

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

---



**ISO 9001:2008**

**PHẠM TIẾN THÀNH**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ  
CHUYÊN NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**Hải Phòng - 2017**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC DÂN LẬP HẢI PHÒNG**

---

**PHẠM TIẾN THÀNH**

**ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ**  
**HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ISO 9001:2008**  
**TẠI SỞ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN**  
**THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ**  
**NGÀNH QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**MÃ SỐ: 60 34 01 02**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC:**

**TS. Nguyễn Tiến Thanh**

## **LỜI CAM ĐOAN**

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi, các kết quả nghiên cứu được trình bày trong luận văn là trung thực, khách quan và chưa từng dùng bảo vệ để lấy bất kỳ học vị nào.

Tôi cũng xin cam kết chắc chắn rằng, mọi sự giúp đỡ cho việc thực hiện luận văn đã được cảm ơn, các thông tin trích dẫn trong luận văn đều được chỉ rõ nguồn gốc, bản luận văn này là nỗ lực, kết quả làm việc của cá nhân tôi.

*Hải Phòng, ngày 28 tháng 10 năm 2017*

**TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

**PHẠM TIẾN THÀNH**

## LỜI CẢM ƠN

Để hoàn thành luận văn này, tôi xin chân thành cảm ơn tới Ban Giám hiệu Trường đại học Dân Lập Hải Phòng, cảm ơn các thầy, cô giáo đã truyền đạt cho tôi những kiến thức quý báu trong suốt quá trình học tập và nghiên cứu.

Nhận dịp này, tôi xin chân thành cảm ơn tới TS. Nguyễn Tiến Thanh người đã dành nhiều thời gian, tạo điều kiện thuận lợi, hướng dẫn về phương pháp nghiên cứu khoa học và cách thức thực hiện các nội dung của đề tài này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Lãnh đạo, các đồng nghiệp tại Sở nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Hải Phòng đã cung cấp thông tin, và nhiệt tình giúp đỡ cho quá trình nghiên cứu và hoàn thiện đề tài.

Trong quá trình nghiên cứu, mặc dù đã cố gắng để hoàn thành luận văn, tham khảo nhiều tài liệu, trao đổi và tiếp thu nhiều ý kiến của thầy, cô và các bạn đồng môn, song do điều kiện, thời gian và khả năng còn hạn chế nên khó tránh khỏi những thiếu sót. Vì vậy, tôi mong nhận được sự quan tâm, đóng góp ý kiến của các thầy, cô giáo và các bạn để luận văn được hoàn thiện hơn.

*Hải Phòng, ngày 28 tháng 10 năm 2017*

**TÁC GIẢ LUẬN VĂN**

**PHẠM TIẾN THÀNH**

## MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN .....	1
LỜI CẢM ƠN .....	iii
MỤC LỤC.....	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU .....	viii
DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ .....	ix
PHẦN MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TCVN ISO 9001:2008 .....	5
1.1. Tổng quan về chất lượng.....	5
1.1.1. Khái niệm về chất lượng .....	5
1.1.2. Vai trò của nâng cao chất lượng trong doanh nghiệp .....	5
1.2. Tổng quan về quản lý chất lượng.....	7
1.2.1. Tổng quan về tình hình hệ thống quản lý chất lượng ở nước ta .....	7
1.2.2. Khái niệm về quản lý chất lượng .....	8
1.2.3. Mục tiêu của quản lý chất lượng trong doanh nghiệp.....	11
1.2.4. Vai trò, ý nghĩa của quản lý chất lượng trong doanh nghiệp.....	12
1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng.....	14
1.3.1. Các yếu tố vĩ mô .....	14
1.3.2. Những yếu tố vi mô.....	15
1.3.3. Những yếu tố nội bộ.....	16
1.4. Các nguyên tắc trong quản lý chất lượng .....	18
1.4.1. Nguyên tắc: Hướng vào khách hàng.....	18
1.4.2. Nguyên tắc: Vai trò của lãnh đạo.....	19
1.4.3. Nguyên tắc: Sự tham gia của mọi người.....	20
1.4.4. Nguyên tắc : Tiếp cận theo quá trình .....	21
1.4.5. Nguyên tắc: Quản lý theo hệ thống.....	22
1.4.6. Nguyên tắc: Cải tiến liên tục .....	22
1.4.7. Nguyên tắc: Quyết định dựa trên sự kiện.....	22
1.4.8. Nguyên tắc: Quan hệ hợp tác cùng có lợi .....	23

1.5. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 trong doanh nghiệp .....	24
1.5.1. Yêu cầu chung của hệ thống quản lý chất lượng .....	24
1.5.2. Các bước xây dựng và áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 trong doanh nghiệp .....	27
1.6. Chuyển đổi từ ISO 9001:2008 sang ISO 9001:2015 và những tiêu chuẩn quốc tế mới trong Quản lý chất lượng .....	29
1.6.1. Tại sao cần thay đổi.....	29
1.6.2. So sánh phiên bản mới nhất ISO 9001:2015 với ISO 9001:2008.....	29
<b>CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG ÁP DỤNG TIÊU CHUẨN QUỐC GIA- HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TCVN ISO 9001:2008 TẠI SỞ NÔNG NGHIỆP VÀ PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN HẢI PHÒNG .....</b>	<b>32</b>
2.1. Giới thiệu về sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng .....	32
2.1.1. Giới thiệu chung.....	32
2.1.2. Lịch sử hình thành phát triển .....	32
2.1.3. Chức năng nhiệm vụ .....	33
2.1.4. Cơ cấu tổ chức .....	34
2.1.5. Mục tiêu, phương hướng áp dụng áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 trong thời gian qua. ....	35
2.2. Đánh giá thực trạng công tác xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng từ năm 2012-2016 .....	38
2.2.1. Đánh giá thực trạng cam kết của lãnh đạo .....	38
2.2.2. Đánh giá thực trạng hoạt động của Ban chỉ đạo áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng .....	43
2.2.3. Đánh giá thực trạng các quy trình đã và đang thực hiện trong HTQLCL của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 .....	50

2.2.4. Đánh giá thực trạng công tác xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng (theo kết quả khảo sát).....	53
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU .....	60
3.1. Phương pháp nghiên cứu.....	60
3.1.1. Quy trình nghiên cứu .....	60
3.1.2. Phương pháp nghiên cứu.....	60
3.1.3. Xây dựng mẫu phiếu khảo sát.....	61
3.1.4. Quá trình tiến hành khảo sát và thu thập dữ liệu .....	61
3.1.5. Quá trình xử lý số liệu.....	62
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT, KIẾN NGHỊ.....	64
4.1. Đánh giá chung về công tác quản lý chất lượng tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng từ năm 2012-2016 .....	64
4.1.1. Những mặt mạnh cần phát huy và nguyên nhân của nó .....	64
4.1.2. Những mặt hạn chế cần khắc phục và nguyên nhân của nó .....	66
4.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn thành phố Hải Phòng giai đoạn 2017-2020.....	69
4.2.1. Hoàn thiện các quy trình hoạt động của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn.....	69
4.2.2. Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động thực thi, áp dụng hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp. ....	72
4.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng và đào tạo cán bộ.....	73
4.2.4. Áp dụng một số công cụ cải tiến theo phương pháp 5S/Kaizen của Nhật tại văn phòng làm việc của Sở .....	75
4.2.5. Một số biện pháp khác .....	76
4.3. Kiến nghị.....	78
KẾT LUẬN.....	80
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	81
PHỤ LỤC: MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT .....	83

## DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

<b>Từ viết tắt</b>	<b>Giải thích</b>
ATMT	An toàn môi trường
ATLĐ	An toàn lao động
CTCP	Công ty cổ phần
CRM	Quản lý quan hệ khách hàng (Customer Relationship Management)
ERP	Chương trình phần mềm quản lý (Enterprise Resource Planning)
HTQLCL	Hệ thống quản lý chất lượng
PCCC	Phòng cháy chữa cháy
QLCL	Quản lý chất lượng
SXKD	Sản xuất kinh doanh
TQM	Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management)
TCVN	Tiêu chuẩn Việt Nam
XD	Xây Dựng
VSMT	Vệ sinh môi trường
PDCA	Chu trình Deming (Plan-Do-Check-Action)



## DANH MỤC BẢNG BIỂU

<b>Số hiệu bảng</b>	<b>Tên bảng</b>	<b>Trang</b>
2.1	Cam kết của lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng giai đoạn 2012-2016	40
2.2	Thực trạng thực hiện cam kết lãnh đạo tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2012-2016	41
2.3	Thực trạng hoạt động của Ban chỉ đạo áp dụng hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2012-2016	44
2.4	Đánh giá hiệu lực hệ thống tài liệu trong Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng từ năm 2012-2016	51
2.5	Kết quả khảo sát về động lực áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng	53
2.6	Kết quả khảo sát theo 08 tiêu chí về nguyên tắc quản trị chất lượng tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng	55
4.1	Lộ trình áp dụng hệ thống ISO 9001:2015 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng	74

## DANH MỤC SƠ ĐỒ, HÌNH VẼ

Số hiệu sơ đồ	Tên Sơ đồ	Trang
1.1	Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống quản lý chất lượng	17
1.2	Các điều khoản ISO 9001:2008	25
1.3	Hệ thống quản lý chất lượng tiếp cận theo quá trình	26
2.1	Cơ cấu tổ chức sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Thành phố Hải Phòng	34
2.2	Biểu đồ số lượng cán bộ, công nhân viên tham gia vào HT QLCL của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2012-2016	43
2.3	Hoạt động Ban chỉ đạo ISO Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2011-2015	50
4.1	Quy trình xây dựng và triển khai mục tiêu	69
4.2	Quy trình Deming	70
4.3	Quy trình đào tạo cán bộ	79

## PHẦN MỞ ĐẦU

### 1. Đặt vấn đề - Lý do chọn đề tài :

Quản lý chất lượng có vai trò là hoạt động phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng, đảm bảo cho tổ chức làm đúng những việc phải làm và những việc quan trọng, theo triết lý "*làm việc đúng*" và "*làm đúng việc*", "*làm đúng ngay từ đầu*" và "*làm đúng tại mọi thời điểm*". Quản lý chất lượng hiện đã được áp dụng trong mọi ngành công nghiệp, trong mọi loại hình tổ chức, các lĩnh vực khác nhau từ quy mô lớn đến quy mô nhỏ, đặc biệt hiện nay các cơ quan nhà nước đã và đang không ngừng áp dụng và cải tiến hệ thống tiêu chuẩn quản lý chất lượng trong các hoạt động của mình.

Theo chủ chương của nhà nước đến hết năm 2013, 100% thủ tục hành chính của các sở, ngành, UBND các quận, huyện phải áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008. Việc triển khai áp dụng theo mô hình khung do Bộ KH&CN ban hành và được chứng nhận. Đây là nội dung nằm trong Kế hoạch Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động của các cơ quan hành chính Nhà nước thành phố Hải Phòng giai đoạn 2011-2013 do UBND thành phố phê duyệt.

Theo đó, Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thành Phố Hải Phòng đã và đang triển khai áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 đúng với thời gian và yêu cầu đã đề ra. Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng đã tác động tích cực đến nhu cầu cải cách hành chính công tại đơn vị, cho thấy các ưu điểm mà nó mang lại. Tuy nhiên, việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại đơn vị gặp không ít khó khăn, TCVN ISO 9001:2008 yêu cầu mọi thứ đều phải được viết thành văn bản và tuân thủ một cách nhất quán. Vì vậy việc chuyển từ chỗ làm việc tự do, thoải mái sang một phương pháp làm việc khoa học theo những quy trình chặt chẽ là điều rất khó khăn. Sau đó phải thường xuyên ghi chép, lập hồ sơ chất lượng một cách nghiêm túc, theo đúng các quy định đã đề ra. Việc văn bản hóa quá trình làm việc nếu thái quá sinh ra "*bệnh giấy tờ*", "*bệnh quan liêu*", mà ta đang phải cải cách hành chính để giảm bớt các thủ tục, các giấy tờ không cần thiết.

ISO 9001:2008 là bộ tiêu chuẩn rất cô đọng và chung chung vì nó áp dụng cho nhiều ngành, nên từng ngành không biết mình phải làm cụ thể như thế nào. Trong khi đó, việc hiểu biết công tác quản lý Nhà nước của chuyên gia tư vấn còn hạn chế, nên khi tư vấn còn gặp nhiều khó khăn.

Làm thế nào để việc áp dụng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại đơn vị đạt hiệu quả cao? Vì vậy tôi quyết định chọn đề tài: “**Đánh giá hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng**” làm đề tài nghiên cứu hoàn thành luận văn thạc sỹ.

## **2. Mục đích, mục tiêu của luận văn**

### **2.1. Mục tiêu nghiên cứu tổng quát**

Đánh giá thực trạng và hiệu quả của việc áp dụng ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng, xác định những vấn đề còn tồn tại, hạn chế trong quá trình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và tìm ra nguyên nhân của những tồn tại đó.

So sánh và đánh giá những ưu nhược điểm của hệ thống QLCL ISO 9001:2008 so với phiên bản mới hệ thống QLCL ISO 9001:2015. Đề xuất các giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống QLCL ISO 9001:2008 và phương hướng chuyển đổi sang áp dụng thống QLCL ISO 9001:2015.

### **2.2. Mục tiêu nghiên cứu cụ thể.**

Các mục tiêu nghiên cứu cụ thể như sau:

- Hệ thống hóa cơ sở lý luận về bộ Tiêu chuẩn quốc gia- Hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001:2008 theo lý thuyết về Quản trị chất lượng.

- Đưa ra cách thức đánh giá thực trạng trạng áp dụng bộ Tiêu chuẩn quốc gia- Hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng.

- Phát hiện ra những yếu tố khách quan và chủ quan làm giảm hiệu quả áp dụng bộ Tiêu chuẩn quốc gia- Hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng.

- Đánh giá những lợi thế và khó khăn áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001:2008 tại đơn vị hành chính nhà nước so với các tổ chức khác.

- Đề xuất các giải pháp để nâng cao hiệu quả áp dụng bộ Tiêu chuẩn quốc gia- Hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng.

- Gợi ý phương hướng thực hiện chuyển đổi từ bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 sang áp dụng bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2015.

### **3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **3.1. Đối tượng nghiên cứu:**

+ Hệ thống các quy trình ISO 9001:2008;

+ Cơ cấu bộ máy tổ chức, các phòng ban, cán bộ công nhân viên liên quan đến các hoạt động của Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng trong việc áp dụng bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động của mình;

+ Đánh giá tổng quan về hệ thống văn bản quản lý chất lượng được ban hành áp dụng tại Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng.

#### **3.2. Phạm vi nghiên cứu:**

Đề tài được tiến hành nghiên cứu tại Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng dựa trên tình hình hoạt động thực tế và các báo cáo đánh giá hàng năm trong công tác thực hiện bộ TCVN ISO 9001:2008 từ năm 2013 đến nay;

Thăm dò ý kiến đối với từng cá nhân làm việc tại khối văn phòng và các đơn vị trực thuộc Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng.

### **4. Phương pháp nghiên cứu:**

Trong luận văn có sử dụng phương pháp nghiên cứu như: Điều tra khảo sát, phương pháp phân tích, thông kê, so sánh.

Ngoài ra luận văn còn sử dụng một số phương pháp như: mô hình hóa thông qua biểu đồ, bảng biểu, hình vẽ để minh họa các kết quả nghiên cứu, phân tích, kết quả điều tra khảo sát.

Thời gian nghiên cứu: 05 năm, từ 2012-2016

## **5. Ý nghĩa của luận văn**

- Ứng dụng kiến thức đã được học vào thực tiễn quá trình nghiên cứu, nâng cao kỹ năng trong công tác nghiên cứu khoa học.

- Là đề tài nghiên cứu tổng quan mang tính nội bộ, đề xuất giải pháp cho ban lãnh đạo và các cá nhân cán bộ tham khảo để cải thiện hiệu quả hoạt động tại Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng.

- Đề tài mang tính chất tham khảo cho các đơn vị hành chính nhà nước đang áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001.

## **6. Nội dung của luận văn**

Ngoài phần mở đầu và kết luận gồm có 4 chương:

*Chương 1: Tổng quan về Quản lý chất lượng và Hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001:2008*

*Chương 2: Thực trạng áp dụng Tiêu chuẩn quốc gia- Hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Hải Phòng*

*Chương 3: Phương pháp nghiên cứu*

*Chương 4: Kết quả nghiên cứu và đề xuất, kiến nghị*

# CHƯƠNG 1:

## TỔNG QUAN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TCVN ISO 9001:2008

### 1.1. Tổng quan về chất lượng

#### 1.1.1. Khái niệm về chất lượng

“Chất lượng” là một phạm trù phức tạp và có nhiều định nghĩa khác nhau. Có rất nhiều quan điểm khác nhau về chất lượng. Hiện nay, có một số định nghĩa về chất lượng đã được các chuyên gia chất lượng hàng đầu thế giới đưa ra như sau:

“Chất lượng là sự phù hợp với nhu cầu” (Giáo sư người Mỹ - Juran).

“Chất lượng là sự phù hợp với các yêu cầu hay đặc tính nhất định” (Giáo sư người Mỹ - Crosby).

“Chất lượng là sự thỏa mãn nhu cầu thị trường với chi phí thấp nhất” (Giáo sư người Nhật – Ishikawa).

“Chất lượng là thỏa mãn nhu cầu khách hàng” (Giáo sư người Mỹ – Edwards Deming).

Trong mỗi lĩnh vực khác nhau, với mục đích khác nhau nên có nhiều quan điểm về chất lượng khác nhau. Tuy nhiên, có một định nghĩa về chất lượng được thừa nhận ở phạm vi quốc tế, đó là định nghĩa của Tổ chức Tiêu chuẩn hoá Quốc tế. Theo điều 3.1.1 của Tiêu chuẩn ISO 9000:2005 định nghĩa chất lượng là: “Mức độ mà một tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”. [1, trang 60]

Chất lượng là khái niệm đặc trưng cho khả năng thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Vì vậy, sản phẩm hay dịch vụ nào không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng thì bị coi là kém chất lượng cho dù trình độ công nghệ sản xuất ra sản phẩm có hiện đại đến đâu đi nữa. Đánh giá chất lượng cao hay thấp phải đứng trên quan điểm người tiêu dùng. Cùng một mục đích sử dụng như nhau, sản phẩm nào thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng cao hơn thì có chất lượng cao hơn. [1, trang 52]

#### 1.1.2. Vai trò của nâng cao chất lượng trong doanh nghiệp

- Chất lượng trong các doanh nghiệp giúp nâng cao được hình ảnh, uy tín của doanh nghiệp đối với khách hàng và các đối tác.

- Khách hàng là yếu tố đầu tiên để doanh nghiệp quan tâm và doanh nghiệp quan tâm đó chính là nhu cầu của khách hàng chính là chất lượng của sản phẩm mà họ bỏ tiền ra để mua. Như vậy doanh nghiệp phải quan tâm chất lượng đối với sản phẩm mà mình làm ra, không chỉ một mình doanh nghiệp sản xuất và bán cho mọi người mà có nhiều doanh nghiệp sản xuất sản phẩm để bán cho mọi người, chính vì vậy một mặt thoả mãn khách hàng về chất lượng, một mặt còn phải đem chất lượng sản phẩm của mình ra cạnh tranh với đối thủ cạnh tranh. Nếu khách hàng tẩy chay sản phẩm của mình tức là chất lượng sản phẩm của mình để thua so với đối thủ cạnh tranh và đó chính là nguy cơ của doanh nghiệp.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm tức là ngày càng thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

- Nhu cầu của người tiêu dùng luôn luôn thay đổi, do đó, các Doanh nghiệp phải nghiên cứu thị trường để tạo ra sản phẩm có các đặc tính kỹ thuật, tính đặc điểm sản phẩm để thoả mãn nhu cầu hiện tại cũng như nhu cầu ẩn của người tiêu dùng.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng được sự cạnh tranh trong dài hạn và mở rộng thị trường của các Doanh nghiệp.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm là tạo ra những đặc tính kỹ thuật khác biệt đối với đối thủ cạnh tranh cùng sản xuất một loại hàng hoá. Sự khác biệt này của sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, tức là khách hàng đã biết đến các chủng loại sản phẩm mà Doanh nghiệp sản xuất, họ chấp nhận mua, đồng thời họ gián tiếp quảng bá cho sản phẩm của Doanh nghiệp sẽ làm cho nhiều người biết đến sản phẩm của Doanh nghiệp và từ đó Doanh nghiệp có thể mở rộng thị trường tiêu thụ. Tạo sự cạnh tranh thắng lợi trên thị trường đầy biến đổi và cạnh tranh quyết liệt.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm là tăng năng suất lao động, giảm chi phí không cần thiết và giảm giá thành.

- Muốn nâng cao chất lượng sản phẩm thì lãnh đạo cùng cán bộ công nhân viên của Doanh nghiệp đều tham gia vào các hoạt động quản lý, giám sát mọi hoạt động của các quá trình sản xuất sản phẩm, quản lý, giám sát chặt chẽ sẽ thúc đẩy người lao động làm việc tốt hơn, ý thức hơn, có trách nhiệm hơn, máy móc thiết bị



được kiểm tra và bảo dưỡng thường xuyên. Việc quản lý này đã hạn chế được sự lãng phí không cần thiết trong quá trình sản xuất như thời gian, nguyên vật liệu, ...vv. Từ đó giảm được giá thành sản phẩm.

- Tạo được uy tín, danh tiếng của Doanh nghiệp nhờ đó góp phần khẳng định vị thế của Doanh nghiệp trên thị trường.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm của Doanh nghiệp là luôn luôn tạo ra những sản phẩm mới có chất lượng cao hơn, tạo ra các đặc tính thoả mãn yêu cầu của họ và tạo ra những nhu cầu tiềm ẩn mà họ chưa nghĩ đến. Sản phẩm của Doanh nghiệp luôn luôn được khách hàng chấp nhận với mọi lý do về giá cả, chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ, ...vv. Điều đó khẳng định được sản phẩm của Doanh nghiệp đã có chỗ đứng trên thị trường.

- Nâng cao chất lượng sản phẩm còn là cơ sở tạo ra sự thống nhất, các lợi ích cho Doanh nghiệp và từ đó tạo động lực phát triển Doanh nghiệp.

## **1.2. Tổng quan về quản lý chất lượng**

### ***1.2.1. Tổng quan về tình hình hệ thống quản lý chất lượng ở nước ta***

Ở Việt Nam, sau một thời gian tham gia nền kinh tế thị trường chúng ta đã nhận rõ tầm quan trọng về vấn đề chất lượng. Nhất là sau khi chúng ta trở thành thành viên chính thức của ASEAN.

Chất lượng là yếu tố quan trọng, song để có thể kiểm soát được nó lại là một vấn đề không đơn giản. Nó đòi hỏi phải có một chủ trương cụ thể, một chính sách đúng đắn và sự quan tâm của toàn xã hội. Trong hoạt động sản xuất kinh doanh thì trách nhiệm cao nhất đối với chất lượng chính là vai trò của các nhà sản xuất và cung ứng dịch vụ. Vì vậy nhà nước đã xác định tầm quan trọng của công tác này đã vạch ra những chính sách chất lượng với những mục tiêu ngắn và dài hạn bằng nhiều hình thức và trao giải thưởng quốc gia cho những đơn vị, tổ chức làm công tác chất lượng.

Do đó mà các tổ chức “làm chất lượng” cũng tăng lên nhanh chóng và trở thành phong trào nổi bật. Đã có những câu lạc bộ ISO được thành lập nhằm đẩy mạnh hơn nữa những hoạt động quản lý chất lượng theo các mô hình, các tiêu chuẩn quốc tế.

Theo Luật quản lý chất lượng hàng hóa thì tiêu chuẩn đo lường chất lượng được chuyển giao về cho các tổ chức, các doanh nghiệp. Họ được quyền tự quyết định chất lượng sản phẩm của mình, tự lựa chọn các hệ thống quản lý để áp dụng, phù hợp với những yêu cầu của khách hàng, phù hợp với pháp luật sau đó tự công bố về chất lượng sản phẩm và hệ thống quản lý chất lượng của mình.

Để nâng cao được chất lượng sản phẩm, dịch vụ của mình các tổ chức đã lựa chọn nhiều phương án thay đổi như: đầu tư đổi mới thiết bị, công nghệ, nhân lực, liên doanh, liên kết, áp dụng các tiêu chuẩn quốc tế về quản lý chất lượng. Khẳng định vị thế các sản phẩm tại thị trường nội địa và thị trường quốc tế.

Các tổ chức đã không ngừng cố gắng để thay đổi một cách cơ bản hệ thống quản lý chất lượng cổ điển, thay đổi phương pháp quản lý chất lượng thông qua kiểm tra chất lượng sản phẩm bằng các mô hình quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế như: tiêu chuẩn HACCP, GMP, ISO 9001,..., nhất là tiêu chuẩn ISO 9001:2008-Tiêu chuẩn về quản lý chất lượng.

Việc triển khai hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 trong các tổ chức Việt Nam không còn là vấn đề mới mẻ. Cho đến nay đã có gần 30.000 tổ chức ở Việt Nam được các tổ chức thế giới chứng nhận đạt chuẩn về các tiêu chuẩn quản lý chất lượng, gần 3.000 đơn vị là cơ quan quản lý nhà nước, hành chính sự nghiệp cũng đã áp dụng hệ thống quản lý chất lượng cho hoạt động của mình.

Quan tâm đến chất lượng, xây dựng hệ thống quản lý chất lượng hữu hiệu chính là một trong những ưu điểm để tăng cường vị thế của doanh nghiệp trên thương trường cũng như việc tạo ra một mô hình hoạt động tích cực và hiệu quả cho các cơ quan hành chính nhà nước, duy trì, phát triển đến sự hoàn hảo.

### ***1.2.2. Khái niệm về quản lý chất lượng***

Quản lý chất lượng không thể tách rời khỏi chức năng quản lý nói chung. Quản lý là những hoạt động liên quan đến tổ chức, kiểm soát và điều phối các nguồn lực để đạt mục tiêu. Do đó, quản lý chất lượng là hoạt động tổ chức, kiểm soát và phân bổ các nguồn lực để đạt được những mục tiêu chất lượng. [2, trang 58]

Quản lý chất lượng được hình thành dựa trên nhu cầu ngăn chặn, loại trừ những lỗi hay thiếu sót trong chế biến, sản xuất sản phẩm. Trước kia, nhà sản xuất

thường thử và kiểm tra thông số chất lượng sản phẩm ở công đoạn cuối cùng. Kỹ thuật này đã làm tăng chi phí, đặc biệt khi mở rộng quy mô sản xuất, và vẫn không tránh được những lỗi, thiếu sót trong sản xuất. Do vậy, những cách thức mới đã được hình thành như kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng, quản lý chất lượng và quản lý chất lượng tổng hợp.

Kiểm soát chất lượng là những hoạt động kiểm tra xem những thông số, tiêu chí chất lượng và đặc tính kỹ thuật có đang và đạt trong suốt quá trình sản xuất.

Kiểm soát chất lượng bao gồm những kỹ thuật vận hành và những hành động tập trung và cả quá trình theo dõi và quá trình làm giảm thiểu, loại bỏ những nguyên nhân gây lỗi, sự không thích hợp, hay không thoả mãn chất lượng tại mọi công đoạn để đạt được mục tiêu hiệu quả kinh tế.

Kiểm soát chất lượng có bản chất khắc phục. Những kỹ thuật thanh tra, theo dõi đặc tính sản phẩm, quá trình theo dõi, ... vv được sử dụng để đánh giá kết quả, thì thường áp dụng những kỹ thuật thống kê. Khi phát hiện ra những vấn đề chưa đạt yêu cầu, những hành động khắc phục sẽ được thực hiện để loại bỏ những nguyên nhân gây ra những vấn đề đó. (Lưu ý rằng, kiểm soát chất lượng cũng bao gồm những hành động kiểm tra và thử chất lượng sản phẩm).

Đảm bảo chất lượng là những cách thức và hành động để chắc chắn rằng cơ chế kiểm soát chất lượng là thích hợp và đang được áp dụng chính xác, và do vậy đem lại niềm tin cho khách hàng.

Mục đích của đảm bảo chất lượng là cung cấp cho khách hàng những bằng chứng hợp lý rằng sẽ đạt được những yêu cầu về chất lượng. Ngược lại với kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng mang tính phòng ngừa. Đó thực chất là một hệ thống được xây dựng để kiểm soát những hành động tại tất cả các công đoạn, từ thiết kế, mua hàng, sản xuất đến bán hàng và dịch vụ đi kèm nhằm đảm bảo chất lượng của sản phẩm.

Chỉ bằng cách lập kế hoạch các quá trình và cung cấp những bằng chứng rằng những quá trình này được thực hiện một cách hệ thống thì mới có thể đạt được niềm tin tưởng của khách hàng. Một số hoạt động thẩm tra cũng sẽ rất cần thiết được sử dụng để khẳng định rằng những kế hoạch đó được cập nhật và sửa đổi cho thích hợp.

Đảm bảo chất lượng không chỉ quan tâm đến niềm tin của khách hàng, mà còn và niềm tin nội bộ về chất lượng. Đó là niềm tin nội bộ trong công ty của bạn có được từ sự luôn luôn nắm bắt những yêu cầu của khách hàng và biết được rằng bạn đã thiết lập năng lực để đáp ứng các yêu cầu đó với chi phí thấp và hợp lý nhất, và do đó doanh nghiệp của bạn đang tạo ra lợi nhuận.

Việc thiết lập một hệ thống đảm bảo chất lượng tốt có thể giảm những một số hoạt động kiểm soát chất lượng như thanh tra, theo dõi,... vv. Bởi vì, hệ thống đảm bảo chất lượng đã làm giảm hay ngăn ngừa được những nguyên nhân của sự tạo ra các lỗi, hay thiếu sót trong các quá trình, và do đó, sẽ làm giảm được chi phí.

Quản lý chất lượng là những cách thức và hành động để rằng tất cả các hoạt động kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng đang diễn ra, và do vậy chất lượng đang được quản lý. Quản lý chất lượng toàn diện là những hành động để đáp ứng toàn bộ những nhu cầu về chất lượng có bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

Quản lý chất lượng nghĩa là luôn luôn xác định một chính sách chất lượng (VD: mục đích và mục tiêu chất lượng) và thực hiện chính sách này. Thực sự, quản lý chất lượng không phải là một hoạt động đơn lẻ. Nó tổ chức kiểm soát và phân bổ các nguồn lực để đạt được các mục tiêu chất lượng. ISO 9000:2005 định nghĩa Quản lý Chất lượng như sau: **“Các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng”**, hay nói cách khác, quản lý chất lượng bao gồm kiểm soát chất lượng và đảm bảo chất lượng. Quản lý chất lượng cần sự lãnh đạo và sự lãnh đạo hiệu quả chỉ có thể dựa trên việc đảm bảo sự tham gia của tất cả mọi người. Nó đòi hỏi một sự trao đổi thông tin thích hợp và khả năng thúc đẩy mọi người hành động theo ý muốn của bạn. Trước hết, bạn cần trao đổi thông tin, giải thích các mục tiêu và mục đích của tổ chức. Đội ngũ nhân viên chỉ có thể tham gia khi họ hiểu các chính sách quản lý này. Bạn chắc chắn không thể mong đợi sự hợp tác của những người không hiểu chuyện gì đang diễn ra. Đó là thực tế đơn giản nhưng thường bị lãng quên.

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là một khái niệm tương đối mới. Ngày nay, chất lượng không chỉ quan tâm đến việc liệu sản phẩm có đáp ứng các yêu cầu hay không. Khái niệm chất lượng hiện đại bao gồm cả việc làm thế nào để công ty

của bạn đáp ứng được tất cả các yêu cầu và mong đợi của khách hàng, như việc bạn chào đón khách hàng qua điện thoại như thế nào, tốc độ trả lời ra sao, sự lịch sự của đội ngũ nhân viên, tính chính xác của những hoá đơn, ... vv. Mọi sự liên lạc với khách hàng đều tạo nên hình ảnh về thứ hạng của công ty mà khách hàng đang tiếp xúc và hình thành nhận thức về chất lượng dịch vụ. Khái niệm TQM bắt nguồn từ những hiểu biết mở rộng hơn về hệ thống QLCL này.

Có 3 yếu tố, hoặc giả định cơ bản là cơ sở hình thành khái niệm.

Không loại trừ một ai trong tổ chức, mọi người đều tham gia thực hiện chất lượng và đều có tác động đến nhận thức chất lượng của khách hàng.

Không chỉ khách hàng bên ngoài mà cả những khách hàng nội bộ được thoả mãn. Do đó, tổ chức được xem như là một loạt các mối quan hệ khách hàng/nhà cung ứng (VD: các kho hàng là các nhà cung ứng cho sản xuất, sản xuất là nhà cung ứng cho bán hàng, nhà quản lý là nhà cung ứng cho thư ký và ngược lại).

Việc công chúng đánh giá cao một tổ chức có thể và thường xuyên đóng một vai trò sống còn trong việc đảm bảo sự thành công trong kinh doanh của tổ chức đó. Có thể nói TQM yêu cầu sự cam kết toàn diện và vô điều kiện, bắt buộc bắt đầu từ lãnh đạo. Chất lượng thực sự phải bắt đầu từ văn phòng làm việc của người cao nhất trong doanh nghiệp. [2 trang 1-103]

### ***1.2.3. Mục tiêu của quản lý chất lượng trong doanh nghiệp***

Mục tiêu chất lượng được thiết lập theo Nguyên tắc SMART= Specific-Measurable - Achievable - Resource – Threaten, cụ thể:

- S (Specific): Không chung chung và vô định (không chủ thể, đối tượng);
- M (Measurable): Phải đo lường, lượng hoá được: về số lượng (tuyệt đối, tương đối, giá trị cụ thể) và thời gian;
- A (Achievable): Có thể đạt được, không ảo tưởng;
- R (Resource): Phải có các nguồn lực để thực hiện: nhân lực, tài lực, vật lực;
- T (Threaten): Phải mang tính thách thức, cao hơn công việc hàng ngày và cao hơn chức năng, nhiệm vụ, có định hướng phấn đấu.[4]

#### ***1.2.4. Vai trò, ý nghĩa của quản lý chất lượng trong doanh nghiệp***

Những năm qua, cùng với sự phát triển vượt bậc của nền kinh tế, tình hình quản trị chất lượng ở nước ta đã có những khởi sắc mới, tiến bộ mới. Các tổ chức đã chú trọng đến nâng cao năng suất và chất lượng sản phẩm, hàng Việt Nam bước đầu đã chiếm lĩnh được thị trường và được người tiêu dùng chấp nhận.

Tuy nhiên, trong điều kiện nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần hiện nay cùng với quá trình mở cửa hội nhập với nền kinh tế thế giới và khu vực, cạnh tranh trên thị trường ngày càng gay gắt và quyết liệt, chất lượng sản phẩm đang trở thành vấn đề sống còn của các doanh nghiệp. Điều này đòi hỏi chúng ta phải nâng cao chất lượng sản phẩm hơn nữa để đảm bảo sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp đồng thời tăng khả năng cạnh tranh, đứng vững trên thị trường.

Điều này càng trở nên quan trọng hơn khi đất nước chúng ta đang là thành viên chính thức của Tổ chức thương mại quốc tế WTO, tham gia ký kết hiệp định xuyên thái Bình Dương TTP. Để tham gia vào thị trường thương mại quốc tế phải thực hiện các chính sách thuế, các quy định về xuất xứ hàng hoá, thống nhất với các hệ thống tiêu chuẩn quốc tế về chất lượng, độ an toàn với hàng hoá xuất khẩu.

Trong bối cảnh và xu thế thời đại, để tăng cường hội nhập nền kinh tế nước ta với các nước trong khu vực và thế giới, việc đổi mới nhận thức, cách tiếp cận và xây dựng mô hình quản trị mới phù hợp với các doanh nghiệp Việt Nam là một yêu cầu cấp bách. Các doanh nghiệp Việt Nam phải đứng trước sự lựa chọn “*Chất lượng hay thất bại*” trong sân chơi và luật chơi quốc tế một cách bình đẳng, chấp nhận sự cạnh tranh quyết liệt và không khoan nhượng với mọi đối thủ trên thị trường.

Hiện nay, xu hướng chung của phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam là áp dụng mô hình quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 và TQM bởi những lý do sau:

Các tiêu chuẩn quốc tế nói trên không chỉ áp dụng riêng cho doanh nghiệp sản xuất kinh doanh mà có thể áp dụng được cho tất cả các doanh nghiệp, các tổ chức kinh tế xã hội đặc biệt là ISO 9001 phiên bản năm 2008.

Tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001 không phải là các chỉ tiêu bắt buộc mà là tiêu chuẩn hướng dẫn cho các doanh nghiệp áp dụng trong việc xây dựng hệ thống chất lượng cho doanh nghiệp mình.

Quản trị chất lượng chịu ảnh hưởng rất lớn của yếu tố văn hoá, phong tục tập quán và nếp sống, tác phong của cả người sản xuất lẫn người tiêu dùng. Có thể nói rằng người Việt Nam chúng ta hiện nay có nhiều ưu điểm như tài nguyên thiên nhiên dồi dào, điều kiện khí hậu thuận lợi, được nhà nước hỗ trợ đầu tư và khuyến khích sản xuất, trình độ tri thức và tay nghề người lao động được nâng cao, ... vv. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại những nhược điểm như tính tự nguyện, tự giác chưa cao. Vì vậy, việc đưa ra hoặc áp dụng theo một tiêu chuẩn nào đó mang tính tự nguyện vừa mang tính pháp chế là một cách làm phù hợp nhất.

Việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 đã đem lại những lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp.

Tạo ra sản phẩm có chất lượng cao, đồng đều và ổn định hơn. Mặt khác giảm được đáng kể việc tái tạo lại, sửa chữa lại những sản phẩm hư hỏng, khuyết tật và giảm sự khiếu nại, không đồng tình của khách hàng.

Nhờ hệ thống hồ sơ, văn bản được tiêu chuẩn hoá làm cho các quy định, quy tắc, thủ tục, trách nhiệm trong khi thực hiện công việc được qui định phải rõ ràng, mạch lạc và chính xác. Do vậy mà hiệu quả công việc của các phòng ban, các bộ phận cũng như của các thành viên trong doanh nghiệp được nâng cao.

Giúp cho việc nâng cao nhận thức, trình độ cũng như phương pháp tư duy của lãnh đạo và mọi người trong doanh nghiệp, tạo ra phong trào làm việc thực sự khoa học.

Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 xây dựng mối quan hệ giữa các phòng/ban, các bộ phận gắn bó chặt chẽ hơn trên cơ sở hợp tác do việc xác định sự liên quan của mỗi thành viên, đơn vị phòng/ban, bộ phận đến vấn đề chất lượng.

Ngoài ra mỗi doanh nghiệp cũng thu được những lợi ích riêng khác nhờ việc áp dụng hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 như giảm chi phí, mở rộng thị phần của doanh nghiệp tạo nên hình ảnh mới của công ty trên thị trường trong nước và thế giới.

Như vậy, chúng ta thấy được lợi ích của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001 là rất lớn, nó không chỉ nâng cao chất lượng sản phẩm của công ty mà còn tạo danh tiếng, hơn nữa nó còn là chìa khoá để sản phẩm của công ty thâm nhập vào thị trường thế giới. Vì vậy việc áp dụng tiêu chuẩn ISO 9001 là một điều kiện quan trọng để các doanh nghiệp tồn tại và phát triển trong cơ chế kinh tế hiện nay [3]

### **1.3. Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng**

Chất lượng của sản phẩm là một vấn đề tổng hợp của nhiều yếu tố khác nhau, là kết quả của một quá trình hình thành từ khâu sản xuất đến khâu xuất bán sản phẩm tới tay người tiêu dùng và cả sau tiêu dùng nữa. Do đó quản lý chất lượng được đánh giá là một yếu tố phức tạp và đầy biến động, và việc đánh giá các yếu tố sẽ cho chúng ta những biện pháp quản lý hữu hiệu.

Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm có thể được liệt kê như sau:

#### **1.3.1. Các yếu tố vĩ mô**

+ Các chính sách kinh tế: quản lý chất lượng chịu tác động nghiêm ngặt của các chính sách kinh tế, chính trị của Nhà nước như: chính sách phát triển đầu tư, chính sách phát triển ngành, chính sách thuế, sản phẩm hàng hóa, chính sách đối ngoại từng thời điểm, và các chính sách xuất nhập khẩu,... Việc kế hoạch hóa nền kinh tế sẽ xác định được trình độ chất lượng và mức chất lượng tối ưu cũng như xây dựng chiến lược con người trong tổ chức phù hợp với đường lối phát triển chung của toàn xã hội.

+ Các điều kiện kinh tế- xã hội: bất kỳ ở trình độ sản xuất nào thì chất lượng sản phẩm luôn bị chi phối bởi hoàn cảnh, điều kiện và nhu cầu cụ thể của nền kinh tế: (1) Trình độ phát triển nền kinh tế: để lựa chọn một mức chất lượng phù hợp với thị trường và sự phát triển chung của xã hội. Nắm bắt trình độ phát triển khoa học kỹ thuật, công nghệ (thiết bị, con người, bí quyết sản xuất, kinh doanh...). Vậy muốn nâng cao chất lượng sản phẩm phải phát triển nền kinh tế, nâng cao trình độ dân trí và trình độ sản xuất; (2) Yếu tố văn hóa, thói quen...: mỗi dân tộc có một sự thỏa mãn nhất định về tính hữu ích mà sản phẩm mang lại. Một sản phẩm ở nơi này được coi là có chất lượng nhưng ở nơi khác lại chưa đạt tiêu chuẩn, chính vì vậy mà



các danh nhân muốn đưa sản phẩm của mình ra thị trường nước ngoài thì việc đầu tiên mà họ phải làm là tìm hiểu nền văn hóa, con người, truyền thống nơi đó.

+ Những yêu cầu của thị trường: Là những đòi hỏi về đặc trưng kỹ thuật, điều kiện cung ứng sản phẩm về mặt chất lượng và số lượng ra sao, khẳng định tầm quan trọng của việc nghiên cứu, tính nhạy cảm thị trường để định hướng cho các chính sách chất lượng hiện tại và tương lai.

+ Sự phát triển của khoa học kỹ thuật: với sự phát triển nhanh, mạnh mẽ hiện nay, khoa học kỹ thuật đã và đang trở thành một lực lượng sản xuất trực tiếp. Do đó bất kỳ sản phẩm nào cũng phải gắn liền và quyết định bởi sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Với sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã làm thay đổi các tính năng mới cho sản phẩm, cung cấp được nhiều tiện ích hơn và tối ưu hơn. Chính vì lẽ đó mà vòng đời của sản phẩm sẽ ngắn hơn và các tiêu chuẩn thời điểm đó cũng dẫn lạc hậu. Vì vậy làm chủ được khoa học kỹ thuật và ứng dụng nó hiệu quả nhất là vấn đề quyết định đến chất lượng sản phẩm.

+ Cơ chế quản lý: một hệ thống luật pháp chặt chẽ quy định những hành vi và trách nhiệm của nhà sản xuất với sản phẩm mà họ tạo ra nhằm bảo vệ quyền lợi của người tiêu dùng. Căn cứ vào từng thời điểm mà nhà nước thay đổi cho phép nhập khẩu các chủng loại sản phẩm khác nhau, nhà sản xuất phải dự đoán được sự thay đổi đó để có phương án sản xuất kinh doanh cho tương lai. Ngoài ra nhà nước còn tạo ra các cơ chế thưởng phạt nhằm khuyến khích các doanh nghiệp làm công tác chất lượng và kiểm soát tốt chất lượng sản phẩm mà họ tạo ra. Một hệ thống quản lý tốt sẽ đảm bảo sự bình đẳng trong mối quan hệ sản xuất kinh doanh, góp phần thúc đẩy sản xuất phát triển mạnh mẽ hơn rất nhiều.

### ***1.3.2. Những yếu tố vi mô***

Là những yếu tố ảnh hưởng đến các quyết định quản trị của doanh nghiệp, bao gồm các yếu tố như sau:

+ Đối thủ cạnh tranh: là những đối thủ mới có khả năng cung cấp sản phẩm thuộc lĩnh vực tương tự mà doanh nghiệp đang kinh doanh, cạnh tranh nội bộ ngành hay cạnh tranh với các đối thủ tiềm ẩn;

+ Yếu tố người cung cấp: là sự ảnh hưởng đến nguồn sản phẩm đầu vào của doanh nghiệp, đó là một yếu tố dẫn đến sự khan hiếm hàng hóa, đẩy giá hàng hóa tăng lên hoặc thấp hơn giá cạnh tranh, do đó ảnh hưởng đến doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp;

+ Yếu tố khách hàng: là yếu tố mà doanh nghiệp cần đề cao quan tâm nhất, chúng ta có thể thấy rằng hiện nay các doanh nghiệp luôn chú trọng đến chăm sóc khách hàng đặc biệt là giai đoạn sau bán hàng, yếu tố quyết định khách hàng có hài lòng với chất lượng cung cấp sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Doanh thu của doanh nghiệp ảnh hưởng chính bởi quyết định của khách hàng;

+ Các đối tác: là những đối tác ảnh hưởng trực tiếp đến hoạt động của doanh nghiệp (các tổ chức ngành nghề, tổ chức tài chính,...);

+ Cơ quan quản lý: là các cơ quan thực hiện trách nhiệm hướng dẫn, định hướng doanh nghiệp hay giám sát kiểm tra các yếu tố chất lượng liên quan đến hoạt động của doanh nghiệp.

Tóm lại, để vận hành tốt hệ thống quản lý chất lượng doanh nghiệp cần quan tâm sâu sắc, đầy đủ các yếu tố trên để kịp thời đưa ra các quyết định quản trị đúng đắn.

### ***1.3.3. Những yếu tố nội bộ***

Là những yếu tố bên trong của doanh nghiệp liên quan đến công tác quản trị, điều hành sản xuất, kinh doanh. Trong các yếu tố đó quan trọng nhất là các yếu tố sau:

+ Yếu tố con người: bao gồm hệ thống nhân sự trong nội bộ doanh nghiệp và cả khách hàng của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần thường xuyên đào tạo kiến thức cũng như kỹ năng để đảm bảo duy trì và phát triển ổn định;

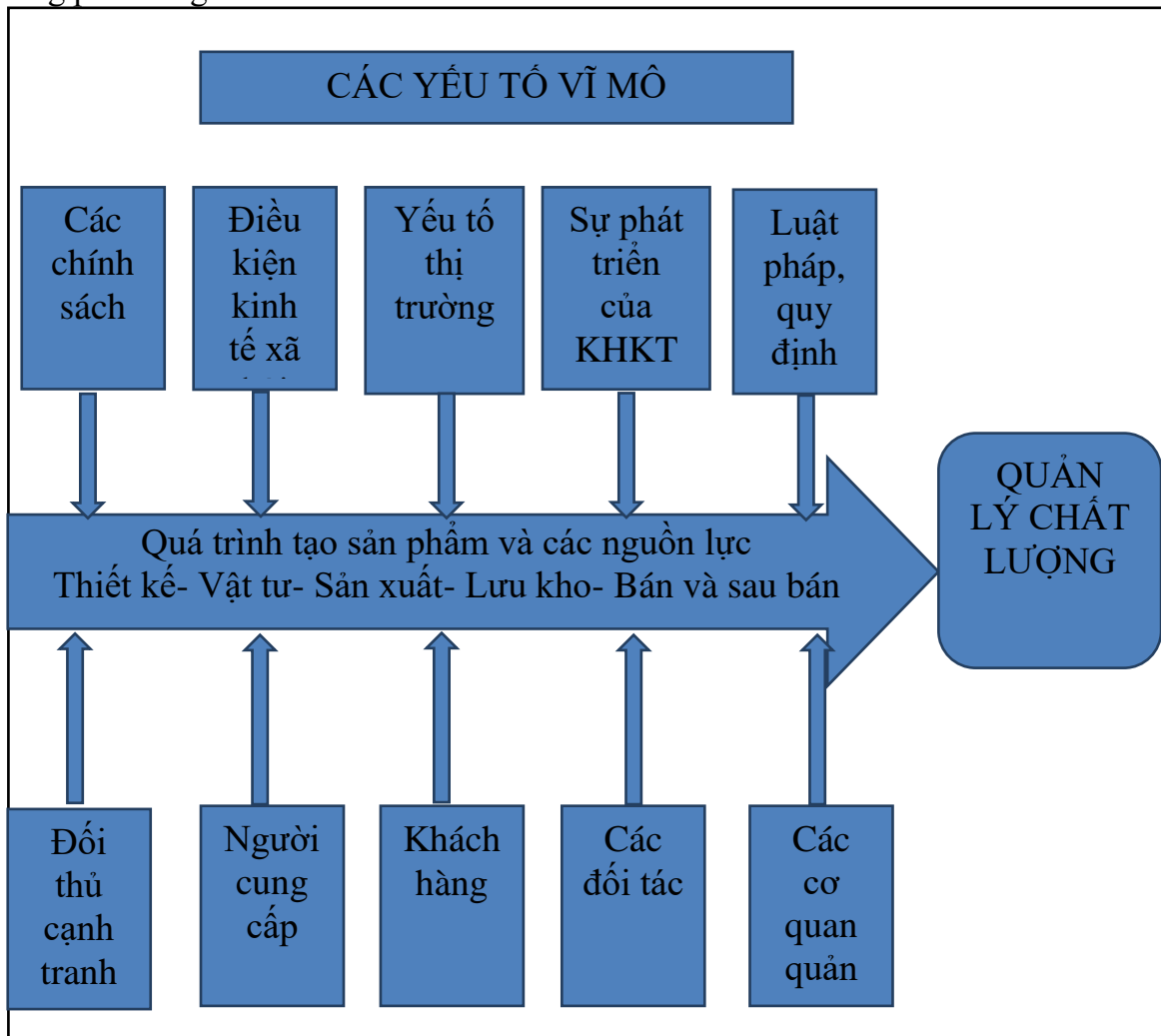
+ Yếu tố phương pháp: là những công cụ điều hành doanh nghiệp, nó tác động trực tiếp nhằm đảm bảo độ an toàn, độ tin cậy trong suốt chu kỳ sống của sản phẩm, và quyết định các yếu tố cạnh tranh;

+ Yếu tố Thiết bị: là yếu tố đầu vào cho hoạt động sản xuất, là khoa học công nghệ, là trình độ để nâng cao chất lượng sản phẩm cạnh tranh;

+ Yếu tố vật liệu: là các nguồn tài nguyên đầu vào cho yếu tố sản xuất sản phẩm, quyết định chất lượng và giá thành sản phẩm. Ngày nay, nguy cơ cạn kiệt các

nguồn tài nguyên đang dần tăng cao đòi hỏi các nhà sản xuất phải không ngừng tìm kiếm và cải tiến công nghệ sản xuất thay thế nhằm chuyển đổi sang nguồn tài nguyên khác dồi dào hơn. Tuy nhiên cũng có những nguồn nguyên liệu không thể thay thế được;

+ Yếu tố thời gian: thời gian cạnh tranh là như nhau do đó đoạn nghiệp nào sử dụng và quản lý thời gian tốt sẽ có nhiều lợi thế hơn đồng thời tránh thất thoát lãng phí thời gian.



(Nguồn: Giáo trình quản trị chất lượng)

**Hình 1.1: Mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến hệ thống quản lý chất lượng**

## **1.4. Các nguyên tắc trong quản lý chất lượng**

### ***1.4.1. Nguyên tắc: Hướng vào khách hàng***

Đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, phụ thuộc vào khách hàng là mục đích cuối cùng của doanh nghiệp, nhất là trong nền kinh tế thị trường. Cho nên với bất kỳ một hệ thống quản lý nào cũng phải hướng tới việc đáp ứng yêu cầu khách hàng. Một trong những mục tiêu quan trọng nhất của các nhà quản trị là làm hài lòng khách hàng gắn với mục tiêu của doanh nghiệp đã đề ra từ trước.

Trong nền kinh tế thị trường ngày nay, đặc biệt là sự phát triển của thị trường nhu cầu xã hội ngày càng phát triển như hiện nay. Tăng cả về chất và lượng dẫn đến sự thay đổi về hành vi của người tiêu dùng trong việc lựa chọn sản phẩm hoặc một phương án tiêu dùng. Những người tiêu dùng có điều kiện thu nhập cao hơn sẽ có những nhu cầu khắt khe hơn về sản phẩm, ngày càng đa dạng và phong phú.

Để bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng nhiều quốc gia, quốc tế đã thành lập các ra các tổ chức như: IOCU- International Organization Consumers Union nay là Tổ chức tiêu dùng quốc tế IC- International Consumers... Các yếu tố bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng như: Quyền được hưởng các nhu cầu cơ bản, quyền được có hàng hóa và dịch vụ an toàn, quyền được biết những thông tin về hàng hóa dịch vụ, quyền được lựa chọn, quyền được tham gia ý kiến trong việc đề ra các chủ trương chính sách của nhà nước liên quan đến người tiêu dùng, quyền được khiếu nại và bồi thường, quyền được đào tạo và giáo dục, quyền được có một môi trường lành mạnh.

Như vậy, để thỏa mãn người tiêu dùng các sản phẩm có chất lượng phải có các yếu tố sau:

- + Khả năng thỏa mãn đồng thời nhiều công dụng: đó là kiểu dáng, hiệu năng sử dụng, giá cả, an toàn, thân thiện với môi trường...
- + Mặt hàng phong phú, chất lượng cao để đáp ứng cả nhu cầu khách hàng trong và ngoài nước
- + Có chứng nhận chất lượng theo đúng quy định
- + Dịch vụ chăm sóc khách hàng trước và sau bán hàng phải tốt

Tất cả những yếu tố trên sẽ được thực hiện tốt khi tổ chức có một hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả, luôn hướng tới khách hàng.

Trong hệ thống quản lý chất lượng, lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải đảm bảo rằng:

- + Tất cả các bộ phận và nhân viên của mình phải hiểu được hiểu về các nhu cầu của khách hàng và đáp ứng nó.

- + Hiểu được nhu cầu làm hài hòa lợi ích giữa nhu cầu của khách hàng với: chủ sở hữu, nhân viên, nhà cung cấp, cơ quan quản lý, xã hội,...

- + Thường xuyên đo lường mức độ hài lòng của khách hàng.

- + Xây dựng một hệ thống cơ sở dữ liệu thông tin của khách hàng để thường xuyên trao đổi và tìm hiểu khai thác những nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng.

#### ***1.4.2. Nguyên tắc: Vai trò của lãnh đạo***

Như phần trên ta đã hiểu rằng bản chất của quản lý chất lượng có vai trò là một trong những hệ thống quản lý chung của doanh nghiệp, chính vì vậy mà vai trò của người lãnh đạo- người quản lý cấp cao nhất là vô cùng quan trọng.

Lãnh đạo có trách nhiệm thiết lập các mối quan hệ thống nhất giữa mục đích với các chính sách của tổ chức. Người lãnh đạo thường xuyên xem xét và đánh giá hiệu quả của hệ thống đó nhằm kịp thời tác động để có những điều chỉnh cần thiết nhằm đảm bảo nó luôn hoạt động hiệu quả. Chính vì vậy mà người lãnh đạo cần thường xuyên quan tâm chăm sóc cho hệ thống nguồn lực cần thiết thực hiện chính sách đó gắn với mục tiêu đã đề ra, đạt được thành công trong công việc quản lý chất lượng.

Thông qua thiết lập chính sách chất lượng của doanh nghiệp ta có thể đánh giá được quan điểm, thái độ và sự quan tâm của người lãnh đạo tới vấn đề chất lượng. Người lãnh đạo doanh nghiệp cần phải hiểu rằng: để tồn tại và phát triển lâu dài doanh nghiệp cần phải có trách nhiệm đối với khách hàng, xã hội và cộng đồng bằng cách tạo ra những sản phẩm, dịch vụ có chất lượng an toàn. Nếu một sản phẩm sản xuất ra có chất lượng tồi sẽ gây hậu quả nguy hại tới nền kinh tế, do đó xã hội rất cần sự cam kết chất lượng của ban lãnh đạo doanh nghiệp, và có yếu tố quyết định thành công đối với hệ thống quản lý chất lượng.

### ***1.4.3. Nguyên tắc: Sự tham gia của mọi người***

Nội dung: Con người là nguồn lực quan trọng nhất của một doanh nghiệp và sự tham gia đầy đủ với những hiểu biết và kinh nghiệm của họ rất có ích cho doanh nghiệp.

Phân tích: Con người là nguồn lực quý nhất của một tổ chức và sự tham gia đầy đủ với những hiểu biết và kinh nghiệm của họ rất có ích cho tổ chức. Để đạt được kết quả trong việc cải tiến chất lượng thì kỹ năng, nhiệt tình, ý thức trách nhiệm của người lao động đóng một vai trò quan trọng. Lãnh đạo tổ chức phải tạo điều kiện để mọi nhân viên có điều kiện học hỏi nâng cao kiến thức, trình độ nghiệp vụ chuyên môn, quản lý.

Phát huy được nhân tố con người trong tổ chức chính là phát huy được nội lực tạo ra một sức mạnh cho tổ chức trên con đường vươn tới mục tiêu chất lượng. Doanh nghiệp được coi như một hệ thống hoạt động với sự tham gia của tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp. Sự thành công của doanh nghiệp chính từ sự đóng góp công sức nỗ lực của tất cả mọi người. Trong quá trình quản lý hệ thống chất lượng thì toàn bộ đội ngũ của công ty, từ vị trí cao nhất tới thấp nhất, đều có vai trò quan trọng như nhau trong thực hiện và duy trì hệ thống chất lượng. Tất cả đều ý thức không ngừng quan tâm, cải thiện chất lượng sản phẩm, dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Mỗi cương vị công tác sẽ có hành vi công việc và ứng xử phù hợp với vị trí của mình.

Lãnh đạo cao nhất: Xác định vị trí của yếu tố chất lượng trong vận hành của công ty (tổ chức). Định nghĩa và trình bày để từng thành viên của công ty hiểu khái niệm chất lượng và định vị được công việc của mình.

Cán bộ quản lý: Xây dựng kế hoạch thực hiện công việc trong bộ phận của mình (phối hợp với các bộ phận khác), xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng cụ thể, hướng dẫn các thành viên trong bộ phận triển khai công việc. Giám sát việc đảm bảo chất lượng. Tùy trường hợp, cán bộ quản lý có thể tham gia triển khai công việc để đảm bảo chất lượng tốt nhất.

Nhân viên: Trực tiếp thực hiện công việc, tuân thủ nghiêm túc các tiêu chuẩn chất lượng. Tích cực đóng góp ý kiến, giải pháp cải thiện chất lượng công việc với các cấp quản lý và lãnh đạo.

#### ***1.4.4. Nguyên tắc : Tiếp cận theo quá trình***

Nội dung: Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình.

Phân tích: Quá trình là tập hợp các hoạt động có liên quan với nhau được tiến hành theo một trình tự hợp lý để tạo ra các kết quả/sản phẩm có giá trị cho tổ chức. Nói một cách khác, quá trình là dây chuyền sản xuất ra những sản phẩm hữu ích dành cho khách hàng bên ngoài hay khách hàng nội bộ. Để hoạt động hiệu quả, tổ chức phải xác định và quản lý nhiều quá trình có liên quan và tương tác lẫn nhau. Thông thường, đầu ra của một quá trình sẽ tạo thành đầu vào của quá trình tiếp theo. Việc xác định một cách có hệ thống và quản lý các quá trình được triển khai trong tổ chức và đặc biệt quản lý sự tương tác giữa các quá trình đó được gọi là cách “tiếp cận theo quá trình”.

Quản lý chất lượng phải được xem xét như một quá trình, kết quả của quản lý sẽ đạt được tốt khi các hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình. Quá trình là một dãy các sự kiện nhờ đó biến đổi đầu vào thành đầu ra. Để quá trình đạt được hiệu quả thì giá trị của đầu ra phải lớn hơn đầu vào, có nghĩa là quá trình gia tăng giá trị.

Trong một tổ chức, đầu vào của quá trình này là đầu ra của quá trình trước đó, và toàn bộ quá trình trong tổ chức tạo thành hệ thống mạng lưới của quá trình. Quản lý hoạt động của một tổ chức thực chất là quản lý các quá trình và các mối quan hệ giữa chúng. Quản lý tốt mạng lưới quá trình này cùng với sự đảm bảo đầu vào nhận được từ bên cung cấp, sẽ đảm bảo chất lượng đầu ra để thoả mãn nhu cầu khách hàng.

Cách tiếp cận định hướng tới khách hàng theo quá trình giúp cho việc kiểm soát chất lượng hệ thống được chặt chẽ hơn, đảm bảo tất cả các quá trình đều được giám sát và chịu sự kiểm tra của hệ thống. Điều này hướng đến việc nâng cao chất lượng sản phẩm nhằm thoả mãn nhu cầu khách hàng một cách tốt nhất.

#### ***1.4.5. Nguyên tắc: Quản lý theo hệ thống***

Nội dung: Việc xác định, hiểu biết và quản lý một hệ thống các quá trình có liên quan lẫn nhau đối với mục tiêu đề ra sẽ đem lại hiệu quả của doanh nghiệp.

Phân tích: Tổ chức không thể giải quyết bài toán chất lượng theo từng yếu tố tác động đến chất lượng một cách riêng lẻ mà phải xem xét toàn bộ các yếu tố tác động đến chất lượng một cách hệ thống và đồng bộ, phối hợp hài hoà các yếu tố này. Phương pháp hệ thống của quản lý là cách huy động, phối hợp toàn bộ nguồn lực để phục vụ mục tiêu chung của tổ chức. Việc xác định, hiểu biết và quản lý một hệ thống các quá trình có liên quan lẫn nhau đối với mục tiêu đề ra sẽ đem lại hiệu quả cho tổ chức.

#### ***1.4.6. Nguyên tắc: Cải tiến liên tục***

Nội dung: Cải tiến liên tục là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi doanh nghiệp. Muốn có được khả năng cạnh tranh và mức độ chất lượng cao nhất, doanh nghiệp phải liên tục cải tiến.

Phân tích: Chất lượng định hướng bởi khách hàng, mà nhu cầu mong muốn của khách hàng là luôn luôn biến đổi theo xu hướng muốn thoả mãn ngày càng cao các yêu cầu của mình, bởi vậy chất lượng cũng luôn cần có sự đổi mới. Muốn có sự đổi mới và nâng cao chất lượng thì phải thực hiện cải tiến liên tục, không ngừng.

Cải tiến là mục tiêu, đồng thời cũng là phương pháp của mọi tổ chức. Muốn có được khả năng cạnh tranh với mức độ chất lượng cao nhất tổ chức phải liên tục cải tiến. Sự cải tiến đó có thể là từng bước nhỏ hoặc nhảy vọt. Cải tiến đó có thể là cải tiến phương pháp quản lý, cải tiến, đổi mới các quá trình, các thiết bị, công nghệ, nguồn lực, kể cả cách sắp xếp bố trí lại cơ cấu tổ chức quản lý. Tuy nhiên, trong cải tiến cần phải tính kỹ và mang tính chắc chắn, bám chắc vào mục tiêu của tổ chức.

#### ***1.4.7. Nguyên tắc: Quyết định dựa trên sự kiện***

Nội dung: Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lý hoạt động kinh doanh muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin.

Phân tích: Mọi quyết định và hành động của hệ thống quản lý chất lượng muốn có hiệu quả phải được xây dựng dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin



một cách chính xác. Không quyết định dựa trên việc suy diễn. Việc đánh giá phải bắt nguồn từ chiến lược của tổ chức, các quá trình quan trọng, các yếu tố đầu vào, đầu ra của các quá trình đó.

#### ***1.4.8. Nguyên tắc: Quan hệ hợp tác cùng có lợi***

Nội dung: Doanh nghiệp và người cung ứng phụ thuộc lẫn nhau, và mỗi quan hệ tương hỗ cùng có lợi sẽ nâng cao năng lực của cả hai bên để tạo ra giá trị.

Phân tích: Các tổ chức cần tạo dựng mối quan hệ hợp tác nội bộ với bên ngoài tổ chức để đạt được mục tiêu chung. Các mối quan hệ nội bộ, tạo sự đoàn kết nội bộ, thúc đẩy sự hợp tác giữa lãnh đạo và người lao động, tạo lập các mối quan hệ mạng lưới giữa các bộ phận trong tổ chức để tăng cường sự linh hoạt và khả năng đáp ứng nhanh. Các mối quan hệ bên ngoài là những mối quan hệ với khách hàng, người cung cấp, các đối thủ cạnh tranh, các tổ chức đào tạo, các cơ quan quản lý, chính quyền địa phương, ... vv. Những mối quan hệ liên quan ngày càng quan trọng, nó là những mối quan hệ chiến lược, chúng có thể giúp tổ chức thâm nhập thị trường, mở rộng thương hiệu hoặc thiết kế những sản phẩm và dịch vụ mới. Các bên quan hệ cần chú ý đến những yêu cầu quan trọng, đảm bảo sự thành công của quan hệ hợp tác, cách thức giao lưu thường xuyên, giữ những nguyên tắc trong quan hệ với từng nhóm đối tượng.

Phát triển bền vững đó là sự phát triển đảm bảo tăng trưởng về kinh tế phải gắn với bảo vệ môi trường và công bằng xã hội. Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế đề cập đến phát huy vai trò lãnh đạo, hoạch định chiến lược, quản lý nguồn lực, huy động sự tham gia của mọi thành viên, quản lý các quá trình, đo lường phân tích và cải tiến liên tục.

Mục tiêu của quản lý chất lượng là nhằm đạt được sự phát triển của tổ chức trên cơ sở năng suất - chất lượng - hiệu quả. Việc xây dựng một hệ thống quản lý chất lượng, cũng như áp dụng và vận hành hệ thống đó phải đạt được hiệu quả của tổ chức với các mục tiêu đề ra trong một thời gian nhất định. Hiệu quả của tổ chức là phải xét ở hiệu quả chung chứ không phải chỉ xét riêng một mặt nào. Hiệu quả chung của tổ chức phải thể hiện được mục tiêu chất lượng sản phẩm hàng hoá, dịch vụ ngày càng thoả mãn khách hàng, hoạt động phát triển, mở rộng được thị trường,

đóng góp với nhà nước, xã hội tăng, đời sống vật chất tinh thần của người lao động được cải thiện, nâng cao, sản xuất gắn với bảo vệ môi trường và thực hiện một sự phát triển bền vững.

Quản lý chất lượng trong một tổ chức như đã phân tích ở trên giúp cho tổ chức: Đạt được sự gia tăng về sản lượng, khách hàng, doanh thu, thị phần, lợi nhuận, gia tăng đầu tư phát triển mở rộng quy mô sản xuất kinh doanh dịch vụ. Quản lý chất lượng tạo cho tổ chức điều kiện phát triển mạnh, cạnh tranh lành mạnh. Đạt được sự thoả mãn khách hàng và các bên liên quan trong đó có yếu tố bảo vệ môi trường. Không thể nói một tổ chức quản lý chất lượng tốt lại vi phạm pháp luật về môi trường, bởi quản lý chất lượng là quản lý quá trình, các quá trình sản xuất, chế biến, xử lý chất thải đều phải được quản lý, cải tiến liên tục nhằm đạt yêu cầu bảo vệ môi trường. Sự thoả mãn của khách hàng chính là sự hài lòng và niềm tin của khách hàng đối với những sản phẩm, dịch vụ mà tổ chức cung cấp. Tạo dựng và phát triển được văn hoá chất lượng của tổ chức. Đảm bảo chất lượng trở thành ý thức tự giác của mỗi người trong hoạt động vì mục tiêu phát triển tổ chức.

Một tổ chức quản lý chất lượng tốt chính là phát huy được vai trò của lãnh đạo và huy động được sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Mỗi thành viên đều được sự quan tâm của lãnh đạo, đảm bảo nâng cao đời sống vật chất và tinh thần. Họ thấy tự hào khi là thành viên trong tổ chức. Họ sống và làm việc vì “màu cờ sắc áo” của tổ chức.

Thông qua hoạt động quản lý chất lượng tốt sẽ cho ra những sản phẩm, hàng hoá, dịch vụ thoả mãn khách hàng và các bên quan tâm. Điều đó chính là tổ chức luôn có trách nhiệm với xã hội, cộng đồng. Đó cũng là cơ sở nền tảng, cốt lõi cho sự trường tồn của một tổ chức.

## **1.5. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 trong doanh nghiệp**

### ***1.5.1. Yêu cầu chung của hệ thống quản lý chất lượng***

- Nội dung của tiêu chuẩn ISO 9001:2008
- Điều khoản 0: Giới thiệu.
- Điều khoản 1. Phạm vi áp dụng

- Điều khoản 2. Tài liệu viện dẫn
- Điều khoản 3: Thuật ngữ và định nghĩa
- Điều khoản 4: Yêu cầu chung đối với hệ thống quản lý chất lượng
- Điều khoản 5: Trách nhiệm lãnh đạo
- Điều khoản 6: Quản lý nguồn lực
- Điều khoản 7: Tạo sản phẩm
- Điều khoản 8: Đo lường, phân tích, cải tiến

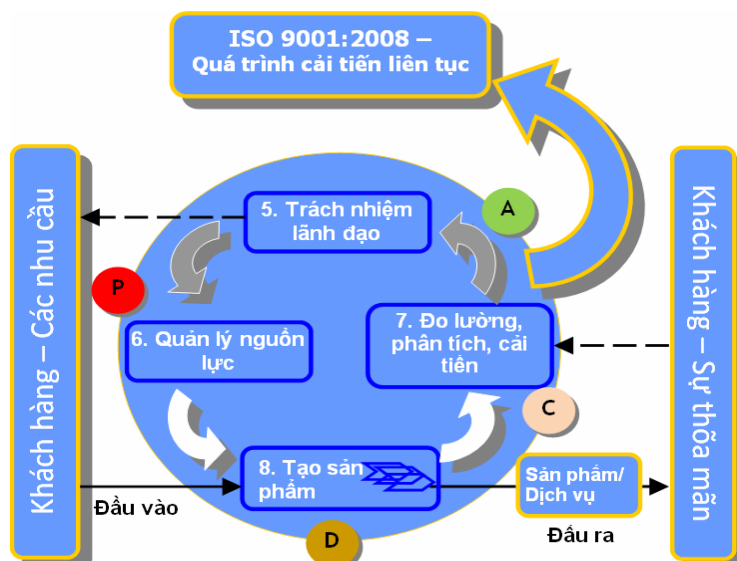
Có thể tổng hợp các điều khoản của ISO 9001:2008 theo dạng mô hình cây như sau:



(Nguồn: Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008)

**Hình 1.2: Các điều khoản ISO 9001:2008**

Mô hình quản lý chất lượng theo nguyên tắc tiếp cận theo quá trình như sau:



(Nguồn: Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008)

### Hình 1.3: Hệ thống quản lý chất lượng tiếp cận theo quá trình

ISO 9001:2008 là một vòng trong PDCA lớn, vì vậy giúp cho hệ thống liên tục cải tiến. Theo yêu cầu của tiêu chuẩn khi xây dựng tiêu chuẩn ISO 9001:2008, doanh nghiệp phải ban hành và áp dụng tối thiểu được các tài liệu, cụ thể như sau:

1. Chính sách chất lượng.
2. Mục tiêu chất lượng của công ty và mục tiêu chất lượng của từng cấp phòng ban chức năng.
3. Sổ tay chất lượng.
4. Sáu (06) thủ tục cơ bản sau:
  - Thủ tục kiểm soát tài liệu;
  - Thủ tục kiểm soát hồ sơ;
  - Thủ tục đánh giá nội bộ;
  - Thủ tục kiểm soát sản phẩm không phù hợp;
  - Thủ tục hành động khắc phục;
  - Thủ tục hành động phòng ngừa.

Ngoài những thủ tục, hồ sơ bắt buộc phải có theo yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2008, doanh nghiệp có thể xây dựng 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.[11]

### ***1.5.2. Các bước xây dựng và áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 trong doanh nghiệp***

Xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý ISO trong doanh nghiệp phải tuân theo 8 bước như sau:

**Bước 1:** Tìm hiểu tiêu chuẩn và xác định phạm vi áp dụng. Bước đầu tiên khi bắt tay vào việc xây dựng và áp dụng hệ thống theo tiêu chuẩn ISO là phải thấy được ý nghĩa trong việc duy trì và phát triển tổ chức. Lãnh đạo doanh nghiệp cần định hướng cho các hoạt động của hệ thống, xác định mục tiêu và phạm vi áp dụng để hỗ trợ cho các hoạt động quản lý của mình đem lại lợi ích thiết thực cho tổ chức.

**Bước 2:** Lập ban chỉ đạo thực hiện dự án ISO. Việc áp dụng ISO có thể xem như là một dự án lớn, vì vậy Doanh nghiệp cần tổ chức điều hành dự án sao cho có hiệu quả. Nên có một ban chỉ đạo ISO tại doanh nghiệp, bao gồm đại diện lãnh đạo và đại diện của các bộ phận nằm trong phạm vi áp dụng ISO. Cần bổ nhiệm đại diện của lãnh đạo về chất lượng để thay lãnh đạo trong việc chỉ đạo áp dụng hệ thống quản lý ISO và chịu trách nhiệm trước lãnh đạo về các hoạt động.

**Bước 3:** Đánh giá thực trạng của doanh nghiệp và so sánh với tiêu chuẩn. Đây là bước thực hiện xem xét kỹ lưỡng thực trạng của doanh nghiệp để đối chiếu với các yêu cầu trong tiêu chuẩn ISO, xác định xem yêu cầu nào không áp dụng, những hoạt động nào tổ chức đã có, mức độ đáp ứng đến đâu và các hoạt động nào chưa có để từ đó xây dựng nên kế hoạch chi tiết để thực hiện. Sau khi đánh giá thực trạng, công ty có thể xác định được những gì cần thay đổi và bổ sung để hệ thống chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn.

**Bước 4:** Thiết kế và lập văn bản hệ thống chất lượng theo ISO. Thực hiện những thay đổi hoặc bổ sung đã xác định trong đánh giá thực trạng để hệ thống chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn ISO. Cần xây dựng và hoàn chỉnh tài liệu theo yêu cầu của tiêu chuẩn, ví dụ: Xây dựng sổ tay chất lượng; Lập thành văn bản tất cả các quá trình và thủ tục liên quan; Xây dựng các Hướng dẫn công việc, quy chế, quy định cần thiết.

### **Bước 5:** Áp dụng hệ thống theo ISO 9001:2008

Công ty cần áp dụng hệ thống đã thiết lập để chứng minh hiệu lực và hiệu quả của hệ thống. Trong bước này cần thực hiện các hoạt động sau:

Phổ biến cho tất cả mọi cán bộ công nhân viên trong công ty nhận thức về ISO.

Hướng dẫn cho cán bộ công nhân viên thực hiện theo các quy trình, thủ tục đã được viết ra.

Phân rõ trách nhiệm ai sử dụng tài liệu nào và thực hiện theo đúng chức năng nhiệm vụ mà thủ tục đã mô tả.

Tổ chức các cuộc đánh giá nội bộ về sự phù hợp của hệ thống và đề ra các hoạt động khắc phục đối với sự không phù hợp.

Tổ chức họp xem xét của lãnh đạo về kết quả xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn ISO

**Bước 6:** Đánh giá nội bộ và chuẩn bị cho đánh giá chứng nhận. Việc chuẩn bị cho đánh giá chứng nhận bao gồm các bước sau:

Đánh giá trước chứng nhận: Đánh giá trước chứng nhận nhằm xác định xem hệ thống của công ty đã phù hợp với tiêu chuẩn chưa và có được thực hiện một cách có hiệu quả không, xác định các vấn đề còn tồn tại để khắc phục. Việc đánh giá trước chứng nhận có thể do chính công ty thực hiện hoặc do tổ chức bên ngoài thực hiện.

Lựa chọn tổ chức chứng nhận: Tổ chức chứng nhận (hay còn gọi là bên đánh giá độc lập thứ ba) là tổ chức được công nhận cho việc thực hiện đánh giá và cấp chứng nhận phù hợp với tiêu chuẩn phù hợp ISO. Số lượng các tổ chức công nhận càng lớn càng chứng tỏ mức độ uy tín và tính thừa nhận quốc tế của Tổ chức chứng nhận.

**Bước 7:** Tiến hành đánh giá chứng nhận. Công ty sẽ lựa chọn một tổ chức chứng nhận có uy tín nhằm đảm bảo một hệ thống hoạt động hiệu quả, mang lại giá trị gia tăng thực sự. Sau đó, tổ chức chứng nhận đã được lựa chọn tiến hành đánh giá chứng nhận chính thức hệ thống của công ty.

**Bước 8:** Duy trì hệ thống sau khi chứng nhận. Ở giai đoạn này cần tiến hành khắc phục các vấn đề còn tồn tại được phát hiện qua quá trình đánh giá chứng nhận

và tiếp tục thực hiện các hoạt động khác phục theo yêu cầu của tiêu chuẩn để duy trì và cải tiến không ngừng hệ thống của công ty.

## **1.6. Chuyển đổi từ ISO 9001:2008 sang ISO 9001:2015 và những tiêu chuẩn quốc tế mới trong Quản lý chất lượng**

### **1.6.1. Tại sao cần thay đổi**

Các Tổ chức thành công hiểu được giá trị của Hệ thống quản lý chất lượng có hiệu lực nhằm đảm bảo cho tổ chức tập trung vào việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng cũng như đảm bảo sự hài lòng của họ với các sản phẩm và dịch vụ.

Phiên bản này đưa ra các yêu cầu để thiết lập, thực hiện, duy trì và cải tiến thường xuyên hệ thống quản lý đối với tổ chức với bất kỳ loại hình và quy mô nào.

Tất cả các tiêu chuẩn ISO về hệ thống quản lý đều được xem xét định kỳ theo các quy tắc mà dựa vào đó các tiêu chuẩn được soạn thảo. Dựa vào khảo sát người dùng tiêu biểu, sau đó cần phải xem xét tiêu chuẩn đã đề ra và các mục tiêu sau để duy trì sự phù hợp của tiêu chuẩn trong hiện tại và tương lai:

- + Tích hợp với các hệ thống quản lý khác
- + Cung cấp phương pháp tiếp cận tích hợp với quản lý tổ chức
- + Phản ánh môi trường hoạt động của các tổ chức ngày càng phức tạp
- + Nâng cao năng lực của tổ chức để nâng cao hài lòng khách hàng

### **1.6.2. So sánh phiên bản mới nhất ISO 9001:2015 với ISO 9001:2008**

Tiêu chuẩn ISO 9001:2015 sẽ dựa trên Phụ lục SL – cấu trúc cao cấp mới (HLS) đưa ra khuôn khổ chung cho tất cả các hệ thống quản lý. Điều này giúp duy trì sự nhất quán, liên kết các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý khác nhau, đưa ra lộ trình triển khai về các tiêu mục so với cấu trúc cao cấp và áp dụng ngôn ngữ chung cho tất cả các tiêu chuẩn.

Với việc áp dụng tiêu chuẩn mới, tổ chức sẽ dễ dàng hơn trong việc kết hợp hệ thống quản lý chất lượng của họ vào các quá trình kinh doanh cốt lõi và có được sự tham gia nhiều hơn từ phía lãnh đạo cao nhất. Dựa trên phụ lục SL thể hiện cách các điều khoản của cấu trúc cao cấp mới có thể được áp dụng cho chu trình Lập kế hoạch –Thực hiện –Kiểm tra – Hành động. Chu trình PDCA có thể sẽ được áp dụng đối với toàn bộ quá trình và hệ thống quản lý chất lượng.

*Các nội dung mới:*

- + Bối cảnh của tổ chức: xem xét sự kết hợp của các yếu tố nội bộ và bên ngoài và các điều kiện tác động đến phương pháp tiếp cận của tổ chức đối với sản phẩm, dịch vụ, đầu tư và các bên hữu quan;
- + Các vấn đề: Các vấn đề có thể là nội bộ hay bên ngoài, tích cực hay tiêu cực và bao gồm các điều kiện tác động đến tổ chức hoặc bị tác động từ tổ chức;
- + Các bên hữu quan: Có thể là cá nhân hoặc tổ chức có thể gây ảnh hưởng, chịu ảnh hưởng hoặc nhận thấy bị ảnh hưởng bởi mộ quyết định hoặc hoạt động, ví dụ như các nhà cung cấp, khách hàng, đối thủ;
- + Lãnh đạo: Các yêu cầu cụ thể đối với lãnh đạo cao nhất, được xác định là cá nhân hoặc nhóm người chỉ đạo và kiểm soát tổ chức ở mức cao nhất;
- + Rủi ro liên quan đến nguy cơ và cơ hội: Quá trình lập kế hoạch thay thế hành động phòng ngừa được định nghĩa là "tác động của sự không chắc chắn lên kết quả dự kiến" ;
- + Trao đổi thông tin: Có các yêu cầu rõ ràng và chi tiết hơn đối với cả trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài;
- + Thông tin dạng văn bản: Thay thế tài liệu và hồ sơ;
- + Đánh giá kết quả hoạt động: Đo lường kết quả hoạt động chất lượng và tính hiệu lực của HTQL, bao gồm các phương pháp giám sát, đo lường, phân tích và đánh giá, khi cần thiết, để đảm bảo kết quả có giá trị;
- + Sự không phù hợp và hành động khắc phục: Đánh giá chi tiết hơn sự không phù hợp và các hành động khắc phục cần thiết;
- + Xem xét của lãnh đạo: Các yêu cầu chi tiết hơn liên quan đến đầu vào và đầu ra của xem xét của lãnh đạo;



*Chuyển đổi là cơ hội:*

- + Có cái nhìn hoàn toàn rõ ràng về HTQLCL;
- + Tham dự khóa đào tạo chuyển đổi trong một ngày để hiểu những sự khác nhau;
- + Nắm được những thay đổi chính như cơ hội cải tiến ;
- + Thay đổi hệ thống tài liệu để đáp ứng cấu trúc mới (khi cần thiết);
- + Thực hiện các yêu cầu mới về lãnh đạo, rủi ro và bối cảnh của tổ chức;
- + Xem xét tính hiệu lực của kiểm soát được thiết lập hiện tại;
- + Tiến hành mọi kiểm soát có thể thay đổi;
- + Tiến hành đánh giá tác động;

**CHƯƠNG 2:**  
**THỰC TRẠNG ÁP DỤNG TIÊU CHUẨN QUỐC GIA- HỆ THỐNG QUẢN**  
**LÝ CHẤT LƯỢNG TCVN ISO 9001:2008 TẠI SỞ NÔNG NGHIỆP VÀ**  
**PHÁT TRIỂN NÔNG THÔN HẢI PHÒNG**

**2.1. Giới thiệu về sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng**

**2.1.1. Giới thiệu chung**

Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn

Địa chỉ: Số 5 Chiêu Hoa – Kiến An

Số máy thường trực: 031.3877368

Fax: 031.3877292

Hộp thư cơ quan: [sonnptnt@haiphong.gov.vn](mailto:sonnptnt@haiphong.gov.vn)

Hộp thư tiếp dân: [tiiepdan\\_sonnptnt@haiphong.gov.vn](mailto:tiiepdan_sonnptnt@haiphong.gov.vn)

**2.1.2. Lịch sử hình thành phát triển**

Ngày 14/11/1945 - chỉ 2 tháng sau khi nước Việt Nam Dân chủ cộng hoà ra đời, Hồ Chủ Tịch đã ký Quyết nghị thành lập Bộ Canh nông và giao nhiệm vụ chăm lo, chỉ đạo phát triển nông - lâm nghiệp nước nhà. Thành phố Hải Phòng, ngay sau ngày giải phóng (13 tháng 5 năm 1955) tỉnh Kiến An (cũ) và thành phố Hải Phòng đã thành lập phòng Nông nghiệp trực thuộc Ủy ban hành chính tỉnh, thành phố.

Đầu năm 1956 Ty Nông lâm Kiến An (cũ) và Sở Nông lâm Hải Phòng được thành lập. Năm 1963 tỉnh Kiến An hợp nhất với thành phố Hải Phòng, Ty Nông lâm Kiến An cũng được hợp nhất với Sở Nông lâm Hải Phòng thành Sở Nông lâm Hải Phòng.

Cùng với sự phát triển của sự nghiệp cách mạng cả nước, tổ chức của Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn cũng có sự thay đổi để đáp ứng yêu cầu nhiệm vụ của mỗi thời kỳ: thời kỳ 1963 - 1967 là Ủy ban Nông nghiệp Hải Phòng, 1967 - 1970 là Ty Nông nghiệp, 1970 - 1971 là Sở Nông nghiệp, 1971 - 1977 là Ủy ban Nông nghiệp, 1977 - 1983 là Sở Nông nghiệp, 1983 - 1996 là Sở Nông lâm nghiệp.

Ngày 11/10/1996 Ủy ban nhân dân thành phố Hải Phòng có Quyết định số 2383/QĐ-TTCQ thành lập Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn trên cơ sở hợp nhất Sở Thủy lợi với Sở Nông lâm nghiệp. Ngày 04/4/2008 Ủy ban nhân dân thành phố có

Quyết định số 543/QĐ-UBND hợp nhất Sở Thủy sản với Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn thành Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Hải Phòng.

Chặng đường hơn nửa thế kỷ xây dựng và phát triển; được sự quan tâm lãnh đạo, chỉ đạo của Thành ủy, Hội đồng nhân dân, Ủy ban nhân dân thành phố, Bộ Nông nghiệp và phát triển nông thôn, sự hỗ trợ giúp đỡ của các cơ quan trung ương, các ban, ngành, đoàn thể thành phố; sự phối hợp chỉ đạo của cấp uỷ và chính quyền các địa phương; Ngành Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Hải Phòng đã nỗ lực phấn đấu, vượt qua nhiều khó khăn, thách thức, đạt được nhiều thành tích quan trọng, góp phần vào công cuộc xây dựng và bảo vệ thành phố.

Sau khi tiếp quản thành phố chưa đầy 5 tháng, trận bão lớn tháng 9/1955 đổ bộ vào Hải Phòng - Kiến An gây thiệt hại nghiêm trọng: hàng chục km đê biển bị vỡ, trên 3 vạn mẫu lúa bị ngập mặn không được thu hoạch, gần 500 người chết, hàng ngàn gia đình bị nước cuốn trôi nhà cửa. Trong hoàn cảnh ấy, thành phố đã tập trung khôi phục và phát triển kinh tế, trong đó khôi phục và phát triển nông nghiệp được xác định là nhiệm vụ quan trọng hàng đầu; thành phố chỉ đạo các địa phương làm thủy lợi, thau chua, rửa mặn, khai hoang phục hoá, cải tiến nông cụ, áp dụng kỹ thuật mới vào sản xuất. Tiến hành cải cách ruộng đất, thành lập các hợp tác xã nông nghiệp bậc thấp; đến năm 1960 cơ bản hoàn thành việc đưa nông dân vào hợp tác xã nông nghiệp. Thành phố tập trung nguồn lực đầu tư xây dựng các công trình thủy lợi: mương An-Kim-Hải dài trên 20km, cống Rỗ (Tiên Lãng), cống Cầu Thượng (An Lão), cống Cái Tắt (An Dương)... Xây dựng các trạm giống cây trồng, gia súc, giống thủy sản và cơ sở vật chất kỹ thuật cho các hợp tác xã nông nghiệp.

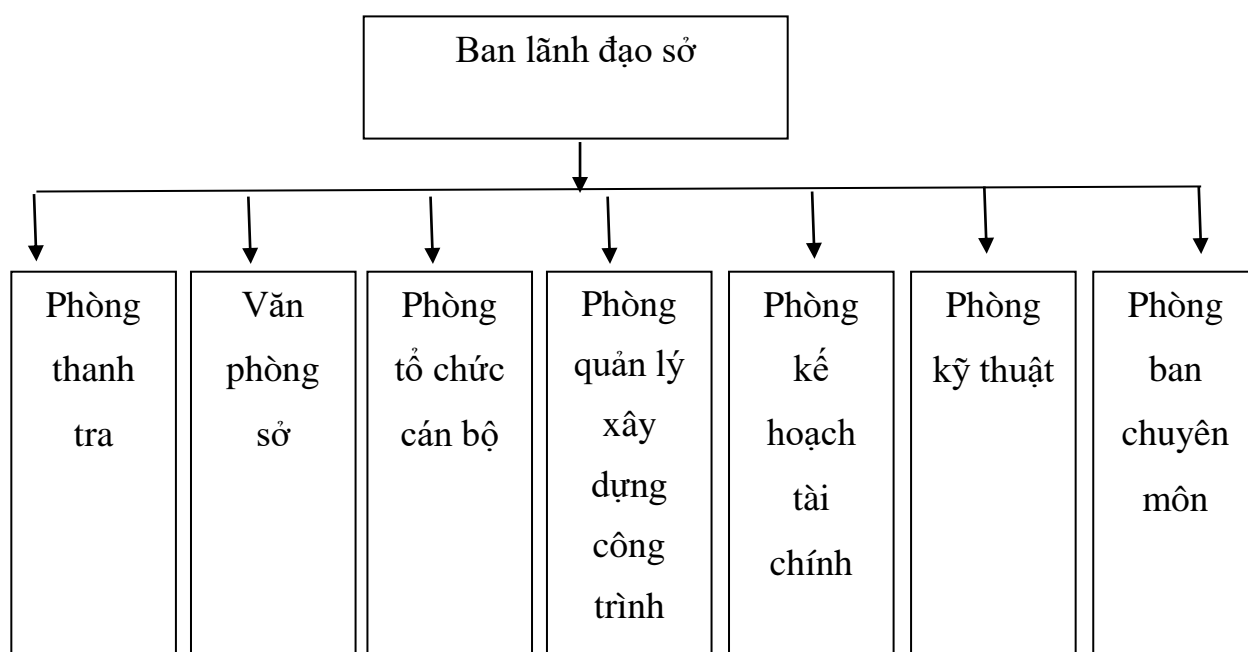
### ***2.1.3. Chức năng nhiệm vụ***

Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn thành phố Hải Phòng được thành lập tại Quyết định số 1898/QĐ-UBND ngày 11 tháng 11 năm 2008 của Ủy ban nhân dân thành phố với các chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn như sau: Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn là cơ quan chuyên môn thuộc Ủy ban nhân dân thành phố, tham mưu, giúp Ủy ban nhân dân thành phố quản lý nhà nước trên địa bàn thành phố về: nông nghiệp; lâm nghiệp; diêm nghiệp; thủy sản; thủy lợi và phát triển nông thôn; phòng, chống lụt, bão; an toàn nông sản, lâm sản, thủy sản và muối trong quá trình sản xuất

đến khi đưa ra thị trường; về các dịch vụ công thuộc ngành nông nghiệp và phát triển nông thôn và thực hiện một số nhiệm vụ, quyền hạn khác theo sự ủy quyền của Ủy ban nhân dân thành phố và theo quy định của pháp luật. Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn có tư cách pháp nhân, trụ sở, con dấu, tài khoản riêng; chịu sự chỉ đạo, quản lý về tổ chức, biên chế và công tác của Ủy ban nhân dân thành phố; đồng thời chịu sự chỉ đạo, kiểm tra, hướng dẫn chuyên môn nghiệp vụ của Bộ Nông nghiệp và Phát triển nông thôn.

#### 2.1.4. Cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng được phân chia thành 07 phòng ban chính: Ban lãnh đạo sở gồm có 1 giám đốc sở và hai phó giám đốc phụ trách chuyên môn, bộ phận văn phòng sở: gồm có 1 chánh văn phòng sở và 3 phó chánh văn phòng sở, bộ phận thanh tra sở gồm có: chánh thanh tra sở và 03 phó chánh thanh tra...Tiếp đến là các bộ phận chuyên môn: Phòng tổ chức cán bộ, phòng quản lý xây dựng công trình, phòng kế hoạch tài chính, phòng kỹ thuật, Cơ cấu tổ chức của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng được thể hiện thông qua sơ đồ sau:



(Nguồn: Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng)

**Hình 2.1: Cơ cấu tổ chức sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Thành phố Hải Phòng**

**2.1.5. Mục tiêu, phương hướng áp dụng áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 trong thời gian qua.**

**a) Mục tiêu và phương hướng chung**

Từ năm 2005 đến nay trong điều kiện sản xuất nông nghiệp có nhiều khó khăn, thời tiết, dịch bệnh diễn biến phức tạp, diện tích đất sản xuất nông nghiệp ngày càng thu hẹp, môi trường ô nhiễm; tổ chức bộ máy của Ngành Nông nghiệp và Phát triển nông thôn có sự biến động. Song tập thể lãnh đạo Sở, cán bộ, công chức, viên chức, lao động toàn Ngành đã phát huy truyền thống đoàn kết, không ngừng đổi mới công tác quản lý, tích cực thực hiện cải cách hành chính; thực hiện phân công nhiệm vụ và quy định trách nhiệm cụ thể cho từng cán bộ, công chức, viên chức, lao động.

Từ năm 2005 đến năm 2010 Ngành nông nghiệp và Phát triển nông thôn liên tục hoàn thành toàn diện các chỉ tiêu kế hoạch và nhiệm vụ công tác được giao. Thực hiện tốt chức năng tham mưu cho Thành uỷ, Hội đồng nhân dân, Uỷ ban nhân dân thành phố ban hành các nghị quyết, cơ chế, chính sách đẩy mạnh phát triển nông nghiệp, nông thôn.

Có thể nói, quá trình 65 năm xây dựng và trưởng thành của Ngành Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Hải Phòng là quá trình liên tục phát triển đi lên từng bước vững chắc, giành được nhiều kết quả quan trọng, đóng góp xứng đáng vào sự nghiệp xây dựng bảo vệ đất nước và thành phố.

Cùng với cả nước và thành phố, Ngành Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Hải Phòng đang tích cực triển khai thực hiện Nghị quyết số 26-NQ/TU của Ban Chấp hành Trung ương Đảng khoá X về nông nghiệp, nông dân, nông thôn; Nghị quyết Đại hội Đảng bộ thành phố Hải Phòng lần thứ 14; phát triển nông nghiệp - thủy sản theo định hướng: ứng dụng công nghệ, kỹ thuật cao, nâng cao hiệu quả; xây dựng nông thôn mới theo hướng công nghiệp hoá - hiện đại hoá, phát triển toàn diện, bền vững.

**b) Mục tiêu, phương hướng hoàn thiện hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng giai đoạn 2017-2020.**

Mục tiêu chất lượng của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng

trong giai đoạn 2017-2020 là:

*“Hoàn thiện hệ thống QLCL của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn để luôn đáp ứng được các yêu cầu thay đổi về nhiệm vụ chức năng của Sở trong thời kỳ mới”*

Phương hướng hoàn thiện HT QLCL tại Tổng Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng giai đoạn 2016-2020 như sau:

- Định hướng lại mục tiêu của tổ chức để có thể phát huy tối đa các lợi thế sẵn có.

- Cải tổ mạnh mẽ cơ cấu vận hành: Nhân sự; Hệ thống lại các quy tắc, quy chuẩn, quy định, ... vv.

- Quản lý hiệu quả các nguồn lực nội tại và nguồn lực bên ngoài.

- Ngoài ra, Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng cần:

- Ngày 15/9/2015 Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế đã chính thức ban hành tiêu chuẩn ISO 9001:2015. Điều này có ý nghĩa là tiêu chuẩn ISO 9001:2008 sẽ có hiệu lực tối đa đến ngày 22/9/2018. Do vậy để duy trì hệ thống QLCL thì Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn phải xây dựng kế hoạch chuyển đổi đáp ứng yêu cầu của tiêu chuẩn ISO 9001:2015.

- Thiết lập hệ thống phần mềm công nghệ ứng dụng trong hoạt động quản lý để tăng cường khả năng truyền đạt nhận thức cũng như trao đổi thông tin nội bộ một cách sâu rộng trong toàn hệ thống.

- Liên tục mở các lớp đào tạo về nhận thức, diễn giải, chuyên gia đánh giá nội bộ cho hệ thống QLCL cho các đối tượng cán bộ làm việc trực tiếp tại VP của sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng.

- Phát triển hệ thống QLCL dựa trên những nền tảng có sẵn của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn cũng như kết hợp một số công cụ quản lý chất lượng 5S/Kaizen.

### ***c) Kết quả áp dụng hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn đến cuối năm 2016***

Tình hình áp dụng, duy trì, cải tiến hệ thống quản lý chất lượng từ sau khi được cấp Giấy chứng nhận đến nay:

Áp dụng trên thực tế hệ thống văn bản, tài liệu và quy trình vào Hệ thống quản lý chất lượng do người đứng đầu Quyết định ban hành:

- Toàn ngành có 90 thủ tục hành chính áp dụng quy trình hệ thống quản lý chất lượng: 78 thủ tục thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền giải quyết của Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn; 12 thủ tục thuộc thẩm quyền giải quyết của Ủy ban nhân dân thành phố.

- Riêng tại cơ quan Sở có 40 thủ tục hành chính áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng (tại Quyết định số 155/QĐ-SNN ngày 30/5/2015 của Giám đốc Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn); trong đó:

- + 28 thủ tục thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền giải quyết của Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn;

- + 12 thủ tục thuộc thẩm quyền giải quyết của Ủy ban nhân dân thành phố.

- + Công bố hoặc công bố lại (khi có sự điều chỉnh, mở rộng, thu hẹp phạm vi áp dụng) việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng phù hợp Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008; đã đăng tải trên Cổng thông tin điện tử Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn: [sonnptnt.haiphong.gov.vn](http://sonnptnt.haiphong.gov.vn) và niêm yết tại bộ phận “một cửa” của Sở và phòng hành chính của các đơn vị trực thuộc.

- + Cập nhật các thay đổi của văn bản quy phạm pháp luật liên quan đến hoạt động xử lý công việc vào Hệ thống quản lý chất lượng chậm nhất là ba tháng kể từ khi văn bản quy phạm pháp luật có hiệu lực thi hành:

- Tự rà soát 132/132 thủ tục hành chính thuộc lĩnh vực nông nghiệp tại các đơn vị, trong đó:

- + 23 thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền của Ủy ban nhân dân thành phố. Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn tiếp nhận, giải quyết hồ sơ trình Ủy ban nhân dân thành phố quyết định;

- + 78 thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền của Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn. Trong đó có 28 thủ tục hành chính giải quyết tại bộ phận Một cửa của Văn phòng Sở thuộc 03 lĩnh vực Lâm nghiệp, Chăn nuôi, Nuôi trồng thủy sản. 50 thủ tục được tiếp nhận và giải quyết tại bộ phận Một cửa ở các đơn vị trực thuộc Sở;

- + 21 thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền của UBND cấp huyện;

- + 10 thủ tục hành chính thuộc thẩm quyền của UBND cấp xã.
- + Thực hiện đánh giá nội bộ và xem xét cải tiến của Lãnh đạo: được thực hiện tối thiểu 1 năm/lần (năm 2016 dự kiến tháng 11).
- + Hàng năm tổ chức lớp bồi dưỡng, đào tạo, cập nhật kiến thức, thực tế áp dụng về xây dựng, áp dụng, duy trì, cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng và nghiệp vụ kiểm tra cho cán bộ, công chức, viên chức, người lao động trong cơ quan:
  - Số lớp tổ chức đào tạo: 1 lớp
  - Tên lớp đào tạo: Tổ chức đào tạo chuyên gia đánh giá nội bộ; áp dụng, duy trì, cải tiến hệ thống và nghiệp vụ kiểm tra cho cán bộ, công chức, viên chức, người lao động toàn ngành.
  - Đơn vị đào tạo: Trung tâm Kỹ thuật đo lường chất lượng Hải Phòng.
  - Năm 2016 xây dựng kế hoạch tổ chức lớp đào tạo đánh giá nội bộ, xem xét cải tiến cho lãnh đạo Sở, đơn vị, cán bộ liên quan của các phòng, đơn vị trực thuộc Sở.
- + Báo cáo hàng năm việc áp dụng, duy trì, cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động quản lý của Sở:

+ Báo cáo số 225/BC-SNN ngày 24/12/2013;

+ Báo cáo số 219/BC-SNN ngày 08/12/2015.

*Tình hình giải quyết các thủ tục hành chính theo quy trình ISO*

Tổng số thủ tục hành chính đã tiếp nhận đến ngày 08/12/2016: 10.994 bộ thủ tục trong đó: đã giải quyết đúng hạn 10.976, còn 18 bộ thủ tục đang giải quyết chưa đến hạn.

## **2.2. Đánh giá thực trạng công tác xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng từ năm 2012-2016**

### **2.2.1. Đánh giá thực trạng cam kết của lãnh đạo**

Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn đã hoàn thành việc xây dựng và áp dụng hệ thống QLCL phiên bản 9001:2008 từ năm 2011 (đơn vị thực hiện đánh giá và cấp chứng nhận là Trung tâm chứng nhận phù hợp QUACERT. Đến nay hệ thống vẫn chứng minh được sự phù hợp thông qua các cuộc đánh giá giám sát, đánh



giá tái chứng nhận. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại những điểm chưa phù hợp mà chưa được phát hiện tại các cuộc đánh giá đó.

Phạm vi của chứng chỉ được cấp là: tại sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng.

Cam kết của Ban lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn giai đoạn 2012-2016 đối với việc xây dựng, áp dụng và duy trì HT QLCL được thể hiện thông qua các hoạt động, cụ thể như sau:

- Bổ nhiệm Đại diện lãnh đạo chất lượng để định hướng việc xây dựng và áp dụng HT QLCL trong hoạt động quản lý tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn thành phố;

- Thành lập Ban ISO của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng để đảm bảo việc duy trì hiệu lực của HT QLCL;

- Liên tục tiến hành các cuộc họp xem xét của lãnh đạo để rà soát và đưa ra định hướng cải tiến HT QLCL trong Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn thành phố Hải Phòng;

- Đảm bảo chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng được thiết lập hàng năm phù hợp với định hướng, xu thế phát triển của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng;

- Lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng cam kết cung cấp đủ nguồn lực cho việc xây dựng và duy trì hệ thống QLCL;

- Hằng năm tổ chức đào tạo, nâng cao trình độ nghiệp vụ công tác quản lý chất lượng cho cán bộ công nhân viên các phòng/ban chức năng, Ban ISO của Sở;

- Đảm bảo các cán bộ chủ chốt đều nhận thức tầm quan trọng của việc xây dựng HT QLCL theo tiêu chuẩn ISO 900:2008 nhằm đáp ứng chỉ thị của UBND thành phố Hải Phòng về việc triển khai áp dụng hệ thống QLCL tại các sở ban ngành đóng trên địa bàn thành phố.

**Bảng 2.1: Cam kết của lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng giai đoạn 2012-2016**

<b>Năm</b>	<b>Lãnh đạo Sở nông nghiệp &amp; phát triển nông thôn</b>	<b>Cam kết của lãnh đạo</b>
2012	Bùi Trọng Tuấn	Duy trì HT QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại VP của Sở NN&PTNT Hải Phòng
2013	Bùi Trọng Tuấn	Duy trì HT QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại VP của Sở NN&PTNT Hải Phòng
2014	Bùi Trọng Tuấn	Duy trì HT QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại VP của Sở NN&PTNT Hải Phòng
2015	Bùi Trọng Tuấn	Kiến toàn bộ máy tổ chức Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn của Sở NN&PTNT Hải Phòng
2016	Phạm Văn Hà (từ tháng 01/2015)	Nâng cấp HT QLCL mới được nâng cấp theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 tại Sở NN&PTNT Hải Phòng

*(Nguồn: Ban ISO – Sở nông nghiệp & phát triển nông thôn Hải Phòng)*

Giai đoạn 2012-2014: lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thể hiện cam kết của mình đối với HT QLCL thông qua các chỉ đạo sau:

- Bổ nhiệm Đại diện lãnh đạo về chất lượng;
- Duy trì đều đặn các cuộc đánh giá nội bộ 02 lần/năm, đánh giá giám sát 01 năm/lần;
- Họp xem xét lãnh đạo vào Quý IV hàng năm;
- Đào tạo nhận thức, diễn giải tiêu chuẩn HT QLCL cho cán bộ công nhân viên phụ trách công tác.

Giai đoạn 2015-2016: Lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thể hiện cam kết thông qua các chỉ đạo như sau:

- Cơ cấu lại mô hình tổ chức sở để thực tiễn áp dụng hệ thống QLCL mới theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015;
- Phê duyệt các quyết định về phân công chức năng, nhiệm vụ của các phòng ban trong Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đối với hệ thống

QLCL theo tiêu chuẩn mới ISO 9001:2015;

- Tiến hành cập nhật hệ thống QLCL trong Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng phù hợp với hệ thống QLCL sau khi có chỉ thị của UBND thành phố về thay đổi áp dụng HT QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015;

- Kiện toàn Ban ISO Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng;

- Tiến hành 04 khóa đào tạo nhận thức chung, 02 khóa đào tạo các chuyên gia đánh giá nội bộ cho các cán bộ, công nhân viên các phòng/ban tại sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng;

- Triển khai các chương trình hành động để duy trì HT QLCL trong sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng.

- Tăng thời lượng các cuộc đánh giá nội bộ 02 lần/năm lên 04 lần/năm;

- Đảm bảo thời gian, thời lượng cuộc đánh giá tái chứng nhận HT QLCL theo yêu cầu tiêu chuẩn ISO 9001:2015;

- Khắc phục các điểm không phù hợp HT QLCL tại sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng.

**Bảng 2.2: Thực trạng thực hiện cam kết lãnh đạo tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2012-2016**

<b>Năm</b>	<b>Lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng</b>	<b>Số lượng Cán bộ công nhân viên thực hiện cam kết của lãnh đạo sở</b>
2012	Bùi Trọng Tuấn	24 người (đạt 50%)
2013	Bùi Trọng Tuấn	30 người (đạt 62%)
2014	Bùi Trọng Tuấn	25 người (đạt 53,6%)
2015	Bùi Trọng Tuấn	35 người (đạt 72,21%)
2016	Phạm Văn Hà (từ tháng 01/2016)	41 người (đạt 84,73%)

(Nguồn: Ban ISO – Sở nông nghiệp & phát triển nông thôn Hải Phòng)

Thông qua số liệu **Bảng 2.2** về sự tham gia cán bộ, công nhân viên vào thực hiện cam kết của lãnh đạo giai đoạn 2012-2016 luôn đạt hơn 50%/tổng số lượng cán bộ, công nhân viên tại sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng. Điều này cho thấy thực hiện cam kết của lãnh đạo tại Sở nông nghiệp và phát triển nông

thôn TP. Hải Phòng luôn ở mức trên trung bình. Cam kết lãnh đạo luôn được cán bộ, công nhân viên tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thực hiện nghiêm túc. Tuy nhiên, việc thực hiện cam kết mới chỉ dừng lại ở một số bộ phận phòng/ban của cơ quan Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng như: văn phòng sở, phòng thanh tra sở, ban lãnh đạo sở, phòng kế hoạch tài chính, phòng tổ chức cán bộ... còn một số phòng ban chuyên môn thì chưa có cam kết riêng cho từng phòng ban.

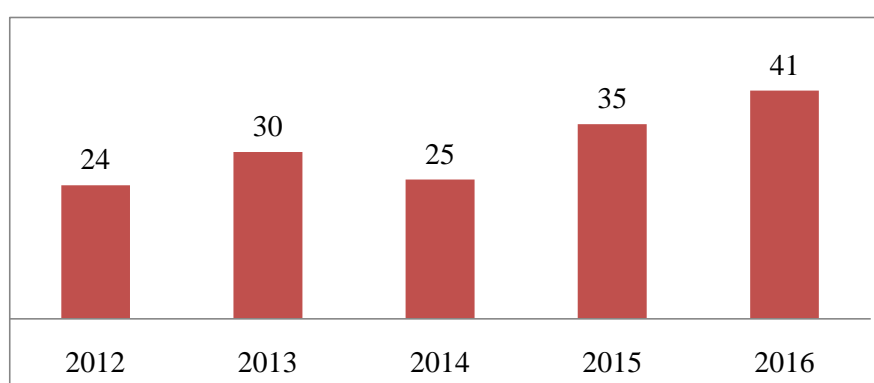
Riêng giai đoạn tháng 01/2016 đến nay, sau khi Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thực hiện thay đổi nhân sự trong Ban lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thì việc thực hiện cam kết của lãnh đạo đã được cải thiện, cụ thể: số lượng cán bộ công nhân viên tham gia thực hiện cam kết lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đạt 84,73%/tổng số lượng cán bộ, công nhân viên của sở. Điều này thể hiện sự quyết tâm của Ban lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng trong việc nâng cao nhận thức của cán bộ, công nhân viên trong Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng về thực hiện cam kết đối với hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và đặc biệt cho việc thực hiện nâng cấp lên phiên bản ISO 9001:2015.

Với công tác chuyên môn về nông nghiệp, nông thôn. Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng cam kết mỗi năm tối thiểu phải có từ 02 công trình đạt giải thưởng công trình xây dựng chất lượng cao của ngành nông nghiệp. Đây là một trong những cam kết quan trọng của lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng khi áp dụng hệ thống QLCL theo yêu cầu tiêu chuẩn ISO 9001:2008 trong hoạt động quản lý thi công công trình phục vụ công tác phát triển nông nghiệp, nông thôn trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

Bên cạnh đó, từ tháng 01/2016, Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đã bắt đầu triển khai xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý môi trường tiêu chuẩn ISO 9001:2015, dự kiến đến cuối năm 2017 hệ thống này đã chính thức có hiệu lực. Đảm bảo đáp ứng các yêu cầu phiên bản mới tiêu chuẩn ISO 9001:2015, Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đã xây dựng các

kế hoạch đào tạo nhận thức, diễn giải cho các cán bộ chủ chốt, điều này tác động mạnh mẽ đến sự tham gia của toàn thể cán bộ, công nhân viên của sở và khẳng định sự tích cực đối với các cam kết lãnh đạo về thực hiện và áp dụng các HT QLCL theo tiêu chuẩn quốc tế ISO trong hoạt động quản lý chuyên môn của sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng.

Số lượng cán bộ công nhân viên Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng tham gia vào hệ thống quản lý chất lượng của Sở trong giai đoạn 2012-2016 được thể hiện thông qua biểu đồ **Hình 2.2**.



*(Nguồn: Ban ISO – Sở nông nghiệp & phát triển nông thôn TP. Hải Phòng)*

**Hình 2.2: Biểu đồ số lượng cán bộ, công nhân viên tham gia vào HT QLCL của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2012-2016**

**2.2.2. Đánh giá thực trạng hoạt động của Ban chỉ đạo áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng**

Hiện tại, công tác hoạt động của Ban chỉ đạo áp dụng hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng được triển khai, thực hiện theo các nguyên tắc sau:

- Ban Chỉ đạo triển khai ISO phối hợp với các bộ phận phòng/ban thực hiện duy trì và cải tiến liên tục hệ thống QLCL;
- Ban Chỉ đạo triển khai ISO phối hợp với các bộ phận phòng/ban thực hiện rà soát, đánh giá thực trạng hoạt động HT QLCL. Căn cứ vào tiêu chuẩn ISO, các văn bản hướng dẫn và chỉ đạo của Bộ xây dựng và thực trạng hoạt động của Sở nông

ng nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng để đưa ra các đề xuất cải tiến liên tục hệ thống QLCL;

- Ban chỉ đạo triển khai ISO tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng kiến nghị các nội dung liên quan đến việc thiết lập các quy trình xử lý công việc phù hợp với tiêu chuẩn ISO và hoạch định các công việc cần triển khai để đáp ứng các yêu cầu của bộ tiêu chuẩn và phù hợp với thực tế;

- Đào tạo nhận thức chung về tiêu chuẩn ISO và phương pháp triển khai áp dụng và duy trì HT QLCL cho toàn thể cán bộ Công nhân viên tại VP Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng;

- Hàng năm tiến hành lập kế hoạch và thực hiện đánh giá nội bộ trong toàn bộ Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng. Qua đó cải tiến hệ thống QLCL.

**Bảng 2.3. Thực trạng hoạt động của Ban chỉ đạo áp dụng hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2012-2016**

Các công việc chính của Ban chỉ đạo ISO	Năm				
	2012	2013	2014	2015	2016
Đào tạo nhận thức chung	Đạt	Chưa đầy đủ	Chưa đầy đủ	Đạt	Đạt
Đánh giá nội bộ	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt
Đánh giá giám sát để duy trì hiệu lực chứng chỉ ISO 9001:2008 (tháng 05 hàng năm)	Đạt	Đạt	Đạt	Đạt	chậm
Khắc phục và phòng ngừa các lỗi hệ thống ISO 9001:2008 sau kỳ đánh giá chứng nhận	Đạt	Chậm	Chậm	Đạt	Đạt

(Nguồn: Ban ISO – Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng)

Thông qua thống kê tại **Bảng 2.3** có thể rút ra một số nhận xét về thực trạng hoạt động của Ban chỉ đạo áp dụng hệ thống QLCL theo yêu cầu tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng như sau:

- Công tác đào tạo nhận thức chung, hướng dẫn áp dụng và duy trì hiệu lực hệ thống QLCL được đánh giá như sau:

+ Giai đoạn năm 2012-2013 thì hoạt động của Ban chỉ đạo ISO không thấy được các dấu hiệu tích cực;

+ Giai đoạn năm 2014-2015 hoạt động của Ban chỉ đạo ISO được quan tâm, đẩy mạnh thực hiện.

- Các hoạt động đánh giá như: Đánh giá nội bộ, đánh giá giám sát được Ban chỉ đạo áp dụng hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thực hiện nghiêm túc (vào tháng 05 hàng năm đối với đánh giá giám sát, cao nhất là triển khai 04 lần/năm đối với đánh giá nội bộ).

- Tuy nhiên, vào tháng 01/2016 thời điểm Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng chính thức thực hiện thay đổi lãnh đạo Sở thì một số hoạt động của Ban chỉ đạo hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đã bị trì hoãn, cụ thể: Biến động nhân sự trong Ban ISO, một số cán bộ phụ trách ISO các phòng/ban chức năng điều chuyển xuống dự án thực hiện nhiệm vụ mới. Những thay đổi này đã ảnh hưởng trực tiếp đến tính hiệu quả hoạt động của Ban chỉ đạo ISO – của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng, do phải cùng lúc vận hành 02 hệ thống tiêu chuẩn (ISO 9001:2008; xây dựng, cũng như triển khai nâng cấp và áp dụng hệ thống quản lý ISO 9001:2015).

Đối với hoạt động đánh giá nội bộ tại sở nông nghiệp & phát triển nông thôn Hải Phòng hiện nay thì hoạt động này đều được duy trì hàng năm vào cuối tháng 11.

Ví dụ hoạt động đánh giá nội bộ cuối năm 2016 như sau:

1. Thời gian: ngày 24/11/2016

2. Thành phần tham dự đánh giá gồm:

<b>STT</b>	<b>Họ và tên Đánh giá viên</b>	<b>Chức vụ công tác</b>	<b>Vai trò trong nhóm đánh giá</b>
<b>1</b>	Nguyễn Thị Minh Phương	Phó Chánh Văn phòng	Trưởng đoàn kiêm Trưởng nhóm 1
<b>2</b>	Hoàng Thị Ngà	Chuyên viên phòng Trồng trọt	Thành viên nhóm 1
<b>3</b>	Lê Bảo An	Chuyên viên chuyên viên phòng QLXD	Thành viên nhóm 1
<b>4</b>	Đoàn Thị Thùy Vân	Chuyên viên phòng Pháp chế	Thành viên nhóm 1
<b>5</b>	Trần Huy Toàn	Phó trưởng phòng Pháp chế	Trưởng nhóm 2
<b>6</b>	Ngô Đình Vinh	Chuyên viên Văn phòng Sở	Thành viên nhóm 2
<b>7</b>	Đào Thị Mai	Chuyên viên Văn phòng Sở	Thành viên nhóm 2
<b>8</b>	Phạm Văn Hòa	Chuyên viên phòng Chăn nuôi	Thành viên nhóm 2



### 3. Phạm vi đánh giá, nội dung đánh giá

Thời gian	Phạm vi đánh giá	Phòng ban, địa điểm	Đoàn đánh giá
<b>8h00-8h30</b>	Họp mở đầu	Lãnh đạo, đại diện các phòng ban, tại phòng họp	Cả đoàn
<b>8h30-9h</b>	4.1; 4.2; 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 5.6; ...	Lãnh đạo, MR và Ban ISO, phòng ISO	Nhóm 1
<b>9h-11h30</b>	4.2.3; 4.2.4; 5.4; 5.5.1; 5.5.3; 6.2; 6.3; 6.4; 7.1; 7.5; 7.6; 8.2.3; 8.2.4; 8.4; 8.5	Phòng Chăn nuôi, Phòng Trồng trọt, Phòng Thanh tra	Nhóm 1
		Phòng Nuôi trồng thủy sản, Phòng Kế hoạch-tài chính,	Nhóm 2
<b>1h30-16h00</b>	4.2.3; 4.2.4; 5.4; 5.5.1; 5.5.3; 6.2; 6.3; 6.4; 7.1; 7.5; 7.6; 8.2.3; 8.2.4; 8.4; 8.5	Phòng Tổ chức cán bộ, Phòng Pháp chế	Nhóm 1
		Phòng Xây dựng công trình, Văn phòng	Nhóm 2
<b>16h00</b>	Họp đoàn đánh giá và chuẩn bị báo cáo		Cả đoàn
<b>16h30</b>	Họp kết thúc	Lãnh đạo, đại diện các phòng ban tại phòng họp	Cả đoàn

### 4. Kết quả:

\* Kết quả chi tiết:

STT	Bộ phận được đánh giá	Nội dung nhận xét/ điểm lưu ý	Ghi chú
<b>1</b>	Phòng Trồng trọt	Thiếu mục tiêu chất lượng của phòng năm 2016	
<b>2</b>	Thanh tra Sở	Thiếu mục tiêu chất lượng của phòng năm 2016 Chưa có danh mục hồ sơ	
<b>3</b>	Phòng chăn nuôi	Thiếu mục tiêu chất lượng của phòng năm 2016 Chưa có danh mục hồ sơ	
<b>4</b>	Phòng Tổ chức cán bộ	Thiếu bộ hồ sơ về 07 quy trình ISO	
<b>5</b>	Phòng QLXD công trình	Thiếu mục tiêu chất lượng của phòng năm 2016	
<b>6</b>	Phòng Kế hoạch – Tài chính	Thiếu bộ hồ sơ về 07 quy trình ISO	
<b>7</b>	Văn phòng Sở	Thiếu mục tiêu chất lượng của phòng năm 2016	
<b>8</b>	Phòng Nuôi trồng thủy sản	Sắp xếp tài liệu, hồ sơ chưa hợp lý	

\* Kết quả chung đạt được:

Các phòng đã cung cấp hồ sơ, tài liệu và bố trí cán bộ tiếp đoàn; Các thủ tục hành chính đã áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008; đa số Cán bộ, công chức trong Sở đã hiểu tác dụng của việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO, giải quyết công việc chuyên môn theo đúng quy trình, thủ tục, đảm bảo chính xác và đúng thời gian; thái độ giao tiếp với công dân được cải thiện hơn, tạo sự chuyển biến trong nhận thức.

\* Hạn chế:

Các phòng cần xây dựng mục tiêu chất lượng, hoàn chỉnh các quy trình chung ISO, lập hồ sơ tài liệu và sắp xếp hồ sơ khoa học để dễ tìm và tra cứu

- Đối với hoạt động đánh giá giám sát để duy trì hiệu lực chứng chỉ ISO 9001:2008 giai đoạn 2012-2016:

+ Sau 01 chu kỳ chứng nhận hệ thống QLCL của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thì Ban chỉ đạo ISO của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng hiện vẫn đảm bảo duy trì hiệu lực HT QLCL tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại cơ quan Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng (cuối tháng 11 các năm 2014, dự kiến đến cuối năm 2017 thì tái đánh giá chứng nhận lần 2).

- Đối với hoạt động cải tiến, khắc phục và phòng ngừa sau các đợt đánh giá vẫn được duy trì thực hiện nghiêm túc. Tuy nhiên, các năm 2011 và 2014 đảm bảo vượt qua các cuộc đánh giá tái chứng nhận hệ thống Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng phải nhờ đến sự hỗ trợ từ các công ty tư vấn:

+ Hệ thống tài liệu, hồ sơ được sắp xếp, kiểm soát chặt chẽ, giúp cho việc truy cập và sử dụng tài liệu thuận tiện nhanh chóng; khắc phục những sai sót trong quá trình giải quyết công việc, ngăn ngừa sự tái diễn. Việc tổ chức, sắp xếp, lưu trữ các loại văn bản được chỉnh lý và sắp xếp theo quy trình và có hồ sơ theo từng lĩnh vực.

+ Quy định về kiểm soát, đánh giá nội bộ giúp cho lãnh đạo Sở hiểu và nắm rõ chất lượng thực hiện công việc của cán bộ, công chức trong phòng; nâng cao

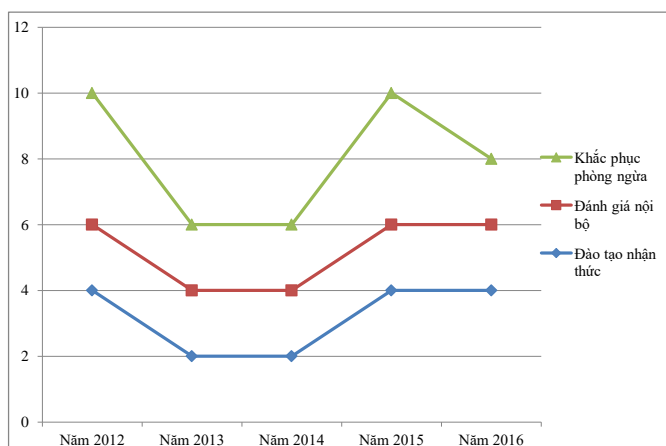
tính minh bạch và thực hiện đúng các quy định pháp lý về thủ tục, thời gian trong quá trình giải quyết công việc với các tổ chức, cá nhân.

+ Toàn bộ công chức Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn đã nhận thức và tiếp thu được cách xây dựng và áp dụng cơ bản, góp phần nâng cao hiệu lực, hiệu quả quản lý nhà nước trong các lĩnh vực. Bước đầu tạo thói quen về phương pháp làm việc khoa học, hiệu quả hơn thông qua việc tuân thủ nguyên tắc của quy trình đã xây dựng.

+ Việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn Quốc gia TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động giúp lãnh đạo Sở nắm chắc về tổ chức và điều hành một cách rành mạch, thống nhất. Cán bộ, công chức có trách nhiệm, làm việc có khoa học theo từng công việc, do vậy đánh giá được chuyên môn, nghiệp vụ, môi trường làm việc ngày càng tốt hơn. Đặc biệt là các thủ tục hành chính, việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tạo sự đồng thuận, hạn chế gây phiền hà, sách nhiễu cho người dân và doanh nghiệp, tiết kiệm được thời gian và chi phí, các thủ tục được niêm yết công khai minh bạch.

- Đối với hoạt động đánh giá chính thức hoặc đánh giá tái chứng nhận hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thì việc tiến hành thực hiện hành động khắc phục phòng ngừa được thực hiện kịp thời và đúng thời hạn. Tuy nhiên, đối với thực hiện khắc phục phòng ngừa thông qua đánh giá nội bộ còn thực hiện chậm chễ hoặc không thực hiện.

Đơn vị: Số lần



(Nguồn: Ban chỉ đạo ISO Sở nông nghiệp & phát triển nông thôn Hải Phòng)

**Hình 2.3: Hoạt động Ban chỉ đạo ISO Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2011-2015**

Biểu đồ hình 2.3: Biểu thị số lần các hoạt động của ban ISO qua từng năm trong giai đoạn 2012-2016 của Ban chỉ đạo ISO - Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng bao gồm các hoạt động liên quan đến Đào tạo nhận thức chung về ISO 9001:2008 và phiên bản mới ISO 9001:2015, hoạt động liên quan đến đánh giá nội bộ cũng như các hoạt động liên quan đến hoạt động khắc phục phòng ngừa.

### **2.2.3. Đánh giá thực trạng các quy trình đã và đang thực hiện trong HTQLCL của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008**

Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đã tiến hành thiết lập và duy trì, áp dụng hệ thống tài liệu đáp ứng yêu cầu tiêu chuẩn ISO 9001:2008 thông qua **Bảng 2.4**

**Bảng 2.4: Đánh giá hiệu lực hệ thống tài liệu trong Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng từ năm 2012-2016**

<b>TT</b>	<b>Tên tài liệu</b>	<b>Mã số</b>	<b>1/2012- 12/2012</b>	<b>1/2013- 12/2013</b>	<b>1/2014- 12/2014</b>	<b>1/2015- 12/2016</b>
1.	Sổ tay chất lượng	QĐ-54-01	V	V	V	V
2.	Kiểm soát tài liệu	QĐ-54-02	V	V	V	V
3.	Kiểm soát hồ sơ	QĐ-54-03	V	V	V	X
4.	Đánh giá nội bộ	QĐ-54-04	V	V	V	X
5.	Kiểm soát sản phẩm không phù hợp	QĐ-54-05	V	V	V	X
6.	Khắc phục phòng ngừa	QĐ-54-06	V	V	V	X
7.	Xem xét của lãnh đạo	QĐ-54-07	V	V	V	X
8.	Giải quyết công việc	QĐ-54-08	V	V	V	X
9.	Phiếu báo sửa chữa- Yêu cầu	QĐ-55-01	V	V	V	X
10.	Chức năng, nhiệm vụ VP	QĐ-55-02	V	V	V	X
11.	Quy trình báo cáo định kỳ	QĐ-55-03	V	V	V	X
12.	Quy trình báo cáo Đột xuất	QĐ-55-04	V	V	V	X
13.	Quy trình kiểm soát văn bản đến	QĐ-55-05	V	V	V	X
14.	Quy trình lưu trữ	QĐ-55-06	V	V	V	X
15.	Quy trình một cửa	QĐ-55-07	V	V	V	X
16.	Quy trình sửa chữa máy tính	QĐ-55-08	V	V	V	X
17.	Quy trình văn bản đi	QĐ-55-09	V	V	V	X

*(Nguồn: Ban ISO – Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng)*

**Ghi chú:**

V : áp dụng;

X : áp dụng và có chỉnh sửa.

Thông qua Bảng 2.4, tác giả nhận thấy:

- Giai đoạn 1/2012-12/2015 hệ thống tài liệu được xây dựng và duy trì áp dụng tại các bộ phận, phòng ban của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng. Đây là giai đoạn hệ thống tài liệu mới được nâng cấp và triển khai áp dụng theo phiên bản mới ISO 9001:2008 nên hệ thống tài liệu không có sự thay đổi trong chu kỳ thứ nhất.

- Giai đoạn 1/2016 đến nay: đây là giai đoạn tái cơ cấu tổ chức, chuyển đổi hoạt động, có sự thay đổi trong ba lãnh đạo của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng nên hệ thống tài liệu có sự thay đổi cho phù hợp với chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận phòng ban của sở trong thời kỳ mới, cụ thể như sau:

+ Sơ đồ tổ chức, sổ tay chất lượng, kiểm soát tài liệu hồ sơ, quy định chức năng nhiệm vụ, quy trình vận hành của từng phòng ban chức năng trong sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng, ... vv.

*Đánh giá thực trạng các quy trình đã và đang thực hiện trong HT QLCL của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 như sau:*

- Việc kiểm soát hệ thống tài liệu, hồ sơ của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng được duy trì và thực hiện theo đúng quy định của Sở.

- Hàng năm, Lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đã định hướng và thiết lập chính sách chất lượng phù hợp với tình trạng chung của Sở.

- Các bộ phận phòng ban chức năng đã thiết lập mục tiêu chất lượng và kế hoạch thực hiện mục tiêu theo định hướng của chính sách chất lượng hàng năm của Sở.

- Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng ra quyết định kiện toàn và phân công chức năng, nhiệm vụ của từng phòng ban.

- Hàng năm, Lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng tiến hành họp xem xét hiệu lực hệ thống QLCL.

- Tiến hành các khóa đào tạo để duy trì, áp dụng hệ thống QLCL tới toàn thể CBCNV tại VP của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn.

- Cung cấp mọi nguồn lực để duy trì và áp dụng hệ thống QLCL.

- Luôn luôn cải tiến môi trường làm việc.

- + Bảo trì, bảo dưỡng công trình;
- Khắc phục, phòng ngừa và cải tiến hệ thống QLCL thông qua:
- + Các cuộc đánh giá nội bộ hàng năm;
- + Các cuộc họp xem xét lãnh đạo;
- + Hoạt động khắc phục sau đánh giá chứng nhận;
- + Hoạt động đo lường, phân tích, thống kê.

#### **2.2.4. Đánh giá thực trạng công tác xây dựng và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng (theo kết quả khảo sát)**

##### *2.2.4.1. Động lực thực hiện và áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng*

Để tìm hiểu về động lực thực hiện và áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 tác giả tiến hành khảo sát, kết quả được thể hiện thông qua **bảng 2.5**. [12]

**Bảng 2.5: Kết quả khảo sát về động lực áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng**

<b>Đề nghị Anh/Chị xếp thứ tự từ 1 (thấp nhất) đến 5 (cao nhất) về động lực áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 tại đơn vị mình:</b>	<b>Mức đánh giá</b>					<b>Tổng số phiếu</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
Để nâng cao hiệu quả công việc của các đơn vị thuộc Sở	1	3	2	84	10	100
Để giảm thiểu việc lãng phí thời gian và các nguồn lực khác của các đơn vị thuộc Sở	1	4	65	12	18	100
Để nâng cao chất lượng các mặt hoạt động của Sở	2	63	8	17	10	100
Để thực hiện chỉ đạo theo chủ trương của Thành phố và/hoặc của Bộ	79	4	3	8	6	100
Để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân dân và/hoặc các tổ chức, đơn vị có liên quan	10	2	5	3	80	100
<b>Giá trị trung bình cộng</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra)

Thông qua kết quả khảo sát bảng 2.5 có thể nhận thấy một số điểm về động lực áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp như sau:

Đánh giá theo nhóm động lực:

+ Động lực từ bên trong (câu 1, câu 2 và câu 3): có số lượng đánh giá điểm ở mức cao (trên 3) là cao nhất “Để nâng hiệu quả công việc của các đơn vị thuộc Sở”: đa số người được hỏi đều cho rằng hoạt động này có đến 84% số người được hỏi trả lời ở mức 4 (cao) chỉ có khoảng 6 % số người được hỏi trả lời mức 1-3, bên cạnh đó có 10 người đánh giá ở mức 5 (cao nhất). Điều này cho thấy động bên trong cao nhất để áp dụng ISO 9001:2008 là để nâng hiệu quả công việc của các đơn vị thuộc Sở.

+ Động lực từ bên ngoài (câu 4 và câu 5): có số lượng đánh giá điểm ở mức cao (trên 3) là cao nhất: “Để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân dân và/hoặc các tổ chức, đơn vị có liên quan” câu hỏi này cũng chiếm đa số (có đến 80%) câu trả lời ở mức 5 (mức cao nhất). Điều này cho thấy động bên ngoài cao nhất để áp dụng ISO 9001:2008 là để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân dân và/hoặc các tổ chức, đơn vị có liên quan.

Các câu hỏi còn lại như: Để thực hiện chỉ đạo theo chủ trương của Thành phố và/hoặc của Bộ; Để nâng cao chất lượng các mặt hoạt động của Sở; Để giảm thiểu việc lãng phí thời gian và các nguồn lực khác của các đơn vị thuộc Sở thì mức độ trả lời mức trung bình và thấp đều ở mức 1,2,3. Cá biệt có câu hỏi về động lực ISO 9001:2008 “Để thực hiện chỉ đạo theo chủ trương của Thành phố và/hoặc của Bộ” thì có đến 79% số người trả lời đánh giá mức 1 (mức rất thấp), đây là điều cần cải thiện trong thời gian tới để đưa hệ thống QLCL vào thực tiễn công việc và đồng thời thực hiện đúng theo chủ trương chính sách của thành phố, của bộ về áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 tại các sở ban ngành mang phong cách chuyên nghiệp hơn, bài bản hơn nữa, cũng là cách nâng cao hình ảnh, uy tín của các đơn vị công quyền. Mặt khác, chỉ tiêu này còn thể hiện rằng các cán bộ công nhân viên không phụ thuộc vào sự chỉ đạo của các cơ quan bên trên, mà chủ động chấp nhận và đánh giá khá cao ưu điểm của việc áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 tại đơn vị, đề cao ưu điểm và tính cần thiết của nó.



2.2.4.2. Hiệu quả của hệ thống ISO 9001 ở Sở như thế nào theo 8 tiêu chí về nguyên tắc quản trị chất lượng, bảng 2.6 [12]

**Bảng 2.6: Kết quả khảo sát theo 08 tiêu chí về nguyên tắc quản trị chất lượng tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng**

CÂU HỎI VỀ HỆ THỐNG ISO 9001	Mức đánh giá					Tổng số phiếu
	1	2	3	4	5	
Nội dung câu hỏi						
Các hoạt động của Sở hướng đến việc phục vụ yêu cầu của nhân dân và các đơn vị, tổ chức có liên quan	2	8	12	32	<b>46</b>	100
Các hoạt động của Sở được Lãnh đạo Sở định hướng một cách thống nhất	1	4	12	31	<b>52</b>	100
Cán bộ, công chức của Sở tham gia tích cực các hoạt động với nỗ lực cao nhất vì mục tiêu chung	2	2	5	<b>62</b>	29	100
Các hoạt động của Sở được tổ chức theo quy trình	5	2	13	<b>68</b>	12	100
Các quy trình công việc của Sở có tính hệ thống tổng thể	1	2	7	<b>65</b>	25	100
Chất lượng, kết quả hoạt động của Hệ thống quản lý theo ISO 9001 của Sở liên tục được cải tiến, hoàn thiện	5	<b>42</b>	<b>52</b>	0	1	100
Các sai lỗi trong hệ thống ISO 9001 chủ yếu do lãnh đạo cấp phòng ban trở lên phát hiện ra	1	3	6	<b>75</b>	15	100
Việc ra quyết định của Sở dựa trên kết quả phân tích số liệu có liên quan	0	1	0	7	<b>92</b>	100
Các hoạt động của Sở gắn kết với Mục tiêu chất lượng đã công bố và có đủ các nguồn lực cần thiết để thực hiện	2	0	4	<b>88</b>	6	100
Ý kiến, ý tưởng của cán bộ, nhân viên trong Sở được lắng nghe và tôn trọng	1	0	2	<b>79</b>	18	100

Kết quả công tác chung của Sở được coi trọng hơn là kết quả công tác của cá nhân một đơn vị thuộc Sở	3	2	12	<b>65</b>	18	100
Các số liệu thống kê liên quan đến hoạt động của Sở được thu thập đầy đủ, được phân tích cẩn thận để giúp Lãnh đạo Sở xử lý tốt các vấn đề	0	0	4	<b>78</b>	18	100
Cán bộ, nhân viên trong Sở được đào tạo, tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ	6	13	<b>68</b>	5	8	100
Cá nhân, mỗi đơn vị thuộc Sở chịu trách nhiệm toàn diện về kết quả thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị đó	5	<b>80</b>	15	0	0	100
Các vấn đề phát sinh được xử lý theo quyết định cảm tính của lãnh đạo	11	<b>79</b>	10	0	0	100
Quan hệ với các đối tác của Sở dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi	0	0	<b>12</b>	<b>87</b>	1	100
<b>Giá trị trung bình cộng</b>	<b>2,81</b>	<b>14,88</b>	<b>14,63</b>	<b>46,38</b>	<b>21,31</b>	

(Nguồn: Kết quả khảo sát điều tra)

Qua kết quả khảo sát có thể nhận thấy một số điểm sau:

Nhận xét chung: 14/16 câu hỏi có kết quả đánh giá với số phiếu cao nhất ở mức trên trung bình (từ 3 điểm trở lên), đạt 87,50%. Điều đó cho thấy đa số người điền phiếu đều đánh giá cao tính tích cực của việc áp dụng hệ thống ISO 9001 (ở mức 3 điểm “thỉnh thoảng thấy trong thực tế” chiếm 4/14, đạt 28,57%; ở mức trên 3 điểm “thường thấy và luôn luôn thấy trong thực tế” chiếm 10/14, đạt 71,43%).

Nhận xét chi tiết:

Theo nguyên tắc 1 (Câu 1)- Hướng vào khách hàng: có 46 % (số phiếu nhiều nhất) số người tham gia khảo sát nhận định rằng “Các hoạt động của Sở hướng đến việc phục vụ yêu cầu của nhân dân và các đơn vị, tổ chức có liên quan là – luôn thấy trong thực tế”, 32% số người đánh giá thường thấy trong thực tế, 22 % số người còn lại đánh giá thỉnh thoảng, ít thấy, chưa thấy trong thực tế. Điều đó cho thấy nguyên tắc hướng vào khách hàng được đa số người nhận định là tốt, khẳng định việc áp dụng hệ thống ISO 9001 là rất quan trọng và cần thiết, đúng với

chương trình phát triển mang tính chất phục vụ của các cơ quan đơn vị nhà nước hiện nay.

Theo nguyên tắc 2 (Câu 2)- Vai trò của Lãnh Đạo: có 52 % (số phiếu nhiều nhất) số người tham gia khảo sát nhận định rằng “Các hoạt động của Sở được Lãnh đạo Sở định hướng một cách thống nhất - luôn thấy trong thực tế”, 31% số người đánh giá thường thấy trong thực tế, 17 % số người còn lại đánh giá thỉnh thoảng, ít thấy, chưa thấy trong thực tế. Điều đó cho thấy Vai trò của lãnh đạo luôn được đề cao, đa số các hoạt động khi được triển khai đều phải được cấp Lãnh đạo lập kế hoạch, phê duyệt kế hoạch, thực hiện mục tiêu nhất quán.

Theo nguyên tắc 3 (Câu 3, câu 7, câu 10, câu 13)- Sự tham gia của mọi người: tại câu 3 có 62 % số phiếu nhận định rằng “Cán bộ, công chức của Sở tham gia tích cực các hoạt động với nỗ lực cao nhất vì mục tiêu chung – thường thấy trong thực tế”; tại câu 10 “ý kiến của cán bộ nhân viên được lắng nghe và tôn trọng- là thường thấy trong thực tế, có 79% người đánh giá như vậy. Tổng hợp các kết quả đánh giá trên cho thấy công tác triển khai áp dụng hệ thống ISO tại sở có nhiều sự tham gia của mọi người. Tuy nhiên, bên cạnh đó tại câu 7 có 75 % số phiếu nói rằng các sai lỗi trong hệ thống ISO do Lãnh đạo phát hiện ra- thường thấy trong thực tế, cho thấy ở cấp lãnh đạo có sự quan tâm đến hệ thống ISO nhiều hơn, chủ động hơn so với bộ phận nhân viên; câu số 13 có 68% đánh giá rằng việc Cán bộ nhân viên trong sở được đào tạo tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ- thỉnh thoảng thấy trong thực tế, điều đó cho thấy rằng việc chú trọng đến đào tạo nâng cao trình độ cho nhân viên tại Sở còn chưa thường xuyên, chưa chú trọng nâng cao nghiệp vụ cho nhân viên về hệ thống văn bản áp dụng theo ISO tại sở. Mặt khác ta cũng có thể nhận xét rằng tuy sở chưa tổ chức đào tạo cho nhân viên thường xuyên nhưng vẫn đảm bảo các đợt tập huấn, đào tạo nâng cao định kỳ theo đợt tại Sở, thành phố tổ chức.

Theo nguyên tắc 4 (Câu 4)- Tiếp cận theo quá trình: “Các hoạt động của sở được tổ chức theo quá trình” có 68% số phiếu đánh giá là thường xuyên trong thực tế, 12% số phiếu đánh giá là luôn xảy ra trong thực tế”. Cho thấy có 80% số người tham gia đánh giá rằng các hoạt động tại sở được tổ chức theo một quá trình có tính thống nhất và rõ ràng, được thể hiện qua sự phân công nhiệm vụ, trách nhiệm cụ thể

cho từng phòng ban, đảm bảo các kết quả đều được giám sát và chịu sự kiểm tra của hệ thống.

Theo nguyên tắc 5 (Câu 5, câu 11, câu 14)- Quản lý theo hệ thống: “ các quy trình công việc có tính hệ thống tổng thể- có 65% đánh giá ở mức thường thấy; kết quả công tác chung của sở được coi trọng hơn kết quả của một cá nhân- có 65% đánh giá ở mức thường thấy; cá nhân, đơn vị thuộc sở thường không phải chịu trách nhiệm toàn diện về một kế hoạch công việc được giao- có 80 % nhận định như vậy”. Cho thấy việc đánh giá chất lượng hoạt động của sở được đánh giá một cách tổng thể có tính hệ thống, đồng bộ và liên quan đến nhau để đem lại hiệu quả cho tổ chức.

Theo nguyên tắc 6 (Câu 6)- Cải tiến liên tục: “Chất lượng, kết quả hoạt động của Hệ thống quản lý theo ISO 9001 của Sở liên tục được cải tiến, hoàn thiện” có 52% đánh giá ở mức thỉnh thoảng thấy trong thực tế, 42% đánh giá ở mức ít thấy trong thực tế. Cho thấy đa số mọi người đều nhận xét là hệ thống ISO tại sở chưa được quan tâm cải tiến và hoàn thiện liên tục. Ngoài việc áp dụng thì sự cải tiến liên tục luôn là phương pháp quan trọng để mọi tổ chức hoàn thiện hơn bộ máy của mình.

Theo nguyên tắc 7 (Câu 7)- “Việc ra quyết định của Sở dựa trên kết quả phân tích số liệu có liên quan” có đến 92% người trả lời ở mức độ 5 (mức độ cao nhất, luôn luôn xảy ra trong thực tế) điều đó cho thấy việc ra quyết định tại Sở dựa trên một nguyên tắc đó là các số liệu và các thông tin liên quan, không suy diễn hay kết luận mà không đủ các dữ liệu quan trọng cần thiết. Tránh ra quyết định nhầm, quyết định không đúng ảnh hưởng đến tổ chức.

Theo nguyên tắc 8 (Câu 8)- “Quan hệ với các đối tác của Sở dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi” có đến 87% số người được hỏi trả lời mức độ 4 (mức độ thường xuyên xảy ra) điều này cho thấy các đối tác của Sở đều có lợi ích được chia đều cho hai bên khi hợp tác. Tuy nhiên vẫn còn 12 % cho rằng thỉnh thoảng thấy trong thực tế cũng nói nên phần nhỏ ý kiến đánh giá đã nhận định mối quan hệ hai bên cùng có lợi chưa được chú trọng ưu tiên hàng đầu.

Tuy nhiên vẫn còn một số điểm mà sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng còn là điểm yếu trong thực hiện các nguyên tắc của hệ thống ISO 9001:2008 đó là: “Kết quả công tác chung của Sở được coi trọng hơn là kết quả

công tác của cá nhân một đơn vị thuộc Sở” có đến 65% trả lời mức độ 2 hay như “Các hoạt động của Sở hướng đến việc phục vụ yêu cầu của nhân dân và các đơn vị, tổ chức có liên quan” câu hỏi này vẫn có đến quá 50% số người được hỏi trả lời mức độ từ 1-3.

Tóm lại, việc thực hiện các nguyên tắc của hệ thống ISO 9001 tại sở nông nghiệp đang gặp một số vướng mắc cần khắc phục về: Các sai lỗi trong hệ thống ISO 9001 chủ yếu do lãnh đạo cấp phòng ban trở lên phát hiện ra, Cán bộ nhân viên trong sở được đào tạo tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ (nguyên tắc 3); Chất lượng, kết quả hoạt động của Hệ thống quản lý theo ISO 9001 của Sở liên tục được cải tiến, hoàn thiện (nguyên tắc 6); Quan hệ với các đối tác của Sở dựa trên hai bên cùng có lợi (nguyên tắc 8). Kết quả khảo sát của những hiện tượng này đều ở mức thấp, phiếu kết quả khảo sát đánh giá ở mức 1 đến mức 3. Điều đó cho thấy các lỗi sai chủ yếu do lãnh đạo phòng phát hiện, cán bộ nhân viên trong sở chưa được thường xuyên đào tạo tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ điều này đi trái với nguyên tắc hệ thống ISO là cần có sự tham gia của tất cả mọi người; khắc phục, phòng ngừa các lỗi trong hệ thống khi áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 tại sở nông nghiệp vẫn chưa được diễn ra một cách thường xuyên, các hoạt động đôi khi không theo quy trình sẵn có, để áp dụng hệ thống hoàn thiện hơn; các mối quan hệ với các đối tác của Sở còn chưa được quan tâm hoàn toàn dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi.

## CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### ***3.1. Phương pháp nghiên cứu***

#### ***3.1.1. Quy trình nghiên cứu***

B1: Hệ thống hóa cơ sở lý luận

B2: Phân tích và so sánh bộ tiêu chuẩn chất lượng ban hành nội bộ với TCNV ISO 9001:2008. Thiết kế phiếu khảo sát để đánh giá hoạt động áp dụng hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng. (*Chi tiết phiếu khảo sát xem trong phụ lục*) để làm căn cứ đánh giá thực trạng thực hiện hệ thống QLCL theo 08 nguyên tắc của hệ thống ISO 9001:2008.

B3: Tập hợp các thông tin thứ cấp: từ các báo cáo khắc phục phòng ngừa, báo cáo đánh giá nội bộ về thực trạng áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 và ISO 9001:2015 từ năm 2012-2016 tại sở nông nghiệp.

B4: Đánh giá thực trạng áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 tại sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng từ đó chỉ ra những ưu điểm và hạn chế trong áp dụng hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng.

B5: Đề xuất một số biện pháp nâng cao hiệu quả của hệ thống QLCL ISO 9001:2008 và quy trình chuyển đổi áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2015 tại sở nông nghiệp và phát triển nông thôn thành phố Hải Phòng.

#### ***3.1.2. Phương pháp nghiên cứu***

Điều tra là phương pháp khảo sát một nhóm đối tượng trên một diện rộng nhằm phát hiện những quy luật phân bố, trình độ phát triển, những đặc điểm về mặt định tính và định lượng của các đối tượng cần nghiên cứu. Các tài liệu điều tra được là những thông tin quan trọng về đối tượng cần cho quá trình nghiên cứu và là căn cứ quan trọng để đề xuất những giải pháp khoa học hay giải pháp thực tiễn.

Chính vì vậy Luận văn chủ yếu sử dụng phương pháp điều tra bằng phiếu khảo sát tổng hợp những ý kiến đánh giá của cá nhân trong ban Lãnh đạo, khối cán bộ, công chức, viên chức, nhân viên tại Sở về thực trạng áp dụng hệ thống QLCL

ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng trong giai đoạn nghiên cứu từ năm 2012-2016.

Ngoài ra luận văn còn sử dụng số liệu thứ cấp là các báo cáo về quá trình thực hiện và áp dụng hệ thống QLCL, báo cáo khắc phục hệ thống QLCL của đơn vị chứng nhận trong các năm từ 2012-2016 để làm căn cứ phân tích, thống kê hoạt động thực hiện và áp dụng hệ thống ISO 9001:2008.

### **3.1.3. Xây dựng mẫu phiếu khảo sát**

Phiếu khảo sát bao gồm 02 phần:

Phần 1: Câu hỏi chung (gồm 05 câu), các nội dung cần thu thập như sau:

(1) Đơn vị công tác, phòng ban công tác; (2) thời gian công tác; (3) vị trí công tác; (4) hiểu biết về ISO; (5) động lực áp dụng hệ thống ISO 9001 (riêng câu 5 được đánh giá theo mức độ từ 1 đến 5 cho các động lực, về động lực được chia làm 2 nhóm động lực chính, 3 câu đầu là nhóm động lực bên trong, 2 câu cuối là nhóm động lực bên ngoài).

Phần 2: Câu hỏi về hiệu quả của hệ thống ISO

Căn cứ xây dựng câu hỏi: Theo 08 nguyên tắc về quản lý chất lượng, triển khai theo 16 câu hỏi.

Đánh giá theo thang đo đánh giá:

+ Thang đo được chia làm 05 mức độ (từ 1 đến 5) như sau: Để đánh giá mức độ nhận định của từng cá nhân

<b>1</b> - Không/chưa thấy trong thực tế	<b>4</b> - Thường thấy trong thực tế
<b>2</b> - Ít thấy trong thực tế	<b>5</b> - Luôn luôn thấy trong thực tế
<b>3</b> - thỉnh thoảng có thấy trong thực tế	

### **3.1.4. Quá trình tiến hành khảo sát và thu thập dữ liệu**

- Tiến hành phát 120 phiếu câu hỏi (120 cá nhân), trong thời gian 02 tuần từ ngày 1/8/2017 đến 15/8/2017 để tiến hành khảo sát các cán bộ, công chức, viên chức trực thuộc Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng. Quy trình thực hiện phát và thu về các phiếu câu hỏi khảo sát, tác giả thực hiện như sau:

+ Xác định số lượng nhân viên làm việc tại khối văn phòng và các đơn vị thuộc Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng.

+ Đối với các đối tượng khảo sát làm việc tại khối văn phòng: xác định số lượng các phòng và số nhân viên làm việc tại mỗi phòng → đóng gói số phiếu theo từng phòng vào một túi đựng riêng sau đó giới thiệu qua về mục đích khảo sát với các nhân viên trong phòng (hoặc người đại diện phòng) rồi gửi lại các phòng → các phiếu đã có thông tin khảo sát được người khảo sát bỏ trực tiếp vào túi đựng → sau đó trả lại cho tác giả.

+ Đối với các đối tượng khảo sát làm việc tại các đơn vị trực thuộc Sở: tác giả gặp trực tiếp từng đối tượng để tiến hành điền phiếu khảo sát.

- Qua tập hợp số liệu từ các phiếu khảo sát tác giả thu về 100 phiếu hợp lệ trên tổng số 120 phiếu khảo sát được phát ra để khảo sát các cán bộ, công chức, viên chức, nhân viên trực thuộc Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng để từ đó làm căn cứ cho đánh giá thực trạng hiệu quả áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 tại sở nông nghiệp và phát triển nông thôn.

- Qua nghiên cứu hệ thống văn bản liên quan đến quản lý chất lượng do Sở Nông nghiệp và Phát triển Nông thôn Thành phố Hải Phòng cung cấp.

- Kết hợp với kết quả từ các báo cáo áp dụng hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng giai đoạn 2012-2016 cũng như báo cáo khắc phục phòng ngừa của đơn vị chứng nhận trong giai đoạn này.

### **3.1.5. Quá trình xử lý số liệu**

- Bằng phương pháp thống kê và tổng hợp, phân tích, đánh giá, so sánh các số liệu;

- Mô hình hóa để mô tả các phân tích thực trạng;

- Số liệu điều tra khảo sát được xử lý bằng phần mềm Excel và được mô hình hóa bằng bảng biểu, biểu đồ, sơ đồ.

### **3.1.6. Kết quả điều tra khảo sát**

Qua khảo sát 120 mẫu phiếu tác giả thu về 100 phiếu hợp lệ đạt tỷ lệ: 83,33%.



Trong đó số phiếu được phát ra tại các phòng ban thuộc sở nông nghiệp là như sau:

<b>Phòng ban</b>	<b>Số phiếu thu về</b>
Ban Giám đốc	3
Văn Phòng Sở	20
Phòng Kế hoạch tài chính	7
Phòng tổ chức cán bộ	5
Thanh Tra Sở	7
Phòng QLXD công trình	5
Phòng kỹ thuật	7
Các đơn vị khác	46

Trong đó đội ngũ lãnh đạo Tham gia điền phiếu là 09 người, Lãnh đạo phòng ban là 23 người và khối cán bộ công nhân viên là 78 người. Trong đó số người biết về việc áp dụng hệ thống ISO tại Sở là 92 người trên tổng số 100 người, đạt tỷ lệ 92% tổng số phiếu.

Trong số 100 phiếu thu về có 79 người làm việc tại sở nông nghiệp và phát triển nông thôn trên 03 năm chiếm tỷ lệ 79% (tương ứng với thời gian chứng nhận đạt chuẩn ISO), số người làm việc tại sở nông nghiệp từ 02 năm trở lên là 17 đạt tỷ lệ 17% và số người làm việc tại sở nông nghiệp dưới 1 năm là 4 người đạt tỷ lệ 4%.

## **CHƯƠNG 4:**

### **KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT, KIẾN NGHỊ**

#### **4.1. Đánh giá chung về công tác quản lý chất lượng tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng từ năm 2012-2016**

##### **4.1.1. Những mặt mạnh cần phát huy và nguyên nhân của nó**

*Thứ nhất: công tác quản lý chất lượng tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng giai đoạn 2012- 2016:*

- Thực hiện nghiêm túc các cam kết lãnh đạo đối với việc duy trì hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 với sự tham gia cán bộ công nhân viên tăng lên từ 50% năm 2012 lên 84,73% vào năm 2016.

- Thực hiện đầy đủ các hoạt động đánh giá nội bộ, đào tạo nhận thức chung cán bộ công nhân viên tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng về tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

- Thực hiện nghiêm các cuộc đánh giá giám sát để đảm bảo hiệu lực chứng chỉ của Trung tâm chứng nhận phù hợp Quacert, ... vv.

*Thứ hai: công tác đào tạo nhận thức chung về tiêu chuẩn ISO 9001:2008 cho cán bộ công nhân viên tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng*

- Nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ nhân viên tại VP Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn, 100% cán bộ nhân viên chuyên môn của các phòng/ban có trình độ đại học hoặc tương đương. Hơn 50% tổng số lượng cán bộ công nhân viên được đào tạo về nhận thức chung đối với tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

- Nâng cao năng lực quản lý dự án và trình độ kỹ thuật đáp ứng yêu cầu đối với các dự án có quy mô lớn, đòi hỏi tiêu chuẩn chất lượng cao và kỹ thuật phức tạp. Ứng dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 vào công tác quản lý dự án đòi hỏi Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng nâng cao trình độ quản lý bằng việc áp dụng hệ thống QLCL trong quản lý văn bản đến và đi cũng như quy trình quản lý, quy trình báo cáo cho VP của sở nông nghiệp và phát triển nông thôn.

*Thứ ba: Thực hiện và duy trì áp dụng hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008*

- Xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí công việc không chỉ liên quan đến chất lượng mà còn trong những lĩnh vực khác: tài chính, nhân sự, đối ngoại,... vv.

- Xây dựng được một hệ thống tài liệu, giúp các nhân viên thực hiện công việc của mình một cách dễ dàng, đặc biệt là các nhân viên mới có thể nhanh chóng thực thi cũng như áp dụng hệ thống QLCL trong hoạt động của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 và tiến tới nâng cấp phiên bản ISO 9001:2015.

- Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đã phân tích rõ ràng các quá trình ảnh hưởng tới chất lượng công trình và xác định mối tương tác giữa chúng từ đó hoạch định hệ thống quản lý nhằm giải quyết thỏa đáng các yêu cầu phát sinh trong quá trình thực hiện quản lý công tác liên quan đến phát triển nông nghiệp và nông thôn và đảm bảo lợi ích của các bên liên quan.

- Việc duy trì hệ thống quản lý chất lượng trong suốt thời gian qua, đã tạo dựng được lòng tin đối với lãnh đạo sở và là đơn vị dẫn đầu thực hiện cải cách, áp dụng hệ thống QLCL tại các sở ban ngành trên địa bàn thành phố theo chỉ thị của UBND thành phố về triển khai áp dụng hệ thống QLCL.

- Ứng dụng mạnh mẽ tin học cho các nghiệp vụ tác nghiệp và hoạt động quản lý thông qua việc triển khai hệ thống ERP tạo tiền đề vững chắc cho công tác phân tích và cải tiến hệ thống ISO 9001:2008.

Qua việc khảo sát cũng chỉ ra một số điểm mạnh trong áp dụng ISO 9001:2008 tại sở nông nghiệp Hải Phòng như sau: việc áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 có một số điểm tốt: áp dụng hệ thống giúp sở lắng nghe được ý kiến của cán bộ, công nhân viên nhiều hơn, gắn kết mục tiêu chất lượng, các hoạt động được tổ chức theo quy trình và có tính hệ thống tổng thể, quan hệ với đối tác dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi, việc ra quyết định đều dựa trên những kết quả, dữ liệu liên quan. Tránh ra quyết định nhằm, quyết định không đúng ảnh hưởng đến tổ chức.

#### **4.1.2. Những mặt hạn chế cần khắc phục và nguyên nhân của nó**

Qua nghiên cứu, việc triển khai áp dụng HT QLCL tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng trong những năm qua còn cho thấy một số tồn tại, cụ thể như sau:

##### *Thứ nhất: Thực hiện chính sách – mục tiêu chất lượng*

- Lãnh đạo cấp trung gian và cấp cơ sở chưa chú trọng vào công tác truyền thông định hướng, chính sách cho các thành viên trong bộ phận quản lý. Mục tiêu đặt ra chưa nhất quán với chính sách chất lượng dẫn đến kết quả thực hiện mục tiêu khá thấp.

- Việc triển khai thực hiện các mục tiêu còn bị động, hoạt động theo dõi, giám sát và đánh giá tình hình thực hiện mục tiêu chưa được triển khai một cách đồng bộ, thường xuyên. Một số mục tiêu chất lượng chưa xác định được chỉ tiêu đo lường cụ thể: các chất lượng của mục tiêu, về đào tạo nhân sự.

##### *Thứ hai: về quản lý nguồn nhân lực*

- Việc tổ chức cho cán bộ, công chức, viên chức tham gia các khóa đào tạo nhận thức chung về hệ thống QLCL tiêu chuẩn ISO 9001:2008 của các phòng ban trực thuộc sở hoặc các cơ quan đơn vị trực thuộc sở nông nghiệp và phát triển nông thôn hiện nay là chưa đạt yêu cầu.

- Các thông tin từ hoạt động đánh giá nội bộ, hoạt động khắc phục phòng ngừa, sai sót trong hệ thống QLCL hàng năm chưa được tập hợp và quản lý khoa học gây ảnh hưởng đến công tác xây dựng cơ sở dữ liệu thông tin phục vụ hoạt động cải tiến, khắc phục phòng ngừa sau đánh giá chứng nhận.

##### *Thứ ba: về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình theo yêu cầu tiêu chuẩn ISO 9001:2008*

Các ý kiến khiếu nại của khách hàng chưa được giải quyết kịp thời và chiếm tỷ trọng lớn. Các hành động khắc phục phòng ngừa trong hoạt động quản lý thi công chưa được triệt để, đặc biệt hoạt động khắc phục lỗi hệ thống sau đánh giá chứng nhận đối với tiêu chuẩn ISO 9001:2008.

##### *Thứ tư: Công tác theo dõi - đo lường - cải tiến hệ thống theo yêu cầu tiêu chuẩn ISO 9001:2008*

- Công tác đánh giá hiệu quả của các chương trình cải tiến chưa được thực hiện nên chưa động viên, khuyến khích được tinh thần cải tiến của các thành viên trong tổ chức.

- Hoạt động đánh giá nội bộ chưa đi sâu vào đánh giá hiệu quả công việc và phần lớn tập trung vào việc xem xét mức độ tuân thủ hệ thống tài liệu hiện có dẫn đến hạn chế về mặt cải tiến. Việc ghi nhận các hành động không phù hợp để phân tích nguyên nhân và đưa ra các hành động khắc phục phòng ngừa còn hạn chế. Cũng như hoạt động áp dụng kỹ thuật thống kê nhằm phân tích và cải tiến hoạt động chưa được triển khai một cách hiệu quả. Chưa cụ thể hóa các chỉ tiêu để theo dõi và đo lường hiệu quả của các quá trình, các hoạt động tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng.

- Nhận thức về sự cải tiến thường xuyên của các thành viên trong tổ chức chưa đúng nên các hành động khắc phục - phòng ngừa được thực hiện một cách chung chung, các chương trình cải tiến như 5S chưa được áp dụng.

- Lãnh đạo Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng đã thể hiện sự quan tâm đến việc duy trì và cải tiến hệ thống thông qua bàn luận tại các cuộc họp xem xét. Tuy nhiên, nguồn lực triển khai còn hạn chế nên chưa xây dựng đầy đủ các chỉ tiêu thống kê quan trọng, đặc biệt là các chỉ tiêu thống kê liên quan đến sản phẩm không phù hợp, chi phí không phù hợp liên tục phát sinh tại các bộ phận, đơn vị. Phần lớn cán bộ chưa được hướng dẫn, đào tạo cách sử dụng các công cụ thống kê trong hoạt động công việc.

Cán bộ, công nhân viên có đề xuất cải tiến, nhưng chưa phân rõ ai là người xem xét, ai là người triển khai, đánh giá kết quả thực hiện, dần dần nhân viên không muốn đề xuất. Ngoài ra, một số trường hợp nhân viên tự cải tiến công việc của mình, nhất là khối đơn vị trực thuộc, nhưng không được ghi nhận, khuyến khích, động viên và hỗ trợ kịp thời.

*Thứ năm: Tính hiệu lực của hệ thống tài liệu chưa cao:*

Những tồn tại trong hệ thống tài liệu đã ảnh hưởng rất lớn trong quá trình áp dụng và cải tiến hệ thống mà nguyên nhân sâu xa gồm:

Nội dung và hình thức:

- Công tác soạn thảo tài liệu chủ yếu do các thành viên Ban ISO và bên tư vấn thực hiện mà chưa có sự tham gia một cách tích cực, đầy đủ của các phòng/ban chuyên trách, đặc biệt là khối công tác trực tiếp tại các đơn vị trực thuộc của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn.

- Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong việc xây dựng các quy trình còn hạn chế. Nhận thức của các thành viên được đề cử tham gia về yêu cầu tiêu chuẩn chưa đầy đủ dẫn tới tình trạng soạn thảo tài liệu một cách sơ sài, chưa sát thực với công việc hàng ngày,... vv.

Công tác quản lý và cập nhật phiên bản ISO mới:

- Thiếu nhân sự phụ trách công tác cập nhật và quản lý tài liệu ở từng phòng ban, đặc biệt là ở đơn vị trực thuộc, công tác cập nhật tình hình mới chưa được thực hiện một cách triệt để.

- Từ năm 2016 trở lại đây, số lượng công trình/dự án tăng do vậy công tác đào tạo nhận thức về hệ thống cho cán bộ mới hoặc các cán bộ được chuyển về VP sở làm việc đã không được tổ chức kịp thời điều này đã làm ảnh hưởng đến mức độ tuân thủ hệ thống ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn. Vì vậy để đảm bảo duy trì HT QLCL trong hoạt động của VP Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn TP. Hải Phòng thì sở đã và đang phải nhờ đến sự hỗ trợ lớn từ các công ty tư vấn.

Qua kết quả khảo sát cũng chỉ ra một số điểm hạn chế như:

Việc thực hiện các nguyên tắc của hệ thống ISO 9001 tại sở nông nghiệp đang gặp một số vướng mắc: Các hoạt động của Sở được tổ chức theo quy trình; Chất lượng, kết quả hoạt động của Hệ thống quản lý theo ISO 9001 của Sở liên tục được cải tiến, hoàn thiện ; Các sai lỗi trong hệ thống ISO 9001 chủ yếu do lãnh đạo cấp phòng ban trở lên phát hiện ra. Kết quả khảo sát của những hiện tượng này đều ở mức thấp, đều kết quả khảo sát đánh giá mức 1 đến mức 3. Điều đó cho thấy việc khắc phục, phòng ngừa các lỗi trong hệ thống khi áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 tại sở nông nghiệp vẫn chưa được diễn ra một cách thường xuyên, các hoạt động đôi khi không theo quy trình sẵn có, các lỗi sai chủ yếu do lãnh đạo phòng phát hiện, điều này đi trái với nguyên tắc hệ thống ISO 9001:2008 là cần có sự tham gia của tất cả mọi người.

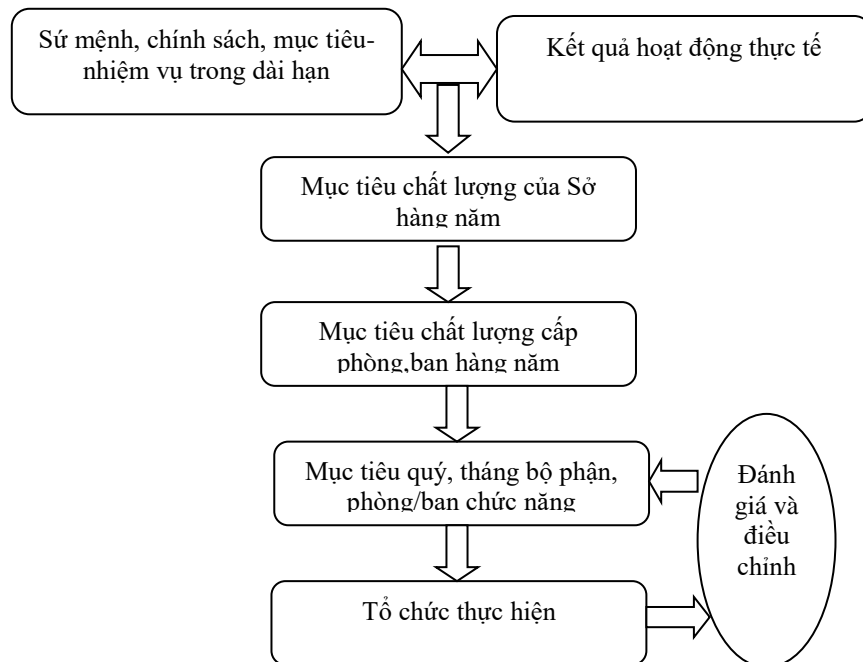
## 4.2. Một số biện pháp nâng cao hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn thành phố Hải Phòng giai đoạn 2017-2020

Thông qua việc phân tích thực trạng hệ thống QLCL ISO 9001:2008 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn giai đoạn 2012-2016. Từ các tồn tại, tác giả đề xuất một số biện pháp nâng cao hiệu quả của hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn trong giai đoạn 2017-2020, cụ thể như sau:

### 4.2.1. Hoàn thiện các quy trình hoạt động của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn

#### a. Cải tiến quy trình xây dựng và triển khai thực hiện mục tiêu

Nhằm đảm bảo các cam kết chính sách chất lượng của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng được thực thi đồng thời tăng cường tính hiệu lực và hiệu quả của các mục tiêu chất lượng, quá trình xây dựng và triển khai thực hiện các mục tiêu phải được thực hiện theo quy trình **Hình 4.1**.



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

**Hình 4.1: Quy trình xây dựng và triển khai mục tiêu**

Mục tiêu chất lượng cấp Sở được xác định hàng năm dựa vào nhiệm vụ từng giai đoạn và kết quả hoạt động thực tế.

Từ mục tiêu chất lượng cấp Sở, các bộ phận sẽ xây dựng mục tiêu cho bộ phận mình và đưa vào kế hoạch thực hiện hàng tháng/quý của bộ phận.

Quá trình triển khai thực hiện mục tiêu phải tuân thủ theo chu trình Deming (PDCA) (**Hình 3.2**) theo các bước sau:

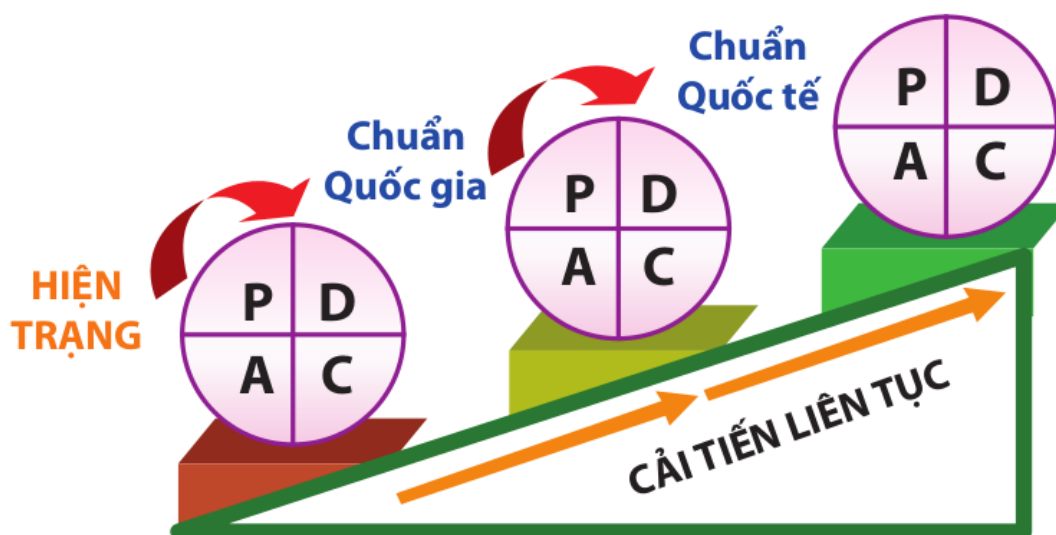
**P- Plan:** lập kế hoạch và phương hướng đạt được mục tiêu, bao gồm:

Xây dựng kế hoạch hành động: xác định các công việc cần thực hiện và nguồn lực để tiến hành nhằm đạt được mục tiêu đã nêu; xác định các điểm kiểm soát (xác định vị trí, cách thực hiện, tần số kiểm tra để đảm bảo kiểm soát được quá trình với chi phí hiệu quả nhất).

**D-Do:** thực hiện theo kế hoạch đã lập: Đào tạo - huấn luyện để giúp cho các thành viên có đủ nhận thức, khả năng tự đảm đương công việc của mình.

**C-Check:** Kiểm tra kết quả thực hiện để phát hiện những sai lệch trong quá trình thực hiện để có thể điều chỉnh kịp thời và ngăn ngừa sự sai lệch đó.

**A-Action:** hành động sửa chữa và loại bỏ các nguyên nhân gây ra sai lệch, Thực hiện - tự kiểm soát kết quả - điều chỉnh cho đúng.



**Hình 4.2: Quy trình Deming** (Nguồn: Quy trình deming)

Ngoài việc tuân thủ quy trình trên Sở cần xem xét đến việc xây dựng chính sách khen thưởng, chế tài gắn liền với việc thực hiện mục tiêu chất lượng hàng năm.



Một trong những lý do dẫn đến không đạt mục tiêu chất lượng đưa ra, đó là thiếu biện pháp thúc đẩy, động viên, chế tài. Như hiện nay, dù đạt mục tiêu hay không đạt mục tiêu thì các quản trị viên, nhân viên vẫn được hưởng đủ lương, sẽ không tạo được động lực, sự cố gắng để đạt mục tiêu đề ra.

Vì vậy, Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng cần bổ sung chỉ tiêu hoàn thành mục tiêu chất lượng vào hệ thống các chỉ tiêu đánh giá kết quả công việc hàng tháng để xác định phần lương mềm cho từng nhân viên. Ngoài ra, Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng cần đưa ra một chính sách khen thưởng theo định kỳ. Hàng năm, Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng sẽ đưa ra một quỹ thưởng cho từng bộ phận. Tỷ lệ đạt mục tiêu chất lượng như thế nào thì các bộ phận sẽ nhận được mức thưởng với tỉ lệ tương đương. Như vậy sẽ tạo được động lực thúc đẩy mọi thành viên cố gắng đạt mục tiêu chất lượng, cũng như sự gắn kết giữa các thành viên để hoàn thành mục tiêu của bộ phận đồng thời tạo ra sự thách thức cho thành viên trong việc tìm ra các giải pháp, biện pháp phù hợp để đạt mục tiêu chất lượng.

#### *Hoàn thiện hệ thống tài liệu phù hợp với tình hình thực tế*

Hệ thống tài liệu là tấm gương của HT QLCL, nhằm thông báo các ý định và tạo ra sự nhất quán trong hành động, số lượng tài liệu phụ thuộc vào quy mô, loại hình tổ chức, sự phức tạp và tương tác các quá trình, sự phức tạp của quá trình tạo sản phẩm, năng lực của nhân viên, ... vv. Hệ thống tài liệu là cơ sở cho đảm bảo và cải tiến chất lượng. Do vậy, nội dung tài liệu phải phù hợp với hoạt động thực tế và tuân thủ nguyên tắc “Viết ra những gì đang làm”.

Để giải quyết triệt để những tồn tại trong hệ thống tài liệu, Ban chỉ đạo ISO của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng phải đảm bảo nguyên tắc sau trong quá trình xây dựng hệ thống tài liệu:

- Các thành viên trong tổ chức phải tham gia tích cực công tác chỉnh sửa và góp ý cải tiến liên tục đối với hệ thống tài liệu.
- Tất cả các đơn vị, phòng/ban phải xem xét, hoàn thiện, cải tiến các tài liệu liên quan đến hoạt động của đơn vị.
- Tất cả các tài liệu sau khi ban hành phải được triển khai áp dụng vào hoạt

động thực tế để đánh giá tính phù hợp và hiệu quả. Các thành viên tham gia vào quá trình xây dựng, xem xét tài liệu phải nắm rõ các yêu cầu của tiêu chuẩn và hoạt động quản lý nhà nước của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng .

#### ***4.2.2. Hoàn thiện công tác kiểm tra, đánh giá hoạt động thực thi, áp dụng hệ thống QLCL tại Sở nông nghiệp.***

- Hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO được Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng tổ chức đánh giá hàng năm nhằm xem xét, kiểm tra quá trình thực hiện của hệ thống so với các yêu cầu tiêu chuẩn; kiểm tra việc thấu hiểu các quy trình chất lượng của các đơn vị trong Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng ; xem xét tính hiệu lực của hệ thống để tạo cơ hội cải tiến hệ thống chất lượng nhằm mục đích cuối cùng là nâng cao chất lượng các công trình của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng .

- Để đội ngũ chuyên gia đánh giá nội bộ mang lại nhiều giá trị gia tăng cho công việc sau khi đánh giá, góp ý thiết thực cho công việc cải tiến, phát hiện được các vấn đề không phù hợp, cần tổ chức đào tạo nâng cao kỹ năng đánh giá của chuyên gia đánh giá nội bộ. Sau mỗi lần đánh giá cần tổ chức thăm dò năng lực của chuyên gia đánh giá, từ đó có những buổi hội thảo trao đổi, chia sẻ kinh nghiệm.

- Một trong những yếu tố cần lưu ý trong việc tuyển chọn chuyên gia đánh giá, đó là:

- + Không thành kiến với bên được đánh giá.
- + Độc lập (không thuộc cán bộ của phòng ban được đánh giá).
- + Có kiến thức, kỹ năng và kinh nghiệm chuyên môn về công việc của đối tượng được đánh giá.
- + Có kinh nghiệm, am hiểu hệ thống quản lý chất lượng.
- + Khả năng làm việc theo nhóm.
- + Không nóng nảy, không căng thẳng và hiểu biết thực tế.
- + Diễn đạt rõ ràng, dễ hiểu.
- + Không hiếu thắng, không tranh cãi, lắng nghe người khác nói.

- Về phương pháp đánh giá có thể thay việc đánh giá đồng loạt các phòng ban 1 lần/năm bằng cách tổ chức đánh giá hàng tháng, mỗi tháng đánh giá vài phòng ban, phòng ban nào làm chưa tốt có thể đánh giá nhiều lần trong năm. Như vậy sẽ

giảm áp lực về thời gian đánh giá, tránh hiện tượng khi đánh giá các phòng ban mới lo chuẩn bị hồ sơ, bổ sung những chứng từ thiếu sót, mang tính đối phó, phát hiện và khắc phục kịp thời các điểm không phù hợp.

- Định kỳ 6 tháng 1 lần, Ban ISO của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng tiến hành thu thập tài liệu, xem xét các điểm không phù hợp của hệ thống so với các yêu cầu của tiêu chuẩn. Sau một năm, Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng sẽ tiến hành thành lập đoàn đánh giá nội bộ, họp xem xét lãnh đạo để đánh giá và cải tiến hệ thống QLCL toàn thể Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng . Khi hệ thống được kiểm soát về chất lượng sẽ tạo điều kiện cho việc kiểm soát về sản phẩm tốt hơn.

#### ***4.2.3. Hoàn thiện công tác tuyển dụng và đào tạo cán bộ***

##### ***Quy trình tuyển dụng cán bộ***

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tình hình thực tế và định hướng phát triển của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng , cụ thể:

- Thành lập, kiện toàn các phòng/ban tham mưu, giúp việc vào sơ đồ tổ chức. Phân định rõ chức năng, nhiệm vụ, quy trình hoạt động của từng phòng/ban Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng và mối quan hệ giữa các đơn vị, bộ phận liên quan. Hoàn thiện bảng mô tả công việc đến từng cá nhân cán bộ, công nhân viên và tổ chức việc đánh giá mức độ hoàn thành dựa trên mục tiêu chung.

- Thông qua cơ cấu tổ chức, xác định trách nhiệm về thu thập, xử lý và quản lý thông tin trong nội bộ nhằm đảm bảo tính thông suốt, hiệu quả và bảo mật. Đối với các Ban điều hành dự án yêu cầu: nâng cao vai trò của bộ phận kế hoạch tổng hợp là xây dựng mô tả công việc cho các chức danh thuộc khối công trường trong đó nêu rõ các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc.

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

Hoạt động tuyển dụng - đào tạo nhân sự:

- Cần triển khai công tác đánh giá kết quả làm việc của cán bộ, công nhân viên, từ đó xác định nhu cầu đào tạo hoặc tuyển dụng hợp lý.

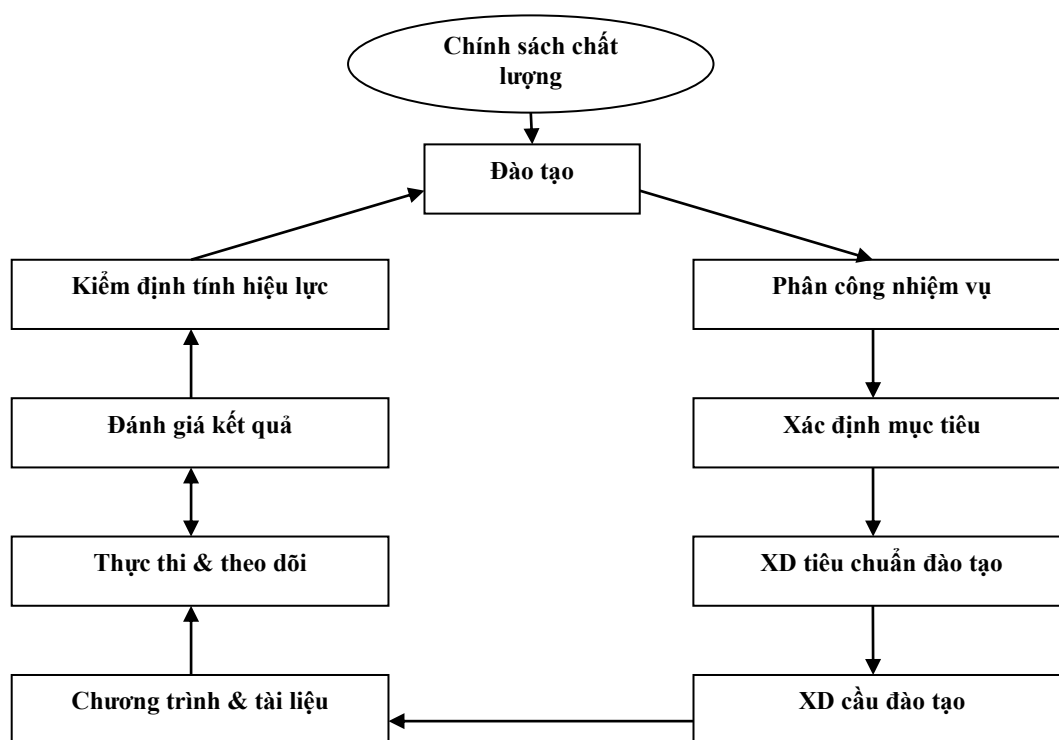
- Kế hoạch đào tạo cần được thông báo sớm hoặc định kỳ hàng quý để thành

viên thuộc các khối ngoài khối VP của Sở có thể sắp xếp thời gian tham gia.

Phòng Hành chính nhân sự tổng hợp cần phối hợp với các bộ phận liên quan để theo dõi đánh giá việc triển khai các nội dung đã đào tạo vào thực tế.

### ***Quy trình đào tạo***

Có thể khẳng định rằng, nhận thức của lãnh đạo là yếu tố quyết định sự thành công của quá trình triển khai, áp dụng ISO 9001, tạo môi trường thuận lợi cho mọi hoạt động QLCL, thể hiện sự quan tâm và trách nhiệm của lãnh đạo đối với vấn đề chất lượng. Nhận thức của các thành viên khác là yếu tố đảm bảo cho sự thành công đó. Do đó, mở rộng việc giáo dục đào tạo về mô hình quản lý chất lượng đến mọi thành viên trong Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng đó là điều cần thiết phải làm, đặc biệt là đội ngũ công nhân viên trực tiếp sản xuất trên các công trình/dự án. Đây là lực lượng chủ yếu của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng nên nhiệm vụ của các cấp lãnh đạo là phải giúp họ thấy được ý thức, trách nhiệm, tinh thần tự giác và tính tập thể cùng nhau hoạt động vì mục tiêu chung của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng. Quy trình đào tạo cần được thực hiện theo sơ đồ **hình 4.3** như sau:



*(Nguồn: Tác giả đề xuất)*

**Hình 4.3: Quy trình đào tạo cán bộ**

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

Hoạt động tuyển dụng - đào tạo nhân sự:

- Cần triển khai công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, từ đó xác định nhu cầu đào tạo hoặc tuyển dụng hợp lý;

- Kế hoạch đào tạo cần được thông báo sớm hoặc định kỳ hàng quý;

- Phòng Hành chính - tổ chức cần phối hợp với các bộ phận liên quan để theo dõi - đánh giá việc triển khai các nội dung đã đào tạo vào thực tế.

#### ***4.2.4. Áp dụng một số công cụ cải tiến theo phương pháp 5S/Kaizen của Nhật tại văn phòng làm việc của Sở***

Triển khai 5S tại văn phòng của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn.

Trong tiêu chuẩn ISO 9001:2008, có các điều khoản yêu cầu nhận biết và xác định nguồn gốc (điều khoản 7.5.3), quản lý tài sản của khách hàng (điều khoản 7.5.4), bảo toàn sản phẩm (điều khoản 7.5.5), đảm bảo môi trường làm việc (điều khoản 6.4), nhưng không hướng dẫn phương pháp thực hiện. Hiện nay, VP của sở nông nghiệp chưa sắp xếp lại sơ đồ phòng ban một cách hợp lý, các VP sắp xếp còn khá lộn xộn... Để thực hiện tốt hơn những yêu cầu của ISO 9001:2008 Sở cần triển khai 5S tại chính nơi làm việc của cán bộ, công nhân viên.

Để triển khai áp dụng 5S, trước tiên Sở cần thành lập ban chỉ đạo 5S tại khối văn phòng, ban này có trách nhiệm lập kế hoạch triển khai 5S, tổ chức đào tạo 5S, phân công triển khai. Quy trình triển khai 5S có thể tiến hành qua các bước như sau:

Bước 1: Ban lãnh đạo ra thông báo sàng lọc các vật tư, dụng cụ, máy móc thiết bị do mình quản lý, theo nguyên tắc sau:

+ Các đồ dùng không cần thiết của cán bộ: mang ra khỏi khu làm việc

+ Các dụng cụ, thiết bị đã ngưng sử dụng không thể tái sử dụng được: liệt kê vào danh mục thiết bị cần sàng lọc chuyển cho ban lãnh đạo xem xét xử lý hoặc bán thanh lý để làm sạch môi trường làm việc

Bước 2: Sở cần thanh lý các vật tư, phế phẩm không thể tái sử dụng, các vật tư đã tồn kho hơn 12 tháng trở lên tách riêng ra từng khu vực, treo bảng nhận biết, sau thời hạn 12 tháng nếu vẫn không sử dụng thì cho thanh lý.

Bước 3: Vẽ lại sơ đồ văn phòng làm việc, phân rõ từng khu vực làm việc, khu vực ăn uống của cán bộ, khu vực họp hành, khu vực tiếp đón khách...

Bước 4: Thực hiện sắp xếp lại VP, phân ranh giới lối đi trong VP của Sở, sắp xếp lại vật tư, tạo dấu hiệu nhận biết bằng hình ảnh cho cán bộ dễ nhìn, dễ thấy, dễ lấy, dễ sử dụng, dễ để lại vị trí cũ.

Bước 5: Xây dựng các quy định nhận dạng, sắp xếp.

Bước 6: Thực hiện kiểm tra việc thực hiện, đào tạo cán bộ mới

Bước 7: Thường xuyên kiểm tra, duy trì hoạt động 5S.

Một khi triển khai thành công 5S tại VP của Sở thì sẽ nhận được các lợi ích cụ thể như giảm thời gian tìm kiếm, kiểm soát tốt hơn chất quy trình làm việc của Sở, loại bỏ các thao tác thừa, tăng năng suất, tạo được môi trường làm việc sạch sẽ, chuyên nghiệp.

Tuy nhiên, để thực sự nhận được các lợi ích từ chương trình 5S mang lại, đòi hỏi phải có sự quyết tâm của ban lãnh đạo và tất cả các thành viên tại VP của sở phải nghiêm túc thực hiện.

#### ***4.2.5. Một số biện pháp khác***

##### ***a. Tăng cường vai trò lãnh đạo sở***

Yếu tố lãnh đạo trong Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng luôn là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới quá trình, hoạt động quản lý nhà nước của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng. Áp dụng hệ thống QLCL thành công hay không là do yếu tố lãnh đạo Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng quyết định. Vì vậy, việc tăng cường tham gia thực hiện các cam kết của lãnh đạo Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng là hết sức cần thiết, cụ thể:

- Cần tăng cường hoạt động đôn đốc, kiểm tra, giám sát của lãnh đạo Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng trong việc chấp hành các quy trình của HT QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001. Lãnh đạo cần ban hành hệ thống văn bản phù hợp và thúc đẩy xây dựng các phép đo lường, phân tích dữ liệu để xác định hiệu quả

hoạt động của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng và tìm biện pháp cải tiến liên tục;

- Lãnh đạo Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng cần phân bổ trách nhiệm, quyền hạn cho các vị trí chuyên môn khác. Đảm bảo tất cả mọi cán bộ công nhân viên trong Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng đều được trao trách nhiệm và quyền hạn nhất định để họ có thể hỗ trợ cho việc thực hiện hiệu quả chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng;

- Lãnh đạo cần chỉ đạo việc xác định các tài liệu cần thiết hỗ trợ cho hệ thống quản lý chất lượng của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng. Quy mô, nội dung của hệ thống tài liệu phải phù hợp với nhu cầu của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng;

- Lãnh đạo cần tổ chức lại các khâu trong hệ thống hoạt động của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng để đảm bảo tính khoa học, hiệu quả trong quá trình quản lý nhà nước. Cần nhấn mạnh vào dịch vụ hành chính công, tạo động lực cho người lao động để không ngừng nâng cao năng suất lao động, tiết kiệm nguyên liệu và vật tư, giảm chi phí và các khâu trung gian không quan trọng;

- Cần khen thưởng, xử phạt hợp lý để động viên, khuyến khích người lao động làm việc hiệu quả, từ đó tạo điều kiện tăng thu nhập cho từng cá nhân;

- Lãnh đạo cần khơi dậy mọi tiềm năng và sức sáng tạo của nhân viên;

- Người lãnh đạo không những thông hiểu tiêu chuẩn ISO 9001:2008 mà còn là một chuyên gia đánh giá HT QLCL suất sắc, trực tiếp đề ra các biện pháp khắc phục và phòng ngừa.

### ***b. Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình***

Một trong những cơ sở giúp tổ chức xác định và đề xuất cải tiến nhằm nâng cao năng suất - hiệu quả của hoạt động đó là kết quả theo dõi - đo lường và phân tích xu hướng của các quá trình trong hệ thống. Vì vậy, Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng cần xây dựng đầy đủ các chỉ tiêu đánh giá cho từng quá trình cũng như chuẩn mực cụ thể cần đạt (giá trị tối thiểu cần đạt cho mỗi chỉ tiêu). Trong đó, Sở cần bổ sung chỉ tiêu về chi phí, nguồn lực sử dụng để từ đó có thể tính

toán được hiệu quả của quá trình.

### **4.3. Kiến nghị**

Căn cứ Luật Tổ chức chính quyền địa phương ngày 19/6/2015;

Căn cứ Quyết định số 19/2014/QĐ-TTg ngày 05/3/2014 của Thủ tướng Chính phủ về việc áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động của các cơ quan, tổ chức thuộc hệ thống hành chính nhà nước;

Căn cứ Thông tư số 116/2015/TT-BTC ngày 11/8/2015 của Bộ Tài chính quy định công tác quản lý tài chính đối với việc tư vấn, xây dựng, áp dụng, duy trì và cải tiến Hệ thống quản lý chất lượng theo Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008 vào hoạt động của các cơ quan, tổ chức thuộc hệ thống hành chính nhà nước;

Căn cứ Quyết định số 4108/QĐ-BKHHCN ngày 31/12/2015 của Bộ Khoa học và Công nghệ về việc hủy bỏ Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2008 Hệ thống quản lý chất lượng- các yêu cầu; Quyết định số 4109/QĐ-BKHHCN ngày 31/12/2015 của Bộ Khoa học và Công nghệ về việc công bố Tiêu chuẩn quốc gia TCVN ISO 9001:2015 Hệ thống quản lý chất lượng- các yêu cầu;

Do đó các Sở ban ngành trên địa bàn thành phố cần đẩy nhanh thực hiện chuyển đổi áp dụng từ hệ thống ISO 9001:2008 sang hệ thống QLCL ISO 9001:2015.

Lộ trình áp dụng hệ thống ISO 9001:2015 như sau:



**Bảng 4.1: Lộ trình áp dụng hệ thống ISO 9001:2015 tại Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng**

<b>Công việc thực hiện</b>	<b>Thời gian thực hiện</b>	<b>Lưu ý</b>
Đào tạo nhận thức chung về ISO 9001:2015	Tháng 2/2018	Toàn bộ cán bộ, công nhân viên khôi văn phòng ủy ban Sở nông nghiệp & phát triển nông thôn
Thực hiện và áp dụng	Tháng 3/2018-tháng 11/2018	Toàn bộ phòng, ban thuộc văn phòng sở nông nghiệp và phát triển nông thôn
Tiến hành đánh giá và cấp chứng nhận	Trung tuần tháng 12/2018	Đánh giá thực hiện và áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001:2015 và cấp chứng nhận đầu năm 2019 của tổ chức chứng nhận WQA

*(Nguồn: tác giả đề xuất)*

Đề nghị thành phố:

+ Bố trí kinh phí sau khi đã áp dụng vào hoạt động quy trình quản lý chất lượng vào hệ thống quản lý nhà nước cho các năm tiếp theo. Đặc biệt bố trí bổ sung biên chế, mặt bằng trụ sở cho các chi cục Thủy lợi, Kiểm lâm để giải quyết thủ tục hành chính theo cơ chế “một cửa” . Tức là phải mở rộng phạm vi áp dụng hệ thống ISO 9001:2008 tại các đơn vị trực thuộc sở nông nghiệp chứ không chỉ dừng lại ở văn phòng của sở nông nghiệp.

+ Hướng dẫn thực hiện cơ chế “một cửa liên thông” để thực hiện các thủ tục hành chính chính thuộc thẩm quyền giải quyết của Ủy ban nhân dân thành phố.

Tạo điều kiện giúp Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn phổ biến đến toàn thể cán bộ, công chức về quan trọng của việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng; xác định được các khâu then chốt trong việc áp dụng có hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng vào các hoạt động của đơn vị. Trong đó, sự cam kết của lãnh đạo các đơn vị đối với việc thực hiện chính sách chất lượng và việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng có hiệu lực và hiệu quả là điều kiện tiên quyết đối với sự thành công.

## KẾT LUẬN

Việc nâng cao hiệu quả áp dụng hệ thống QLCL là một việc làm vô cùng quan trọng đối với mọi tổ chức, doanh nghiệp. Qua phân tích thực trạng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng trong giai đoạn 2012-2016

Luận văn đã cơ bản giải quyết những vấn đề để xác định được những tồn tại trong hệ thống quản lý chất lượng của Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng đó là: cách xây dựng mục tiêu chưa hiệu quả, tính hiệu lực của các văn bản còn thấp; Công tác theo dõi - đo lường - cải tiến hệ thống chưa được triển khai triệt để, chưa có sự tham gia của tất cả cán bộ tại Sở nông nghiệp vào áp dụng hệ thống QLCL và đi tìm nguyên nhân của những tồn tại này. Để góp phần nâng cao hiệu quả khi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng giai đoạn tới, luận văn đã đề xuất các giải pháp: Cải tiến quy trình xây dựng và triển khai thực hiện mục tiêu; Hoàn thiện hệ thống tài liệu; Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý, áp dụng một số công cụ cải tiến theo phương pháp Kaizen của Nhật (triển khai 5S cho VP của Sở).

Hy vọng với những giải pháp được tác giả đề xuất sẽ góp phần vào việc hoàn thiện việc thực thi, áp dụng cũng như nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 trong giai đoạn 2016-2020. Đặc biệt trong năm 2017 Sở cần cập nhật để ứng dụng thành công hệ thống QLCL mới là hệ thống ISO 9001:2015. Tuy nhiên do thời gian nghiên cứu còn nhiều hạn chế, chính vì vậy tác giả rất mong nhận được sự góp ý của quý thầy, cô và các bạn bè đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

Xin chân thành cảm ơn!

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS Tạ Thị Kiều An (2004), *Quản lý chất lượng trong các tổ chức, Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.*
2. Bộ khoa học và công nghệ (2007), *TCVN ISO 9000:2007 Hệ thống quản lý chất lượng - cơ sở và từ vựng, Hà Nội.*
3. Bộ khoa học và công nghệ (2008), *TCVN ISO 9001:2008 Hệ thống quản lý chất lượng - các yêu cầu, Hà Nội.*
4. Bộ khoa học và công nghệ (2000), *TCVN ISO 9004:2000 Hệ thống quản lý chất lượng - hướng dẫn cải tiến, Hà Nội.*
5. Bộ khoa học và công nghệ (2002), *TCVN ISO 19011:2002 Hệ thống quản lý chất lượng- hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý môi trường, Hà Nội*
6. Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng (2016), *Sổ tay chất lượng, hệ thống tài liệu nội bộ và hồ sơ chất lượng của Sở nông nghiệp và phát triển nông thôn Hải Phòng giai đoạn 2012-2016, Hải Phòng.*
7. Nguyễn Chí Công (2007), *Quản lý chất lượng trong xây dựng cơ bản, Nhà xuất bản Đà Nẵng, Đà Nẵng.*
8. MASA AKIIMAI (1992), *Kaizen - chìa khoá của sự thành công về quản lý của Nhật Bản, Nhà xuất bản TP HCM.*
9. Nguyễn Quang Toàn (2001), *ISO 9000 và TQM, thiết lập hệ thống quản lý tập trung vào chất lượng và hướng vào khách hàng, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.*
10. Hệ thống quản lý chất lượng- Các yêu cầu (2010), *Tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008, Tiêu chuẩn quốc gia, Hà Nội.*
11. Webiste: *Trung tâm năng suất chất lượng việt nam (2015): <http://vnpi.vn/>*
12. *Improving Quality Management System Implementation In Indonesian Construction Companies- by Debby Willar, S.T. (Civil), MEngSc (Project Management)*

13. **Một số tài liệu trên internet**

14. <http://www.iso.org/iso/home.html>

15. [https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Organization\\_for\\_Standardization](https://en.wikipedia.org/wiki/International_Organization_for_Standardization)

16. [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)

17. [https://en.wikipedia.org/wiki/ISO\\_9000](https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_9000)

18. <http://www.slideshare.net/odouroflove/tiu-chun-quc-gia-tcvn-iso-9001-2008-h-thng-qun-l-cht-lng-cc-yu-cu>

19. <https://voer.edu.vn/m/vai-tro-cua-viec-nang-cao-chat-luong/ad9ee99b>

## PHỤ LỤC: MẪU PHIẾU ĐIỀU TRA KHẢO SÁT

### **THÔNG TIN VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU**

Tên đề tài: **Đánh giá hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thành phố Hải Phòng**

Trân trọng kính mời Anh/Chị tham gia đề tài nghiên cứu “*Đánh giá hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 tại Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thành phố Hải Phòng*”. Đề tài nghiên cứu này được thực hiện bởi học viên cao học Phạm Tiến Thành dưới sự hướng dẫn của Tiên sĩ Nguyễn Tiến Thanh.

#### **Mục đích của nghiên cứu này là gì?**

Mục đích của nghiên cứu này là đánh giá hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 đang được áp dụng tại Sở Nông nghiệp và Phát triển nông thôn Thành phố Hải Phòng, từ đó góp phần hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 khi chuyển đổi sang phiên bản mới ISO 9001:2015.

#### **Tại sao Anh/Chị được mời tham gia nghiên cứu?**

Anh/Chị được mời tham gia nghiên cứu vì Anh/Chị là người hiểu biết sâu sắc về thực tế áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 tại Đơn vị. Chúng tôi rất mong Anh/Chị tham gia nghiên cứu này trên tinh thần hoàn toàn tự nguyện. Anh/Chị có toàn quyền từ chối tham gia nghiên cứu và không cần phải đưa ra lý do giải thích. Việc Anh/Chị từ chối tham gia nghiên cứu sẽ không hề ảnh hưởng gì đến công việc của Anh/Chị.

#### **Thông tin Anh/Chị cung cấp có đảm bảo tính vô danh và bí mật?**

Việc Anh/Chị đồng ý hoặc không đồng ý tham gia nghiên cứu và ý kiến phản hồi của Anh/Chị về từng câu hỏi khảo sát đảm bảo tính vô danh, Anh/Chị không cần phải viết hay ký tên vào phiếu khảo sát; thông tin Anh/Chị cung cấp đảm bảo tính bí mật và sẽ KHÔNG được tiết lộ cho lãnh đạo đơn vị của các Anh/Chị, cho bộ phận nhân sự, hay cho đồng nghiệp của các Anh/Chị.

#### **Anh/Chị có được cung cấp kết quả nghiên cứu?**

Kết quả của nghiên cứu này có thể được cung cấp cho các nhóm tham gia nghiên cứu khi có yêu cầu. Nếu Anh/Chị muốn thảo luận thêm về nghiên cứu này dưới bất kỳ góc độ nào, xin liên hệ với Phạm Tiến Thành qua số điện thoại 0936090999 e-mail: [phamtienthanhsv@gmail.com](mailto:phamtienthanhsv@gmail.com). Chúng tôi rất mong muốn và rất vui mừng được thảo luận cùng Anh/Chị.

Trân trọng cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian để đọc thông tin về nghiên cứu này. Nếu muốn, Anh/Chị có thể giữ lại tờ thông tin này để sử dụng về sau.

**Họ và tên của học viên:**

**Phạm Tiến Thành**

## CÂU HỎI KHẢO SÁT VỀ HỆ THỐNG ISO 9001

### I. CÂU HỎI CHUNG

*Đề nghị Anh/Chị vui lòng cho ý kiến bằng cách đánh dấu ✓ hoặc gán giá trị tương ứng vào các ô phù hợp trong các câu hỏi dưới đây.*

#### 1. Phòng ban công tác của anh/chị?

- |  |   |   |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Văn Phòng Sở    | <input type="checkbox"/> Phòng Kế hoạch tài chính | <input type="checkbox"/> Phòng tổ chức cán bộ |
| <input type="checkbox"/> Thanh Tra Sở    | <input type="checkbox"/> Phòng QLXD công trình    | <input type="checkbox"/> Phòng Kỹ thuật       |
| <input type="checkbox"/> Các đơn vị khác |   |   |

#### 2. Anh/chị đã làm việc trong đơn vị hiện nay bao lâu?

- |                                     |   |                                     |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Dưới 1 năm | <input type="checkbox"/> Từ 1 đến 3 năm | <input type="checkbox"/> Trên 3 năm |
|-------------------------------------|---|-------------------------------------|

#### 3. Vị trí công tác của Anh/Chị thuộc:

- |  |   |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ban Giám đốc Sở | <input type="checkbox"/> Lãnh đạo phòng ban nhân viên | <input type="checkbox"/> Khối cán bộ |
|--|---|--------------------------------------|

#### 4. Anh/Chị có biết về hệ thống ISO được áp dụng tại Sở?

- |                             |                                |
|-----------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Có | <input type="checkbox"/> Không |
|-----------------------------|--------------------------------|

#### 5. Đề nghị Anh/Chị xếp thứ tự từ 1 (thấp nhất) đến 5 (cao nhất) về động lực áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 tại đơn vị mình:

- |   |
|---|
| <input type="checkbox"/> Để nâng cao hiệu quả công việc của các đơn vị thuộc Sở                               |
| <input type="checkbox"/> Để giảm thiểu việc lãng phí thời gian và các nguồn lực khác của các đơn vị thuộc Sở  |
| <input type="checkbox"/> Để thực hiện chỉ đạo theo chủ trương của Thành phố và/hoặc của Bộ                    |
| <input type="checkbox"/> Để đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân dân và/hoặc các tổ chức, đơn vị có liên quan |

*Xin mời Anh/Chị sang tiếp trang sau.*



12.	Các số liệu thống kê liên quan đến hoạt động của Sở được thu thập đầy đủ, được phân tích cẩn thận để giúp Lãnh đạo Sở xử lý tốt các vấn đề					
13.	Cán bộ, nhân viên trong Sở được đào tạo, tập huấn chuyên môn, nghiệp vụ					
14.	Cá nhân, mỗi đơn vị thuộc Sở chịu trách nhiệm toàn diện về kết quả thực hiện kế hoạch công tác của đơn vị đó					
15.	Các vấn đề phát sinh được xử lý theo quyết định cảm tính của lãnh đạo					
16.	Quan hệ với các đối tác của Sở dựa trên nguyên tắc hai bên cùng có lợi					

**Rất cảm ơn Anh/Chị đã tham gia khảo sát!**