. Đây là một trong những chủ đề được thảo luận trong cuốn sách này.

Cuốn sách này có ba phần. Phần A đề cập đến các định nghĩa và xem xét những khía cạnh khác nhau liên quan đến chất lượng: chất lượng thiết kế và chất lượng quá trình, các hệ thống chất lượng, những lợi ích và những người hưởng lợi, chi phí cho chất lượng, và độ tin cậy.

Phần B giới thiệu về quản lý chất lượng toàn diện: quản lý chất lượng toàn diện là gì và những thành phần chính của nó (bao gồm sự tập trung vào khách hàng, sự cam kết toàn diện, cải tiến liên tục và làm việc theo nhóm).

Phần C sẽ giới thiệu và hướng dẫn bạn triển khai phương thức làm việc theo nhóm vào việc quản lý chất lượng tại doanh nghiệp của bạn.

3 Mục tiêu cuốn sách

Sau khi nghiên cứu cuốn sách này, bạn có thể:

- giải thích ý nghĩa của chất lượng;
- mô tả những lợi ích của việc cải tiến chất lượng và xác định các chi phí cho chất lượng;
- giải thích nội dung của các thành phần then chốt của quản lý chất lượng toàn diện;
- áp dụng phương thức làm việc theo nhóm để cải tiến chất lượng.

4 Tôi sẽ tìm được gì từ cuốn sách?

Cuốn sách này được chia thành nhiều phần tập trung vào từng chủ đề cụ thể liên quan đến mục tiêu của cuốn sách. Trong từng phần, bạn sẽ tìm thấy:

- **lý thuyết** bao gồm nội dung chi tiết, giải thích và ví dụ về các khái niệm chủ yếu;
- **bài thực hành được đan xen vào nội dung** nhằm giúp bạn chủ động suy nghĩ về khái niệm và vấn đề đang được thảo luận;
- **bài tập tự đánh giá** nhằm giúp bạn đánh giá những kiến thức mà bạn tiếp thu được từ mỗi phần của cuốn sách;
- **tóm tắt** các điểm quan trọng trong nội dung của từng phần;
- **cơ hội để bạn suy ngẫm** những điều tâm đắc trong từng phần của cuốn sách, từ đó xây dựng kế hoạch hành động cho công việc của bạn.

Ngoài ra, bạn cũng sẽ tìm thấy trong phần cuối cuốn sách:

- **bài kiểm tra nhanh** để kiểm tra sự hiểu biết của bạn về các khái niệm trong cuốn sách;
- **bài tập tình huống** cho phép bạn áp dụng kiến thức và kỹ năng của bạn vào việc phân tích một tình huống cụ thể;
- **cơ hội để suy ngẫm và đánh giá** mức độ đạt được các mục tiêu học tập của bạn đối với cuốn sách;
- **kế hoạch hành động** nhằm áp dụng những kiến thức trong cuốn sách vào thực tiễn công việc của bạn;
- **đáp án tham khảo** cho các bài tập tự đánh giá, kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.

Để giúp bạn tiện theo dõi nội dung của cuốn sách, các biểu tượng sau đây được sử dụng:



Hãy tập trung nỗ lực làm các bài tập thực hành, bài kiểm tra nhanh và bài tập tình huống.



Hãy tự đánh giá mức độ tiếp thu kiến thức của bạn sau mỗi phần học.



Hãy ghi nhớ các nội dung chính của từng phần học.



Sau mỗi phần học, bạn hãy dành 5 phút ngẫm nghĩ về những điều bạn tâm đắc và muốn áp dụng.

5 Phương pháp học

5.1 Tôi nên học ở đâu?

Bất cứ nơi nào!

Cuốn sách này được thiết kế đặc biệt theo phương pháp tự học, cho nên bạn có thể nghiên cứu cuốn sách này ở mọi nơi. Tuy nhiên để đạt được hiệu quả cao nhất, bạn nên tập trung, tránh bị phân tâm bởi các yếu tố xung quanh.

5.2 Tôi nên học khi nào?

Bất cứ lúc nào!

Mỗi người sẽ có thời gian thích hợp riêng để nghiên cứu cuốn sách một cách hiệu quả. Tốt nhất là bạn nên lập kế hoạch trước và dành một khoảng thời gian nhất định để học cuốn sách này. *Bạn đừng bỏ qua các bài thực hành trong từng phần, bởi vì chúng giúp bạn củng cố lại kiến thức vừa học và dẫn dắt bạn sang nội dung tiếp theo.* Cũng không nên lo lắng nếu như bạn mất thời gian cho một bài thực hành nào đó hơi lâu hơn so với thời gian dự kiến. Hãy nghiên cứu cuốn sách theo khả năng tiếp thu của bạn.

5.3 Tôi nên học như thế nào?

Bất cứ cách nào!

Cuốn sách này được thiết kế để tự học trong thời gian 10 tiếng, nhưng không có nghĩa là bạn phải cố gắng dành đúng 10 tiếng liên tục để hoàn thành cuốn sách. Tốt nhất bạn nên bắt đầu bằng một thời gian biểu đều đặn, ví dụ mỗi lần chỉ học một tiếng. Học đều đặn sẽ có kết quả tốt hơn nhiều so với thỉnh thoảng học dồn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, bạn cũng không nên kéo dài thời gian học cuốn sách, nếu không bạn sẽ cảm thấy chán nản. Khi sử dụng cuốn sách này, bạn nên có sẵn trong tay cây bút chì có tẩy (gôm) để có thể ghi chép hoặc linh hoạt thay đổi nhiều lần phần bài tập thực hành và các bài tập khác.

Cuốn sách sẽ dẫn dắt bạn qua các hoạt động học tập sau: học, đọc, ghi chép, làm các bài thực hành, bài tập tự đánh giá, bài kiểm tra nhanh, bài tập tình huống, phần tóm lược và suy ngẫm. Sau mỗi phần học, bạn hãy dừng lại ít phút ở trang *Suy ngẫm* để điểm lại những điều bạn cảm thấy tâm đắc nhất và những dự định mà bạn muốn áp dụng vào thực tiễn công việc. Điều này giúp bạn từng bước xây dựng *Kế hoạch Hành động* sau khi nghiên cứu xong cuốn sách.

Hãy thảo luận các ý tưởng và kinh nghiệm thực tế với đồng nghiệp hoặc cộng sự của bạn. Điều đó sẽ giúp bạn nâng cao sự hiểu biết và khắc sâu những gì bạn đã học. Nên tìm một người cùng học để giúp bạn duy trì tinh thần học tập cho đến khi kết thúc cuốn sách.

Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn sẽ có cơ hội để áp dụng những điều bạn học theo hai cách thức sau:

- giải quyết vấn đề đặt ra trong bài tập tình huống;
- lập kế hoạch hành động.

Bài tập tình huống sẽ mô tả một tình huống thực tế xảy ra trong các doanh nghiệp Việt Nam. Nó sẽ giúp bạn xem xét tất cả những điều bạn đã học và kết hợp với các kinh nghiệm của bạn để xây dựng một giải pháp thực tế cho một vấn đề phức tạp.

Kế hoạch hành động là một cơ hội để bạn áp dụng lý thuyết vào thực tiễn và tạo ra sự thay đổi tại nơi làm việc của bạn! Nếu cần thiết, bạn có thể trao đổi với đồng nghiệp hoặc cộng sự để xây dựng kế hoạch hành động. Hãy cụ thể hóa kế hoạch hành động thành

từng bước và định lượng thời gian hoàn thành cho mỗi bước. Lưu ý rằng kế hoạch hành động là một công cụ hướng dẫn linh hoạt, chứ không phải là một khuôn khổ cứng nhắc. Hãy treo kế hoạch hành động tại nơi làm việc của bạn, thường xuyên kiểm tra lại và điều chỉnh nếu thấy cần thiết.

5.4 Ai có thể giúp tôi?

Bất cứ người nào!

Bạn có thể tìm sự giúp đỡ từ rất nhiều người:

- **Chính bản thân bạn.** Khi gặp phải vấn đề chưa hiểu, hãy cố gắng đọc lại. Đừng bỏ cuộc. Nếu bạn vẫn chưa hiểu, hãy tạm ngưng, thư giãn rồi đọc lại lần nữa.
- **Gia đình, bạn bè hoặc đồng nghiệp.** Ngay cả khi họ không hiểu chủ đề mà bạn đang trao đổi thì trong quá trình thảo luận biết đâu câu trả lời lại loé lên ngay trong đầu bạn.
- **Dịch vụ hỗ trợ.** Một số tổ chức đào tạo và giáo dục sẽ giúp bạn tiếp cận với các nhà chuyên môn để giải đáp các câu hỏi và các vấn đề vướng mắc. Bạn có thể liên hệ với Business Edge để biết thông tin về các dịch vụ này. (xem địa chỉ liên lạc của Business Edge ở bìa cuốn sách).

5.5 Việc học của tôi sẽ được đánh giá như thế nào?

Nếu bạn nghiên cứu cuốn sách một cách độc lập, thì chính các bài thực hành, các bài tập tự đánh giá, các bài kiểm tra nhanh và kế hoạch hành động sẽ giúp bạn tự đánh giá tiến bộ của mình.

Các bài tập thường không có câu trả lời chính xác duy nhất. Đáp án cho các bài tập chỉ mang tính tham khảo và hướng dẫn, do vậy câu trả lời của bạn có thể không hoàn toàn giống như đáp án.

6 Hãy đặt mục tiêu học cho mình!

Nào bây giờ, bạn hãy dành ít phút suy nghĩ và viết ra những mục tiêu của mình.

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho bản thân tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn hiểu rõ chất lượng là gì và chất lượng bao gồm những yếu tố nào.)

.....

.....

.....

.....

Các kết quả mà tôi muốn đạt được cho doanh nghiệp của tôi là:

(Ví dụ: Tôi muốn nâng cao chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp.)

.....

.....

.....

.....

Chúc bạn thành công!

Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ thích cuốn sách này. Dù bạn học ở đâu, học lúc nào, học với ai, và học bằng cách nào, bạn luôn khám phá và gạt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức *học linh hoạt*.

Phần A

Chất lượng và khách hàng

- *Dẫn nhập*
- *Định nghĩa chất lượng*
- *Chất lượng thiết kế và chất lượng quá trình*
- *Các hệ thống chất lượng*
- *Tại sao chất lượng quan trọng?*
- *Chi phí cho chất lượng*
- *Độ tin cậy*
- *Các tiêu chuẩn hệ thống chất lượng*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

A

Chất lượng là gì?

Chất lượng có đồng nghĩa với sự tuyệt hảo hay không? Nếu có thì bằng cách nào chúng ta biết được một sản phẩm là tuyệt hảo? Điều gì làm cho sản phẩm này đạt chất lượng cao hơn sản phẩm khác? Tại sao chất lượng lại quan trọng? Chất lượng mang lại những lợi ích gì? Liệu bạn có sẵn sàng chi thêm tiền để có được sản phẩm và dịch vụ có chất lượng không?

Khi đọc xong phần này, bạn sẽ có câu trả lời rõ ràng cho các câu hỏi trên. Chúng ta hãy bắt đầu bằng cách xây dựng các định nghĩa về chất lượng bởi vì chất lượng là một trong những từ được sử dụng rất nhiều nhưng lại được hiểu chưa đầy đủ.

Giả sử bạn đã hiểu chất lượng là gì, song làm thế nào để bảo đảm các sản phẩm hay dịch vụ của doanh nghiệp sẽ đạt chất lượng? Để làm được điều này, việc đầu tiên mà bất kỳ doanh nghiệp nào cũng phải làm là xác định khách hàng muốn gì, từ đó thiết kế được sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các mong muốn đó. Khách hàng của doanh nghiệp là người quyết định cuối cùng về chất lượng và xác lập các tiêu chuẩn về chất lượng. Một bài học quan trọng là: *bất kỳ khi nào chúng ta xem xét chất lượng, trọng tâm của chúng ta phải là khách hàng.*

Bước thứ hai là doanh nghiệp phải bảo đảm sản phẩm hoặc dịch vụ tuân theo thiết kế đã qui định. Ngoài ra, để bảo đảm khách hàng sẽ nhận được mức độ chất lượng như mong muốn, thì doanh nghiệp phải thiết lập một hệ thống quản lý chất lượng, trong đó bao gồm cả việc đảm bảo chất lượng và kiểm soát chất lượng.

2 Định nghĩa chất lượng

Có thể bạn đã có quan điểm riêng về chất lượng: chất lượng là gì và làm thế nào để đạt được chất lượng. Bây giờ hãy bắt đầu xét xem các quan điểm của chúng ta thống nhất với nhau ở mức độ nào.

2.1 Chất lượng là gì?

“Chất lượng” là từ mà mọi người nhắc đến rất nhiều ở nơi làm việc. Nhưng liệu chúng ta có ám chỉ cùng một ý nghĩa khi dùng từ này hay không?

Thực hành 1

3 phút 



Bạn hãy viết ra định nghĩa của riêng bạn về “chất lượng”. Hãy liên tưởng đến công việc và doanh nghiệp của bạn để trả lời câu hỏi này.

.....

.....

.....

Đã có rất nhiều định nghĩa về chất lượng. Một số chuyên gia nổi tiếng về quản lý chất lượng đã định nghĩa chất lượng là:

- “Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng” (W. Edwards Deming);
- “Thích hợp để sử dụng” (J.M. Juran);
- “Làm đúng theo yêu cầu” (Philip B. Crosby).

Ngoài ra, một số sách cũng đưa ra những định nghĩa về chất lượng, đó là:

- “Thỏa mãn, hoặc đáp ứng nhiều hơn mong muốn của khách hàng”;
- “Mức độ mà một sản phẩm hoặc dịch vụ thỏa mãn yêu cầu của khách hàng”.

Có lẽ định nghĩa của bạn cũng gần giống với các định nghĩa nêu trên, hoặc bạn cho rằng chất lượng có nghĩa là “làm đúng ngay từ đầu” hoặc “cung cấp sản phẩm và dịch vụ với tiêu chuẩn cao nhất”.

Hoặc bạn cũng có thể trích dẫn từ phần giới thiệu của cuốn sách này: *chất lượng là những gì mà khách hàng muốn sao thì nó là như vậy.*

Như vậy cần có sự thống nhất về định nghĩa chất lượng. Một định nghĩa được đề cập trong tiêu chuẩn Việt Nam TCVN ISO 9000:2000 như sau:

Chất lượng là “mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”.

Trong định nghĩa trên, thì:

- Thuật ngữ “đặc tính” có thể sử dụng kèm với các tính từ như kém, tốt, tuyệt hảo, v.v...
- Thuật ngữ “vốn có” nghĩa là tồn tại trong cái gì đó, cụ thể như đặc tính lâu bền hay thường trực của một sản phẩm nào đó.

Các “đặc tính vốn có” của một sản phẩm hoặc một công việc để đáp ứng yêu cầu của khách hàng có thể là *các khía cạnh của chất lượng* được đề cập ở mục 2.2 dưới đây, trong đó tập trung chủ yếu vào ba đặc tính quan trọng, đó là: tính năng, giá cả, và độ tin cậy.

Chẳng hạn khi mua một thiết bị báo cháy, bạn sẽ tìm hiểu tính năng của thiết bị có đáp ứng yêu cầu sử dụng không, bên cạnh đó bạn còn quan tâm đến giá của thiết bị và chi phí lắp đặt, sau đó bạn sẽ hỏi thăm về thời gian giao hàng cũng như thời điểm hoàn thành việc lắp đặt. Ngoài ra, bạn còn có thể có các yêu cầu về các tính năng khác (nếu có) ở thiết bị.

Khi sử dụng một dịch vụ tư vấn, các đặc tính vốn có của dịch vụ đáp ứng các yêu cầu của bạn có thể là dịch vụ cung cấp được gì cho bạn và cung cấp tốt tới mức nào, giá phí của dịch vụ có phù hợp với bạn không, bạn muốn khi nào dịch vụ được tiến hành và sẽ kéo dài trong bao lâu, v.v...

Thực hành 2

3 phút 



Bạn hãy đọc lại định nghĩa về chất lượng nêu trên và trả lời câu hỏi sau đây:

Theo bạn, “đáp ứng các yêu cầu” là nhằm thỏa mãn các nhu cầu của ai?

.....

.....

A

Câu trả lời đơn giản nhất và đúng nhất cho câu hỏi này là “nhu cầu của khách hàng”. Khách hàng của bạn là những người mua hàng hoặc sử dụng sản phẩm và dịch vụ do doanh nghiệp của bạn cung cấp.

Mỗi doanh nghiệp đều có khách hàng. Hễ nơi nào diễn ra các hoạt động mua bán sản phẩm hoặc dịch vụ, chúng ta dễ dàng nhận diện được khách hàng. Trong một số ngành nghề kinh doanh khác, những từ ngữ khác như “thân chủ”, “bệnh nhân”, “người thuê mướn” hoặc “học sinh” có thể được dùng thay cho “khách hàng” nhưng ý nghĩa thì vẫn như nhau. Nói một cách khái quát, khách hàng là người có thể trực tiếp hoặc gián tiếp trả tiền hóa đơn, và khách hàng chính là lý do duy nhất để một doanh nghiệp tồn tại.

Trong một vài trường hợp, khách hàng không biết mình cần gì. Chẳng hạn như khi bệnh nhân yêu cầu được điều trị bệnh, thì họ lại không ở vị trí để biết được những gì mà họ cần. *Tuy nhiên, thông thường “điều mà khách hàng cần” không có nghĩa là “điều mà doanh nghiệp nghĩ là tốt cho khách hàng”, mà nó có nghĩa là “điều mà khách hàng mong muốn hoặc kỳ vọng”.*

Do đó chúng ta có thể nói rằng:

đạt được chất lượng có nghĩa là đáp ứng được mong muốn hoặc kỳ vọng của khách hàng.

Điều này ngụ ý là các doanh nghiệp có những cơ chế tạo ra những gì mà khách hàng mong muốn hoặc kỳ vọng, cho dù khách hàng có thể mua hay không.

Khách hàng là tiêu điểm của tất cả các cuộc thảo luận về chất lượng.

(Chúng ta cũng không được quên rằng cũng có khách hàng nội bộ trong doanh nghiệp. Đây là đề tài mà chúng ta sẽ xem xét trong phần tiếp theo.)

Một câu hỏi đặt ra là khách hàng mong muốn hoặc kỳ vọng điều gì? Là một khách hàng thì bạn mong muốn hoặc kỳ vọng gì khi mua một món hàng?

2.2 Các khía cạnh của chất lượng

Thực hành 3

3 phút 



Giả sử bạn đi vào trong một cửa hàng thời trang để mua một chiếc áo mới, bạn nghĩ yếu tố nào sau đây có liên quan đến chất lượng của món hàng?

	CÓ	KHÔNG
■ Kiểu dáng	☐	☐
■ Màu sắc	☐	☐
■ Chất liệu vải	☐	☐
■ Đường may trên áo	☐	☐
■ Sự vừa vặn	☐	☐
■ Cách bạn được đối xử trong cửa hàng	☐	☐
■ Chiếc áo trông có hợp với bạn không	☐	☐
■ Giá cả	☐	☐
■ Cảm nhận của bạn về chiếc áo	☐	☐
■ Danh tiếng của cửa hàng	☐	☐
■ Danh tiếng của nhà sản xuất	☐	☐

Bạn sẽ đúng khi trả lời “có” cho tất cả các yếu tố trên, bởi vì tất cả đều ảnh hưởng đến quyết định của bạn: nên hay không nên mua chiếc áo đó.

Chất lượng bao gồm nhiều khía cạnh hoặc nhiều yếu tố. Sau đây là một trong những cách liệt kê chúng:

- **Tính năng:** là đặc tính chính của sản phẩm hoặc dịch vụ. Khía cạnh này xác định một sản phẩm được dùng để làm gì và kết quả sử dụng như thế nào, hoặc một dịch vụ cung cấp cái gì và cung cấp tốt tới mức nào. Ví dụ, kết quả thực hiện của một dịch vụ giặt ủi có thể được đo lường bởi mức độ làm sạch vải sau khi giặt.
- **Đặc tính:** là nét đặc biệt riêng có của sản phẩm hoặc dịch vụ, giúp phân biệt chúng với những sản phẩm tương tự. Đặc tính có thể kết

A

hợp nội tại trong sản phẩm, chẳng hạn như chức năng tạo ra “âm thanh 3 chiều” ở một chiếc ti vi màn hình phẳng, hoặc có thể là những yếu tố thêm vào, chẳng hạn thái độ tôn trọng và sự quan tâm của nhân viên bệnh viện đối với bệnh nhân.

- **Độ tin cậy:** là khả năng không thể sai hỏng của một sản phẩm trong một khoảng thời gian, hoặc khả năng đảm bảo tiêu chuẩn cao của dịch vụ được cung cấp. (Chúng ta sẽ đề cập chủ đề về độ tin cậy ngay sau phần này.) Độ tin cậy bao gồm:
 - **Khả năng bảo trì:** khi một sản phẩm có thể được sửa chữa dễ dàng và nhanh chóng nếu nó bị hư hỏng;
 - **Tính sẵn sàng:** mức độ mà một sản phẩm hoặc dịch vụ sẵn sàng khi người dùng cần đến nó;
 - **Độ bền (hay tuổi thọ):** thời gian sản phẩm có thể được dùng cho đến lúc cần phải loại bỏ.
- **Khả năng sử dụng:** là sự an toàn, thuận tiện và tiện nghi (nếu có) của một sản phẩm khi dùng.
- **Khả năng dịch vụ:** là sự an toàn, thuận tiện và khoảng thời gian (nếu có) để thực hiện một dịch vụ bảo dưỡng hoặc sửa chữa sản phẩm.
- **Giá cả:** là mức giá của sản phẩm hoặc dịch vụ. Không phải lúc nào khách hàng cũng đòi hỏi mức giá thấp nhất, bởi lẽ đôi khi mua một sản phẩm rẻ tiền sẽ ảnh hưởng không tốt đến hình ảnh của họ.
- **Sự thích hợp:** là mức độ một sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng các tiêu chí kỹ thuật đã đề ra. Nếu bạn cần sử dụng email và Internet tại nhà, thì khi chọn mua máy vi tính bạn cần phải đảm bảo là cấu hình máy có modem và phải lưu ý đến các điều kiện kỹ thuật khác của máy có đáp ứng yêu cầu của nhà cung cấp dịch vụ Internet hay không, đó là những gì bạn mong muốn có được.
- **Tính thẩm mỹ:** là hình dáng của sản phẩm, và nó được cảm nhận, nghe, nếm, ngửi ra sao. Khía cạnh này có lẽ khó xác định nhất vì nó dựa trên sự nhận thức (chủ quan) của khách hàng và có lẽ cũng căn cứ trên thời trang và xu hướng thịnh hành.

Một khía cạnh khác của chất lượng là **chất lượng theo cảm nhận:** khách hàng có ấn tượng gì về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ, có thể dựa vào thông tin đầy đủ mà họ nhận được.

Thông thường khách hàng không thể phát hiện mọi khía cạnh mà họ muốn biết về chất lượng sản phẩm trước khi quyết định mua, và họ cũng không thể định ra các câu hỏi đúng để hỏi. Là khách hàng, có lẽ tất cả những điều mà chúng ta muốn biết không phải chỉ có những tính năng hiện hữu, mà còn mức độ tin cậy hoặc tính sẵn sàng của sản phẩm hoặc dịch vụ chúng ta mua. Quảng cáo không phải lúc nào cũng giúp ích được cho khách hàng, bởi vì chúng thường chứa đựng thông tin đã được chọn lọc hoặc không chứa thông tin nào cả! Những quyết định mua của khách hàng thường dựa trên:

- sự đảm bảo của nhân viên bán hàng;
- “hình ảnh” mà tên nhà sản xuất gợi lên;
- những lời giới thiệu của bạn bè hoặc người đánh giá sản phẩm;
- kinh nghiệm về sản phẩm hoặc dịch vụ tương tự.

Cần nhớ rằng tất cả các khía cạnh của chất lượng đều tồn tại và khái niệm chất lượng không phải là một khái niệm đơn giản. Chất lượng thể hiện ở nhiều hình thức và khía cạnh như đã nêu trong định nghĩa của chúng ta về chất lượng.

Bạn lưu ý rằng:

Chất lượng là “mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”.

Bây giờ chúng ta hãy cùng tham khảo một vài định nghĩa khác về chất lượng.

3 Chất lượng thiết kế và chất lượng quá trình

Để thỏa mãn mong muốn và kỳ vọng của khách hàng, một nhà cung cấp hàng hóa hoặc cung ứng dịch vụ phải thực hiện hai bước sau:

- 1 Xác định xem những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng là gì, và thống nhất các tiêu chí kỹ thuật mà sản phẩm hay dịch vụ cần có để đáp ứng hoặc đáp ứng nhiều hơn kỳ vọng đó;
- 2 Bảo đảm sản phẩm hay dịch vụ phù hợp với các tiêu chí kỹ thuật đã thống nhất.

Bước đầu tiên là **chất lượng thiết kế**, bước thứ hai là **chất lượng quá trình**.

A

Chất lượng thiết kế là mức độ mà các tiêu chí kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ thỏa mãn các mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.

Chất lượng quá trình là mức độ phù hợp với các tiêu chí kỹ thuật mà sản phẩm hoặc dịch vụ đạt được khi được chuyển giao cho khách hàng.

Ví dụ, một doanh nghiệp sản xuất hàng nhựa gia dụng sẽ khảo sát thị trường để tìm hiểu tính năng và đặc tính nào của sản phẩm mà khách hàng mong muốn và kỳ vọng nhận được tương ứng với mức giá mà họ sẵn sàng bỏ tiền ra mua. Điều này sẽ tùy thuộc vào công nghệ hiện có, những đặc tính mà các đối thủ cạnh tranh đang chào bán, v.v... Tiếp theo nhà sản xuất sẽ lập ra một danh mục tiêu chí kỹ thuật và thiết kế mẫu mã các sản phẩm nhựa để đạt được tính năng và các đặc tính mong đợi. Sau đó nhà sản xuất phải bảo đảm là các sản phẩm nhựa được làm ra phù hợp với các tiêu chí kỹ thuật.

Quá trình trên cũng được thực hiện đối với một hệ thống siêu thị, mặc dù siêu thị có thể kinh doanh một khối lượng lớn sản phẩm và cũng có thể không trực tiếp làm ra bất kỳ sản phẩm nào. Siêu thị phải xác định khách hàng cần gì để xác định những tính năng và đặc tính của các sản phẩm, và bảo đảm những nhà cung cấp hàng hóa cho siêu thị phải đáp ứng các tiêu chuẩn đặt ra một cách ổn định.

Đôi khi việc chuyển giao hàng hóa hay dịch vụ lại là một khía cạnh quan trọng nhất. Chẳng hạn đối với “dịch vụ” do nhà hát cung cấp, phản ứng của khán giả sẽ tùy thuộc vào cách thức một vở kịch được trình diễn, song chất lượng của vở kịch có cao hay không sẽ phụ thuộc vào tài năng của nhóm làm chương trình và các diễn viên.

Nhưng đến đây chúng ta hãy tạm dừng một chút, bởi vì khi liệt kê ra hai bước chất lượng thiết kế và chất lượng quá trình, chúng ta đã đơn giản hóa nội dung “thỏa mãn mong muốn của khách hàng.”

Thực hành 4

3 phút 



Theo bạn, khi khái quát hóa việc phát triển chất lượng là “Phát hiện những gì mà khách hàng mong muốn, qui thành tiêu chí kỹ thuật, và rồi đảm bảo sản phẩm làm ra phải đáp ứng các tiêu chí kỹ thuật”, chúng ta đã bỏ qua những yếu tố nào? Hãy ghi ra **hai** yếu tố.

Sau đây là một vài yếu tố khiến cho toàn bộ hoạt động hướng về chất lượng trở nên phức tạp hơn. Có thể bạn đã đề cập đến những yếu tố khác nữa.

- Đôi khi rất khó phát hiện khách hàng cần gì. Như chúng ta vừa mới thảo luận, khách hàng thường không thể nêu được cụ thể các mong muốn và kỳ vọng của họ.
- Thông thường, cho đến khi sản phẩm hoặc dịch vụ được nhà cung cấp chào bán, khách hàng mới biết được họ kỳ vọng ở sản phẩm như thế nào.
- Tính năng và/hoặc những đặc tính của sản phẩm thường do công nghệ hoặc thời trang chi phối chứ không phải xuất phát trực tiếp từ mong muốn của khách hàng.
- Quy trình xác định các tiêu chí kỹ thuật có nhiều khó khăn, chẳng hạn như rất khó để:
 - mô tả một thiết kế để giúp người ta sản xuất một cách dễ dàng;
 - xác định một mức dịch vụ theo cách mà qua đó nhân viên hiểu chính xác những gì họ phải làm để đạt được nó.

Tuy nhiên, mỗi doanh nghiệp phải vượt qua những khó khăn này, và phải phát triển sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng sẵn lòng mua.

Nhưng làm thế nào để một doanh nghiệp có thể thiết kế sản phẩm hay dịch vụ theo đúng tiêu chí đã thống nhất, và bảo đảm những gì sản xuất ra sẽ phù hợp với tiêu chí đó? Điều này chỉ có thể thực hiện thông qua một **hệ thống quản lý chất lượng** (gọi tắt là **hệ thống chất lượng**).

4 Các hệ thống chất lượng

Dennis F. Kehoe đã định nghĩa một hệ thống chất lượng là:

Cơ cấu tổ chức, trách nhiệm, thủ tục, qui trình và các nguồn lực để triển khai quản lý chất lượng.

Những hệ thống chất lượng của một doanh nghiệp xác định doanh nghiệp sẽ thành công ở mức nào trong việc đạt được chất lượng yêu cầu của sản phẩm và dịch vụ. Trong phần kế tiếp, chúng ta sẽ thảo

A

luận quản lý chất lượng toàn diện, một hệ thống chất lượng đang được áp dụng phổ biến. Bây giờ chúng ta hãy tập trung vào kiểm soát chất lượng và đảm bảo chất lượng, những từ mà gần đây được dùng để đề cập đến “công việc mà bộ phận quản lý chất lượng phải làm”. Đây là những hệ thống được thiết lập chủ yếu để bảo đảm sự phù hợp với các tiêu chí kỹ thuật.

4.1 Kiểm soát chất lượng

TCVN ISO 9000:2000 đã định nghĩa Kiểm soát chất lượng là:

“Một phần của quản lý chất lượng tập trung vào thực hiện các yêu cầu chất lượng.”

Kiểm soát chất lượng có liên quan đến kỹ thuật tác nghiệp và các hoạt động được áp dụng để thực hiện các yêu cầu về chất lượng.

Thông thường, chuyên viên kiểm soát chất lượng sẽ phải tham gia vào các công việc sau:

- kiểm tra và thử nghiệm nguyên vật liệu, linh kiện, các chi tiết lắp ráp và thành phẩm để xem chúng có phù hợp với những tiêu chuẩn và các yêu cầu đã đặt ra hay không;
- sử dụng những sơ đồ và phương pháp thống kê căn bản để kiểm tra kết quả và các dữ liệu phản hồi;
- duy trì và xác nhận độ chính xác của các thiết bị kiểm tra;
- chọn mẫu và đánh giá xem chúng có đáp ứng mức chất lượng yêu cầu hay không.

4.2 Đảm bảo chất lượng

Kiểm soát chất lượng là một phần của đảm bảo chất lượng.

Theo TCVN ISO 9000:2000, Đảm bảo chất lượng được định nghĩa là:

“Một phần của quản lý chất lượng tập trung vào việc gây dựng lòng tin rằng các yêu cầu chất lượng sẽ được thực hiện.”

Như vậy, doanh nghiệp muốn đảm bảo chất lượng thì phải xây dựng lòng tin với khách hàng, và muốn đạt được lòng tin của khách hàng thì phải xây dựng các chứng cứ, hồ sơ và tài liệu để chứng minh doanh nghiệp đang áp dụng tốt hệ thống quản lý chất lượng.

Đảm bảo chất lượng nhằm giúp triển khai và quản lý một **hệ thống chất lượng**. Việc này có thể liên quan đến:

- soạn thảo và duy trì một sổ tay chất lượng, trong đó xác định hệ thống chất lượng của doanh nghiệp;
- bảo đảm sự phù hợp với hệ thống chất lượng;
- xác nhận nhà cung cấp;
- phân tích dữ liệu thống kê chất lượng;
- (có thể) phân tích chi phí chất lượng;
- hoạch định chất lượng.

Từ lâu người ta đã nhận thức rằng chỉ kiểm tra chất lượng sản phẩm thì chưa đủ. Hệ thống đảm bảo chất lượng phải kiểm soát tất cả các công đoạn sản xuất sản phẩm, bởi vì:

chất lượng hữu hiệu phải dựa trên sự phòng ngừa (các sai lỗi) chứ không chỉ dựa trên sự phát hiện (các sai lỗi).

Cho nên quan điểm cho rằng hoạt động đảm bảo chất lượng chỉ là chức năng của một bộ phận riêng biệt trong một doanh nghiệp được xem là lỗi thời. Hoạt động đảm bảo chất lượng phải tồn tại, nhưng **toàn thể** các thành viên trong doanh nghiệp phải tham gia vào việc thúc đẩy và cải tiến chất lượng. Triết lý này được biểu hiện trong một hệ thống, gọi là **quản lý chất lượng toàn diện** (TQM - Total Quality Management), sẽ được thảo luận trong phần tiếp theo.

Như vậy Quản lý chất lượng toàn diện bao hàm Đảm bảo chất lượng, và Đảm bảo chất lượng bao hàm Kiểm soát chất lượng, như được minh họa trong hình dưới đây:



A

5 Tại sao chất lượng quan trọng?

Như chúng ta đã thảo luận, trên thực tế chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ phụ thuộc vào cả chất lượng thiết kế lẫn chất lượng quá trình. Nếu chúng ta nhìn vào một doanh nghiệp đang cố gắng nâng cao chất lượng sản phẩm, chúng ta có thể thấy có hai hướng cải tiến đồng thời đang diễn ra:

- **Cải tiến sản phẩm** đòi hỏi phải đáp ứng các mong muốn và kỳ vọng luôn thay đổi của khách hàng.

Các doanh nghiệp sản xuất hàng inox gia dụng ngày nay đã cải tiến sản phẩm ấm đun nước bằng cách lắp thêm bộ phận báo nước sôi ở nắp ấm. Khi nước trong ấm sôi, bộ phận này sẽ phát ra tiếng kêu nhắc nhở các bà nội trợ tắt bếp. Cải tiến này giúp các bà nội trợ tiết kiệm nhiên liệu đồng thời bảo đảm an toàn khi đun nấu.

- **Cải tiến quá trình** xuất phát từ mong muốn sản xuất ra sản phẩm hoặc dịch vụ có hiệu quả và hiệu suất cao.

Gần đây rất nhiều ngân hàng thương mại đã cải tiến phương thức phục vụ khách hàng. Ngày nay, khi một khách hàng muốn tiếp cận một dịch vụ nào đó của ngân hàng, tất cả mọi giao dịch đều được thực hiện ở một cửa thay vì ở nhiều cửa như trước đây. Điều này tạo sự thuận tiện và tiết kiệm thời gian cho khách hàng khi tiếp cận các dịch vụ của ngân hàng.

Thực hành 5

3 phút 



Đối với một doanh nghiệp bất kỳ (dù là một doanh nghiệp thương mại hay doanh nghiệp sản xuất), theo bạn điều gì là động lực thúc đẩy **cả hai** hướng cải tiến này?

.....

.....

.....

Có một câu trả lời đơn giản chỉ bằng một từ là: **sự cạnh tranh**. Nội dung sau đây sẽ giải thích sâu hơn.

5.1 Sự cạnh tranh

Lý do để doanh nghiệp nỗ lực tạo ra sản phẩm và dịch vụ tốt hơn, và cố gắng sản xuất đạt hiệu quả và hiệu suất cao hơn là:

■ Doanh nghiệp kinh doanh để thu lợi nhuận;	=>	■ Và họ thu lợi bằng cách bán sản phẩm và/hoặc dịch vụ.
■ Khách hàng sẽ chỉ mua sản phẩm hoặc dịch vụ nếu chúng đáp ứng những mong muốn và kỳ vọng của họ;	=>	■ Vì nếu những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng được đáp ứng tốt hơn, sản phẩm và dịch vụ có thể bán được nhiều hơn.
■ Khi có nhiều sản phẩm và dịch vụ được bán ra, lợi nhuận sẽ có khuynh hướng tăng lên;	=>	■ Do vậy nếu sản phẩm và dịch vụ được sản xuất một cách có hiệu quả và năng suất cao hơn, chi phí sẽ giảm xuống, và lợi nhuận sẽ tăng lên.

Trái lại:

■ Nếu mong muốn và kỳ vọng của khách hàng không được đáp ứng đầy đủ, khách hàng sẽ mua sản phẩm và dịch vụ thay thế của đối thủ cạnh tranh;	=>	■ Và nếu sản xuất không hiệu quả và không có hiệu suất, chi phí sẽ quá cao, và doanh nghiệp sẽ thất bại.
---	----	--

5.2 Luật bảo vệ người tiêu dùng

Đây là một lý do khác giải thích tại sao chất lượng lại quan trọng.

Ở nhiều nước, Luật bảo vệ người tiêu dùng buộc các nhà sản xuất và nhà cung cấp chịu trách nhiệm trước pháp luật cho bất cứ sự tổn hại cá nhân hoặc thiệt hại đến tài sản khi người tiêu dùng sử dụng một sản phẩm không an toàn hoặc có khuyết tật.

Theo Luật bảo vệ khách hàng (Consumer Protection Act) năm 1987 của Anh, khi có một vụ kiện xảy ra, không cần thiết phải chứng minh nhà sản xuất đã cẩu thả, mà xem xét sản phẩm có khuyết tật hay không, và xem tình trạng của sản phẩm có phải là nguyên nhân

A

làm tổn hại đến người đứng ra kiện hay không. Vì vậy người ta có thể kiện nhà sản xuất vì một sản phẩm khuyết tật.

Ở Việt Nam đã thành lập “Văn phòng Khiếu nại của người tiêu dùng”, đây là một tổ chức để giúp người tiêu dùng khiếu nại nhà sản xuất khi họ sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ không đạt chất lượng. Hy vọng trong tương lai, Việt Nam sẽ hình thành và xây dựng các đạo luật đầy đủ giúp bảo vệ người tiêu dùng.

Như vậy, một lý do khác cho bạn thấy tại sao chất lượng quan trọng là vì các nhà cung cấp và nhà sản xuất muốn bảo đảm rằng mỗi sản phẩm phải đến tay người tiêu dùng trong tình trạng an toàn cho sử dụng. Hệ thống chất lượng được thiết lập nhằm đạt chất lượng ở mức cao và ổn định chính là điều đảm bảo sự an toàn của mỗi sản phẩm. Một hệ thống như vậy phải:

- duy trì sản phẩm và dịch vụ dưới sự kiểm soát chặt chẽ;
- chú ý đến từng chi tiết trong sản phẩm và qui trình phát triển sản phẩm.

5.3 Những người hưởng lợi

Chắc bạn cũng đồng ý rằng doanh nghiệp sẽ có lợi từ việc cải tiến chất lượng bởi vì các doanh nghiệp cung cấp chất lượng tốt nhất sẽ có khả năng đạt doanh số bán cao nhất và thu được nhiều lợi nhuận hơn. (Xin nhắc lại: chất lượng cao không có nghĩa là sản phẩm phải mắc tiền hoặc xa xỉ. Ở đây chúng ta chỉ đề cập đến sản phẩm đáp ứng được mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.)

Nhưng bạn hãy nghĩ xem còn ai khác sẽ hưởng lợi từ chất lượng cao?

Thực hành 6

3 phút 



Ngoài doanh nghiệp, bạn nghĩ những nhóm người nào được hưởng lợi từ sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao? Hãy ghi ra hai nhóm người mà bạn nghĩ có thể hưởng lợi và giải thích một cách ngắn gọn.

.....

.....

.....



Có lẽ bạn sẽ đồng ý với tôi rằng:

- những **nhân viên** của doanh nghiệp, ít nhất vì hai lý do: khi doanh nghiệp trở nên thành công hơn thì quyền lợi cũng như sự đảm bảo công ăn việc làm cho nhân viên càng tăng. Bên cạnh đó, trong một doanh nghiệp thành công tinh thần làm việc sẽ được nâng cao và sản phẩm sản xuất đạt chất lượng cao;
- các **khách hàng** của doanh nghiệp (và người sử dụng), vì họ sẽ nhận được sản phẩm và dịch vụ có chất lượng như họ mong muốn.

Trong phần tiếp theo chúng ta sẽ thấy khái niệm khách hàng nội bộ chứa đựng quan điểm cho rằng hai nhóm người trên - nhân viên và khách hàng - thực ra đều có ý nghĩa như nhau.

Bây giờ chúng ta chuyển sang thảo luận về chi phí để đạt được chất lượng.

6 Chi phí cho chất lượng

Rất ít doanh nghiệp biết họ đã hoặc sẽ chi bao nhiêu tiền cho chất lượng. Theo Crosby thì:

“Trong khu vực sản xuất, chi phí chất lượng chiếm 25% doanh thu hoặc hơn; ở những công ty dịch vụ, chi phí này chiếm 40% chi phí hoạt động hoặc hơn.”

Tuy nhiên, có hai điều quan trọng liên quan đến chi phí.

Điều đầu tiên được nêu trong tựa đề cuốn sách bán chạy nhất *Quality is still free* của Philip B. Crosby (tạm dịch là *Chất lượng vẫn không mất tiền mua*) là:

“Chất lượng được đo lường bởi cái giá của sự không phù hợp.”

Nói một cách khác:

Chi phí để đạt được những mức chất lượng cạnh tranh thấp hơn chi phí do không đạt được chúng.

Điều quan trọng thứ hai cần ghi nhận là những doanh nghiệp quản lý tốt nhất có thể giảm thiểu chi phí chất lượng của họ xuống còn 3% doanh số bán trong một khoảng thời gian, và họ đã thực hiện điều này trong khi cải tiến chất lượng của sản phẩm và dịch vụ.

Đầu tiên chúng ta hãy xem chi phí được tính như thế nào.

A

6.1 Thành phần của chi phí

Theo bạn, chi phí chất lượng bao gồm những chi phí gì?

Thực hành 7

3 phút 



Hãy suy nghĩ về doanh nghiệp của bạn và các khoản tiền phải chi ra để đạt chất lượng cao. Giả sử doanh nghiệp của bạn đang cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng rất kém. Theo bạn điều này sẽ gây ra những chi phí nào cho doanh nghiệp?

.....

.....

.....

Bây giờ giả sử bạn muốn bắt tay cải tiến công việc. Điều này sẽ làm phát sinh thêm chi phí nào?

.....

.....

.....

Theo bạn tổng chi phí sẽ cao hơn khi chất lượng rất kém hay khi đạt chất lượng cao? Hãy giải thích điều này.

.....

.....

.....

Có thể bạn cho rằng:

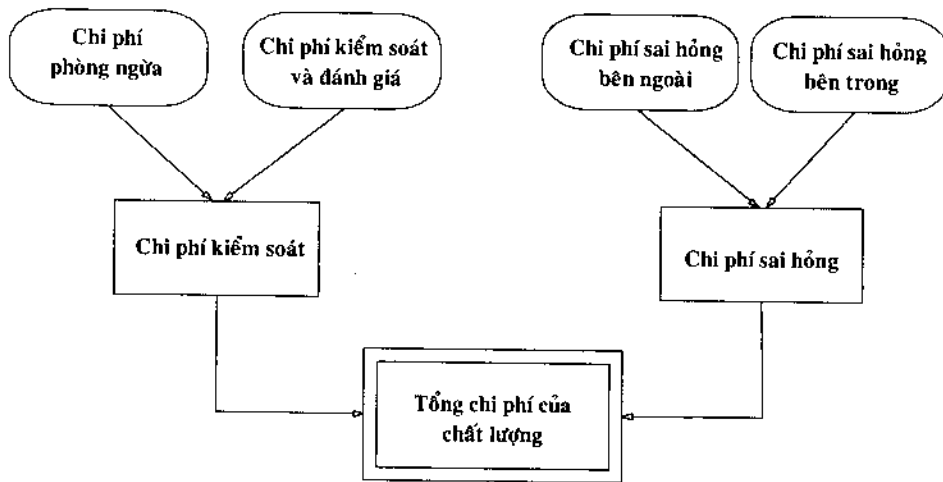
- Chất lượng kém sẽ dẫn đến nhiều than phiền, và doanh nghiệp sẽ tốn nhiều tiền để bồi thường hoặc đền bù nhằm làm hài lòng khách hàng;
- Cố gắng cải tiến chất lượng sẽ tốn nhiều chi phí cho đào tạo, kiểm tra và kiểm soát, tìm những nhà cung cấp tốt hơn, v.v...;

- Sẽ khó có thể so sánh chi phí khi chất lượng kém và khi đạt chất lượng cao, nhưng cứ để chất lượng kém tiếp diễn thực sự không phải là một chọn lựa đúng.

Nếu phân tích các chi phí để đạt chất lượng, chúng ta thấy các chi phí có thể được phân chia thành bốn thành phần:

- chi phí phòng ngừa;
- chi phí kiểm soát và đánh giá;
- chi phí sai hỏng bên trong;
- chi phí sai hỏng bên ngoài.

Các chi phí được tập hợp theo nhóm như sau:



Dịch vụ hoặc sản phẩm khuyết tật phải được loại bỏ trước khi đến tay khách hàng, và điều này có thể thực hiện hoặc thông qua việc phòng ngừa hoặc đánh giá.

A

Chi phí kiểm soát

Chi phí phòng ngừa gồm chi phí để:

- xác định điều khách hàng muốn;
- lập ra bản tiêu chí kỹ thuật, kế hoạch, sổ tay, quá trình sản xuất;
- tổ chức hệ thống đảm bảo chất lượng;
- đánh giá nhà cung cấp;
- đào tạo.

Chi phí đánh giá gồm chi phí để:

- xác định chất lượng sản phẩm và dịch vụ mua vào;
- kiểm tra và thử nghiệm sản phẩm và dịch vụ để đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm hoặc quá trình.

Sai hỏng có thể xảy ra bên trong (trong quá trình sản xuất), hoặc bên ngoài (sau khi sản phẩm hoặc dịch vụ đã được chuyển giao đến khách hàng).

Chi phí sai hỏng

Chi phí sai hỏng bên ngoài gồm chi phí gây ra do:

- hoàn tiền cho hàng hóa hay dịch vụ bị trả lại, sửa chữa hoặc thay thế trong thời gian bảo hành;
- xử lý khiếu nại của khách hàng;
- thu hồi sản phẩm, ví dụ khi phát hiện sản phẩm nguy hiểm;
- mất khách hàng vì nhu cầu họ không thỏa mãn.

Chi phí sai hỏng bên trong gồm chi phí gây ra do:

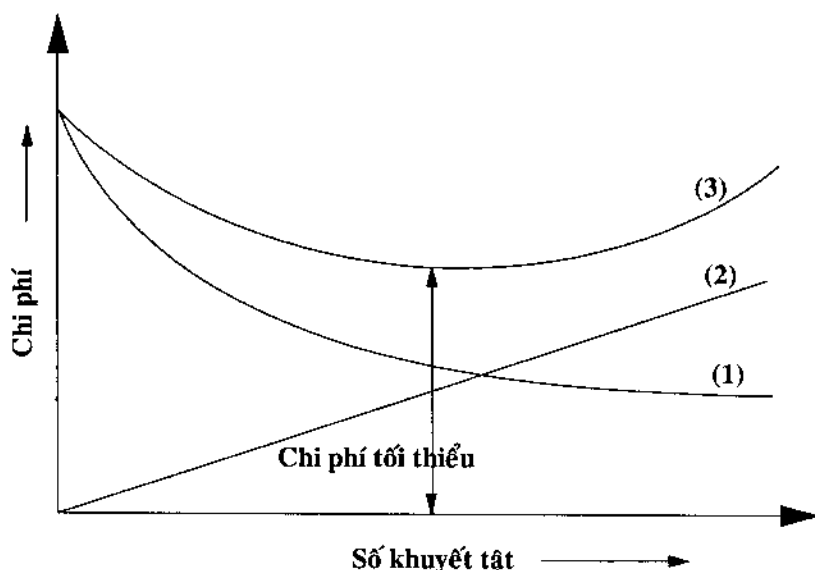
- việc sản xuất ra sản phẩm mà phải làm lại, loại bỏ, hoặc bán giảm giá, hoặc việc cung ứng dịch vụ bị khách hàng xem là không hữu hiệu hoặc không thỏa đáng;
- việc điều tra nguyên nhân gây sai hỏng;
- máy móc không sử dụng và nhân sự nhàn rỗi do kết quả của những sai hỏng.

Khi xem xét chi phí chất lượng, các doanh nghiệp có khuynh hướng nhầm tưởng rằng có một sự đánh đổi giữa chi phí và chất lượng.

6.2 Các chi phí chất lượng – quan điểm truyền thống



Đồ thị sau minh họa chi phí chất lượng theo quan điểm truyền thống:



Trong đồ thị trên, trục ngang biểu thị số lượng khuyết tật (số lượng khuyết tật tăng lên khi dịch chuyển sang bên phải), trục đứng cho biết chi phí để đạt chất lượng (chi phí sẽ tăng lên khi dịch chuyển lên phía trên).

Đường cong (1) thể hiện mối quan hệ giữa số lượng sản phẩm khuyết tật và chi phí kiểm soát và phòng ngừa. Đường này sẽ đi xuống bởi vì nếu bạn giảm chi phí đầu tư cho hoạt động kiểm soát và phòng ngừa thì số sản phẩm khuyết tật sẽ tăng lên.

Đường thẳng số (2) thể hiện mối quan hệ giữa chi phí sai hỏng và số lượng sản phẩm khuyết tật. Một điều hiển nhiên là khi số lượng khuyết tật gia tăng thì chi phí sai hỏng sẽ tăng lên.

Đường cong (3) là tổng hai loại chi phí (kiểm soát và sai hỏng).

Nội dung của qui luật là:

Chi phí sai hỏng cứ tăng lên trực tiếp theo tỉ lệ với số khuyết tật, do đó bạn phải đầu tư vào việc kiểm soát chất lượng. Vấn đề là, nếu bạn muốn nâng chất lượng lên mức rất cao (tức là đi sang phía bên trái của đồ thị), thì bạn phải đầu tư số tiền rất lớn. Vì tổng chi phí là tổng số của chi phí sai hỏng và chi phí kiểm soát nên cách trung hòa tốt nhất là nhắm đến điểm mà tổng chi phí là tối thiểu.

A



Thực hành 8

3 phút

Lập luận trên đường như có vẻ thuyết phục, nhưng điều đó có ý nghĩa gì? Bạn có nhận ra thiếu sót nào trong quan điểm truyền thống này không?

.....

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đồng ý với quan điểm này, tức là chúng ta **không nên** nhắm đến việc đạt số sai hỏng ít nhất mà nên đầu tư vừa đủ cho việc kiểm soát chất lượng để giảm thiểu tổng chi phí. Điều này ngụ ý rằng, nhà cung cấp có một tỉ lệ sai hỏng “có thể chấp nhận”, nghĩa là:

- Các nhà sản xuất sẽ luôn sẵn sàng chấp nhận một số sản phẩm khuyết tật nào đó;
- Các nhà cung cấp dịch vụ sẽ dự trù một mức độ kém chất lượng cho phép.

Nhưng khách hàng sẽ nghĩ sao?

Khi là một khách hàng liệu bạn có vui vẻ chấp nhận bạn mua một radio mới hoặc một máy giặt mới mà sau đó có một vài trục trặc xảy ra khi sử dụng không? Hoặc, nếu bạn vào bệnh viện để giải phẫu và nghe người ta nói rằng: “Chúng tôi sẽ cố gắng không để sai sót, nhưng chúng tôi không thể đảm bảo 100% ca bệnh được cứu sống”, vậy bạn có an tâm mà cười được không? Chắc hẳn bạn sẽ cảm thấy thất vọng về thái độ như thế. Trên thực tế, nếu bạn có sự chọn lựa khác, bạn sẽ tìm mua sản phẩm hoặc dịch vụ bạn cần từ nhà cung cấp khác (thường là đối thủ cạnh tranh của doanh nghiệp).

Do đó lập luận truyền thống này không còn sức thuyết phục nữa, bởi vì *khách hàng ngày càng không chấp nhận những sản phẩm và dịch vụ kém chất lượng*. Nếu bạn chấp nhận quan điểm truyền thống về chất lượng, thì ít ra bạn cũng nên sẵn sàng đón nhận phàn nàn từ khách hàng. Và nếu bạn bỏ qua những gì mà khách hàng phàn nàn với bạn, **bạn sẽ không tồn tại**.

Ngày nay, nhiều doanh nghiệp không còn quan niệm theo cách truyền thống như thế nữa, như câu chuyện minh họa sau đây.

Một công ty châu Âu đặt một số các linh kiện từ một hãng Nhật Bản. Đơn hàng ghi: “Yêu cầu 10.000 món hàng với tỉ lệ khuyết tật là 0,03%”. Điều này có nghĩa là không được có hơn ba sản phẩm khuyết tật trong lô 10.000 món hàng đó. Khi các linh kiện được chuyển đến, người ta thấy có hai hộp, một hộp chứa 9.997 linh kiện tốt, hộp khác chứa ba linh kiện khuyết tật có dán nhãn rõ ràng. Hãng cung cấp không thể hiểu tại sao khách hàng cần các linh kiện có khuyết tật, nhưng họ đã vui vẻ giao hàng theo đúng yêu cầu.

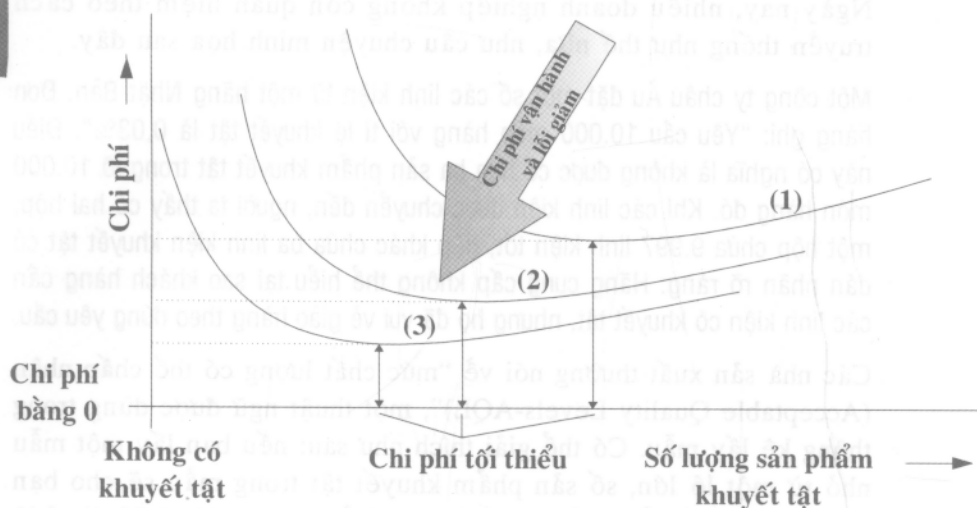
Các nhà sản xuất thường nói về “mức chất lượng có thể chấp nhận (Acceptable Quality Levels-AQL)”, một thuật ngữ được dùng trong thống kê lấy mẫu. Có thể giải thích như sau: nếu bạn lấy một mẫu nhỏ từ một lô lớn, số sản phẩm khuyết tật trong mẫu sẽ cho bạn một ý niệm về tổng số khuyết tật có thể có trong lô. AQL là tỉ lệ phần trăm tối đa của các sản phẩm khuyết tật trong một lô, có thể chấp nhận như số trung bình của quá trình. Thế nhưng, “mức chất lượng có thể chấp nhận” lại thường được hiểu là có thể CHẤP NHẬN việc tạo ra sản phẩm khuyết tật.

6.3 Vận dụng một cách tiếp cận tốt hơn

Cách tiếp cận truyền thống về chi phí chất lượng không hoàn thiện bởi vì nó dựa trên giả thiết cho rằng chất lượng đạt được phải thông qua kiểm tra và kiểm soát chất lượng. Điều chắc chắn đúng là chi phí chất lượng sẽ lớn nếu bạn phải sắp xếp người thực hiện việc kiểm tra mọi sản phẩm tại mọi công đoạn. Nhưng nhiều doanh nghiệp đã cho thấy là nếu bạn xây dựng các hệ thống kiểm soát và đào tạo nhân viên để giảm thiểu được các sai sót, thì chi phí có thể thật sự giảm xuống. Điều này có thể đạt được thông qua quản lý chất lượng toàn diện – TQM.

Như vậy đồ thị chúng ta đã thấy ở trên không nói lên trọn vẹn câu chuyện. Trong đồ thị dưới đây, đường cong “tổng chi phí” ở đồ thị trước được đưa lên trên cùng. Bây giờ, nếu chúng ta muốn giảm thiểu chi phí và cải tiến chất lượng, chúng ta phải đẩy “chỗ lõm” trong đường cong này xuống và sang phía trái. Điều này xảy ra như là một kết quả của TQM như bạn sẽ thấy ở đồ thị sau:

A



Trên đồ thị có ba đường cong biểu thị cho tổng chi phí. Đường cong (1) biểu diễn tổng chi phí khi chưa áp dụng TQM. Sau khi áp dụng TQM, tổng chi phí giảm, cho nên đường cong (1) được đẩy xuống thành đường cong (2). Nếu tiếp tục áp dụng hoạt động cải tiến chất lượng, tổng chi phí tiếp tục giảm và đường cong (2) dịch chuyển xuống thành đường cong (3). Thật vậy nếu áp dụng theo quản lý chất lượng toàn diện TQM, hoạt động kiểm soát chất lượng còn làm cải tiến tính hữu hiệu các quá trình tác nghiệp và làm giảm chi phí vận hành và chi phí sai hỏng, qua đó tổng chi phí kiểm soát và chi phí sai hỏng sẽ được giảm thiểu trong suốt quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Tóm lại:

quan niệm cũ cho rằng “không nên chi quá nhiều cho chất lượng bởi vì bạn không thể lấy lại tiền đã bỏ ra” đã lỗi thời và là một quan niệm đưa đến sự thất bại.

Quan niệm tiếp cận theo hướng TQM lập luận rằng nếu doanh nghiệp tập trung thực hiện các hệ thống kiểm soát và đào tạo nhân viên nhằm giảm thiểu sai sót – tức là mặc dù chi tiêu khá nhiều cho hoạt động chất lượng, doanh nghiệp của bạn sẽ giảm thiểu được số lượng sai hỏng để dẫn đến khái niệm “không lỗi”. Lúc này, chi phí liên quan đến hoạt động chất lượng của bạn đã bù đắp cho chi phí sai hỏng. Đó cũng là một hình thức thu hồi tiền đã đầu tư vào hoạt động chất lượng.

7 Độ tin cậy

Như đã đề cập ở phần trước, độ tin cậy là một khía cạnh quan trọng của chất lượng.

Thực hành 9

3 phút 



Bạn hiểu như thế nào về một sản phẩm hoặc dịch vụ đáng tin cậy?

.....

.....

.....

.....

Nếu một người đáng tin cậy, bạn biết rằng có thể trông cậy vào người ấy – người ấy không để bạn thất vọng. Khi nói đến một sản phẩm đáng tin cậy, chúng ta có thể cùng hiểu là sản phẩm đó được tin tưởng về khả năng sử dụng, được hứa hẹn bảo trì và được nhà cung cấp hỗ trợ khi bảo trì. Một định nghĩa khác của độ tin cậy là:

khả năng của một sản phẩm thực hiện một chức năng cần thiết dưới những điều kiện xác định và trong khoảng thời gian xác định.

Chẳng hạn như tivi nhãn hiệu Sony là một sản phẩm có độ tin cậy nhất định khi bạn có nhu cầu chọn lựa mua tivi, hay Honda là một nhãn hiệu xe máy có uy tín.

Định nghĩa này cũng có thể áp dụng được trong lĩnh vực dịch vụ.

Ví dụ, nếu bạn thường xuyên đến một tiệm làm đầu, bạn muốn biết rằng bạn có thể tin tưởng lẫn nào tóc của bạn cũng được cắt (hay gội hoặc sấy) một cách tốt nhất và làm bạn hài lòng.

7.1 Quãng đời của sản phẩm và đồ thị biểu diễn tỉ lệ sai hỏng

Hầu hết các sản phẩm sản xuất ra có một điểm giống như các vật thể sống – chúng có một quãng đời hữu hạn.

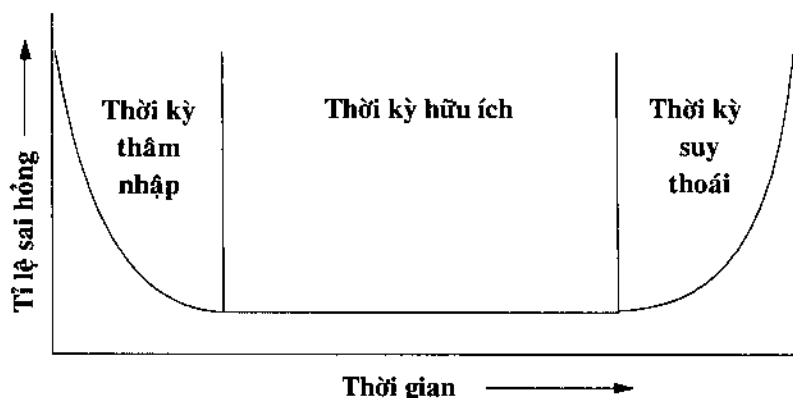
Để tiện nắm bắt đồ thị biểu diễn tỉ lệ sai hỏng theo thời gian của quãng đời sản phẩm, chúng ta có thể chia quá trình sử dụng một

A

sản phẩm ra ba thời kỳ: thời kỳ sản xuất thử (thời kỳ thâm nhập), thời kỳ sử dụng (thời kỳ hữu ích) và thời kỳ suy thoái.

- **Thời kỳ sản xuất thử:** là giai đoạn đầu tiên trong quãng đời sản phẩm, khi đó sản phẩm được thử nghiệm hoặc chạy thử tại nhà máy;
- **Thời kỳ sử dụng:** là thời gian khi sản phẩm vận hành tốt nhất;
- **Thời kỳ suy thoái:** là khi thời kỳ hữu ích của sản phẩm đã đi vào giai đoạn kết thúc. Sản phẩm đã già nua và sự cố xảy ra liên tục.

Hãy nhìn biểu đồ dưới đây. Nó là một đồ thị biểu diễn tỉ lệ sai hỏng cho một số sản phẩm trong suốt quá trình hiện hữu của chúng.



Đây là **đường biểu diễn mức độ tin cậy của một sản phẩm**, là một **đường cong có hình dạng của một cái bồn tắm (còn được gọi là đường cong bồn tắm)**. Qua đồ thị, bạn có thể thấy tỉ lệ sai hỏng giảm xuống rất nhanh trong thời kỳ sản xuất thử, và duy trì ổn định các sai hỏng ở mức thấp nhất trong một thời gian dài ở thời kỳ hữu ích. Tiến đến giai đoạn cuối đời của sản phẩm tức là ở thời kỳ suy thoái, tỉ lệ sai hỏng của sản phẩm tăng cao một lần nữa. Đây là những điều bạn phải nghĩ đến.

- Trong thời kỳ thâm nhập, tỉ lệ sai hỏng của sản phẩm ở mức cao nhất lúc mới lắp đặt (hay chế tạo) và tỉ lệ này sẽ dần dần giảm đi trong giai đoạn chạy thử. Có thể do doanh nghiệp đã sử dụng nhiều thành phần hoặc nguyên vật liệu sai hỏng, hoặc do sản phẩm được sản xuất không đúng qui cách.
- Dần dần, tất cả các thành phần và nguyên vật liệu có lỗi được “khắc phục ổn thỏa” (hoặc đã được thay thế). Trong thời kỳ sử dụng của sản phẩm, có rất ít sai hỏng xảy ra.
- Sau đó, các thành phần và nguyên vật liệu bắt đầu bị suy thoái theo thời gian, và tỉ lệ sai hỏng gia tăng trở lại.

Chẳng hạn, xác suất sai hỏng của chiếc tivi có thể rất cao khi nó vừa được sản xuất ra. Là một người tiêu dùng, bạn sẽ khó có thể nhận biết được điều này bởi vì nhà sản xuất áp dụng công nghệ để đảm bảo người tiêu dùng sẽ sử dụng tốt sản phẩm mới. Đối với các sản phẩm điện tử, các nhà sản xuất sẽ thường xuyên kiểm tra sản phẩm bằng cách chạy thử sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định trước khi đóng gói sản phẩm để chuyển giao cho khách hàng. Điều này đảm bảo khách hàng sẽ không gặp phải những sai hỏng ban đầu của sản phẩm bởi vì chúng đã được khắc phục trong giai đoạn chạy thử ở nhà máy. Một số nhà sản xuất đã làm mọi cách tốt nhất để giảm thiểu những sai hỏng ban đầu bằng cách áp dụng việc kiểm soát chất lượng nghiêm ngặt đối với các linh kiện và quá trình sản xuất.

Trong thời kỳ sử dụng của sản phẩm, tỉ lệ sai hỏng thường rất thấp. Nhưng khi sản phẩm tiến tới thời kỳ cuối của quãng đời sản phẩm thì tỉ lệ sai hỏng sẽ tăng cao do các linh kiện bị hư hỏng hoặc sản phẩm bị hao mòn do sử dụng.

Điều này lý giải tại sao rất nhiều nhà sản xuất đưa ra thời gian sử dụng ước tính của sản phẩm. Việc này giúp tránh cho khách hàng khỏi thất vọng khi sản phẩm bước vào thời kỳ cuối của quãng đời sản phẩm.

Một điều thật thú vị là quá trình thiết kế và sản xuất có quãng đời như nhau. Ban đầu, chất lượng của sản phẩm hoặc thiết kế có thể thấp, cho thấy quá trình có những vấn đề cần được giải quyết. Sau đó, quá trình sẽ vận hành “trơn tru” hơn và chất lượng sản phẩm tăng lên. Nhưng dần dần máy móc và thiết bị sẽ bị hao mòn hoặc phải thay thế, do vậy chất lượng của sản phẩm sẽ giảm.

Thực hành 10

4 phút 



Bạn có nghĩ rằng quãng đời của các dịch vụ cũng có xu hướng tuân theo “đường cong bồn tắm” không? (Liệu dịch vụ cũng có tỉ lệ sai hỏng ở mức cao trong giai đoạn bắt đầu hoặc giai đoạn kết thúc – tức là ở thời kỳ sản xuất thử hoặc thời kỳ suy thoái không?). Hãy ghi ra các ý tưởng của bạn về nội dung này. Nếu bạn làm việc trong ngành dịch vụ, hãy thử tưởng tượng đồ thị biểu diễn quãng đời của sản phẩm dịch vụ sẽ có hình dạng như thế nào?

.....

.....

.....

A

Chúng ta hãy cùng tìm hiểu một ví dụ sau đây.

Giả sử chính quyền địa phương quyết định thực hiện một dịch vụ thu gom giấy thải và các loại phế liệu khác để tái sinh. Có lẽ cần phải thông báo để các hộ gia đình và các doanh nghiệp ở địa phương biết về dịch vụ này, sau đó phải phân phối các thùng rác đặc biệt, đào tạo nhân viên, v.v... Có thể có nhiều việc cần phải tổ chức, và khởi đầu có thể có nhiều sai sót, chẳng hạn nhà chức trách có thể bối rối bởi sự hưởng ứng nhiệt liệt (hoặc ngược lại "bị thất vọng" vì chẳng mấy ai đáp ứng), hoặc chẳng hạn như người dân vẫn còn để lẫn rác với giấy. Do đó chúng ta có thể nói là cần có một khoảng thời gian để thu xếp – tương đương thời kỳ sản xuất thử của sản phẩm.

Sau giai đoạn khởi đầu, khi mọi việc đã trôi chảy, chúng ta có thể kỳ vọng tỉ lệ xảy ra sai sót sẽ giảm xuống mức thấp.

Giống như một sản phẩm có thể sai hỏng bất kỳ lúc nào, một dịch vụ có thể chấm dứt đột ngột do bị hủy bỏ.

Trong tình huống thu gom giấy nêu trên, một hội đồng chính quyền mới có thể quyết định là không cung cấp dịch vụ này nữa. Dịch vụ không bị suy thoái nhưng chúng có thể thay đổi. Chẳng hạn như các bệnh nhân phòng phẫu thuật có thể không vui nếu một bác sĩ bỏ đi và một bác sĩ mới đến; mọi người sẽ trải qua giai đoạn tìm hiểu vì các bệnh nhân và bác sĩ mới đến bắt đầu làm quen với nhau.

Cũng có những sản phẩm không bị suy thoái. Ví dụ những từ trong một cuốn sách sẽ tồn tại mãi mãi. Bản thân cuốn sách có thể bị hư hỏng, hoặc mực in có thể phai mờ nhưng chúng ta có thể sao chép từ bản gốc, và do đó chúng ta bảo quản được chữ viết lâu như mong muốn.

Cũng có thể có một số sản phẩm khác có tỉ lệ sai hỏng không ổn định trong thời kỳ sử dụng, nghĩa là đồ thị biểu diễn lại theo xu hướng không có một chút đoạn thẳng nào trên đường biểu diễn của đường cong.

Một hệ thống cơ khí phức tạp sẽ có xu hướng bị suy thoái nhanh chóng và thường xuyên hơn so với một hệ thống điện tử. Khi đó đồ thị biểu diễn cho các hệ thống cơ khí sẽ giống như đường cong tiêu biểu bên dưới.



7.2 Giảm thiểu tỉ lệ sai hỏng

Khi bạn mua một sản phẩm, chẳng hạn như một chiếc xe máy thì độ tin cậy rất quan trọng đối với bạn. Tuy nhiên điều này cũng có ý nghĩa rất quan trọng đối với nhà sản xuất. Hầu hết các nhà sản xuất (và những người khác tham gia vào vòng luân chuyển của sản phẩm, chẳng hạn các nhà phân phối) rất quan tâm tới độ tin cậy của sản phẩm bán ra. Tương tự, các nhà cung cấp dịch vụ cũng hiểu rằng họ chỉ có thể tiếp tục giữ được khách hàng của mình bằng cách cung cấp dịch vụ đáng tin cậy.

Như chúng ta đã đề cập, độ tin cậy là một khía cạnh của chất lượng. Nếu các sản phẩm hoặc dịch vụ không đáng tin cậy - chúng không cung cấp chất lượng đúng như khách hàng đòi hỏi - thì hậu quả là khách hàng sẽ mua các sản phẩm và dịch vụ thay thế khác, hoặc mua cùng loại sản phẩm hay dịch vụ đó nhưng từ các đối thủ cạnh tranh.

Thực hành 11

4 phút ⌚



Làm thế nào để một sản phẩm hoặc một dịch vụ trở nên đáng tin cậy hơn? Hãy tưởng tượng bạn chịu trách nhiệm sản xuất một sản phẩm thiết bị nhà bếp, hay cung cấp một dịch vụ ăn trưa cho các trường học. Dựa trên những gì bạn hiểu biết về sản phẩm bị sai hỏng hoặc dịch vụ chưa thỏa đáng, và suy nghĩ của bạn về tỉ lệ sai hỏng của sản phẩm hoặc dịch vụ, hãy viết ra một hành động bạn có thể thực hiện để tăng độ tin cậy của sản phẩm hoặc dịch vụ.

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

Có một số cách để cố gắng đạt được độ tin cậy cao là:

- Nếu bạn liên hệ trở lại đồ thị đã được đề cập ở trên, bạn sẽ nhớ lại rằng: các tỉ lệ sai hỏng thường cao trong thời kỳ sản xuất thử của sản phẩm hoặc dịch vụ, thời kỳ này xuất hiện ngay sau khi sản phẩm hoặc dịch vụ được sản xuất hoặc hình thành. Hiển nhiên điều quan trọng là khách hàng sẽ không tham gia vào cho đến khi sản phẩm hay dịch vụ đạt đến sự ổn định về chất lượng – nghĩa là tỉ lệ sai hỏng đã ổn định ở mức thấp nhất – được biểu diễn bởi phần “đoạn thẳng” của đường cong. Điều này có nghĩa là dịch vụ hoặc sản phẩm phải được kiểm tra và chạy thử, hoặc thử nghiệm, **trước khi** nó được giao cho khách hàng.
- Một khi một sản phẩm được sử dụng hoặc một dịch vụ đang được thực hiện, thì mục đích là (hoặc nên là) càng ít sai hỏng càng tốt. Nhà cung cấp vì thế cần biết dịch vụ hoặc sản phẩm của họ được tin cậy như thế nào trong điều kiện sử dụng bình thường và làm cách nào để làm cho sản phẩm hay dịch vụ đáng tin cậy hơn.

Trước khi tung một sản phẩm hoặc dịch vụ ra thị trường, bất kỳ doanh nghiệp nào quan tâm tới độ tin cậy sẽ nghiên cứu:

- Bằng cách nào và tại sao sai hỏng có thể xảy ra?
- Các hậu quả của mỗi sai hỏng có thể là gì?

Một sự sai hỏng có thể gây ra các hậu quả gì? Như chúng ta đã thảo luận trước đây hậu quả nghiêm trọng nhất đối với người tiêu dùng là họ có thể bị tổn thương do sử dụng sản phẩm. Khi đó, mối quan tâm hàng đầu của khách hàng là sản phẩm phải không gây hại cho sức khỏe và an toàn. Một khía cạnh khác mà khách hàng cũng rất quan tâm là: khi một chi tiết trong một sản phẩm bị trục trặc hoặc sử dụng không đúng cách có thể kéo theo các chi tiết khác bị hư hỏng. Vì các lý do này cho nên các nhà thiết kế hướng tới việc tạo ra các sản phẩm “an toàn khi bị hỏng”. Ví dụ như cầu chì được lắp trong chiếc tivi sẽ giúp bảo vệ các mạch bán dẫn khi có sự cố về

điện xảy ra. Tương tự, chiếc radio được đảm bảo không bị hư hại nếu người sử dụng vô tình lắp pin không đúng chiều.

Một sai sót của dịch vụ được cung cấp cũng có thể gây ra hậu quả xấu về sức khỏe hoặc an toàn, và chắc chắn bạn có thể tìm thấy các trường hợp trong dịch vụ y tế.

Cũng giống như các sản phẩm, dịch vụ luôn luôn liên quan đến nhiều công đoạn hoặc “các khâu dịch vụ” hoạt động độc lập, song vẫn phụ thuộc vào nhau.

Ví dụ, một doanh nghiệp xuất khẩu hoa quả muốn trái cây hoặc rau quả tươi được vận chuyển qua một quãng đường dài nửa vòng trái đất, sau đó được phân phối và chuyển kịp thời tới các cửa hàng, thì đòi hỏi phải có sự phối hợp và tổ chức đồng bộ ở nhiều mặt, trong đó đặc biệt đòi hỏi phải kiểm soát độ an toàn và vệ sinh thực phẩm.

Do đó chúng ta có thể nói độ tin cậy đối với một sản phẩm hoặc dịch vụ là một chủ đề phức tạp. Cũng giống như những khía cạnh khác của chất lượng, độ tin cậy cao chỉ có thể đạt được thông qua quá trình hoạch định cẩn thận.

8 Các tiêu chuẩn hệ thống chất lượng

Chúng ta phải phân biệt tiêu chuẩn xác định chất lượng cần thiết của sản phẩm và dịch vụ với những tiêu chuẩn liên quan đến các *hệ thống chất lượng*. Các tiêu chuẩn hệ thống chất lượng đưa ra những yêu cầu tối thiểu cho một hệ thống đảm bảo chất lượng của doanh nghiệp. Chúng được dùng phổ biến:

- để cung cấp hướng dẫn cho các nhà cung cấp đang áp dụng hệ thống đảm bảo chất lượng;
- như là một khuôn khổ để đánh giá các hệ thống chất lượng của các nhà cung cấp;
- để thiết lập cơ sở cho một hợp đồng về các yêu cầu của một hệ thống chất lượng.

Các tiêu chuẩn về hệ thống chất lượng không được nhầm lẫn với các tiêu chuẩn về sản phẩm và dịch vụ. Các tiêu chuẩn về hệ thống chất lượng không nêu chi tiết một điều khoản cụ thể là gì hoặc được thực hiện như thế nào. Chúng chỉ mang tính chất định hướng để đảm bảo rằng một sản phẩm hoặc một dịch vụ nào đó đã đạt được mức chất lượng như đã thống nhất.

Các nguyên lý cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng sẽ được mô tả trong phần A của cuốn sách *Đạt chất lượng cũng thuộc chủ đề Quản trị sản xuất và vận hành* do Business Edge xuất bản.

Tiêu chuẩn hệ thống chất lượng tổng quát được áp dụng rộng rãi nhất hiện nay tại Việt Nam cũng như trên thế giới là hệ thống tiêu chuẩn ISO 9000. Ngoài ra các doanh nghiệp tại Việt Nam còn đang áp dụng các tiêu chuẩn ISO 14000, GMP, HACCP, QS 9000, SA 8000, v.v...

- ISO 14000, bắt nguồn từ bộ tiêu chuẩn British Standard 5750 của nước Anh, là một bộ tiêu chuẩn về Hệ thống quản lý môi trường được Liên minh châu Âu quy định từ đầu thập niên 1990. Bộ tiêu chuẩn ISO 14000 yêu cầu các doanh nghiệp áp dụng phải đáp ứng mục tiêu phát triển bền vững dựa trên quan điểm không gây tác động xấu đến môi trường sinh thái chung quanh và môi trường hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

- GMP (Good Manufacturing Practice) – Điều kiện thực hành sản xuất tốt là tiêu chuẩn về Hệ thống quản lý an toàn dược phẩm và thực phẩm. GMP có mục đích giúp các doanh nghiệp đảm bảo an toàn thực phẩm, sử dụng con người trong doanh nghiệp một cách phù hợp so với các điều khoản chung và cụ thể trong hệ thống pháp luật qui định.

Tiêu chuẩn GMP đề cập đến các nội dung sau: nhà xưởng và phương tiện chế biến; kiểm soát vệ sinh nhà xưởng; kiểm soát quá trình chế biến; yêu cầu về nhân sự; kiểm soát bảo quản và phân phối.

- HACCP là tài liệu hướng dẫn áp dụng hệ thống “Phân tích mối nguy và điểm kiểm soát trọng yếu” nhằm mục đích kiểm soát quá trình chế biến, ngăn chặn các yếu tố độc hại cho thực phẩm, đánh giá các mối nguy, tập trung vào các biện pháp phòng ngừa thay cho việc chỉ thử nghiệm thành phẩm sau cùng. HACCP còn tạo điều kiện sử dụng hữu hiệu các nguồn lực. HACCP áp dụng cho các loại sản phẩm và công nghệ thực phẩm, theo dõi các nguy cơ đối với sức khỏe, sự phát triển các qui trình chế biến mới qua việc kiểm soát và đánh giá định kỳ các phương án. Áp dụng HACCP một cách đầy đủ đòi hỏi có sự phối hợp đa ngành về sinh hóa, công nghệ thực phẩm, y tế, môi trường, v.v... HACCP có thể áp dụng kết hợp với tiêu chuẩn ISO 9000 theo hướng tận dụng các qui trình triển khai theo ISO 9000 nhưng lại tập trung vào khía cạnh an toàn thực phẩm.
- QS 9000 có mục tiêu xây dựng hệ thống chất lượng nhằm cải tiến liên tục, phòng ngừa khuyết tật, giảm thiểu sự biến động và lãng phí trong dây chuyền sản xuất ô tô và cung ứng các chi tiết, bộ phận cho ngành ô tô.

- SA 8000 là một bộ tiêu chuẩn áp dụng trong lĩnh vực an sinh xã hội đối với người lao động trong doanh nghiệp. Bộ tiêu chuẩn này được áp dụng nhằm đảm bảo các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp trong ngành may mặc và sản xuất giày dép thực hiện đầy đủ các trách nhiệm đối với xã hội, chẳng hạn như điều kiện làm việc, chế độ lương và bảo hiểm xã hội, v.v... cho công nhân. Các doanh nghiệp không chỉ thực hiện đầy đủ các điều khoản hướng dẫn của SA 8000, mà còn phải nghiêm chỉnh tuân theo các bộ luật lao động của các nước sở tại.

Nếu một doanh nghiệp được công nhận đã đạt Tiêu chuẩn hệ thống chất lượng, thì doanh nghiệp đó có thể sẽ nhận được những lợi ích sau:

- Hệ thống chất lượng của doanh nghiệp không cần thiết phải trải qua bất kỳ cuộc điều tra nào của khách hàng hay theo bất kỳ tiêu chuẩn chất lượng nào khác.
- Các khách hàng (nhất là các doanh nghiệp lớn) sẽ an tâm với các sản phẩm hoặc dịch vụ do doanh nghiệp cung cấp đã đạt đến mức chất lượng yêu cầu. Chẳng hạn nhiều khách hàng lớn thường đòi hỏi các nhà cung cấp phải được công nhận ISO 9000 trước khi họ ký hợp đồng mua hàng với nhà cung cấp.
- Doanh nghiệp đạt chất lượng cao hiếm khi rơi vào trường hợp phải chịu trách nhiệm pháp lý khi bị người tiêu dùng khiếu kiện.

Doanh nghiệp chắc chắn sẽ có lợi khi đạt được một hoặc nhiều tiêu chuẩn nêu trên. Tuy nhiên, thật nguy hiểm nếu cho rằng chỉ cần đặt ra các qui định thì tức khắc chất lượng sẽ đạt được. Các tiêu chuẩn chỉ xây dựng nên các qui trình để đạt chất lượng, chứ không đảm bảo cải tiến chất lượng liên tục. Trong phần tiếp theo, chúng ta sẽ tập trung thảo luận một phương thức tiếp cận mới đối với cải tiến chất lượng, đó là Quản lý chất lượng toàn diện (TQM).

Hãy tự đánh giá 1

15 phút 



- 1 Hãy đưa ra một định nghĩa đúng về chất lượng.

.....

.....

.....

.....

- 2 Hãy lựa chọn nội dung bên phải để giải thích chính xác những thuật ngữ bên trái.

Ví dụ: A phù hợp với d

A Bảo đảm chất lượng	a Về ngoài của một sản phẩm như thế nào. Cảm giác, âm thanh, mùi và vị ra sao.
B Chất lượng quá trình	b Mức độ mà những đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ thỏa mãn mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.
C Độ tin cậy	c Mức độ phù hợp với các đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ khi được chuyển đến cho khách hàng.
D Chất lượng thiết kế	d Tất cả những hành động mang tính hệ thống và được hoạch định cần thiết để tạo ra sự tin tưởng rằng một sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ thỏa mãn những yêu cầu về chất lượng đã được xác định.
E Tính thẩm mỹ	e Điều này có liên quan đến các hoạt động và kỹ thuật tác nghiệp được thực hiện để đáp ứng những yêu cầu về chất lượng.
F Kiểm soát chất lượng	f Khả năng của một sản phẩm để thực hiện một chức năng cần thiết dưới những điều kiện xác định và trong một khoảng thời gian xác định.

3 Hãy chọn câu đúng duy nhất trong các câu sau:

- a Quản lý chất lượng toàn diện bao hàm Kiểm soát chất lượng và Kiểm soát chất lượng bao hàm Đảm bảo chất lượng.
- b Quản lý chất lượng toàn diện bao hàm Đảm bảo chất lượng và Kiểm soát chất lượng bao hàm Đảm bảo chất lượng.
- c Quản lý chất lượng toàn diện bao hàm Đảm bảo chất lượng và Đảm bảo chất lượng bao hàm Kiểm soát chất lượng.

4 Hãy hoàn thành công thức sau:

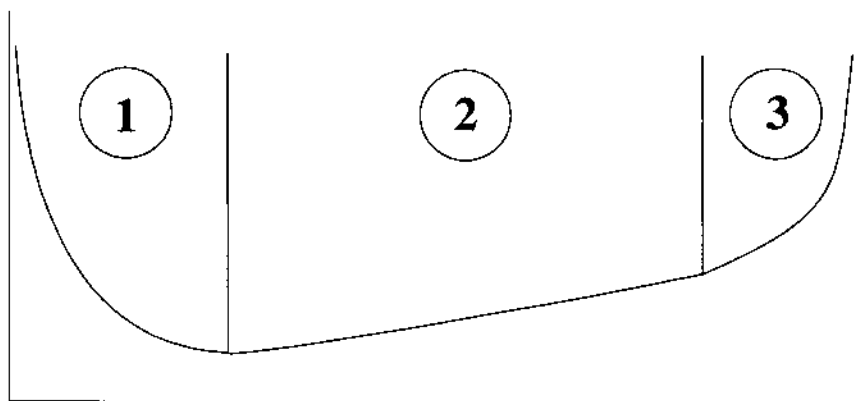
Tổng chi phí chất lượng = Chi phí kiểm soát + _____ =
(Chi phí phòng ngừa + _____) + (_____ +
Chi phí sai hỏng bên ngoài)

5 Trong các câu sau hãy chọn một câu đúng về “mức chất lượng có thể chấp nhận” (AQL):

- a xác định số lượng tối đa cho phép các sản phẩm bị khiếm khuyết trong một lô sản phẩm.
- b đưa ra một mức tối thiểu sản phẩm sai hỏng mà các nhà sản xuất có quyền tạo ra.
- c là một chỉ số cho biết giá trị chi phí sai hỏng.
- d tất cả các câu trên đều đúng.
- e tất cả các câu trên đều sai.

6

a Hãy xác định ba thời kỳ của một sản phẩm trong biểu đồ sau:



A

- b Trong biểu đồ trên, ở thời kỳ (2) đường cong dốc lên chứ không phẳng. Theo bạn, đường cong có hình dạng như vậy sẽ biểu thị cho loại sản phẩm nào?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

9 Tóm tắt



A

- ISO 9000:2000 định nghĩa **chất lượng** là “mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”.
- **Đạt chất lượng** có nghĩa là đáp ứng được những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.
- **Các đặc điểm của chất lượng** bao gồm: tính năng, đặc tính, độ tin cậy, khả năng sử dụng, khả năng dịch vụ, giá cả, sự thích hợp, tính thẩm mỹ.
- Một khía cạnh khác của chất lượng là **chất lượng theo cảm nhận**, đó là ấn tượng của khách hàng về chất lượng sản phẩm hoặc dịch vụ.
- **Chất lượng thiết kế** là mức độ mà các đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ đáp ứng được mong muốn và kỳ vọng của khách hàng. **Chất lượng quá trình** là mức độ mà sản phẩm và dịch vụ phải phù hợp với các đặc điểm kỹ thuật của thiết kế khi được chuyển giao cho khách hàng.
- **Kiểm soát chất lượng** liên quan đến các kỹ thuật tác nghiệp và những hoạt động được sử dụng để đáp ứng yêu cầu về chất lượng.
- **Đảm bảo chất lượng** được định nghĩa trong ISO 9000:2000 là “một phần của quản lý chất lượng tập trung vào việc gây dựng lòng tin của khách hàng rằng các yêu cầu chất lượng sẽ được thực hiện”.
- **Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)** bao gồm Đảm bảo chất lượng, và Đảm bảo chất lượng bao gồm Kiểm soát chất lượng.
- Động cơ thúc đẩy chất lượng là **sự cạnh tranh**.
- Tất cả doanh nghiệp, khách hàng và nhân viên đều hưởng lợi từ chất lượng.
- **Chi phí kiểm soát** bao gồm **chi phí phòng ngừa** và **chi phí đánh giá**. **Tổng chi phí chất lượng** bao gồm **chi phí sai hỏng** bên trong và bên ngoài, và **chi phí kiểm soát**.
- Quan niệm cho rằng “không nên chi tiêu quá nhiều cho chất lượng bởi vì bạn không thể lấy lại tiền của bạn” đã lỗi thời, không đúng và là một quan niệm đưa đến thất bại.

A

- **Độ tin cậy** là “khả năng của một sản phẩm thực hiện một chức năng cần thiết dưới những điều kiện xác định và trong khoảng thời gian xác định.”
- Đồ thị biểu diễn có hình dạng “**đường cong bồn tắm**” phản ánh tỉ lệ sai hỏng của sản phẩm sẽ cao trong thời kỳ sản xuất thử và suy thoái. Hình dạng đường cong sẽ biến đổi theo các loại sản phẩm và dịch vụ khác nhau.
- Khác với tiêu chuẩn xác định chất lượng cần thiết của sản phẩm và dịch vụ, **các tiêu chuẩn hệ thống chất lượng** đưa ra các yêu cầu tối thiểu cho một hệ thống đảm bảo chất lượng của doanh nghiệp.
- Ngoài bộ tiêu chuẩn ISO 9000, được áp dụng phổ biến, tùy theo từng loại hình và lĩnh vực hoạt động, các doanh nghiệp có thể áp dụng thêm các tiêu chuẩn khác, như ISO 14000, GMS, HACCP, QS 9000, SA 8000, v.v...

10 Suy ngẫm

A



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....



A! Tôi đã học được ...

.....

.....

.....

Áp dụng khi nào?

.....

.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

.....

.....

.....

Phần B

Đường đến chất lượng toàn diện

1 Dẫn nhập

Trong phần trên, chúng ta đã cùng nhau tìm hiểu “*chất lượng có nghĩa là gì?*”, cho dù đó là chất lượng của sản phẩm, dịch vụ hay chất lượng của một hệ thống quản lý trong một doanh nghiệp. Philip B. Crosby, một trong những chuyên gia chất lượng hàng đầu, đã cô đọng ý nghĩa của *chất lượng* trong cuốn sách *Quality is still free*:

“Trong quản lý chất lượng, những điều sau đây mang ý nghĩa tuyệt đối: chất lượng nghĩa là phù hợp với yêu cầu; chất lượng đạt được thông qua sự phòng ngừa; chất lượng có nghĩa là đạt mức không có lỗi; chất lượng được đo bằng chí phí (để khắc phục) sự không phù hợp (so với yêu cầu).”

Philip B. Crosby, *Quality is still free*.

Giáo sư Edwards Deming đã phát triển ý nghĩa của *chất lượng* khi cho rằng quản lý chất lượng tại doanh nghiệp là triển khai mô hình Quản lý chất lượng toàn diện:

“Trong tương lai sẽ có hai loại doanh nghiệp – các doanh nghiệp triển khai Chất lượng toàn diện và các doanh nghiệp phải đóng cửa. Bạn không phải triển khai Chất lượng toàn diện nếu sự sống còn (của doanh nghiệp bạn) không phải là điều bắt buộc.”

Dr. Edwards Deming

Trong suốt thập niên qua, nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu vận dụng mô hình Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management - gọi tắt là TQM), trong đó nhấn mạnh nhiều hơn tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

- *Dẫn nhập*
- *Phương pháp quản lý chất lượng truyền thống*
- *Quản lý chất lượng toàn diện là gì?*
- *Tập trung vào khách hàng*
- *Cải tiến liên tục*
- *Cam kết đạt chất lượng*
- *Làm việc nhóm và lòng tin*
- *TQM và các doanh nghiệp vừa và nhỏ*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

B

Mô hình được xây dựng dựa trên quan điểm cho rằng:

- Nếu chỉ thăm định xem sản phẩm có phù hợp với yêu cầu hay không (tức là kiểm tra và kiểm soát chất lượng) thì chưa đủ;
- Nếu chỉ xây dựng nên các hệ thống chất lượng thích hợp để đảm bảo sản phẩm được làm ra đạt yêu cầu (tức là đảm bảo chất lượng) thì cũng chưa đủ.

Nếu một doanh nghiệp muốn đảm bảo chất lượng của sản phẩm, doanh nghiệp đó phải **đảm bảo chất lượng của tất cả các giai đoạn từ thiết kế đến các quá trình** sản xuất ra những sản phẩm và cả các dịch vụ đi kèm khi sản phẩm đó đến tay khách hàng. Điều này có nghĩa là mọi người và mọi hoạt động trong doanh nghiệp đều có liên quan và ảnh hưởng đến chất lượng.

Đây là cách nhìn mới khá thú vị về chất lượng mà chúng ta sẽ đề cập trong phần này của cuốn sách.

2 Phương pháp quản lý chất lượng truyền thống

Khoảng hai mươi năm gần đây, doanh nghiệp thường giao việc quản lý hệ thống chất lượng cho một bộ phận hay một người quản lý nào đó trong doanh nghiệp. Người phụ trách bộ phận quản lý chất lượng thường phải chịu trách nhiệm đối với chất lượng của toàn bộ sản phẩm và dịch vụ. Một quan điểm chung cho rằng chất lượng là những thứ mà bạn “thêm vào” hoặc việc bạn “kiểm tra kỹ lưỡng” sản phẩm của doanh nghiệp, và trách nhiệm của người quản lý chất lượng là giám sát thực hiện việc đó.

Trong khi những người quản lý thường dành hàng giờ để thảo luận về các vấn đề tài chính hoặc marketing mà họ cho rằng chúng là những vấn đề then chốt cho việc thành công của doanh nghiệp, thì các vấn đề chất lượng lại bị bỏ ngỏ cho đến khi doanh nghiệp nhận được phàn nàn từ khách hàng. Và khi điều này xảy ra, người quản lý chất lượng bị khiển trách và được ra lệnh là phải “giải quyết vấn đề” như trong ví dụ dưới đây.

Anh Minh là trưởng bộ phận quản lý chất lượng của một doanh nghiệp sản xuất đồ gia dụng inox. Trong thời gian gần đây, doanh nghiệp nhận được rất nhiều ý kiến của các đại lý cho rằng doanh thu bán hàng giảm là do khách hàng phàn nàn về chất lượng sản phẩm, chẳng hạn như inox nhanh bị mờ và dễ bị trầy xước, các mối hàn dễ bị bung, v.v... Ban Giám đốc đã khiển trách anh Minh vì cho rằng đây là lỗi của bộ phận quản lý chất lượng do không kiểm

soát kỹ chất lượng sản phẩm trước khi xuất hàng. Sau đó anh Minh và bộ phận quản lý chất lượng đã cố gắng làm việc hết sức, nhưng tình trạng vẫn không được cải thiện đáng kể. Chất lượng của sản phẩm vẫn bị khách hàng phàn nàn. Khi tìm hiểu kỹ hơn, anh Minh nhận thấy rằng, cho dù bộ phận quản lý chất lượng có cố gắng bao nhiêu đi nữa, thì chất lượng sản phẩm vẫn khó được cải tiến nếu các nhân viên ở bộ phận kỹ thuật, sản xuất, và bán hàng không quan tâm đến vấn đề chất lượng do họ cho rằng đây không phải là trách nhiệm của họ.

B

Rất nhiều người không tán thành những phương pháp và những quan niệm truyền thống (như trong trường hợp của anh Minh ở trên), bởi chúng đã ủng hộ cho một hệ thống hoạt động không tốt. Như chúng ta vừa thảo luận, đạt được chất lượng đúng là cách duy nhất để doanh nghiệp thành công, và để làm được điều đó, chúng ta cần một phương pháp hoàn toàn mới.

Việc quản lý chất lượng phải:

- có sự lãnh đạo của cấp cao;
- huy động được sự tham gia của tất cả mọi người trong doanh nghiệp;
- được xem là vô cùng quan trọng.

“Quan điểm mới” này dẫn đến khái niệm quản lý chất lượng toàn diện.

3 Quản lý chất lượng toàn diện là gì?

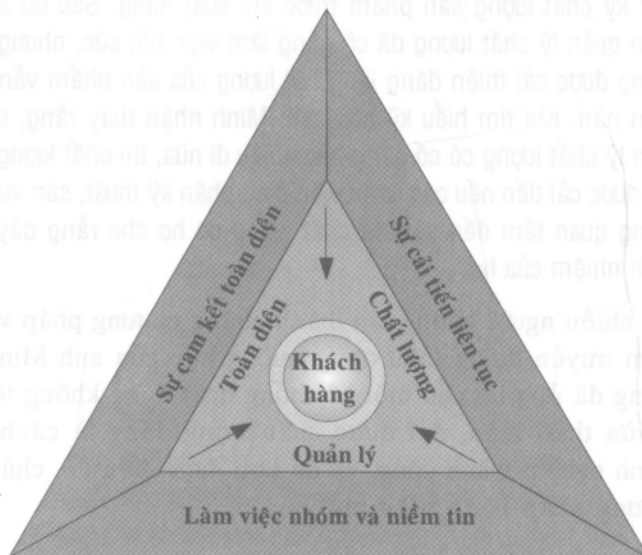
Chúng ta đã đề cập đến thuật ngữ quản lý chất lượng toàn diện trong phần trước, và có lẽ bạn đã nghe nói nhiều về nó. Nhưng thật ra quản lý chất lượng toàn diện là gì?

Giống như những khía cạnh khác của chất lượng, trong chừng mực nào đó, TQM được diễn giải theo nhiều cách. Nó đã được mô tả như là một triết lý về chất lượng gắn với chính sách và hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Một số người lại cho rằng TQM mang nghĩa rộng hơn một triết lý: nó là một ‘cách thức sống’.

Theo một quan điểm khác, TQM là sự mở rộng và phát triển tất yếu của các hệ thống chất lượng, bao gồm cả việc đảm bảo chất lượng và kiểm soát chất lượng. TQM bao trùm tất cả mọi khía cạnh, mọi lĩnh vực và mọi người trong một doanh nghiệp. TQM có thể được tóm lược trong mô hình sau:

B



Trong mô hình trên, khách hàng là điểm trọng tâm. Hay nói cách khác, TQM phải tập trung vào việc thỏa mãn mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.

Ba từ “quản lý chất lượng toàn diện” có thể được dùng để nói đến ba yếu tố. Đó là:

- do **quản lý** cấp cao lãnh đạo;
- tất cả vì **chất lượng**, có nghĩa là đáp ứng những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng;
- **sự toàn diện**, bởi vì nó yêu cầu **sự cam kết** đầy đủ và vô điều kiện của mọi người trong doanh nghiệp nhằm đạt được chất lượng.

Từ ba yếu tố trên, người ta đã phát triển thành ba thành phần cốt lõi của TQM. Đó là:

- **sự cải tiến liên tục**;
- **cam kết đạt chất lượng**;
- **làm việc theo nhóm**, liên quan đến **sự tin tưởng** và **trao quyền**.

(Nếu trước đây bạn chưa từng gặp thuật ngữ “trao quyền”, chúng ta sẽ thảo luận về trao quyền trong phần C.)

Hãy xem ba thành phần cốt lõi của TQM được áp dụng như thế nào trong doanh nghiệp nhỏ dưới đây.

Công ty Nhà Việt là một doanh nghiệp đồ gỗ gia dụng chuyên sản xuất các sản phẩm tủ, bàn, ghế cho các hộ gia đình ở các chung cư. Ngoài nhu cầu muốn có những sản phẩm bền, đẹp, giá cả phải chăng, khách hàng còn mong muốn sản phẩm phải được giao nhận và lắp đặt tiện lợi tại chính căn hộ của họ. Để đáp ứng mong muốn của khách hàng, các sản phẩm của công ty phải được sản xuất sao cho có thể tháo lắp dễ dàng để tiện vận chuyển lên các thang máy nhỏ của khu chung cư mà lại đảm bảo tính mỹ thuật. Để làm được điều này, Ban Giám đốc công ty đã khởi xướng chương trình nâng cao chất lượng sản phẩm với khẩu hiệu “đẹp – bền – tiện lợi” và phổ biến chương trình này tới tất cả các nhân viên. Sau đó, công ty đã xây dựng các nhóm làm việc trong đó các thành viên có mối quan hệ công việc rất chặt chẽ với nhau. Thành viên của mỗi nhóm làm việc bao gồm: nhân viên thiết kế, nhân viên mộc và nhân viên vận chuyển kiêm lắp ráp. Từng nhóm sẽ đảm nhận các đơn hàng từ khâu đầu đến khâu cuối. Trước hết, nhân viên thiết kế sẽ phác thảo bản vẽ dựa trên yêu cầu của khách hàng. Sau đó nhân viên thiết kế sẽ tham khảo ý kiến của nhân viên mộc (về tính chất của các loại gỗ để tìm ra loại gỗ phù hợp), và nhân viên lắp ráp (sản phẩm sẽ được chia thành các bộ phận như thế nào để thuận tiện cho việc vận chuyển và lắp đặt) để hoàn chỉnh bản thiết kế. Dựa trên bản thiết kế hoàn chỉnh, nhân viên mộc thực hiện tất cả các công đoạn cần thiết như sấy gỗ, cưa, đóng, v.v... Nhân viên giao hàng đảm bảo việc vận chuyển và lắp đặt hoàn chỉnh cho khách hàng.

Hàng tuần, đại diện của các nhóm sẽ họp với nhau để chia sẻ kinh nghiệm. Công ty cũng đã thiết lập một hệ thống dữ liệu về các mẫu thiết kế để hỗ trợ các nhân viên thiết kế giải quyết các đơn hàng phức tạp. Chỉ sau vài tháng thực hiện chương trình này, số lượng đơn đặt hàng sản phẩm của công ty đã gia tăng đáng kể.

Từ ví dụ trên, một định nghĩa chuẩn về TQM có thể như sau:

Quản lý chất lượng toàn diện đòi hỏi mọi thành viên của doanh nghiệp tham gia vào một quá trình cải tiến không ngừng nhằm mục đích thỏa mãn những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.

Thực hành 12

4 phút 



Chúng ta đã thảo luận các lý do tại sao một doanh nghiệp nên quyết tâm với chương trình quản lý chất lượng toàn diện. Nhưng trong doanh nghiệp, ắt sẽ có ý kiến cho rằng các ý tưởng của TQM là “quan trọng hóa vấn đề”, là “sự đòi hỏi quá đáng”, là “phi thực tế”, v.v... Cụ thể có hai ý kiến sau và bạn sẽ trả lời như thế nào?

B

Ý kiến 1: “Tại sao lại quan trọng hóa chất lượng? Kinh doanh có nghĩa như là sự sống còn – đó là một thế giới cạnh tranh. Là một doanh nghiệp, chúng ta không nên đặt ra các mục tiêu quá lý tưởng cho mình mà chúng ta phải làm việc thực tế. Chất lượng của chúng ta chẳng kém hơn bất kỳ ai khác. Và dù sao, khách hàng không bao giờ mong đợi phép lạ mà họ chỉ muốn có được sản phẩm phù hợp với giá cả phải chăng.”

Trả lời của bạn:

.....

.....

.....

Ý kiến 2: “Chất lượng không phải là triết lý, mà đó là trao cho khách hàng những gì mà họ mong muốn. Điều đó có nghĩa là bạn phải kiểm tra mọi thứ thật cẩn thận. Đạt chất lượng đúng có nghĩa là phải quan tâm đến từng chi tiết, chứ không phải là nói lý thuyết suông.”

Trả lời của bạn:

.....

.....

.....

Đối với ý kiến thứ nhất, có thể bạn trả lời rằng:

“Tất nhiên, đây là một thế giới cạnh tranh. Cạnh tranh là động lực chính của chất lượng. Một doanh nghiệp cần phải làm **tốt hơn** các đối thủ cạnh tranh. Để làm được điều đó thì doanh nghiệp cần phải tiếp tục cải tiến hoặc nếu không sẽ bị tụt hậu. Do đó, một doanh nghiệp cần phải có sự cam kết toàn diện.”

Một câu trả lời khác có thể là: khách hàng ngày càng trở nên tinh tế hơn và càng có khuynh hướng mong muốn nhận được nhiều hơn từ đồng tiền mà họ chi ra. Họ muốn “có thêm nhiều thứ”, và họ sẽ bị thất vọng nếu nhận được ít hơn mức mà họ mong muốn. Do vậy, có thể nói rằng:

Khách hàng không chỉ mong muốn được thỏa mãn, mà còn hơn thế – họ muốn được cảm khoái!

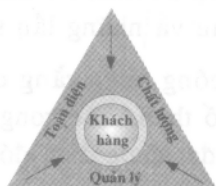
Để “làm cảm khoái khách hàng”, doanh nghiệp phải đem lại cho họ nhiều hơn cái mà họ mong đợi.

Có lẽ nhiều người tán thành ý kiến thứ hai. Đạt chất lượng đúng, chắc chắn là phải quan tâm đến từng chi tiết, chúng ta sẽ thảo luận điều đó ngay sau đây.

B

Bây giờ chúng ta hãy xem xét các khía cạnh của mô hình TQM.

4 Tập trung vào khách hàng



Người ta cho rằng cách tốt nhất để nhận ra một doanh nghiệp có đạt chất lượng toàn diện hay không là hãy xem cách doanh nghiệp đó giao tiếp với khách hàng như thế nào.

Tất cả chúng ta đều đã từng mua hay sử dụng những dịch vụ và sản phẩm có chất lượng **kém**.

Bạn bước vào một cửa hàng, sẵn sàng chi tiêu tiền của bạn, vậy mà nhân viên bán hàng không thèm quan tâm đến bạn. Bạn mang xe máy đến trung tâm bảo dưỡng để sửa xe, sau khi trả tiền bạn cảm thấy bức mình khi phát hiện xe của bạn vẫn còn bị hỏng. Bạn mua một món đồ gỗ nội thất đắt tiền rồi sau một thời gian sử dụng, bạn phát hiện món đồ bị hư do chất lượng xử lý gỗ quá kém. Hoặc là bạn phải xếp hàng chờ nửa giờ, chỉ để được gặp một nhân viên giao dịch có bộ mặt cau có và thái độ không nhiệt tình.

Thực hành 13

2 phút 



Giả sử bạn mua phải một sản phẩm hay dịch vụ có chất lượng không đạt yêu cầu như mong muốn, bạn sẽ cảm thấy như thế nào? Hãy chỉ dùng **một từ** để mô tả cảm giác của bạn lúc đó.

.....

Nếu bạn thấy hài lòng với những dịch vụ và sản phẩm mà bạn đã mua, thì bạn sẽ làm gì?

.....

.....

B

Có thể bạn mô tả những cảm giác của mình về chất lượng kém chỉ trong một từ: “bực mình!”. Có lẽ bạn cũng đồng ý rằng khi khách hàng mua phải những hàng hóa chất lượng kém, hoặc nhận được một dịch vụ tồi, thì hầu hết mọi người đều có khuynh hướng phản ứng lại bằng cách tìm một nhà cung cấp khác trong tương lai. Người ta ước tính đến 96% khách hàng bực mình nhưng không phàn nàn với nhà cung cấp, mà họ kể lại chuyện bực mình của họ cho những khách hàng tiềm năng khác.

Còn đối với trường hợp ngược lại thì sao? Nếu bạn thật sự hài lòng về chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ đã mua thì chắc chắn bạn sẽ quay trở lại để mua hàng cho lần sau và những lần sau nữa.

Những doanh nghiệp thành công đều công nhận rằng chiếm được lòng tin của khách hàng chính là yếu tố then chốt trong chiến lược tiếp thị của họ. Nhưng làm thế nào để đạt được điều đó? Dưới đây là một vài cách thức:

- giao hàng hóa với chất lượng cao và ổn định;
- đặt mong muốn và kỳ vọng của khách hàng lên hàng đầu – vì doanh nghiệp không thể tồn tại nếu không có khách hàng;
- thiết lập một văn hóa kinh doanh trong đó tất cả nhân viên phải thể hiện lòng tận tâm với khách hàng.

4.1 Chất lượng và khách hàng nội bộ

Có thể bạn không làm việc trong bộ phận giao dịch trực tiếp với **khách hàng bên ngoài** của doanh nghiệp. Khách hàng bên ngoài là những người mua hoặc tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ của doanh nghiệp.

Nhưng mọi người trong doanh nghiệp đều có khách hàng, đó là **khách hàng nội bộ**. Bất cứ ai hoặc nhóm người nào thụ hưởng kết quả công việc của bạn đều là khách hàng của bạn.

Sau đây là một số ví dụ về khách hàng nội bộ:

- Khách hàng của nhân viên quét dọn văn phòng chính là những người làm việc trong văn phòng đó.
- Trong doanh nghiệp chế tạo xe máy, khách hàng của bộ phận chế tạo các chi tiết xe máy là bộ phận lắp ráp bởi vì công việc của họ là lắp đặt những chi tiết đó trên băng chuyền lắp ráp xe máy.

- Các phân xưởng sản xuất là khách hàng của bộ phận mua hàng vì họ nhận được nguyên vật liệu phù hợp từ bộ phận mua hàng.
- Nhân viên văn thư hành chính trong một doanh nghiệp có nhiều khách hàng nội bộ, đó là các phòng ban chức năng khác trong doanh nghiệp bởi vì nhờ có nhân viên văn thư mà các bộ phận chức năng này nhận được công văn một cách kịp thời, hoặc thư từ được soạn thảo đúng, được nhận và gửi các thông tin cần thiết phục vụ sản xuất kinh doanh.
- Giám đốc là khách hàng của các trợ lý hoặc các chuyên viên phụ tá khi nhận được từ họ các ý kiến tham mưu hoặc các phương án khả thi.
- Khách hàng của người kế toán tiền lương là những nhân viên mà anh ta tính toán tiền lương cho họ.

Ở nơi làm việc, mọi người đều có khách hàng.

Hãy xem xét một ví dụ về những hậu quả có thể xảy ra khi những khách hàng nội bộ không được hài lòng.

Tại các phân xưởng của một doanh nghiệp sản xuất đồ gỗ xuất khẩu, một nhóm công nhân có nhiệm vụ thực hiện công tác vệ sinh công nghiệp. Họ có trách nhiệm thu gom và đổ bỏ những rác thải hoặc “phế phẩm” (phoi bào, mùn cưa, v.v...) sau quá trình sản xuất.

Có lẽ bạn cho rằng đó không phải là một công việc quan trọng vì chắc chắn khách hàng bên ngoài doanh nghiệp không thể tận mắt nhìn thấy công việc của nhóm này.

Thực hành 14

3 phút 



Theo bạn, nhóm làm vệ sinh công nghiệp tại các phân xưởng sản xuất có khách hàng không? Nếu có, thì họ là ai?

.....

.....

Hãy cho biết điều gì sẽ xảy ra nếu như nhóm này không làm khách hàng của họ hài lòng?

.....

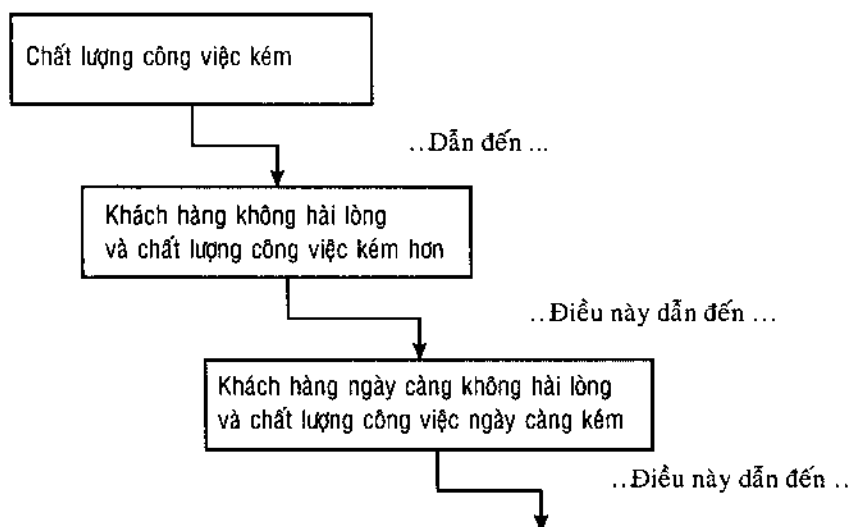
.....

Những khách hàng nội bộ trực tiếp của nhóm có thể là những công nhân làm việc tại phân xưởng sản xuất đồ gỗ.

B Nếu nhóm này làm việc không tốt, thì phoi bào và mùn cưa vẫn còn vương vãi khắp phân xưởng lâu hơn thời gian cho phép. Một số hậu quả sau có thể xảy ra do công việc chất lượng kém của họ:

- Phoi bào và mùn cưa không được thu gom có thể gây ra bụi và ẩm mốc. Điều này sẽ gây nguy hiểm đến sức khỏe của các công nhân đang làm việc trong phân xưởng. Và trong trường hợp xấu nhất, hậu quả là nhiều công nhân mắc bệnh và nghỉ ốm, có thể gây ảnh hưởng trực tiếp đến thời hạn giao hàng của doanh nghiệp.
- Cũng có thể một vài công nhân sản xuất trong phân xưởng trở nên quen dần với hình ảnh rác thải bừa bãi ở mọi chỗ. Điều này có thể dễ dàng tạo cho họ có cảm giác rằng các tiêu chuẩn làm việc “nhếch nhác” là có thể chấp nhận được. Họ sẽ có thể làm việc theo cung cách đó, và vì thế có thể sẽ làm cho **khách hàng của họ** bị thất vọng.
- Các trưởng nhóm trong phân xưởng đang cố gắng làm việc tốt, có lẽ đến một lúc nào đó cũng sẽ trở nên chán nản với tình hình vệ sinh và môi trường kém. Nếu vấn đề rác thải không được giải quyết thì có thể một số trưởng nhóm sẽ muốn bỏ việc. Và nếu họ bỏ việc, chắc chắn doanh nghiệp phải tốn thêm một khoản tiền cho việc tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới.

Bạn có thể thấy một loạt phản ứng diễn ra như sau:



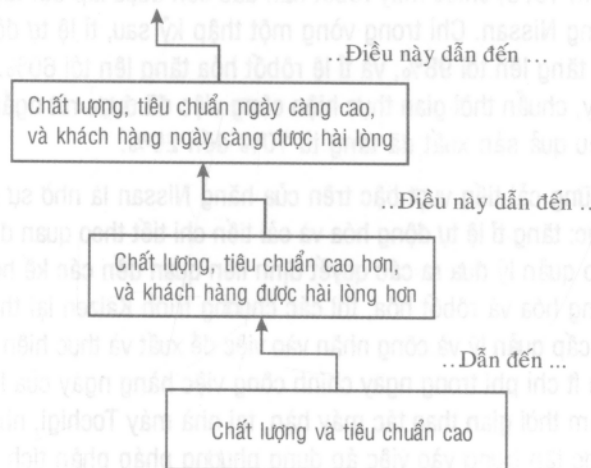
Ngay cả khi khách hàng cuối cùng (người sử dụng hàng hóa hay dịch vụ của doanh nghiệp) không bị thiệt hại, thì doanh nghiệp và những nhân viên của doanh nghiệp vẫn sẽ phải gánh chịu hậu quả.

Bây giờ chúng ta hãy xem xét khía cạnh tích cực. Chuỗi phản ứng vận hành theo một hướng khác. Công việc đạt chất lượng cao thì thường mang đến kết quả:

- khách hàng vui vẻ và thỏa mãn (cho dù là khách hàng bên trong hay bên ngoài doanh nghiệp);
- xác lập các tiêu chuẩn ở mức cao hơn, và nhiều người khác có xu hướng tuân theo;
- nhiều nhân viên thỏa mãn hơn, bởi vì mọi người đều cảm thấy thỏa mãn nhiều hơn khi họ được làm một công việc tốt thay vì phải làm một công việc tệ hại;
- doanh nghiệp thành công nhiều hơn.

Quan điểm này được trình bày trong biểu đồ bên dưới.

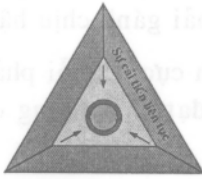
Để tìm hiểu thêm về kỹ năng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, bạn hãy tham khảo cuốn sách *Chăm sóc khách hàng do Business Edge* xuất bản.



Tiếp theo, chúng ta sẽ xem xét chi tiết các thành phần chủ yếu của TQM.

5 Cải tiến liên tục

B



“...những người tán thành việc cải tiến liên tục, hay quan điểm *Kaizen*, cho rằng phấn đấu đạt chất lượng không phải là một chuyến đi đến nơi đã xác định là xong, mà là một cuộc hành trình không bao giờ ngơi nghỉ.”

-John Naylor (1995), *Operations Management*, Pitman.

Cải tiến liên tục được gọi là *Kaizen* trong tiếng Nhật. Nó được đặc trưng bởi:

- một số lượng lớn các cải tiến chi tiết;
- thực hiện trong một khoảng thời gian dài;
- có sự tham gia của các tổ, nhóm trong cả doanh nghiệp.

Quá trình cải tiến liên tục giúp tích lũy những khoản giá trị gia tăng nhỏ và từ đó tạo ra những lợi thế trên quy mô lớn cho doanh nghiệp, như trường hợp của hãng Nissan dưới đây.

Năm 1973, chiếc máy rôbot hàn đầu tiên được lắp đặt tại nhà máy Tochigi của hãng Nissan. Chỉ trong vòng một thập kỷ sau, tỉ lệ tự động hóa của nhà máy đã tăng lên tới 98%, và tỉ lệ rôbot hóa tăng lên tới 60%. Cũng trong thời gian này, chuẩn thời gian thực hiện công việc đã được rút ngắn 60% so với trước và hiệu quả sản xuất đã tăng từ 10% đến 20%.

Những cải tiến vượt bậc trên của hãng Nissan là nhờ sự kết hợp giữa hai cách thức: tăng tỉ lệ tự động hóa và cải tiến chi tiết theo quan điểm *Kaizen*. Trong khi cấp quản lý đưa ra các quyết định liên quan đến các kế hoạch đầu tư lớn cho tự động hóa và rôbot hóa, thì các chương trình *Kaizen* lại thu hút sự tham gia của cả cấp quản lý và công nhân vào việc đề xuất và thực hiện các cải tiến chi tiết và tốn ít chi phí trong ngay chính công việc hàng ngày của họ. Chẳng hạn như để giảm thời gian thao tác máy hàn, tại nhà máy Tochigi, những nỗ lực cải tiến đã được tập trung vào việc áp dụng phương pháp phân tích thao tác công việc và chuẩn hóa thời gian cho từng thao tác của người công nhân.

Theo triết lý của *Kaizen*, công việc của mỗi người bao gồm hai đặc tính hoặc hai thành phần:

- **Sự liên tục:** tuân theo những tiêu chuẩn và cách làm hiện hành;
- **Sự cải tiến:** tìm kiếm những tiêu chuẩn cao hơn và những cách thức tốt hơn để thực hiện công việc.

Dưới đây là một số ví dụ về cải tiến công việc:

- Trong một doanh nghiệp may, một người công nhân cắt vải đã giảm số thao tác thừa khi vận hành máy cắt.
- Trong một doanh nghiệp chế tạo cơ khí, một công nhân tiện đã có sáng kiến thay cầu dao đóng mở bằng tay bằng cầu dao tự động để giảm thời gian khởi động máy.
- Tại phòng hành chính, một nhân viên quản lý hồ sơ đề nghị lập mã số cho từng loại hồ sơ để tiết kiệm thời gian và công sức cho việc lưu trữ hồ sơ.
- Tại phòng kế toán, một nhóm nhân viên kế toán đã sử dụng chương trình Excel để rút ngắn thời gian lập báo cáo kết quả kinh doanh hàng tháng.

B

Cần phải quan tâm từng **chi tiết**. Việc cải tiến liên tục không chỉ đơn giản là một khái niệm mơ hồ về các sáng kiến tốt, mà phải là làm thế nào để đạt được những cải tiến mang tính thực tế và lâu dài ở từng công đoạn. Điều này chỉ được thực hiện bằng cách làm việc chăm chỉ.

6 Cam kết đạt chất lượng



Một thành phần cốt lõi khác của TQM là **sự cam kết toàn diện**.

Một điều rất quan trọng là TQM đòi hỏi mọi người có liên quan đều phải cam kết đạt chất lượng. Để đạt được mục đích “cải tiến liên tục hướng đến sự hoàn hảo”, toàn bộ doanh nghiệp, không loại trừ một cá nhân nào phải hướng đến chất lượng toàn diện.

Khái niệm cơ bản của Quản lý chất lượng toàn diện là:

mọi người và mọi tổ nhóm đều phải tham gia vào hoạt động chất lượng.

Điều này có nghĩa chất lượng liên quan đến:	không chỉ liên quan đến các hoạt động:	mà còn liên quan đến các nghiệp vụ:
■ tất cả nhân viên ■ tất cả các quy trình ■ tất cả các chức năng ■ tất cả các bộ phận ■ tất cả hoạt động	■ sản xuất ■ cung cấp dịch vụ ■ thiết kế ■ thẩm định ■ mua hàng	■ tiếp thị ■ bán hàng ■ tài chính ■ nhân sự ■ tất cả các phòng ban, các tổ nhóm và các bộ phận khác.

B

Nhưng làm thế nào để bạn có thể duy trì quyết tâm của mọi người cho chất lượng? Nhiều chương trình chất lượng đã bị thất bại không phải bởi vì những quan niệm cơ bản sai, hoặc cũng không phải là do thiếu sự nhiệt tình ban đầu, mà bởi vì:

duy trì quyết tâm đạt chất lượng khó hơn nhiều so với việc tiến hành triển khai áp dụng.

Ba công cụ quản lý cần thiết để duy trì quyết tâm là:

- **Sự kiên định:** nói cách khác, là một người chủ hay người quản lý doanh nghiệp, bạn phải thể hiện đúng theo những gì bạn phát biểu. Song không được phép quên mất việc hướng tới một mục tiêu chung;
- **Trao đổi thông tin:** nói ra những gì bạn nghĩ, và sẵn lòng chia sẻ thông tin cho mọi người;
- **Sự tham gia:** cho phép mọi thành viên của nhóm tham gia đầy đủ.

6.1 Sự kiên định

Khi TQM được áp dụng, nó đòi hỏi mỗi người phải thay đổi quan điểm và phương pháp làm việc của mình. Khi mọi người được đề nghị tham gia tích cực vào chương trình TQM, tất nhiên họ sẽ nhìn vào vai trò lãnh đạo của các nhà quản lý. Khi đó, có thể xuất hiện một số thái độ hoài nghi.

Thực hành 15

4 phút 



Doanh nghiệp của bạn dự định áp dụng chương trình quản lý chất lượng toàn diện. Trong doanh nghiệp, sẽ có một số nhân viên có những thắc mắc và hoài nghi về dự định này. Bạn hãy nêu ra **hai** thắc mắc có thể có.

.....
.....

Bạn có thể cho rằng, những thắc mắc sau sẽ dễ xảy ra:

“Chúng ta nghe nói nhiều rồi, nhưng liệu Ban Giám đốc có nghĩ đúng như họ nói hay không?”

“Ai sẽ là người được khen thưởng? Phải chăng là những người làm việc bám vào những nguyên tắc cũ, hay là những người cố gắng

thực hiện những ý tưởng mới và do vậy không thể tránh khỏi việc phạm phải những sai lầm?”

“Khi tình hình trở nên khó khăn, liệu những người quản lý sẽ vội vàng quay trở lại cách giải quyết tình thế để cố gắng vượt qua tình hình khó khăn hiện nay, hay họ sẽ vẫn tiếp tục theo đuổi các quan niệm của TQM?”

B

Dưới đây là một ví dụ về sự không kiên định của người quản lý đối với cam kết chất lượng.

Tại một dây chuyền may của doanh nghiệp may xuất khẩu Thịnh Vượng, người quản lý dây chuyền đã phát hiện thấy miếng lót dán ở cổ áo (thường được sử dụng để dựng phẳng cổ áo sơ mi nam) không đạt đủ độ kết dính theo qui định, và do vậy cổ áo sẽ bị nhăn sau một thời gian sử dụng. Lỗi này là do nhiệt độ của máy ép cổ áo không đạt độ nóng theo tiêu chuẩn vì trục trục kỹ thuật của máy ép. Để khắc phục lỗi này, dây chuyền sản xuất sẽ phải ngừng sản xuất trong một vài ngày để bộ phận kỹ thuật sửa chữa máy ép cổ áo. Trong khi đó bên đặt hàng lại luôn thúc giục phải giao hàng theo đúng tiến độ đã thỏa thuận. Để kịp tiến độ giao hàng, người quản lý dây chuyền đã quyết định dây chuyền may vẫn tiếp tục hoạt động và trục trục kỹ thuật của máy ép cổ áo sẽ được khắc phục sau khi hoàn thành xong đơn hàng này. Doanh nghiệp Thịnh Vượng đã giao hàng được đúng thời hạn cho bên đặt hàng, nhưng chắc bạn cũng đoán được điều gì sẽ xảy ra sau đó.

Trong trường hợp này, người quản lý đã không thực hiện đúng cam kết chất lượng khi có vấn đề xảy ra. Điều này ảnh hưởng không tốt đến hình ảnh của người quản lý trong con mắt của nhân viên.

Trong mọi tình huống khác nhau, nhân viên sẽ mong đợi sự **kiên định** của người quản lý doanh nghiệp trong quá trình áp dụng hệ thống mới.

6.2 Trao đổi thông tin

Để quyết tâm thực hiện chương trình TQM đạt kết quả tốt, và để duy trì điều này, mọi người sẽ cần rất nhiều thông tin. Họ cần phải:

- được huấn luyện về những khái niệm của TQM, và cách thức áp dụng;
- được nhắc nhở thường xuyên về những khái niệm này;
- được hướng dẫn cách điều chỉnh những thái độ hành vi của họ;

B

- nhận được ý kiến phản hồi về kết quả thực hiện công việc của họ;
- được thông tin đầy đủ về các phản ứng của khách hàng khi thực hiện chương trình này;
- được thông tin về tiến độ thực hiện ở từng bộ phận nói riêng cũng như toàn bộ doanh nghiệp nói chung.

6.3 Sự tham gia

Bạn có thể tham khảo về cách thức khuyến khích mọi người tham gia ở cuốn sách *Thuật lãnh đạo nhóm* trong bộ sách *Tăng hiệu quả làm việc cá nhân* do *Business Edge* xuất bản.

Như chúng ta đã đề cập, để duy trì cam kết đối với chất lượng, TQM đòi hỏi mọi người và mọi tổ nhóm trong doanh nghiệp đều phải tham gia vào việc tìm kiếm những tiêu chuẩn cao hơn và những cách thức tốt hơn để thực hiện công việc. Có thể bạn sẽ băn khoăn rằng tại sao lại như vậy? Trong một số trường hợp, chẳng hạn như nhân viên quá thụ động chỉ làm theo mệnh lệnh từ cấp trên, thì sẽ có hiệu lực hơn nếu những cải tiến do cấp quản lý đề ra và buộc các nhân viên phải tuân theo. Điều này có thể đúng, nhưng thông thường sẽ có ích hơn nếu nhân viên được khuyến khích tìm kiếm, đề xuất và thực hiện những cải tiến. Đó là do:

- không ai có thể nhận biết được điều cần phải cải tiến một công việc nào đó bằng chính những người trực tiếp làm việc đó;
- những người quản lý thường quá bận rộn với công việc quản lý, cho nên họ không có đủ thời gian để quan tâm theo dõi từng chi tiết công việc của các nhân viên;
- khi nhân viên được khuyến khích tham gia đề xuất các cải tiến, thì họ sẽ cảm thấy “được làm chủ” và có trách nhiệm hơn đối với việc thực hiện những cải tiến do chính họ đề ra.

Nhận thức được những lợi ích của việc khuyến khích mọi người tham gia vào việc cải tiến chất lượng là một điều quan trọng. Nhưng làm thế nào để khuyến khích sự tham gia của mọi người lại là một điều không dễ làm.

7 Làm việc nhóm và lòng tin



Thành phần chủ yếu thứ ba của TQM là **làm việc nhóm và lòng tin**.

Hệ thống TQM chỉ có thể hoạt động khi không chỉ người quản lý mà tất cả mọi người trong doanh nghiệp đều phải quyết tâm thực hiện. Không có một cá nhân hay một bộ phận riêng lẻ nào có thể làm cho TQM hoạt động thành công. Nó đòi hỏi mọi nhân viên và mọi bộ phận trong doanh nghiệp phải hợp tác đầy đủ. Đó là lý do tại sao làm việc theo nhóm là một thành phần cốt lõi của TQM. Chúng ta sẽ tiếp tục thảo luận kỹ hơn về nội dung “làm việc theo nhóm” của TQM trong phần C.

Giả sử bạn đã thành lập được các nhóm làm việc, nhưng làm thế nào để các nhóm làm việc một cách có hiệu quả. Một cách thức là bạn nên trao quyền cho nhóm (sẽ được đề cập ở phần C), nhưng bạn hãy nghĩ xem liệu rằng bạn có dám trao quyền cho nhóm khi bạn không tin rằng nhóm đó sẽ làm việc tốt? Hay liệu rằng nhóm có quyết tâm đạt mục tiêu không khi họ mất lòng tin vào những gì bạn nói và bạn làm? Để việc trao quyền có hiệu quả, đòi hỏi phải có sự tin tưởng “lẫn nhau”, chứ không phải tin tưởng “một phía”. Nhân viên phải có lòng tin đối với người quản lý và ngược lại người quản lý phải tin vào nhân viên của mình. Nhân viên sẽ luôn luôn băn khoăn: “Liệu rằng người quản lý có tin mình không nhỉ?”, hay “Người quản lý nói rằng sẽ thưởng 5% giá trị lợi ích mà sáng kiến mang lại. Liệu anh ta có giữ lời hứa không nhỉ?”. Do vậy, là một người quản lý, bạn phải luôn chứng tỏ được với nhân viên rằng bạn đang tin tưởng họ và thực hiện những điều đã hứa với họ.

Để tạo được sự tin tưởng “lẫn nhau”, một điều mà bạn nên ghi nhớ là:

Hãy đối xử với người khác như cách mà bạn mong muốn họ đối xử với mình.

B

8 TQM và các doanh nghiệp vừa và nhỏ

B

Như vậy đến đây, bạn chắc đã hiểu Quản lý chất lượng toàn diện không chỉ đơn thuần là một triết lý mà còn là “một cách thức sống”. Hay nói cách khác, đối với một doanh nghiệp, việc xây dựng nên một hệ thống TQM chưa phải là kết quả mong đợi, mà vấn đề là làm thế nào để hệ thống này có thể hoạt động một cách có hiệu quả.

Là một người quản lý trong doanh nghiệp vừa và nhỏ, bạn sẽ băn khoăn rằng “đối với các doanh nghiệp lớn thì việc áp dụng TQM sẽ thuận lợi, nhưng đối với các doanh nghiệp nhỏ thì liệu rằng TQM có áp dụng được không?”. Điều quan trọng là bạn cần hiểu rõ doanh nghiệp của bạn mong muốn đạt được mục tiêu nào, để từ đó xác định hướng đi cần thiết và lộ trình triển khai áp dụng hệ thống TQM sao cho phù hợp với điều kiện và khả năng của doanh nghiệp. Dù bạn đang ở bất kỳ một giai đoạn nào đó của chương trình TQM, bạn luôn phải đảm bảo mọi người trong doanh nghiệp có nhận thức đúng đắn, có sự quyết tâm cao và kiên trì theo đuổi mô hình TQM.

Đôi khi, các tiêu chuẩn hệ thống chất lượng có vẻ quá phức tạp đối với các doanh nghiệp nhỏ. Tuy nhiên, một bộ tiêu chuẩn hệ thống chất lượng (chẳng hạn bộ tiêu chuẩn ISO 9000) cũng chỉ là một tài liệu nêu ra các yêu cầu và những hướng dẫn để tạo lập, duy trì và cải tiến một hệ thống quản lý chất lượng hữu hiệu chứ không áp đặt cho doanh nghiệp của bạn phải xây dựng hệ thống chất lượng cụ thể nào cả. Doanh nghiệp của bạn sẽ tự do lựa chọn và thiết lập một hệ thống quản lý chất lượng tùy thuộc vào cách thức và năng lực quản lý của doanh nghiệp, phù hợp với lĩnh vực và ngành nghề hoạt động, và với sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Hệ thống quản lý chất lượng dựa trên tiêu chuẩn ISO 9000 có thể là nền móng, là cơ sở thuận lợi để phát triển thành hệ thống quản lý chất lượng theo quan điểm TQM.

Ngay cả khi doanh nghiệp của bạn đã triển khai áp dụng quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000, và đã được cấp giấy chứng nhận (hoặc được công nhận) thì cũng không có nghĩa là hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp đã hoàn hảo, mà thật ra hoạt động quản lý chất lượng chỉ mới đáp ứng các yêu cầu của bộ tiêu chuẩn. Nếu bạn muốn hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp phát triển một cách bền vững, và hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp được duy trì và hướng tới TQM, thì doanh nghiệp

của bạn còn phải thực hiện nhiều công việc khác, chẳng hạn như: cải tiến chất lượng liên tục, triệt để thực hiện việc giám sát và đo lường bằng các công cụ thống kê, đào tạo không ngừng về chất lượng, triển khai các hành động phòng ngừa rộng khắp, tạo điều kiện cần thiết cho mọi người tham gia đầy đủ vào tất cả các hoạt động quản lý chất lượng vào mọi lúc, ở mọi nơi. Tất cả những việc này đều có thể nằm trong phạm vi và khả năng quản lý của bạn.

B

Hãy xem ví dụ minh họa một doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể áp dụng TQM để cải tiến hoạt động kinh doanh như thế nào.

Doanh nghiệp Trường Tồn là một doanh nghiệp chuyên sản xuất các loại máy bơm nước. Cách đây vài năm, doanh nghiệp đã xây dựng và áp dụng rất nhiều qui trình cho các hoạt động nghiệp vụ khác nhau như mua nguyên vật liệu, thiết kế, chế tạo, lắp ráp, tiếp thị, phân phối và bán hàng. Nhờ có những qui trình công việc rõ ràng nên các sản phẩm của doanh nghiệp được khách hàng ưa chuộng do chất lượng của sản phẩm luôn ổn định và dịch vụ hậu mãi tốt. Nhưng gần đây, số lượng sản phẩm bán được hàng tháng của doanh nghiệp có xu hướng giảm. Qua nghiên cứu, doanh nghiệp nhận thấy: mặc dù chất lượng sản phẩm vẫn được duy trì, nhưng mẫu mã sản phẩm chưa đa dạng, hình dáng của sản phẩm còn cồng kềnh và nặng, các chi tiết của sản phẩm còn phức tạp. Chính vì vậy một số khách hàng đã chuyển sang mua các loại máy bơm nhập khẩu, mặc dù sản phẩm của doanh nghiệp được bán với giá thấp hơn 50% so với giá của sản phẩm cùng loại nhập khẩu. Để không ngừng cải tiến sản phẩm, Ban Giám đốc doanh nghiệp khởi xướng và triển khai chương trình: “mỗi bộ phận mỗi tháng ít nhất một sáng kiến”. Một ban cải tiến sản phẩm đã được thành lập để tiếp thu và đánh giá các sáng kiến cải tiến của mọi người trong doanh nghiệp. Hàng tháng giải thưởng sáng kiến được trao cho người hoặc bộ phận có sáng kiến cải tiến mang lại lợi ích và khả thi. Rất nhiều sáng kiến cải tiến đã được đưa vào thực hiện. Sau sáu tháng thực hiện chương trình này, không chỉ rất nhiều khách hàng cũ quay lại đặt hàng, mà doanh nghiệp còn tiếp nhận được nhiều đơn đặt hàng từ các khách hàng mới.

Tóm lại, trong bất kỳ điều kiện nào (dù doanh nghiệp lớn hay nhỏ), TQM đều yêu cầu phải có đủ ba yếu tố cấu thành chủ yếu và gắn chặt với nhau, đó là:

- cải tiến liên tục (hay còn gọi là Kaizen);
- cam kết toàn diện đối với chất lượng bằng sự kiên định, trao đổi thông tin và sự tham gia;
- làm việc nhóm và lòng tin.

Hãy tự đánh giá 2

15 phút 

B



- 1 Quan điểm truyền thống về chất lượng cho rằng chất lượng là một yếu tố “thêm vào” hoặc là việc “xem xét kỹ lưỡng” sản phẩm, và giám sát việc thực hiện điều này chỉ là trách nhiệm của người (hoặc bộ phận) kiểm soát chất lượng trong doanh nghiệp. Bạn có đồng ý với quan điểm này không? Hãy giải thích ngắn gọn.

.....

.....

.....

.....

.....

- 2 Hãy viết định nghĩa về quản lý chất lượng toàn diện theo quan điểm của bạn.

.....

.....

.....

.....

- 3 Bạn sẽ nói gì với những người trong doanh nghiệp (những người không trực tiếp giao dịch với khách hàng) khi họ tuyên bố là: “Tôi không có khách hàng. Tôi chỉ làm công việc của tôi bằng cách tuân theo những hướng dẫn.”?

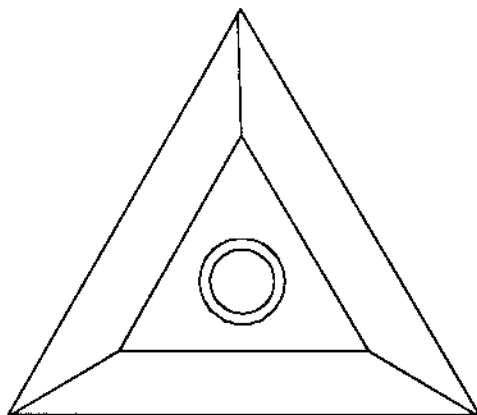
.....

.....

.....

.....

- 4 Hãy điền những từ và những nhóm từ thích hợp để hoàn chỉnh biểu đồ sau:



- 5 Hãy nêu ba cách thức mà người quản lý trong bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể thực hiện để xây dựng sự cam kết của nhân viên đối với chất lượng?

.....

.....

.....

- 6 Tại sao sự tham gia của nhân viên là một yếu tố quyết định sự thành công của TQM?

.....

.....

.....

- 7 Bạn nhận xét như thế nào về lời bình luận: “TQM chỉ thích hợp cho các doanh nghiệp lớn. TQM quá phức tạp và ít được áp dụng cho các doanh nghiệp nhỏ như doanh nghiệp của tôi.”?

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

9 Tóm tắt

B



- **Quan niệm truyền thống** về quản lý chất lượng xem chất lượng là những gì mà một bộ phận cụ thể trong doanh nghiệp đã làm, và qui trách nhiệm về những vấn đề chất lượng cho trưởng bộ phận chất lượng.
- **Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)** liên quan đến mọi thành viên của doanh nghiệp trong một quá trình cải tiến liên tục với mục đích thỏa mãn mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.
- Khách hàng mong muốn nhiều hơn ngoài việc được thỏa mãn – họ muốn được **cảm khoái!** Để “làm hài lòng” khách hàng, bạn phải cho họ **nhiều hơn** những gì mà họ đã kỳ vọng.
- **Ba thành phần then chốt** của TQM là:
 - sự cải tiến liên tục;
 - cam kết đạt chất lượng;
 - làm việc theo nhóm, liên quan đến sự tin tưởng và trao quyền.
- Cải tiến liên tục trong tiếng Nhật được gọi là **Kaizen**. Nó được đặc trưng bởi:
 - **một số lượng lớn các cải tiến chi tiết;**
 - thực hiện trong **một khoảng thời gian dài;**
 - có sự tham gia của **mọi bộ phận** trong toàn doanh nghiệp.
- Những doanh nghiệp thành công đều nhận thức rằng chiếm được **lòng tin của khách hàng** phải là một yếu tố quan trọng trong chiến lược marketing của doanh nghiệp. Điều này có thể được thực hiện bởi:
 - giao cho khách hàng sản phẩm hoặc dịch vụ với chất lượng cao và ổn định;
 - đặt mong muốn và kỳ vọng của khách hàng lên hàng đầu, vì không có khách hàng sẽ không có công việc kinh doanh;
 - xây dựng một tinh thần văn hóa mà tất cả nhân viên phải thể hiện lòng tận tâm với khách hàng.
- Ở nơi làm việc, mọi người đều có khách hàng của mình. Những **khách hàng nội bộ** cũng quan trọng như khách hàng bên ngoài.

- Ba công cụ quản lý thiết yếu để duy trì quyết tâm với chất lượng là:

- **Sự kiên định:** nói cách khác, làm đúng những gì bạn nói song không được phép chệch hướng mục tiêu chung;
- **Trao đổi thông tin:** nói ra những gì bạn nghĩ, và sẵn lòng chia sẻ thông tin cho mọi người;
- **Sự tham gia:** cho phép mọi thành viên của nhóm tham gia đầy đủ.

B

10 Suy ngẫm

B



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:



A! Tôi đã học được ...

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

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

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



A! Tôi đã học được ...

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

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

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

Phần C

Nhóm cải tiến chất lượng

1 Dẫn nhập

- *Dẫn nhập*
- *Những phương pháp cải tiến chất lượng*
- *Làm việc theo nhóm*
- *Tạo điều kiện cho nhóm làm việc*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

Sẽ không có chiếc đũa thần nào giúp doanh nghiệp đạt được chất lượng. Không phải bất cứ một hệ thống hay một quá trình sản xuất nào đều tất yếu đưa tới các hàng hóa và dịch vụ đạt chất lượng cao. Nếu doanh nghiệp của bạn được công nhận đạt tiêu chuẩn ISO 9000 hoặc bất kỳ tiêu chuẩn nào khác cũng không có nghĩa là doanh nghiệp của bạn chắc chắn luôn thành công trong sản xuất kinh doanh, mà chỉ có nghĩa là doanh nghiệp có một tiềm năng để thực hiện tốt việc sản xuất kinh doanh. Điều này cũng giống như việc bạn vượt qua một kỳ thi. Nó chứng tỏ bạn có kiến thức và tiềm năng để thực hiện tốt công việc. Kể cả đối với TQM, nếu bạn áp dụng một cách miễn cưỡng, hoặc không có quyết tâm cao thì sẽ không đảm bảo rằng những khách hàng của bạn sẽ thỏa mãn với chất lượng của hàng hóa hay dịch vụ mà doanh nghiệp của bạn cung cấp cho họ.

Như chúng ta đã thảo luận ở phần B, việc phát triển và cải tiến chất lượng chỉ được thực hiện dựa trên sự quyết tâm cao và một loạt các công việc vất vả khác. Nhưng nếu chỉ có “một lực đẩy lớn” thì chưa đủ, nó còn đòi hỏi bạn phải luôn luôn duy trì nỗ lực và lòng nhiệt tình.

Chúng ta đều đồng ý rằng chất lượng phải được nhìn nhận như là một vấn đề chung của doanh nghiệp. Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét một phương thức làm việc thiết thực mà những người quản lý có thể áp dụng khi đảm nhận vai trò của họ trong kế hoạch cải tiến chất lượng tổng thể. Nhưng trước khi làm điều đó, chúng ta nên so sánh hai phương pháp tiếp cận cải tiến chất lượng khác nhau.

Chúng ta hãy xem xét hai phương pháp để cải tiến chất lượng.

C

2 Những phương pháp cải tiến chất lượng

C Trong cuốn sách *The Fundamentals of Quality Management* (tạm dịch là *Những điều cốt yếu của Quản trị Chất lượng*), Dennis F.Kehoe đã phân tích những quan điểm khác biệt giữa “phương pháp đổi mới” thường được áp dụng bởi những doanh nghiệp phương Tây, và những “phương pháp cải tiến liên tục” do người Nhật khởi xướng.

Chúng ta vừa mới đề cập đến vấn đề cải tiến chất lượng liên tục, người Nhật gọi là Kaizen.

Kaizen được đặc trưng bởi:

- một số lượng lớn các **cải tiến chi tiết**;
- thực hiện trong **một khoảng thời gian dài**;
- có sự tham gia của **tất cả bộ phận** trong doanh nghiệp.

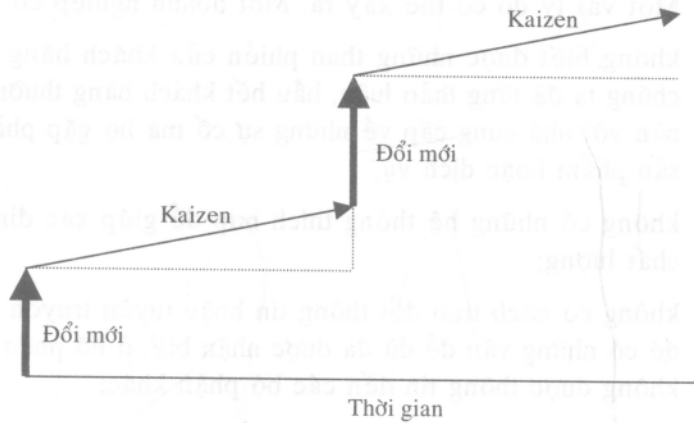
Phương pháp đổi mới bao gồm:

- một số ít cải tiến trên qui mô lớn;
- không thường xuyên;
- khởi xướng từ cấp quản lý doanh nghiệp.

Vậy phương pháp nào là phương pháp đúng? Dennis F.Kehoe gợi ý rằng:

“Trong thực tế, thách thức thực sự đối với việc phát triển chất lượng không phải là làm thế nào để chọn lựa giữa chiến lược dựa trên sự cải tiến liên tục hay dựa trên sự đổi mới, mà phải làm thế nào để kết hợp lợi ích của cả hai phương pháp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc. Lợi thế cạnh tranh lâu dài đạt được thông qua việc áp dụng cả hai phương pháp cải tiến và đổi mới, v.v... Do đó hầu hết các doanh nghiệp cần phải hiểu và áp dụng kết hợp cả hai phương pháp trên.”

Phương pháp đổi mới thường đưa đến những cải tiến nhảy vọt trong sản xuất thông qua những thay đổi lớn về máy móc, công nghệ, kỹ thuật sản xuất, trong khi đó phương pháp Kaizen thường đưa đến những cải tiến nhỏ và liên tục trong sản xuất bằng cách thay đổi cách thức và thao tác thực hiện công việc hàng ngày của từng người và từng bộ phận trong doanh nghiệp. Có thể nói, phương pháp đổi mới tạo ra những cuộc cách mạng trong sản xuất, còn phương pháp Kaizen sẽ duy trì và cải tiến những thành quả của cuộc cách mạng. Điều này được minh họa trong hình vẽ dưới đây:



C

(trích dẫn từ cuốn *Kaizen – The key to Japan's competitive success* của tác giả Masaaki Imai)

Điều nêu trên nghe có vẻ hợp lý nhưng muốn cải tiến chất lượng của một sản phẩm hay một dịch vụ thì trước tiên chúng ta cần phải biết vấn đề của chất lượng là gì.

2.1 Bạn có biết vấn đề ở đâu không?

Chắc chắn đúng khi nói rằng hầu hết các doanh nghiệp đều biết những vấn đề về chất lượng đang tồn tại ở đâu trong doanh nghiệp mình. Nếu bạn đang sản xuất hàng hóa – chẳng hạn những tượng nhỏ dùng để trang trí trong vườn, quạt điện, kem dưỡng da; hay chế biến thực phẩm; hoặc cung cấp dịch vụ – ví dụ như cắt tóc, thể dục thẩm mỹ, phân phối báo, đào tạo, hoặc tư vấn về tài chính; bạn hẳn biết rõ những vấn đề chất lượng mà bạn gặp phải. Hay cũng có thể bạn không biết?

Thực hành 16

3 phút



Một doanh nghiệp cung cấp dịch vụ hoặc sản phẩm rất có thể không nhận biết được những vấn đề chất lượng mà dịch vụ hoặc sản phẩm của họ đang gặp phải là gì. Tại sao vậy? Bạn hãy suy nghĩ và đưa ra hai lý do.

.....

.....

Một vài lý do có thể xảy ra. Một doanh nghiệp có thể:

- không biết được những than phiền của khách hàng về mình: như chúng ta đã từng thảo luận, hầu hết khách hàng thường không phản nàn với nhà cung cấp về những sự cố mà họ gặp phải khi sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ;
- không có những hệ thống thích hợp để giúp xác định các vấn đề chất lượng;
- không có cách trao đổi thông tin hoặc tuyên truyền nội bộ tốt, do đó có những vấn đề dù đã được nhận biết ở bộ phận này nhưng lại không được thông tin đến các bộ phận khác;
- không sẵn sàng thừa nhận vấn đề khi doanh nghiệp đã biết: chắc bạn đã từng than phiền với người bán hàng về những khó khăn mà bạn đã gặp phải khi sử dụng sản phẩm, và bạn chỉ nhận được câu trả lời “đó là lỗi của bạn, chứ không phải là do lỗi sản phẩm”;
- không nhận ra căn nguyên của vấn đề đang tồn tại, mà chỉ thấy các triệu chứng của các vấn đề đó. Ví dụ như nhận thấy đơn đặt hàng đang bị giảm, nhưng lại không thể lý giải tại sao.

Do đó trước khi giải quyết những vấn đề về chất lượng, một doanh nghiệp phải có khả năng nhận biết được vấn đề. Làm sao để thực hiện được điều này?

Có một cách thực hiện là phải tận dụng kiến thức và các kỹ năng của những người gần gũi nhất với công việc đó, đó là những người quản lý trực tiếp (các quản đốc phân xưởng, tổ trưởng hoặc nhóm trưởng, v.v...) và các tổ nhóm của họ. Qua thời gian, doanh nghiệp sẽ biết được những người thực hiện công việc - những nhân viên tác nghiệp, kỹ thuật viên, thư ký, nhân viên kho hàng, những người bán hàng, và những người có nhiệm vụ “đối mặt trực tiếp với công việc” - là những người có khả năng nhận biết một cách tốt nhất những vấn đề về chất lượng. Do đó những người quản lý trực tiếp (trưởng nhóm, trưởng bộ phận, v.v...) phải làm tốt việc báo cáo, ghi chép thông tin và (thường xuyên) giúp đỡ các tổ nhóm khắc phục những vấn đề này. Còn người quản lý cấp cao hơn (giám đốc, phó giám đốc, v.v...) thì phải quản lý những công việc lớn hơn, và sẽ có ít thời gian để tiếp cận vấn đề, do đó họ thường không có thông tin đầy đủ và chi tiết để xác định được những vấn đề chất lượng,

Nhận thức được thực tế này, nhiều doanh nghiệp đã đưa vào áp dụng các chương trình cải tiến chất lượng dựa trên phương thức làm việc theo nhóm.

3 Làm việc theo nhóm

Một trong những hình thức tổ chức làm việc theo nhóm là **nhóm cải tiến chất lượng**.

C

3.1 Nhóm cải tiến chất lượng

Hình thức này đã trở nên phổ biến ở một số nước từ đầu thập niên 1980, được áp dụng tại một số công ty đa quốc gia hoặc các công ty có qui mô hoạt động rộng lớn. Tuy nhiên, gần đây hình thức này đã bắt đầu được áp dụng ở các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở nhiều nơi trên thế giới, trong đó có Việt Nam. Thuật ngữ nguyên gốc là **nhóm chất lượng**. Khái niệm “cải tiến liên tục công việc của nhóm” là một thành phần cơ bản của quản lý chất lượng toàn diện, và nhóm chất lượng chỉ là một trong nhiều cách thức để hiện thực hóa khái niệm này.

Đôi khi nhóm cải tiến chất lượng còn được gọi là **nhóm hành động vì chất lượng**. Mục đích của nhóm là thúc đẩy nhân viên tham gia tích cực vào việc giải quyết các vấn đề chất lượng, và nhóm hoạt động theo cách thức sau:

- Nhóm cải tiến chất lượng thường là một nhóm có khoảng 6 người cùng làm việc ở một bộ phận hay phòng ban và thường gặp nhau để thảo luận những nội dung liên quan đến chất lượng, thường là mỗi tuần một giờ. Vị trí trưởng nhóm thường do người quản lý trực tiếp đảm nhận.
- Thành viên của nhóm cải tiến chất lượng phải là những người tự nguyện tham gia. Thường không thể bắt buộc mọi người phải tham gia vào nhóm này bằng mệnh lệnh.
- Những thành viên trong nhóm quyết định những vấn đề mà họ sẽ giải quyết. Điều này quan trọng, bởi vì đây chính là những vấn đề mà mỗi thành viên gặp phải trong công việc hàng ngày của họ. Đây là những vấn đề do chính họ nhận thức được và có thể thu thập được thông tin về chúng.

- Họ giải quyết vấn đề của chính họ bất cứ ở đâu có thể. Nếu cần thêm nguồn lực, họ sẽ yêu cầu sự giúp đỡ của những người khác trong doanh nghiệp.

Chúng ta hãy xem ví dụ dưới đây để hiểu những lợi ích mà nhóm cải tiến chất lượng mang lại cho doanh nghiệp.

C

Gần đây công ty in VietPrint tiếp nhận được nhiều lời phàn nàn của khách hàng về chất lượng in ấn, như chữ không rõ nét, thiếu trang, nhầm trang, v.v... Để khắc phục và ngăn chặn những sai sót, Ban Giám đốc công ty đã quyết định thành lập một nhóm cải tiến chất lượng, bao gồm các thành viên đại diện từ tất cả các bộ phận trong công ty. Hàng tuần, nhóm cải tiến đều có buổi họp để thảo luận về một vấn đề chất lượng cụ thể và cùng nhau tìm ra nguyên nhân và các biện pháp khắc phục hoặc phòng ngừa vấn đề này. Trong tuần vừa qua, nhóm đã tập trung vào vấn đề sách bị thiếu trang hoặc nhầm trang. Nhóm đã rà soát lại toàn bộ quy trình in ấn và xác định sai sót này xảy ra có thể ở các bộ phận: sắp giấy và đóng sách. Để tránh sai sót này xảy ra trong thời gian tới, nhóm đã phối hợp với những người phụ trách các bộ phận này để soạn thảo bản quy trình công việc rõ ràng và logic hơn. Quy trình này không chỉ giúp nhóm cải tiến chất lượng dễ dàng xác định nguyên nhân khi xảy ra lỗi thiếu trang hay nhầm trang, mà còn giúp các bộ phận giảm khả năng xảy ra sai sót xuống mức thấp nhất.

Thực hành 17

4 phút 



Giả sử doanh nghiệp của bạn thành lập nhóm cải tiến chất lượng. Bạn hãy nghĩ xem những khó khăn nào có thể sẽ cản trở nhóm làm tốt công việc đề ra? Nếu có thể, bạn hãy ghi ra **hai lý do**.

Ngay cả khi bạn chưa có kinh nghiệm của cá nhân về nhóm cải tiến chất lượng, bạn vẫn có thể suy đoán để trả lời câu hỏi này, dựa trên những nội dung mà bạn đã nắm bắt được trong các phần đầu của cuốn sách. Hãy suy nghĩ một vài phút về những gì xảy ra khi mọi người trong nhóm ngồi lại với nhau để cùng giải quyết một vấn đề, đặc biệt là đối với những người chưa quen kiểu suy nghĩ như vậy. Bạn hãy hình dung những khó khăn mà nhóm cải tiến chất lượng sẽ gặp phải và những hỗ trợ cần thiết.

.....
.....

Các nhóm cải tiến chất lượng không thực hiện tốt công việc có thể là do một số khó khăn sau:

C

Khó khăn	Chú thích
Nhóm không được ban lãnh đạo doanh nghiệp hỗ trợ đầy đủ hoặc thừa nhận. Không có nhóm làm việc nào có thể hy vọng đạt được kết quả tốt nếu như nó không được quan tâm.	Ban lãnh đạo doanh nghiệp không nhận thức đầy đủ về vai trò và mục đích hoạt động của nhóm.
Thành viên trong nhóm không được đào tạo đầy đủ do vậy họ không thể nắm vững những vấn đề mà họ đang cố gắng giải quyết.	Cần đào tạo về cách tiếp cận nhiệm vụ đặt ra, cách thu thập chứng cứ, cách phân tích dữ liệu, cách trình bày kết quả, v.v... Điều này đặc biệt đúng đối với những người không có kinh nghiệm trong việc lãnh đạo và giải quyết các vấn đề nhóm.
Việc trao đổi thông tin kém hiệu quả giữa nhóm và lãnh đạo doanh nghiệp, do đó không có ai nắm rõ công việc của nhóm đã tiến hành đến đâu. Như chúng ta đã thảo luận, trao đổi thông tin là yếu tố quan trọng để cải tiến chất lượng. Thật đáng ngạc nhiên khi nhân viên thường xuyên cho rằng cấp trên của họ biết rõ mọi thứ đang diễn ra!	Nhóm cố gắng giải quyết những vấn đề mà nhóm không có đủ thông tin, và có thể họ vội vàng đi đến kết luận hơn là chịu khó mất thời gian để tìm kiếm những thông tin cần thiết.
Đôi khi phản ứng tự nhiên hoặc theo "bản năng" là hiệu quả nhất. Một nhóm có thể giải quyết nhiều vấn đề mà không cần quá nhiều nỗ lực. Nhưng thật sai lầm nếu giả định rằng mọi vấn đề đều có thể được giải quyết theo cách này.	Những mâu thuẫn cá nhân thường diễn ra bên trong nhóm, kể cả trường hợp một số người đã cố lấn áp trong các cuộc tranh luận trong khi ý kiến của những người khác thì không được quan tâm.

Đây là việc khó khăn, đòi hỏi người trưởng nhóm phải có khá nhiều kỹ năng quản lý. Những nhóm tự nguyện không phải lúc nào cũng có được sự kết hợp một cách lý tưởng giữa cá tính và tài năng, do đó nhóm có thể không có đủ người để thực hiện một số vai trò cần thiết.	Thành viên của nhóm không có đủ thời gian cho phép để làm những việc cần thiết như thu thập thông tin và phân tích dữ liệu.
Thường sai lầm khi cho rằng buổi họp “một lần một tuần” là đủ để giải quyết tất cả những gì mà họ cần, sau đó mọi người có thể quay trở về công việc của họ. Nhưng khi dữ liệu cần thiết không sẵn có, thì nhóm phải phân công một ai đó bổ thêm thời gian tích cực thu thập thêm dữ liệu từ các nguồn khác.	Trưởng nhóm thiếu trách nhiệm, thiếu kinh nghiệm, hoặc thiếu khả năng. Đào tạo trưởng nhóm cũng rất cần thiết.
Nhóm có thể gặp phải các vấn đề quá lớn và họ không có đủ khả năng để giải quyết một cách thỏa đáng.	Quá nhiều tham vọng dễ bị thất bại là điều thông thường.
Nhóm không có một địa điểm thích hợp để sinh hoạt.	Đây là một thiếu sót sơ đẳng, bắt nguồn từ sự thiếu hỗ trợ của cấp trên.

3.2 Nhóm cải tiến chất lượng làm việc như thế nào?

Quan điểm cơ bản của các nhóm cải tiến chất lượng là khuyến khích nhân viên tham gia vào giải quyết những vấn đề chất lượng. Nhưng để nhóm cải tiến chất lượng **thực sự hoạt động** thì cần phải có quyết tâm cao và quản lý tốt.

Hoạt động đầu tiên của nhóm cải tiến chất lượng là xác định và lựa chọn vấn đề cần giải quyết. Có nhiều cách khác nhau để gây sự chú ý của nhóm vào các vấn đề, nhưng đó phải là các vấn đề thu hút được sự tham gia của các thành viên trong nhóm và họ phải có khả năng thu thập được những thông tin liên quan.

Sau đây là ví dụ minh họa nhóm cải tiến chất lượng làm việc như thế nào.

Tại siêu thị bán hàng kim khí điện máy gia dụng Trung Tâm, Ban Giám đốc nhận được rất nhiều ý kiến phàn nàn của khách hàng về chất lượng phục vụ. Ban Giám đốc đã họp với toàn thể nhân viên và đề nghị họ phải xác định cụ thể vấn đề chất lượng mà khách phàn nàn là gì và họ phải tự đưa ra biện pháp khắc phục vấn đề này. Được sự khuyến khích của Ban Giám đốc, các nhân viên bán hàng ở các quầy hàng đã tự nguyện đăng ký thành lập nhóm cải tiến chất lượng phục vụ. Một thành viên được cử ra để thu thập thông tin về các ý kiến than phiền của khách hàng cũng như các mong muốn của khách hàng bằng cách trực tiếp tiếp xúc với khách hàng và thông qua hộp thư góp ý. Sau hai tuần, thành viên này đã tổng hợp, phân tích các thông tin thu thập được để phát hiện ra vấn đề chủ yếu là gì. Sau đó, thành viên này đã báo cáo với người trưởng nhóm, và nhóm đã tổ chức cuộc họp vào tuần tiếp theo để tìm ra các biện pháp khắc phục vấn đề đó.

Để tìm hiểu hơn về các kỹ năng của phương pháp động não, hãy tham khảo cuốn sách *Giải quyết vấn đề do Business Edge* xuất bản.

Trong cuộc họp này, nhóm đã áp dụng phương pháp **động não (brainstorming)** để vận dụng trí tuệ tập thể nhằm tìm ra các biện pháp thiết thực giải quyết vấn đề. Trưởng nhóm đã giới thiệu chủ đề “cải tiến cách thức phục vụ khách hàng”, sau đó các thành viên được tự do nêu ý kiến hoặc đề xuất giải pháp để giải quyết vấn đề. Rất nhiều ý kiến đã được đưa ra như: chấp nhận đặt hàng qua điện thoại, giao hàng tận nhà miễn phí, lắp đặt và hướng dẫn sử dụng nhiệt tình, cho khách hàng sử dụng thử sản phẩm trong 3 ngày trước khi quyết định mua, sẵn sàng thay thế sản phẩm khác cùng loại nếu khách hàng có yêu cầu chính đáng, bảo hành 2 năm, v.v... Một số ý kiến khả thi đã được nhóm thống nhất và báo cáo lên Ban Giám đốc phê duyệt để thực hiện.

Kết quả là sau hai tháng số lượng than phiền của khách hàng về chất lượng phục vụ đã giảm xuống rõ rệt. Trước sự làm việc có hiệu quả của nhóm cải tiến chất lượng phục vụ, Ban Giám đốc đã quyết định khuyến khích nhóm nên tiếp tục duy trì hoạt động nhằm không ngừng cải tiến và nâng cao chất lượng phục vụ.

Mặc dù chỉ được giới thiệu một cách khái quát ở đây, nhưng việc làm của nhóm cải tiến chất lượng rõ ràng là một hoạt động hữu ích (là cải tiến liên tục) trong chương trình TQM của doanh nghiệp.

Chắc chắn sẽ không nguy hại gì khi cả nhóm cùng tham gia bàn về chất lượng và về những vấn đề mà họ phải đối mặt, và chúng ta sẽ thảo luận những cách thức thực hiện điều này ở phần sau.

Tuy nhiên bạn nên nhớ rằng nhóm cải tiến chất lượng không nên được lập ra trong thế bị cô lập. Để nhóm hoạt động hoàn toàn hiệu quả, doanh nghiệp phải có sự quyết tâm cao và ủng hộ nhóm.

4 Tạo điều kiện cho nhóm làm việc

Việc cải tiến và phát triển chất lượng cần phải có:

- **hệ thống:** bạn hãy nhớ lại ở phần A, hệ thống chất lượng được định nghĩa là cơ cấu tổ chức, trách nhiệm, những thủ tục, qui trình và các nguồn lực để triển khai việc quản lý chất lượng.
- **kỹ thuật:** chẳng hạn như thu thập và phân tích dữ liệu, và kiểm soát quá trình dựa trên thống kê là những kỹ thuật rất quan trọng.
- **con người.**

Là một người quản lý, có thể bạn sẽ không ngạc nhiên khi biết rằng trong ba “yếu tố then chốt của chất lượng” nêu trên, con người là yếu tố khó quản lý nhất. Tuy nhiên con người lại là yếu tố tạo ra tiềm năng lớn nhất để dẫn đến thành công.

Người quản lý cần phải chú ý đến bốn khía cạnh của quản lý con người trong việc xây dựng và cải tiến chất lượng, đó là:

- xây dựng và đạt được mục tiêu chất lượng;
- tạo và duy trì các điều kiện làm việc thuận lợi;
- đưa ra các kiến nghị cải tiến chất lượng;
- trao quyền cho nhóm.

4.1 Đạt mục tiêu chất lượng

Bất kể hệ thống chất lượng nào đang tồn tại ở nơi làm việc của bạn, hoặc bất cứ kỹ thuật nào đang được áp dụng, bạn vẫn phải tổ chức nhóm của bạn sao cho đạt được những mục tiêu chất lượng.

Những mục tiêu chất lượng có thể được diễn tả bằng một cụm từ tổng quát và đơn giản như: “Không lỗi!” hoặc cũng có thể là mục tiêu cụ thể hơn và gắn với công việc. Tất cả những mục tiêu cho công việc nên thỏa mãn các đặc tính vốn được viết tắt bởi cụm từ SMART, bao gồm:

Cụ thể (Specific)
Đo lường được (Measurable)
Được thống nhất (Agreed)
Khả thi (Reality)
Có thời hạn (Time constrained)

Những mục tiêu cụ thể sẽ giúp cho nhóm tập trung vào những hoạt động của họ do xác định chính xác họ phải đạt được điều gì. Trong sản xuất, những yêu cầu về chất lượng thường được mô tả như: “Những chi tiết được chế tạo phải có kích thước nằm trong khoảng $30,5 \text{ mm} \pm 0,2 \text{ mm}$ ”; “Bề mặt phải không bị trầy xước”; “Tất cả các chỗ ráp nối phải được may hai đường chỉ”, v.v...

Một số ví dụ về những mục tiêu chất lượng trong lĩnh vực dịch vụ là: “Không có khách hàng nào phải chờ đợi lâu hơn 5 phút”; “Tất cả phần nân của khách hàng sẽ được trả lời trong vòng một ngày kể từ lúc nhận được”; “Mục tiêu là làm cho khách hàng cảm thấy nhân viên rất vui lòng khi được phục vụ họ”.

Mục tiêu **có thể đo lường được** nghĩa là phải có một số cách thức để xác định liệu mục tiêu có đạt được hay không, hoặc đạt được ở mức độ nào. Ví dụ, mục tiêu “cạnh của chi tiết phải thẳng” sẽ không có ý nghĩa gì khi nó gây ra sự tranh cãi như “như thế nào là thẳng?”. Hay chẳng có ý nghĩa gì khi bạn yêu cầu giao hàng phải được thực hiện trong vòng mười lăm phút nhưng bạn lại không có cách để nhận biết mỗi khi có chuyển giao hàng bị trễ.

Mục tiêu chất lượng phải **được thống nhất** hoàn toàn, và người nào tham gia vào việc thực hiện mục tiêu thì phải được đóng góp ý kiến khi đề ra mục tiêu đó. Nhiều doanh nghiệp đang khuyến khích các nhóm nên xác định mục tiêu cho chính họ và phải tự đưa ra quyết định.

Khi mục tiêu được thống nhất thì chúng có khả năng trở thành **khả thi**. Thật vô ích nếu bạn đòi hỏi ai đó phải đạt được các mục tiêu nhưng bạn lại không trang bị cho họ kiến thức hay phương tiện để làm được điều đó. Ví dụ, bạn yêu cầu nhân viên bán hàng phải luôn tươi cười. Nhưng bạn nghĩ xem liệu ai cũng có thể tươi cười suốt cả một ngày làm việc không? Hay một ví dụ khác, nếu bạn yêu cầu nhân viên phải trả lời mọi cuộc điện thoại gọi đến trước khi chuông đổ lần thứ ba, thì buộc phải có một nhân viên luôn túc trực để chờ trả lời các cuộc gọi.

Mục tiêu cũng phải đạt được trong một **thời hạn**, điều này có nghĩa là những kết quả đạt được phải được đánh giá vào thời điểm cuối của thời hạn thực hiện. Mọi người đều muốn biết kết quả công việc của họ như thế nào, ngay cả khi họ đang thực hiện công việc để đạt mục tiêu. Thỉnh thoảng, nhóm cần phải xem xét tiến độ thực hiện công việc, và phải đánh giá lại các mục tiêu dựa vào các kết quả công việc đã làm được trong thời gian vừa qua.

Do đó để đạt được các mục tiêu chất lượng, người quản lý cần đảm bảo các mục tiêu phải cụ thể, đo lường được, được thống nhất, khả thi và có thời hạn. Điều này đòi hỏi:

- cung cấp thông tin cho các thành viên trong nhóm một cách đầy đủ và chi tiết, kịp thời và đúng cấp bậc của từng cá nhân có liên quan;
- đảm bảo các thành viên hiểu được những thông tin đó;
- giám sát chất lượng của công việc vào những thời điểm thích hợp;
- đảm bảo hoạt động khắc phục sẽ được thực hiện khi không đạt được các mục tiêu chất lượng;
- lưu giữ hồ sơ đầy đủ và chính xác. Những hồ sơ này phải phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp.

Sau khi hoàn tất bài thực hành dưới đây, bạn có thể đánh giá được hiệu quả làm việc của bạn để hỗ trợ việc đạt được những mục tiêu chất lượng.

Thực hành 18

5 phút 



Hãy đưa ra một ví dụ về mục tiêu chất lượng cụ thể đặt ra cho nhóm của bạn?

.....

.....

.....

.....

Hãy giải thích cách thức bạn đo lường những kết quả đạt được so với mục tiêu này.

.....

.....

.....

.....

Liệu nhóm có được đóng góp ý kiến khi lập ra mục tiêu này không? Nếu có, hãy giải thích mục tiêu này đã được đưa ra thảo luận như thế nào? Nếu không, hãy giải thích bạn sẽ làm gì để giúp nhóm tự lập ra các mục tiêu cho họ trong tương lai.

.....

.....

.....

.....

C

Hãy giải thích làm thế nào bạn có thể cải tiến cách thức cung cấp thông tin về những yêu cầu chất lượng cho những thành viên trong nhóm, ở phạm vi và tốc độ thích hợp đối với từng cá nhân có liên quan.

.....

.....

.....

.....

Hãy giải thích bạn làm thế nào để giúp mỗi thành viên trong nhóm hiểu được phần cam kết thực hiện của họ đối với việc cải tiến chất lượng.

.....

.....

.....

.....

Hãy đưa ra ví dụ về một hành động mà bạn sẽ thực hiện khi công việc của nhóm không đạt yêu cầu.

.....

.....

Những câu trả lời sẽ giúp bạn có những định hướng và suy nghĩ cho việc lập nên kế hoạch hành động ở phần cuối cuốn sách.

4.2 Điều kiện làm việc

C

Điều kiện làm việc bao gồm môi trường vật chất, trang thiết bị, và các thủ tục quy trình.

Thật khó có được một công việc đạt chất lượng cao trong điều kiện làm việc quá kém.

Hiển nhiên là điều kiện làm việc phải đảm bảo sức khỏe và an toàn, và đây là yêu cầu quan trọng hàng đầu so với những yêu cầu khác. Một trong những trách nhiệm của người quản lý là tạo ra và duy trì những điều kiện làm việc phù hợp cho chất lượng.

Đối với một số loại hình công việc, chất lượng, sức khỏe và an toàn là các yêu cầu gắn liền với nhau. Nếu nhóm của bạn được phân công quản lý thực phẩm, thì bạn cần phải đảm bảo luôn luôn đạt được tiêu chuẩn vệ sinh. Mục tiêu “không lỗi” đối với công việc chế biến thực phẩm đòi hỏi không có các vi khuẩn gây hại cho sức khỏe của người tiêu dùng. Để đạt được điều này, môi trường làm việc phải được giữ thật sạch sẽ và trong lành.

Đối với các công việc khác, để tạo được những điều kiện làm việc tốt vì chất lượng rất có thể phải tiến hành các hoạt động cần thiết như: kiểm tra nhiệt độ xung quanh, yêu cầu giữ gìn khu vực làm việc sạch sẽ và ngăn nắp. Mọi người sẽ làm việc kém hơn năng lực thực sự của họ nếu như họ phải làm việc trong một môi trường:

- quá nóng hoặc quá lạnh;
- thiếu ánh sáng;
- bị ảnh hưởng bởi những cơn gió lùa hoặc tiếng ồn;
- bừa bộn hoặc dơ bẩn;
- phải sử dụng những nguyên liệu và công cụ không phù hợp;
- có những trang thiết bị lạc hậu, không thể tiến hành công việc theo tiêu chuẩn yêu cầu;
- có quá nhiều gián đoạn trong công việc;
- được yêu cầu làm theo chỉ thị hoặc các thủ tục không phù hợp hoặc quá khó thực hiện.

Thực hành 19

5 phút 



Hãy đưa ra **hai** ví dụ về loại thông tin mà những thành viên trong nhóm của bạn cần có để thực hiện trách nhiệm duy trì điều kiện làm việc có năng suất, an toàn và đảm bảo sức khỏe.

.....

.....

Bạn dự định áp dụng những biện pháp nào để giúp họ có được loại thông tin này tốt hơn?

.....

.....

.....

.....

Các thành viên trong nhóm của bạn cần được đào tạo những kỹ năng nào để đảm bảo rằng họ sẽ đáp ứng các tiêu chuẩn hoặc mục tiêu chất lượng trong điều kiện làm việc của họ?

.....

.....

.....

.....

Bạn dự định thực hiện những biện pháp nào để đảm bảo việc đào tạo nói trên là thích hợp và đầy đủ?

.....

.....

.....

C

Bạn đã (hoặc sẽ) làm gì để tạo cơ hội cho mọi thành viên trong nhóm được đóng góp ý kiến vào việc cải thiện điều kiện làm việc.

.....

.....

.....

Bạn sẽ làm thế nào để cải thiện những điều kiện làm việc sao cho các thành viên của nhóm có thể đáp ứng những yêu cầu của doanh nghiệp, tuân thủ pháp luật, và nhiệt tình thực hiện các công việc chất lượng cao.

.....

.....

.....

.....

Những câu trả lời sẽ giúp bạn có những định hướng và suy nghĩ cho việc lập nên kế hoạch hành động ở phần cuối cuốn sách.

4.3 Đưa ra kiến nghị để cải tiến chất lượng

Khía cạnh thứ ba trong công việc của người quản lý là đưa ra những kiến nghị cải tiến chất lượng.

Khi bạn hay nhóm của bạn xác định một vấn đề chất lượng, có thể bạn có trách nhiệm phải giải quyết vấn đề đó ngay lập tức. Nếu như bạn phát hiện một thành viên trong nhóm sử dụng máy móc hoặc trang thiết bị không đúng thao tác, hay nói chuyện với khách hàng bằng một thái độ thờ ơ, hoặc làm việc không tuân theo một thủ tục đã được thống nhất, bạn cũng nên thực hiện ngay lập tức những hành động khắc phục.

Đối với các trường hợp khác, khi phát hiện thấy nguyên một lô hàng sản xuất không đạt tiêu chuẩn thì việc thực hiện các biện pháp để khắc phục lô hàng đó có thể sẽ tốn nhiều thời gian hơn, nhưng bạn vẫn có thể giải quyết vấn đề đó trong phạm vi nhóm của bạn.

Nhưng đôi lúc, những người quản lý trực tiếp lại không có quyền và/hoặc không có những nguồn lực để giải quyết vấn đề chất lượng. Chẳng hạn như một chi tiết của sản phẩm được giao cho phân xưởng của bạn sản xuất lại có bản thiết kế sai. Hay cũng có thể vấn đề đó khi được giải quyết thì sẽ ảnh hưởng đến các nhóm khác trong doanh nghiệp. Trong các trường hợp như vậy, cách tốt nhất là bạn nên đưa ra các kiến nghị cho những người khác, chẳng hạn như:

C

- những đồng nghiệp ngang cấp;
- những người quản lý cấp cao hơn;
- những chuyên viên.

Thực hành 20

5 phút 



Hãy cho ví dụ về một kiến nghị cải tiến chất lượng mà bạn đã hoặc có ý định đưa ra.

.....

.....

.....

Kiến nghị của bạn có phù hợp với mục tiêu của nhóm, mục tiêu và các chính sách của doanh nghiệp không? Hãy giải thích một cách ngắn gọn.

.....

.....

.....

Kiến nghị của bạn sẽ tác động đến những bộ phận nào trong doanh nghiệp? Và tác động như thế nào? Hãy mô tả một cách ngắn gọn.

.....

.....

Kiến nghị của bạn có được trình bày rõ ràng không và có phù hợp với những thủ tục của doanh nghiệp không? Hãy giải thích một cách ngắn gọn.

.....

.....

.....

Những câu trả lời sẽ giúp bạn có những định hướng và suy nghĩ cho việc lập nên kế hoạch hành động ở phần cuối cuốn sách.

4.4 Trao quyền cho nhóm

Tất nhiên bạn không thể một mình đưa ra được tất cả các ý kiến, vì thế nên khuyến khích các thành viên trong nhóm đưa ra những đề xuất cải tiến chất lượng. Đây là khía cạnh thứ tư của quản lý con người trong việc xây dựng và cải tiến chất lượng.

Thực hành 21

3 phút 



Bạn đã (hoặc sẽ) làm gì để khuyến khích các thành viên trong nhóm đề xuất ý kiến?

.....

.....

.....

Bạn nên:

- chỉ đơn giản là đề nghị họ cho ý kiến về một vấn đề cụ thể hoặc những góp ý nói chung;
- đề cao hoặc khen thưởng những người có ý tưởng hoặc biện pháp đề xuất tốt. Một số doanh nghiệp có hệ thống khen thưởng theo thang bậc, nhờ đó những ý kiến nghiêm túc sẽ được đánh giá một cách thỏa đáng;
- tạo ra một số hình thức thi đua.

Có lẽ bạn sẽ đồng ý rằng cách tốt nhất để giúp mọi người thực hiện tốt công việc là **tạo động lực** cho họ làm việc đó, tức là tạo cho họ có tâm trạng **muốn** làm điều đó. Do vậy bạn sẽ tạo động lực cho một tổ hoặc một nhóm nếu họ cảm thấy rằng **chính họ làm chủ** công việc và những vấn đề của họ.

Quyền làm chủ có nghĩa là gì? Trước hết, quyền làm chủ được hiểu là con người sẽ có động lực làm việc tốt hơn khi làm việc cho chính họ và cho những gì thuộc về họ, hơn là làm việc cho người khác hoặc làm theo ý kiến của người khác.



Nhiều nhân viên có cảm giác rằng họ chỉ làm việc vì tiền công, rằng họ phải làm những việc theo chỉ định mà không cần có sự thảo luận hoặc tranh luận. Trong trường hợp này, may mắn lắm họ chỉ làm tốt những gì mà họ được yêu cầu. Nhưng thông thường họ sẽ làm các công việc ở mức tối thiểu nhất để được chấp nhận.

Nhưng nếu họ được:

- tạo cơ hội để đưa ra những quyết định của chính họ và đề ra các chuẩn mực cho riêng họ;
- được thuyết phục để họ tự hào về công việc vì họ cảm thấy thích thú được làm như vậy (tất nhiên, động cơ làm việc còn xuất phát từ sự ổn định của công việc và những phần thưởng tiềm năng lớn hơn trong tương lai xa);
- chỉ ra nhiều cách thức để họ tự quản lý nhau như một nhóm;

thì rất có thể họ sẽ thực hiện xuất sắc công việc của họ hơn những gì mà họ phải làm.

Cách tiếp cận này đưa đến khái niệm **trao quyền**. Khái niệm trao quyền có thể được mô tả như sau:

“...Mọi người (khi được trao quyền) không chỉ chịu trách nhiệm đối với công việc của họ mà còn cảm thấy chính mình làm chủ công việc. Nhóm làm việc không những chỉ đáp ứng các yêu cầu công việc mà họ còn là những người để xướng công việc. Nhân viên là người quyết định, chứ không phải là người làm theo. Mọi người đều cảm thấy rằng họ luôn luôn học hỏi và phát triển những kỹ năng mới để đáp ứng những yêu cầu mới.”

Cynthia D.Scott và Dennis T. Jaffe, *Empowerment*.

Dựa trên quan điểm trao quyền, một doanh nghiệp có thể thực hiện việc cải tiến chất lượng và nâng cao năng suất bằng các biện pháp sau:

- bố trí thêm nơi gấp gờ cho các thành viên trong nhóm;
- cải tiến sự trao đổi thông tin giữa các ca làm việc bằng cách dành 15 phút sinh hoạt cho mỗi lần giao ca;
- chia sẻ tất cả các loại thông tin cho những nhân viên khác, dù tin tốt hay tin xấu;
- thành lập nhóm tự quản với khoảng mười hai người;
- khuyến khích áp dụng nhiều kỹ năng khác nhau và xây dựng một hệ thống trả lương dựa trên kỹ năng;
- áp dụng phương thức trả công dựa theo cả nhận xét của các đồng nghiệp, chứ không đơn thuần dựa trên ý kiến của người giám sát;
- phân công những người quản lý làm cả nhiệm vụ lãnh đạo khác;
- trang bị đồng phục cho nhân viên.

Trao quyền không phải là một kỹ thuật mà là một tập quán văn hóa làm việc. Do vậy, cá nhân người quản lý hoặc trưởng nhóm không thể áp dụng khái niệm này nếu thiếu sự hỗ trợ đầy đủ của doanh nghiệp. Nếu bạn làm việc ở doanh nghiệp đã áp dụng việc trao quyền thì chắc chắn bạn sẽ thấy rõ các lợi ích mà trao quyền đem lại. Nếu bạn làm việc ở nơi chưa thực hiện việc trao quyền thì có lẽ bạn cần phải thảo luận ý kiến này với các đồng nghiệp nhằm thu thập thêm các ý kiến của họ về điều này.

Để tìm hiểu kỹ hơn về kỹ năng trao quyền, bạn hãy tham khảo cuốn sách *Tạo động lực làm việc* do Business Edge xuất bản.

Hãy tự đánh giá 3

15 phút 



1 Đối với mỗi khái niệm ở bên trái, bạn hãy chọn ra ba câu giải thích phù hợp ở bên phải.

- | | |
|--------------------------------|---|
| A Cải tiến chất lượng liên tục | a Các bước được thực hiện một cách không thường xuyên.
b Những nhóm gồm khoảng 6 người.
c Những tình nguyện viên cố gắng cải tiến chất lượng. |
| B Phương pháp đổi mới | d Nhiều hành động diễn ra trong một thời gian dài.
e Được khởi xướng bởi ban lãnh đạo.
f Những người cùng làm việc ở một nơi. |
| C Nhóm cải tiến chất lượng | g Thu hút các tổ nhóm trong toàn doanh nghiệp.
h Một số lượng lớn cải tiến chi tiết.
i Cải tiến trên phạm vi rộng. |

C

2 Hãy nêu hai khó khăn mà nhóm cải tiến chất lượng có thể cần phải vượt qua.

.....

.....

3 Hãy điền vào các khoảng trống những từ thích hợp trong danh sách liệt kê dưới đây.

QUYẾT ĐỊNH	NHIỀU HƠN	CẢI TIẾN	THÍCH THÚ
CƠ HỘI	KÉM	TỰ HÀO	CHẤT LƯỢNG
NGUỒN LỰC	TIÊU CHUẨN	HỆ THỐNG	KỸ THUẬT
CHÍNH HỌ	CƠ CẤU TỔ CHỨC		

a Sự phát triển chất lượng và chất lượng đòi hỏi:

- : của doanh nghiệp, các trách nhiệm, thủ tục, qui trình, và để triển khai việc quản lý chất lượng.
- , chẳng hạn như thu thập và phân tích dữ liệu, và kiểm soát quá trình thống kê.
- Con người.

b Thật khó để tạo cao trong các điều kiện làm việc

c Các nhóm làm việc rất có thể làm những gì mà họ đã làm nếu họ có thể:

- được tạo để đưa ra của chính họ và xác định của riêng họ;
- được thuyết phục để về công việc của họ bởi vì họ thực hiện công việc đó;
- chỉ ra nhiều cách thức để quản lý như một nhóm.

4 Hãy nêu bốn khía cạnh của quản lý con người trong việc xây dựng và cải tiến chất lượng.

.....

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tự đánh giá* ở cuối cuốn sách.

5 Tóm tắt



- **Cải tiến liên tục** bao gồm một số lượng lớn những cải tiến nhỏ có tính chất chi tiết được thực hiện trong một khoảng thời gian dài và có sự tham gia của các nhóm làm việc. **Phương pháp đổi mới** đòi hỏi phải cải tiến trên qui mô rộng lớn, do lãnh đạo doanh nghiệp khởi xướng và được áp dụng không thường xuyên. Cả hai phương pháp này đều có những ưu điểm riêng.
- Doanh nghiệp ít khi nhận ra tất cả các vấn đề chất lượng của họ vì nhiều lý do khác nhau.
- Thông thường, nhân viên lại là người có thể nhận biết được những vấn đề chất lượng thực tế là gì.
- **Nhóm cải tiến chất lượng** có thể bao gồm một nhóm nhỏ những người tự nguyện, và họ chọn những vấn đề mà họ muốn giải quyết.
- Những nhóm này có thể phải đối mặt với một số khó khăn, nhưng họ có thể vượt qua được nhờ sự hỗ trợ và đào tạo.
- Phát triển và cải tiến chất lượng đòi hỏi:
 - **hệ thống**: cơ cấu tổ chức, trách nhiệm, những thủ tục, qui trình, và các nguồn lực để triển khai quản lý chất lượng;
 - **kỹ thuật**: thu thập và phân tích dữ liệu, và kiểm soát quá trình thống kê;
 - **con người**.
- Tất cả các mục tiêu chất lượng có liên quan đến công việc phải đáp ứng tiêu chí SMART:
 - cụ thể (Specific);
 - đo lường được (Measurable);
 - được thống nhất (Agreed);
 - khả thi (Reality);
 - có thời hạn (Time constrained).
- Con người sẽ làm việc không hết khả năng của họ nếu họ phải làm việc trong những **điều kiện** kém, ví dụ như môi trường tự nhiên, nguyên vật liệu, thiết bị, hoặc những thủ tục làm việc.
- Người trưởng nhóm phải trình bày một cách rõ ràng những **đề xuất** về chất lượng, phù hợp với những mục tiêu của nhóm và những thủ tục của doanh nghiệp.
- **Trao quyền** có nghĩa là trao cho các nhóm và từng cá nhân quyền quyết định công việc của chính họ.

C

6 Suy ngẫm



Bây giờ bạn dành 5 phút để suy ngẫm những vấn đề vừa nghiên cứu và nghĩ xem bạn sẽ áp dụng chúng vào thực tế công việc của bạn như thế nào? Hãy viết ra những suy nghĩ của bạn:

C



A! Tôi đã học được ...

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

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

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



A! Tôi đã học được ...

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

Áp dụng khi nào?

.....
.....

Áp dụng điều đó ở công việc nào?

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

Đánh giá kết quả

1 Bài kiểm tra nhanh



Đến đây, bạn đã gần như hoàn tất việc nghiên cứu cuốn sách. Hãy trả lời những câu hỏi sau để đánh giá xem liệu bạn đã nắm vững những khái niệm chính đã được nêu trong cuốn sách.

Hãy trả lời các câu hỏi sau:

- Câu 1 Những người nào đưa ra những quyết định cuối cùng, và tạo lập các chuẩn mực liên quan đến chất lượng của một sản phẩm hoặc một dịch vụ?

.....

.....

- Câu 2 “Tính năng” của một sản phẩm có nghĩa là gì?

.....

.....

.....

- Câu 3 Các chuyên viên kiểm soát chất lượng phải tham gia vào những hoạt động nào?

.....

.....

.....

- Câu 4 Hãy giải thích tại sao bản thân công việc kiểm soát chất lượng không thể tạo ra chất lượng cao.

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

Câu 5 Động lực gì thúc đẩy các doanh nghiệp mong muốn cải tiến tiêu chuẩn chất lượng của doanh nghiệp mình?

.....

.....

.....

Câu 6 Hãy trình bày một cách ngắn gọn định nghĩa chi phí phòng ngừa.

.....

.....

.....

Câu 7 Cho biết sự khác biệt giữa chi phí sai hỏng bên trong và chi phí sai hỏng bên ngoài?

.....

.....

.....

Câu 8 Bạn hiểu như thế nào về độ tin cậy của sản phẩm?

.....

.....

.....

Câu 9 Nêu hai lợi ích mà một doanh nghiệp có thể có được khi được công nhận đã đạt được một tiêu chuẩn hệ thống chất lượng nào đó (chẳng hạn ISO 9000).

.....

.....

.....

Câu 10 Điều gì đảm bảo một doanh nghiệp đã đạt được một tiêu chuẩn hệ thống chất lượng nào đó sẽ đáp ứng các mục tiêu chất lượng của mình?

.....

.....

Câu 11 Hãy viết những khái niệm chính về quản lý chất lượng toàn diện.

.....

.....

Câu 12 Khi nói “cải tiến liên tục” chúng ta hàm ý điều gì?

.....

.....

.....

Câu 13 Hãy giải thích ý nghĩa câu nói: “Tại nơi làm việc mọi người đều có khách hàng”.

.....

.....

.....

Câu 14 Hãy nêu hai lý do thường gặp mà một doanh nghiệp không nhận thức được tất cả những vấn đề về chất lượng của doanh nghiệp mình.

.....

.....

Câu 15 Hãy đề xuất hai cách để giảm thiểu các vấn đề mà các nhóm cải tiến chất lượng thường gặp.

.....

.....

Tham khảo đáp án cho những câu hỏi này ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống

Hãy nghiên cứu tình huống sau và trả lời các câu hỏi thảo luận.

Tại khách sạn Sao Mai, chị Tâm được phân công phụ trách việc lau dọn phòng. Chị Tâm quản lý một nhóm gồm 5 người, họ phải lau dọn 35 phòng, cộng thêm phòng ăn, quầy rượu, khu vực tiền sảnh và phòng giải trí.

Công việc gồm quét dọn và lau chùi bụi, dọn giường, dọn dẹp phòng, thay khăn mới và thay những đồ dùng trong phòng như giấy vệ sinh, xà phòng, trà và cà phê. Chị Tâm báo cáo cho Phó Giám đốc Điều hành, người này sẽ kiểm tra lại các phòng một cách ngẫu nhiên để đảm bảo các phòng đạt được những tiêu chuẩn của khách sạn.

Hãy trả lời ngắn gọn các câu hỏi sau:

- 1 “Khách hàng” của nhóm chị Tâm là ai? Hãy giải thích ngắn gọn câu trả lời của bạn.
- 2 Hãy đề nghị một cách để đo lường được chất lượng dịch vụ mà nhóm chị Tâm cung cấp.
- 3 Bạn sẽ gợi ý như thế nào để chị Tâm có thể truyền đạt tốt nhất những tiêu chuẩn về chất lượng mà khách sạn yêu cầu đến một thành viên mới của nhóm?
- 4 Nếu khách sạn đưa ra một hệ thống quản lý chất lượng toàn diện, bạn mong muốn hệ thống này sẽ tác động như thế nào đến công việc của chị Tâm và nhóm của chị?
- 5 Giả sử rằng Phó Giám đốc Điều hành không nhất quán trong những lần kiểm tra của ông ấy: đôi khi ông ấy chỉ ra những điều nhỏ nhất, nhưng trong những lần khác thì ông ấy lại phớt lờ những chi tiết mà chị Tâm thừa biết là nhóm mình làm sai. Như vậy, việc này mang lại hậu quả gì đến chất lượng phục vụ của khách sạn?

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài tập tình huống* ở cuối cuốn sách.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Như vậy bạn đã hoàn tất cuốn sách, bây giờ chúng ta hãy điểm lại những mục tiêu của cuốn sách này.

- **Khi học xong cuốn sách, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để giải thích chất lượng có nghĩa là gì.**

Chúng ta biết rằng mỗi người khác nhau sẽ hiểu khác nhau về chất lượng. Tuy nhiên, chúng ta có thể định nghĩa chất lượng bằng cách tham khảo TCVN ISO 9000:2000:

Chất lượng là “mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”.

Mặt khác, chúng ta có thể nói rằng chất lượng được xác định bởi khách hàng bởi lẽ nó là bất kỳ thứ gì mà khách hàng mong muốn và kỳ vọng.

Bạn hãy cố gắng trả lời những câu hỏi sau:

- *Xét trên góc độ công việc của bạn và của cả nhóm thì nghĩa chính xác của chất lượng là gì? Hãy tóm tắt ý nghĩa của chất lượng trong một câu ngắn gọn.*

.....

.....

.....

.....

- *Bây giờ hãy nhìn rộng hơn một chút, chất lượng quan trọng như thế nào đối với doanh nghiệp của bạn?*

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ hai của chúng ta là:

- **Khi học xong cuốn sách, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để nhận biết lợi ích có được do việc cải tiến và phát triển chất lượng trong doanh nghiệp của bạn và xác định các loại chi phí liên quan và phương pháp tính chi phí cho chất lượng.**

Vậy thì những lợi ích đó là gì? Phải chăng chất lượng được cải tiến sẽ làm cho bạn trở nên giàu có hơn, sẽ mang lại cho bạn một công việc ổn định hơn, và sẽ cải thiện những cơ hội giúp bạn phát triển cá nhân? Trong thực tế việc cải tiến chất lượng có thể cho bạn tất cả những điều này. Chúng ta đã nhận thấy các lợi ích mà doanh nghiệp và khách hàng cũng như nhân viên có được nhờ những cải tiến chất lượng.

Chúng ta đã xem xét một phương pháp đánh giá chi phí chất lượng bằng cách phân chia chúng thành chi phí phòng ngừa, chi phí đánh giá và chi phí sai hỏng. Dẫu chi phí được phân tích như thế nào thì một điều rõ ràng là: chi phí để đạt đến chất lượng ở mức cạnh tranh luôn thấp hơn chi phí bỏ ra nếu không đạt chất lượng.

- *Mô tả những lợi ích mà sự cải tiến chất lượng mang lại cho công việc của bạn. Bạn hãy dành ít phút để viết ra những lợi ích cụ thể.*

.....

.....

.....

.....

Mục tiêu thứ ba là:

- **Khi học xong cuốn sách, bạn có thể giải thích nội dung của các thành phần then chốt của quản lý chất lượng toàn diện.**

Tóm tắt ý nghĩa của quản lý chất lượng toàn diện chỉ trong một vài câu thì không khó, thế nhưng việc triển khai quản lý chất lượng toàn diện khá vất vả. Bởi lẽ nó đòi hỏi “sự cam kết toàn diện” của tất cả mọi người trong doanh nghiệp. Đối với một số doanh nghiệp, đây là một yêu cầu không dễ dàng chút nào, thậm chí nó là một vấn đề còn khó hơn việc khởi xướng hoặc bắt tay triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng.

Các khía cạnh khác của TQM là: “tập trung vào khách hàng”, “cải tiến liên tục” và “kỹ năng làm việc theo nhóm” đều đòi hỏi nhiều nỗ lực.

- *Bạn đã sẵn sàng chịu trách nhiệm và đối mặt với những vấn đề chất lượng, và luôn sẵn sàng đối phó với các vấn đề đó chưa? (Hãy giải thích)*

.....

.....

.....

- *Bạn và nhóm của bạn quyết tâm như thế nào đối với mục tiêu cải tiến chất lượng liên tục? (Hãy giải thích)*

.....

.....

.....

- *Bạn phải phấn đấu như thế nào để đạt được đúng chất lượng đã đặt ra? (Bạn nên cho biết những suy nghĩ thật của mình)*

.....

.....

.....

Khách hàng là lý do để xây dựng các hệ thống chất lượng và sự phát triển của doanh nghiệp. Không có khách hàng thì doanh nghiệp không thể tồn tại. Cạnh tranh là động lực để nâng cao chất lượng, bởi vì nhiều doanh nghiệp phải nỗ lực để giành lấy và nắm giữ thị phần. Ở những nơi mà mức độ cạnh tranh chưa cao, thì chất lượng thường đạt ở mức thấp.

Nếu mục tiêu chất lượng đạt được, tức là khách hàng nhận được những gì mà họ mong muốn và kỳ vọng thì khách hàng sẽ được thỏa mãn. Nếu bạn cố vượt xa mục tiêu đặt ra, và mang đến cho khách hàng nhiều hơn những gì họ mong đợi, bạn sẽ làm họ hài lòng và tăng cơ may để họ tiếp tục sử dụng sản phẩm, dịch vụ của bạn.

- *Hãy giải thích cách bạn dự định thực hiện để làm hài lòng khách hàng của mình.*

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

- **Bạn có khả năng tốt hơn để áp dụng phương thức làm việc theo nhóm vào việc cải tiến chất lượng.**

Hầu hết các hoạt động trong doanh nghiệp đều phụ thuộc vào công việc của các nhóm, và người trưởng nhóm phải tìm cách tạo động lực cho cả nhóm để đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp. Như Crosby đã nói: “Nếu làm đúng là điều hoàn toàn hợp lý, thế thì tại sao người ta vẫn thường làm sai trước rồi mới làm đúng sau?”. Câu trả lời là mọi người cần phải được khuyến khích để làm việc đúng ngay từ đầu. Nếu mọi nhân viên nghĩ chẳng có ai quan tâm đến chất lượng thì họ sẽ chẳng buồn bận tâm về chất lượng. Bằng cách giáo dục suy nghĩ: “Chúng ta quan tâm đến chất lượng. Chúng ta tự hào về chất lượng sản phẩm của chúng ta”, thì tự khắc sẽ có động lực.

Một số biện pháp tích cực và khả thi để nhóm đạt được chất lượng cao đã được thảo luận trong Phần C.

- *Bạn có ý định thực hiện những biện pháp tích cực và khả thi nào? Hãy liệt kê.*

.....

.....

.....

.....

Bây giờ bạn hãy xem lại mục tiêu học mà bạn đã tự đặt ra cho mình ở đầu cuốn sách. Bạn tự đánh giá xem mục tiêu đã đạt được ở mức độ nào?

.....

.....

.....

.....

Có lẽ bạn đã khá thỏa mãn với mục tiêu về nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn triển khai những kiến thức mà bạn gặt hái được vào thực tiễn công việc.

2 Kế hoạch hành động

2.1 Kế hoạch hành động là gì?

Kế hoạch hành động là một công cụ giúp bạn áp dụng những gì rút ra được từ cuốn sách vào thực tế công việc.

2.2 Làm thế nào để lập một kế hoạch hành động?

Đây là lúc bạn xem lại những ghi chép của mình ở trang *Suy ngẫm* sau mỗi phần trong cuốn sách và những câu trả lời của bạn ở các bài thực hành 18, 19, 20 và ở mục *tóm lược và suy ngẫm*.

Trước tiên, hãy xác định các mục tiêu mà bạn mong muốn đạt được là gì? Để đạt được các mục tiêu này, bạn có thể sẽ gặp phải những vấn đề nào? Hãy liệt kê chúng. Sau đó hãy phân tích xem để giải quyết từng vấn đề, bạn sẽ cần thực hiện những hành động gì, với các nguồn lực nào, và trong thời gian bao lâu?

Hãy đảm bảo những kế hoạch hành động bạn đặt ra cho từng mục tiêu luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

- cụ thể;
- có thể đo lường được;
- có thể đạt được;
- phù hợp với mục đích và mục tiêu chung của doanh nghiệp;
- thời hạn hợp lý.

Ví dụ:

Mục tiêu không rõ ràng: Đưa ra các kiến nghị cải tiến chất lượng.

Mục tiêu SMART: Đưa ra ba kiến nghị để nâng cao chất lượng dịch vụ hậu mãi của doanh nghiệp vào cuối tháng.

Để đảm bảo tính khả thi, trong một kế hoạch hành động, bạn chỉ nên đề xuất một mục tiêu cần đạt được và không quá 3 vấn đề cần thiết phải giải quyết.

2.3 Làm gì với kế hoạch hành động?

Khi đã lập xong kế hoạch hành động, bạn nên bắt tay ngay vào việc thực hiện. Đừng để bất kỳ điều gì trì hoãn bạn! Trong quá trình thực hiện, rất có thể sẽ có những yếu tố ảnh hưởng đến những dự kiến của bạn. Bạn hãy phân tích kỹ lưỡng những ảnh hưởng này và trong trường hợp cần thiết, bạn đừng e ngại gì nếu phải thay đổi một số dự kiến trong kế hoạch hành động của mình. Nhưng lưu ý rằng cuối cùng bạn phải đạt được mục tiêu đã đặt ra.

Kế hoạch hành động là dành cho bạn. Trừ phi bạn yêu cầu, không ai đánh giá, chấm điểm và xem xét kế hoạch của bạn. Hãy treo kế hoạch hành động ở nơi làm việc và bắt tay thực hiện ngay!

Bạn nên xem xét lại kế hoạch của mình theo định kỳ (có thể hàng tháng) và điều chỉnh kế hoạch khi cần thiết. Hãy xem lại:

- những gì đang phát huy tác dụng?
- những gì cần được cải tiến?
- làm thế nào để có thể thực hiện các cải tiến đó?

Khi đã thực hiện xong kế hoạch hành động, bạn đừng nên vội vàng cất nó vào ngăn bàn. Bạn nên dành chút thời gian để đánh giá việc thực hiện kế hoạch hành động và so sánh xem kết quả mà bạn đạt được có như mong muốn hay không. Điều này sẽ giúp cho bạn tích lũy kinh nghiệm để thực hiện thành công các kế hoạch hành động trong tương lai.

Đừng quên ghi nhận những tiến bộ mà bạn đã đạt được. Hãy ăn mừng những thành công của mình!

3 Đáp án bài tập tự đánh giá

Bài tập tự đánh giá 1

- 1 Định nghĩa của bạn về chất lượng cũng có thể là một câu “chính thức” như:

Chất lượng là “mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”.

Nói cách khác, “đạt chất lượng có nghĩa là đáp ứng được những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.”

2

A Bảo đảm chất lượng	a Về ngoài của một sản phẩm như thế nào. Cảm giác, âm thanh, mùi và vị ra sao.
B Chất lượng quá trình	b Mức độ mà những đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ thỏa mãn mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.
C Độ tin cậy	c Mức độ phù hợp với các đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ khi được chuyển đến cho khách hàng.
D Chất lượng thiết kế	d Tất cả những hành động mang tính hệ thống và được hoạch định cần thiết để tạo ra sự tin tưởng rằng một sản phẩm hoặc dịch vụ sẽ thỏa mãn những yêu cầu về chất lượng đã được xác định.
E Tính thẩm mỹ	e Điều này có liên quan đến các hoạt động và kỹ thuật tác nghiệp được thực hiện để đáp ứng những yêu cầu về chất lượng.
F Kiểm soát chất lượng	f Khả năng của một sản phẩm để thực hiện một chức năng cần thiết dưới những điều kiện xác định và trong một khoảng thời gian xác định.

3 Câu trả lời sau là đúng nhất:

c Quản lý chất lượng toàn diện bao hàm Đảm bảo chất lượng và Đảm bảo chất lượng bao hàm Kiểm soát chất lượng.

4 Công thức hoàn chỉnh là:

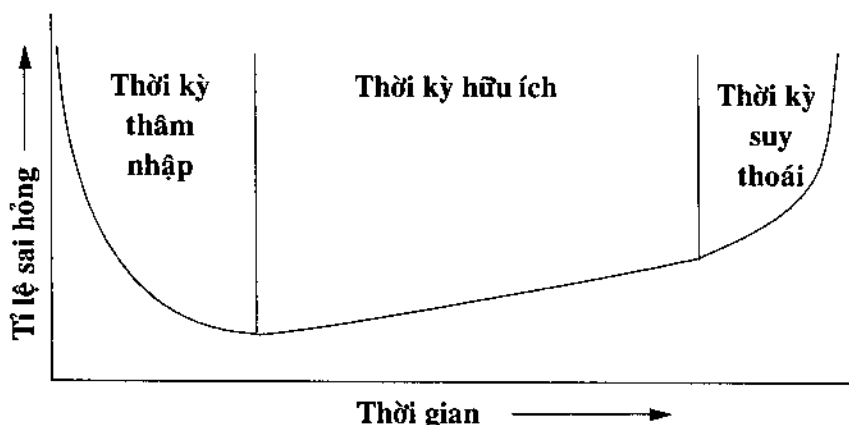
$$\begin{aligned}\text{Tổng chi phí chất lượng} &= \text{Chi phí kiểm soát} + \text{Chi phí sai hỏng} \\ &= (\text{Chi phí phòng ngừa} + \text{Chi phí đánh giá}) + \\ &\quad (\text{Chi phí sai hỏng bên trong} + \text{Chi phí sai hỏng bên ngoài})\end{aligned}$$

5 Câu trả lời đúng nhất là:

a xác định số lượng tối đa cho phép các sản phẩm bị khiếm khuyết trong một lô sản phẩm.

6

a Ba vùng được trình bày trong biểu đồ:



b Đường cong có hình dạng như trên thường thể hiện cho các sản phẩm cơ khí phức tạp, đó là các sản phẩm có tỷ lệ sai hỏng tăng lên cùng với thời gian sử dụng, ví dụ như ô tô, xe máy, máy giặt, v.v...

Bài tập tự đánh giá 2

1 Nếu một hệ thống quản lý chất lượng được xây dựng dựa trên quan điểm truyền thống thì rất có thể hệ thống này hoạt động không có hiệu quả vì những người (những bộ phận) khác trong doanh nghiệp không quan tâm đến vấn đề chất lượng, do họ cho rằng đó là trách nhiệm của riêng người (hoặc bộ phận) quản lý chất lượng. Công tác quản lý chất lượng nên thu hút tất cả mọi người và mọi bộ phận trong doanh nghiệp quan tâm và tham gia.

2 Quản lý chất lượng toàn diện có thể được định nghĩa bằng ba từ theo tên gọi:

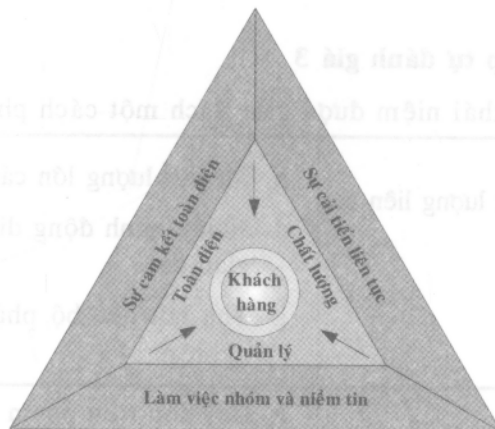
- sự tham gia của cấp **quản lý**, phải được lãnh đạo bởi cấp cao;
- tất cả vì **chất lượng**, có nghĩa là đáp ứng những mong muốn và kỳ vọng của khách hàng;
- **sự toàn diện**, bởi vì nó yêu cầu **sự cam kết** đầy đủ và vô điều kiện của mọi người trong doanh nghiệp.

Những khái niệm chủ yếu và trọng tâm của TQM là:

- **sự cải tiến liên tục**;
- **cam kết đạt chất lượng**;
- **làm việc theo nhóm**, liên quan đến **sự tin tưởng** và **trao quyền**.

3 Bạn có thể nói: “Đơn giản là mọi người đều có khách hàng. Chính bạn cũng có thể coi Giám đốc doanh nghiệp hoặc người quản lý trực tiếp của bạn là khách hàng của bạn bởi vì đó là người mà bạn mong muốn làm hài lòng họ. Những người hoặc nhóm kế tiếp sử dụng sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn đều là khách hàng của bạn. Nếu bạn không cung cấp cho họ những gì mà họ mong đợi thì liệu bạn có thể duy trì được công việc của bạn hay không?”.

4 Biểu đồ hoàn tất là:



5 Người quản lý có thể xây dựng sự cam kết của nhân viên bằng cách:

- Luôn kiên định và làm đúng những gì đã nói nhưng không đi chệch mục tiêu chung;

- Trao đổi và chia sẻ thông tin thường xuyên với nhân viên;
 - Huy động sự tham gia của mọi thành viên trong nhóm vào việc cải tiến chất lượng.
- 6 Dưới đây là những lý do để huy động sự tham gia của nhân viên:
- không ai có thể nhận biết được điều cần phải cải tiến một công việc nào đó bằng chính những người trực tiếp làm việc đó;
 - những người quản lý thường quá bận rộn với công việc quản lý, cho nên họ không có đủ thời gian để quan tâm theo dõi từng chi tiết công việc của các nhân viên;
 - khi nhân viên được khuyến khích tham gia đề xuất các cải tiến, thì họ sẽ cảm thấy “được làm chủ” và có trách nhiệm hơn đối với việc thực hiện những cải tiến do chính họ đề ra.
- 7 Các nguyên tắc của TQM có thể áp dụng cho doanh nghiệp ở bất kỳ qui mô nào. Không phải tất cả các doanh nghiệp nhất thiết đều phải đạt được các tiêu chuẩn hệ thống chất lượng (chẳng hạn tiêu chuẩn ISO 9000), nhưng các hướng dẫn và các yêu cầu của tiêu chuẩn sẽ giúp cho các doanh nghiệp xây dựng một hệ thống có thể ứng dụng phù hợp với nhu cầu của doanh nghiệp. Như W. Edwards Deming đã chỉ ra, trong tương lai sẽ chỉ có hai loại doanh nghiệp: những doanh nghiệp thực hiện TQM và những doanh nghiệp phá sản.

Bài tập tự đánh giá 3

- 1 Từng khái niệm được giải thích một cách phù hợp như sau:

A Cải tiến chất lượng liên tục	- h Một số lượng lớn các cải tiến chi tiết. - d Nhiều hành động diễn ra trong một thời gian dài. - g Thu hút các bộ phận trong toàn doanh nghiệp.
B Phương pháp đổi mới	- i Cải tiến trên phạm vi rộng. - a Các bước thực hiện một cách không thường xuyên. - e Được khởi xướng bởi ban lãnh đạo.

C Nhóm cải tiến chất lượng	b Những nhóm gồm khoảng 6 người. f Những người cùng làm việc ở một nơi. c Những tình nguyện viên cố gắng cải tiến chất lượng.
----------------------------	--

- 2 Bạn có thể nói rằng những nhóm cải tiến chất lượng sẽ phải đối mặt với những khó khăn nếu không có sự hỗ trợ toàn diện của lãnh đạo. Những khó khăn khác cũng có thể phát sinh từ việc: thiếu đào tạo, trao đổi thông tin kém, tham vọng quá mức, những mâu thuẫn cá nhân, thiếu thời gian, trưởng nhóm kém năng lực, giải quyết những vấn đề vượt khả năng, không có chỗ thích hợp để hội họp.

3

- a Sự phát triển chất lượng và CẢI TIẾN chất lượng đòi hỏi:

- **HỆ THỐNG: CƠ CẤU TỔ CHỨC** của doanh nghiệp, các trách nhiệm, thủ tục, qui trình, và **NGUỒN LỰC** để triển khai việc quản lý chất lượng.
- **KỸ THUẬT**, chẳng hạn như thu thập và phân tích dữ liệu, và kiểm soát quá trình thống kê.

- Con người.

- b Thật khó để tạo **CHẤT LƯỢNG** cao trong các điều kiện làm việc **KÉM**.

- c Các nhóm làm việc rất có thể làm **NHIỀU HƠN** những gì mà họ đã làm nếu họ có thể:

- được tạo **CƠ HỘI** để đưa ra **QUYẾT ĐỊNH** của chính họ và xác định **TIÊU CHUẨN** của riêng họ;
- được thuyết phục để **TỰ HÀO** về công việc của họ bởi vì họ **THÍCH THỬ** thực hiện công việc đó;
- chỉ ra nhiều cách thức để **CHÍNH HỌ** quản lý như một nhóm.

- 4 Người quản lý cần phải chú ý đến bốn khía cạnh của quản lý con người trong việc xây dựng và cải tiến chất lượng, đó là:

- xây dựng và đạt được mục tiêu chất lượng;
- tạo và duy trì các điều kiện làm việc thuận lợi;
- đưa ra các kiến nghị cải tiến chất lượng;
- trao quyền cho nhóm.

4 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Chỉ có một câu trả lời: Khách hàng.
- Câu 2 Chúng ta định nghĩa sự tiện ích và hiệu quả như là những đặc tính chính của một sản phẩm hoặc dịch vụ. Điều này xác định một sản phẩm mang lại những gì và có hiệu quả như thế nào hay những gì mà một dịch vụ cung cấp và cung cấp tốt ra sao.
- Câu 3 Thông thường, chuyên viên kiểm soát chất lượng tham gia vào:
- kiểm tra và thử nghiệm nguyên vật liệu, linh kiện, các chi tiết lắp ráp và thành phẩm để xem chúng có phù hợp với những tiêu chuẩn và các yêu cầu đã định ra hay không;
 - sử dụng những sơ đồ và phương pháp thống kê căn bản để kiểm tra kết quả và các dữ liệu phản hồi;
 - duy trì và xác nhận độ chính xác của các thiết bị kiểm tra;
 - chọn mẫu dịch vụ để xem chúng có đáp ứng mức chất lượng yêu cầu.
- Câu 4 Chất lượng hữu hiệu phải dựa trên sự phòng ngừa, chứ không phải dựa trên sự phát hiện.
- Câu 5 Một câu trả lời phù hợp chỉ bằng một từ là: sự cạnh tranh.
- Câu 6 Chi phí phòng ngừa là những chi phí tạo lập hệ thống quản lý chất lượng.
- Câu 7 Chi phí sai hỏng bên trong là những chi phí liên quan tới những khiếm khuyết được phát hiện trước khi sản phẩm hoặc dịch vụ được chuyển giao đến khách hàng. Chi phí sai hỏng bên ngoài phát sinh sau khi chuyển giao.
- Câu 8 Độ tin cậy là “khả năng của một sản phẩm thực hiện một chức năng cần thiết dưới những điều kiện xác định và trong khoảng thời gian xác định.”
- Câu 9 Bạn có thể đề cập đến việc tăng mức độ kinh doanh. Thông thường thì hệ thống chất lượng của doanh nghiệp không cần có sự điều tra của bất cứ một khách hàng nào hay bất kỳ một tiêu chuẩn nào, nhưng việc mua hàng từ những nhà cung cấp đã được công nhận chất lượng sẽ tạo cho khách hàng một sự đảm bảo rằng mức chất lượng cần thiết của sản phẩm và dịch vụ luôn được đáp ứng. Tiêu chuẩn ISO 9000 cung cấp một cơ sở để xây dựng việc cải tiến chất lượng trong tương lai. Nhiều khách hàng lớn đòi hỏi các nhà cung cấp phải được công nhận theo ISO 9000 trước khi họ ký hợp đồng.

- Câu 10 Không thể đảm bảo chắc chắn!
- Câu 11 Khái niệm chính của TQM là: cam kết toàn diện, cải tiến liên tục, làm việc theo nhóm và lòng tin, và tập trung vào các mong muốn và kỳ vọng của khách hàng.
- Câu 12 Sự cải tiến liên tục thường được nhắc đến bởi một cái tên bằng tiếng Nhật - Kaizen. Nó được mô tả bởi:
- một số lượng lớn các **cải tiến chi tiết**;
 - thực hiện trong **một khoảng thời gian dài**;
 - thu hút **tất cả các bộ phận** trong toàn doanh nghiệp.
- Câu 13 Khách hàng có thể là khách hàng bên ngoài hoặc khách hàng nội bộ. Khách hàng của bạn là những cá nhân hoặc nhóm người mà bạn cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ đến cho họ.
- Câu 14 Như chúng ta đã thảo luận, có một vài lý do có thể xảy ra. Một doanh nghiệp không thể:
- không nhận thấy được những than phiền của khách hàng;
 - không có những hệ thống thích hợp để có thể xác định được vấn đề chất lượng;
 - không trao đổi thông tin hoặc tuyên truyền nội bộ tốt, dẫn đến những vấn đề dù đã được nhận biết ở chỗ này thì lại không được thông tin đến các chỗ khác;
 - không sẵn sàng thừa nhận vấn đề khi doanh nghiệp phát hiện ra;
 - không nhận ra căn nguyên của vấn đề đang tồn tại, mà chỉ nhận ra các triệu chứng của các vấn đề đó. Ví dụ như nhận thấy đơn đặt hàng đang bị giảm, nhưng lại khó có thể đưa ra lý giải tại sao.
- Câu 15 Câu trả lời đơn giản cho câu hỏi này là: “hỗ trợ và đào tạo”.

5 Đáp án bài tập tình huống

1 Khách hàng của tổ dọn phòng gồm:

- Khách hàng bên ngoài: các khách hàng của khách sạn Sao Mai - những người thuê phòng, những người ăn uống tại phòng ăn, quây rượu, hoặc người sử dụng dịch vụ tại các phòng giải trí.
- Khách hàng nội bộ: các nhân viên giặt ủi, nhân viên phục vụ ở khu vực tiền sảnh, ở quây rượu, ở phòng ăn và phòng giải trí, và nhân viên kho.

2 Một cách thức có thể là lập sổ góp ý hoặc phiếu góp ý về hoạt động của tổ lau dọn phòng, các bước thực hiện như sau:

- Lập sổ góp ý hoặc phiếu góp ý để sẵn tại các nơi phù hợp (phòng tiếp tân, phòng ở, nhà ăn, quây rượu, v.v...);
- Khách sẽ ghi ý kiến vào sổ hoặc phiếu góp ý;
- Đếm số ý kiến hài lòng hoặc không hài lòng của khách;
- Đánh giá chất lượng dịch vụ của tổ dọn phòng dựa trên kết quả phân tích ý kiến của khách hàng.

3 Chị Tâm có thể:

- lập các qui trình hoặc hướng dẫn công việc giao cho thành viên mới đọc;
- xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng cho công việc;
- tổ chức cho thành viên mới thực hành;
- kiểm định hoặc đánh giá công việc của thành viên mới;
- chỉ ra các khiếm khuyết và nguyên nhân trong quá trình thực hiện của thành viên mới và hướng dẫn các biện pháp khắc phục hoặc phòng ngừa.

4 Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện có thể giúp cho tổ của chị Tâm:

- tập trung nhiều hơn vào khách hàng (chào hỏi khách hàng, lắng nghe ý kiến khách hàng, trả lời lịch sự, và phục vụ tốt hơn, v.v...);
- cải tiến các thao tác, xác định các chuẩn mực và cách làm tốt hơn;
- tạo điều kiện cho mọi nhân viên góp ý và chủ động làm việc của mình;

- nâng cao tinh thần làm việc theo nhóm và lòng tin vào nhau;
 - được trang bị thêm các công cụ lao động cần thiết để giảm thiểu thời gian hoàn thành công việc;
 - v.v...
- 5 Sự không nhất quán trong việc kiểm tra chất lượng của người quản lý khách sạn sẽ có thể gây ra những hậu quả sau:
- Các sai sót của tổ chị Tâm có thể bị bỏ qua và không được khắc phục, do vậy chất lượng hoạt động của tổ chị Tâm sẽ không được duy trì ổn định.
 - Khi thấy lãnh đạo không nhất quán và không kiên định trong việc quản lý chất lượng, tổ của chị Tâm và các nhân viên khác sẽ buông lỏng việc tham gia áp dụng hệ thống quản lý chất lượng. Dần dần, chất lượng của khách sạn sẽ kém đi và có thể sẽ không thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

TÌM HIỂU CHẤT LƯỢNG CÓ PHẢI NHƯ BẠN NGHĨ KHÔNG?

Chịu trách nhiệm xuất bản : Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT
Biên tập : THÀNH NAM
Bìa : TRÍ ĐỨC
Sửa bản in : PHẠM NGUYỄN
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: nxbtre@hcm.vnn.vn

Website: <http://www.nxbtre.com.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 3.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại XN In Gia Định, số 9D Nơ Trang Long Q. Bình Thạnh TP. HCM, ĐT: 8412644. Số đăng ký KHXB: 1380/4 - CXB, do Cục xuất bản cấp ngày 22.11.2002 và giấy trích ngang KHXB số: 1411/2003. In xong và nộp lưu chiểu tháng 10 năm 2003.

TÌM HIỂU CHẤT LƯỢNG

Câu trả lời đúng là: Chất lượng là điều mà khách hàng muốn nó thế nào thì nó là như vậy. Chỉ khi hiểu rõ chất lượng là gì trong quan niệm của khách hàng, thì bạn mới có thể tìm ra những cách thức cải tiến chất lượng hàng hóa và dịch vụ mà bạn cung cấp.

Sau khi nghiên cứu cuốn sách này, bạn có thể:

- giải thích ý nghĩa của chất lượng;
- mô tả những lợi ích mà việc cải tiến chất lượng mang lại và xác định các chi phí cho chất lượng;
- giải thích nội dung của các thành phần then chốt của quản lý chất lượng toàn diện;
- áp dụng phương thức làm việc theo nhóm để cải tiến chất lượng.

tìm hiểu chất lượng



1

003110

600046

23.500 VND



8 934974 028925 1

Giá : 23.500 đ

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ SẢN XUẤT & VẬN HÀNH