QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN – TQM

1. Giới thiệu chung

Từ 1950 đến 1980 hình thành rất nhiều quan điểm, trường phái, kỹ thuật, công cụ Quản lý chất lượng. Trong đó, TQM là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả thành viên, nhằm đạt tới sự thành công lâu dài nhờ thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên đó và cho xã hội. Nói cách khác, TQM là một hệ thống hữu hiệu tích hợp những nỗ lực về duy trì, phát triển và cải tiến chất lượng của nhiều tổ nhóm trong tổ chức để có thể tiếp thị, áp dụng khoa học kỹ thuật, sản xuất và cung ứng dịch vụ nhằm thỏa mãn hoàn toàn nhu cầu của khách hàng một cách kinh tế nhất. TQM áp dụng cách thức quản lý tạo thuận lợi cho tăng trưởng bền vững thông qua việc huy động hết tâm trí của tất cả mọi thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế theo yêu cầu khách hàng. Tóm lại, TQM là phương pháp quản lý tập trung vào chất lượng để thỏa mãn khách hàng, dựa vào mọi thành viên, mang lại thành công lâu dài cho nhân viên, tổ chức và xã hội

Sau chiến tranh thế giới II, Nhật bản đã dự báo "Cải tiến chất lượng" sẽ mở ra một thị trường mới, trong khi Âu-Mỹ vẫn chỉ tập trung nâng cao sản lượng, bỏ quên về quản lý chất lượng. Vào giữa thập niên 40 thế kỷ 20, W.Edward Deming xây dựng phương pháp TQM dựa trên 14 nguyên tắc quản lý chất lượng, đưa vào áp dụng tại Nhật và đã tạo thành công vang dội. Tiếp sau đó, Juran đưa ra Kế hoạch chiến lược toàn diện với việc phát triển "Bộ ba chất lượng": Hoạch định chất lượng, Kiểm soát chất lượng và Cải tiến chất lượng. Vào thập niên 70 thế kỷ 20, Crosby nghiên cứu, phát triển về Chi phí chất lượng và Ishikawa đơn giản hóa các công cụ thống kê để kiểm soát chất lượng và sáng tạo ra "Chu trình chất lượng". Đến thập niên 70-80 thế kỷ 20, Mỹ bắt đầu áp dụng TQM.

TQM có các đặc điểm sau:

- Khách hàng là tiêu điểm số 1, thực hành PDCA (Plan – Do – Check – Action).
- Chất lượng tổng hợp là số ưu tiên 1 để cạnh tranh.
- Con người là nguồn lực số 1, cần phân quyền thích hợp, thực hành QCC (Quality Control Circle).
- Cơ cấu tổ chức linh hoạt và Quản lý chéo.
- Đảm bảo thông tin và áp dụng SPC (quản lý chất lượng bằng các công cụ thống kê) để liên tục cải tiến.
- Chất lượng được tạo nên bởi sự tham gia của mọi người.
- Chất lượng bắt đầu bằng đào tạo và kết thúc bằng đào tạo.
- Đảo bảo mọi người và cả xã hội đều có lợi.

- Chất lượng được tạo bởi sự tự giác, ý thức tự quản, chia sẻ, hợp tác tích cực, cùng có lợi.
- Quản lý bằng cách triển khai hệ thống chính sách toàn công ty.
- Cơ cấu tổ chức linh hoạt, quản lý chức năng chéo.
- Quản lý dựa trên sự kiện có được bởi thống kê và thông tin chính xác, kịp thời
- Khuyến khích các ý tưởng cải tiến, sáng tạo.
- Gạt bỏ sợ hãi, e dè; Tự hào về nghề nghiệp.
- Thường xuyên xem xét, đánh giá nội bộ bởi các cấp.

Cùng với việc áp dụng triết lý Deming, nhiều kỹ thuật quản lý như Nhóm chất lượng, Kiểm soát qúa trình bằng thống kê, TQM đã được áp dụng khởi đầu ở Nhật, sau đó lan truyền sang Đài loan, Hàn quốc, TQM phong cách Nhật bản được phổ biến tại Mỹ từ thập niên 70 thế kỷ 20. Phương pháp này đã làm thay đổi chiến lược chất lượng (thay vì số lượng) và nay đã được phổ biến trên toàn thế giới. TQM được giới thiệu, triển khai tại Việt Nam từ 1996 nhưng chưa được phát triển bởi DN tập trung hơn vào ISO 9001. Sau khi đạt ISO, một số doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam đã bắt đầu áp dụng TQM theo mô hình Giải thưởng Chất lượng Quốc gia.

2. Mục đích

Nhằm tối ưu hoá cho tổng hợp các yếu tố:

- Chất lượng .
- Chi phí.
- Giao hàng: đúng thời gian, địa điểm, số lượng, chủng loại...
- An toàn cho nhân viên, xã hội và môi trường.

3. Lợi ích

- Giảm chi phí.
- Thỏa mãn nhu cầu khách hàng và xã hội.
- Cải tiến dịch vụ.
- Gia tăng thị phần.
- Thỏa mãn khách hàng nội bộ.
- Đạt được sự cam kết thực hiện từ nhân viên.
- Liên tục cải tiến.
- Thành công bền vững.

4. Triết lý

- Chất lượng là khả năng thỏa mãn nhu cầu của thị trường với chi phí thấp nhất. Hãy sáng tạo chất lượng và theo đuổi sản phẩm tốt nhất để vượt qúa sự mong mỏi của khách hàng và làm vui thích họ.
- Trách nhiệm chất lượng trước hết là của lãnh đạo.
- Hướng đến khách hàng, Chiếm giữ và nâng cao lòng tin của khách hàng thường xuyên & trung thành sẽ mang lại thị phần và lợi nhuận.
- Quản lý theo quá trình, Linh hoạt trong tổ chức, Ủy quyền mạnh mẽ, Phát huy sáng tạo, Hợp tác & Làm việc nhóm, Trân trọng nguồn nhân lực có trách nhiệm, đạo đức và đa năng.

5. Nguyên tắc

Khởi nguồn từ 14 nguyên tắc của Deming:

- Phải tạo lập mục đích vững chắc
- Thực thi một triết lý phát triển mới
- Không lệ thuộc vào kiểm tra
- Chấm dứt việc chỉ quan tâm đến giá cả khi mua
- Cải tiến liên tục và mãi mãi về hệ thống sản xuất và dịch vụ
- Đào tạo và đào tạo lại
- Đưa ra khái niệm mới về lãnh đạo
- Gạt bỏ sự sợ hãi, e dè
- Xoá bỏ hàng rào cản trở đoàn kết trong nội bộ của cán bộ, công nhân viên
- Không nên nêu những khẩu hiệu suông hay những mục tiêu không thực tế
- Không nên chỉ đề ra những chỉ tiêu bằng số
- Khích lệ niềm tự hào về nghề nghiệp
- Cần có kế hoạch học tập và đào tạo đến nơi đến chốn
- Có biện pháp, hành động cụ thể để có những chuyển biến trong công việc

Nguyên tắc của TQM có sự tương đồng với 8 nguyên tắc quản lý chất lượng nói chung:

- Tập trung vào khách hàng.
- Trách nhiệm của lãnh đạo.
- Sự tham gia của nhân viên.

- Quan hệ với nhà cung cấp.
- Phương pháp hệ thống.
- Quản lý qúa trình.
- Quyết định dựa trên dữ liệu.
- Cải tiến liên tục.

TQM kết hợp áp dụng với các nguyên tắc đặc thù:

- Chất lượng là sự thỏa mãn mọi yêu cầu của khách hàng.
- Mỗi người trong tổ chức phải thỏa mãn khách hàng nội bộ của mình.
- Cải tiến liên tục bằng cách áp dụng PDCA (Chu trình Deming).
- Giảm thiểu tổn thất chất lượng dựa trên sự kiện (có được từ dữ liệu, thông tin, thống kê và phân tích) .
- Ý thức, trách nhiệm, tính tự giác cao về chất lượng.

Các công cụ thường được áp dụng trong TQM:

- Tiêu chuẩn hóa.
- Đo tạo trong cơng việc.
- Quản lý chức năng ngang .
- Nhóm chất lượng (QCC).
- Công cụ thống kê (SPC).
- Phương pháp 5S.
- Đnh gĩ chất lượng .
- Kiểm tra.
- JIT (Hệ thống vừa đúng lúc và sản xuất không kho).
- Kaizen (Cải tiến).
- Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn hệ thống.
- Bảo trì năng suất toàn diện (TPM).
- LEAN - Sản xuất tinh gọn.
- Giải thưởng chất lượng quốc gia.
- QFD (Quality Function Development).

6. Yêu cầu của phương pháp: gồm 10 yêu cầu như sau:

1. Biết rõ khách hàng của bạn.

2. Biết rõ đối thủ cạnh tranh, tự đánh giá mình.

3. Biết rõ chi phí không chất lượng.

4. Nhân viên hiểu và tự nguyện tham gia vào mục tiêu chung của doanh nghiệp.

5. Lãnh đạo quyết tâm cải tiến liên tục chất lượng trong toàn doanh nghiệp .

6. Xác định công việc của mỗi đơn vị để thỏa mãn yêu cầu khách hàng trong/ngoài.

7. Giúp nhân viên đạt được quyết tâm qua việc tác động tới chương trình liên tục cải tiến chất lượng.

8. Thay dần các biện pháp kiểm tra và khắc phục bằng các biện pháp phòng ngừa.

9. Không bao giờ chấp nhận sản phẩm hay dịch vụ không đạt chất lượng đối với khách hàng trong/ngoài doanh nghiệp.

10. Lập kế hoạch tỉ mỉ trước khi thực hiện.

7. Cách thức áp dụng: gồm các bước như sau:

Bước 1: Bước khởi đầu: để xác định tính cần thiết và quyết tâm áp dụng TQM.

Cần bắt đầu từ lãnh đạo cao nhất, thống nhất cao độ trong ban lãnh đạo và các cán bộ chủ chốt và thực hiện cam kết về chất lượng của các cấp thông qua: chính sách, mục tiêu, chiến lược, chính sách, chương trình, kế hoạch hành động chung TQM.

Bước 2: Tổ chức và nhân sự: để chuẩn bị công tác tổ chức, xây dựng một ban triển khai và tổ chuyên trách TQM. Đào tạo nhận thức, kỹ năng xây dựng và áp dụng hệ thống TQM.

Cần có 1 chiến lược đào tạo, tự chủ, liên tục, đủ kỹ năng cho các cấp và phương thức đào tạo theo công việc. Từng bước xây dựng và phát triển ý thức chất lượng: thấu hiểu về khách hàng, chất lượng. Phải xây dựng được được ý thức-trách nhiệm chất lượng phù hợp cho các cấp, trước tiên là lãnh đạo, quản lý, các chức năng khách hàng, thiết kế, huấn luyện, đo lường, kiểm soát thực hiện.

Bước 3: Xây dựng chương trình TQM: để hoạch định tổng thể chương trình triển khai TQM với nhiều giai đoạn, bước đi thích hợp.

Cần có một kế hoạch chi tiết, yêu cầu về nguồn lực cần thiết và phân công trách nhiệm cụ thể.

Bước 4: Phát động chương trình và kế hoạch thực hiện TQM: để truyền thông rộng rãi.

Cần hình thành văn hóa chất lượng và động viên, thu hút toàn bộ tổ chức tham gia để thực hiện thành công chương trình.

Bước 5: Đánh giá chất lượng:

Đo lường chi phí hiện tại của doanh nghiệp; Xác định các vấn đề chất lượng; và hiệu quả của các nỗ lực chất lượng và các giai đoạn của Chương trình TQM.

Cần xác định các Chi phí ẩn và các chi phí khác; Đánh giá hiệu quả kinh tế của TQM và đề xuất Kế hoạch hành động.

***Bước 6: Hoạch định chất lượng**:*

Chi tiết hóa chính sách, mục tiêu, chiến lược, chương trình tổng thể TQM, kế hoạch hành động cho toàn bộ hệ thống doanh nghiệp phù hợp Chính sách, chiến lược chung của doanh nghiệp.

Cần thiết lập các Chương trình, Kế hoạch có tính toàn diện, bao trùm lên mọi hoạt động doanh nghiệp.

Bước 7: Thiết kế chất lượng:

Thiết kế các quá trình liên quan để "đúng ngay từ đầu" và "đáp ứng toàn diện yêu cầu của khách hàng" bao gồm Thiết kế Sản phẩm, Quá trình sản xuất-kinh doanh và Quá trình kiểm soát chất lượng. Cần:

- Diễn giải chính xác yêu cầu của khách hàng thành các yêu cầu, đặc tính chất lượng sản phẩm bằng cách gắn chặt quá trình Nghiên cứu thị trường/ Khách hàng với quá trình Thiết kế bằng công cụ Triển khai chức năng chất lượng QFD.
- Xác định các yêu cầu, quá trình, quy định khác nhằm đảm bảo "Chất lượng sản phẩm dịch vụ trong thực tế" giống với "Chất lượng thiết kế kỳ vọng".

Bước 8: Tái cấu trúc Hệ thống: Thay đổi cơ cấu tổ chức phù hợp theo Mô hình TQM

Cần có cơ chế mỏng, quản lý chức năng chéo, tăng hiệu quả của ủy quyền và tự chủ

Bước 9: Xây dựng Hệ thống chất lượng: Từng bước xây dựng, duy trì và hoàn thiện hệ thống chất lượng theo TQM .

Cần thực hiện tiêu chuẩn hóa hệ thống chất lượng tùy vào năng lực của doanh nghiệp (tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất của doanh nghiệp).

***Bước 10: Phát triển Hệ thống chất lượng TQM**:* đảm bảo hệ thống chất lượng thực hiện đúng chiến lược, chính sách, mục tiêu chất lượng toàn diện đã đề ra

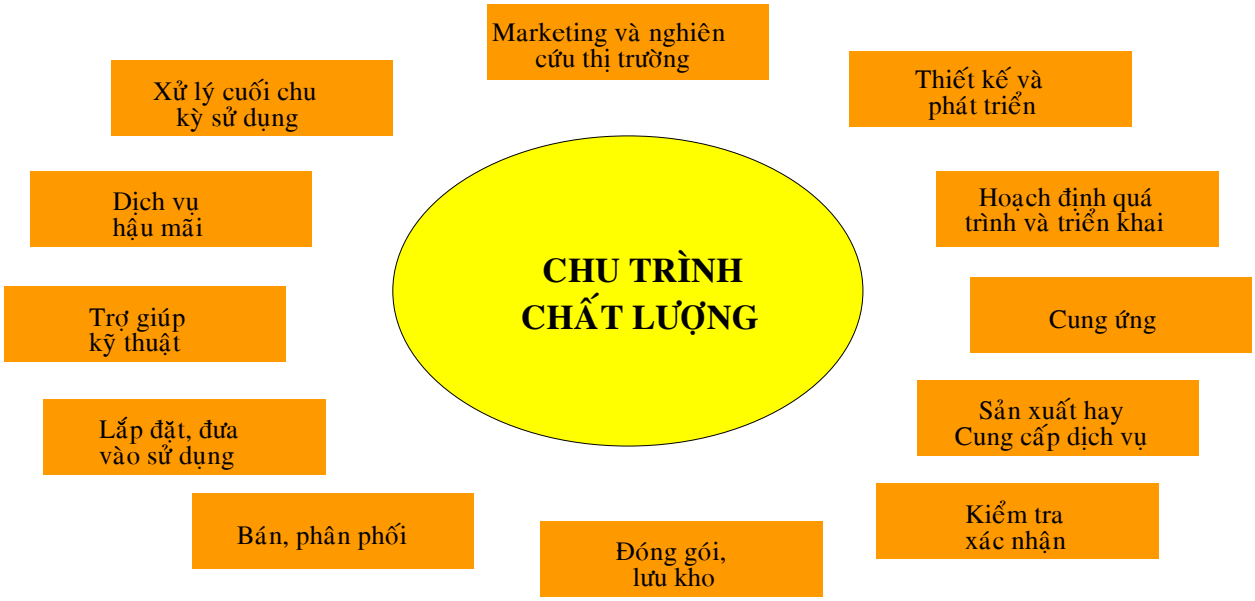
Cần thực hiện đồng bộ các biện pháp, bởi mọi thành viên để theo dõi, phát hiện, ngăn chặn sai sót, giảm thiểu chi phí và đề xuất biện pháp hoàn thiện chất lượng không ngừng.

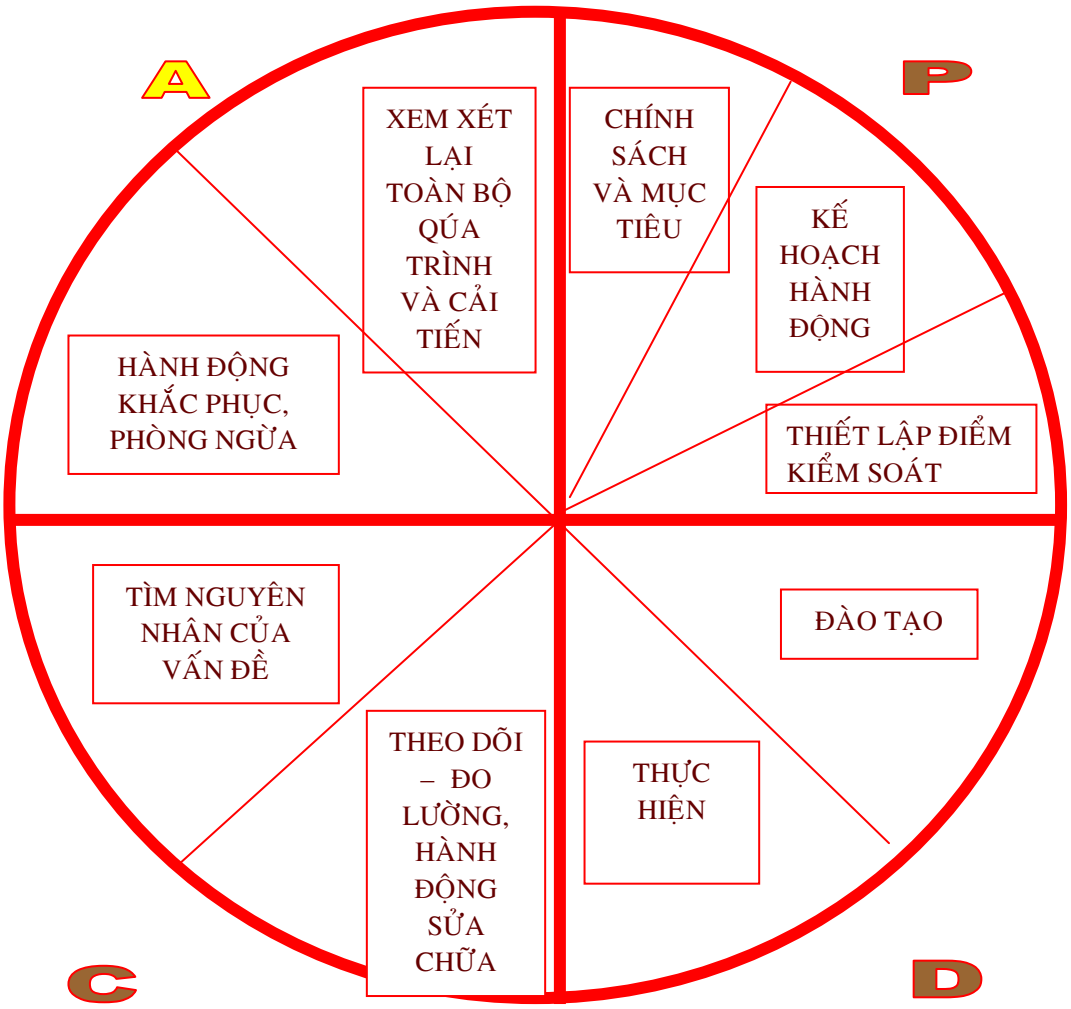
Bước 11: Duy trì và cải tiến: tiếp tục hoàn thiện Hệ thống theo các triết lý, quan điểm và nguyên tắc TQM.

Cần lựa chọn các phương pháp, công cụ năng suất chất lượng thích hợp để hoàn thiện hệ thống TQM.

8. Ví dụ minh họa

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN CHẤT LƯỢNG





9. Thông tin tham khảo

- Khi nào có thể áp dụng TQM ?

Theo kinh nghiệm Nhật bản, họ đã áp dụng TQM từ những năm 1950- thời điểm chưa có các tiêu chuẩn quốc tế về hệ thống quản lý như ISO 9000. Tuy nhiên, vào thời đó, doanh nghiệp công nghiệp Nhật bản đã khá thuần thục về kiểm soát và quản lý quá trình. Kinh nghiệm Việt nam, với giai đoạn đầu của công nghiệp hóa, một số ít các doanh nghiệp đi đầu trong việc áp dụng quản lý chất lượng theo ISO 9001 đã chọn TQM là bước đi tiếp theo và họ đã tiếp tục phát triển rất tốt đẹp. Tuy nhiên, khi mà doanh nghiệp đã đạt được trình độ tương đối về tiêu chuẩn hóa công ty, khi đó họ có thể áp dụng ngay TQM mà không cần phải có ISO 9000.

- Con đường áp dụng TQM của DN Việt Nam như thế nào?

– Chứng nhận sản phẩm hợp chuẩn.

– ISO 9001.

– 5S và QCC.

– SPC .

– Giải thưởng Chất lượng Quốc gia theo Malcolm Baldrige.

– Đo lường năng suất, hiệu suất và quản lý chiến lược bằng KPI và BSC.

– 6 Sigma và Lean Production.

- Bí quyết thành công khi áp dụng TQM là gì?

– Bắt đầu từ lãnh đạo và phải kiên trì.

– Có sự phân quyền thích hợp.

– Có chiến lược đào tạo hiệu qủa.

– Mạnh dạn thay đổi cơ cấu tổ chức và cơ chế quản lý .

– Có sự tham gia tích cực của mọi người.

– Có hệ thống thông tin nội bộ, thống kê, đo lường và đánh giá có hiệu qủa.

– Thật sự hướng vào “khách hàng nội bộ”.

– Nên tránh gì? Tránh suy nghĩ “làm một lần là xong”. TQM gần với ý nghĩa là một phương thức quản lý hơn là một công cụ, kỹ thuật cụ thể. Vì vậy áp dụng TQM đòi hỏi thời gian dài, với những giai đoạn, bước đi phù hợp với trình độ quản lý và văn hóa kinh doanh của doanh nghiệp.

10. Tài liệu tham khảo

- Cơ sở tiêu chuẩn hóa. Trung tâm đào tạo - Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Hà nội, 1999.
- Quản lý chất lượng (Những vấn đề cơ bản), Trung tâm đào tạo - Tổng cục Tiêu chuẩn đo lường chất lượng, Hà nội, 1999.
- Tư vấn quản lý: Một quan điểm mới, Dr. Koenraad Tommissen,2009.
- TQM & ISO 9000, Thiết lập hệ thống quản lý hướng vào chất lượng - Nguyễn Quang Toản, NXB Thống kê,2001.
- Đảm bảo chất lượng, Phạm Ngọc Tuấn - Nguyễn Như Mai, NXB ĐHQG TPHCM
- Quản lý chất lượng trong doanh nghiệp,Đặng Minh Trang, NXB Khoa học và kỹ thuật, 2003.
- Quản lý chất lượng toàn diện, Stephen George & Arnold Weimerskirch, NXB Tổng hợp TP.HCM, 2009.
- Các văn bản quy phạm pháp luật về Tiêu chuẩn & quy chuẩn kỹ thuật, Quản lý đo lường, Quản lý chất lượng sản phẩm, hàng hóa.
- TCVN 9000:2000; ISO 9001:2008; ISO 9000-2:1994.
- Quản lý chất lượng toàn diện, Nguyễn song Bình - Trần thị thu Hà, NXB KH&KT, 2006.
- Tiêu chuẩn hóa trong công, Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng TP.HCM, 2009.
- Quản lý chất lượng trong công ty, Chi cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng TP.HCM, 2009.