

LỜI NÓI ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Xu thế hội nhập kinh tế quốc tế đã và đang tạo ra sức ép cạnh tranh to lớn đối với các doanh nghiệp trong và ngoài nước. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp Việt Nam phải luôn chủ động tìm kiếm các giải pháp nhằm nâng cao năng suất và khả năng cạnh tranh, đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của thị trường. Một trong số các giải pháp đó là việc áp dụng các công cụ quản lý mới trong hoạt động sản xuất kinh doanh, nổi bật là việc triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO.

Qua nhiều năm áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO tại Việt Nam, bên cạnh những thay đổi theo chiều hướng tích cực thì còn tồn tại nhiều bất cập. Đa số các doanh nghiệp nhận thấy được tầm quan trọng của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO và triển khai có hiệu quả. Tuy nhiên, trước tâm lý ưa chuộng bằng cấp của người Việt Nam, không ít doanh nghiệp chỉ cố gắng đạt được chứng chỉ ISO nhưng không thực sự triển khai và dẫn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh không đạt yêu cầu.

Ngành cơ khí chế tạo nước ta thời gian qua có bước phát triển nhanh chóng. Nhưng thực tế cho thấy các doanh nghiệp cơ khí trong nước lại gặp rất nhiều khó khăn trước yêu cầu phải liên tục đổi mới công nghệ. Các doanh nghiệp phải tự vượt qua khó khăn bằng chính năng lực của mình và công ty cổ phần Xích líp Đông Anh là một ví dụ điển hình. Với hướng đi đúng đắn trong công tác quản lý chất lượng, công ty không ngừng phát triển trong những năm qua và nhận được nhiều bằng khen của Đảng và Nhà nước.

Sau quá trình học tập môn Quản trị chất lượng và tìm hiểu thực tế công tác quản lý chất lượng tại công ty cổ phần Xích líp Đông Anh, nhóm xin chọn đề tài nghiên cứu: “Thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và ISO 14001:2004 tại công ty cổ phần Xích líp Đông Anh”.

2. Mục đích và phương pháp nghiên cứu

Bài viết có mục đích làm rõ thực trạng triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và ISO 14001:2004 tại công ty cổ phần Xích líp Đông Anh, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả thực hiện, tăng năng suất và khả năng cạnh tranh, đồng thời hoàn thiện công tác quản lý chất lượng tại doanh nghiệp.

Bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu lý thuyết, quan sát thực tiễn và phân tích số liệu để đánh giá hiệu quả quản lý chất lượng tại công ty cổ phần Xích líp Đông Anh, từ đó đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả quản lý.

3. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và ISO 14001:2004 tại công ty cổ phần Xích líp Đông Anh

- Phạm vi nghiên cứu: hoạt động quản lý chất lượng tại công ty cổ phần Xích líp Đông Anh

4. Kết cấu bài viết

Bài viết gồm 3 phần chính:

- Phần 1: Cơ sở lý luận

- Phần 2: Thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và ISO 14001:2004 tại công ty cổ phần Xích líp Đông Anh

- Phần 3: Một số đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng tại công ty cổ phần Xích líp Đông Anh

NỘI DUNG

CHƯƠNG I. CƠ SỞ LÝ LUẬN

1. Chất lượng

1.1. Khái niệm

Trong điều kiện hiện nay, thị trường hàng hóa ngày càng mở rộng và mang tính toàn cầu, tính cạnh tranh tăng cao. Chính vì thế, các doanh nghiệp trên toàn thế giới, trong mọi lĩnh vực ngành nghề đều quan tâm đến chất lượng và có những nhìn nhận đúng đắn về chất lượng. Xung quanh vấn đề này, có nhiều quan điểm khác nhau, trong đó có một số quan điểm chính:

- Chất lượng là thuộc tính và bản chất của sự vật, đặc tính khách quan của sự vật, chỉ rõ nó là cái gì (từ điển bách khoa Việt Nam tập 1)
- Chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu sử dụng và mục đích sử dụng (Joseph Juran)
- Chất lượng là toàn bộ đặc tính của sản phẩm làm thỏa mãn yêu cầu đã đề ra (cơ quan kiểm tra chất lượng Mỹ)
- Chất lượng là sự thỏa mãn tối đa yêu cầu của người tiêu dùng (Ishikawa Kaoru)
- Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính làm thỏa mãn nhu cầu (ISO 9000-2000)
- ...

1.2. Đặc điểm

- Chất lượng sản phẩm là tổng hợp các đặc tính của sản phẩm đó
- + Đặc tính kỹ thuật: các đặc tính đặc trưng bởi chỉ tiêu kỹ thuật như độ tin cậy, độ chính xác, độ an toàn, tuổi thọ,...

+ Đặc tính kinh tế: cơ sở của các đặc tính kinh tế là các đặc tính kỹ thuật và tổ chức. Kỹ thuật tốt tạo cho sản phẩm có độ chính xác cao, độ tin cậy cao, vận hành tốt nên chi phí sản xuất tăng lên và chi phí sử dụng thấp.

- Một sản phẩm có chất lượng phải là sản phẩm làm thỏa mãn được yêu cầu của người tiêu dùng. Nếu một sản phẩm vì lý do nào đó mà không đáp ứng được nhu cầu thì bị coi là có chất lượng kém, cho dù trình độ công nghệ để chế tạo ra sản phẩm đó có thể rất hiện đại. Đây là một kết luận then chốt và là cơ sở để các nhà chất lượng định ra chính sách, chiến lược kinh doanh của mình.

- Chất lượng sản phẩm mang tính tương đối: Do chất lượng được đo bởi sự thỏa mãn nhu cầu, mà nhu cầu luôn luôn biến động nên chất lượng cũng luôn luôn biến động theo thời gian, không gian, điều kiện sử dụng.

- Chất lượng vừa mang tính cụ thể, vừa mang tính trừu tượng: Nhu cầu có thể được công bố rõ ràng dưới dạng các quy định, tiêu chuẩn nhưng cũng có những nhu cầu không thể miêu tả rõ ràng, người sử dụng chỉ có thể cảm nhận chúng, hoặc có khi chỉ phát hiện được trong chúng trong quá trình sử dụng. Do đó chất lượng cũng mang đặc điểm tương tự.

2. Quản lý chất lượng

2.1. Khái niệm

Quản lý chất lượng là tập hợp những hoạt động của chức năng quản lý chung xác định chính sách chất lượng, mục đích, trách nhiệm và thực hiện chúng thông qua các biện pháp như: Lập kế hoạch chất lượng, điều khiển chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ hệ thống chất lượng (ISO 8402:1994)

Như vậy thực chất quản lý chất lượng là chất lượng của hoạt động quản lý chứ không đơn thuần chỉ làm chất lượng của hoạt động kỹ thuật.

2.2. Mục tiêu, đối tượng, phạm vi, nhiệm vụ, chức năng

Đối tượng quản lý chất lượng là các quá trình, các hoạt động, sản phẩm và dịch vụ.

Mục tiêu của quản lý chất lượng chính là nâng cao mức thỏa mãn trên cơ sở chi phí tối ưu.

Phạm vi quản lý chất lượng: Mọi khâu từ nghiên cứu thiết kế triển khai sản phẩm đến tổ chức cung ứng nguyên vật liệu đến sản xuất, phân phối và tiêu dùng.

Nhiệm vụ của quản lý chất lượng: Xác định mức chất lượng cần đạt được. Tạo ra sản phẩm dịch vụ theo đúng tiêu chuẩn đề ra. Cải tiến để nâng cao mức phù hợp với nhu cầu.

Các chức năng cơ bản của quản lý chất lượng: Lập kế hoạch chất lượng, tổ chức thực hiện, kiểm tra kiểm soát chất lượng, điều chỉnh và cải tiến chất lượng.

2.3. Các nguyên tắc

- Định hướng bởi khách hàng
- Cam kết của lãnh đạo
- Sự tham gia của mọi người
- Quan điểm quá trình
- Tính hệ thống
- Cải tiến liên tục
- Quyết định dựa trên sự kiện
- Quan hệ hợp tác cùng có lợi với người cung ứng

3. Hệ thống quản lý chất lượng

3.1. Khái niệm

Hệ thống quản lý chất lượng là tổ chức, công cụ, phương tiện để thực hiện mục tiêu và các chức năng quản lý chất lượng. Đối với doanh nghiệp, hệ thống quản lý chất lượng là tổ hợp những cơ cấu tổ chức, trách nhiệm, thủ tục, phương pháp và nguồn lực để thực hiện hiệu quả quá trình quản lý chất lượng. Hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức có nhiều bộ phận hợp thành, các bộ phận này có quan hệ mật thiết và tác động qua lại với nhau.

3.2. Vai trò

Hệ thống quản lý chất lượng là bộ phận hợp thành của hệ thống quản lý tổ chức doanh nghiệp. Hệ thống quản lý chất lượng không chỉ là kết quả của hệ thống khác mà còn là yêu cầu đối với hệ thống khác. Hệ thống quản lý chất lượng đóng vai trò quan trọng trên các lĩnh vực sau:

- Tạo ra sản phẩm, dịch vụ thỏa mãn yêu cầu của khách hàng
- Đảm bảo cho tiêu chuẩn mà tổ chức đặt ra được duy trì.
- Tạo điều kiện cho các bộ phận, phòng ban hoạt động có hiệu quả, giảm thiểu sự phức tạp trong quản lý.
- Tập trung vào việc nâng cao chất lượng, giảm chi phí,...

4. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO

4.1. Khái quát về ISO

ISO là một từ gốc Hi Lạp, có nghĩa là công bằng, là tổ chức Quốc tế về tiêu chuẩn hoá (International Organization for Standardization)

Tổ chức ISO chịu trách nhiệm ban hành các tiêu chuẩn quốc tế (ISO) khuyến nghị áp dụng nhằm thuận lợi hóa thương mại toàn cầu và bảo vệ an toàn, sức khỏe và môi trường cho cộng đồng. Hiện nay, ISO với gần 3000 tổ chức kỹ thuật với hệ thống các Ban Kỹ thuật (TC-Technical committee); Tiểu ban kỹ thuật (STC); Nhóm công tác (WG) và Nhóm đặc trách có nhiệm vụ soạn thảo các tiêu chuẩn quốc tế. Tiêu chuẩn quốc tế ISO được ban hành sau khi được thông qua theo nguyên tắc đa số đồng thuận của các thành viên chính thức của ISO.

Hiện nay ISO đã soạn thảo và ban hành gần 16.000 tiêu chuẩn cho sản phẩm, dịch vụ, hệ thống quản lý, thuật ngữ, phương pháp...

Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO - International Organization for Standardization) được thành lập từ năm 1947, có trụ sở đặt tại Geneva - Thụy Sĩ. ISO là một hội đoàn toàn cầu của hơn 180 các các cơ quan tiêu chuẩn quốc gia

(mỗi thành viên của ISO là đại diện cho mỗi quốc gia của mình). Việt Nam là thành viên chính thức năm 1977.

4.2. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008

1.1.1. Khái niệm

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 trong đó tiêu chuẩn ISO 9001:2008 được coi là tiêu chuẩn cơ bản nhất, cốt yếu nhất xác định các yêu cầu cơ bản của Hệ thống quản lý chất lượng của một Tổ chức để đảm bảo rằng sản phẩm của một Tổ chức luôn có khả năng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng và phù hợp với các chế định, đồng thời tiêu chuẩn ISO 9001:2008 cũng là cơ đồng thời tiêu chuẩn ISO 9001:2008 cũng là cơ sở để đánh giá khả năng của một Tổ chức trong hoạt động nhằm duy trì và không ngừng cải tiến, nâng cao hiệu lực và hiệu quả hoạt động.

Tiêu chuẩn ISO 9001:2008 là một phương pháp quản lý chất lượng mới, khi được áp dụng vào một tổ chức sẽ giúp lãnh đạo của tổ chức đó kiểm soát được hoạt động trong nội bộ tổ chức đó và thúc đẩy hoạt động đạt hiệu quả ở mức cao nhất.

Tại Việt Nam, tiêu chuẩn này được chuyển đổi sang tiếng Việt và được ban hành dưới dạng một tiêu chuẩn Việt Nam với tên gọi TCVN ISO 9001:2008.

1.1.2. Các yêu cầu

- Kiểm soát tài liệu và kiểm soát hồ sơ
- Trách nhiệm của lãnh đạo:
- Quản lý nguồn lực:
- Tạo sản phẩm:
- Đo lường phân tích và cải tiến

1.1.3. Lợi ích

- Về quản lý nội bộ:
- + Giúp lãnh đạo quản lý hoạt động của doanh nghiệp khoa học và hiệu quả.

- + Củng cố uy tín của lãnh đạo.
- + Cải thiện hiệu quả kinh doanh, nâng cao năng suất, giảm phế phẩm và chi phí không cần thiết nhờ sử dụng hợp lý các nguồn lực
- + Kiểm soát chặt chẽ các công đoạn sản xuất, kinh doanh, dịch vụ.
- + Cải tiến các quá trình chủ yếu, nâng cao chất lượng sản phẩm.
- + Tạo được mối quan hệ chặt chẽ giữa lãnh đạo và nhân viên.
- + Giải quyết các mâu thuẫn, bất đồng trong nội bộ, triệt tiêu những xung đột về thông tin do mọi việc được quy định rõ ràng. Mọi việc đều được kiểm soát, không bỏ sót, trách nhiệm rõ ràng.
- + Thúc đẩy nề nếp làm việc tốt, nâng cao tinh thần thái độ của nhân viên.
- Về đối ngoại:
 - + Tạo lòng tin cho khách hàng, chiếm lĩnh thị trường.
 - + Đáp ứng yêu cầu đảm bảo chất lượng của khách hàng.
 - + Phù hợp quản lý chất lượng toàn diện.
 - + Thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao của khách hàng.
 - + Nâng cao lợi thế thương mại bằng uy tín và khả năng cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế. Củng cố và phát triển thị phần, giành ưu thế trong cạnh tranh.
 - + Phá bỏ được rào cản, tạo được một sân chơi bình đẳng giữa các doanh nghiệp trong các thị trường yêu cầu bắt buộc việc chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng phù hợp tiêu chuẩn ISO 9001: 2008.
 - + Thuận lợi trong việc thâm nhập thị trường quốc tế và khu vực.
 - + Khẳng định uy tín về chất lượng sản phẩm của Doanh nghiệp.
 - + Đáp ứng đòi hỏi của Ngành và Nhà nước về quản lý chất lượng.

4.3. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 14001:2004

1.1.4. Khái niệm

ISO 14001:2004 là một tiêu chuẩn của tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa ISO ban hành lần thứ 2 vào năm 2004. Tên gọi đầy đủ của tiêu chuẩn ISO 14001:2004 là Hệ thống quản lý môi trường – các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng.

Mục đích của tiêu chuẩn ISO 14001:2004 và các tiêu chuẩn trong bộ tiêu chuẩn ISO 14000 là giúp các Doanh nghiệp/tổ chức thiết lập, duy trì và cải tiến liên tục hệ thống quản lý môi trường của mình nhằm bảo vệ môi trường, ngăn ngừa ô nhiễm do các hoạt động của chính doanh nghiệp/tổ chức gây ra.

1.1.5. Các yêu cầu

- Chính sách môi trường
- Xác định các khía cạnh môi trường
- Xác định các yêu cầu pháp luật
- Mục tiêu, chỉ tiêu và chương trình môi trường
- Xác định trách nhiệm, quyền hạn
- Đào tạo
- Thông tin nội bộ
- Kiểm soát tài liệu
- Kiểm soát hồ sơ
- Kiểm soát hoạt động
- Sẵn sàng ứng phó các tình huống khẩn cấp
- Giám sát và đo lường
- Hành động khắc phục và phòng ngừa
- Đánh giá nội bộ
- Xem xét của lãnh đạo

1.1.6. Lợi ích

- Về quản lý:
 - + Giúp tổ chức/doanh nghiệp xác định và quản lý các vấn đề môi trường một cách toàn diện;
 - + Chủ động kiểm soát để đảm bảo đáp ứng các yêu cầu của pháp luật về môi trường;
 - + Phòng ngừa rủi ro, tổn thất từ các sự cố về môi trường.
- Về tạo dựng thương hiệu:
 - + Nâng cao hình ảnh của tổ chức/doanh nghiệp đối với người tiêu dùng và cộng đồng

+ Giành được ưu thế trong cạnh tranh khi ngày càng có nhiều công ty, tập đoàn yêu cầu hoặc ưu tiên lựa chọn các nhà cung cấp áp dụng hệ thống quản lý môi trường theo ISO 14000.

- Về tài chính:Tiết kiệm chi phí sản xuất do quản lý và sử dụng các nguồn lực một cách hiệu quả

CHƯƠNG II. ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN ISO TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÍCH LÍP ĐÔNG ANH

1. Tổng quan về công ty cổ phần Xích líp Đông Anh

1.1. Giới thiệu chung

Tên công ty	Công ty cổ phần Xích líp Đông Anh
Trụ sở chính	
Địa chỉ	Số 11, tổ 47, thôn Dục Nội, thị trấn Đông Anh, huyện Đông Anh, thành phố Hà Nội
Điện thoại	043.8832200 hoặc 043.8832204
Fax	84.4.8835395
Email	xichlipdonganh@hn.vnn.vn
Năm thành lập	1974
Người đại diện theo pháp luật	TGD. Phan Tấn Bình
Cơ cấu vốn	
Vốn pháp định	50.000.000.000 VNĐ
Vốn điều lệ	60.000.000.000 VNĐ

Bảng 1: Thông tin chung về công ty cổ phần Xích líp Đông Anh

1.2. Lịch sử hình thành và phát triển

Năm 1975-1985: công ty sản xuất phụ tùng xe đạp phục vụ cho nhu cầu thiết yếu trong nước.

Năm 1986: nhà nước xoá bỏ chế độ bao cấp, công ty đã lâm vào hoàn cảnh khó khăn khi phải tự cấp để phục vụ cho nhu cầu sản xuất, sản phẩm làm ra không tiêu thụ được.

Năm 1996: Ban Giám đốc mới của công ty được bổ nhiệm, công ty bước sang một giai đoạn mới, mở rộng ngành nghề kinh doanh, sản phẩm công ty sản xuất ra không chỉ cạnh tranh với sản phẩm trong nước mà còn cả với sản phẩm

nhập ngoại của các nước tiên tiến. Trước thực tế đó Ban lãnh đạo cùng cán bộ công nhân viên công ty đã không ngừng tìm tòi học hỏi và sáng tạo để tìm ra hướng đầu tư đúng đắn và hiệu quả, công ty tiến hành đổi mới cơ cấu sản xuất và bộ máy quản lý để phù hợp với quy luật cạnh tranh của cơ chế thị trường. Công ty sắp xếp lại cán bộ công nhân viên có trình độ tay nghề non kém, trình độ nghiệp vụ thấp sang công việc phù hợp, đồng thời tạo điều kiện để cán bộ công nhân viên có khả năng học hỏi và nâng cao trình độ. Bên cạnh những mặt hàng truyền thống như xích líp đùi, đĩa phụ tùng xe đạp, công ty còn sản xuất các chi tiết trong và ngoài động cơ xe máy, xích công nghiệp và viên bi cầu bằng thép các loại. Đặc biệt các sản phẩm mạ Niken – Crom, mạ kẽm và công nghệ đúc nhôm chất lượng cao.

Ngày 23/12/2003: theo quyết định số 2040/QĐ-UB và 7862/QĐ-UB của ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội, công ty trách nhiệm hữu hạn Nhà nước một thành viên Xích líp Đông Anh đã tiếp nhận 2 công ty: Công ty Bi Hà Nội và công ty Phụ tùng xe đạp Đông Anh sát nhập vào công ty. Với nhiệm vụ ngày càng nặng nề vì phải giải quyết số nợ còn tồn lại của công ty và công ăn việc làm cho hơn 400 lao động mới về, ban lãnh đạo công ty đã và đang tìm cách mở rộng thị trường sản xuất nhiều sản phẩm mới để tạo công ăn việc làm cho người lao động.

Cũng theo lộ trình cổ phần hoá các doanh nghiệp thuộc sở hữu nhà nước đến năm 2010, ngày 01/07/2009 Công ty đã chính thức chuyển đổi sang thành công ty cổ phần và hoạt động dưới tên gọi “ Công ty cổ phần xích líp Đông Anh”. Hiện tại công ty có tất cả 1553 cán bộ công nhân viên, trong đó 1300 công nhân sản xuất trực tiếp và 253 công nhân sản xuất gián tiếp. Những khách hàng chính của công ty: Honda Việt Nam, YAMAHA, Machino auto parts, VAP, VMEP, GOSHI Thang Long, Piaggio Việt Nam...

1.3. Sản phẩm

- Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu các loại: xích líp, đùi đĩa xe đạp, xích xe máy, xích công nghiệp, phụ tùng xe máy, ô tô, khóa bi và sản phẩm cơ kim khí khác, mạ niken-crom, kẽm các loại sản phẩm khác
- Giới thiệu sản phẩm của công ty và các sản phẩm liên doanh

- Liên doanh, liên kết, hợp tác đầu tư với các tổ chức kinh tế trong và ngoài nước để mở rộng kinh doanh, nhập khẩu nguyên vật liệu, máy móc, phụ tùng phục vụ cho công tác sản xuất

- Kinh doanh thương mại tổng hợp, dịch vụ vận chuyển hàng hóa, cho thuê bến bãi, văn phòng, cửa hàng, nhà ở, trung tâm thương mại, kinh doanh bất động sản

Một số sản phẩm chính:



Products

Sản phẩm chính

Sản phẩm dập tấm Stamping Plate



スチールプレート

06 CÔNG TY CỔ PHẦN XÍCH LIP ĐÔNG ANH
Số 11 số 47 xã Việt Đông Anh, Đông Anh, Hà Nội * Điện thoại: +84-4 388 30260 * Fax: +84-4 38830395

Products

Sản phẩm chính

Sản phẩm dập hình Stamping Products



スチール製品

07

Kết nối sức mạnh
Connecting the Power

Products

Sản phẩm chính

Sản phẩm hàn Welding products



溶接製品

08

CÔNG TY CỔ PHẦN XÍCH LIP ĐÔNG ANH
Số 11 số 47 xã Việt Đông Anh, Đông Anh, Hà Nội * Điện thoại: +84-4 388 30260 * Fax: +84-4 38830395

Products

Sản phẩm chính

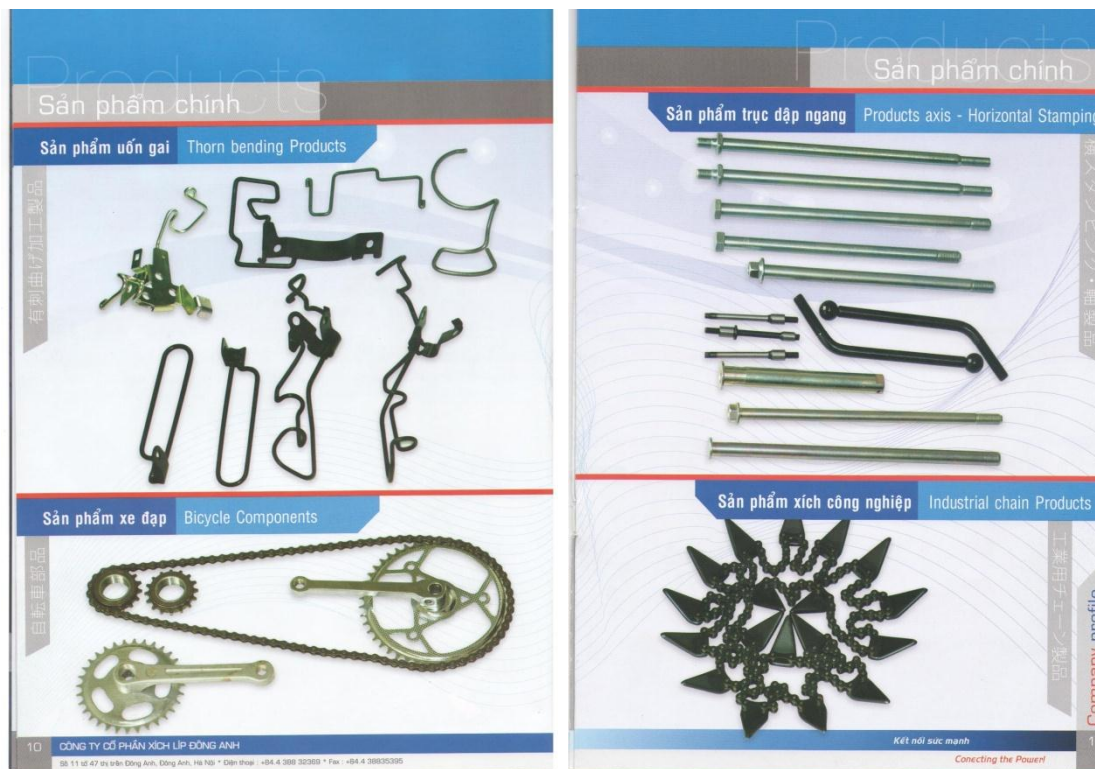
Sản phẩm gia công cơ Mechanical processing Products



銅加工製品

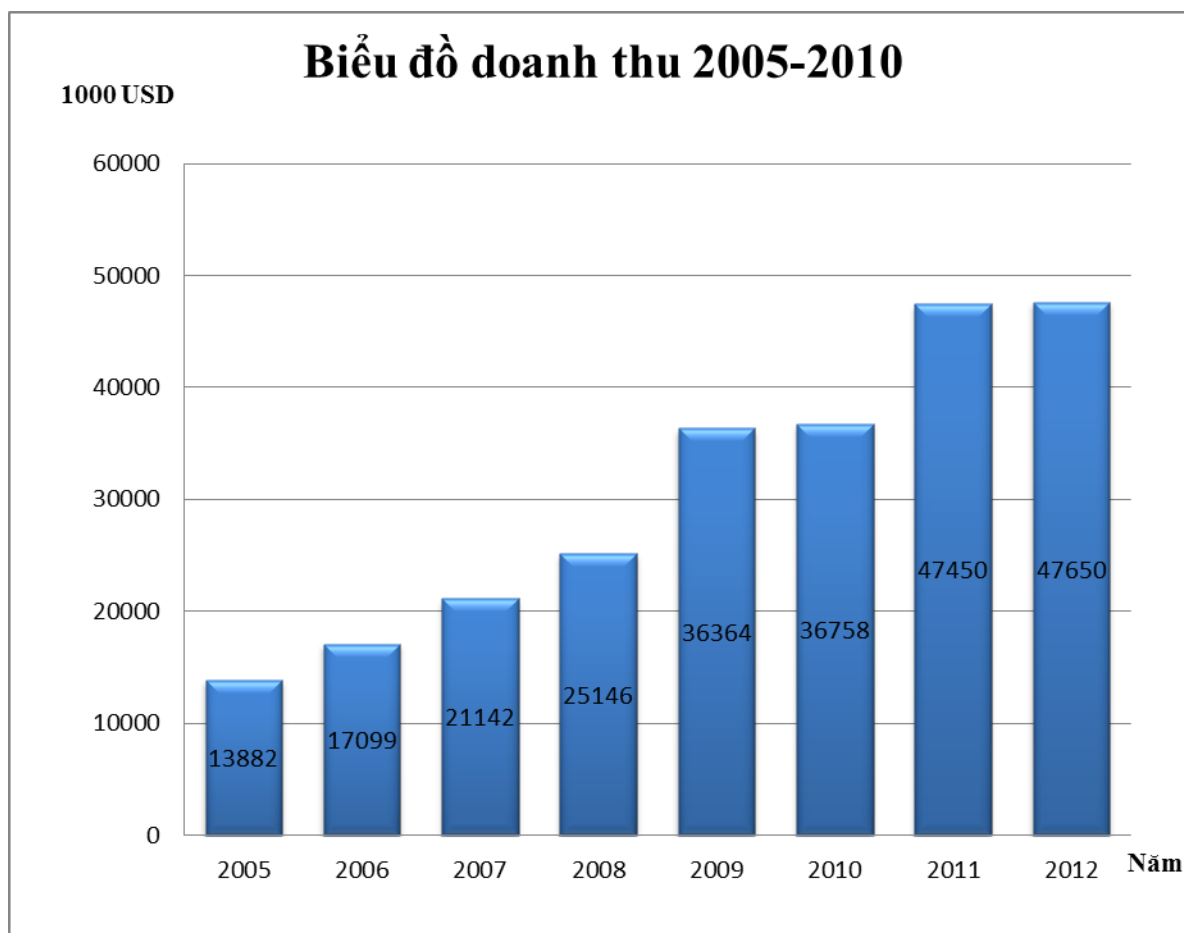
09

Kết nối sức mạnh
Connecting the Power



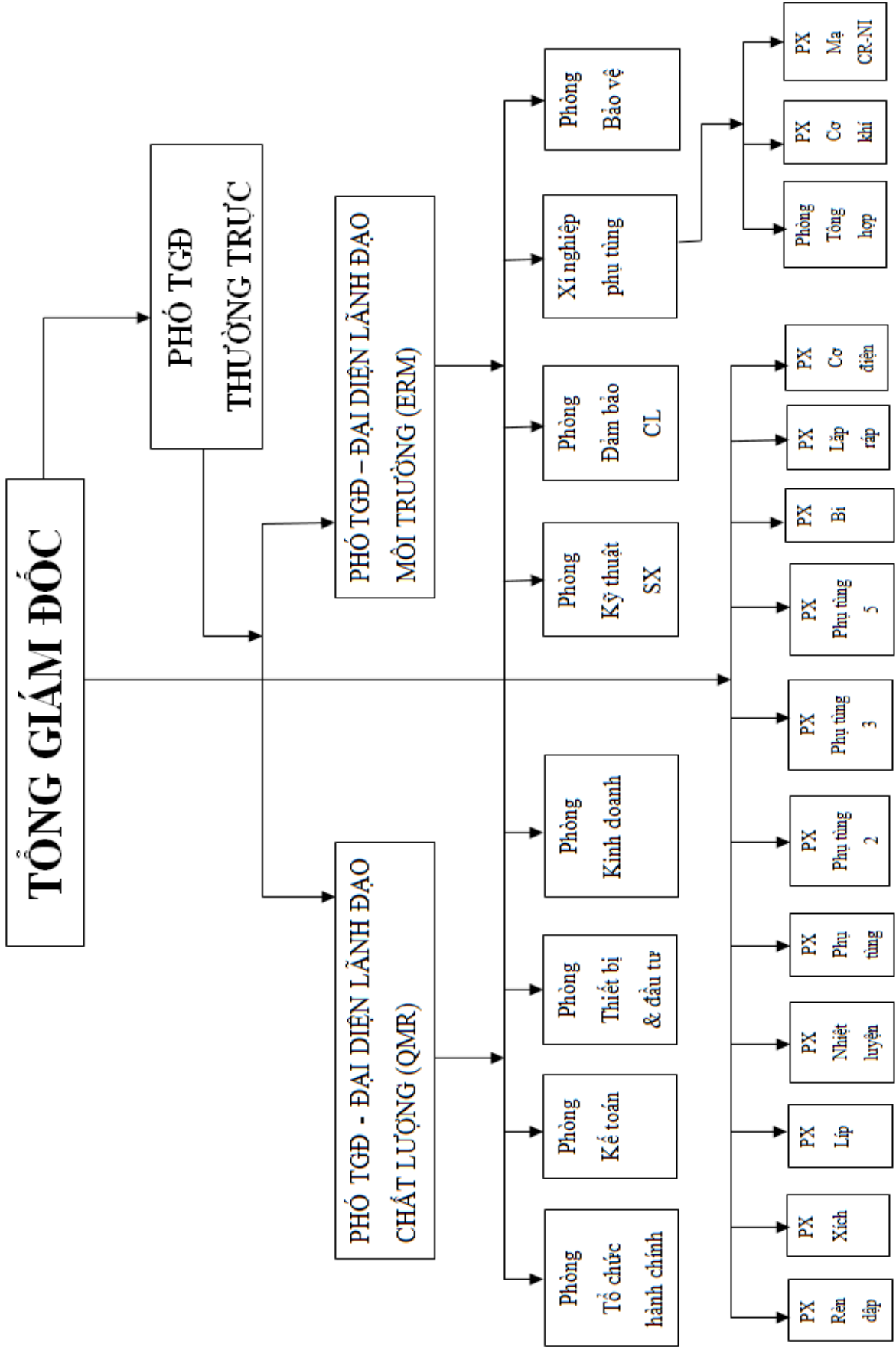
Hình 1.1: Một số sản phẩm chính của công ty cổ phần Xích líp Đông Anh

1.3. Tình hình sản xuất kinh doanh



Hình 1.2: Biểu đồ doanh thu giai đoạn 2005-2012

1.4. Sơ đồ tổ chức

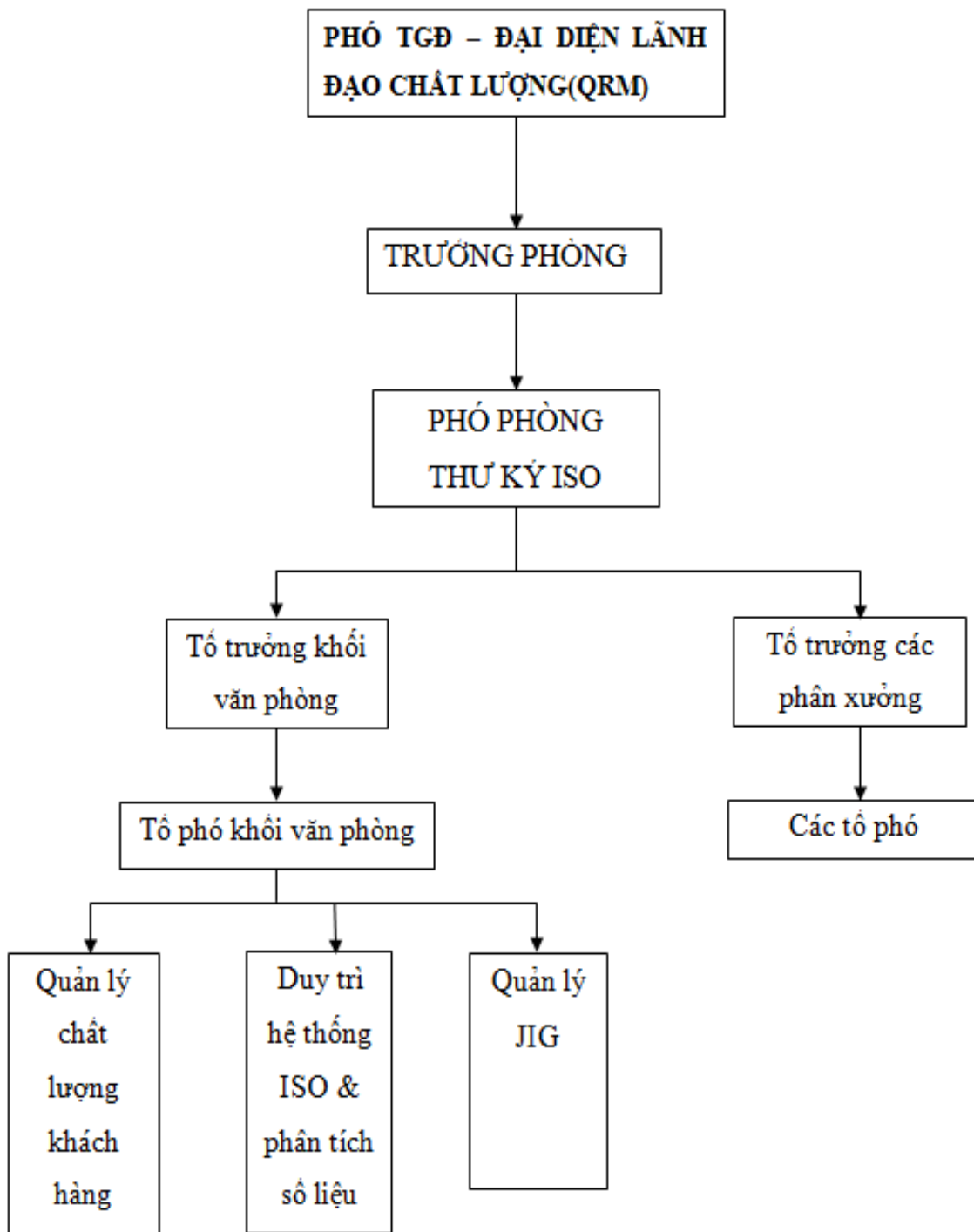


Hình 1.3: Sơ đồ tổ chức công ty cổ phần Xích líp Đông Anh

1.5. Hệ thống quản lý chất lượng tại doanh nghiệp

Từ năm 2002 Công ty cổ phần Xích líp Đông Anh đã đưa hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn Quốc tế ISO9001-2000 áp dụng vào quá trình sản xuất kinh doanh. Công ty đã quyết định thành lập phòng QC - ISO quản lý mọi vấn đề về chất lượng sản phẩm như : Kiểm tra chất lượng đầu vào phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh cho đến khi sản phẩm được đưa ra thị trường tiêu thụ.

Sơ đồ tổ chức phòng QC:



Hình 1.4: Sơ đồ tổ chức phòng quản lý chất lượng(QC)

2. Đánh giá thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008

2.1. Các thủ tục hoạt động của công ty

Theo yêu cầu của tiêu chuẩn khi xây dựng ISO 9001:2008, công ty đã ban hành và áp dụng các tài liệu sau đây:

- Chính sách chất lượng
- Mục tiêu chất lượng của công ty và mục tiêu chất lượng của từng cấp phòng ban chức năng. (Xem phụ lục 1 –Mục tiêu chất lượng công ty)
- Sổ tay chất lượng (Xem phụ lục 2 – Sổ tay chất lượng và môi trường)
- Thủ tục xử lý khiếu nại (Xem phụ lục 3–Thủ tục xử lí khiếu nại)
- Thủ tục hành động khắc phục – phòng ngừa (Xem phụ lục 4 – Thủ tục hành động và khắc phục phòng ngừa)
- Thủ tục kiểm soát sản phẩm sai hỏng (Xem phụ lục 5 – Thủ tục kiểm soát sản phẩm sai hỏng)

Ngoài những thủ tục bắt buộc như trên theo yêu cầu của tiêu chuẩn, công ty cũng đã xây dựng và đang áp dụng thêm các thủ tục, hướng dẫn công việc và lập các hồ sơ cần thiết nhằm đảm bảo hệ thống quản lý có hiệu lực và hiệu quả, như : thủ tục lưu kho bảo quản, thủ tục triển khai sản xuất, thủ tục bán hàng, thủ tục tuyển dụng, các hướng dẫn công việc,...

2.2. Chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng năm 2012

2.2.1. Chính sách chất lượng

Công ty cổ phần Xích líp Đông Anh xây dựng chính sách chất lượng và môi trường theo các tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và ISO 14001:2004 và phù hợp với các hoạt động của công ty.

- Cung cấp các sản phẩm, dịch vụ tốt nhất đến khách hàng và đáp ứng yêu cầu của các bên liên quan.
- Thường xuyên xem xét nguồn lực để đầu tư công nghệ và đào tạo nhân viên về chất lượng sản phẩm, bảo vệ, sử dụng hiệu quả, tiết kiệm và tái sử dụng nguồn tài nguyên.
- Nắm bắt chính xác, hạn chế tối đa ảnh hưởng và tác động đến môi trường trong các hoạt động của công ty. nỗ lực hoàn thành mục tiêu chất lượng, chỉ tiêu môi trường đã đề. Đồng thời điều chỉnh phù hợp với các yêu cầu thực tế
- Duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo chuẩn quốc tế ISO 9001:2008 và ISO 14001:2004.

2.2.2. Mục tiêu chất lượng

Vào cuối mỗi năm, đại diện lãnh đạo đệ trình lên Tổng giám đốc mục tiêu chất lượng của công ty năm tới để làm cơ sở thiết lập mục tiêu chất lượng tại các cấp và từng bộ phận chức năng. Mục tiêu chất lượng công ty năm 2012 đã được thiết lập (*Phụ lục 1- Mục tiêu chất lượng công ty năm 2012*).

2.3. Hệ thống tài liệu

Sổ tay chất lượng là tài liệu mô tả toàn bộ hệ thống quản lý chất lượng của công ty, công bố các cam kết của giám đốc về việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, là tài liệu giới thiệu các quá trình công việc và quan hệ giữa chúng trong toàn bộ hệ thống. Đối với từng quá trình, sổ tay chất lượng giới thiệu các chính sách được công ty sử dụng, viện dẫn đến các tài liệu liên quan như là một chuẩn mực trong việc kiểm soát hoạt động của các quá trình. Đối tượng sử dụng sổ tay chất lượng là các nhà quản trị cấp cao trong công ty (ban giám đốc) và các nhà quản trị cấp trung gian (Trưởng, phó các đơn vị trực thuộc) và các cán bộ công nhân viên trong công ty.

Các quy trình dạng văn bản mô tả các cách thức, biện pháp, trình tự thực hiện, kiểm soát các quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh có liên quan đến các yêu cầu của ISO 9001:2008. Đối tượng sử dụng tài liệu là cán bộ, nhân viên – những người trực tiếp thi hành công việc mà tài liệu quy định.

Các tài liệu hỗ trợ, bao gồm :

- Các quy định và các hướng dẫn tác nghiệp của Công ty.
- Các tài liệu bên ngoài, TCVN, tiêu chuẩn ISO, tiêu chuẩn nước ngoài, các quy định pháp lý của nhà nước liên quan đến hoạt động của Công ty.
- Các hồ sơ theo yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và các hồ sơ hoạt động khác

Các tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng được những người có thẩm quyền xem xét và phê duyệt trước khi ban hành, được cập nhật vào danh mục tài liệu và được phô tô, phân phối đến nơi sử dụng thông qua sổ phân phối tài liệu.

Tất cả các hồ sơ theo yêu cầu của ISO đều được ghi nhận và lưu trữ. Hồ sơ được Trưởng các bộ phận liên quan xác định thông qua các danh mục hồ sơ, nêu rõ phương pháp lập thư mục, thời gian lưu giữ, nơi lưu giữ của từng loại hồ sơ. Người chịu trách nhiệm lưu giữ hồ sơ được hướng dẫn cách thức quản lý sao cho có thể truy cập dễ dàng, nhanh chóng, tránh mất mát, hư hỏng.

2.4. Quản lý nguồn lực

Công ty luôn xem xét, xác định và cung cấp các nguồn lực cần thiết cho các hoạt động. Những người thực hiện các công việc ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm đều có năng lực trên cơ sở được giáo dục, đào tạo, có kỹ năng và kinh nghiệm thích hợp.

Công ty đã soạn thảo và ban hành các bảng mô tả công việc, các tài liệu liên quan đến trách nhiệm của nhân viên đối với Công ty; triển khai các khóa huấn luyện, đào tạo định hướng; truyền đạt qua các phương tiện thông tin như mạng nội bộ, bản tin; hướng dẫn công nhân viên thực hiện nghiêm túc các sứ mệnh và chính sách của Công ty.

STT	Đơn vị	Đại học	Cao đẳng	Trung cấp	Công nhân KT	Tổng số
1	Ban giám đốc	03				03
2	Phòng kỹ thuật sản xuất	20	15			35
3	Phòng đảm bảo chất lượng	05	40	15		60
4	Phòng thiết bị đầu tư	03	04			07
5	Phòng kinh doanh	10	10	15		35
6	Phòng kế toán thống kê	05	03	03		11
7	Phòng TCHC	10	05	13		28
8	Phân xưởng xích	03	05	04	118	130
9	Phân xưởng líp	02	05	06	106	119
10	Phân xưởng nhiệt luyện	02	05	05	64	76
11	Phân xưởng phụ tùng 1	03	05	08	102	118
12	Phân xưởng phụ tùng 2	03	05	10	91	109

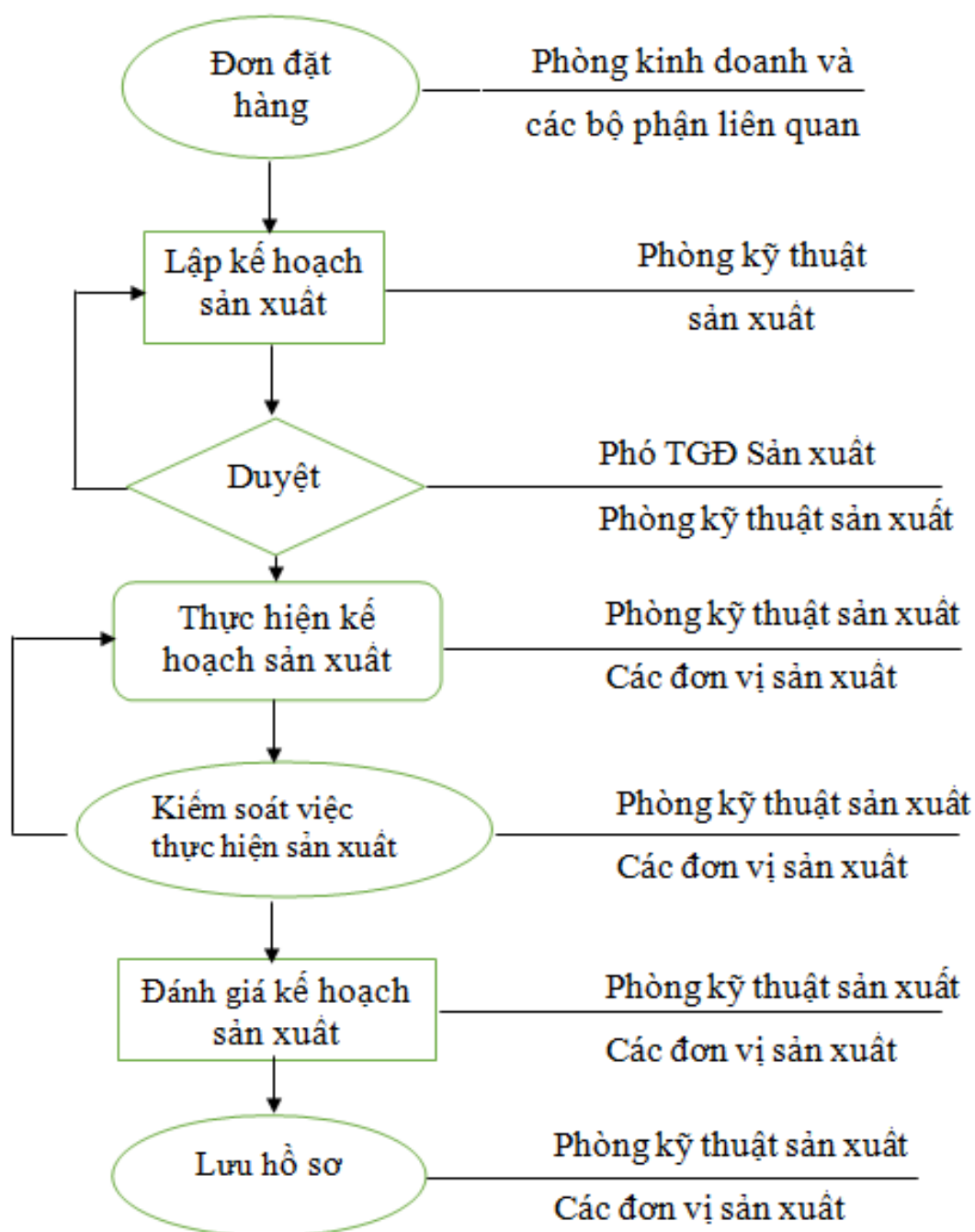
13	PX Bi	05	03	09	60	77
14	PX Cơ điện	03	07	07	73	90
15	PX rèn đập	05	03	04	48	60
16	XN phụ tùng	05	03	05	19	32
17	PX cơ khí	05	03	06	105	119
18	PX mạ	05	03	03	80	91
19	Tổng cộng	97	124	113	866	1200
20	Tỉ lệ (%)	8,08	10,33	9,42	72,17	100

Bảng 2 : Cơ cấu lao động của DN tính đến 31/12/2009 (Đ/v : người)

Qua bảng số liệu trên có thể thấy số lượng nhân viên có bằng Đại học và Cao đẳng chiếm **19,41%** số lượng lao động trong công ty, họ là những người được đào tạo chuyên sâu về sản xuất và điều hành do đó sẽ đảm bảo tốt quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Phòng đảm bảo chất lượng có 60 nhân viên trong đó 45 người có trình độ Cao đẳng trở lên. Có thể thấy doanh nghiệp luôn chú trọng việc quản lý chất lượng sản phẩm thông qua tuyển dụng những nhân viên có năng lực vào phòng QC. (Phụ lục 6 – kế hoạch đào tạo nhân viên năm 2012)

2.5. Quy trình triển khai sản xuất

Để đáp ứng yêu cầu của khách hàng cũng như đảm bảo quá trình sản xuất diễn ra đúng tiến độ, phù hợp với năng lực của các đơn vị được giao, công ty đã lập ra quy trình triển khai sản xuất.



Hình 2.1 : Quy trình triển khai sản xuất

Công ty kiểm soát chặt chẽ việc thực hiện kế hoạch sản xuất thông qua phòng Kỹ thuật sản xuất. Phòng Kỹ thuật sản xuất có nhiệm vụ đôn đốc các đơn vị tăng cường sản xuất, tháo gỡ vướng mắc cho các đơn vị như : điều động nhân lực cho sản xuất, yêu cầu các đơn vị khác hỗ trợ... Bên cạnh đó, luôn theo dõi và đánh giá mức độ hoàn thành công việc về chất lượng và tiến độ thực hiện sản xuất, lập báo cáo thống kê vào cuối tuần, như vậy luôn đảm bảo được việc kiểm soát sản

xuất trong công ty. Vào ngày 03 của tháng sau, phòng Kỹ thuật sản xuất có trách nhiệm tổng hợp đánh giá mức độ thực hiện kế hoạch tháng trước của các đơn vị trước cuộc họp giao ban, điều chỉnh và ban hành kế hoạch sản xuất tháng lần 2 để các đơn vị thực hiện. Cuối mỗi quý, năm, thủ kho các đơn vị thực hiện kiểm kê số lượng theo mẫu báo cáo, thống kê các đơn vị căn cứ vào đó để lập bảng quyết toán vật tư nộp cho phòng Kỹ thuật sản xuất.

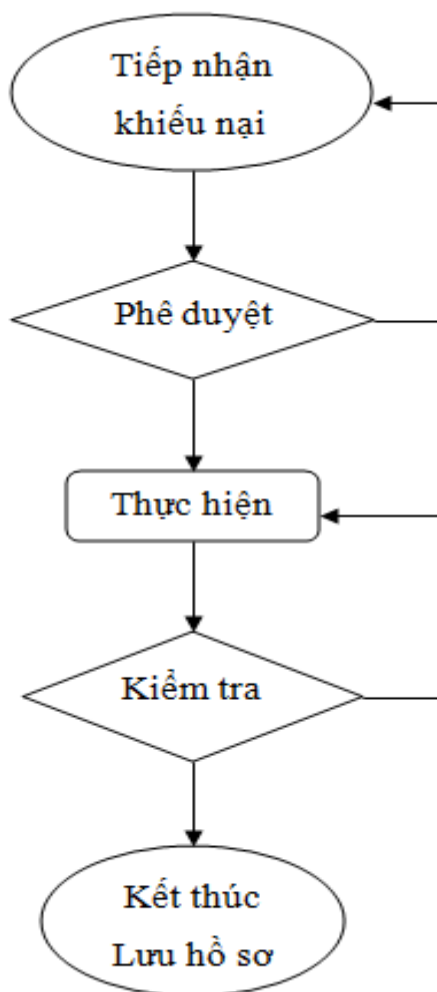
2.6. Khắc phục, phòng ngừa và cải tiến

Tất cả những sự không phù hợp từ thông tin khách hàng hay được tìm thấy trong quy trình sản xuất đều được yêu cầu thực hiện hành động khắc phục phòng ngừa nhằm loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp hay nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm ẩn để đảm bảo điều đó không xảy ra lặp lại hoặc ngăn ngừa sự xuất hiện của chúng. Doanh nghiệp đề ra đầy đủ và cụ thể các quy trình khắc phục, phòng ngừa cũng như cải tiến sản phẩm trong quá trình sản xuất.

Công ty luôn tìm cơ hội nâng cao tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng thông qua việc sử dụng chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, kết quả đánh giá, việc phân tích dữ liệu, hành động khắc phục và phòng ngừa đều được xem xét kỹ lưỡng bởi lãnh đạo công ty.

2.7. Khiếu nại của khách hàng

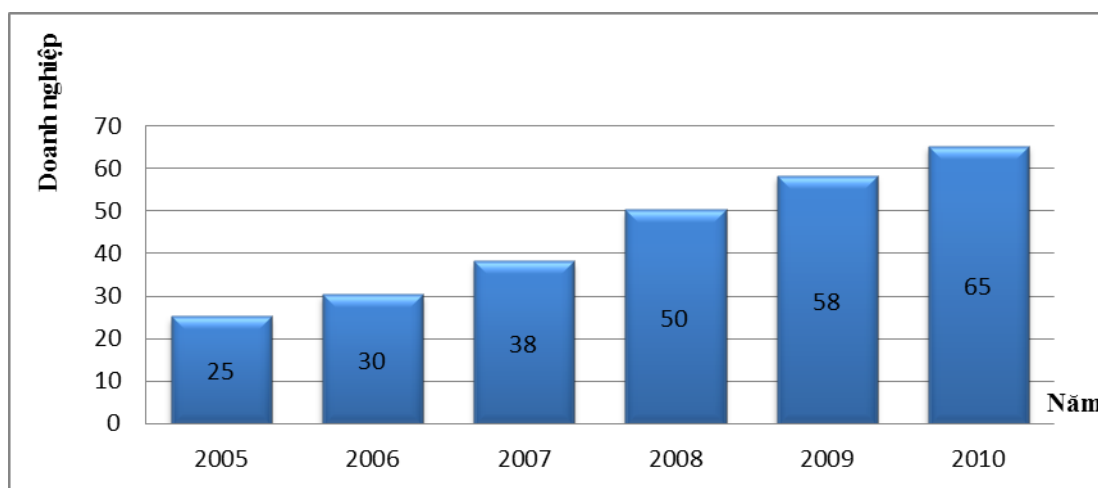
Trong quá trình sản xuất không thể tránh khỏi việc sản phẩm của công ty mắc lỗi cũng như không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Do đó, công ty đã lập ra thủ tục khiếu nại của khách hàng. Mục đích là ghi lại phản hồi và nhanh chóng giải quyết vấn đề một cách nhanh nhất cho khách hàng. Công ty đã lập ra QT15 về Quy trình Xử lý khiếu nại của khách hàng, cùng với đó là đơn khiếu nại (mẫu), đơn phản hồi của công ty (mẫu) và bảng theo dõi khiếu nại của khách hàng. Với việc lập ra một quy trình rõ ràng như vậy sẽ giúp việc giải quyết các vấn đề của khách hàng được nhanh và chính xác, tạo lòng tin của khách hàng đối với doanh nghiệp.



Hình 2.2 : Quy trình giải quyết khiếu nại

2.8. Lợi ích khi áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001 :2008 tại doanh nghiệp

- Giúp cho công ty nâng cao được hình ảnh và uy tín đối với khách hàng, đối tác và tất cả các bên liên quan, điều này góp phần rất lớn vào việc xây dựng cho công ty một thương hiệu mạnh.



Hình 2.3 : Biểu đồ số lượng khách hàng từ 2005-2010

- Thúc đẩy hiệu quả làm việc của từng phòng ban, bộ phận trong công ty. Khi áp dụng ISO 9001:2008 mọi phòng ban thiết lập mục tiêu theo định hướng của Ban Giám đốc công ty, mục tiêu năm sau phải cao hơn mục tiêu năm trước, điều này buộc mỗi phòng ban, bộ phận phải luôn nỗ lực làm việc hiệu quả mỗi ngày để có thể đạt được mục tiêu.

- Nâng cao tinh thần trách nhiệm của mỗi nhân viên nhờ sự hiểu rõ sự đóng góp của mình đối với mục tiêu chất lượng. Mỗi người nhân viên đều biết được tầm quan trọng của công việc mình đang đảm nhận và cảm thấy có trách nhiệm hơn trong công việc. Trách nhiệm và quyền hạn cho mỗi nhân viên được xác định rõ ràng và công bố rộng rãi trong toàn công ty, vì vậy đã giảm đi rất nhiều tình trạng đùng đảy công việc và trách nhiệm lẫn nhau.

- Tất cả các vấn đề phát sinh đều phải được ghi nhận lại, sau đó công ty phải phân tích và tìm kiếm nguyên nhân để đề ra biện pháp khắc phục để vấn đề không lặp lại một lần nữa với cùng nguyên nhân cũ.

- Năng lực của nhân viên trong công ty ngày càng nâng cao hơn. Mỗi người nhân viên đều được xác định những kỹ năng, kinh nghiệm, trình độ tối thiểu cần phải có để đảm nhận công việc, những nhân viên chưa đạt yêu cầu sẽ được công ty lên kế hoạch đào tạo, huấn luyện để những nhân viên này có đủ năng lực thực hiện tốt công việc.

- Giảm thiểu tối đa các sai sót trong công việc vì những công việc phức tạp thì có hướng dẫn công việc, ... tất cả các nhân viên tham gia công việc đều phải

đọc và làm theo những quy trình/hướng dẫn công việc đó. Nhờ vậy các công việc có tính chuẩn hóa cao.

- Nhân viên mới dễ dàng tiếp nhận công việc. Công ty dễ dàng đào tạo nhân viên mới hơn và cũng mất ít thời gian để đào tạo hơn nhờ tất cả các công việc đều có quy trình, hướng dẫn công việc.

- Chất lượng sản phẩm ổn định, tỉ lệ phế phẩm ngày càng giảm. Tất cả các công việc đều được kiểm soát và quản lý chặt chẽ, năng lực của nhân viên đồng đều và ngày càng nâng cao.

2.9. Hạn chế khi áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại doanh nghiệp

- Chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng chưa được truyền đạt và thấu hiểu bởi tất cả các cấp.

- Quy trình xây dựng và thực hiện mục tiêu không tốt. Chủ yếu dựa vào cảm tính.

- Nhiều tài liệu, biểu mẫu được ban hành rất lâu, nay không còn sử dụng hoặc đã lỗi thời nhưng không được huỷ bỏ hay cập nhật.

- Chưa áp dụng mạnh các kỹ thuật thống kê để phân tích dữ liệu.

- Một số nhân viên, đặc biệt là nhân viên mới, chưa nhận thức đầy đủ về lợi ích của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008

3. Thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 14001:2004

3.1. Các thủ tục hoạt động của công ty

Theo yêu cầu của tiêu chuẩn khi xây dựng ISO 14001:2008, công ty đã ban hành và áp dụng các tài liệu sau đây:

- Chính sách Môi trường

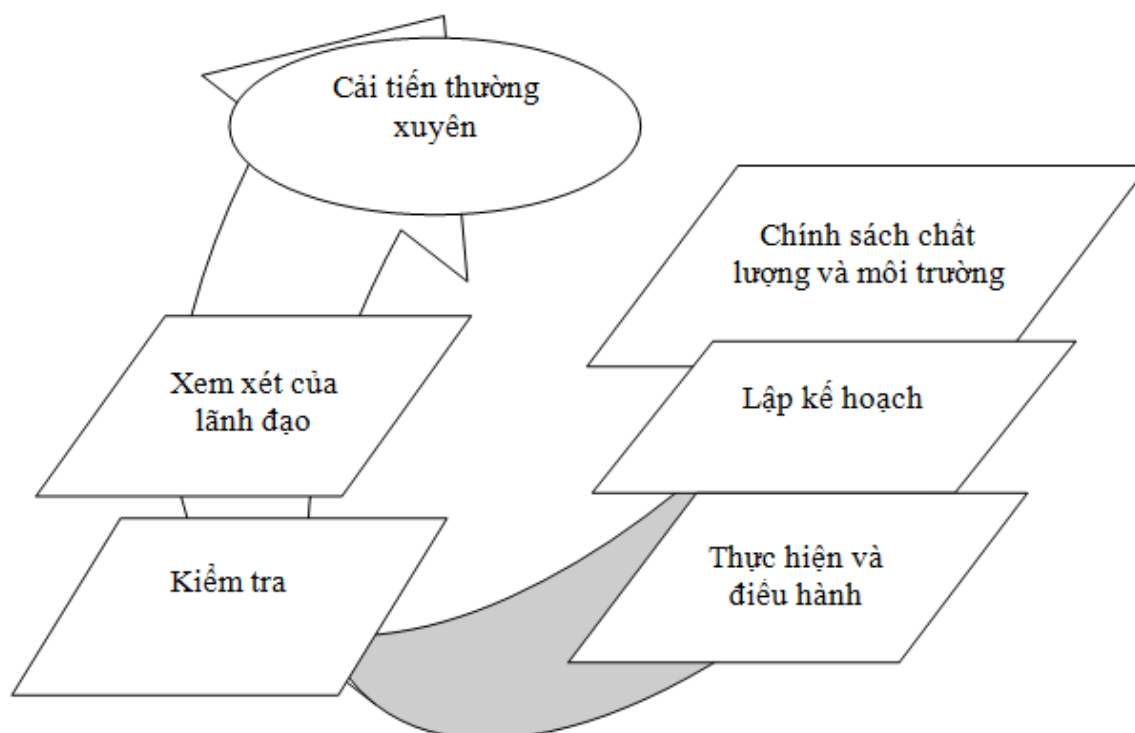
- Sổ tay Môi trường (*Phụ lục 2 – Sổ tay chất lượng và môi trường*)

- Mục tiêu môi trường năm 2012 (*Phụ lục 7 – MTMT công ty năm 2012*)

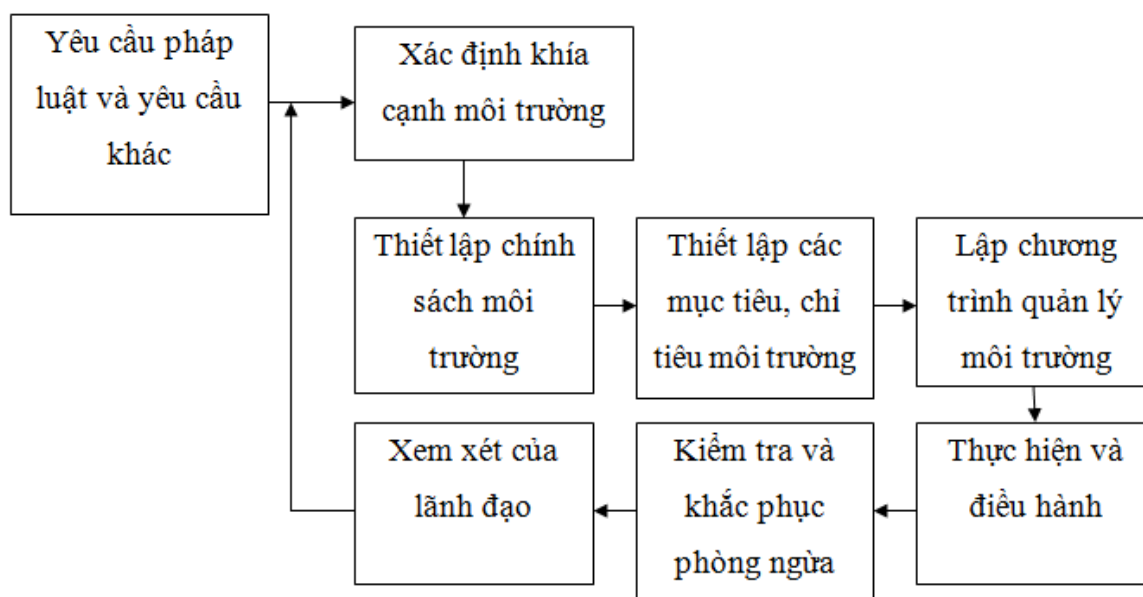
- Đánh giá mục tiêu môi trường 2012 (*Phụ lục 8 – ĐG MTMT 2012*)

Ngoài những tài liệu bắt buộc như trên theo yêu cầu của tiêu chuẩn, công ty cũng đã xây dựng và đang áp dụng thêm các tài liệu, hướng dẫn công việc và lập các hồ sơ cần thiết nhằm đảm bảo hệ thống quản lý môi trường có hiệu lực và hiệu quả, như : quy trình kiểm tra chỉ tiêu môi trường, quy trình vệ sinh môi trường, quy trình sản xuất nước sinh hoạt và sản xuất,...

3.2. Sơ đồ quản lý môi trường của công ty



Hình 3.1 : Sơ đồ quản lý môi trường



Hình 3.2 : Sơ đồ vận hành quản lý môi trường trong hệ thống

Công ty đã lập kế hoạch, mô hình quản lý môi trường dựa trên phương pháp luận là Plan – Do – Check – Act. Trước tiên là thiết lập các mục tiêu và các quá trình cần thiết để đạt được kết quả phù hợp với chính sách môi trường của công ty, tiếp theo là thực hiện các quá trình đó theo kế hoạch đã đề ra, tiến hành kiểm tra giám sát và đo lường các quá trình dựa trên chính sách môi trường, mục tiêu, chỉ tiêu và các báo cáo kết quả. Cuối cùng là thực hiện các hành động cải tiến thường xuyên hiệu quả hoạt động của hệ thống quản lý môi trường.

3.3. Biện pháp thực hiện của công ty trong quá trình đảm bảo mục tiêu môi trường

2.7.1. Trong quá trình sử dụng điện sản xuất

Hiện nay, việc lãng phí điện năng trong các công ty sản xuất luôn là một vấn đề đau đầu đối với các nhà quản lý. Bản thân công ty Xích líp Đông Anh là một doanh nghiệp sản xuất sử dụng điện năng trong hầu hết các quá trình sản xuất do đó việc giám sát việc sử dụng điện sản xuất luôn được quan tâm chú trọng. Công ty luôn đề ra mục tiêu giảm lượng điện tiêu thụ của năm sau thấp hơn so với năm trước, và để thực hiện mục tiêu này thì công ty đã đề ra các biện pháp cơ bản sau :

- Thay mới các đường dây cũ nát trong tất cả các phân xưởng

- Thường xuyên bảo dưỡng các thiết bị điện trong sản xuất
- Tắt máy ngay khi không có nhu cầu sản xuất hoặc lúc nghỉ ngơi khi chờ sản xuất
- Phổ biến các quy định này tới tất cả các công nhân trong phân xưởng bằng cách dán thông báo quy định lên bảng hoặc trao đổi trực tiếp
- Sử dụng hợp lý các bóng đèn chiếu sáng trong phân xưởng
- Tuân thủ thời gian làm việc và nghỉ ngơi đã được quy định.
- Hạn chế sử dụng các thiết bị không cần thiết vào giờ cao điểm (19h-22h)
- Thay thế hệ thống bóng đèn tiết kiệm năng lượng nếu có

2.7.2. Quá trình xử lý rác thải công nghiệp từ các phân xưởng

Mục tiêu của công ty là phân loại quản lý rác thải từ đầu nguồn tại các phân xưởng và giảm lượng dầu công nghiệp thải, rác thải và nước thải ra ô nhiễm đất.

Công ty có các biện pháp cơ bản sau :

- Cấp phát thùng đựng rác thải nguy hại và thùng đựng rác thải thông thường cho các phân xưởng sản xuất
- Tuân thủ đúng quy trình công nghệ sản xuất
- Đào tạo ý thức cho người lao động trong khi tham gia vào dây chuyền sản xuất
- Thu gom lượng dầu thải ra từ công nghệ sản xuất và tập trung tái sử dụng hoặc tái chế
- Định kì vệ sinh tất cả các phân xưởng để tránh dầu thấm lâu ô nhiễm đất
- Thu gom lượng dầu thải thải ra từ công nghệ sản xuất về bể chứa dầu thải của công ty

2.7.3. Kiểm soát chỉ tiêu ô nhiễm nước thải

- Đào tạo cho người vận hành phương pháp vận hành và quản lý Hệ thống nước thải.
- Phân tích định kì và đánh giá mức độ ô nhiễm để kiểm soát ô nhiễm nước
- Duy trì hệ thống thường xuyên

2.7.4. Kết quả công ty đạt được khi áp dụng các biện pháp

STT	Mục tiêu	Kết quả	TL thực hiện	Nguyên nhân
1	- Giảm 5% tiêu hao điện năng/1đồng doanh thu. +0,0000139 (KW/đồng doanh thu)	0,000020KW/đồng doanh thu (tăng 37%)	Không đạt	- Kế hoạch sản xuất tăng. - Nhiều sản xuất chế thử đi vào sản xuất hàng loạt
2	- Phân loại quản lý rác thải - Giảm lượng dầu công nghiệp thải và nước thải ô nhiễm	Vẫn duy trì thực hiện tốt	Đạt	
3	Đưa hàm lượng các chỉ tiêu ô nhiễm như : pH ; SS ; Fe ; Mn ; Cu ; COD ; BOD5 trong nước thải về hợp tiêu chuẩn QCVN24 :2009/BTNMT	10/10 chỉ tiêu ô nhiễm trong nước đề đạt tiêu chuẩn trước khi thải ra môi trường	Đạt	

Bảng 3 : Đánh giá hiệu quả thực hiện mục tiêu môi trường năm 2012

2.8. Lợi ích khi áp dụng ISO 14001 :2004 tại công ty

- Ngăn ngừa ô nhiễm môi trường trong quá trình sản xuất tại công ty
- Tiết kiệm chi phí đầu vào bao gồm nước, năng lượng, nguyên vật liệu, hóa chất...đặc biệt là những nguyên vật liệu khan hiếm như điện năng, than, dầu.
- Tăng cường uy tín của doanh nghiệp với khách hàng, nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp trên thị trường
- Giúp doanh nghiệp tạo được lợi thế cạnh tranh so với các doanh nghiệp chỉ áp dụng tiêu chuẩn iso 9001 :2008 mà không áp dụng iso 14001

- Nâng cao lợi nhuận cho doanh nghiệp khi không phải mất chi phí giải quyết các vấn đề gây ô nhiễm môi trường theo quy định của pháp luật

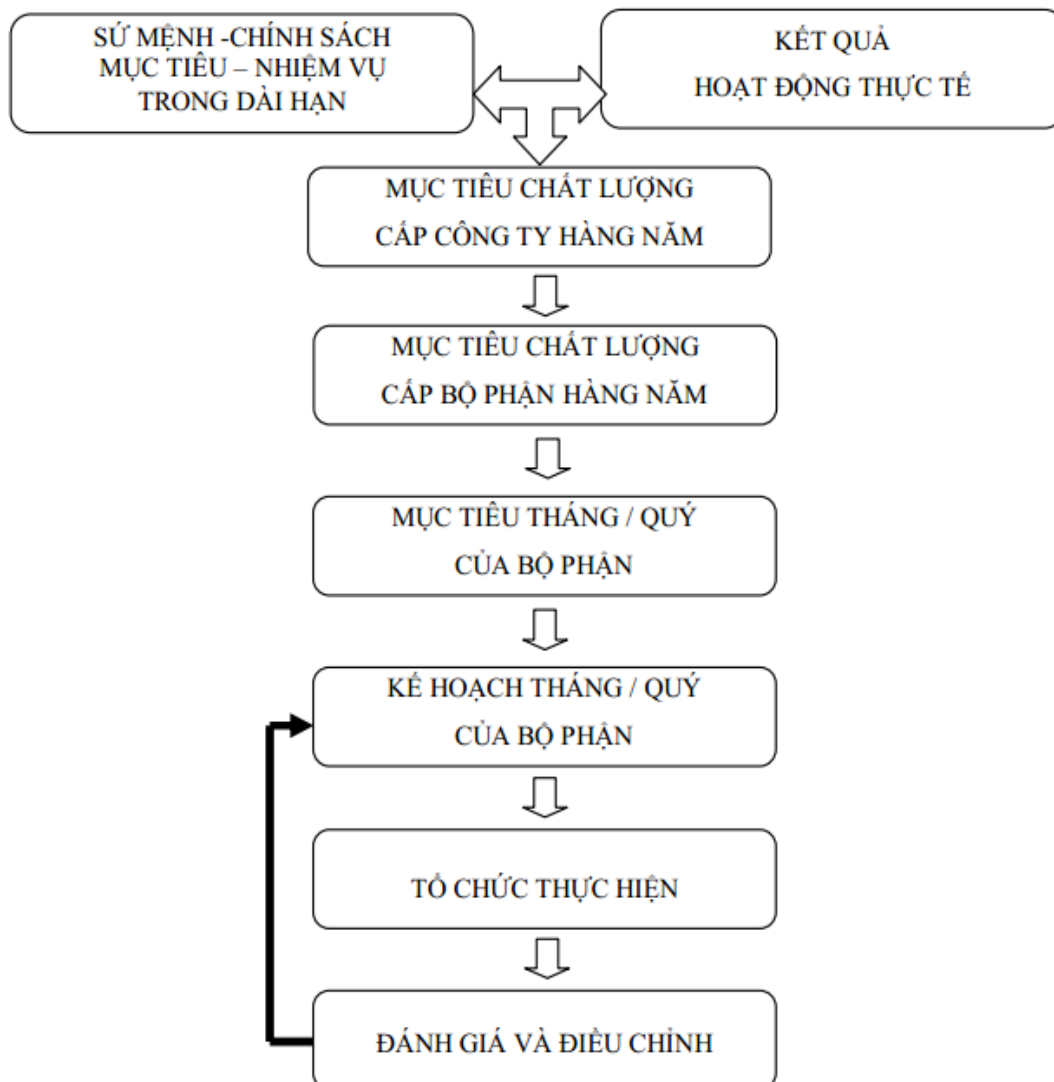
2.9. Hạn chế khi áp dụng ISO 14001 :2004 tại công ty

Việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 14001 :2004 tại công ty vẫn còn một số hạn chế đó là : chưa đạt được mục tiêu cắt giảm điện năng trong quá trình sản xuất, việc đào tạo cán bộ công nhân viên về áp dụng tiêu chuẩn iso 14001 :2004 chưa được tiến hành, các nhân viên mới chưa có kỹ năng và kinh nghiệm trong việc áp dụng các tiêu chuẩn của ISO. Song đến thời điểm hiện tại doanh nghiệp vẫn đáp ứng được các tiêu chuẩn về ô nhiễm môi trường ở Việt Nam.

CHƯƠNG III. MỘT SỐ ĐỀ XUẤT NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÍCH LÍP ĐÔNG ANH

1. Cải tiến quy trình xây dựng và thực hiện mục tiêu

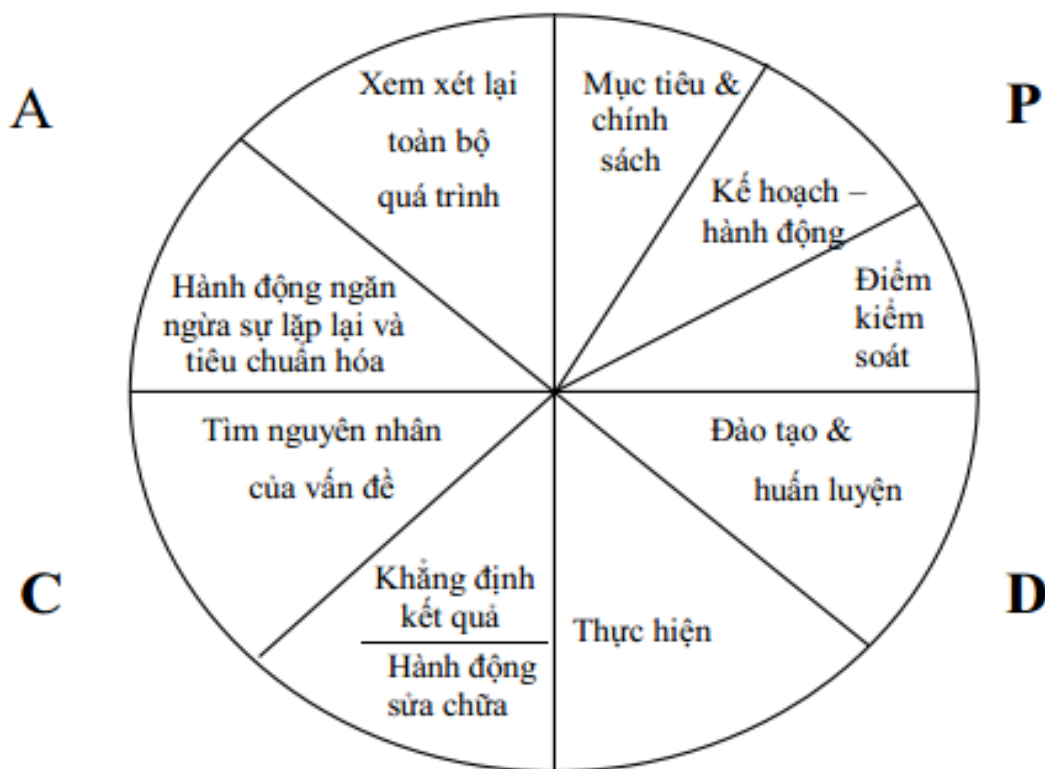
Quản lý chất lượng là công việc vô cùng quan trọng và cần thiết trong mỗi tổ chức, công ty. Đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất để tạo uy tín và thương hiệu lâu dài, mãi mãi. Nhằm đảm bảo các cam kết trong chính sách chất lượng của công ty được thực thi đồng thời tăng tính hiệu lực và hiệu quả của các mục tiêu chất lượng, quá trình xây dựng và triển khai thực hiện các mục tiêu được thực hiện theo quy trình.



Hình 3.1 Quy trình xây dựng và triển khai mục tiêu

Từ quy trình trên có thể nhận thấy mục tiêu chất lượng công ty được xác định hàng năm dựa vào nhiệm vụ từng giai đoạn và kết quả hoạt động thực tế. Và dựa trên mục tiêu này các bộ phận sẽ xây dựng mục tiêu cho bộ phận mình và đưa ra kế hoạch thực hiện hàng tháng/ quý của mỗi bộ phận.

Quá trình triển khai mục tiêu thực hiện phải tuân thủ theo chu trình Deming (Hình 3.2)



Hình 3.2: Chu trình Deming

2. Hoàn thiện hệ thống tài liệu

Cần thường xuyên xem xét lại quy trình làm việc, thủ tục, biểu mẫu nhằm:

- + Loại bỏ những biểu mẫu, thủ tục lỗi thời, rườm rà, phức tạp, không mang lại giá trị cho doanh nghiệp.

- + Thường xuyên, liên tục cập nhật các quy trình đang làm việc để kịp thời phát hiện những bước thừa, không hiệu quả. Đồng thời áp dụng các quy trình sản xuất tinh gọn, đơn giản nhằm phối hợp hiệu quả giữa các phòng ban để cải tiến, đổi mới công việc cho phù hợp với thời kì.

+ Tổ chức huấn luyện đào tạo để đảm bảo mọi người trong công ty tuân thủ các quy trình, thủ tục này.

+ Duy trì việc cập nhật hệ thống tài liệu trên website nội bộ của công ty để phân phối cho tất cả phân xưởng vào đầu mỗi quý. Đồng thời thông báo những thay đổi trong hệ thống tài liệu trong các buổi họp giao ban đầu quý

+ Lập kế hoạch hỗ trợ và giám sát tình hình áp dụng tài liệu ở từng đơn vị đặc biệt là khối công xưởng.

3. Hoàn thiện nguồn nhân lực, công tác huấn luyện đào tạo

Trong bất cứ một tổ chức, con người luôn luôn đóng vai trò quan trọng tạo nên sự thành công hay thất bại. Chính vì vậy công ty cần đào tạo ra ban lãnh đạo xuất sắc, đội ngũ công nhân lành nghề, tận tâm trong công việc. Hiểu được tầm quan trọng này, nhóm chúng tôi xin đề xuất một số ý kiến để hoàn thiện nguồn nhân lực tại công ty Xích líp Đông Anh như sau:

+ Tuyên truyền sâu rộng và mạnh mẽ về văn hoá công ty để truyền lửa và tinh thần cho ban lãnh đạo, đội ngũ công nhân.

+ Thường xuyên nâng cao nhận thức trong toàn công ty về việc thiết lập và áp dụng hệ thống quản lí chất lượng này.

+ Tổ chức các hoạt động đánh giá hiệu quả công việc, làm cơ sở cho các hoạt động đào tạo, tuyển dụng, khen thưởng, kỉ luật.

+ Thường xuyên có các buổi trao đổi, thảo luận về chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, tăng cường thông tin, tuyên truyền bằng các bảng biểu, băng rôn để mọi người trong công ty đều nắm rõ và thực hiện đúng mục tiêu, chính sách đề ra.

+ Thực hiện đào tạo ngay từ đầu sẽ giúp nhân viên mới có ngay nhận thức về vấn đề quản lí chất lượng, giúp hạn chế rủi ro xảy ra và từ đó nâng cao được năng suất chất lượng công việc.

+ Đối với công nhân: cần được đào tạo cơ bản về nguyên lý lắp đặt, vận hành máy móc, an toàn lao động, các sự cố thường gặp, cách phòng ngừa để từ đó giảm thiểu rủi ro trong công việc.

+ Quản lý trực tiếp việc tổ chức huấn luyện, hướng dẫn tại nơi làm việc: mô tả công việc cho nhân viên mới, hướng dẫn cách sử dụng phần mềm, công cụ hỗ trợ cho công việc, phân công người hướng dẫn trực tiếp công việc hàng ngày giúp nâng cao năng suất lao động.

+ Phòng hệ thống quản lý chất lượng cần có cách thức đào tạo mỗi khi có quy định mới, đồng thời luôn giải đáp thắc mắc cho công nhân vì mục tiêu chung.

+ Sau mỗi lần đào tạo cần đánh giá lại để sửa đổi và đào tạo lại.

4. Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường

Một trong những yếu tố nhằm đảm bảo hệ thống quản lý chất lượng đạt hiệu quả cao chính là việc đưa ra những chỉ tiêu cần có và một hệ thống đánh giá mức độ đạt được các chỉ tiêu đó.

Kế hoạch theo dõi và đo lường các quá trình có thể được lập thành bảng như sau:

Quá trình	Mục tiêu	Chỉ tiêu/ yêu cầu	Tần suất đánh giá	Trách nhiệm	
				Thực hiện	Kiểm tra

Bảng 4: Bảng theo dõi quá trình thực hiện mục tiêu

5. Hoàn thiện các kĩ thuật thống kê

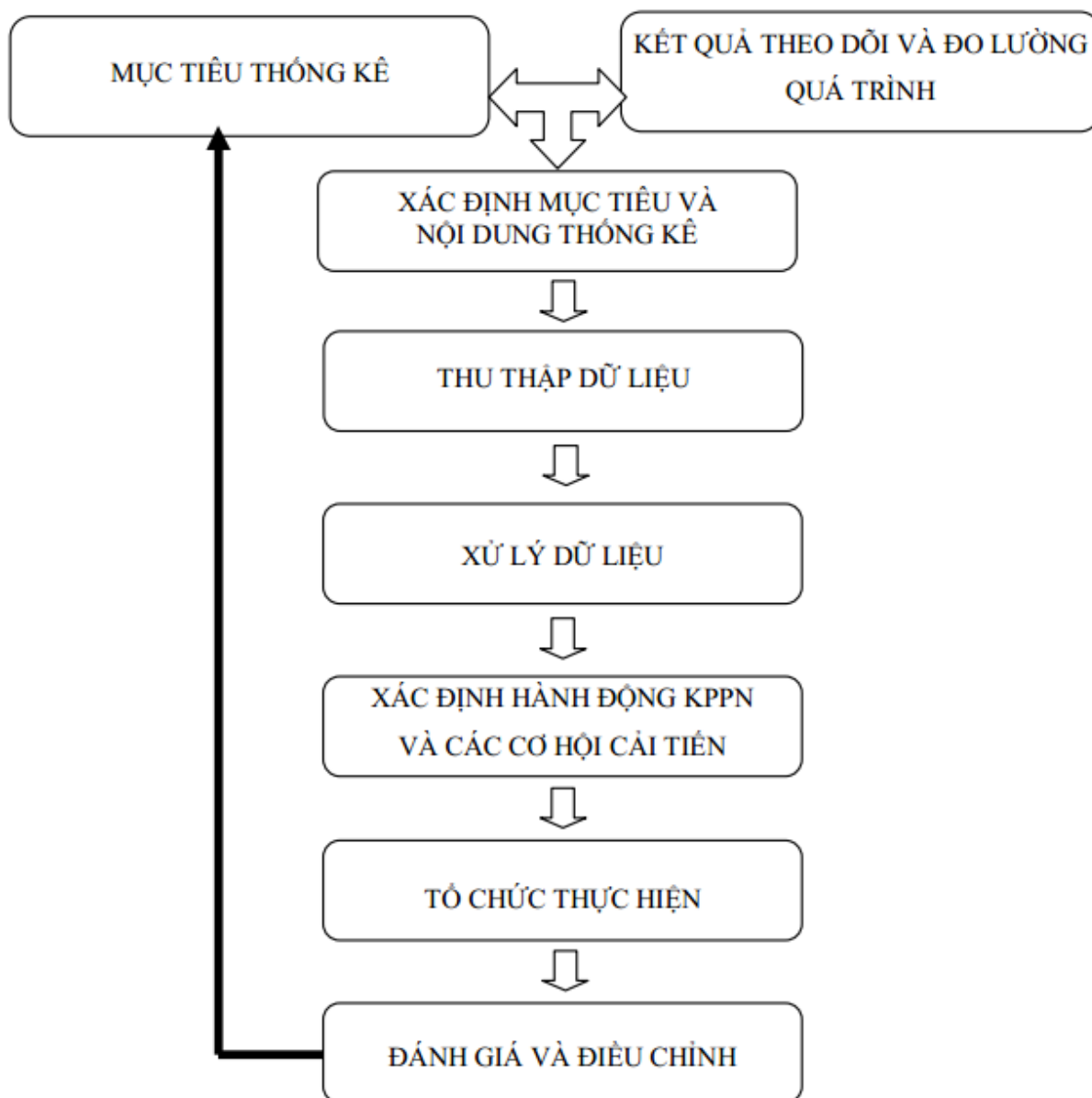
Để đưa ra được những quyết định đúng đắn và có hiệu lực cần phải dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin. Đối với các quyết định liên quan đến chất lượng ta cần phải xác định đúng, rõ ràng nguyên nhân và các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng, xem xét những yếu tố nào có thể kiểm soát được, phân tích các quyết định có liên quan đến những yếu tố đầu vào. Sau đây là quy trình phân tích dữ liệu mà nhóm đề xuất (*hình 3.3*):

+ Thu thập số liệu

+ Xử lý số liệu

+ Nhận xét kết quả: Xác định những biến động làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện của quá trình

+Đưa ra thông tin điều khiển, xử lý, phân tích.



Hình 3.3: Quy trình phân tích dữ liệu

- Các kỹ thuật thống kê thường sử dụng (Bảng 4 và 5)

Công cụ và kỹ thuật	Ứng dụng
Tần công não	Xác định các giải pháp có thể cho các vấn đề và các cơ hội tiềm tàng cho việc cải tiến chất lượng
Biểu đồ xương cá	Phân tích và thông báo các mối quan hệ nhân quả
Biểu đồ tiến trình	Mô tả quá trình hiện có
Biểu đồ cây	Biểu thị mối quan hệ giữa chủ đề và các yếu tố hợp thành

Bảng 4: Các công cụ và kỹ thuật phân tích các dữ liệu không bằng số

Công cụ và kỹ thuật	Ứng dụng
Biểu đồ kiểm soát	Phân tích: đánh giá sự ổn định của quá trình thực hiện Kiểm soát: xác định khi nào một quá trình cần điều chỉnh và khi nào cần giữ nguyên hiện trạng
Biểu đồ Pareto	Trình bày theo thứ tự quan trọng sự đóng góp của từng cá thể cho hiệu quả chung Xếp hạng các cơ hội cải tiến
Biểu đồ tán xạ	Phát hiện và xác nhận mối quan hệ giữa hai tập số liệu có liên hệ với nhau Xác định mối quan hệ dự tính giữa hai bộ số liệu có quan hệ với nhau

Bảng 5: Các công cụ và kỹ thuật cho các dữ liệu bằng số

Việc áp dụng các kỹ thuật thống kê nhằm giải quyết các vấn đề chất lượng. Do vậy, chỉ nên lựa chọn những kỹ thuật đơn giản mà mọi người đều có thể sử dụng. Ngoài ra, tùy thuộc vào nội dung cần thống kê, đặc điểm của hoạt động thống kê để lựa chọn những công cụ phân tích đánh giá phù hợp

6. Thành lập nhóm chất lượng

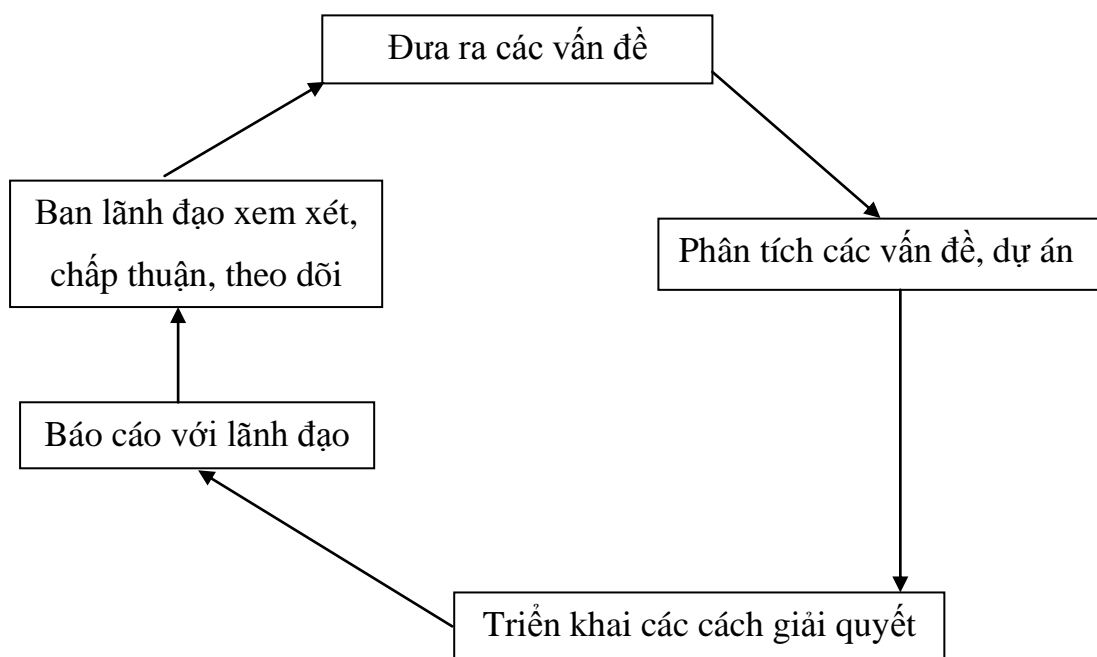
Để tìm ra được nguyên nhân và đưa ra các biện pháp giảm tỉ lệ khuyết tật của sản phẩm, nâng cao chất lượng sản xuất Công ty tổ chức nhóm chất lượng từ 4-7 nhân viên cùng làm việc với nhau để giải quyết những vấn đề chung có liên quan đến công việc. Nhóm chất lượng này cần phải được đào tạo về cách sử dụng các kỹ thuật và công cụ quản lý chất lượng như: biểu đồ Pareto, biểu đồ xương cá, chu trình PDCA, lưu đồ, phương pháp tấn công não... Việc đào tạo ban đầu có thể do người trong công ty am hiểu về lĩnh vực này hoặc mời chuyên gia hướng dẫn.

Cần đưa ra các mục tiêu hoạt động rõ ràng, cụ thể, liên tục cập nhật những kiến thức về quản trị chất lượng, giao việc đúng người đúng thời điểm, đúng nhiệm vụ và hướng dẫn các nhóm nhằm đảm bảo việc thực thi đúng đắn của nhóm chất

lượng. Tuy nhiên, cần tránh những lí do dẫn đến sự hoạt động kém hiệu quả của các nhóm chất lượng như:

- Thành viên nhóm chất lượng nhiệt tình nhưng không hiểu rõ, đầy đủ về nhiệm vụ và thiếu kĩ thuật, kĩ năng thực hiện công việc
- Ban lãnh đạo thiếu quan tâm, thiếu cởi mở
- Nhóm quá lớn hoặc quá nhỏ
- Giao công việc không phù hợp, không đúng lúc.

Sau đây là mô hình tổ chức hoạt động của nhóm chất lượng (hình 4.4)



Hình 4.4 Mô hình hoạt động tổ chức của nhóm chất lượng

7. Ứng dụng các hệ thống quản lí/ công cụ cải tiến khác

Ứng dụng hệ thống công nghệ thông tin vào công tác quản lí như: ERP (Enterprise Resource Planning).

Phát triển chương trình Kaizen, Sản xuất tinh gọn, 6 sigma.

KẾT LUẬN

Trong một môi trường kinh doanh ngày càng trở nên khó khăn và phức tạp như hiện nay, để có thể tồn tại và phát triển một cách bền vững đòi hỏi công ty phải chuẩn hóa toàn bộ quá trình sản xuất từ nguyên liệu đầu vào đến sản phẩm đầu ra đến tay khách hàng. Việc xây dựng hệ thống ISO 9001:2008 và ISO 14001:2004 trong công ty cổ phần Xích líp Đông Anh chính là những bước đi cần thiết giúp công ty phát triển và duy trì một hệ thống quản lý chất lượng toàn diện tốt nhất, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh của công ty.

Với việc xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO, công ty đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể thể hiện ở việc công ty đã có một quy trình chuẩn hóa chất lượng ở mọi công đoạn và quy trình sản xuất để cho ra những sản phẩm chất lượng. Doanh số và lợi nhuận của công ty liên tục tăng, quy mô không ngừng được mở rộng kể từ khi thành lập cho đến nay. Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu và lợi ích mà hệ thống tiêu chuẩn ISO mang lại thì vẫn còn nhiều hạn chế cần phải khắc phục, thông qua phân tích giải pháp và thực trạng chúng ta có thể thấy việc áp dụng tiêu chuẩn này vẫn còn nhiều vấn đề như là quy trình thủ tục chưa chuyên nghiệp, hồ sơ và giấy tờ liên quan còn rườm rà nặng nề, đôi lúc quy trình còn chồng chéo lên nhau,... Do đó để việc áp dụng tiêu chuẩn này cho kết quả một cách hoàn hảo hơn công ty nên thường xuyên nâng cao hiệu lực của hệ thống.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

PHỤ LỤC