

business
edge

HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG

QUI TRÌNH THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO?

BỘ SÁCH QUẢN TRỊ SẢN XUẤT & VẬN HÀNH





HỌC ĐỂ THÀNH CÔNG | HỌC ĐỂ GIÀU

ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUY TRÌNH THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO?

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 1988
Tái bản 2000
© NEBS Management 1988

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 thoả 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: TS. Đỗ Thành Lưu

Thiết kế Chương trình: Phan Minh Tuệ

Ngô Trương 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



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 | iii |
| 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 Tổng quan đánh giá chất lượng **1**

- | | | |
|---|---|----|
| 1 | Dẫn nhập | 1 |
| 2 | Đánh giá chất lượng | 1 |
| 3 | Các loại hình đánh giá | 6 |
| 4 | Vai trò của các bên trong một cuộc đánh giá | 11 |
| 5 | Các kỹ năng và phẩm chất của đánh giá viên | 14 |
| 6 | Tóm tắt | 24 |
| 7 | Suy ngẫm | 25 |

Phần B Các giai đoạn đánh giá chất lượng **27**

- | | | |
|---|--------------------|----|
| 1 | Dẫn nhập | 27 |
| 2 | Kế hoạch đánh giá | 28 |
| 3 | Chuẩn bị đánh giá | 36 |
| 4 | Họp khai mạc | 38 |
| 5 | Tiến hành đánh giá | 40 |
| 6 | Họp bế mạc | 54 |
| 7 | Tóm tắt | 60 |
| 8 | Suy ngẫm | 62 |

Phần C Báo cáo đánh giá và hành động khắc phục

63

1	Dẫn nhập	63
2	Báo cáo quan sát tạm thời	63
3	Báo cáo tổng kết đánh giá	65
4	Hành động khắc phục	69
5	Theo dõi và thẩm định hành động khắc phục	73
6	Tóm tắt	77
7	Suy ngẫm	78

Đánh giá kết quả

79

1	Bài kiểm tra nhanh	79
2	Bài tập tình huống	82

Hãy tóm lược và suy ngẫm

83

1	Tóm lược và suy ngẫm	83
2	Kế hoạch hành động	89
3	Đáp án bài tập tự đánh giá	91
4	Đáp án bài tập thực hành	95
5	Đáp án bài kiểm tra nhanh	96
6	Đáp án bài tập tình huống	99

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?

Nằm trong bộ sách *Quản trị Sản xuất và Vận hành*, cuốn *Đánh giá chất lượng* được thiết kế dành riêng cho:

- chủ doanh nghiệp
- các nhà quản lý trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ

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 tìm hiểu những khái niệm cơ bản về đánh giá chất lượng và các giai đoạn tiến hành một cuộc đánh giá chất lượng. Trên cơ sở đó, bạn có thể chuẩn bị cho các cuộc đánh giá từ bên ngoài (có thể đánh giá của khách hàng hoặc đánh giá để cấp chứng nhận chất lượng) hoặc hoạch định và thực hiện các cuộc đánh giá chất lượng nội bộ tại doanh nghiệp của bạn.

2 Giới thiệu chung

Tổ chức nào cũng muốn đạt được mục tiêu của mình. Đối với các doanh nghiệp, một trong những mục tiêu quan trọng cần đạt được là lợi nhuận, bằng cách sản xuất và cung ứng hàng hóa và dịch vụ cho các khách hàng. Khi các qui luật của thị trường vận hành, các doanh nghiệp thành công thường là những doanh nghiệp có thể:

- thuyết phục được các khách hàng tiềm năng mua sản phẩm của doanh nghiệp, chứ không phải của các đối thủ cạnh tranh;

- sản xuất và chuyển giao các sản phẩm tới khách hàng theo một cách thức có hiệu quả.

Nói tới doanh nghiệp tức là nói đến vấn đề con người, đó là các nhà quản lý và nhân viên (hoặc công nhân) làm việc trong doanh nghiệp. Chúng ta biết rằng bản chất của con người là có thể phạm sai lầm và không nhất quán. Chính vì vậy một điều quan trọng (một số người cho rằng là điều cần thiết) là phải lập ra những tiêu chuẩn chính thức để đánh giá các hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Đối với hệ thống chất lượng, các tiêu chuẩn, chẳng hạn như ISO 9000 đã được chấp thuận như một tiêu chuẩn quốc tế, và hàng vạn doanh nghiệp khắp nơi trên thế giới đã và đang được đánh giá theo tiêu chuẩn này. Một số tiêu chuẩn quốc gia khác trong các lĩnh vực như giáo dục, sức khỏe và an toàn, đào tạo và vệ sinh cũng được áp dụng.

Việc tuân thủ các tiêu chuẩn trên cần phải được đánh giá thông qua các cuộc đánh giá chính thức, và đây là lúc mà các đánh giá viên thực hiện vai trò của họ. Đánh giá là xem xét một cách có hệ thống nhằm xác định rằng các hoạt động thực hiện thực tế có tuân theo các yêu cầu đã nêu hay không. Do vậy, nhiệm vụ của các đánh giá viên là so sánh các hoạt động và kết quả thực hiện với các mục tiêu chất lượng đã đề ra.

Đánh giá là chủ đề bao quát của cuốn sách này, nhưng chúng ta sẽ tập trung chủ yếu vào việc đánh giá hệ thống chất lượng, dù cho đó là tiêu chuẩn ISO 9000, HACCP hay SA8000.

Chúng ta sẽ bắt đầu với Phần A về những khái niệm cơ bản của đánh giá chất lượng. Trong phần này, chúng ta sẽ cố gắng trả lời các câu hỏi như: “Đánh giá chất lượng là gì?”, “Đánh giá chất lượng nhằm mục đích gì?”, “Có bao nhiêu loại đánh giá chất lượng?”, “Những bên tham gia vào cuộc đánh giá là ai?”, và “Ai sẽ là người thực hiện việc đánh giá?”

Phần B sẽ mô tả các giai đoạn và các hoạt động của một cuộc đánh giá chất lượng. Cụ thể, chúng ta sẽ xem xét:

- kế hoạch đánh giá;
- hợp khai mạc;
- tiến hành đánh giá;
- hợp bế mạc.

Cuối cùng, Phần C sẽ hướng dẫn bạn cách thức lập báo cáo về những phát hiện tìm thấy trong cuộc đánh giá và theo dõi các hành động khắc

phục những điểm chưa đạt yêu cầu (gọi là những điểm không phù hợp). Ở phần này, bạn sẽ tìm hiểu:

- làm thế nào để báo cáo kết quả đánh giá;
- xử lý như thế nào đối với các vấn đề phát hiện được;
- kiến nghị như thế nào về các hành động khắc phục và cải tiến;
- theo dõi và thẩm định như thế nào đối với kết quả của hành động khắc phục.

3 Mục tiêu cuốn sách

Sau khi nghiên cứu cuốn sách này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- giải thích các chức năng và mục tiêu của đánh giá chất lượng;
- xác định các kỹ năng và phẩm chất cần thiết của đánh giá viên;
- mô tả công việc hoạch định và chuẩn bị cho cuộc đánh giá chất lượng;
- trình bày các nội dung chính của các báo cáo đánh giá;
- mô tả cách thức đề nghị, theo dõi và thẩm định hành động khắc phục.

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, một số bài thực hành 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 hoá 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 mong đợi của mình.

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

(Ví dụ: Tôi muốn biết đánh giá chất lượng là gì và làm thế nào để thực hiện tốt một cuộc đánh giá chất lượng.)

.....

.....

.....

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

(Ví dụ: Tôi muốn thực hiện đánh giá chất lượng cho chính quá trình công việc mà tôi đang thực hiện.)

.....

.....

.....

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 gặt hái những điều mới mẻ và bổ ích. Chúc bạn thành công theo phương thức học linh hoạt.

Phần A

Tổng quan đánh giá chất lượng

- *Dẫn nhập*
- *Đánh giá chất lượng*
- *Các loại hình đánh giá*
- *Vai trò của các bên trong một cuộc đánh giá*
- *Các kỹ năng và phẩm chất của đánh giá viên*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Đánh giá chất lượng là gì? Đánh giá theo loại hình nào? Những ai tham gia vào quá trình đánh giá chất lượng? v.v... là những câu hỏi đặt ra đối với các nhà quản lý khi muốn thực hiện việc đánh giá chất lượng đối với hệ thống quản lý chất lượng trong doanh nghiệp của mình.

Trong phần này, chúng ta sẽ tìm hiểu những khái niệm cơ bản của việc đánh giá chất lượng, bao gồm: đánh giá chất lượng là gì, đánh giá chất lượng nhằm mục đích gì, các loại hình đánh giá, các vai trò trong đánh giá. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu những kỹ năng và phẩm chất của một đánh giá viên, để với vai trò là người quản lý doanh nghiệp, bạn có thể lựa chọn những người có đủ năng lực trở thành đánh giá viên nội bộ của doanh nghiệp.

Hiểu biết về những điều này sẽ giúp bạn có kiến thức tổng quát về đánh giá chất lượng để từ đó có thể đề xướng việc đánh giá chất lượng trong doanh nghiệp của bạn.

Sau khi học xong phần này, bạn sẽ có khả năng tốt hơn để:

- định nghĩa đánh giá chất lượng là gì;
- liệt kê các loại đánh giá và mô tả các vai trò của các bên tham gia trong một cuộc đánh giá chất lượng;
- mô tả những kỹ năng và phẩm chất của một đánh giá viên.

2 Đánh giá chất lượng

2.1 Đánh giá chất lượng là gì?

Bạn hiểu thuật ngữ “đánh giá chất lượng” như thế nào?



Thực hành 1

4 phút

Trong danh sách sau đây, hãy chọn ra một định nghĩa mà bạn cho là mô tả đúng nhất về công việc đánh giá chất lượng.

Đánh giá chất lượng là:

- chọn ra những sản phẩm bị lỗi trong một lô hàng sắp giao; ☐
- so sánh chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp bạn với sản phẩm cùng loại của các đối thủ cạnh tranh; ☐
- tìm ra những điểm không phù hợp của hệ thống quản lý chất lượng. ☐

Theo TCVN ISO 9000:2000 (Tiêu chuẩn Chất lượng Việt Nam), đánh giá chất lượng là:

Sự xem xét độc lập và có hệ thống nhằm xác định xem các hoạt động và kết quả liên quan đến chất lượng có đáp ứng được các qui định đã đề ra và các qui định này có được thực hiện một cách hiệu quả và thích hợp để đạt được các mục tiêu hay không.

Vậy, đánh giá chất lượng là để kiểm tra xem “những hoạt động và những kết quả liên quan đến chất lượng” có phù hợp với “các qui định đã đề ra” hay không. Hay nói cách khác, đánh giá chất lượng là nhằm tìm ra những **điểm không phù hợp** của một hệ thống quản lý chất lượng.

Điểm không phù hợp là sự không tuân thủ hoặc chưa đạt được yêu cầu đã qui định.

Điểm không phù hợp có thể là sự sai lệch hoặc thiếu một hay nhiều đặc điểm chất lượng, hoặc cũng có thể là thiếu các yếu tố của hệ thống chất lượng so với yêu cầu quy định. Yêu cầu qui định có hai nhóm là:

- các điều khoản trong Tiêu chuẩn, như TCVN ISO 9000;
- những nội dung trong văn bản hồ sơ chất lượng cụ thể tại công ty (qui định, hướng dẫn, qui trình, v.v...).

Các điểm không phù hợp được phân loại theo hai mức độ:

- Điểm không phù hợp lớn (chủ yếu): là sự sai lệch có khả năng dẫn đến những hậu quả rất nghiêm trọng, ảnh hưởng đến cả hệ thống. Ví dụ như:
 - phần lớn các dụng cụ đo không được hiệu chỉnh đúng phương pháp;

- thiết kế bị thay đổi bởi những người không được ủy quyền và không được thông báo chính thức;
- đánh giá chất lượng nội bộ không được thực hiện theo kế hoạch.
- Điểm không phù hợp nhỏ (còn gọi là điểm quan sát): là sự sai lệch gây ra hậu quả không đáng kể và có tính cá biệt. Ví dụ như:
 - nhân viên ở bộ phận chăm sóc khách hàng trả lời thư của khách hàng trễ một ngày so với qui định trong hướng dẫn trả lời khiếu nại của khách hàng;
 - dụng cụ đo lường ở bộ phận kiểm soát chất lượng đã hết hạn cân chỉnh hai ngày.

Để hiểu rõ khái niệm “điểm không phù hợp”, bạn hãy hoàn thành bài thực hành dưới đây.

Thực hành 2

3 phút ⌚



Điều 5.4.1 trong TCVN ISO 9001:2000 qui định “Mục tiêu chất lượng phải đo được và nhất quán với chính sách chất lượng”. Dưới đây là các mục tiêu của bốn phòng ban trong doanh nghiệp. Bạn hãy chỉ ra các mục tiêu nào là không phù hợp với điều 5.4.1 và đề nghị thay đổi cho phù hợp.

- cải thiện hơn nữa sự thỏa mãn của khách hàng (Phòng bán hàng).
- giảm số giờ máy hỏng trong năm dưới 200 giờ (Phòng bảo trì).
- tăng cường công tác huấn luyện công nhân (Phòng nhân sự).
- giảm 10% dự trữ nguyên liệu (Phòng hậu cần).

Các mục tiêu không phù hợp là:.....

Để phù hợp với điều 5.4.1, các mục tiêu này nên thay đổi như sau:

.....

.....

.....

Trong các mục tiêu trên, các mục tiêu (a) và (c) là không phù hợp với qui định, bởi vì chúng ta khó có thể đo lường được mức độ hoàn



thành các mục tiêu này. Làm thế nào để bạn có thể đánh giá được mức độ cải thiện sự thỏa mãn của khách hàng. Cũng tương tự như vậy, chúng ta không thể đo lường được sự “tăng cường” của công tác huấn luyện công nhân. Các mục tiêu này có thể được sửa lại như sau:

- a giảm 20% số trường hợp khiếu nại.
- c đảm bảo 100% công nhân đứng máy đã qua đào tạo kỹ năng thao tác máy.

Trong thực tế, mọi hoạt động đánh giá đều mang bản chất của đánh giá chất lượng, trong đó “chất lượng” được sử dụng như là một thuật ngữ diễn tả hiệu quả công việc trong bất cứ lĩnh vực nào. Vì vậy đánh giá tài chính (hay còn gọi là kiểm toán) cũng là một đánh giá chất lượng, bởi vì kiểm toán xem xét chất lượng của hệ thống kế toán.

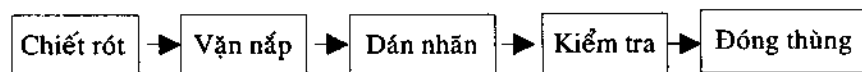
Thực tế cho thấy, đánh giá chất lượng có thể được tiến hành cho bất kỳ một sản phẩm, một quá trình hay một hệ thống nào đó trong một doanh nghiệp.

Đánh giá chất lượng sản phẩm hay dịch vụ có nghĩa là xem xét một cách kỹ lưỡng các đặc điểm của sản phẩm hay dịch vụ đó để xác định xem nó có đáp ứng các thông số kỹ thuật đã đặt ra hay không.

Chẳng hạn như đánh giá chất lượng của sản phẩm quạt điện cần kiểm tra xem nó có đáp ứng được các chỉ tiêu như: tính năng (tốc độ quay, công suất tiêu thụ điện năng, v.v...), tính tiện nghi (không tỏa nhiệt, không có tiếng ồn khi vận hành, v.v...), và tính thẩm mỹ (kiểu dáng, màu sắc, v.v...) hay không.

Đánh giá chất lượng quá trình là xem xét một sự vận hành hoặc một phương thức làm việc so với những tiêu chuẩn hoặc chỉ dẫn qui định để từ đó đánh giá mức độ phù hợp so với tiêu chuẩn đã định và mức độ hiệu lực của các chỉ dẫn.

Ví dụ: Theo hướng dẫn, việc chiết chai sản phẩm lỏng được thực hiện theo trình tự các bước sau:



Đánh giá chất lượng quá trình sẽ xem xét quá trình chiết chai thực tế có tuân theo trình tự các bước trên hay không.

Đánh giá chất lượng hệ thống là đánh giá chương trình chất lượng hiện thời nhằm xác định mức độ phù hợp của nó so với các chính sách, các cam kết trong hợp đồng và các qui định của doanh nghiệp.

Ví dụ: Đánh giá chất lượng của hệ thống quản lý chất lượng xây dựng theo TCVN ISO 9000.

2.2 Mục đích của đánh giá chất lượng

Thực hành 3

2 phút 



Theo bạn, tại sao phải đánh giá chất lượng? Hãy suy nghĩ và ghi ra ba lý do của các cuộc đánh giá chất lượng.

.....

.....

.....

Có thể có rất nhiều lý do khác nhau để đánh giá chất lượng, nhưng thông thường một cuộc đánh giá chất lượng nhằm xác định:

- Hệ thống chất lượng của doanh nghiệp phù hợp với những yêu cầu đặt ra ở mức độ nào?
- Các chính sách chất lượng của doanh nghiệp đang được triển khai tốt như thế nào?
- Một hệ thống chất lượng có thể được cải tiến như thế nào?
- Những qui định về chất lượng được tuân thủ như thế nào?
- Những thủ tục đã thông qua có được thực hiện không?
- Những hướng dẫn cụ thể có được thực hiện không?

Và ở nơi nào phát hiện ra sự không phù hợp thì cần phải thực hiện các hành động khắc phục, phòng ngừa hoặc cải tiến (chúng ta sẽ xem xét hành động khắc phục và phòng ngừa ở phần C).

Điều quan trọng nhất mà bạn phải luôn nhớ là:

mục đích của việc đánh giá chất lượng là tìm ra những điểm chưa phù hợp của sản phẩm, quá trình hay hệ thống để khắc phục chứ không phải là để truy xét trách nhiệm của một ai đó.

A

Dưới đây là ví dụ minh họa cho điều quan trọng trên.

Công ty Ecomex chuyên cung cấp phụ liệu (chỉ, nút, nhãn mác, dây kéo, v.v...) cho nhiều công ty dệt may nổi tiếng. Do tính đa dạng của phụ liệu, Ecomex có khá nhiều nhà máy thành viên, trong đó nhà máy Bình Minh chuyên sản xuất các loại dây kéo. Dù Bình Minh đã được cấp chứng chỉ ISO 9001:2000, nhưng hàng năm Ecomex vẫn mời các cơ quan chứng nhận đến đánh giá giám sát hệ thống chất lượng của Bình Minh vì dây kéo là một trong những phụ kiện quan trọng cho sản phẩm dệt may. Sau mỗi đợt đánh giá, Bình Minh và Ecomex đều nhận được bản báo cáo đánh giá của cơ quan đánh giá về các điểm chưa phù hợp của hệ thống chất lượng. Hầu hết các điểm không phù hợp trong báo cáo đều được Bình Minh xem xét và nhanh chóng có những hành động khắc phục. Kết quả là cho đến nay, công ty Ecomex chưa lần nào phải nhận phản nàn của khách hàng về chất lượng của sản phẩm dây kéo.

3 Các loại hình đánh giá

ISO 9000 mô tả ba loại hình đánh giá: đánh giá chất lượng nội bộ, đánh giá của bên thứ hai và đánh giá của bên thứ ba, trong đó hai loại đánh giá sau cùng được gọi là đánh giá bên ngoài. Mục đích và đối tượng thực hiện của các loại hình đánh giá này có thể được tóm lược như sau:

	Loại hình đánh giá	Mục đích đánh giá	Được thực hiện bởi hoặc thay mặt cho
Bên trong	Đánh giá chất lượng nội bộ	Nhằm cung cấp thông tin để ban giám đốc xem xét, từ đó đưa ra biện pháp cải tiến hay hành động phòng ngừa hoặc khắc phục.	Chính doanh nghiệp
	Đánh giá của bên thứ hai	Nhằm xác định doanh nghiệp có là một nhà cung cấp đáng tin cậy không.	Khách hàng của doanh nghiệp
Bên ngoài	Đánh giá của bên thứ ba	Để doanh nghiệp đạt chứng chỉ hoặc để được cấp giấy đăng ký, hoặc được đánh giá dựa theo tiêu chuẩn qui định.	Các cơ quan đánh giá độc lập

Trước khi tìm hiểu chi tiết ba loại đánh giá này, chúng ta cần làm rõ các bên tham gia vào cuộc đánh giá. Thông thường, một cuộc đánh giá chất lượng có ba bên tham gia:

A

- **Khách hàng:** là một tổ chức hay doanh nghiệp yêu cầu việc đánh giá, hoặc yêu cầu phải thực hiện việc đánh giá;
- **Bên được đánh giá:** là đối tượng được đánh giá;
- **Bên đánh giá (nhóm đánh giá):** là những người thực hiện việc đánh giá.

3.1 Đánh giá chất lượng nội bộ

Trong một cuộc đánh giá chất lượng nội bộ, khách hàng cũng là bên được đánh giá. Các đánh giá viên có thể là những người trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, vì người ta khó có sự khách quan khi đánh giá chính bộ phận hay phòng ban của mình nên đánh giá viên thường được chọn từ:

- một công ty tư vấn;
- các bộ phận hoặc phòng ban khác trong doanh nghiệp.

Một cuộc đánh giá nội bộ thường được thực hiện để chuẩn bị cho việc đánh giá để cấp chứng chỉ (chẳng hạn như đánh giá để cấp chứng chỉ ISO 9000).

Nhóm đánh giá nội bộ được tổ chức theo các bước sau:

- **Thành lập:** đại diện của ban lãnh đạo phụ trách về hệ thống chất lượng (gọi tắt là Đại diện lãnh đạo) của doanh nghiệp lựa chọn các đánh giá viên nội bộ từ những người quản lý chủ chốt như trưởng hoặc phó phòng ban, các trưởng ca, tổ trưởng hoặc những người có chuyên môn cao như kỹ sư trưởng, kế toán trưởng, v.v...
- **Đào tạo:** Đại diện lãnh đạo lên kế hoạch đào tạo về tiêu chuẩn dùng tham chiếu (ví dụ: ISO 9000), các kỹ năng và cách thức tiến hành đánh giá mức độ phù hợp của hệ thống chất lượng (đây chính là nội dung của cuốn sách này). Việc đào tạo có thể do người trong doanh nghiệp đảm nhận hoặc chuyên gia đào tạo từ bên ngoài.
- **Thực hiện:** các đánh giá viên nội bộ thực hiện công việc đánh giá theo mục tiêu và kế hoạch đã định.
- **Chọn lọc:** đại diện của ban lãnh đạo theo dõi, đánh giá hiệu quả

A

và chất lượng đánh giá của các đánh giá viên. Sau đó chọn ra những đánh giá viên tốt nhất để thu hẹp nhóm đánh giá nếu cần, bởi vì công việc đánh giá chất lượng cũng đòi hỏi đánh giá viên có những năng khiếu và phẩm chất nhất định nên không phải ai cũng có thể thực hiện hiệu quả, dù được đào tạo như nhau. Điều này sẽ giúp cho doanh nghiệp xây dựng được một lực lượng có đủ năng lực thực hiện các cuộc đánh giá nội bộ.

Một loại hình đánh giá khác là đánh giá của bên thứ hai.

3.2 Đánh giá của bên thứ hai

Đánh giá của bên thứ hai được thực hiện bởi một tổ chức hoặc doanh nghiệp (thường là bên đặt hàng) đối với nhà thầu phụ hoặc nhà cung cấp của mình nhằm đánh giá xem họ có khả năng đáp ứng các yêu cầu của doanh nghiệp đặt hàng không.

Loại hình đánh giá này đã tồn tại phổ biến khá lâu (từ thập niên 1960) trong giới doanh nghiệp quốc tế, trước khi Tiêu chuẩn ISO 9000 ra đời (1994). Lúc đó, khi hợp đồng giữa khách hàng (doanh nghiệp đặt hàng) với nhà cung cấp được ký kết, khách hàng cần có sự đảm bảo rằng các sản phẩm được chuyển giao đúng theo các thông số kỹ thuật đã thống nhất.

Những nhà cung cấp đã đạt được chứng nhận tiêu chuẩn chất lượng sẽ làm cho các khách hàng tin tưởng hơn, vì sản phẩm do họ cung cấp được đảm bảo có chất lượng ổn định.

Hiện nay, đánh giá chất lượng sản phẩm vẫn được áp dụng, và trong một số trường hợp thì đánh giá chất lượng sản phẩm là cách tốt nhất để biết hệ thống quản lý chất lượng (gọi tắt là hệ thống chất lượng) có hiệu quả hay không. Chẳng hạn như khi thiết kế và vận hành các hệ thống chế biến thực phẩm, một trong các mục tiêu hàng đầu là sản phẩm phải hoàn toàn tiệt trùng, tức là không được có các vi khuẩn có hại trong sản phẩm. Bạn có thể kiểm tra xem hệ thống chế biến có đạt mục tiêu đó hay không bằng cách kiểm tra trực tiếp hàm lượng vi khuẩn có hại trong các sản phẩm hoàn chỉnh.

Tuy nhiên, khoảng ba mươi năm gần đây, người ta có khuynh hướng kết hợp việc đánh giá chất lượng sản phẩm với đánh giá hệ thống chất lượng. Thay vì chỉ đánh giá sản phẩm, đánh giá viên kiểm tra hệ thống chất lượng hiện tại của nhà cung cấp, bởi vì hệ thống này sẽ đảm bảo chất lượng của sản phẩm.

Việc đánh giá hệ thống chất lượng xuất hiện vào những năm 1970, và tiếp theo đó là sự ra đời của Tiêu chuẩn Chất lượng Anh quốc BS 5750 - tiền thân của Tiêu chuẩn ISO 9000.

Khái niệm và nguyên tắc cơ bản của ISO 9000 được mô tả trong cuốn sách *Tìm hiểu chất lượng* của Business Edge xuất bản.

Mặc dù ISO 9000 không qui định rằng những nhà thầu phụ cho những doanh nghiệp đã được chứng nhận, cũng phải đạt chứng chỉ ISO 9000, nhưng rõ ràng là nếu cả bên đặt hàng và bên cung cấp đều hoạt động dựa trên cùng một tiêu chuẩn thì việc đánh giá sẽ dễ dàng hơn bởi vì họ có thể làm việc trên cùng một tiêu chuẩn chất lượng.

Những tiêu chuẩn chuyên ngành được sử dụng trong một số ngành công nghiệp. Chẳng hạn như tiêu chuẩn QS 9000 (dựa trên bộ tiêu chuẩn ISO 9000) do ba hãng sản xuất xe hơi là Chrysler, Ford và General Motors xây dựng. Kể từ tháng 7 năm 1995, ba hãng này đặt ra điều kiện đầu tiên để các nhà cung cấp được ký hợp đồng là họ phải tuân theo tiêu chuẩn QS 9000.

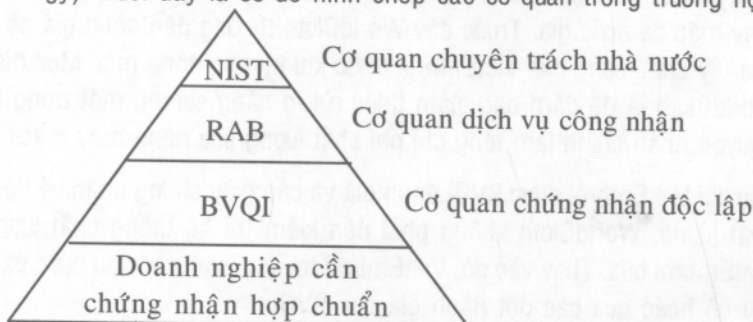
3.3 Đánh giá của bên thứ ba

Đánh giá của bên thứ ba do một **cơ quan chứng nhận độc lập** thực hiện nhằm xác nhận:

- Doanh nghiệp được đánh giá có hệ thống chất lượng thỏa mãn các yêu cầu của tiêu chuẩn tham chiếu (ví dụ, ISO 9000).
- Hệ thống chất lượng này hỗ trợ một cách hiệu quả cho việc đạt mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Muốn hoạt động, các cơ quan chứng nhận độc lập cần được công nhận bởi ít nhất một **tổ chức dịch vụ công nhận**. Tổ chức này, đến lượt nó, cũng phải được sự xác nhận của một **cơ quan chuyên trách của nhà nước**.

Ví dụ, BVQI (Bureau Veritas Quality International) là một cơ quan chứng nhận độc lập có trụ sở chính tại Anh, được công nhận bởi hơn 30 tổ chức ở các nước. Tại Mỹ, BVQI được công nhận bởi RAB (Registrar Accreditation Bureau). RAB được xác nhận bởi NIST (National Institute of Standards and Technology). Dưới đây là sơ đồ hình chóp các cơ quan trong trường hợp này:



A

Ở Việt Nam, cơ quan thực hiện các nghiệp vụ công nhận liên quan đến chất lượng là Văn phòng Công nhận Chất lượng, được thành lập năm 1995, thuộc Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng (cơ quan này trực thuộc Bộ Khoa học và Công nghệ). Văn phòng Công nhận Chất lượng có nhiều chức năng, trong đó hai chức năng liên quan trực tiếp đến đánh giá hệ thống chất lượng là công nhận các cơ quan chứng nhận và công nhận trình độ của các đánh giá viên.

Sơ đồ hệ thống công nhận các tổ chức chứng nhận và đánh giá viên tại Việt Nam:



Thực hành 4

3 phút



Bạn hãy áp dụng những kiến thức về các loại hình đánh giá để chỉ ra ai là người thực hiện từng loại hình đánh giá trong tình huống sau đây.

Công ty VietEmbroid là một doanh nghiệp nhỏ chuyên nhận các hợp đồng thuê gia công. Khách hàng chính của họ là công ty WorldCloth, một công ty may mặc đa quốc gia. Trước đây WorldCloth thường đến đánh giá hệ thống quản lý chất lượng của VietEmbroid trước khi ký hợp đồng mới. Mục đích của WorldCloth là để đảm bảo giảm thiểu rủi ro hàng sai lỗi, một trong những nguyên nhân chính làm tăng chi phí chất lượng của hàng may mặc.

Sau khi VietEmbroid được BVQI đánh giá và cấp giấy chứng nhận về hệ thống chất lượng, WorldCloth không phải đến kiểm tra hệ thống chất lượng của VietEmbroid nữa. Thay vào đó, VietEmbroid thường xuyên có các cuộc đánh giá nội bộ hoặc qua các đợt đánh giá của BVQI.

Như vậy, trong trường hợp trên

a Đánh giá nội bộ được thực hiện bởi:

.....

b Đánh giá của bên thứ hai được thực hiện bởi:

.....

c Đánh giá của bên thứ ba được thực hiện bởi:

.....

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

4 Vai trò của các bên trong một cuộc đánh giá

Như đã biết, thông thường có ba bên tham gia vào một cuộc đánh giá, đó là:

- khách hàng;
- bên được đánh giá;
- bên đánh giá.

Sau đây chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu vai trò của từng bên.

4.1 Vai trò của khách hàng

Khách hàng là người khởi xướng các cuộc đánh giá nội bộ, đánh giá của bên thứ hai hay đánh giá của bên thứ ba.

Khách hàng đóng vai trò:

- đề xuất cuộc đánh giá;
- thông qua mục tiêu và phạm vi đánh giá;
- xác định ai sẽ thực hiện việc đánh giá;
- nhận báo cáo đánh giá;
- quyết định việc theo dõi và thẩm định những hành động khắc phục (nếu cần).

A

Khách hàng có thể là:

- một doanh nghiệp đặt hàng yêu cầu đánh giá các nhà cung cấp hoặc các nhà thầu phụ;
- một công ty mẹ yêu cầu đánh giá một hoặc nhiều doanh nghiệp thành viên;
- một sở ban ngành cần đánh giá một đơn vị hành chính công;
- một doanh nghiệp mời cơ quan đánh giá bên ngoài đánh giá hệ thống chất lượng của mình;
- v.v...

4.2 Vai trò của bên được đánh giá

Bên được đánh giá là bên sẽ được xem xét liệu những hoạt động thực tế có phù hợp với những tiêu chuẩn, hệ thống và thủ tục về chất lượng đã định hay không. Bên được đánh giá có thể là doanh nghiệp được đánh giá hoặc một đơn vị thành viên trong doanh nghiệp đó.

Thông thường bên được đánh giá sẽ phải:

- cộng tác với các đánh giá viên trong các giai đoạn chuẩn bị, thực hiện và kết thúc đánh giá;
- thông báo cho các nhân viên có liên quan về những mục tiêu và phạm vi đánh giá;
- chỉ định người đại diện để nhóm đánh giá liên hệ cho việc bố trí cơ sở vật chất và trao đổi thông tin trong quá trình đánh giá;
- tham gia xác định phạm vi đánh giá (nếu có thể);
- cung cấp các phương tiện và nguồn lực cho các đánh giá viên để giúp họ thực hiện công việc có hiệu quả;
- xem xét kế hoạch đánh giá, góp ý xây dựng, thỏa thuận thời hạn và thời gian đánh giá;
- giới thiệu đại diện cấp quản lý của doanh nghiệp với các đánh giá viên tại buổi họp khai mạc, mô tả sơ đồ nhà máy, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và những quá trình đang thực hiện;
- quyết định những hành động khắc phục cần thiết để đảm bảo công việc thực tế đáp ứng các yêu cầu đã định.

4.3 Vai trò của bên đánh giá

Bên đánh giá sẽ:

- tiến hành đánh giá chất lượng theo thủ tục và kế hoạch đã thỏa thuận;
- tìm và phát hiện sự không nhất quán giữa công việc thực tế và những thủ tục đã được phê duyệt (các điểm không phù hợp);
- báo cáo và lưu giữ kết quả về những phát hiện.

Một điều cần lưu ý là bên đánh giá không nhất thiết phải đưa ra biện pháp cải tiến hoặc khắc phục các điểm không phù hợp. Trách nhiệm của bên được đánh giá là quyết định những hành động khắc phục nào sẽ được thực hiện và thực hiện khi nào. Tuy nhiên, thông thường bên đánh giá cần phải thống nhất các hành động và thời gian do bên được đánh giá đưa ra để khắc phục từng điểm không phù hợp.

Thực hành 5

3 phút 



Quay lại trường hợp của công ty VietEmbroid đã nêu ở bài thực hành 4, bạn hãy xác định ai đóng vai trò của khách hàng, của bên được đánh giá và của bên đánh giá trong các cuộc đánh giá chất lượng và điền vào các ô tương thích trong bảng sau:

Các cuộc đánh giá	Khách hàng	Bên được đánh giá	Bên đánh giá
WorldCloth đánh giá hệ thống chất lượng của VietEmbroid trước khi ký kết hợp đồng			
Đánh giá cấp chứng nhận của BVQI			
Đánh giá thường kỳ của VietEmbroid			

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

Các hoạt động của nhóm đánh giá sẽ được xem xét chi tiết trong các phần sau, nhưng trước hết chúng ta cần phải tìm hiểu các đánh giá viên nên có những kiến thức và kỹ năng gì.

5 Các kỹ năng và phẩm chất của đánh giá viên

TCVN 5950-2:1995 (tài liệu *Hướng dẫn đánh giá hệ thống chất lượng*) đề cập khá đầy đủ về “Yêu cầu chuyên môn cho chuyên viên đánh giá hệ thống chất lượng”, bao gồm:

- trình độ học vấn;
- đào tạo;
- phẩm chất cá nhân;
- khả năng quản lý;
- sự trau dồi năng lực;
- ngôn ngữ.

Ngoài các yêu cầu trên, đánh giá viên cần có một yếu tố quan trọng khác, đó là *đạo đức nghề nghiệp*.

5.1 Trình độ học vấn

Đối với một đánh giá viên chuyên nghiệp, việc xác nhận khả năng chuyên môn tùy thuộc vào từng cơ quan chứng nhận độc lập. Các cơ quan công nhận ở mỗi quốc gia có chức năng công nhận các cơ quan chứng nhận độc lập và cấp chứng chỉ cho các đánh giá viên. Nếu được ủy quyền, các cơ quan chứng nhận độc lập cũng có thể tiến hành đào tạo và cấp chứng chỉ cho các đánh giá viên.

Ngoài kiến thức chung về tiêu chuẩn tham chiếu, kiến thức chuyên ngành liên quan đến sản phẩm hoặc công việc của bên được đánh giá cũng giúp ích rất nhiều cho đánh giá viên trong quá trình đánh giá.

Đánh giá viên nội bộ trong doanh nghiệp không nhất thiết phải có trình độ đại học. Nhưng nếu có một nhóm đánh giá viên nội bộ có trình độ và kinh nghiệm, doanh nghiệp sẽ thu được nhiều lợi ích từ hoạt động này, chẳng hạn như :

- Các sai sót được phát hiện kịp thời do tăng số đợt đánh giá trong năm;
- Chi phí đánh giá có thể giảm do tiết kiệm thời gian và nhân lực cho việc đánh giá;
- Việc cải tiến chất lượng sẽ được thúc đẩy nhờ tăng cường sự trao đổi thông tin giữa các bộ phận trong doanh nghiệp.

5.2 Đào tạo

A

Đào tạo là quá trình mà đánh giá viên tích lũy kiến thức và những kỹ năng liên quan đến công việc đánh giá.

Thực hành 6

3 phút 



Theo bạn, đánh giá viên cần được đào tạo về những kỹ năng và kiến thức nào? Hãy dành một vài phút để ghi ra các kỹ năng và kiến thức cần thiết cho công việc đánh giá.

.....

.....

.....

Có lẽ bạn sẽ đồng ý rằng đánh giá viên cần phải được đào tạo các kỹ năng về:

- xem xét các quá trình;
- phỏng vấn và giao tiếp;
- thu thập dữ liệu;
- phân tích và đánh giá thông tin thu được từ các dữ liệu;
- lập báo cáo về những phát hiện.

Đó là những kỹ năng cần thiết để đánh giá viên thực hiện các hoạt động đánh giá. Ngoài ra đánh giá viên cũng cần:

- hiểu các tiêu chuẩn (chẳng hạn như ISO 9000) để tham chiếu với các nội dung đang được đánh giá;
- hoạch định và tổ chức một phần hoặc toàn bộ việc đánh giá;
- hiểu đặc điểm kỹ thuật và nguyên tắc hoạt động của lĩnh vực mà mình đánh giá.

5.3 Phẩm chất cá nhân

Đánh giá viên cần phải có những phẩm chất nào?

A



Thực hành 7

3 phút

Hãy đánh dấu những phẩm chất cá nhân sau đây mà bạn cho là quan trọng đối với một đánh giá viên, sau đó bổ sung thêm những phẩm chất khác mà bạn cho là cần thiết.

Một đánh giá viên cần phải:

- | | |
|---|---|
| (a) Có khả năng làm việc với mọi người ☐ | (b) Đáng tin cậy ☐ |
| (c) Tốt bụng ☐ | (d) Đúng giờ ☐ |
| (e) Kỹ lưỡng ☐ | (f) Nói chuyện thu hút ☐ |
| (g) Phát âm rõ ☐ | (h) Kiên trì ☐ |
| (i) Nhiệt tình ☐ | (j) Lạnh lùng ☐ |
| (k) Chính xác ☐ | (l) Nhã nhận ☐ |
| (m) Nhạy cảm ☐ | |

Những phẩm chất khác là:

.....

Có lẽ bạn cảm thấy hầu như tất cả những phẩm chất liệt kê ở trên đều là những phẩm chất mong muốn ở một đánh giá viên. Tuy nhiên bạn có thể cho rằng trong số những phẩm chất kể trên, bốn phẩm chất sau đây không phải là những phẩm chất mà đánh giá viên cần có:

- tính tốt bụng (c): không phải là phẩm chất mà người ta mong đợi ở đánh giá viên, mà tính nhã nhận (l) có lẽ thích hợp hơn;
- một đánh giá viên không nhất thiết phải là người nói chuyện thu hút (f), mà là một người phát âm rõ (g);
- có lẽ tính không thiên vị hay tận tụy thì phù hợp hơn là tính nhiệt tình (i);
- lạnh lùng (j) có đúng không? – tính “khách quan” thì đúng hơn.

Với vai trò là một đánh giá viên, bạn cũng cần phải *tinh tế* và *khéo léo* trong mối quan hệ cá nhân.

Đánh giá viên phải luôn cư xử một cách tế nhị khi làm việc với bên được đánh giá. Nhận biết được những cấp bậc trong doanh

ng nghiệp: ai sẽ báo cáo với ai, và ai chịu trách nhiệm về việc gì, v.v... là điều rất quan trọng. Đôi khi cũng cần nhạy cảm với những “vấn đề nội bộ”, chẳng hạn như không nên can thiệp vào mâu thuẫn nội bộ của bên được đánh giá. Thêm vào đó, nếu bạn tỏ ra tôn trọng kỹ năng và kiến thức của nhân viên bên được đánh giá, và có thái độ nhã nhặn và ân cần thì họ có thể giúp ích bạn nhiều hơn.

Nói một cách cụ thể hơn, đánh giá viên không được làm cho nhân viên bên được đánh giá cảm thấy bị đe dọa hay bị ức hiếp. Cần làm sao để sau khi đánh giá, nhân viên bên được đánh giá sẽ có thái độ tích cực hơn đối với công việc và nhận thức được vai trò của họ trong việc đạt chất lượng.

Ngoài ra đánh giá viên cũng cần có những phẩm chất như:

- có tính hiếu kỳ

Đôi khi bạn cũng cần “đào sâu” thêm thông tin để biết sự thật bởi lẽ không phải điều gì cũng có thể thoáng qua là biết được. Có thể là bên được đánh giá không cố ý để che giấu sự thật nhưng những thông lệ khiến họ không thấy được những vấn đề tiềm ẩn phía sau.

- tính nghiêm khắc

Một khi đã bắt đầu đánh giá, bạn cần xem xét thấu đáo mọi việc. Bởi nếu bạn dễ dãi thì sẽ không thấy được vấn đề.

- khả năng giao tiếp tốt

Có lẽ phẩm chất quan trọng nhất của đánh giá viên là khả năng hiểu người khác và làm cho họ hiểu mình, có như thế anh ta mới có thể làm tốt công việc đánh giá.

5.4 Khả năng quản lý

Quản lý một cuộc đánh giá thường là trách nhiệm của trưởng nhóm đánh giá. Trưởng nhóm sẽ ra những quyết định cuối cùng liên quan đến việc tiến hành đánh giá và những kết luận rút ra từ quá trình đánh giá.

Nguyên tắc quản lý việc đánh giá chất lượng không khác nhiều so với nguyên tắc quản lý những công việc khác. Để quản lý, bạn cần:

- xác định mục tiêu của bạn;

- lập kế hoạch;

Để quản lý tốt công việc, bạn hãy tham khảo cuốn sách *Hoạch định và kiểm soát công việc* do Business Edge xuất bản.

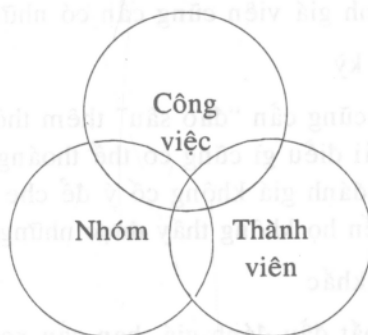
A

- truyền đạt kế hoạch cho các thành viên trong nhóm để từng người hiểu phần việc mà họ phải thực hiện;
- lập tiêu chuẩn đánh giá việc thực hiện công việc;
- giám sát và đo lường tiến độ thực hiện.

Chúng ta sẽ thấy rằng trong một cuộc đánh giá, kế hoạch giải quyết công việc gắn chặt với kế hoạch đánh giá.

Người quản lý đồng thời cũng là trưởng nhóm, thường được hiểu là có ba trách nhiệm đan xen nhau, đó là trách nhiệm đối với nhóm, trách nhiệm đối với từng cá nhân và trách nhiệm đối với công việc.

Sơ đồ sau minh họa những trách nhiệm này:



Tuy nhiên vụ hàng đầu là hoàn thành công việc, nhưng người trưởng nhóm cũng nên quan tâm đến việc phát triển các cá nhân trong nhóm và giữ cho nhóm được đoàn kết.

5.5 Sự trau dồi năng lực

Đánh giá là một công việc chuyên môn, vì vậy đánh giá viên cần phải thường xuyên trau dồi năng lực, bao gồm cả kỹ năng và hiệu quả công việc, bằng cách:

- luôn cập nhật kiến thức về:
 - tiêu chuẩn hệ thống chất lượng;
 - những yêu cầu, thủ tục và phương pháp đánh giá.
- tham gia các khóa huấn luyện để củng cố kiến thức và kỹ năng (nếu cần thiết).

Để hiểu thêm về kỹ năng lãnh đạo nhóm, bạn hãy tham khảo cuốn sách *Thuật lãnh đạo nhóm* do Business Edge xuất bản.

TCVN 5950-2:1995 qui định rằng khả năng thực hiện công việc của chuyên gia đánh giá phải được xem xét định kỳ.

A

Hệ thống công nhận đánh giá viên cho hệ thống quản lý chất lượng tại Việt Nam do Văn phòng Công nhận Chất lượng thiết lập, kết hợp với Tổ chức Chất lượng Úc (Quality Society of Australia – QSA) để xem xét công nhận theo chuẩn mực của QSA. Các đánh giá viên được công nhận bởi QSA sẽ được tái đánh giá công nhận hai năm một lần.

Có lẽ cách hiệu quả nhất giúp đánh giá viên trau dồi năng lực là phải tiếp xúc với các đồng nghiệp làm cùng công việc.

5.6 Ngôn ngữ

Ngôn ngữ là phương tiện trao đổi giao tiếp nói chung. Ngoài ngôn ngữ giao tiếp thông thường (tiếng Việt, tiếng Anh, v.v...) đánh giá chất lượng còn liên quan đến ngôn ngữ kỹ thuật (thuật ngữ) chuyên biệt đối với đặc thù sản phẩm hay quá trình sản xuất. Ví dụ như:

- trong công nghiệp hóa chất, nguyên liệu hoặc hoạt chất là chất tạo nên công dụng chính của sản phẩm, trong khi đó phụ gia là những chất bổ sung để tạo những đặc tính khác cho sản phẩm như màu sắc, độ bọt, v.v...;
- trong gia công cơ khí, phôi là mẫu chi tiết trước khi đưa vào cắt gọt, trong khi đó phoi là những phần bị cắt khỏi sản phẩm và bỏ đi.

Ngôn ngữ kỹ thuật đóng vai trò quan trọng giúp đánh giá viên hiểu được đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hoặc quá trình sản xuất. Do vậy, TCVN 5950-2:1995 yêu cầu:

Chuyên gia đánh giá nếu không thông thạo ngôn ngữ thống nhất của cuộc đánh giá phải có sự hỗ trợ. Sự hỗ trợ trong các điều khoản này có nghĩa là chuyên gia đánh giá luôn sẵn có một người có các kỹ năng ngôn ngữ kỹ thuật cần thiết mà người đó không chịu các áp lực có ảnh hưởng đến việc thực hiện việc đánh giá.

5.7 Đạo đức nghề nghiệp

Đánh giá viên cần phải nhận thức được tầm quan trọng của đạo đức nghề nghiệp để có thể hành xử một cách đúng đắn khi thực thi trách nhiệm của mình trong cuộc đánh giá.

A

Trong quá trình đánh giá, đánh giá viên sẽ có được những thông tin nhất định về hoạt động của bên được đánh giá. Để công việc đánh giá được thực hiện hiệu quả và theo đúng mục tiêu đánh giá, cần lưu ý:

- Đánh giá viên không được tiến hành công việc dựa trên cảm tình hoặc thành kiến đối với bên được đánh giá.
- Đánh giá viên phải tôn trọng nguyên tắc bảo mật: không được tiết lộ các thông tin liên quan cho người khác. Mọi vấn đề liên quan chỉ được ghi trên báo cáo đánh giá khi có sự đồng ý của bên được đánh giá. Một khi bí mật kinh doanh hoặc quá trình công nghệ bị rò rỉ, dù là vô tình, thì các công ty đều chịu những thiệt hại không lường trước được.
- Đánh giá viên cần linh động xử lý để đạt được mục tiêu của mình khi bên được đánh giá giới hạn phạm vi đánh giá vì lý do bảo mật. Việc này cần được thỏa thuận ngay từ đầu, trong buổi họp khai mạc. Nếu nó phát sinh trong quá trình đánh giá thì hai bên cần thảo luận và thống nhất. Ví dụ, khi bên được đánh giá từ chối cho đánh giá viên quan sát chi tiết một quá trình công nghệ, đánh giá viên có thể yêu cầu họ tách riêng những chi tiết cần bảo mật sau đó chỉ tập trung vào những chi tiết còn lại. Lúc đó, đánh giá viên chỉ nên đánh giá chỉ tiêu đầu vào và chỉ tiêu đầu ra của một quá trình chứ không tìm hiểu những gì xảy ra bên trong quá trình.

Hãy tự đánh giá 1

15 phút 

A



- 1 Hãy chọn định nghĩa phù hợp cho khái niệm “Đánh giá chất lượng”.
 - a Sự xem xét độc lập và có hệ thống để xác định liệu những hoạt động chất lượng và những kết quả liên quan có phù hợp với các yêu cầu đã định hay không và liệu các yêu cầu này có được thực hiện một cách có hiệu quả và thích hợp để đạt được mục tiêu chất lượng hay không.
 - b Sự xem xét có hệ thống để quyết định chính sách, mục tiêu và nhiệm vụ chất lượng, và thực hiện chúng bằng những hình thức như hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong hệ thống chất lượng.
- 2 Hãy chọn câu phát biểu thích hợp nhất:
Đánh giá chất lượng nhằm:
 - a xác định ai là người gây ra các sai sót để qui trách nhiệm cho người đó và để tránh các sai sót xảy ra lặp lại trong tương lai;
 - b phát hiện ra sai sót và buộc bên được đánh giá phải thực hiện các hành động khắc phục;
 - c thực hiện cam kết của doanh nghiệp về việc duy trì và cải tiến chất lượng;
 - d tìm ra những điểm chưa phù hợp của sản phẩm, quá trình hay hệ thống so với tiêu chuẩn đã định, để từ đó xem xét các hành động khắc phục.
- 3 Ba bên tham gia vào cuộc đánh giá là những ai?
 1..... 2.....
 3.....
- 4 Hãy điền chi tiết còn thiếu vào phần khách hàng và bên được đánh giá trong bảng sau.

	Khách hàng	Bên được đánh giá
Đánh giá nội bộ		Doanh nghiệp
Đánh giá của bên thứ hai	Khách hàng của doanh nghiệp	
Đánh giá của bên thứ ba		Doanh nghiệp

- 5 Trong bảng dưới đây, với mỗi trách nhiệm hãy xác định ai là người đảm trách bằng cách đánh dấu vào ô thích hợp.

Trách nhiệm	Khách hàng	Bên được đánh giá	Đánh giá viên
a. Thông qua mục tiêu và phạm vi của việc đánh giá			
b. Chọn người đại diện để trao đổi thông tin với những người có liên quan			
c. Thực hiện việc đánh giá theo những thủ tục và kế hoạch đã định			
d. Quyết định các hoạt động thực hiện sau cuộc đánh giá			
e. Mô tả sơ đồ nhà máy, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và các quá trình công việc			
f. Quyết định ai sẽ thực hiện việc đánh giá			
g. Đề xướng việc đánh giá			
h. Giới thiệu ban quản lý của doanh nghiệp với các đánh giá viên ở buổi họp khai mạc			
i. Tìm kiếm và xác định sự khác biệt giữa việc làm thực tế và các thủ tục đã định			
j. Cung cấp phương tiện và nguồn lực cho đánh giá viên để giúp họ thực hiện công việc hiệu quả			
k. Nhận báo cáo đánh giá			
l. Báo cáo và lưu hồ sơ kết quả đánh giá			
m. Xem xét và đưa ra ý kiến có tính chất xây dựng về kế hoạch đánh giá, và thỏa thuận thời gian thực hiện việc đánh giá			

- 6 Có ý kiến cho rằng: “đánh giá viên bắt buộc phải có kiến thức chuyên môn về lĩnh vực anh ta đánh giá. Nếu anh ta chẳng biết cách thức vận hành máy tiện thì làm sao anh ta có thể đánh giá người công nhân thực hiện thao tác vận hành đúng hay sai?”. Bạn nhận xét như thế nào về ý kiến này?

A

.....

.....

.....

.....

.....

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

A



6 Tóm tắt

- Về lý thuyết và trên thực tế, việc đánh giá chất lượng có thể được thực hiện cho bất kỳ một sản phẩm, một quá trình hoặc một hệ thống nào đó trong một doanh nghiệp.
- Đánh giá chất lượng được thực hiện để xác định:
 - Hệ thống chất lượng của doanh nghiệp phù hợp với những yêu cầu đặt ra ở mức độ nào?
 - Các chính sách chất lượng của doanh nghiệp đang được triển khai tốt như thế nào?
 - Một hệ thống chất lượng có thể được cải tiến như thế nào?
 - Những quy định về chất lượng được tuân thủ như thế nào?
 - Những thủ tục đã thông qua có được thực hiện không?
 - Những hướng dẫn cụ thể có được thực hiện không?
- Đánh giá chủ yếu là để phòng ngừa chứ không phải là một cách thức để khắc phục hoặc trừng phạt.
- Có ba loại đánh giá là: **đánh giá nội bộ, đánh giá của bên thứ hai và đánh giá của bên thứ ba.**
- Ba bên tham gia trong một cuộc đánh giá là:
 - **Khách hàng** là doanh nghiệp hoặc cá nhân yêu cầu có cuộc đánh giá hoặc yêu cầu tiến hành cuộc đánh giá;
 - **Bên được đánh giá** là đối tượng được đánh giá;
 - **Bên đánh giá (nhóm đánh giá)** là những người thực hiện việc đánh giá.
- Đánh giá viên cần có:
 - trình độ học vấn;
 - đào tạo;
 - phẩm chất cá nhân;
 - khả năng quản lý;
 - sự trau dồi năng lực;
 - ngôn ngữ;
 - đạo đức nghề nghiệp.

7 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:

A

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

Các giai đoạn đánh giá chất lượng

- *Dẫn nhập*
- *Kế hoạch đánh giá*
- *Chuẩn bị đánh giá*
- *Họp khai mạc*
- *Tiến hành đánh giá*
- *Họp bế mạc*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Trong cuộc sống cũng như trong công việc, đã bao giờ bạn tham gia vào một hoạt động đánh giá nào đó chưa? Chắc chắn bạn đã từng tham gia, có thể bạn đánh giá ngay chính những công việc mà mình đã làm, hoặc cũng có thể bạn đánh giá việc thực hiện công việc của người khác. Sau mỗi lần đánh giá, bạn suy nghĩ như thế nào? Bạn có hài lòng với cách thức và kết quả đánh giá của bạn không?

Có thể đã có lần, sau một cuộc đánh giá nào đó, bạn đã phải thốt lên rằng “tôi cho rằng cuộc đánh giá chưa thành công, bởi vì nó không đạt được kết quả như mong đợi” hoặc “đáng lẽ ra tôi có thể phát hiện ra sai sót đó nếu tôi được trang bị đủ kỹ năng đánh giá” hay có thể là “tôi chẳng biết làm thế nào để đánh giá việc này, tốt nhất là dừng để tôi tham gia”.

Thậm chí, ngay cả khi bạn hài lòng với kết quả đánh giá của bạn, thì bạn sẽ nghĩ sao nếu như bên được đánh giá tỏ ra khó chịu hoặc tranh cãi kịch liệt về những kết luận đánh giá của bạn?

Như vậy, đánh giá không phải là một công việc dễ dàng và thuận lợi. Tuy nhiên, đánh giá cũng không phải là điều đáng lo ngại nếu bạn biết cách tổ chức và có các kỹ năng đánh giá thích hợp. Trong phần này chúng ta sẽ tìm hiểu cách thức chuẩn bị và thực hiện một cuộc đánh giá. Cụ thể là sau khi học xong phần này, bạn có thể:

- nêu các nội dung chủ yếu của một kế hoạch đánh giá;
- mô tả các công việc chuẩn bị cho một cuộc đánh giá;
- nêu các điểm cần lưu ý của cuộc họp khai mạc;

B

- mô tả các phương pháp và kỹ năng đánh giá;
- nêu các điểm cần lưu ý của cuộc họp bế mạc.

2 Kế hoạch đánh giá

Hoạt động đánh giá sẽ sử dụng các nguồn lực như nhân sự, tài chính, thời gian và phương tiện. Nếu không được chuẩn bị và tổ chức tốt, cuộc đánh giá có thể sẽ không đạt kết quả mà lại còn làm lãng phí các nguồn lực. Do vậy, một kế hoạch đánh giá được chuẩn bị kỹ lưỡng sẽ giúp bạn quản lý các nguồn lực một cách có hiệu quả trong quá trình đánh giá.

Nếu là đánh giá do bên ngoài thực hiện thì kế hoạch đánh giá do cơ quan đánh giá lập và nên được:

- trưởng nhóm chuẩn bị, có sự trợ giúp của nhóm đánh giá;
- khách hàng thông qua.

Nếu là đánh giá nội bộ thì thông thường:

- Kế hoạch đánh giá do tổ đánh giá nội bộ hoạch định với sự phê duyệt của người đại diện lãnh đạo của chương trình chất lượng và gửi cho bộ phận được đánh giá một vài ngày trước khi bắt đầu cuộc đánh giá.
- Thời gian tiến hành đánh giá do người đại diện lãnh đạo thông báo bằng văn bản sau khi đã tham khảo tình hình sản xuất cũng như mức độ chuẩn bị của các bộ phận, để đảm bảo việc đánh giá không ảnh hưởng đến tiến độ sản xuất kinh doanh của bộ phận được đánh giá.

Thực hành 8

3 phút 



Như vậy kế hoạch đánh giá là do bên đánh giá lập ra để giúp cho công việc đánh giá được thực hiện trôi chảy. Theo bạn, bên đánh giá có cần thiết phải tham khảo ý kiến của bên được đánh giá về kế hoạch đánh giá không? Vì sao?

.....

.....

Bên đánh giá cần thông báo kế hoạch đánh giá cho bên được đánh giá. Bên được đánh giá có thể chỉ ra những khó khăn có thể xảy ra (chẳng hạn như thời gian đánh giá không phù hợp, thiếu nhân sự và thiếu trang thiết

bị, v.v...) để bên đánh giá cân nhắc điều chỉnh kế hoạch nếu thấy thích hợp và trong điều kiện cho phép. Kế hoạch đánh giá phải được sự đồng ý của bên được đánh giá bằng cách bên đánh giá gửi thư thông báo cho cấp quản lý của bên được đánh giá (thường là 30 ngày trước khi thực hiện cuộc đánh giá). Điều này sẽ giúp cho bên được đánh giá chuẩn bị các điều kiện thuận lợi (nhân sự, nơi làm việc, thiết bị) cho việc đánh giá.

B

Tuy nhiên, bạn cần nhớ rằng:

bên được đánh giá không được phép đưa ra quyết định cuối cùng đối với kế hoạch đánh giá, mà những ý kiến của bên được đánh giá sẽ được nhóm đánh giá cân nhắc để đưa ra quyết định cuối cùng.

2.1 Nội dung của kế hoạch đánh giá

Thực hành 9

3 phút 



Bạn hãy nhìn vào một ví dụ về kế hoạch đánh giá dưới đây. Theo bạn, một kế hoạch đánh giá nên bao gồm những nội dung chủ yếu gì?

.....
.....

Nơi gửi: Nhóm đánh giá nội bộ
Nơi nhận: Ban Giám đốc
Ngày gửi: 01 tháng 6 năm 200X

KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ

Căn cứ đánh giá: Tiêu chuẩn ISO 9001:2000
Mục tiêu đánh giá: Chuẩn bị đánh giá để cấp giấy chứng nhận ISO 9001:2000
Loại hình đánh giá: Đánh giá nội bộ
Phạm vi đánh giá: Tất cả sản phẩm đăng ký kinh doanh
Nhóm đánh giá:
1. Nguyễn Văn A (Trưởng nhóm)
2. Lê Minh B (Đánh giá viên)
3. Phạm Thị C (Đánh giá viên)
4. Nguyễn Hoàng D (Đánh giá viên)
Ngày đánh giá: Ngày 01 tháng 07 năm 200X

B

Điều khoản đánh giá (nội dung đánh giá)	Phòng ban	Thời gian
5.1 Cam kết của lãnh đạo	Ban Giám đốc	8:00 – 10:00
7.5.1 Kiểm soát sản xuất và cung cấp dịch vụ	Phân xưởng lắp ráp	10:00 – 12:00
7.6 Kiểm soát phương tiện theo dõi và đo lường	Phòng thí nghiệm trung tâm	13:00 – 15:00
8.2.1 Sự thỏa mãn của khách hàng	Phòng Marketing	15:00 – 17:00

Một kế hoạch đánh giá đầy đủ nên bao gồm những thông tin rõ ràng về:

■ **Căn cứ đánh giá**

Đánh giá được thực hiện dựa trên cơ sở tài liệu tham chiếu nào?

Tài liệu tham chiếu có thể là:

- tiêu chuẩn chất lượng (ví dụ như ISO 9000);
- hợp đồng cung cấp hàng (trong trường hợp đánh giá của bên thứ hai);
- các tiêu chuẩn kỹ thuật (trong trường hợp đánh giá chất lượng sản phẩm);
- các chính sách và qui định (ví dụ như các chính sách chất lượng của doanh nghiệp).

■ **Loại hình đánh giá**

Đây là cuộc đánh giá hệ thống chất lượng, đánh giá sản phẩm, đánh giá nhà cung cấp hay loại hình đánh giá khác? Đây là cuộc đánh giá nội bộ, đánh giá của bên thứ hai hay là đánh giá của bên thứ ba?

■ **Mục tiêu đánh giá**

Việc đánh giá nhằm mục đích gì?

- xác định liệu hệ thống đang được thiết kế có phù hợp với những yêu cầu của tiêu chuẩn không?

Một điều quan trọng là tất cả các bên tham gia, đặc biệt là bên được đánh giá, phải hiểu rõ mục tiêu đánh giá.

- xác định mức độ đáp ứng của hệ thống chất lượng đối với các mục tiêu chất lượng đã xác định?
- tìm ra cách thức cải tiến hệ thống chất lượng?
- đảm bảo hệ thống vận hành đúng với các yêu cầu đã định?

B

■ Phạm vi đánh giá

Phạm vi đánh giá được xác định dựa trên mục tiêu đánh giá. Phạm vi đánh giá sẽ xác lập ranh giới cho cuộc đánh giá: những bộ phận, quá trình hay sản phẩm nào sẽ được đánh giá? Chúng sẽ được đánh giá ở mức độ nào?

TCVN 5950-1:1995 quy định: “Phạm vi và chiều sâu của việc đánh giá phải được xác lập sao cho phù hợp với các nhu cầu thông tin cụ thể của khách hàng.”

■ Nội dung đánh giá

Đây là phần chính trong kế hoạch đánh giá. Nội dung đánh giá có thể là:

- Đánh giá theo điều khoản qui định trong tiêu chuẩn

Ví dụ: cuộc đánh giá có thể tập trung xem xét việc thực hiện một hoặc một số điều khoản trong tiêu chuẩn ISO 9001:2000 tại một số bộ phận hoặc phòng ban của doanh nghiệp.

- Đánh giá theo Bộ phận hay Phòng ban chức năng

Ví dụ: cuộc đánh giá có thể tập trung xem xét phòng Marketing của doanh nghiệp có thực hiện chức năng đánh giá mức độ thỏa mãn của khách hàng đối với các sản phẩm của doanh nghiệp theo như qui định trong chính sách chất lượng của doanh nghiệp hay không.

- Đánh giá theo quá trình

Ví dụ: cuộc đánh giá sẽ tập trung xem xét hoạt động đóng bao bì sản phẩm có tuân theo quá trình đã đề ra trong Hướng dẫn Quá trình đóng gói sản phẩm do doanh nghiệp đề ra hay không.

■ Nhân sự tham gia

Kế hoạch đánh giá nên nêu tên của trưởng nhóm đánh giá và các thành viên trong nhóm (kể cả đánh giá viên tập sự và thông dịch viên (nếu có), v.v...).

Một điều cần lưu ý là trong các cuộc đánh giá nội bộ, các thành viên của nhóm đánh giá thường là những người kiêm nhiệm ở các bộ phận

khác nhau. Do vậy, sẽ khó có thể sắp xếp thời gian thích hợp để không ảnh hưởng đến công việc chính của các thành viên nhóm đánh giá. Cho nên, các doanh nghiệp thường lên lịch kế hoạch đánh giá nội bộ ngay từ đầu năm để những người tham gia có thể chủ động sắp xếp công việc của họ.

Ngoài ra, kế hoạch đánh giá nên xác định những người chủ chốt của bên được đánh giá.

- Những tài liệu và thông tin được yêu cầu.

Thực hành 10

3 phút 



Một trong những công việc chuẩn bị đánh giá là đánh giá viên phải nắm vững các tài liệu có liên quan đến quản lý chất lượng của bên được đánh giá. Bạn có nhiệm vụ yêu cầu bên được đánh giá cung cấp các tài liệu có liên quan. Hãy liệt kê **năm** loại tài liệu mà bạn yêu cầu.

.....

.....

.....

.....

.....

Có thể các tài liệu mà bạn yêu cầu sẽ nằm trong các tài liệu có liên quan đến các yêu cầu quản lý chất lượng sau:

- sổ tay chất lượng;
- thủ tục;
- hướng dẫn chi tiết;
- tiêu chuẩn tay nghề;
- sổ tay chính sách;
- bản thiết kế và bản vẽ;
- kế hoạch dự án;
- kế hoạch chất lượng;

Có thể việc xem xét các tài liệu hệ thống chất lượng sẽ phát hiện ra những sai sót mà bạn sẽ tốn nhiều thời gian để tìm ra chúng.

- thông số kỹ thuật;
- kế hoạch chiến lược để xác định mục tiêu chất lượng;
- phương thức làm việc/vận hành;
- biểu mẫu thu thập dữ liệu;
- lịch trình (dùng cho sản xuất, dự án, thiết bị);
- tiêu chuẩn dịch vụ;
- phiếu đặt mua hàng;
- kế hoạch duy tu bảo dưỡng;
- v.v...

Chúng ta hãy tiếp tục thảo luận các nội dung của kế hoạch đánh giá. Kế hoạch đánh giá còn phải bao gồm những thông tin về:

■ **Các công đoạn và quá trình của doanh nghiệp**

Công đoạn nào sẽ được đánh giá? Công việc gì được thực hiện tại công đoạn đó? Những chức năng và các quá trình có liên quan phù hợp với nhau như thế nào? Hoạt động nào dự kiến sẽ được thực hiện để đánh giá những công đoạn và các quá trình này?

■ **Thời gian biểu hoạt động dự kiến:** thời hạn và thời gian dự kiến thực hiện từng hoạt động đánh giá chủ yếu

Thời gian biểu cần được lập ra, bao gồm toàn bộ thời gian kể từ khi bắt đầu đến lúc kết thúc việc đánh giá, kể cả giai đoạn chuẩn bị và đệ trình báo cáo đánh giá. Thông thường thời gian biểu cũng bao gồm thời gian của các cuộc họp giữa nhóm đánh giá và các cấp quản lý của bên được đánh giá.

Mặc dù chúng ta phải quan tâm đến việc lập kế hoạch thời gian cho công việc đánh giá, nhưng đó chỉ là thời gian dự kiến hoặc kỳ vọng. Đạt được mục tiêu đánh giá mới là ưu tiên hàng đầu. Kế hoạch thời gian có thể điều chỉnh theo tình hình thực tế, sao cho đạt được mục tiêu đánh giá.

Hãy nhớ rằng luôn có sự hạn chế về nguồn lực, và cuộc đánh giá không nên bị buông trôi “tới đâu thì tới” để rồi không thấy được kết quả rõ ràng. Thời hạn báo cáo cũng được xem như một mục tiêu mà nhóm đánh giá nên nỗ lực đạt được.

B

B

■ Phương tiện giao tiếp giữa các bên, kể cả ngôn ngữ sử dụng

Giao tiếp đóng vai trò quan trọng trong việc truyền tải thông tin giữa các bên trong quá trình đánh giá. Cách thức trao đổi thông tin giữa các đánh giá viên và bên được đánh giá (và bên liên quan, chẳng hạn như khách hàng) là một nhân tố quan trọng.

Bạn cần phải xác định được:

- Các điểm không phù hợp sẽ được thông báo như thế nào?
- Làm thế nào để thông báo về ngày giờ họp cho các bên và các cá nhân liên quan?
- Những nội dung thông tin nào cần được lưu hồ sơ để tránh sự hiểu lầm sau này?
- Thông tin nào được xem là bí mật? Trừ những thông tin công khai có sẵn hoặc cho đến khi được thống nhất, thì bất kỳ thông tin nào mà đánh giá viên thu thập được trong suốt quá trình đánh giá phải được bảo mật.
- Ngôn ngữ nào được sử dụng trong cuộc đánh giá, và phải sắp xếp ra sao để đảm bảo không làm nảy sinh những vấn đề do ngôn ngữ gây ra đối với những người không nói được ngôn ngữ đó?
- Nguồn lực và những phương tiện được cung cấp

Thực hành 11

3 phút 



Theo bạn, khi một nhóm đánh giá đến thăm một nhà máy của bên được đánh giá, họ cần được cung cấp những nguồn lực và phương tiện gì để có thể thực hiện công việc đánh giá?

.....
.....
Có lẽ bạn đề nghị cần phải được cung cấp:

- văn phòng để làm việc;
- thiết bị viễn thông: điện thoại, máy fax, kết nối internet;
- phương tiện di chuyển;
- nơi nghỉ ngơi và ăn uống (nếu cần);
- v.v...

2.2 Tính linh hoạt của kế hoạch đánh giá

Bạn đã chuẩn bị kế hoạch đánh giá một cách kỹ lưỡng với đầy đủ các nội dung trên. Tuy nhiên, dù đã được thông qua nhưng kế hoạch đánh giá không nên là một bản kế hoạch cứng nhắc buộc phải tuân thủ một cách nghiêm ngặt.

B

Theo TCVN 5950-1:1995:

Kế hoạch đánh giá được lập một cách linh hoạt nhằm cho phép có những thay đổi quan trọng dựa trên thông tin thu thập được trong quá trình đánh giá và cho phép sử dụng có hiệu quả các nguồn lực.

Tại một doanh nghiệp chuyên sản xuất phụ tùng xe máy, khi đánh giá Phân xưởng sản xuất phụ tùng xe máy, nhóm đánh giá phát hiện tỉ lệ sai hỏng của phụ tùng trong thời gian gần đây là rất lớn – vượt mức sai hỏng chấp nhận được (AQL) rất nhiều. Tìm hiểu thêm, nhóm đánh giá nhận thấy nguyên nhân là do phân xưởng đã sử dụng nguyên vật liệu không đúng qui cách. Điều này có thể là vì bộ phận mua nguyên vật liệu đã không làm đúng các quá trình mua hàng. Trưởng nhóm đánh giá đề nghị nhóm điều chỉnh kế hoạch thời gian, lưu ý tập trung đánh giá Bộ phận Mua hàng.

Ngoài ra, các nguyên nhân như đánh giá viên bị đau ốm, áp lực công việc và các vấn đề ngoài dự kiến cũng có thể là nguyên nhân làm thay đổi kế hoạch đánh giá.

Thực hành 12

3 phút 



Trong quá trình đánh giá, một thành viên của nhóm đánh giá tình cờ phát hiện một vấn đề không phù hợp nhưng lại nằm ngoài phạm vi của cuộc đánh giá. Nếu bạn là trưởng nhóm đánh giá, bạn sẽ xử lý tình huống này như thế nào?

- a Bỏ qua vấn đề này bởi vì nó không thuộc phạm vi của cuộc đánh giá ☐
- b Ghi nhận và sẽ đưa vào báo cáo của cuộc đánh giá có phạm vi liên quan ☐
- c Thông báo cho bên được đánh giá để họ chủ động khắc phục vấn đề ☐

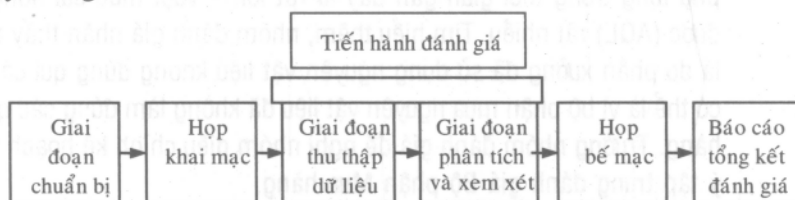
Tất nhiên, vấn đề này không thuộc trách nhiệm của nhóm đánh giá, bởi vì nó nằm ngoài phạm vi của cuộc đánh giá. Tuy nhiên,

B

bạn hãy nhớ lại rằng mục tiêu của các cuộc đánh giá chất lượng là giúp cho bên được đánh giá nhận thấy các điểm không phù hợp để từ đó họ có thể cải tiến công việc của mình cho phù hợp với tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng đã đặt ra. Cho nên, trong trường hợp này tốt nhất là bạn nên thông báo cho bên được đánh giá biết về vấn đề không phù hợp đó. Đặc biệt, nếu là đánh giá nội bộ thì điều này là cần thiết bởi vì mục tiêu của đánh giá nội bộ là nhằm cung cấp thông tin về những điểm không phù hợp cho cấp quản lý để xem xét các hành động khắc phục.

2.3 Các giai đoạn đánh giá

Một cuộc đánh giá có thể chia thành các giai đoạn, như được trình bày trong biểu đồ sau:



Các giai đoạn của một cuộc đánh giá

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng giai đoạn của cuộc đánh giá từ giai đoạn chuẩn bị đến giai đoạn họp bế mạc trong nội dung còn lại của phần này. Báo cáo tổng kết đánh giá sẽ được trình bày trong phần C, khi chúng ta đề cập tới các báo cáo cần thiết của một cuộc đánh giá.

Giai đoạn chuẩn bị

3 Chuẩn bị đánh giá

Thực hành 13

3 phút



Bạn hãy nghĩ xem điều gì sẽ xảy ra nếu một cuộc đánh giá được thực hiện nhưng thiếu sự chuẩn bị chu đáo?

.....

.....

.....

Một điều chắc chắn là nếu không được chuẩn bị chu đáo trước khi tiến hành, thì cuộc đánh giá chất lượng sẽ gặp nhiều khó khăn, và có

Bất kỳ sự tham gia mang tính miễn cưỡng nào của một bộ phận quản lý cấp cao của bên được đánh giá có thể cho thấy bên được đánh giá không coi trọng hệ thống chất lượng của họ.

B

thể cuộc đánh giá sẽ không đạt được mục tiêu đặt ra. Bạn cũng có thể cho rằng cả bên đánh giá và bên được đánh giá sẽ bị lãng phí thời gian vào việc giải quyết các vấn đề phát sinh trong quá trình đánh giá do sự chuẩn bị không chu đáo, chẳng hạn như phải mất nhiều lần đi lại nhóm đánh giá mới gặp được cấp quản lý của bên được đánh giá bởi vì họ không nhận được thông báo về thời gian đánh giá. Cuối cùng, bạn cũng thấy rằng một cách thức làm việc cầu thả và tùy tiện của nhóm đánh giá chắc chắn sẽ khó nhận được sự tôn trọng và hợp tác nhiệt tình của bên được đánh giá.

Trước khi việc đánh giá thật sự bắt đầu thì người trưởng nhóm đánh giá cần phải thực hiện một số lượng lớn công việc chuẩn bị, bao gồm:

- hiểu rõ mục tiêu và phạm vi đánh giá;
- lựa chọn thành viên cho nhóm đánh giá;
- thỏa thuận với bên được đánh giá về ngày giờ và thời gian tiến hành (kể cả những buổi họp khai mạc và bế mạc) của cuộc đánh giá;
- tìm hiểu địa điểm, sơ đồ nơi làm việc, loại hình nghiệp vụ, các quá trình, và cơ cấu quản lý của bên được đánh giá. Điều này là cần thiết khi đánh giá viên bên ngoài lần đầu tiên đến đánh giá hoặc đánh giá viên nội bộ đến đánh giá một cơ sở hoặc nhà máy khác trong cùng công ty.
- tổ chức các cuộc họp nhóm đánh giá để phân công công việc cho các thành viên trong nhóm đánh giá và để quyết định kế hoạch hành động.

Lựa chọn thành viên cho nhóm đánh giá

Một cách lý tưởng, trưởng nhóm đánh giá và/hoặc khách hàng nên chọn thành viên cho nhóm đánh giá là những đánh giá viên có kỹ năng và kinh nghiệm để đáp ứng đúng các nhu cầu cụ thể của việc đánh giá.

Thậm chí nếu khó đạt được điều lý tưởng đó, trưởng nhóm đánh giá cũng nên cố gắng đạt được sự cân bằng giữa năng lực và kiến thức trong nhóm đánh giá. Lúc này, rất hữu ích nếu bạn đặt ra các câu hỏi như:

- Đánh giá viên cần có kiến thức chuyên môn nào, đặc biệt là kỹ thuật đánh giá và kiến thức về hoạt động nghiệp vụ của bên được đánh giá?
- Ai cần phải hiểu biết những tiêu chuẩn tham chiếu?
- Ai là người thích hợp để diễn giải những thủ tục và sổ tay chất lượng của bên được đánh giá?

B

Thông báo cho bên được đánh giá

Một cuộc đánh giá bất ngờ có phải là một ý tưởng tốt không? Một số người cho rằng nếu như các đánh giá viên đến mà không báo trước thì bên được đánh giá không có đủ thời gian để khắc phục những vấn đề hay sai hỏng mà họ đã biết. Vì vậy cuộc đánh giá sẽ phản ánh đúng tình hình thực hiện thực tế của bên được đánh giá.

Cuộc đánh giá bất ngờ có lẽ chỉ thích hợp nếu như có bất kỳ hành động phạm pháp nào (ví dụ như sự gian lận) đang diễn ra trong doanh nghiệp, hoặc “việc bỏ qua một số công đoạn” gây ra sự thiếu an toàn tại nơi làm việc. Một cuộc đánh giá bất ngờ có thể giúp sớm phát hiện sự thật, hoặc nhờ đó các vấn đề nghi vấn dễ được phơi bày.

Tuy nhiên, trong thực tế thì:

- Các đánh giá viên rất khó tìm ra sự thật trừ khi họ nhận được sự cộng tác của bên được đánh giá. Thực hiện đánh giá một cách bất ngờ sẽ không tăng cường mối quan hệ tốt đẹp giữa các đánh giá viên và bên được đánh giá, mà trái lại, nó sẽ đặt các đánh giá viên vào vị trí “kẻ thù”, kẻ mà bên được đánh giá sẽ gây cản trở bằng bất cứ giá nào.
- Những người vi phạm hoặc thực hiện các hành động làm ảnh hưởng đến sự an toàn của doanh nghiệp không nhất thiết phải bị phát hiện bằng cách đánh giá bất ngờ, cho dù họ biết rằng việc đánh giá có thể được thực hiện vào một lúc nào đó.
- Nếu việc đánh giá được thực hiện cẩn thận thì những hoạt động sai trái hoặc bất hợp pháp cũng có khả năng bị phát hiện bằng cách này hay cách khác.
- Việc đánh giá cần phải hoạch định trước nếu như các đánh giá viên muốn đảm bảo sự hiện diện của các nhân sự chủ chốt của bên được đánh giá và sự sẵn sàng của các phương tiện phục vụ cuộc đánh giá.

Sau khi đã hoàn tất các công việc chuẩn bị cho cuộc đánh giá. Trưởng nhóm đánh giá đề nghị với bên được đánh giá tổ chức cuộc họp khai mạc.

Họp
khai
mạc

4 Họp khai mạc

Họp khai mạc là một cuộc họp mang tính chất nghi thức được sắp xếp trước giữa nhóm đánh giá và bên được đánh giá. Cuộc họp này

Bên được đánh giá cần được thảo luận về thời hạn đánh giá để tránh trùng với những công việc khác của doanh nghiệp và những ngày nghỉ lễ nhằm đảm bảo sự có mặt của những nhân viên và những thông tin cần thiết cho cuộc đánh giá.

để cập đến phạm vi đánh giá, phương pháp đánh giá và thời gian đánh giá. Cuộc họp thường kéo dài không quá một giờ đồng hồ.

Tất cả thành viên của nhóm đánh giá phải tham dự. Trưởng nhóm đánh giá giữ vai trò chủ tọa cuộc họp. Ít nhất một đại diện của bên được đánh giá phải là người quản lý cấp cao.

B

Cuộc họp khai mạc sẽ diễn ra như sau:

- Chủ tọa giới thiệu hai bên: nhóm đánh giá và các đại diện cấp quản lý của bên được đánh giá;
- Trưởng nhóm đánh giá trình bày mục tiêu và phạm vi của cuộc đánh giá nhằm giải tỏa bất kỳ nghi vấn hoặc các hiểu lầm có thể về hoạt động đánh giá;
- Đại diện của bên được đánh giá trình bày tóm tắt cơ cấu tổ chức và sơ đồ bố trí nơi làm việc;
- Trưởng nhóm đánh giá giải thích những phương pháp và thủ tục sẽ được áp dụng trong cuộc đánh giá;
- Hai bên xác định rõ các kênh thông tin sẽ được thiết lập để mọi người có thể hiểu thông tin sẽ được truyền đạt giữa hai bên như thế nào;
- Nếu cần thiết, trưởng nhóm đánh giá nên giải thích rõ để giải tỏa mọi biểu hiện chống đối hoặc lo lắng về việc đánh giá;
- Bên được đánh giá phải xác nhận rằng những phương tiện và nguồn lực mà nhóm đánh giá yêu cầu đã sẵn sàng trong thực tế;
- Hai bên cần đạt được sự thống nhất về ngày giờ và địa điểm cho cuộc họp bế mạc, và cho bất cứ cuộc họp tạm thời nào;
- Nếu có bất kỳ điểm gì bất đồng hoặc chưa rõ, đại diện của bên được đánh giá phải nêu ý kiến và đề nghị nhóm đánh giá làm sáng tỏ. Tránh đưa ra những ý kiến bất đồng hoặc những điều chưa hiểu khi cuộc đánh giá đã được tiến hành.

Để nhận được tinh thần hợp tác của bên được đánh giá ngay từ đây, thì trong cuộc họp khai mạc trưởng nhóm đánh giá cũng nên nhấn mạnh những lợi ích mà bên được đánh giá sẽ nhận được từ cuộc đánh giá.

Trong cuộc họp khai mạc, các bên cũng nên thỏa thuận về các cuộc họp tạm thời, bao gồm những cuộc họp hàng ngày với đại diện được chỉ định của bên được đánh giá, để báo cáo về tiến trình đánh giá, và để thảo luận những phát hiện và những vấn đề có thể xảy ra.

B

Đối với đánh giá nội bộ, cuộc họp khai mạc thường rất ngắn gọn, bởi vì nhóm đánh giá và bên được đánh giá đã có những trao đổi thường xuyên trong quá trình chuẩn bị đánh giá. Mặt khác đánh giá nội bộ thường đã được lên lịch định kỳ, cho nên ai cũng biết đây là lúc cần thực hiện đánh giá nội bộ.

Điều quan trọng nhất là sau buổi họp khai mạc hai bên phải nhất trí và cam kết thực hiện đầy đủ nội dung của kế hoạch đánh giá.

5 Tiến hành đánh giá



Phần lớn thời gian của cuộc đánh giá liên quan đến việc xem xét, điều tra, nghiên cứu và phân tích dữ liệu để xác định mức độ phù hợp của bên được đánh giá so với những tiêu chuẩn đã định.

Trước hết, đánh giá viên cần phải đối chiếu hệ thống tài liệu chất lượng của bên được đánh giá xem có phù hợp với Tiêu chuẩn áp dụng hay không. Chẳng hạn như đối chiếu sổ tay chất lượng và chính sách chất lượng của doanh nghiệp với Tiêu chuẩn ISO 9001:2000.

Tiếp theo, đánh giá viên so sánh những gì mà bên được đánh giá đã và đang thực hiện với những nội dung đã viết trong hệ thống tài liệu chất lượng, bằng cách:

- phỏng vấn nhân viên bên được đánh giá;
- xem xét tài liệu;
- xem xét cơ sở dữ liệu trên máy tính;
- kiểm tra hiện trường;
- quan sát kỹ lưỡng và phân tích quá trình công việc;
- kiểm tra sản phẩm và dịch vụ.

Thông tin thu thập được phải được lưu giữ theo cách thức thuận tiện để có thể truy cập dễ dàng sau này.

Thông thường các đánh giá viên thực hiện công việc đã được xác định trong kế hoạch đánh giá và do trưởng nhóm đánh giá giao cho. Nhưng nguyên tắc hướng dẫn đánh giá vẫn cho phép linh hoạt khi có những vấn đề phát sinh nằm ngoài kế hoạch đánh giá.

Mặc dù việc cố tránh không để xảy ra những xung đột là rất quan trọng, nhưng trong suốt cuộc đánh giá thỉnh thoảng vẫn có thể nảy sinh một số bất đồng. Tuy vậy mục tiêu đánh giá vẫn phải luôn luôn được quan tâm ưu tiên hàng đầu.

Trong quá trình đánh giá, nhóm đánh giá nên có các cuộc họp hàng

ngày với bên được đánh giá (thường vào thời gian cuối ngày) nhằm cập nhật các thông tin thu nhận được cho nhóm đánh giá và bên được đánh giá. Cuộc họp hàng ngày cũng giúp nhóm đánh giá tập trung vào các vấn đề cần phải quan tâm ngay, và khẳng định vấn đề đó với bên được đánh giá. Nếu bên được đánh giá không đồng ý với những phát hiện của nhóm đánh giá thì họ cũng có cơ hội để phản hồi ngay.

Nếu phát hiện bất kỳ sự khác biệt nào, đánh giá viên nên lập báo cáo quan sát tạm thời nhằm mục đích ghi nhận và thông báo cho bên được đánh giá. Báo cáo quan sát tạm thời sẽ là căn cứ để nhóm đánh giá thảo luận với bên được đánh giá trong các cuộc họp hàng ngày. Nếu sự khác biệt là nghiêm trọng và bên được đánh giá không thể đưa ra lý giải hợp lý thì nhóm đánh giá sẽ đưa sự khác biệt này vào báo cáo điểm không phù hợp. Chúng ta sẽ tìm hiểu sâu hơn về báo cáo quan sát tạm thời và báo cáo điểm không phù hợp ở Phần C.

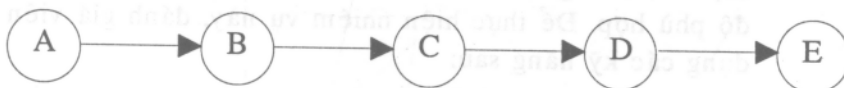
Sau đây, chúng ta sẽ lần lượt tìm hiểu các phương pháp và kỹ năng đánh giá.

5.1 Phương pháp đánh giá

■ Phương pháp truy lùng dấu vết

Phương pháp này thường được áp dụng khi đánh giá một quá trình công việc. Khi đánh giá một quá trình, đánh giá viên có thể tiến hành “truy lùng theo chiều thuận” hoặc “truy lùng theo chiều nghịch”.

Một quá trình công việc được mô tả theo trình tự các công đoạn sau:



Theo cách thức “truy lùng theo chiều thuận”, đánh giá viên sẽ đánh giá lần lượt từ công đoạn A đến công đoạn B, C, D và cuối cùng là công đoạn E. Cách thức này đảm bảo tất cả các công đoạn của quá trình đều được đánh giá, nhưng sẽ tốn nhiều thời gian. Trong một số trường hợp, nhất là khi đánh giá một quá trình tạo ra sản phẩm, đánh giá viên có thể áp dụng cách thức “truy lùng theo chiều nghịch”. Theo cách thức này, đánh giá viên sẽ đánh giá sản phẩm ở công đoạn cuối cùng (công đoạn E). Nếu phát hiện sản phẩm không đạt yêu cầu, đánh giá viên mới quay lại đánh giá việc thực hiện ở công đoạn kế trước.

Khi áp dụng phương pháp này, đánh giá viên nên sử dụng công cụ Lưu đồ để lần theo từng bước công việc trong một quá trình cụ thể.

■ **Phương pháp thám hiểm**

Phương pháp này còn được gọi là *Đánh giá ngẫu nhiên*. Phương pháp này khám phá cái gì đang diễn ra trong thực tế, để từ đó phản ánh quá trình hay thủ tục công việc hiện thời. Phương pháp này sẽ có hiệu quả nếu đánh giá viên đã biết vấn đề đang tồn tại, nhưng không biết nó nằm ở khâu nào trong quá trình công việc.

■ **Phương pháp xem xét từng yếu tố**

Phương pháp này được áp dụng phổ biến trong các cuộc đánh giá. Theo phương pháp này, đánh giá viên sẽ xem xét từng yếu tố hay điều khoản của Tiêu chuẩn hoặc Chương trình chất lượng mà bên được đánh giá áp dụng. Trên cơ sở xem xét từng yếu tố, nhóm đánh giá sẽ xác định toàn bộ hệ thống hiện thời hoạt động có hiệu quả không. Tuy nhiên phương pháp này chỉ nên áp dụng khi nhóm đánh giá có đủ lực lượng và thời gian.

■ **Phương pháp đánh giá theo chức năng**

Theo phương pháp này, đánh giá viên sẽ tập trung xem xét tất cả các hoạt động của một bộ phận, phòng ban, phân xưởng hoặc tổ sản xuất để đánh giá xem các hoạt động hiện thời của bộ phận đó có phù hợp với các tiêu chuẩn liên quan hay không.

5.2 Kỹ năng đánh giá

Nhiệm vụ của đánh giá viên là phải tìm ra sự thật, đối chiếu sự thật với những tiêu chuẩn đã định để từ đó có thể xem xét mức độ phù hợp. Để thực hiện nhiệm vụ này, đánh giá viên cần vận dụng các kỹ năng sau:

- kỹ năng phỏng vấn;
- kỹ năng quan sát;
- kỹ năng thẩm tra và kiểm chứng;
- kỹ năng phân tích dữ liệu.

Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng kỹ năng.

5.2.1 Kỹ năng phỏng vấn

Để cuộc phỏng vấn đạt được kết quả mong đợi, điều quan trọng là bạn phải chọn được người thích hợp để phỏng vấn.

Thực hành 14

3 phút 



B

Khi đánh giá hoạt động quản lý chất lượng tại phân xưởng sản xuất, bạn cần phải tìm hiểu xem các công nhân có vận hành máy móc và thiết bị theo cách thức đã qui định hay không, bằng cách phỏng vấn một số công nhân làm việc ở phân xưởng đó. Bạn sẽ lựa chọn người được phỏng vấn như thế nào?

- a lựa chọn từ danh sách do người quản đốc phân xưởng cung cấp; ☐
- b chỉ phỏng vấn các tổ trưởng sản xuất trong phân xưởng; ☐
- c chọn một cách ngẫu nhiên một vài người công nhân khi bạn đi thăm phân xưởng. ☐

Để đảm bảo tính khách quan của cuộc phỏng vấn, bạn nên đi thăm phân xưởng, quan sát và lựa chọn một vài người công nhân để phỏng vấn họ. Nếu bạn lựa chọn từ danh sách được cung cấp sẵn thì rất có thể đã có “sự sắp đặt” từ trước. Bạn sẽ nhận được những câu trả lời rất trôi chảy và kết quả là bạn chẳng tìm ra được sai sót nào cả. Nếu bạn chỉ phỏng vấn các tổ trưởng sản xuất, thì họ sẽ cung cấp cho bạn nhận xét của họ khi giám sát công nhân làm việc, nhưng chắc gì nhận xét của họ đã chính xác và đầy đủ?

Giả sử bây giờ bạn đã chọn được người thích hợp cho cuộc phỏng vấn, vậy bạn sẽ bắt đầu phỏng vấn như thế nào?

Mục đích của cuộc phỏng vấn là bạn mong muốn nhận được càng nhiều càng tốt thông tin từ chính bản thân người được phỏng vấn về một vấn đề mà bạn đang quan tâm. Vậy bạn sẽ đặt các câu hỏi như thế nào? Khi đặt câu hỏi, cách tốt nhất là bạn nên sử dụng sáu từ then chốt sau:

CÁI GÌ? KHI NÀO? Ở ĐÂU? TẠI SAO? THẾ NÀO? và AI?

Ví dụ nếu bạn đang xem xét một quá trình mà bạn chưa từng trông thấy trước đó, bạn nên hỏi người đang vận hành hoặc đang giám sát quá trình những câu hỏi như:

- “Anh/chị có thể nói cho tôi nghe chính xác anh/chị đang làm gì không?”
- “Anh/chị bắt đầu công việc của mình như thế nào?”
- “Làm thế nào để công việc của anh/chị có hiệu quả hơn?” hoặc “Để làm tốt công việc hơn, anh/chị cần thêm những nguồn lực nào?”

- “Tại sao quá trình lại được thực hiện theo cách này?”
- “Có ai khác tham gia vào quá trình này không?” hoặc “Ai là ‘khách hàng’ của quá trình này?”
- “Khi nào công việc phải được hoàn tất (hoặc là sản phẩm được chuyển giao)?”, “Trong trường hợp nào thì thời hạn giao hàng là quan trọng?”
- “Sản phẩm (có thể là bản báo cáo, các chi tiết, v.v...) sẽ được xử lý kế tiếp ở đâu?”

Những loại câu hỏi nên sử dụng

Nếu bạn muốn người được phỏng vấn mở rộng nội dung chủ đề, tốt hơn hết là đưa ra **những câu hỏi mở**. Không giống những câu hỏi với trả lời đã chọn lựa và sắp đặt trước, những câu hỏi mở sẽ giúp người được hỏi định hình câu trả lời theo suy nghĩ của họ.

Ví dụ có câu hỏi như sau:

“Anh (chị) hãy cho biết hóa đơn được lập như thế nào?”

Bạn thấy câu hỏi trên sẽ tạo nhiều cơ hội cho người được phỏng vấn trả lời đầy đủ bằng chính suy nghĩ của họ. Nếu bạn hỏi: “Thủ tục lập hóa đơn có dễ hiểu không?” hoặc “Tôi cho rằng đây là nơi lập hóa đơn, có đúng như vậy không?” thì lúc đó có thể bạn chỉ nhận được những câu trả lời “Có” hoặc “Không”, và kết quả là bạn chẳng có chút thông tin nào để đánh giá liệu việc lập hóa đơn có tuân theo thủ tục đã định hay không.

Thực hành 15

3 phút 



Bạn hãy chuyển các câu hỏi đóng sau đây thành các câu hỏi mở:

a Anh thực hiện công việc này theo chỉ dẫn của phòng kỹ thuật phải không?
.....

b Ở khâu này có hay xảy ra sự cố không?
.....

c Anh biết cách phát hiện sự cố phải không?
.....

d Sự cố loại này có bắt buộc phải báo cáo không?

.....

e Khi có sự cố xảy ra, anh có báo cáo cho ông A biết không?

.....

B

Bạn có thể tham khảo câu trả lời ở phần *Đáp án bài thực hành* ở cuối cuốn sách.

Những loại câu hỏi nên tránh

Khi phỏng vấn, bạn nên tránh sử dụng những **câu hỏi dẫn dắt**. Câu hỏi dẫn dắt thường gợi ý những câu trả lời phù hợp với mong đợi của người hỏi, hay nói một cách khác nó mớm lời cho người đang được hỏi. Những câu hỏi như: “Tôi nghĩ rằng anh luôn luôn thông báo cho người quản lý về những sai sót, có phải vậy không?” và “Tôi nghĩ rằng anh muốn biết những cải tiến trong lĩnh vực này, đúng không?” là những câu hỏi dẫn dắt.

Những câu hỏi mẹo cũng không được khuyến khích, bởi vì chúng sẽ làm người được hỏi trở nên tức giận nếu họ nhận thấy bạn đang dùng mẹo để “khai thác” họ.

Bạn phải chắc chắn rằng bạn hiểu chính xác những câu trả lời của người được phỏng vấn. Cách thức tốt nhất để tóm tắt nội dung trả lời của người được phỏng vấn là: “Vâng, tôi có thể tóm tắt những gì anh đã nói với tôi như sau...”

Nếu bạn thật sự nghĩ rằng mình không thể hiểu một cách chính xác, hoặc là chưa nắm được bản chất của vấn đề, thì tốt nhất bạn nên đặt câu hỏi: “Có lẽ là tôi chưa hiểu rõ, nhưng...”. Cách này có thể giúp bạn làm sáng tỏ vấn đề. Bên được đánh giá có thể làm cho các đánh giá viên mất phương hướng do cách trả lời lan man, không tập trung vào vấn đề mà các đánh giá viên đang hỏi. Điều này có thể là do họ không chú tâm hoặc có thể do chính họ không hiểu đầy đủ quá trình công việc của họ. Trong trường hợp này, để tránh lãng phí thời gian, tốt nhất là nên chia nhỏ câu hỏi để người được hỏi dễ trả lời hoặc có thể đề nghị người được hỏi trả lời tập trung vào vấn đề.

Sử dụng ý tưởng giả định “mình là người lỗi thời” thường có thể giúp bạn có những khám phá thú vị. Cách này rất thích hợp khi

B

bạn đánh giá những thiết bị máy móc tự động. Câu nói như “Ồ, máy vi tính đã làm được việc này rồi à?” sẽ chứng tỏ cho người khác thấy sự nghi ngờ và hiếu kỳ của bạn. Sau đó có thể bạn muốn khám phá nhiều hơn bằng việc đặt câu hỏi: “Tôi không hiểu anh làm thế nào để biết liệu máy tính làm việc này một cách chính xác không?” hoặc “Chuyện gì xảy ra nếu như máy tính làm sai?” hoặc “Điều gì xảy đến khi dữ liệu cung cấp cho máy tính không đúng?”

Trong cuộc phỏng vấn, đánh giá viên không chỉ là người đưa ra các câu hỏi, mà còn tiếp thu trả lời của người được phỏng vấn. Chính vì vậy, đánh giá viên cần phải biết lắng nghe. Để đạt được kết quả tốt, đánh giá viên cần:

- chú ý, tập trung khi nghe người được hỏi trả lời;
- ghi lại tất cả các câu trả lời (nếu có thể) hoặc ít nhất nên ghi lại những điểm trả lời chính;
- tỉnh táo, không để những cảm xúc như nóng giận hay bực bội chi phối quá trình phân tích;
- tránh ngắt ngang người trả lời;
- hạn chế nói về mình.

5.2.2 Kỹ năng quan sát

Ngoài các thông tin tìm hiểu được từ các cuộc phỏng vấn, đánh giá viên cũng cần tiến hành quan sát tại nơi làm việc của bên được đánh giá để thu thập thêm dữ liệu.

Mục đích quan sát là nhằm phát hiện các điểm bất thường. Các đối tượng quan sát thường là:

- Trang thiết bị, nhà xưởng
 - nhà xưởng có được vệ sinh sạch sẽ không?
 - máy móc có hoạt động bình thường không? có gây ra tiếng ồn không?
 - nơi làm việc có được bố trí ngăn nắp không?
- Tài liệu, hồ sơ
 - ngày tháng ghi trên các hồ sơ có đúng trình tự và liên quan chặt chẽ không?
 - tài liệu không còn hiệu lực có được đánh dấu để dễ nhận biết không?
 - độ mờ của giấy và mực có phù hợp với ngày tháng lập tài liệu, hồ sơ không?

Khi quan sát, tốt nhất là bạn đứng để đối tượng biết bạn đang quan sát họ, bởi vì có thể họ bối rối và làm sai thao tác hoặc cũng có thể họ rất cẩn thận để làm đúng thao tác. Cả hai trường hợp này đều làm sai lệch kết quả quan sát.

- Con người
 - trông có mệt mỏi hay làm việc quá sức không? nếu có thì nguyên nhân là gì?
 - người được phỏng vấn có trả lời nhanh các câu hỏi không? (Đặc biệt là cách thức họ xử lý các điểm không phù hợp phát hiện được. Đây là dấu hiệu phản ánh chất lượng công việc đào tạo.)
 - họ có thực hiện công việc theo đúng trình tự qui định không?

B

Khi tiến hành quan sát, đánh giá viên nên chọn thời gian thích hợp để quan sát. Đánh giá viên nên nắm vững thời gian của các ca làm việc và thời gian nghỉ giữa ca. Trong trường hợp có nhiều ca làm việc, đánh giá viên nên quan sát việc thực hiện công việc ở các ca làm việc khác nhau.

5.2.3 Kỹ năng thẩm tra, kiểm chứng

Các thiết bị đo lường phải đảm bảo độ chính xác.

Để kiểm tra trực tiếp sản phẩm hoặc dịch vụ xem các chỉ tiêu chất lượng của chúng có đúng như thiết kế không, đánh giá viên cần có kiến thức chuyên môn về sản phẩm hoặc dịch vụ đó và quá trình kiểm tra liên quan.

Đánh giá viên sẽ đo lường các đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hay dịch vụ, sau đó so sánh các kết quả đo lường được với các tiêu chuẩn kỹ thuật qui định. Các tiêu chuẩn có thể là:

- tiêu chuẩn quốc tế hoặc tiêu chuẩn quốc gia: như ISO, TCVN;
- tiêu chuẩn ngành: từ các cơ quan quản lý nhà nước hoặc các hiệp hội;
- tiêu chuẩn doanh nghiệp (còn gọi là tiêu chuẩn cơ sở) do doanh nghiệp tự xây dựng, công bố và đăng ký;
- các yêu cầu cụ thể của các hợp đồng (là các yêu cầu được thỏa thuận giữa bên đặt hàng và nhà cung cấp).

Đánh giá viên có thể tiến hành kiểm tra sản phẩm hoặc dịch vụ theo hai phương pháp sau:

- Phương pháp phòng thí nghiệm: được thực hiện trong các phòng thí nghiệm bằng những cách thức khác nhau phụ thuộc vào đặc điểm của chỉ tiêu cần kiểm tra. Kết quả thu được là những số liệu rõ ràng và khách quan.

Ví dụ: Để kiểm tra độ bền của một sản phẩm điện tử có đạt tiêu chuẩn hay không, đánh giá viên có thể sử dụng các thiết bị thí nghiệm để xác định sản phẩm này có thể hoạt động trong thời gian bao lâu dưới những điều kiện nhất định.

B

- Phương pháp cảm quan: là phương pháp dựa trên việc sử dụng các thông tin thu được nhờ phân tích cảm giác của các giác quan (thị giác, thính giác, khứu giác, xúc giác và vị giác). Phương pháp này được dùng phổ biến để xác định giá trị các chỉ tiêu chất lượng của thực phẩm chế biến hoặc một số chỉ tiêu thẩm mỹ của các sản phẩm tiêu dùng.

Ví dụ: Chất lượng khâu chiết chai của một sản phẩm dạng lỏng có các chỉ tiêu và cách đánh giá như sau.

Chỉ tiêu	Yêu cầu	Cách kiểm
Dung tích	500 cc $\pm$ 3%	Dùng ống đong
Nắp vặn	Kín, khi mở phải tách khoen bảo hành	Dốc ngược chai, quan sát sự rò rỉ, sau đó mở nắp.
Độ trong của dung dịch trong chai	Không cặn, không đục	Quan sát, đánh giá bằng mắt.
Nhãn dán trên chai	Đúng chỗ, ngay ngắn	Quan sát, đánh giá bằng mắt.

Bạn có thể tham khảo kỹ thuật chọn mẫu thống kê ở cuốn sách *Đạt chất lượng* do Business Edge xuất bản.

Khi kiểm tra sản phẩm, bạn có thể chọn vài mẫu đại diện hoặc nhiều hơn tùy thuộc vào kết quả các mẫu đầu tiên. Khi phát hiện có sai sót trong mẫu thì điều quan trọng là bạn phải xác định được đó là hiện tượng cá biệt hay sai sót đó có tính hệ thống. Ngoài ra, bạn nên tự chọn mẫu một cách khéo léo hơn là để bên được đánh giá tự chọn vì bạn đang tìm kiếm những thông tin khách quan.

5.2.4 Kỹ năng phân tích dữ liệu

Kết quả của các cuộc phỏng vấn, quan sát và kiểm tra là bạn có trong tay các dữ liệu. Công việc tiếp theo là bạn cần phải phân tích các dữ liệu này.

Trước hết bạn cần xác định những bằng chứng khách quan từ các dữ liệu thu thập được.

Bằng chứng khách quan là những dữ liệu chứng minh sự tồn tại hoặc sự thật về một vấn đề nào đó.

Chẳng hạn theo chính sách chất lượng của doanh nghiệp, với mức sai hỏng chấp nhận được (AQL) là 1%, thì bộ phận kiểm soát chất lượng sẽ chấp

nhận lô sản phẩm nếu phát hiện thấy tối đa một sản phẩm khuyết tật trong một mẫu gồm 50 sản phẩm. Nhưng khi tiến hành đánh giá, bạn phát hiện thấy có lần bộ phận kiểm soát chất lượng đã chấp nhận lô hàng ngay cả khi phát hiện thấy hai sản phẩm khuyết tật trong mẫu. Như vậy đây là một bằng chứng khách quan để chứng minh vấn đề “việc kiểm soát chất lượng đã được thực hiện không đúng theo qui định trong chính sách chất lượng.”

B

Rõ ràng, các đánh giá viên không mong muốn trình bày những điểm không phù hợp cho bên được đánh giá, nếu như chứng cứ không đủ sức thuyết phục hay đơn giản là các đánh giá viên tìm ra các sự kiện sai.

Tại một vài thời điểm nào đó trong quá trình đánh giá, có thể nhóm đánh giá cần phải phân tích sơ bộ những quan sát đã thực hiện. Toàn bộ nhóm nên cùng tham gia vào việc xem xét này. Khi phân tích các dữ liệu, nhóm cần đặt những câu hỏi như:

- Chúng ta đã tìm ra những điểm không phù hợp nào?
- Chúng ta cần phải đánh giá lại hoặc xem xét kỹ hơn điểm nào?
- Các kết luận quan sát của chúng ta có được hỗ trợ bởi các bằng chứng khách quan không?

Theo qui định, thiết bị thử nghiệm phải được kiểm tra hai lần trong tuần. Bạn có thể đánh giá việc thực hiện qui định này bằng cách xem xét việc kiểm tra thiết bị trong một tháng nào đó. Có thể xem là một dấu hiệu của điểm không phù hợp nếu nhân viên kiểm tra thiết bị này không đưa cho bạn đủ 8 bản kết quả kiểm tra hoặc đưa đủ 8 bản kiểm tra nhưng nội dung được ghi không đầy đủ.

Để phân tích các dữ liệu đã thu thập được, đánh giá viên có thể áp dụng các công cụ thống kê. Kết quả của việc phân tích dữ liệu là đánh giá viên phải xác định được:

- điểm nào là điểm không phù hợp nhỏ (phụ)?
- điểm nào là điểm không phù hợp lớn (chủ yếu)?

5.3 Sử dụng bản kê kiểm tra

Việc đánh giá cần được thực hiện một cách có hệ thống, và bản kê kiểm tra (checklist) – danh mục những câu hỏi được sắp xếp trước – có thể giúp bạn đảm bảo tất cả các công đoạn, các chủ thể và các thành phần đều được đánh giá một cách thích hợp.

Dưới đây là những hướng dẫn hữu ích cho bạn khi sử dụng bản kê kiểm tra.

- Đảm bảo rằng bạn hiểu mục tiêu và phạm vi đánh giá, và chúng được thể hiện ở các câu hỏi trong bản kiểm tra.

Năm công cụ thống kê cơ bản được mô tả trong cuốn sách *Đạt chất lượng do Business Edge* xuất bản.

B

- Không thực hiện bản kiểm tra một cách máy móc, mà phải đọc và hiểu trước bản kiểm tra này. Nếu danh sách quá dài và phức tạp, bạn cần suy nghĩ cách vận dụng bản này một cách cẩn thận.
- Đặc biệt, hãy nghĩ về những câu trả lời mà bạn mong đợi và những câu hỏi sẽ giúp bạn có được những trả lời đó?
- Một khi bạn hài lòng với bản kiểm tra, hãy cố gắng đừng để bị lạc đề khi sử dụng các câu hỏi. Tuy nhiên bạn nên sẵn sàng chỉnh sửa lại các câu hỏi dựa theo những thông tin mà bạn nhận được.
- Nên nhớ rằng bạn muốn tìm ra sự thật, nhưng những phát hiện chỉ xuất hiện ở thời điểm nào đó.
- Hãy nhớ rằng tốt nhất bạn nên phân loại những vấn đề ngay, hơn là bổ sung chúng vào danh sách những vấn đề để sau này giải quyết.
- Hai điều rất hữu ích là:
 - đôi khi cần phải ghi chép các câu trả lời trên một tờ giấy rời (hoặc lưu trực tiếp lên máy tính xách tay) thì dễ dàng hơn là ghi chúng vào bản kiểm tra;
 - hãy đảm bảo là bạn có thể đọc lại những ghi chú của bạn sau này!
- Hãy viết những gì cần thiết để tham khảo (tên tài liệu, mức độ cập nhật, thời gian, v.v...) để khi có nhu cầu truy cứu, bạn không phải dựa vào trí nhớ của mình.
- Những đặc điểm kỹ thuật hoặc tiêu chuẩn chất lượng có thể được dùng như những tài liệu quan trọng để xác định những gì cần phải kiểm tra. Ví dụ trong một cuộc đánh giá hệ thống chất lượng nội bộ, mục lục hoặc trang danh mục của sổ tay chất lượng có thể được sử dụng như là phương tiện để đảm bảo toàn bộ hệ thống đã được kiểm soát.

Dưới đây là một ví dụ về bản kê kiểm tra.

BẢN KÊ KIỂM TRA

Đánh giá viên: Trần Văn X

Bộ phận được đánh giá: Phân xưởng lắp ráp máy ổn áp

Ngày: 22/2/200X

B

Nội dung đánh giá	Câu hỏi/ Tài liệu cần xem	Đánh giá mức độ phù hợp
1. Hướng dẫn lắp ráp máy ổn áp	- Yêu cầu công nhân mô tả công việc của họ. - Quan sát công nhân thao tác thực tế. - Kiểm tra xem bản hướng dẫn có sẵn tại nơi làm việc không.	
2. Thủ tục theo dõi thiết bị đo	- Xem thiết bị đo có được cân chỉnh theo đúng thời hạn và thủ tục đã qui định hay không. - Kiểm tra 50% số đồng hồ đo xem hoạt động có chính xác không.	
3...	...	...

5.4 Những vấn đề có thể xảy ra trong quá trình đánh giá

Việc đánh giá có liên quan đến yếu tố con người, cho nên hiếm khi có cuộc đánh giá nào được tiến hành trôi chảy mà không gặp các khó khăn.

Sự trì hoãn và lãng phí thời gian

Có một số tình huống làm cho cuộc đánh giá có thể bị trì hoãn.

Đôi khi nhân viên bên được đánh giá sẽ làm mọi điều, hoặc gây ra những trở ngại có thể để trì hoãn việc đánh giá. Không phải lúc nào những hành động đó đều là do cố ý, mà có thể một phần là do bên được đánh giá có cảm giác lo lắng khi họ bị đánh giá. Một trong những nhiệm vụ của trưởng nhóm đánh giá là cố gắng vượt qua mọi nỗ lực làm trì hoãn cuộc đánh giá một khi thời hạn đánh giá đã được thống nhất.

Thực hành 16

3 phút 

B



Trong một cuộc đánh giá đối với nhà cung cấp, bạn được bên đánh giá tiếp đón rất nhiệt tình. Họ có nhã ý được dẫn bạn đi thăm quan toàn bộ nhà máy. Cuộc thăm quan này sẽ mất ít nhất một tiếng đồng hồ, trong khi đó bạn cần có thời gian để phỏng vấn một số công nhân ở phân xưởng A theo kế hoạch đã định. Bạn sẽ xử lý tình huống này như thế nào?

.....

.....

.....

Nếu bên được đánh giá đề nghị trì hoãn việc đánh giá bởi vì những thành viên chủ chốt của họ sẽ vắng mặt, thì bạn nên phản ứng rằng đáng lý ra việc này phải được thông báo từ trước. Cách này sẽ giúp bạn kiểm tra lý do trì hoãn của bên được đánh giá là có thực không hay chỉ là thủ thuật của họ.

Trong các cuộc đánh giá, nhóm đánh giá thường nhận được những lời mời “nhã ý” của bên được đánh giá. Cũng có thể họ có ý định tốt, nhưng cũng có thể họ có ý định làm cho đánh giá viên bị phân tán, không tập trung vào công việc của mình. Trong trường hợp trên nếu bạn nhận lời, thì có nghĩa là bạn sẽ phải rút ngắn thời gian phỏng vấn một tiếng đồng hồ, và như vậy bạn sẽ không thể đảm bảo thực hiện được hết các câu hỏi đã chuẩn bị từ trước. Khi gặp những tình huống như vậy, bạn nên từ chối những lời mời một cách thật khéo léo, chẳng hạn “tôi rất thích đi thăm nhà máy của các anh, nhưng có lẽ hẹn các anh dịp khác, bởi vì hôm nay chúng ta đã có kế hoạch...” hay “chắc cuộc đi thăm thú vị lắm, nhưng hôm nay thực sự chúng ta có quá nhiều việc phải làm. Chúng ta nên bắt đầu công việc luôn. Nếu không chúng ta sẽ không thể hoàn thành kế hoạch làm việc ngày hôm nay”. Như vậy, có rất nhiều cách để bạn từ chối lời mời của bên được đánh giá mà không làm họ phật lòng.

Những nguyên nhân trì hoãn khác có thể bao gồm:

- Mọi người nói quá dài ở cuộc họp khai mạc hoặc trong những cuộc phỏng vấn đánh giá;
- “Sự đăng trí” và “phân tán” với ý định làm cho các đánh giá viên xao lãng không tập trung vào các hoạt động mà bên được đánh giá cảm thấy là yếu điểm của họ.

Cản trở và lạc hướng

- “Chỉ đạo” đánh giá viên

Các đánh giá viên không thể xem xét hết các bộ phận và chi tiết của một quá trình hoạt động phức tạp. Do đó họ sẽ áp dụng phương pháp chọn mẫu bằng cách chọn ra một vài quá trình, một vài người vận hành, hoặc một vài tài liệu cụ thể để kiểm tra. Tất nhiên, đánh giá viên sẽ lựa chọn mẫu cụ thể chứ không phải bên được đánh giá lựa chọn. Đôi khi bên được đánh giá sẽ cố lựa trước mẫu thử, và đánh giá viên phải nhận biết được ý đồ này.

B

■ **Sự ngoại lệ so với nguyên tắc**

Khi một quá trình hoặc hoạt động được phát hiện là không phù hợp với thủ tục đã định, thì có thể bên được đánh giá đưa ra lời bào chữa rằng: “Có hoàn cảnh đặc biệt ở đây” hoặc “Đây là một trường hợp đặc biệt”. Đánh giá viên có thể chấp nhận một sự ngoại lệ nếu bên được đánh giá đưa ra lý giải hợp lý. Nhưng nếu có quá nhiều trường hợp ngoại lệ xảy ra thì có khả năng hệ thống đó sẽ không phù hợp với tiêu chuẩn đã định.

■ **“Bạn không đủ hiểu biết để phán quyết.”**

Đôi khi người ta hoài nghi về năng lực của đánh giá viên không đủ để kết luận liệu một quá trình phức tạp có đáp ứng được yêu cầu không. Từ đó có thể có những câu phát biểu như: “Anh phải làm thì mới hiểu được” hoặc “Tôi đã làm công việc này trong hai mươi năm rồi, anh là ai mà chỉ sau một ngày lại có thể nói rằng tôi đang thực hiện không đúng?”. Đôi khi nhân viên của bên được đánh giá có thể có những hành động hay lời nói quá đáng!

Thực hành 17

3 phút 



Bạn nên làm gì nếu như phải đối mặt với tình huống khi một nhân viên của bên được đánh giá trở nên quá kích động và khó chịu về kết luận đánh giá?

.....

.....

.....

Có lẽ bạn cũng đồng ý rằng bạn nên tránh bị lôi kéo vào mối mâu thuẫn trực tiếp với các nhân viên của bên được đánh giá. Nếu bạn có cơ

B

hội được tham gia vào cuộc thảo luận, bạn nên cố gắng giải thích rằng công việc của bạn rất khó khăn, rằng bạn được trả lương vì sự trung thực và không thiên vị, rằng bạn được chuẩn bị để xem xét bất kỳ chứng cứ nào bạn trông thấy. Phương sách cuối cùng là bạn có thể buộc phải rút lui và tìm sự giúp đỡ từ các đồng nghiệp.

■ Sự thờ ơ

Một vấn đề khác là bên được đánh giá ít chú ý đến công việc đánh giá. Nhân viên bên được đánh giá có thể xem việc đánh giá làm lãng phí thời gian của họ, hoặc bức tức vì việc đánh giá gây cho họ một gánh nặng. Nếu như thái độ này xuất phát từ cấp quản lý cao thì có lẽ các đánh giá viên chẳng làm được gì nhiều, ngoài việc khẳng định với họ rằng việc làm này là nhằm thu được thông tin cần thiết. Nếu cần thiết, đánh giá viên có thể phản ánh sự thiếu cộng tác của bên được đánh giá trong báo cáo đánh giá.

Sau khi tiến hành xong công việc đánh giá, các đánh giá viên đã có trong tay những thông tin dữ liệu và những kết luận về mức độ phù hợp của bên được đánh giá so với tiêu chuẩn đã định. Giai đoạn tiếp theo là nhóm đánh giá phải báo cáo kết quả đánh giá trong cuộc họp bế mạc.

Trước cuộc họp bế mạc, nhóm đánh giá nên có một cuộc họp nội bộ để thảo luận và thống nhất về những kết luận đánh giá, tránh tình trạng xảy ra tranh cãi giữa các đánh giá viên trong cuộc họp bế mạc!

Họp
bế
mạc

6 Họp bế mạc

Theo TCVN 5950-1:1995:

Mục đích chính của cuộc họp bế mạc là trình bày những nhận xét đánh giá cho ban lãnh đạo cấp cao của bên được đánh giá sao cho đảm bảo rằng họ hiểu rõ các kết quả đánh giá.

Thông thường, trưởng nhóm đánh giá trình bày những nội dung quan sát được và giải thích ý nghĩa. Sau đó đưa ra kết luận về mức độ đáp ứng mục tiêu chất lượng của hệ thống của bên được đánh giá.

Toàn bộ nhóm đánh giá nên có mặt tại cuộc họp này, và cần phải đồng thuận về những phát hiện đã tìm thấy.

Biên bản của cuộc họp bế mạc phải được lưu trữ và phân phát cho các bên tham gia trong thời gian tối đa là 2 tuần sau cuộc họp bế mạc.

Không phải lúc nào nhóm đánh giá cũng thống nhất với nhau về quan điểm nhưng họ phải thể hiện một sự đồng thuận trước bên được đánh giá.

Cuộc họp tổng kết chỉ nhằm mục đích trình bày và làm rõ những kết luận đánh giá, chứ không phải để tranh cãi hoặc thương lượng.

Nếu có yêu cầu, các đánh giá viên có thể đưa ra những đề nghị cải tiến hệ thống chất lượng. Tuy nhiên, những đề nghị này không nên xem như những lời chỉ giáo. Bên được đánh giá có quyền quyết định cách thức và biện pháp cải tiến hệ thống, và sẽ hỏi ý kiến khách hàng (bên yêu cầu thực hiện đánh giá) cho phép thực hiện các hành động khắc phục.

B

Thực hành 18

3 phút 



Trong suốt quá trình đánh giá, nhóm đánh giá không hề có cuộc họp nào với bên được đánh giá vì họ cho rằng việc này làm lãng phí thời gian của cả hai bên. Trong cuộc họp tổng kết, đại diện của bên được đánh giá phản đối kịch liệt những kết luận mà nhóm đánh giá đưa ra trong bản báo cáo. Họ cho rằng họ hoàn toàn bất ngờ về những phát hiện của nhóm đánh giá. Cuối cùng, cuộc họp đã không thể đi đến sự thống nhất giữa hai bên về bản báo cáo đánh giá. Theo bạn, nhóm đánh giá có sai sót gì không? Nếu có thì đó là sai sót gì?

.....

.....

.....

.....

Để có những kỹ năng tổ chức và điều khiển cuộc họp thành công, bạn hãy tham khảo cuốn sách *Hội họp và thuyết trình – làm thế nào để đạt hiệu quả cao do Business Edge xuất bản.*

Như chúng ta thấy, ngay trong kế hoạch đánh giá, nhóm đánh giá cần phải thống nhất với bên được đánh giá về cách thức trao đổi thông tin giữa hai bên. Trong thời gian thực hiện đánh giá, các cuộc họp hàng ngày là một cách thức trao đổi thông tin có hiệu quả. Trong các cuộc họp này, nhóm đánh giá thông báo cho bên được đánh giá về những phát hiện trong ngày. Nhờ đó, bên được đánh giá có thời gian để giải thích hoặc làm rõ vấn đề, tránh tình trạng phải chờ đến cuộc họp tổng kết mới được trình bày hay giải thích.

Một vài lời khuyên cho một cuộc họp thành công:

- Cuộc họp phải được chuẩn bị chu đáo.
- Điều quan trọng là các thành viên trong nhóm đánh giá phải giữ được bình tĩnh và không dễ xúc động, bởi vì có thể có những cơn nóng giận bộc phát trong buổi họp bề mặt.

B

- Nếu một vấn đề phát hiện không chứng minh được là đúng, thì tốt hơn là không nên đề cập đến nó.
- Thách thức có thể xuất hiện khi hai bên bất đồng ý kiến. Đôi khi đòi hỏi phải có sự thống nhất của hai bên về những vấn đề còn bất đồng.
- Buổi họp không nên kéo dài hơn hai tiếng rưỡi mà thường chỉ nên diễn ra trong khoảng bốn mươi lăm phút đến một giờ.

Hãy tự đánh giá 2

15 phút 



1 Hãy xác định những nhận định sau là đúng hay sai, và giải thích tại sao?

B

- a Kế hoạch đánh giá là do khách hàng (bên đề nghị đánh giá) lập ra và giao cho nhóm đánh giá thực hiện theo kế hoạch.

ĐÚNG/SAI

Giải thích:

.....

.....

.....

- b Kế hoạch đánh giá giúp cho nhóm đánh giá sử dụng một cách có hiệu quả các nguồn lực (nhân sự, thời gian, tài chính và phương tiện) để đạt được mục tiêu của cuộc đánh giá.

ĐÚNG/SAI

Giải thích:

.....

.....

.....

- c Nhóm đánh giá phải trình kế hoạch đánh giá cho bên được đánh giá để được thông qua.

ĐÚNG/SAI

Giải thích:

.....

.....

.....

- 2 Có ý kiến cho rằng: “Chúng ta đã chuẩn bị một bản kế hoạch đánh giá rất kỹ lưỡng và kế hoạch này đã được tham khảo ý kiến của bên được

B

đánh giá. Khách hàng cũng đã thông qua kế hoạch. Cho nên khi thực hiện cuộc đánh giá, chúng ta cần phải tuân thủ nghiêm ngặt kế hoạch, nếu không chúng ta sẽ đi chệch mục tiêu”. Bạn nhận xét như thế nào về ý kiến này?

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

- 3 Trong giai đoạn chuẩn bị, một công việc quan trọng là người trưởng nhóm cần phải lựa chọn các thành viên thích hợp cho nhóm đánh giá. Việc lựa chọn sẽ căn cứ vào các tiêu chuẩn nào?

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

- 4 Tại sao trong cuộc họp khai mạc, trưởng nhóm đánh giá nên nhấn mạnh những lợi ích mà bên được đánh giá sẽ nhận được từ cuộc đánh giá?

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

- 5 Dưới đây là những câu hỏi mà một đánh giá viên đặt ra khi phỏng vấn một nhân viên ở phòng thử nghiệm của một công ty chế biến thực phẩm. Bạn hãy xét xem đây là những câu hỏi đóng hay mở? Nếu là câu hỏi đóng, bạn hãy chuyển thành câu hỏi mở:

a Anh có ghi kết quả kiểm tra vào sổ không?

.....

b Khi nào thì thiết bị thử nghiệm được kiểm tra?

.....
.....

c Anh báo cáo kết quả kiểm tra cho trưởng phòng phải không?

.....

d Anh sử dụng thiết bị thử nghiệm như thế nào?

B

.....

e Để xem mẫu thực phẩm có vi khuẩn gây hại không, anh dùng thiết bị kiểm tra này phải không?

.....

.....

6 Theo bạn, phát biểu nào dưới đây thể hiện đúng mục đích của cuộc họp bế mạc sau đánh giá:

a Để bên được đánh giá có cơ hội phản hồi những kết luận của nhóm đánh giá, nêu ra những điểm đã đồng ý và những điểm chưa đồng ý, và đưa ra những hành động khắc phục sẽ thực hiện.

b Để nhóm đánh giá tuyên bố những điểm không phù hợp mà cuộc đánh giá đã phát hiện nhằm buộc bên được đánh giá phải thực hiện các hành động khắc phục.

c Để nhóm đánh giá trình bày với đại diện của bên được đánh giá về các kết luận đánh giá, giúp bên được đánh giá hiểu rõ các điểm chưa phù hợp và xem xét các hành động khắc phục.

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

7 Tóm tắt



B

Phần này đề cập việc chuẩn bị và thực hiện cuộc đánh giá.

- **Kế hoạch đánh giá cần phải được:**
 - Trưởng nhóm đánh giá chuẩn bị, có sự trợ giúp của nhóm đánh giá;
 - khách hàng chấp nhận;
 - truyền đạt tới bên được đánh giá.
- **Kế hoạch đánh giá phải đủ linh hoạt**, cho phép thay đổi trọng tâm đánh giá dựa trên thông tin thu thập được trong suốt cuộc đánh giá. Thông thường, kế hoạch đánh giá bao gồm những chi tiết về:
 - căn cứ đánh giá;
 - loại hình đánh giá;
 - mục tiêu đánh giá;
 - phạm vi đánh giá;
 - nội dung đánh giá;
 - nhân sự tham gia;
 - tài liệu và thông tin được cần thiết;
 - những công đoạn và quá trình của doanh nghiệp được đánh giá;
 - thời gian biểu hoạt động dự kiến: thời hạn và thời gian cho mỗi hoạt động đánh giá chính;
 - phương tiện giao tiếp giữa các bên, kể cả ngôn ngữ sử dụng;
 - nguồn lực và phương tiện được cung cấp.
- **Những giai đoạn của một cuộc đánh giá:**
 - 1 **Chuẩn bị:** quyết định các hoạt động đánh giá nào sẽ được thực hiện và thực hiện khi nào, và sắp xếp sẵn các nguồn lực cho một cuộc đánh giá;
 - 2 **Họp khai mạc:** là một cuộc họp mang tính nghi thức giữa nhóm đánh giá và bên được đánh giá, đề cập tới phạm vi đánh giá, phương pháp đánh giá và thời gian thực hiện đánh giá;

- 3 **Thu thập dữ liệu** bằng cách: xem xét tài liệu; kiểm tra hiện trường; thực hiện phỏng vấn; quan sát quá trình làm việc; kiểm tra sản phẩm và dịch vụ;
- 4 **Phân tích và xem xét dữ liệu**: để xác định các điểm không phù hợp;
- 5 **Hợp bố mạc**: nhóm đánh giá trình bày những kết luận đánh giá cho quản lý cấp cao của bên được đánh giá để họ xem xét các hành động khắc phục;
- 6 **Báo cáo tổng kết đánh giá**.

B

7 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

Báo cáo đánh giá và hành động khắc phục

- *Dẫn nhập*
- *Báo cáo quan sát tạm thời*
- *Báo cáo tổng kết đánh giá*
- *Hành động khắc phục*
- *Theo dõi và thẩm định hành động khắc phục*
- *Tóm tắt*
- *Suy ngẫm*

1 Dẫn nhập

Tới đây, bạn đã thực hiện được 80% công việc của cuộc đánh giá, 20% công việc còn lại là báo cáo đánh giá và theo dõi hành động khắc phục. Sau cuộc đánh giá, hiển nhiên kết quả đánh giá phải được báo cáo để thông báo đầy đủ tình hình cho các khách hàng và bên được đánh giá biết. Qua kết quả đánh giá, nếu có các điểm không phù hợp, bên được đánh giá phải nhận biết những hành động khắc phục nào cần phải thực hiện.

Sau khi học xong phần này, bạn có khả năng tốt hơn để:

- mô tả nội dung chính của các báo cáo: báo cáo quan sát tạm thời, báo cáo điểm không phù hợp và báo cáo tổng kết đánh giá;
- kiến nghị các hành động khắc phục (nếu được yêu cầu);
- theo dõi và thẩm định các hành động khắc phục.

2 Báo cáo quan sát tạm thời

Trong quá trình đánh giá, nhóm đánh giá thu thập và phân tích dữ liệu và từ đó có thể phát hiện ra các vấn đề không phù hợp. Một điều quan trọng là các vấn đề khác biệt nên được thông báo theo cách thức nhằm đảm bảo bên được đánh giá ghi nhận chúng một cách cẩn thận, nhất là nếu các quan sát phát hiện được các rủi ro sắp xảy ra hoặc nghiêm trọng. Bên được đánh giá cần phân tích nguyên nhân gây ra sự khác biệt và đưa ra biện pháp khắc phục. Nếu khác biệt lớn thì cần có biện pháp phòng ngừa để nó không tái diễn. Cách thức thông báo có hiệu quả nhất là báo cáo quan sát tạm thời.

C

Mục đích của việc báo cáo quan sát tạm thời là giúp cho bên được đánh giá quan tâm đến các vấn đề khác biệt để thực hiện các hành động khắc phục hoặc điều chỉnh.

Báo cáo quan sát tạm thời cần phải thực hiện theo một biểu mẫu chuẩn. Dưới đây là một ví dụ về báo cáo quan sát tạm thời được lập ra khi đánh giá viên phát hiện thấy việc không tuân thủ qui định khi sử dụng nguyên liệu hạt nhựa mới.

C

Báo cáo quan sát tạm thời

Ngày: 02/02/200X Giờ: 14:00 Đơn vị: Công ty A

Tổ chức đánh giá: Nhóm đánh giá nội bộ

Đánh giá viên: Nguyễn Văn X

Bên được đánh giá: Phân xưởng sản xuất bao bì

Nội dung quan sát và nhận xét:

Theo qui định QĐ-N-09 của doanh nghiệp, khi sử dụng nguyên liệu hạt nhựa mới thì phải cho sản xuất thử nghiệm, kiểm tra bao bì thành phẩm, lưu trữ chế độ gia công. Nhưng với loại hạt PE05 thì không tìm thấy bằng chứng thực hiện.

Đại diện bên được đánh giá: Nguyễn Văn Y, tổ trưởng sản xuất đã xác nhận.

Ý kiến của bên được đánh giá:

■ Giải thích nguyên nhân:

Loại hạt này được sử dụng tốt ở các thiết bị cùng loại, do cần cung cấp gấp bao bì nên chưa kịp thử nghiệm.

■ Hành động khắc phục:

Sẽ tiến hành thử nghiệm theo qui định QĐ-N-09 và theo dõi lô hàng có bao bì chưa qua thử nghiệm.

■ Ngày khắc phục: 04/02/200X

Nếu vấn đề quan sát không gây ảnh hưởng lớn và nghiêm trọng đến hệ thống quản lý chất lượng của bên được đánh giá, thì đánh giá viên có thể cho phép bên được đánh giá thực hiện hành động khắc phục ngay. Như trong ví dụ trên, đánh giá viên có thể cho phép phân xưởng sản xuất bao bì tiến hành thử nghiệm theo qui định QĐ-N-09 và theo dõi lô hàng có bao bì chưa qua thử nghiệm ngay trong thời gian đánh giá.

Nếu đánh giá viên xét thấy vấn đề là nghiêm trọng và bên được đánh giá không đưa ra được những lý giải hợp lý, thì đánh giá viên có thể coi đó là điểm không phù hợp và lập báo cáo điểm không phù hợp. Dưới đây là một ví dụ về báo cáo điểm không phù hợp khi đánh giá viên nội bộ phát hiện thấy tổ đóng gói không thực hiện qui định đóng dấu trên thân bao theo điều khoản tham chiếu 4.2.4 của TCVN ISO 9000.

C

Báo cáo điểm không phù hợp – Số: NCR 12/03

Ngày: 02/02/2002

Giờ: 14:00

Đơn vị: Công ty A

Đánh giá viên: *Trần Văn X*

Bên được đánh giá: *Tổ đóng gói*

Tài liệu công ty: *Qui định HD-KT-01*

Điều khoản tham chiếu *TCVN ISO 9000: 4.2.4*

Mô tả điểm không phù hợp:

Qui định đóng dấu ngày sản xuất trên thân bao nhưng ở mẫu kiểm tra ngày sản xuất lại được đóng trên mép bao.

Đánh giá viên ký tên: *Trần Văn X*

Đại diện bên được đánh giá ký tên: *Nguyễn Văn A*

Báo cáo quan sát tạm thời và báo cáo điểm không phù hợp là căn cứ để nhóm đánh giá thảo luận và xác định mức độ phù hợp của bên được đánh giá so với yêu cầu của các tiêu chuẩn và thủ tục đã định.

Báo cáo
tổng kết
đánh giá

3 Báo cáo tổng kết đánh giá

Trong phần B, chúng ta đã đề cập đến cuộc họp bế mạc. Kết quả của cuộc họp bế mạc là sự thống nhất giữa nhóm đánh giá và bên được đánh giá về những kết luận đánh giá. Sau cuộc họp bế mạc là lúc phải báo cáo tổng kết đánh giá. Trong báo cáo không được có nội dung bất ngờ. Điều này có nghĩa là bên được đánh giá phải được thông báo những nội dung của báo cáo trước khi phát hành.

Báo cáo phải được gửi đến đúng người, đúng lúc, và theo đúng biểu mẫu.

Trưởng nhóm đánh giá có nhiệm vụ chuẩn bị báo cáo tổng kết, và đưa ra kết luận cuối cùng, nhưng thường các đánh giá viên khác cũng được đóng góp ý kiến vào nội dung báo cáo. Nhóm đánh giá cần phải đạt được sự nhất trí về nội dung báo cáo.

Nếu nhóm đánh giá nhận thấy còn thiếu chứng cứ ở một khâu đánh giá nào đó và cảm thấy khâu này chưa được phát hiện đầy đủ, thì nhóm đánh giá có thể quay trở lại và đánh giá thêm khâu đó. Trong trường hợp không thể thực hiện được điều này, bản báo cáo sẽ đưa ra những sự kiện mà nhóm quan sát được.

Dùng áp lực để buộc chấp nhận các chứng cứ không thích đáng, được diễn giải sai hoặc không chính xác sẽ bị phản đối.

3.1 Cơ cấu và nội dung báo cáo tổng kết đánh giá

Không có một mẫu báo cáo chung cho mọi đánh giá, bởi vì các cuộc đánh giá có mục tiêu khác nhau. Tuy nhiên, thông thường một báo cáo tổng kết đánh giá nên bao gồm những nội dung sau và được trình bày theo trình tự như sau:

1 Giới thiệu

- trình bày tóm tắt phạm vi và mục tiêu đánh giá;
- nêu kế hoạch đánh giá, tiêu chuẩn hệ thống chất lượng hoặc những tài liệu làm căn cứ cho việc đánh giá;
- nêu danh sách những người tham gia: các thành viên của nhóm đánh giá và đại diện của bên được đánh giá;
- nêu rõ thời gian bắt đầu và kết thúc việc đánh giá.

2 Tóm tắt

- nên có một bản tóm tắt những điểm chính của báo cáo đánh giá và đặt ở trang đầu của báo cáo. Bản tóm tắt này cần nêu tên những người liên quan (như đại diện của bên được đánh giá hoặc lãnh đạo của bên khách hàng), những người này cần phải biết kết quả tổng quát, nhưng không cần phải đọc toàn bộ báo cáo.

3 Danh sách các điểm không phù hợp

- liệt kê các điểm không phù hợp, bao gồm cả bằng chứng và những chi tiết về thời gian, địa điểm, người đã phát hiện và tham chiếu với điều khoản qui định trong tiêu chuẩn đánh giá.

4 Kết luận

- đưa ra kết luận của nhóm đánh giá về mức độ phù hợp của bên được đánh giá so với (những) tiêu chuẩn đang áp dụng;
- đưa ra nhận xét của nhóm đánh giá về việc liệu hệ thống có đủ khả năng đạt được những mục tiêu chất lượng đã xác định không.

5 Đề nghị các hành động khắc phục

- Nhóm đánh giá sẽ đề nghị cấp quản lý của bên được đánh giá xem xét những kết luận của cuộc đánh giá để xác định các hành động khắc phục cần thiết. Bên được đánh giá phải trả lời bằng văn bản nêu rõ những hành động khắc phục nào sẽ được thực hiện và trong thời gian bao lâu. Nếu bên được đánh giá không thực hiện các hành động khắc phục thì cũng phải nêu lý do vì sao không thực hiện.

6 Danh mục phân phát báo cáo

- Đối với đánh giá nội bộ, báo cáo thường được gửi tới quản lý cấp cao của doanh nghiệp (thường là Ban Giám đốc) và người phụ trách bộ phận hay phòng ban được đánh giá.
- Đối với đánh giá bên ngoài, ngoài việc gửi cho khách hàng (tổ chức hoặc doanh nghiệp yêu cầu đánh giá), báo cáo có thể được gửi cho bên được đánh giá (với sự chấp thuận của khách hàng).

Dưới đây là ví dụ về một báo cáo tổng kết đánh giá của nhóm đánh giá nội bộ sau khi đánh giá việc xây dựng và thực hiện Sổ tay chất lượng của Ban Giám đốc doanh nghiệp.

C

Báo cáo tổng kết đánh giá

Ngày: 02/06/200X

Đơn vị: Công ty A

Trưởng nhóm đánh giá: *Phạm Văn B*

Bên được đánh giá: *Ban Giám đốc*

Phạm vi đánh giá: *Sổ tay chất lượng*

Ưu điểm:

- Mục tiêu chất lượng rõ ràng và thể hiện lợi ích cụ thể.
- Kế hoạch thực hiện chi tiết.

Điểm không phù hợp số 1

- Nội dung: *chưa cập nhật nhân sự mới vào Sơ đồ tổ chức công ty.*
- Điều khoản ISO: 4.2.3
- Nguyên nhân: *dự định bổ sung thêm một vị trí nữa rồi cập nhật.*
- Hành động khắc phục: *đề nghị Phòng Nhân sự hoàn chỉnh sơ đồ tổ chức.*
- Thời hạn hoàn thành: *trước 30/06/200X*
- Xác nhận hoàn thành: *(chờ)*
- Ghi chú:

Điểm không phù hợp số 2

...

Trưởng nhóm đánh giá ký tên: *Phạm Văn B*

Đại diện bên được đánh giá ký tên: *Nguyễn Văn A*

Một vài lời khuyên để có một bản báo cáo tốt

- Bạn hãy đặt mình vào vị trí của bên được đánh giá hoặc khách hàng để đọc thật kỹ báo cáo này trước khi đệ trình. Bạn sẽ có phản ứng như thế nào? Có điều gì bạn cần muốn biết thêm?
- Bản báo cáo phải thực tế, được trình bày trung thực và đúng đắn về những phát hiện trong quá trình đánh giá.
- Nội dung và cách trình bày có thể bị tranh cãi, vì thế đòi hỏi bạn phải đầu tư thời gian và rất thận trọng.

- Mặc dù mục đích chính của việc đánh giá là xác định những sai sót để khắc phục, nhưng bên được đánh giá và khách hàng cũng thường cảm kích nếu báo cáo nêu được những điểm nổi bật hoặc những khía cạnh đặc biệt tốt trong quá trình hoạt động của bên được đánh giá.
- Các sai sót nào đã được khắc phục trong thời gian đánh giá thì không cần báo cáo trong lần đánh giá sau cùng.
- Báo cáo chỉ bao gồm các sự kiện hoặc những ý kiến có chứng cứ hỗ trợ.
- Báo cáo không nên nêu tên của những cá nhân của bên được đánh giá có liên quan đến những điểm không phù hợp hoặc những quan sát phát hiện được trong cuộc đánh giá.
- Các phát hiện về điểm không phù hợp nên được tóm tắt một cách ngắn gọn trong một hoặc hai câu (có nhấn mạnh những điểm chính bằng cách bôi đậm), cùng với chỉ dẫn tham chiếu những dữ liệu hay chứng cứ hỗ trợ trong các báo cáo điểm không phù hợp.
- Các điểm không phù hợp nên được trình bày theo thứ tự ưu tiên từ trên xuống theo mức độ ảnh hưởng nghiêm trọng của chúng.

C

Hồ sơ đánh giá

Đi kèm với báo cáo đánh giá là hồ sơ đánh giá. Hồ sơ đánh giá chất lượng là một loại hồ sơ trong hệ thống chất lượng, nên cần được tập hợp và lưu trữ đúng qui định. Đó là những bằng chứng và kết quả của cuộc đánh giá chất lượng. Hồ sơ đánh giá gồm tất cả tài liệu liên quan kể từ khi bắt đầu đến khi hoàn tất cuộc đánh giá, gồm có:

- thông báo về đợt đánh giá;
- kế hoạch đánh giá;
- bản kê kiểm tra;
- báo cáo quan sát tạm thời;
- báo cáo điểm không phù hợp.

4 Hành động khắc phục

Như chúng ta đã thảo luận ở Phần A, hoạt động đánh giá căn bản là một biện pháp phòng ngừa. Mục đích chính của hoạt động đánh giá không phải là để khắc phục một quá trình hoặc hệ thống đã triển khai sai lầm mà nhằm phòng ngừa chúng khỏi những sai lầm đó.

Bên đánh giá (hoặc khách hàng) thường đề nghị cấp quản lý của bên được đánh giá nên xem xét các phát hiện được nêu trong báo cáo đánh giá để từ đó xác định các hành động khắc phục cần thiết, và phải trả lời bằng văn bản nêu rõ kế hoạch thời gian thực hiện hành động khắc phục.

C

Trong phần này, chúng ta sẽ xem xét đến vai trò của đánh giá viên trong việc đề nghị những hành động khắc phục ở nơi có các điểm khác biệt. Trong đánh giá nội bộ, đánh giá viên có thể tham gia vào việc lập kế hoạch và theo dõi việc thực hiện các hành động khắc phục. Cho nên phần này cũng giới thiệu với bạn cách thức lập kế hoạch hành động khắc phục.

Trước tiên, chúng ta nên cố gắng trả lời câu hỏi khá cơ bản dưới đây.

4.1 Hành động khắc phục là gì?

Theo TCVN ISO 9000:2000, hành động khắc phục được định nghĩa là:

Hành động được thực hiện để loại bỏ những nguyên nhân gây ra sự không phù hợp, khuyết tật hoặc tình trạng không mong muốn khác đang tồn tại để ngăn chặn sự tái diễn.

TCVN 5950-1:1995 cũng đề cập:

Hành động khắc phục và các cuộc đánh giá tiếp theo sau phải được hoàn thành trong thời hạn thống nhất giữa khách hàng và bên được đánh giá, có tham khảo ý kiến của cơ quan đánh giá.

Hành động khắc phục và ba loại hình đánh giá

Cách thức đề nghị, thực hiện và theo dõi hành động khắc phục sẽ khác nhau giữa ba loại hình đánh giá.

Trong phần A, chúng ta đã nói rằng mục đích tiêu biểu của việc **đánh giá nội bộ** là “cung cấp thông tin để lãnh đạo xem xét, dẫn đến việc cải tiến hoặc thực hiện hành động khắc phục hoặc phòng ngừa”. Vì thế trong một cuộc đánh giá nội bộ, các đánh giá viên được đề nghị đưa ra những đề xuất về các hành động khắc phục.

Khi khách hàng thực hiện việc **đánh giá của bên thứ hai** đối với nhà cung cấp của mình thì nhà cung cấp có thể có cơ hội khắc phục sai sót nếu khách hàng đồng ý. Nhưng nếu cuộc đánh giá phát hiện được sự khác biệt nghiêm trọng ở bất kỳ một điểm nào đó, thì có thể nhà cung cấp sẽ không có cơ hội được đánh giá lại và mất hợp đồng cung cấp.

Trong việc **đánh giá của bên thứ ba**, các đánh giá viên có thể đưa ra những đề nghị về hành động khắc phục nhưng họ không có trách nhiệm phải làm điều đó.

Ngay từ **giai đoạn lập kế hoạch đánh giá**, chính khách hàng là người quyết định liệu trong báo cáo đánh giá có nên bao gồm những đề nghị về hành động khắc phục hay không.

C

4.2 Đề nghị hành động khắc phục

Đề nghị hành động khắc phục tùy thuộc một cách rõ ràng vào mức độ không phù hợp đã phát hiện. Nếu các điều khoản chính của tiêu chuẩn không được đáp ứng, hoặc đáp ứng một cách không thỏa đáng thì có thể bên được đánh giá cần phải xem xét lại toàn bộ hệ thống quản lý chất lượng của họ.

Trong các trường hợp khác, đánh giá viên cần xác định điểm không phù hợp là lớn hay nhỏ. Ví dụ, khi đánh giá sự phù hợp của bên thứ ba dựa trên tiêu chuẩn ISO 9000, một điểm không phù hợp nhỏ có thể là việc không thực hiện một điều khoản nào đó của một phần/chương trong Tiêu chuẩn. Còn điểm không phù hợp lớn có thể là:

- không đáp ứng đúng yêu cầu của toàn bộ một phần/chương của tiêu chuẩn ISO 9001:2000, chẳng hạn như “Điều khoản 7.4 – Mua hàng”;
- phát hiện ra nhiều điểm không phù hợp nhỏ, qua đó cho thấy yêu cầu của một điều khoản trong tiêu chuẩn không được đáp ứng một cách thỏa đáng.

Đối với điểm không phù hợp nhỏ, đánh giá viên có thể cho phép bên được đánh giá khắc phục ngay tại chỗ mà không cần phải đưa vào báo cáo.

Đối với điểm không phù hợp lớn, có thể gây tác hại nghiêm trọng hoặc có nguy cơ xảy ra lặp lại thì bên được đánh giá cần phải lập kế hoạch và thực hiện hành động khắc phục.

4.3 Lập và thực hiện kế hoạch hành động khắc phục

Việc lập và thực hiện kế hoạch hành động khắc phục là trách nhiệm của bên được đánh giá. Tuy nhiên trong đánh giá nội bộ, các đánh giá viên cũng được yêu cầu tham gia vào việc lập kế hoạch hành động khắc phục.

C

Khi lập kế hoạch hành động khắc phục, bạn cần xem xét những vấn đề sau đây:

- Điểm khác biệt là gì?
- Kết quả mong muốn là gì?
- Điều đó phải đạt được như thế nào? Phương pháp gì được áp dụng để đạt được kết quả này?
- Ai sẽ thực hiện hành động khắc phục?
- Khi nào hành động khắc phục sẽ được triển khai?
- Ai sẽ thẩm định kết quả của hành động khắc phục, và việc thẩm định được thực hiện theo trình tự như thế nào?

Kế hoạch hành động khắc phục được lập và thực hiện theo năm bước sau:

- 1 Lập hồ sơ điểm không phù hợp cần khắc phục và xác định các biện pháp tức thời cần phải thực hiện để vấn đề không xảy ra nữa.
- 2 Tiến hành nghiên cứu, tìm hiểu nguyên nhân chính gây ra điểm không phù hợp. Đối với một số điểm không phù hợp, bạn có thể dễ dàng xác định được nguyên nhân. Nhưng cũng sẽ có những điểm không phù hợp mà để tìm được nguyên nhân cơ bản, bạn sẽ phải mất rất nhiều thời gian, có thể là vài tuần hoặc thậm chí vài tháng.
- 3 Đề xuất, lên kế hoạch thực hiện, kiểm tra tính hiệu quả của hành động khắc phục.
- 4 Đảm bảo điểm không phù hợp được theo dõi và kiểm soát để tránh lặp lại.
- 5 Phân tích các hậu quả mà điểm không phù hợp gây ra đối với sản phẩm đã được sản xuất. Ví dụ, nếu các điểm không phù hợp của sản phẩm hoặc dây chuyền được phát hiện sau khi sản phẩm đó đã được giao cho khách hàng thì ta cần có các biện pháp gì để hạn chế những hậu quả có thể xảy ra?

Kết quả của năm bước trên được điền vào kế hoạch hành động khắc phục như mẫu tham khảo sau.

Để xác định nguyên nhân gây ra vấn đề, bạn có thể áp dụng phương pháp phát ý tưởng và biểu đồ nhân quả, được giới thiệu trong cuốn sách *Đạt chất lượng* do Business Edge xuất bản.

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC			
Bước	Nội dung	Người liên quan ký nhận	Thời gian
1. Điểm không phù hợp cần xử lý			Ngày lập: —/—/—
2. Phân tích nguyên nhân			Ngày báo cáo: —/—/—
3. Biện pháp xử lý			Ngày đề xuất: —/—/— Ngày hoàn thành: —/—/—
4. Phê duyệt			Ngày duyệt: —/—/—
5. Xác nhận, đánh giá			Ngày kiểm tra: —/—/—

C

Sau khi lập xong kế hoạch hành động khắc phục, bên được đánh giá sẽ trình cho nhóm đánh giá xem xét để thông qua. Khi đánh giá kế hoạch khắc phục, đánh giá viên nên xem xét:

- Liệu bên được đánh giá có xử lý được gốc rễ của vấn đề không hay chỉ khắc phục được hiện tượng?
- Liệu hành động khắc phục đề nghị có gây ra vấn đề khác không?
- Liệu kế hoạch khắc phục đủ chi tiết để đảm bảo những thay đổi sẽ có hiệu quả lâu dài hay không?

5 Theo dõi và thẩm định hành động khắc phục

Một khi hành động khắc phục được chấp nhận thì bên được đánh giá phải giám sát việc thực hiện hành động đó. Một số hành động khắc phục có thể được triển khai trong một thời gian dài, đặc biệt đối với trang thiết bị được lắp đặt và vận hành (chẳng hạn như các thiết bị dùng để định chuẩn).

Trong trường hợp nêu trên, các giai đoạn triển khai phải được thống nhất, và các đánh giá viên có lẽ phải tham gia xây dựng lịch trình

hoặc chương trình hành động. Lịch trình thực hiện các thay đổi cần phải thực tế, hơn là lạc quan.

Thực hành 19

5 phút 



C

Trong thực tế, quá trình thẩm định hành động khắc phục có thể làm phát sinh vấn đề cho các đánh giá viên. Theo bạn vấn đề này là gì?

.....

.....

.....

Như chúng ta đã nêu, hành động khắc phục có thể phải được thực hiện ngay sau khi đánh giá viên vừa rời khỏi. Lúc này có thể phát sinh những vấn đề dưới đây:

- Trong trường hợp nào thì đủ tin tưởng để cho phép bên được đánh giá báo cáo đã triển khai hành động khắc phục mà không cần đánh giá viên phải đánh giá lại?
- Có cần phải thực hiện một cuộc đánh giá thẩm định để đảm bảo các điểm không phù hợp đã được khắc phục hết hay chưa?
- Nếu phải đánh giá thẩm định thì khi nào đánh giá viên sẽ quay trở lại đánh giá? Ngay sau khi việc đánh giá vừa hoàn thành? Hay sau đó một thời gian? Hay là khi hệ thống đã được điều chỉnh và có thời gian hoạt động ổn định? Đối với tình huống sau cùng, thời gian trì hoãn được cho phép là bao lâu?

Trong trường hợp phát sinh các khác biệt đáng kể và đánh giá viên không tin tưởng hoàn toàn vào việc quản lý của bên được đánh giá, thì một cuộc đánh giá thẩm định có thể được xem là giải pháp hợp lý. Tuy nhiên rõ ràng đây có thể là một công việc rất tốn kém chi phí. Ví dụ điều gì xảy ra nếu việc đánh giá thẩm định phát hiện được hệ thống của bên được đánh giá vẫn chưa phù hợp? Việc đánh giá viên quay trở lại đánh giá sẽ làm phát sinh thêm chi phí?

Rõ ràng, điều này sẽ phụ thuộc vào khách hàng. Chính khách hàng sẽ quyết định dựa vào nguồn lực sẵn có. Trong khi đó, đánh giá viên có trách nhiệm quyết định xem hệ thống và các quá trình của bên được đánh giá đã phù hợp với những yêu cầu đã định hay chưa.

Hãy tự đánh giá 3

15 phút 



Hãy suy nghĩ xem những câu phát biểu sau đúng hay sai và giải thích lý do tại sao.

- 1 Mục đích của báo cáo tạm thời là chỉ ra các vấn đề khác biệt để khách hàng (bên yêu cầu thực hiện đánh giá) cần phải quan tâm và quyết định có hay không có sự không phù hợp.

ĐÚNG/ SAI.

Lý do:

.....

.....

.....

C

- 2 Bất kỳ ở đâu mà nhóm đánh giá phát hiện có một nội dung không phù hợp với yêu cầu thì họ phải báo cáo, cho dù họ chỉ có một ít chứng cứ về sự không phù hợp ấy.

ĐÚNG/ SAI.

Lý do:

.....

.....

.....

- 3 Bên được đánh giá nên được biết về nội dung của báo cáo đánh giá trước khi báo cáo được phát hành.

ĐÚNG/ SAI.

Lý do:

.....

.....

.....

- 4 Bên được đánh giá buộc phải chấp nhận tất cả những kết luận của nhóm đánh giá trong báo cáo đánh giá.

ĐÚNG/ SAI.

Lý do:

.....
.....

- 5 Đối với đánh giá bên ngoài, bên được đánh giá xem xét các kết luận đánh giá và có thể quyết định không thực hiện các hành động khắc phục.

ĐÚNG/ SAI.

Lý do:

.....
.....

- 6 Một chuỗi các điểm không phù hợp nhỏ (phụ) không nên xem như là một điểm không phù hợp lớn (chính).

ĐÚNG/ SAI.

Lý do:

.....
.....

- 7 Để khắc phục được gốc rễ của điểm không phù hợp, đánh giá viên cần phải lập kế hoạch khắc phục và giám sát bên được đánh giá thực hiện nghiêm chỉnh kế hoạch này.

ĐÚNG/ SAI.

Lý do:

.....
.....

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

6 Tóm tắt



Phần này liên quan đến việc báo cáo và theo dõi hành động khắc phục.

- Mục đích của việc **báo cáo quan sát tạm thời** là chỉ ra các khác biệt mà bên được đánh giá cần phải quan tâm, và điều chỉnh hoặc thực hiện hành động khắc phục.
- **Báo cáo tổng kết đánh giá** không nên tạo ra sự bất ngờ cho bên được đánh giá. Nội dung báo cáo phải trình bày cho bên được đánh giá trước khi báo cáo được phát hành.
- Dùng áp lực để buộc chấp nhận các chứng cứ không thích đáng, được diễn giải sai hoặc không chính xác đều bị phản đối.
- Báo cáo tổng kết đánh giá nên bao gồm:
 - phạm vi và mục tiêu của việc đánh giá;
 - danh sách những người tham gia;
 - danh sách các điểm không phù hợp, và những chứng cứ liên quan;
 - kết luận của nhóm đánh giá về mức độ phù hợp của bên được đánh giá so với tiêu chuẩn đang áp dụng, và khả năng của hệ thống đối với việc đạt được những mục tiêu chất lượng đã xác định;
 - đề nghị hành động khắc phục.
- **Hành động khắc phục** được định nghĩa là một hoạt động nhằm giải quyết các nguyên nhân gây ra sự khác biệt giữa công việc thực tế với những thủ tục đã định.
- Ngay từ giai đoạn lập kế hoạch đánh giá, chính khách hàng là người quyết định liệu trong báo cáo đánh giá có nên bao gồm những đề nghị về hành động khắc phục hay không.
- Kế hoạch hành động khắc phục do bên được đánh giá lập ra và trình cho khách hàng và nhóm đánh giá để xem xét và thông qua.
- Khách hàng là người quyết định có thực hiện việc đánh giá lại hay không. Trong khi đó, đánh giá viên có trách nhiệm quyết định xem hệ thống và các quá trình của bên được đánh giá đã phù hợp với những yêu cầu đã định hay chưa.

C

7 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

Trả lời ngắn gọn các câu hỏi sau.

Câu 1 Từ sự hiểu biết của bạn, hãy định nghĩa đánh giá chất lượng là gì?

.....

.....

Câu 2 Hãy cho biết điểm khác nhau giữa đánh giá chất lượng áp dụng cho sản phẩm và cho hệ thống quản lý chất lượng?

.....

.....

Câu 3 Ai là người thực hiện đánh giá của bên thứ ba, và mục đích chủ yếu của đánh giá này là gì?

.....

.....

.....

Câu 4 Mục đích chủ yếu của đánh giá nội bộ là gì và ai là người tiến hành việc đánh giá này?

.....

.....

.....

Câu 5 Hãy liệt kê ba vai trò của khách hàng trong cuộc đánh giá chất lượng.

.....

.....

.....

Đánh giá kết quả

Câu 6 **Kỹ năng quan trọng nhất của một đánh giá viên là gì?**

.....

.....

.....

Câu 7 **Hãy liệt kê sáu nội dung trong kế hoạch đánh giá.**

.....

.....

.....

.....

.....

Câu 8 **Kế hoạch đánh giá có thể triển khai một cách linh hoạt? Hãy giải thích lý do.**

.....

.....

.....

Câu 9 **Hãy liệt kê các giai đoạn của một cuộc đánh giá.**

.....

.....

.....

Câu 10 **Mục đích của buổi họp khai mạc cho việc đánh giá là gì?**

.....

.....

.....

- Câu 11 Tại sao đánh giá viên nên sử dụng câu hỏi gợi ý (mở) và tránh các câu hỏi dẫn dắt và câu hỏi mẹo?

.....

.....

.....

- Câu 12 Khi thực hiện quan sát một đối tượng nào đó đang thao tác công việc, đánh giá viên nên thông báo cho đối tượng đó biết hay quan sát một cách ngẫu nhiên?

.....

.....

.....

- Câu 13 Khi nào thì đánh giá viên áp dụng kỹ năng thẩm tra và kiểm chứng?

.....

.....

.....

- Câu 14 Mục đích của buổi họp bế mạc của việc đánh giá là gì?

.....

.....

.....

- Câu 15 Hãy liệt kê các nội dung chủ yếu của báo cáo đánh giá.

.....

.....

.....

Bạn có thể tham khảo các câu trả lời ở phần *Đáp án bài kiểm tra nhanh* ở cuối cuốn sách.

2 Bài tập tình huống

Hãy đọc tình huống sau và sử dụng những kiến thức mà bạn học được trong cuốn sách này để trả lời các câu hỏi.

Doanh nghiệp của bạn quyết định hướng tới việc đạt được chứng nhận ISO 9001:2000. Bạn được phân công làm Đại diện Lãnh đạo để tổ chức các cuộc đánh giá chất lượng nội bộ cho doanh nghiệp của bạn.

Sau khi mời một công ty tư vấn đến tổ chức khóa học “Chuyên gia Đánh giá chất lượng”, bạn đã chọn được nhóm đánh giá nội bộ gồm năm người và chia thành hai tổ. Theo kế hoạch nhóm sẽ thực hiện cuộc đánh giá nội bộ nhằm chuẩn bị cho cuộc đánh giá chính thức để được cấp chứng nhận ISO 9001:2000.

Vì đây là lần đầu tiên thực hiện đánh giá nội bộ, cho nên Ban Giám đốc doanh nghiệp quyết định tiến hành đánh giá thí điểm ở Phòng Kinh doanh. Sau đó nhóm đánh giá sẽ rút kinh nghiệm và mở rộng việc đánh giá sang các bộ phận và phòng ban khác trong doanh nghiệp.

Đối với nhóm đánh giá, đây là lần đầu tiên tham gia đánh giá cho nên họ cần có ý kiến chỉ đạo và sự hỗ trợ của bạn. Bạn hãy giúp họ:

- 1 lập kế hoạch đánh giá chất lượng nội bộ riêng cho Phòng Kinh doanh (không cần liệt kê các điều khoản của tiêu chuẩn ISO 9001:2000).
- 2 lập một bản kê kiểm tra để hỗ trợ cho việc đánh giá Phòng Kinh doanh.
Khi đánh giá Phòng Kinh doanh, nhóm đánh giá phát hiện ba vấn đề sau:
 - Trong ba tháng qua, đã xảy một số trường hợp sản phẩm được giao cho khách hàng nhưng không đúng với qui cách và mẫu mã đã nêu trong đơn đặt hàng. Hậu quả là doanh nghiệp phải đổi lại sản phẩm cho khách hàng và khách hàng tỏ vẻ không hài lòng về cách thức kinh doanh của doanh nghiệp.
 - Khi khách hàng mang sản phẩm đến để bảo hành, nhân viên của Phòng Kinh doanh rất lúng túng vì không biết làm thế nào để nhận biết đây có phải là sản phẩm của doanh nghiệp hay không và sản phẩm có còn trong thời gian bảo hành không.
 - Phòng Kinh doanh luôn báo cáo với Ban Giám đốc là trong thời gian qua khách hàng không còn than phiền. Trong khi đó Phòng Kinh doanh không làm thống kê để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng.
- 3 xác định các điểm không phù hợp của Phòng Kinh doanh.
- 4 lập kế hoạch hành động khắc phục các điểm không phù hợp đó.

Hãy tóm lược và suy ngẫm

1 Tóm lược và suy ngẫm

Bây giờ bạn đã học xong cuốn sách *Đánh giá chất lượng*, chúng ta hãy cùng nhau suy ngẫm lại những mục tiêu của cuốn sách này.

- **Khi bạn đã học xong cuốn sách, bạn có thể giải thích các chức năng và mục tiêu của việc đánh giá chất lượng.**

Như chúng ta đã thảo luận, đánh giá có thể được tiến hành đối với bất kỳ một sản phẩm, một quá trình hoặc một hệ thống nào đó trong doanh nghiệp. Đánh giá chất lượng nhằm mục đích tìm ra những điểm khác biệt của sản phẩm, quá trình hoặc hệ thống so với các tiêu chuẩn đã đặt ra để thực hiện các hành động khắc phục, chứ không phải truy tìm trách nhiệm của cá nhân nào đó.

Có ba loại hình đánh giá:

- Đánh giá chất lượng nội bộ là do doanh nghiệp tự đánh giá. Mục đích của việc đánh giá nội bộ là cung cấp thông tin để cấp quản lý xem xét, từ đó đưa ra các quyết định cải tiến hệ thống chất lượng, thực hiện những hoạt động phòng ngừa và khắc phục, hoặc chuẩn bị cho việc đánh giá của bên thứ ba.
- Đánh giá chất lượng của bên thứ hai có thể do đại diện của khách hàng hoặc do chính khách hàng tiến hành để xem xét liệu nhà cung cấp có đủ khả năng cung ứng sản phẩm đạt chất lượng theo yêu cầu của khách hàng hay không.
- Đánh giá chất lượng của bên thứ ba do những tổ chức đánh giá độc lập bên ngoài tiến hành để xem xét việc cấp chứng nhận hoặc đánh giá việc thực hiện tiêu chuẩn đã định.

Mặc dù việc đánh giá hệ thống chất lượng có lẽ là loại đánh giá phổ biến hơn cả, nhưng doanh nghiệp vẫn có thể tiến hành đánh giá các lĩnh vực khác như giáo dục, an toàn vệ sinh, v.v... Dù cho nội dung là gì đi nữa thì đánh giá vẫn có nghĩa là kiểm định mức độ phù hợp về mặt “chất lượng” của các lĩnh vực hoạt động đó.

Trong bất kỳ cuộc đánh giá nào cũng có ba bên tham gia, đó là:

- Khách hàng: là một tổ chức hay doanh nghiệp yêu cầu việc đánh giá hoặc yêu cầu phải thực hiện đánh giá;

- Bên được đánh giá: là đối tượng được đánh giá;
- Bên đánh giá (nhóm đánh giá): là những người thực hiện việc đánh giá.

Khách hàng thường là người khởi xướng cuộc đánh giá. Bên đánh giá sẽ tiến hành đánh giá để xác định mức độ phù hợp của bên được đánh giá đối với các tiêu chuẩn áp dụng. Bên được đánh giá phải tạo mọi điều kiện thuận lợi cho bên đánh giá thực hiện công việc và xem xét các kết luận đánh giá để quyết định có thực hiện các hành động khắc phục không.

- *Mục đích của cuộc đánh giá mà gần đây bạn có dịp tham gia là gì?*

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

- *Mục đích của việc đánh giá này được xác định và truyền đạt đến các thành viên tham gia như thế nào?*

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

- *Trong các cuộc đánh giá, bạn thường tham gia với vai trò gì? Bạn có hiểu rõ vai trò của mình không?*

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

- **Khi học xong cuốn sách này, bạn có thể xác định các kỹ năng và phẩm chất cần thiết của đánh giá viên.**

Đánh giá viên không nhất thiết phải có trình độ đại học. Tuy nhiên, đánh giá viên nên được đào tạo về các kỹ năng và kiến thức sau:

- Kỹ năng đánh giá:
 - xem xét các quá trình;
 - phỏng vấn và giao tiếp;

thu thập dữ liệu;
phân tích và đánh giá dữ liệu;
lập báo cáo.

- Kiến thức về:
tiêu chuẩn tham chiếu của cuộc đánh giá;
hoạch định và tổ chức;
đặc điểm kỹ thuật của lĩnh vực được đánh giá.

Ngoài ra đánh giá viên cũng cần phải có phẩm chất cá nhân tốt và đạo đức nghề nghiệp.

- *Trong các kỹ năng và kiến thức kể trên, có kỹ năng và kiến thức nào mà bạn cần phải được đào tạo thêm?*

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

- **Khi học xong cuốn sách này, bạn có thể mô tả công việc hoạch định và chuẩn bị cho cuộc đánh giá.**

Công việc hoạch định và chuẩn bị cho quá trình đánh giá có lẽ chiếm rất nhiều thời gian. Thông thường, một kế hoạch đánh giá nên bao gồm những thông tin sau:

- Căn cứ, loại hình, mục tiêu và phạm vi đánh giá;
- Tên các đánh giá viên;
- Những tài liệu và thông tin cần có;
- Các công đoạn và các quá trình của doanh nghiệp được xem xét;
- Thời gian dự kiến cho các hoạt động: thời gian và thời hạn dự kiến để đánh giá các hoạt động chính;
- Phương tiện giao tiếp giữa các bên, kể cả ngôn ngữ sử dụng;
- Các nguồn lực và các phương tiện được cung cấp.

Trong suốt giai đoạn chuẩn bị cho quá trình đánh giá, nhóm đánh giá và bên được đánh giá phải thống nhất được phạm vi và mục tiêu đánh giá, thời gian và thời hạn đánh giá. Tiếp đó nhóm đánh giá cần tìm hiểu các hoạt động và sơ đồ bố trí nơi làm việc của bên được đánh giá.

Sau đó nhóm phải tập trung, phân công công việc, và quyết định kế hoạch hoạt động.

- *Nếu bạn đã từng tham gia vào công việc đánh giá, hãy nêu ra một cách thức để cải tiến bản kế hoạch và công tác chuẩn bị của cuộc đánh giá mà bạn tham gia gần đây.*

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

- *Hãy mô tả một vấn đề bạn đã phải đối mặt mà lẽ ra nó đã không xảy ra nếu việc hoạch định và chuẩn bị đánh giá được thực hiện tốt hơn.*

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

- **Khi bạn đã hoàn tất quyển sách này bạn có thể mô tả các kỹ năng và cách thức tiến hành một cuộc đánh giá chất lượng với tư cách là một thành viên của nhóm đánh giá.**

Thực hiện một cuộc đánh giá sẽ bao gồm các hoạt động sau:

- Tiến hành việc phỏng vấn và đặt câu hỏi

Mỗi đánh giá viên phải đặt mình ở vai trò của một nhà ngoại giao để nhận được sự cộng tác đầy đủ của bên được đánh giá. Đánh giá viên nên sử dụng các câu hỏi mở để nhận được thông tin khách quan từ phía người trả lời.

- Chuẩn bị và hoàn thành bản kê kiểm tra

Bản liệt kê các mục cần kiểm tra phải được chuẩn bị trước, nhưng không nên sử dụng nó một cách cứng nhắc.

- Xem xét các tài liệu và cơ sở dữ liệu trên máy tính (nếu được)

Một số doanh nghiệp có ghi chép dữ liệu và lưu giữ hồ sơ phục vụ cho công tác đánh giá trên máy tính. Trong trường hợp này, đánh giá viên cần tiếp cận với kỹ thuật truy xuất thông tin trên máy tính.

- Quan sát hiện trường

Một đánh giá viên tinh ý có thể tìm thấy nhiều thông tin đơn giản chỉ bằng cách quan sát mọi việc một cách kỹ lưỡng.

- **Thẩm tra và kiểm định quá trình công việc và sản phẩm**

Đánh giá viên cần phải có khả năng xem xét và hiểu rõ các quá trình phức tạp và những đặc điểm của sản phẩm, và xác định chúng có khả năng đáp ứng các yêu cầu đã định hay không.

Với vai trò là một đánh giá viên, bạn sẽ phải cộng tác chặt chẽ với các đồng nghiệp của bạn, phải tuân theo những kế hoạch và những hướng dẫn đã thỏa thuận.

- *Hãy viết ra một cách thức mà bạn có thể cải tiến hiệu quả công việc đánh giá của bạn.*

.....

.....

.....

- *Những khóa huấn luyện nào mà bạn cần tham gia để tăng hiệu quả công việc đánh giá?*

.....

.....

.....

- **Khi đã hoàn tất quyển sách này, bạn có thể trình bày các nội dung chính của báo cáo đánh giá.**

Cuộc đánh giá được thực hiện nhằm phát hiện các điểm không phù hợp, và để xác định mức độ hữu hiệu của hệ thống đang vận hành. Các đánh giá viên chỉ thực hiện xong nhiệm vụ của mình khi các nội dung công việc nêu trong kế hoạch đánh giá đã hoàn thành, bao gồm cả báo cáo đánh giá gửi cho khách hàng, và các đề nghị cải tiến và khắc phục (nếu được yêu cầu).

Hai sự kiện quan trọng được tiến hành sau khi đánh giá là cuộc họp bế mạc (tại đó nhóm đánh giá sẽ tóm tắt ngắn gọn cho cấp quản lý của bên được đánh giá về những phát hiện của cuộc đánh giá) và bản báo cáo đánh giá gửi cho khách hàng.

- *Làm thế nào để cuộc họp bế mạc đạt hiệu quả hơn?*

.....

.....

.....

- *Bạn có khả năng để soạn thảo một báo cáo tốt không? Bạn sẽ cải thiện kỹ năng viết báo cáo của mình bằng cách nào?*

.....

.....

.....

Mục tiêu cuối cùng là:

- **Khi đã hoàn tất quyển sách này, bạn có thể mô tả cách thức đề nghị, theo dõi và thẩm định hành động khắc phục.**

Đánh giá viên có thể đưa ra các kiến nghị về hành động khắc phục nếu được yêu cầu. Tuy nhiên, bên được đánh giá có trách nhiệm lập ra kế hoạch hành động khắc phục và gửi cho khách hàng (bên yêu cầu đánh giá) và nhóm đánh giá để thông qua.

Khách hàng sẽ quyết định liệu nhóm đánh giá có quay trở lại để đánh giá không. Trong khi đó, đánh giá viên có trách nhiệm quyết định xem hệ thống và các quá trình của bên được đánh giá đã phù hợp với những yêu cầu đã định hay chưa.

- *Bạn đã từng kiến nghị hành động khắc phục lần nào chưa? Nếu có, kiến nghị của bạn có quả như thế nào?*

.....

.....

.....

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 phần nào thỏa mãn với mục tiêu nắm bắt kiến thức, nhưng còn những mục tiêu mang tính chất hành động thì sao? Phần tiếp theo sẽ giúp bạn áp dụng 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 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 từng mục tiêu trong kế hoạch hành động của bạn luôn đáp ứng các tiêu chí sau:

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

Ví dụ:

Mục tiêu không cụ thể: Đánh giá phân xưởng A hoạt động có hiệu quả không.

Mục tiêu cụ thể: Đánh giá phân xưởng A có tuân thủ quá trình công việc như đã qui định trong Sổ tay chất lượng của doanh nghiệp không.

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 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 hay 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 không 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 Đánh giá chất lượng là:

Sự xem xét độc lập và có hệ thống để xác định liệu những hoạt động chất lượng và những kết quả liên quan có phù hợp với các yêu cầu đã định hay không và liệu các yêu cầu này có được thực hiện một cách có hiệu quả và thích hợp để đạt được mục tiêu chất lượng hay không.

Đánh giá chất lượng được thực hiện sau khi các chính sách, mục tiêu và nhiệm vụ chất lượng đã được xác định. Do vậy, câu (b) không phải là định nghĩa phù hợp của đánh giá chất lượng.

2 Đánh giá chất lượng nhằm tìm ra những điểm chưa phù hợp của sản phẩm, quá trình hay hệ thống so với tiêu chuẩn đã định, để từ đó cấp quản lý của bên được đánh giá xem xét và quyết định các hành động khắc phục. Đánh giá chất lượng không nhằm xác định ai là người gây ra các sai sót để qui trách nhiệm cho người đó, và cũng không bắt buộc bên được đánh giá phải thực hiện các hành động khắc phục (ngoại trừ đánh giá nội bộ thì có thể Ban Giám đốc buộc bộ phận hoặc phòng ban được đánh giá phải thực hiện các hành động khắc phục). Cũng không nên coi đánh giá chất lượng chỉ là để thực hiện cam kết của doanh nghiệp về việc duy trì và cải tiến chất lượng.

3 Ba bên tham gia vào cuộc đánh giá bao gồm:

1. Khách hàng: là bên khởi xướng các cuộc đánh giá.
2. Bên được đánh giá: là bên có hệ thống chất lượng cần được đánh giá.
3. Bên đánh giá: là bên có chuyên môn đánh giá được công nhận và thực hiện việc đánh giá.

4

	Khách hàng	Bên được đánh giá
Đánh giá nội bộ	Doanh nghiệp	Doanh nghiệp
Đánh giá của bên thứ hai	Khách hàng của doanh nghiệp	Doanh nghiệp
Đánh giá của bên thứ ba	Cơ quan đánh giá độc lập	Doanh nghiệp

5 Trách nhiệm của khách hàng, bên được đánh giá và đánh giá viên được thể hiện như sau:

Trách nhiệm	Khách hàng	Bên được đánh giá	Đánh giá viên
a. Thông qua mục tiêu và phạm vi của việc đánh giá	✓		
b. Chọn người đại diện để trao đổi thông tin với những người có liên quan		✓	
c. Thực hiện việc đánh giá theo những thủ tục và kế hoạch đã định			✓
d. Quyết định các hoạt động thực hiện sau cuộc đánh giá	✓		
e. Mô tả sơ đồ nhà máy, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp và các quá trình công việc		✓	
f. Quyết định ai sẽ thực hiện việc đánh giá	✓		
g. Đề xướng việc đánh giá	✓		
h. Giới thiệu ban quản lý của doanh nghiệp với các đánh giá viên ở buổi họp khai mạc		✓	
i. Tìm kiếm và xác định sự khác biệt giữa việc làm thực tế và các thủ tục đã định			✓
j. Cung cấp phương tiện và nguồn lực cho đánh giá viên để giúp họ thực hiện công việc hiệu quả		✓	
k. Nhận báo cáo đánh giá	✓		
l. Báo cáo và lưu hồ sơ kết quả đánh giá			✓
m. Xem xét và đưa ra ý kiến có tính chất xây dựng về kế hoạch đánh giá, và thỏa thuận thời gian thực hiện việc đánh giá		✓	

6 Đánh giá viên không nhất thiết phải có kiến thức chuyên môn về lĩnh vực đánh giá. Trong quá trình đánh giá, bằng các kỹ năng đánh giá, đánh giá viên có thể phát hiện liệu rằng công việc thực tế có phù hợp với yêu cầu đã định hay không. Chẳng hạn như bằng cách so sánh các thao tác trong thực tế với qui trình hướng dẫn vận hành, đánh giá viên có thể kết luận liệu rằng người công nhân có thực hiện thao tác vận hành đúng như qui định hay không. Tuy nhiên, để việc đánh giá được thuận lợi và tiết kiệm thời gian, đánh giá viên **nên được khuyến khích** tìm hiểu kiến thức về lĩnh vực mà anh ta đánh giá.

Bài tập tự đánh giá 2

1

- a **Sai.** Trong mọi loại hình đánh giá, kế hoạch đánh giá thường do trưởng nhóm đánh giá lập ra (với sự hỗ trợ của các thành viên trong nhóm đánh giá). Để đảm bảo đạt được mục tiêu đề ra, kế hoạch đánh giá phải được trình cho khách hàng (đối với đánh giá của bên thứ hai) hoặc Ban Giám đốc công ty (đối với đánh giá nội bộ) để thông qua.
 - b **Đúng.** Hoạt động đánh giá sẽ sử dụng các nguồn lực (nhân sự, thời gian, tài chính và phương tiện). Nếu không được chuẩn bị tốt, cuộc đánh giá có thể không đạt mục tiêu đặt ra mà còn làm lãng phí các nguồn lực. Một kế hoạch đánh giá tỉ mỉ và kỹ lưỡng sẽ giúp tránh được điều này.
 - c **Sai.** Kế hoạch đánh giá nên được trình cho bên được đánh giá, nhưng không phải để thông qua. Mục đích của việc làm này là để bên được đánh giá đưa ra những khó khăn có thể xảy ra (như thiếu nhân sự chủ chốt, thời gian đánh giá không phù hợp, thiếu trang thiết bị, v.v...). Tuy nhiên, bên được đánh giá không được phép đưa ra quyết định cuối cùng đối với kế hoạch đánh giá, mà những ý kiến của bên được đánh giá sẽ được nhóm đánh giá cân nhắc để đưa ra quyết định cuối cùng.
- 2 Chắc bạn cũng đồng ý rằng cho dù chúng ta làm như thế nào, chúng ta luôn phải hướng tới mục tiêu đã đặt ra. Kế hoạch đánh giá là một công cụ giúp chúng ta xác định phương hướng cho cuộc đánh giá đạt được mục tiêu đặt ra. Tuy nhiên, trong quá trình đánh giá, dựa trên những thông tin thu thập được, kế hoạch đánh giá có thể được điều chỉnh một cách linh hoạt để đạt được mục tiêu

đánh giá. Chẳng hạn như thay vì tập trung đánh giá một bộ phận nào đó theo kế hoạch, nhóm đánh giá có thể chuyển trọng tâm đánh giá sang một bộ phận khác nếu phát hiện thấy nguyên nhân gây ra điểm không phù hợp xuất phát từ bộ phận đó.

- 3 Một điều lý tưởng là nên chọn những đánh giá viên có kỹ năng và kinh nghiệm đánh giá. Tuy nhiên trên thực tế hiếm khi đạt được điều lý tưởng này. Lúc đó, người trưởng nhóm cố gắng đạt được sự cân bằng giữa kỹ năng và kiến thức trong nhóm đánh giá.
- 4 Cuộc đánh giá sẽ được thực hiện một cách thuận lợi và đạt kết quả nếu như nhóm đánh giá nhận được sự cộng tác nhiệt tình của bên được đánh giá. Bạn hãy hình dung xem bạn sẽ phải chịu áp lực như thế nào nếu bên được đánh giá tỏ vẻ khó chịu với bạn và gây khó khăn cho công việc của bạn. Để tránh điều này, tốt nhất là ngay từ cuộc họp khai mạc bạn nên trình bày rõ cho bên được đánh giá những lợi ích mà họ sẽ nhận được, chẳng hạn như cuộc đánh giá là nhằm giúp doanh nghiệp hoặc bộ phận được đánh giá cải tiến công việc để đạt chất lượng.
- 5 Các câu hỏi a, c, e là câu hỏi đóng. Bạn có thể chuyển chúng thành các câu hỏi mở như sau:
 - a Anh ghi kết quả kiểm tra vào đâu?
 - c Anh báo cáo kết quả kiểm tra cho ai?
 - e Để xem mẫu thực phẩm này có vi khuẩn gây hại không, anh dùng thiết bị kiểm tra nào?
- 6 Câu đúng là (c), bởi vì mục đích của cuộc họp đánh giá là nhằm trình bày với đại diện của bên được đánh giá về các kết luận đánh giá. Bên được đánh giá cần hiểu rõ các điểm chưa phù hợp để từ đó xem xét các hành động khắc phục. Cuộc họp đánh giá không phải là cuộc tranh luận hoặc thương lượng giữa bên được đánh giá và nhóm đánh giá về các kết luận đánh giá. Nhóm đánh giá có thể đề xuất các hành động khắc phục (nếu có yêu cầu), nhưng việc thực hiện các hành động khắc phục là do bên được đánh giá quyết định.

Bài tập tự đánh giá 3

- 1 Câu này SAI bởi vì báo cáo quan sát tạm thời ngoài mục đích gây sự chú ý cho bên được đánh giá, còn làm căn cứ giúp đánh giá viên quyết định có sự không phù hợp xảy ra hay không, chứ không phải là khách hàng.

- 2 Câu này **SAI** bởi vì sự không phù hợp có kèm bằng chứng xác thực thì mới được báo cáo.
- 3 Câu này **ĐÚNG**. Nội dung báo cáo đánh giá phải không có điểm nào bất ngờ đối với bên được đánh giá.
- 4 Câu này **SAI**. Bên được đánh giá có quyền phản đối những kết luận thiếu chứng cứ chính đáng, được diễn giải sai hoặc không chính xác.
- 5 Câu này **ĐÚNG**. Trong trường hợp đánh giá bên ngoài, trên cơ sở báo cáo đánh giá, bên được đánh giá sẽ xem xét có thực hiện hành động khắc phục hay không. Bên được đánh giá có thể quyết định không thực hiện hành động khắc phục, nhưng phải thông báo cho khách hàng lý do không thực hiện.
- 6 Câu này **SAI** bởi vì nhiều điểm không phù hợp nhỏ (phụ) có thể là triệu chứng của một điểm không phù hợp lớn (chính).
- 7 Câu này **SAI**. Thông thường bên được đánh giá phải lập kế hoạch khắc phục các điểm không phù hợp, và thông báo kế hoạch này cho nhóm đánh giá để họ theo dõi và thực hiện đánh giá lại sau khi hành động khắc phục hoàn thành. Trong đánh giá nội bộ, nhóm đánh giá có thể được yêu cầu tham gia với bên được đánh giá trong việc lập và giám sát thực hiện kế hoạch khắc phục.

4 Đáp án bài thực hành

Thực hành 4

- a Đánh giá nội bộ: do đánh giá viên nội bộ của VietEmbroid thực hiện đánh giá chính hệ thống của họ.
- b Đánh giá của bên thứ hai: do WorldCloth thực hiện đánh giá hệ thống chất lượng của VietEmbroid.
- c Đánh giá của bên thứ ba: do BVQI thực hiện đánh giá hệ thống chất lượng của VietEmbroid.

Thực hành 5

Vai trò của các bên trong cuộc đánh giá là:

Các cuộc đánh giá	Khách hàng	Bên được đánh giá	Bên đánh giá
WorldCloth đánh giá hệ thống chất lượng của VietEmbroid trước khi ký kết hợp đồng	WorldCloth	VietEmbroid	WorldCloth (hoặc đại diện của WorldCloth)
Đánh giá cấp chứng nhận của BVQI	Ban giám đốc VietEmbroid	VietEmbroid	BVQI
Đánh giá thường kỳ của VietEmbroid	Ban giám đốc VietEmbroid	VietEmbroid	Đánh giá viên nội bộ của VietEmbroid

Thực hành 15

Để nhận được nhiều thông tin, các câu hỏi nên chuyển thành:

- Anh thực hiện công việc này theo chỉ dẫn nào?
- Trong một tháng qua, máy móc ở khâu này vận hành như thế nào?
- Làm thế nào để anh có thể biết được sự cố xảy ra?
- Anh vui lòng trình bày cách xử lý và báo cáo khi xảy ra sự cố?
- Khi xảy ra sự cố, anh phải báo cáo với ai?

5 Đáp án bài kiểm tra nhanh

- Câu 1 Đánh giá chất lượng là sự xem xét độc lập và có hệ thống nhằm xác định xem các hoạt động và kết quả liên quan đến chất lượng có đáp ứng được các qui định đã đề ra và các qui định này có được thực hiện một cách hiệu quả và thích hợp để đạt được các mục tiêu hay không.
- Câu 2 Đánh giá chất lượng sản phẩm nhằm kiểm định mức độ phù hợp của một loại sản phẩm hay dịch vụ trong doanh nghiệp so với các tiêu chuẩn kỹ thuật chất lượng đã định. Đánh giá chất lượng hệ thống quản lý chất lượng nhằm kiểm định mức độ tuân thủ của hệ thống quản lý chất lượng của doanh nghiệp so với những tiêu chuẩn hoặc quá trình thủ tục đang áp dụng.

- Câu 3 Đánh giá của bên thứ ba do tổ chức cấp giấy chứng nhận độc lập tiến hành. Mục đích của việc đánh giá này là để xác định liệu doanh nghiệp đang được đánh giá có hệ thống chất lượng đáp ứng những quy định về tiêu chuẩn (như ISO 9001) hay không, và mức độ hiệu quả của hệ thống chất lượng trong việc đạt được những mục tiêu của doanh nghiệp.
- Câu 4 Đánh giá nội bộ được thực hiện để cung cấp thông tin cho cấp quản lý xem xét, từ đó đề ra các biện pháp cải tiến, và thực hiện các hoạt động khắc phục hoặc phòng ngừa. Đánh giá nội bộ thường do chính những người làm trong doanh nghiệp tiến hành.
- Câu 5 Vai trò của khách hàng trong việc đánh giá bao gồm:
- đề xuất cuộc đánh giá;
 - thông qua mục tiêu và phạm vi đánh giá;
 - xác định ai sẽ thực hiện việc đánh giá;
 - nhận báo cáo đánh giá;
 - quyết định việc theo dõi và thẩm định những hành động khắc phục (nếu cần).
- Câu 6 Có lẽ bạn cũng đồng ý rằng kỹ năng quan trọng nhất của một đánh giá viên là khả năng giao tiếp tốt.
- Câu 7 Kế hoạch đánh giá chứa đựng những thông tin sau:
- căn cứ đánh giá;
 - loại hình đánh giá;
 - mục tiêu đánh giá;
 - phạm vi đánh giá;
 - nội dung đánh giá;
 - nhân sự tham gia;
 - tài liệu và thông tin được cần thiết;
 - những công đoạn và quá trình của doanh nghiệp được đánh giá;
 - thời gian biểu hoạt động dự kiến: thời hạn và thời gian cho mỗi hoạt động đánh giá chính;
 - phương tiện giao tiếp giữa các bên, kể cả ngôn ngữ sử dụng;
 - nguồn lực và phương tiện được cung cấp.

- Câu 8 Không nên xem kế hoạch như là một công thức cứng nhắc, bởi vì việc đánh giá là một cuộc thám hiểm nhằm phát hiện ra các điểm không phù hợp do vậy các đánh giá viên phải linh động để ứng phó với các sự kiện xảy ra.
- Câu 9 Một cuộc đánh giá bao gồm các giai đoạn:
- chuẩn bị;
 - họp khai mạc;
 - thu thập dữ liệu;
 - phân tích và xem xét dữ liệu;
 - họp bế mạc;
 - báo cáo tổng kết đánh giá.
- Câu 10 Cuộc họp khai mạc tạo cơ hội giao tiếp chính thức giữa các đánh giá viên và bên được đánh giá. Cuộc họp này đề cập tới phạm vi đánh giá, phương pháp đánh giá và thời gian đánh giá.
- Câu 11 Để nhận được nhiều thông tin khách quan từ phía người trả lời, đánh giá viên nên sử dụng các câu hỏi mở, vì các câu hỏi này sẽ tạo cơ hội cho người được phỏng vấn trả lời bằng chính suy nghĩ và ngôn từ của họ. Trong khi đó, câu hỏi dẫn dắt lại mớm lời cho người được hỏi và câu hỏi mẹo có thể làm cho họ tức giận.
- Câu 12 Khi thực hiện quan sát một đối tượng nào đó, tốt nhất là đánh giá viên nên quan sát một cách ngẫu nhiên để đảm bảo tính khách quan của kết quả quan sát. Mọi cuộc quan sát được sắp đặt trước đều làm sai lệch kết quả quan sát.
- Câu 13 Đánh giá viên áp dụng kỹ năng thẩm tra và kiểm chứng khi phải kiểm tra các đặc điểm kỹ thuật của sản phẩm hoặc dịch vụ để xác định xem chúng có phù hợp với các tiêu chuẩn kỹ thuật đã đặt ra hay không.
- Câu 14 Mục đích của buổi họp bế mạc là để nhóm đánh giá trình bày những kết luận đánh giá cho cấp quản lý của bên được đánh giá. Điều này phải được thực hiện sao cho đảm bảo bên được đánh giá hiểu rõ những kết quả đánh giá.
- Câu 15 Thông thường một báo cáo tổng kết đánh giá nên trình bày:
- phạm vi và mục tiêu của việc đánh giá;
 - danh sách những người tham gia;

- bản kê các điểm không phù hợp và những chứng cứ liên quan;
- kết luận của nhóm đánh giá về mức độ phù hợp của bên được đánh giá so với tiêu chuẩn đang áp dụng, và khả năng của hệ thống đạt được những mục tiêu chất lượng đã xác định.

6 Đáp án bài tập tình huống

1 Kế hoạch đánh giá nên bao gồm các nội dung sau:

- Loại hình đánh giá: Đánh giá nội bộ
 - Mục đích: Chuẩn bị cho cuộc đánh giá chính thức của bên thứ ba để được cấp chứng nhận ISO 9001:2000
 - Phạm vi: bao gồm các thủ tục, hướng dẫn liên quan đến:
 - (1) quá trình xử lý đơn đặt hàng;
 - (2) quá trình cung cấp dịch vụ sau giao hàng;
 - (3) quá trình đo lường sự thỏa mãn của khách hàng.
 - Bên được đánh giá: Phòng Kinh doanh
 - Phân công nhóm đánh giá:
 - Tổ đánh giá thứ nhất: các quá trình (1) và (3);
 - Tổ đánh giá thứ hai: quá trình (2).
 - Thời gian đánh giá: sáng thứ Hai.
 - Bên được đánh giá cần chuẩn bị: các hồ sơ giao dịch trong tháng trước, kể cả giấy tờ giao dịch và cơ sở dữ liệu trên máy tính.
- 2 Để đảm bảo tất cả các công việc của cuộc đánh giá đều được thực hiện, nhóm đánh giá nên lập ra một bản kê kiểm tra các công việc như sau:
- Liên quan đến quá trình (1):
 - Anh/chị cần quan tâm đến những thông tin nào khi khách đặt hàng?
 - Anh/chị cho biết cách ghi nhận lại các thông tin đặt hàng như thế nào?
 - Đề nghị được xem vài đơn đặt hàng trong tháng trước và dữ liệu đặt hàng lưu trên máy tính.

- Bằng cách nào anh/chị bảo đảm bộ phận giao hàng nhận đúng thông tin như lúc anh/chị nhận đơn đặt hàng từ khách hàng?
 - Liên quan đến quá trình (2):
 - Anh/chị vui lòng cho xem hồ sơ làm bằng chứng thực hiện việc bảo đảm cung cấp dịch vụ hậu mãi cho khách hàng.
 - Làm thế nào anh/chị đảm bảo chắc chắn là tất cả các hồ sơ sản phẩm giao cho khách hàng đều có ghi ngày bán? (vì đây là cơ sở để thực hiện việc bảo hành)
 - Anh/chị có những biện pháp nào để kiểm tra việc ghi chép đầy đủ các thông tin liên quan?
 - Đề nghị được xem các hồ sơ liên quan đến các thông tin mà Phòng Kinh doanh cung cấp cho Bộ phận Bảo hành của doanh nghiệp để lên lịch bảo hành.
 - Liên quan đến quá trình (3):
 - Anh/chị có những biện pháp nào để theo dõi và đánh giá sự thỏa mãn của khách hàng?
 - Đề nghị được xem các kết quả thống kê liên quan trong tháng trước.
- 3 Dựa trên những thông tin thu thập được, bạn có thể kết luận rằng đã có ba điểm không phù hợp sau ở Phòng Kinh doanh:
- Khi nhận đơn đặt hàng, nhân viên của Phòng Kinh doanh đã không ghi đầy đủ các yêu cầu mua hàng của khách hàng;
 - Phòng Kinh doanh đã không biết cách nào để nhận diện sản phẩm khi khách hàng mang sản phẩm đến bảo hành;
 - Phòng Kinh doanh đã không thực hiện các cuộc thăm dò ý kiến khách hàng để đánh giá mức độ hài lòng của khách hàng.
- 4 Khi lập kế hoạch hành động khắc phục ba điểm không phù hợp trên của Phòng Kinh doanh, bạn nên xem xét:
- Điểm khác biệt là gì?
 - Kết quả mong muốn là gì?
 - Điều đó phải đạt được như thế nào? Phương pháp gì được áp dụng để đạt được kết quả này?
 - Ai sẽ thực hiện hành động khắc phục?

- Khi nào hành động khắc phục sẽ được triển khai?
- Ai sẽ thẩm định kết quả của hành động khắc phục, và việc thẩm định được thực hiện theo trình tự như thế nào?

Chẳng hạn như đối với điểm không phù hợp thứ nhất của Phòng Kinh doanh, sau khi xem xét, bạn có thể đưa ra kế hoạch hành động khắc phục như sau:

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC			
Bước	Nội dung	Người liên quan ký nhận	Thời gian
1. Điểm không phù hợp cần xử lý	- Ghi chép không đầy đủ và chính xác các yêu cầu của khách hàng	Đánh giá viên X	Ngày lập: 28/06/200X
2. Phân tích nguyên nhân	- Do đặt hàng qua điện thoại nên có khi khách hàng không nói đủ thông tin. - Do người phụ trách nhận đơn đặt hàng nghỉ ốm nên người thay thế không quen các trường hợp đặc biệt.	Trưởng phòng bán hàng Y	Ngày báo cáo: 01/07/200X
3. Biện pháp xử lý	- Ghi lại nội dung qua điện thoại và fax trở lại để khách hàng xác nhận. - Huấn luyện kỹ nhân viên thay thế, dự phòng cho công việc này.	Phòng bán hàng	Ngày đề xuất: 07/07/200X. Ngày hoàn thành: 15/07/200X
4. Phê duyệt	Đồng ý thực hiện	Phó Giám đốc Kinh doanh	Ngày duyệt: 07/07/200X
5. Xác nhận, đánh giá	Đã hoàn thành và thực hiện ba lần, kết quả tốt.	Đánh giá viên X	Ngày kiểm tra: 22/07/200X

ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG QUY TRÌNH THỰC HIỆN NHƯ THẾ NÀO?

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.

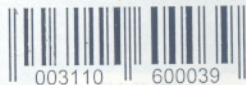
ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG

Cải tiến chất lượng liên tục có nghĩa là đánh giá những gì bạn đã đạt được so với mục tiêu đặt ra và thực hiện một số hành động nếu cần để cải thiện tình hình. Tiến hành đánh giá chất lượng sẽ xác định liệu việc thực hiện trong thực tế có tuân thủ các yêu cầu đặt ra hay không.

Khi hoàn thành cuốn sách này, bạn có thể:

- giải thích các chức năng và mục tiêu của đánh giá chất lượng;
- xác định các kỹ năng và phẩm chất cần thiết của đánh giá viên;
- mô tả công việc hoạch định và chuẩn bị cho cuộc đánh giá chất lượng;
- trình bày cách thức và các kỹ năng tiến hành đánh giá;
- nêu nội dung của các báo cáo đánh giá và cách thức theo dõi hành động khắc phục.

đánh giá chất lượng



1 003110 600039

23.000 VNĐ

8 934974 028901

Giá : 23.000 đ

