

ISO 9000 Tuy cũ nhưng luôn luôn đổi mới

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 ra đời năm 1987 đến nay đã được soát xét 02 lần vào năm 1994 và năm 2000. Hiện nay phiên bản mới nhất là Bộ Tiêu chuẩn ISO 9000 – 2000.

Từ năm 1987 đến nay, Bộ ISO 9000 đã được cả thế giới công nhận và áp dụng rộng rãi. Tại Việt Nam đã có khoảng 2000 Doanh nghiệp được cấp giấy chứng nhận. Việc áp dụng ISO 9000 : 2000 đã mang lại hiệu quả cho một số Doanh nghiệp. Tại sao lại chỉ có một số ? Một số là bao nhiêu ? Nói chung đến giờ này chưa có sự thống kê chính xác. Tham khảo một số bài báo đã đăng tải gần đây, người ta cho rằng nhiều Doanh nghiệp tại Việt Nam áp dụng ISO 9000 : 2000 một cách hình thức. Nhiều Doanh nghiệp đã được chứng nhận ISO 9000 nhưng lãnh đạo cấp cao lại hiểu không đúng hoàn toàn về ISO 9000, do đó không cam kết hỗ trợ để duy trì và cải tiến hệ thống quản lý sau khi chứng nhận. Ngược lại, một số Doanh Nghiệp khác lại rất thành công trong việc áp dụng ISO 9000 : 2000, nhiều giám đốc đã từng nói **“áp dụng ISO 9000 thấy mà ghiền”**, họ luôn đeo đuổi và cải tiến Hệ thống quản lý sau chứng nhận và đã gạt hái rất nhiều thành công cũng như hạn chế các rủi ro xảy đến với Doanh Nghiệp.

Vậy thì đối với hoàn cảnh hiện nay, ISO 9000 thực sự phù hợp hay không phù hợp với các Doanh Nghiệp Việt Nam. Với một ít kinh nghiệm tư vấn hơn 110 công ty, cũng như tham gia tư vấn nhiều loại Hệ thống quản lý khác nhau (ISO 9000, ISO 14001, GMP, HACCP, SA8000, Malcolm Badrige, Balanced Scorecard...) và nghiên cứu các Doanh Nghiệp đã thành công qua việc áp dụng ISO 9000, chúng tôi xin chia sẻ một số thông tin sau :

Nếu Doanh Nghiệp áp dụng ISO 9000 : 2000 với mục đích duy nhất là đạt được chứng nhận thì tiêu chuẩn ISO 9000 : 2000 sẽ không đem lại lợi ích gì cho Doanh Nghiệp mà ngược lại chỉ đem lại sự phiền toái trong hoạt động hằng ngày. Bởi lẽ, Doanh Nghiệp đó đang làm nô lệ cho ISO 9000 : 2000, họ buộc phải thực hiện những điều mà họ chẳng hiểu giúp ích gì cho họ, ngoài việc phải đối phó để giữ được giấy chứng nhận. Thật là cực kỳ lãng phí tiền của, công sức, thời gian... của Doanh Nghiệp, nói chung đó là vấn đề lãng phí nguồn lực, đây là điều tối kỵ trong kinh doanh.

Nếu Doanh Nghiệp áp dụng ISO 9000 : 2000 với mục đích để cải tiến, đổi mới hoạt động quản lý thì tiêu chuẩn ISO 9000 sẽ trở thành một trong số các công cụ cải tiến mang lại lợi ích cho Doanh Nghiệp (hiện nay trên thế giới có rất nhiều công cụ để phục vụ mục đích cải tiến và đổi mới hoạt động quản lý). Có rất nhiều phương cách, nhiều con đường để xây dựng Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 : 2000 đem lại lợi ích cho Doanh Nghiệp. trong giới hạn bài này, chúng tôi chỉ nêu ra một số vấn đề mà chúng tôi đã thu nhận được trong thực tế để chia sẻ.

1. Sự cam kết nhất trí xây dựng Hệ thống quản lý chất lượng của mọi người (từ lãnh đạo cấp cao đến nhân viên)

Để thay đổi đột ngột thói quen cũ bằng một thói quen mới tốt hơn, bao giờ cũng xảy ra sự kháng cự trong tổ chức hoặc trong bản thân con người chúng ta. Vì vậy, khi thực hiện ISO 9000 cũng thế, chắc chắn xảy ra sự kháng cự, do đó đòi hỏi phải có sự cam kết thực hiện của mọi người để hướng dẫn, lôi kéo các phần tử kháng cự áp dụng theo. Khi bắt đầu thực hiện ISO 9000 tương tự như ta bắt đầu đẩy một chiếc xe đang nằm yên, lúc này muốn xe chuyển động chúng ta phải sử dụng một lực đẩy rất mạnh (tức là sự cam kết nhất trí của mọi người), đến khi xe lăn bánh rồi, chiếc xe sẽ có quán tính, lực đẩy không cần lớn như

ban đầu, chỉ cần lực đẩy vừa phải và ổn định (giám sát, cải tiến). Thói quen mới dần dần hình thành và mang lại nhiều lợi ích cho Doanh Nghiệp.

Tuy nhiên, thực tế không dễ dàng như vậy, phần tử kháng cự sẽ không bao giờ đứng bên lề để mọi thành viên trong Doanh Nghiệp đẩy chiếc xe đang đứng yên, mà phần lớn họ sẽ gây cản trở. Lúc này chúng ta hãy tưởng tượng như dưới bánh xe có ai đó đã chèn các cục chêm khiến cho lực đẩy của xe phải lớn lên để thắng cho được lực cản. Một điều chúng ta cần lưu ý, cục chêm này sẽ lớn dần lên tương ứng với chức vụ của người kháng cự. Do đó cấp càng cao không cam kết chắc chắn thì chương trình sẽ thất bại.

2. Chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng

Trong tiêu chuẩn ISO 9000 có yêu cầu Doanh Nghiệp phải thiết lập Chính sách chất lượng (điều 5.3) và các Mục tiêu chất lượng (5.4.1). Vấn đề ở đây không phải chỉ là thiết lập mà chính là mọi thành viên trong tổ chức hãy cố gắng tập trung mọi nỗ lực để thực hiện được Mục tiêu chất lượng và Chính sách chất lượng mà lãnh đạo cao nhất đã lập ra. Để thực hiện, có một số gợi ý sau :

- Ban lãnh đạo cùng với Trưởng phó các bộ phận hãy tiến hành phân tích các điểm mạnh, điểm yếu (các yếu tố bên trong Doanh Nghiệp) và các cơ hội, đe dọa (các yếu tố môi trường bên ngoài) để nhìn thấy được toàn cảnh của Doanh Nghiệp. Đây chính là công cụ SWOT (*) rất hữu dụng.

- Từ bảng phân tích SWOT, hãy xác định các chiến lược mà Doanh Nghiệp phải thực hiện để tồn tại và phát triển.

- Từ chiến lược, Doanh Nghiệp xác định các mục tiêu định lượng để thực hiện chiến lược.

- Từ mục tiêu cấp Doanh Nghiệp, các bộ phận xác định mục tiêu cấp bộ phận. Đây chính là các mục tiêu mà các bộ phận phải thực hiện, dẫn đến thực hiện được mục tiêu cấp Doanh Nghiệp, thực hiện được chiến lược, giúp cho Doanh Nghiệp tồn tại và phát triển. Nếu chúng ta làm như thế, sẽ tránh được các khó khăn khi lập mục tiêu chất lượng, tránh hiện tượng xây dựng mục tiêu chất lượng mang tính hình thức, đối phó với việc chứng nhận không đem lại lợi ích thiết thực cho Doanh Nghiệp. Xây dựng mục tiêu chiến lược mang tính hình thức sẽ dẫn đến mọi thành viên cảm thấy Hệ thống quản lý chất lượng sau một thời gian áp dụng không phát huy hiệu quả, hậu quả là mọi người nản chí, không cam kết thực hiện, thế là rơi vào lãng phí.

3. Phạm vi hệ thống

Trong một Doanh Nghiệp có rất nhiều chức năng hoạt động. Nhưng quan trọng nhất có lẽ là 3 chức năng sau :

- Điều hành sản xuất
- Tiếp thị và kinh doanh
- Tài chính

Vì vậy, khi thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng, các Doanh Nghiệp cố gắng đưa cả ba chức năng chính này vào phạm vi xây dựng Hệ thống quản lý chất lượng, sẽ dẫn đến việc áp dụng đồng bộ và hiệu quả, tránh trường hợp như nhiều Doanh Nghiệp muốn đơn giản khi áp dụng đã loại bỏ chức năng tài chính ra khỏi Hệ thống quản lý chất lượng.

4. Hệ thống tài liệu

Trong quá trình xây dựng thực hiện, duy trì và cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng, các Doanh Nghiệp phải mô tả Hệ thống quản lý của mình dưới dạng văn bản. Đây cũng là một vấn đề gây khó khăn không nhỏ cho các Doanh Nghiệp. Để có một hệ thống tài liệu có hiệu lực, chúng ta hãy tập trung vào các điểm kiểm soát. Điểm kiểm soát phải rõ ràng để nhân viên biết được hoạt động của họ thế nào là phù hợp, thế nào là không phù hợp. Từ đó mọi người phải cam kết tuân thủ theo các điểm kiểm soát này thể hiện qua các hoạt động hàng ngày trong Doanh Nghiệp.

Chúng ta hãy hình dung một vấn đề khá đơn giản trong đời sống, ví dụ khi giao thông trên đường, gặp tín hiệu đèn đỏ tại các giao lộ chúng ta phải dừng xe lại đúng vạch quy định, đó chính là điểm kiểm soát. Nếu chúng ta vượt đèn đỏ (công việc không phù hợp), thì chúng ta phải chấn chỉnh và khắc phục ngay, mặc dù tại thời điểm đó chưa chắc đã xảy ra tai nạn (chưa xảy ra hậu quả). Ngược lại, nếu chúng ta vẫn cứ tiếp tục vượt đèn đỏ, không tuân thủ đúng quy định thì sẽ có lúc gây ra hậu quả đáng tiếc mà ta không thể có cơ hội để sửa chữa được nữa. Điều này cũng xảy ra tương tự như trong quá trình áp dụng và thực hiện tài liệu của Hệ thống quản lý. Chính các điểm kiểm soát được quy định trong tài liệu và các công cụ đánh giá nội bộ (8.2.2 ISO 9000 :2000), giám sát quá trình (8.2.3 ISO 9000 :2000), hành động khắc phục phòng ngừa (8.5.2 – 8.5.3 ISO 9000 :2000), xem xét của lãnh đạo (5.6 ISO 9000 :2000) v.v ... sẽ giúp chúng ta kịp thời phát hiện các công việc không phù hợp do con người gây ra trước khi chúng gây ra hậu quả cho công đoạn kế tiếp hoặc khách hàng .

(*) SWOT : S= Strenght: điểm mạnh; W= Weakenss : điểm yếu; O= opportunity : cơ hội ; T = Threast : đe dọa

Trần Đình Cửu – Giám đốc Tiếp thị

Công ty TNHH Tư vấn Trần Đình Cửu

(Trích tài liệu phục vụ Chợ tư vấn Khoa học – Công nghệ và Quản lý – Tuần lễ Khoa học- Công nghệ & Giáo dục Đại học TP.Hồ Chí Minh lần II 2004 - tháng 11/2004)