MỞ ĐẦ U

1.1 Tính cấp thiết của đề tài

Trong bối cảnh cạnh tranh khu vực và cạnh tranh toàn cầu ngày càng gay gắt, có thể khẳng định rằng chất lượng đang đóng một vai trò đặc biệt quan trọng trong việc hình thành ưu thế cạnh tranh của các nhà sản xuất kinh doanh.

Sự hội nhập kinh tế của Việt Nam vào khu vực và thế giới đang đặt ra những thách thức to lớn cho chúng ta khi hàng rào thuế quan dần dần được bãi bỏ và thay vào đó là hàng rào phi thuế quan. Các doanh nghiệp Việt Nam không thể tiếp tục trông chờ vào sự bảo hộ của Nhà nước mà phải chủ động tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp mình. Nếu không đặt vấn đề chất lượng một cách nghiêm túc ngay từ bây giờ thì các doanh nghiệp Việt Nam sẽ khó có thể cạnh tranh để tồn tại và hướng đến sự phát triển bền vững.

Cùng với ngành cà phê, các doanh nghiệp kinh doanh và xuất khẩu cà phê trên địa bàn tỉnh Đăk Lăk trong thời gian qua đã có nhiều nỗ lực, đạt được một số thành tựu về sản lượng, kim ngạch xuất khẩu qua đó có những đóng góp nhất định vào sự phát triển kinh tế của đất nước. Tuy nhiên, năng lực cạnh tranh hiện tại của các doanh nghiệp này nói riêng và ngành cà phê nói chung vẫn còn rất thấp. Một trong những điểm yếu cơ bản làm hạn chế năng lực cạnh tranh của các doanh nghiệp này là chất lượng sản phẩm thấp, công tác quản lý chất lượng tuy đã được chú trọng nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu cạnh tranh mang tính toàn cầu.

Hiện nay cà phê Việt Nam đang đứng vị trí thứ hai thế giới về xuất khẩu cà phê với sản lượng hàng năm hơn 1 triệu tấn/năm. Xuất khẩu cà phê Việt Nam trong niên vụ 2008/2009 (tính từ 10/08 đến tháng 09/09) đạt 97,58 triệu bao, tăng 1,6 % so mức 96,08 triệu bao niên vụ trước, mang lại gần 1,75 tỷ USD. Mặc dù sản lượng xuất khẩu đứng thứ hai thế giới nhưng giá cà phê Việt Nam vẫn luôn thấp hơn giá của các nước khác trên thế giới. Nguyên nhân chính là do chất lượng cà phê Việt Nam vẫn còn thấp, hầu hết các doanh nghiệp ở Việt Nam đều áp dụng phương pháp kiểm tra chất lượng đầu ra của sản phẩm nên chất lượng của sản phẩm chưa được

kiểm soát chặt chẽ. Theo số liệu của Ủy ban Điều hành Tổ chức Cà phê Quốc tế (ICO), trong tổng lượng cà phê bị thải loại trên thế giới có tới 80% là của Việt Nam (Nguồn: diendandoanhnghiep.com).

Vì thế nếu muốn sản phẩm của chúng ta nâng cao tính cạnh trên thị trường quốc tế thì việc nâng cao chất lượng của sản phẩm đã trở thành yêu cầu mang tính cấp thiết đối với các doanh nghệp của Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp xuất khẩu cà phê. Chất lượng của sản phẩm được hình thành trong cả ba khâu từ khâu: kiểm tra đầu vào, thiết kế sản phẩm - sản xuất - lưu thông tiêu dùng. Thực tế hiện nay, các doanh nghiệp chế biến xuất khẩu cà phê nhân xô Việt Nam chủ yếu áp dụng phương pháp quản lý chất lượng KCS (kiểm soát chất lượng sản phẩm đầu ra), còn các phương pháp khác như quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO, hay quản lý chất lượng toàn diện TQM, hay phương pháp quản lý theo quy tắc chung cho cộng đồng cà phê 4C… thì hầu như được rất ít các doanh nghiệp ở Việt Nam áp dụng. Điều này dẫn đến việc quản lý chất lượng cà phê ở các doanh nghiệp là chưa đủ đáp ứng nhu cầu của thị trường và của quá trình sản xuất kinh doanh tại doanh nghiệp.

Vì vậy, vấn đề quản lý chất lượng cà phê hiện nay là một vấn đề thật sự quan trọng và cần thiết mà bất kỳ doanh nghiệp sản xuất, chế biến cà phê xuất khẩu nào của Việt Nam cũng quan tâm.

Xuất phát từ tầm quan trọng của vấn đề quản lý chất lượng cà phê tôi quyết định thực hiện nghiên cứu đề tài: "**Quản lý chất lượng sản phẩm cà phê nhân xô tại công ty trách nhiệm hữu hạn cà phê Hà Lan Việt Nam"** nhằm đánh giá thực trạng công tác quản trị chất lượng cà phê nhân xô của doanh nghiệp và đề ra một số giải pháp hoàn thiện cho công tác quản lý chất lượng sản phẩm cà phê nhân xô góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và giá trị cho sản phẩm cà phê.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Phân tích thực trạng công tác quản lý chất lượng của công ty TNHH Cà Phê Hà Lan Việt Nam, từ đó đề xuất một số giải pháp thiết thực hoàn thiện hoạt động quản lý chất lượng sản phẩm cà phê, tạo điều kiện tăng khả năng cạnh tranh của công ty, nâng cao giá trị sản phẩm cà phê nhân xô xuất khẩu.

1.3 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận văn là các vấn đề liên quan đến công tác quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng sản phẩm cà phê nhân xô của công ty TNHH cà phê Hà Lan - Việt Nam, bao gồm: công tác quản lý chất lượng đầu vào sản phẩm cà phê nhân xô trong quá trình thu mua, lưu kho, công tác quản lý chất lượng trong quá trình sản xuất chế biến và quản lý chất lượng đầu ra của sản phẩm (khâu tiêu thụ và xuất khẩu) từ đó đề ra những biện pháp có tính khả thi nhằm nâng cao hiệu quả công tác quản lý chất lượng cà phê nhân xô xuất khẩu của công ty..

1.4 Phạm vi nghiên cứu

Luận văn được thực hiện tại công ty TNHH Cà Phê Hà Lan Việt Nam (Nedcoffee VietNam Ltd) thuộc khu tiểu thủ công nghiệp Tân An 2, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đăklăk và một số điểm lấy mẫu trong chương trình phát triển cà phê bền vững (SCD).

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Luận văn được nghiên cứu trên cơ sở sử dụng tổng hợp phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử, phương pháp thống kê, phương pháp hệ thống, phương pháp mô hình hóa kết hợp với phương pháp phân tích, tổng hợp, so sánh. Thông tin số liệu được sử dụng trong luận văn gồm:

- Thông tin số liệu thứ cấp được thu thập từ nhiều nguồn, như: sách, báo, mạng internet, các báo cáo tại hội thảo chuyên đề về quản lý chất lượng, các báo cáo chuyên ngành về kinh doanh, xuất khẩu cà phê được công bố chính thức.

- Thông tin, số liệu sơ cấp được thu thập bằng cách tự điều tra, phỏng vấn trực tiếp các nhà quản lý, nhân viên, khách hàng của công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam.

Các số liệu phân tích được sử dụng trong luận văn được thu thập chủ yếu trong giai đoạn 2007-2009.

1.6 Nội dung và kết cấu của luận văn

Ngoài phần mở đầu, kết luận, phụ lục và các danh mục tài liệu tham khảo, luận văn gồm 3 chương chính sau:

Chương 1: Lý luận chung về quản lý chất lượng trong kinh doanh.

Chương 2: Thực trạng công tác quản lý chất lượng cà phê nhân xô tại công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam.

Chương 3: Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng sản phẩm cà phê nhân xô.

CHƯƠNG 1
LÝ LUẬN CHUNG VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TRONG KINH DOANH

1.1 Chất lượng và quản lý chất lượng

1.1.1 Chất lượng

a)Khái niệm chất lượng

Khi nói đến chất lượng sản phẩm, người ta thường có các quan điểm sau:

Chất lượng là mức độ tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu, hiểu một cách đơn giản chất lượng là sự đáp ứng và thỏa mãn các yêu cầu.

Chất lượng sản phẩm bao gồm những tính chất đặc trưng cho giá trị sử dụng của sản phẩm. Điều đó có nghĩa là khi xem xét chất lượng thì chúng ta phải chú ý đến các thuộc tính sản phẩm chứ không phải chỉ căn cứ vào một vài chỉ tiêu nào đó của sản phẩm.

Chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào điều kiện công nghệ, điều kiện khoa học kĩ thuật, kinh tế và điều kiện xã hội, vì vậy nói đến nhu cầu, khả năng thỏa mãn nhu cầu thì phải xem xét điều kiện, hoàn cảnh cụ thể về kinh tế, kĩ thuật và xã hội.

Ngày nay người ta thường nói đến chất lượng tổng hợp bao gồm: chất lượng sản phẩm, chất lượng dịch vụ sau khi bán và chi phí bỏ ra để đạt được mức chất lượng đó. Quan niệm này đặt chất lượng sản phẩm trong mối quan niệm chặt chẽ với chất lượng của dịch vụ, chất lượng các điều kiện giao hàng và hiệu quả của việc sử dụng các nguồn lực. Thông thường người ta cho rằng sản phẩm có chất lượng là những sản phẩm hay dịch vụ hảo hạng, đạt được trình độ khu vực hay thế giới và đáp ứng được mong đợi của khách hàng với chi phí có thể chấp nhận được. Nếu quá trình sản xuất có chi phí không phù hợp với giá bán thì khách hàng sẽ không chấp nhận giá trị của nó, có nghĩa là giá bán cao hơn giá mà khách hàng chịu bỏ ra để đổi lấy các đặc tính của sản phẩm. Như vậy ta thấy cách nhìn về chất lượng giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng khác nhau nhưng không mâu thuẫn nhau.

Còn nhiều định nghĩa khác nhau về chất lượng sản phẩm xét theo các quan điểm tiếp cận khác nhau. Để giúp cho hoạt động quản lý chất lượng trong các doanh nghiệp được thống nhất, dễ dàng, Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hóa (ISO) trong

bộ tiêu chuẩn ISO 9000, theo ISO 9000:2000: "*Chất lượng là mức độ của một tập hợp các đặc tính vốn có của một sản phẩm, hệ thống hoặc quá trình thỏa mãn các yêu cầu của khách hàng và các bên có liên quan"*. Yêu cầu là những nhu cầu hay mong đợi đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc. Các bên có liên quan bao hàm khách hàng nội bộ, cán bộ công nhân viên của tổ chức, những người thường xuyên cộng tác với tổ chức, những người cung ứng nguyên vật liệu, tổ chức…Định nghĩa chất lượng trong ISO 9000 là thể hiện sự thống nhất giữa các thuộc tính nội tại khách quan của sản phẩm với đáp ứng nhu cầu chủ quan của khách hàng. Do tác dụng thực tế của nó, nên định nghĩa này được chấp nhận một cách rộng rãi trong hoạt động kinh doanh quốc tế ngày nay.

b)Các đặc điểm của chất lượng

Từ định nghĩa nêu trên ta thấy chất lượng có các đặc điểm sau:

Chất lượng được đo bằng sự thoả mãn nhu cầu. Nhu cầu luôn biến động nên phải định kỳ xem xét lại yêu cầu (tiêu chuẩn) chất lượng. Nếu một sản phẩm vì lý do nào đó mà không được nhu cầu chấp nhận thì phải coi là có chất lượng kém, cho dù trình độ công nghệ để chế tạo ra sản phẩm đó có thể rất hiện đại. Đây là một kết luận then chốt và là cơ sở để các nhà chất lượng định ra chính sách, chiến lược kinh doanh của mình. Sự thoả mãn nhu cầu phải được thể hiện trên nhiều phương diện như tính năng của sản phẩm, giá thoả mãn nhu cầu, thời điểm cung cấp, dịch vụ an toàn…

Do chất lượng được đo bằng sự thỏa mãn nhu cầu, mà nhu cầu luôn luôn biến động nên chất lượng cũng luôn biến động theo thời gian, không gian, điều kiện sử dụng.

Khi đánh giá chất lượng của một đối tượng, ta phải xét đến mọi đặc tính của đối tượng có liên quan đến sự thỏa mãn những nhu cầu cụ thể. Các nhu cầu này không chỉ từ phía khách hàng mà còn từ các bên có liên quan, ví dụ như yêu cầu mang tính pháp chế, nhu cầu của cộng đồng xã hội.

Nhu cầu có thể được công bố rõ ràng dưới dạng các quy định, tiêu chuẩn nhưng cũng có những nhu cầu không thể miêu tả rõ ràng, người sử dụng chỉ có thể cảm nhận chúng, hoặc có khi chỉ phát hiện được trong quá trình sử dụng.

Chất lượng không phải chỉ là thuộc tính của sản phẩm, hàng hóa mà ta vẫn hiểu hàng ngày. Chất lượng có thể áp dụng cho một hệ thống, một quá trình.

Khi nói đến chất lượng chúng ta không thể bỏ qua các yếu tố giá cả và dịch vụ sau khi bán, vấn đề giao hàng đúng lúc, đúng thời hạn,… là những yếu tố mà khách hàng nào cũng quan tâm sau khi thấy sản phẩm mà họ định mua thõa mãn nhu cầu của họ.

Chất lượng tối ưu biểu thị khả năng thỏa mãn toàn diện nhu cầu của thị trường trong những điều kiện xác định với chi phí thỏa mãn nhu cầu thấp nhất.

c)Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng

Chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố. Tùy thuộc vào đặc điểm cụ thể của từng ngành sản xuất kinh doanh mà mức độ tác động của các yếu tố sẽ khác nhau. Các yếu tố cơ bản có thể phân thành:

Các yếu tố ở tầm vi mô. Trong nội bộ doanh nghiệp, các yếu tố cơ bản ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm bao gồm: con người, lực lượng lao động trong doanh nghiệp; phương pháp quản trị, công nghệ, trình độ tổ chức quản lý và tổ chức sản xuất của doanh nghiệp; khả năng về công nghệ máy móc thiết bị của doanh nghiệp; vật tư, nguyên liệu, nhiên liệu và hệ thống tổ chức đảm bảo vật tư, nguyên nhiên vật liệu của doanh nghiệp. Trong 4 yếu tố trên, con người được xem là yếu tố quan trọng nhất.

Các yếu tố ở tầm vĩ mô: bao gồm 6 yếu tố chính sau đây

Yếu tố 1: Nhu cầu của nền kinh tế. Nhu cầu sản phẩm thay đổi theo từng loại thị trường, sự biến đổi của thị trường, từng đối tượng sử dụng. Các doanh nghiệp muốn tồn tại và phát triển phải nhạy cảm với thị trường để tạo nguồn sinh lực cho quá trình hình thành và phát triển các loại sản phẩm.

Yếu tố 2: Trình độ kinh tế, trình độ sản xuất. Đó là khả năng kinh tế (tài nguyên, tích lũy, đầu tư…) và trình độ kỹ thuật (chủ yếu là trang thiết bị công nghệ

và các kỹ năng cần thiết) cho phép hình thành và phát triển một sản phẩm nào đó có mức chất lượng tối ưu hay không. Việc nâng cao chất lượng không thể vượt ra ngoài khả năng cho phép của nền kinh tế.

Yếu tố 3: Chính sách kinh tế. Định hướng đầu tư, hướng phát triển các loại sản phẩm và mức thỏa mãn các loại nhu cầu của chính sách kinh tế có tầm quan trọng đặc biệt ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm.

Yếu tố 4: Sự phát triển khoa học - kỹ thuật. Ngày nay, khi khoa học kỹ thuật trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp thì trình độ chất lượng của bất kỳ sản phẩm nào cũng gắn liền và bị chi phối bởi sự phát triển của khoa học kỹ thuật. Kết quả chính của việc áp dụng khoa học kỹ thuật vào sản xuất là tạo ra sự nhảy vọt về năng suất, chất lượng và hiệu quả. Các hướng chủ yếu của việc áp dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật hiện nay là: sáng tạo vật liệu mới hay vật liệu thay thế: cải tiến đổi mới công nghệ; cải tiến sản phẩm cũ và chế thử sản phẩm mới.

Yếu tố 5: Hiệu lực của cơ chế quản lý kinh tế. Chất lượng sản phẩm chịu tác động, chi phối bởi các cơ chế quản lý kinh tế, kỹ thuật, xã hội như: kế hoạch phát triển kinh tế; giá cả; chính sách đầu tư.

Yếu tố 6: Những yếu tố về văn hóa, truyền thống, tập quán. Chất lượng sản phẩm có thể thay đổi theo cảm nhận của từng dân tộc, tập quán của từng vùng dân cư.

1.1.2 Quản lý chất lượng

a) Khái niệm quản lý chất lượng

Chất lượng không tự sinh ra; chất lượng không phải là một kết quả ngẫu nhiên, nó là kết quả của sự tác động của hàng loạt các yếu tố có liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn đạt được chất lượng mong muốn cần phải quản lý một cách đúng đắn các yếu tố này. Hoạt động quản lý trong lĩnh vực chất lượng được gọi là quản lý chất lượng.

Nếu mục đích cuối cùng của chất lượng là thõa mãn nhu cầu của khách hàng thì quản lý chất lượng (QLCL) là tổng thể những biện pháp kinh tế, kỹ thuật, hành

chính tác động lên toàn bộ quá trình hoạt động của một tổ chức để đạt được mục đích đó với chi phí xã hội thấp nhất.

Tuy nhiên, tùy thuộc vào quan điểm nhìn nhận khác nhau của các chuyên gia, các nhà nghiên cứu, tùy thuộc vào đặc trưng của từng nền kinh tế, mà người ta đã đưa ra khái niệm khác nhau về QLCL. Sau đây xin nêu một số khái niệm đặc trưng cho các giai đoạn phát triển khác nhau cũng như các nền kinh tế khác nhau:

Theo tiêu chuẩn Liên Xô (IOCT 15467-70) thì "*Quản lý chất lượng là việc xây dựng, đảm bảo và duy trì mức chất lượng tất yếu của các sản phẩm khi thiết kế, chế tạo, lưu thông và tiêu dùng"*.

Theo tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản (JIS) thì: "*Quản lý chất lượng là hệ thống các phương pháp tạo điều kiện sản xuất tiết kiệm những hàng hóa có chất lượng, hoặc đưa ra những dịch vụ có chất lượng thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng"*.

Theo các cách tiếp cận khác nhau mà các chuyên gia nghiên cứu cũng đưa ra những khái niệm khác nhau về chất lượng và QLCL.

Tiến sĩ Deming: "*với quan điểm mọi vật đều biến động và quản lý chất lượng là cần tạo ra sự ổn định về chất lượng bằng việc sử dụng các biện pháp thống kê để giảm biên độ biến động của các yếu tố trong quá trình*". Trên cơ sở đó, tiến sỹ Deming đưa ra 14 quan điểm có liên quan đến các vấn đề kiểm soát quá trình bằng thống kê, cải tiến liên tục thông qua số liệu thống kê, mối liên hệ giữa các phòng ban…

Giáo sư Juran, chuyên gia chất lượng nổi tiếng thế giới và là người có những đóng góp lớn cho sự thành công của các công ty Nhật Bản, là người đầu tiên đề cập đến những khía cạnh rộng lớn về QLCL, cùng với việc xác định vai trò trách nhiệm lớn về chất lượng thuộc về nhà lãnh đạo. Vì vậy, ông đã xác định QLCL trước hết đòi hỏi trách nhiệm của lãnh đạo, sự tham gia của mỗi thành viên trong tổ chức. Giáo sư Juran cũng nhấn mạnh khía cạnh kiểm soát, điều khiển chất lượng và các yếu tố cải tiến liên tục.

Philip B.Crosby với quan niệm "*Chất lượng là thứ cho không*", làm chất lượng không những không tốn kém mà là một trong những nguồn lợi nhuận chân chính. Cách tiếp cận chung của Crosby về QLCL là nhấn mạnh yếu tố phòng ngừa, cùng quan điểm "*sản phẩm không khuyết tật*" và "*làm đúng ngay từ đầu*". Chính ông là người đặt ra từ "*Vacxin chất lượng*", bao gồm ba thành phần: quyết tâm, giáo dục và thực hiện để ngăn chặn tình trạng không phù hợp yêu cầu. Ông đã đưa ra 14 cải tiến chất lượng nhu một hướng dẫn thực hành về cải tiến chất lượng cho các nhà quản lý.

Feigenbaum lại nghiên cứu những kinh nghiệm về điều khiển chất lượng toàn diện và đã nêu 40 nguyên tắc của điều khiển chất lượng toàn diện. Các nguyên tắc này nêu rõ các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng là tất cả các yếu tố trong suốt quá trình sản xuất kinh doanh, từ khâu đặt hàng đến khâu tiêu thụ cuối cùng. Vì vậy, kiểm soát cuối cùng cũng được nhấn mạnh bằng việc áp dụng các công cụ thống kê chất lượng ở mọi nơi cần thiết. Ông nhấn mạnh điều khiển chất lượng toàn diện nhằm đạt được mục tiêu cuối cùng là sự thõa mãn khách hàng và đạt được lòng tin với khách hàng.

Ông Ishikawa, chuyên gia chất lượng hàng đầu của Nhật Bản, luôn chú trọng việc đào tạo, giáo dục khi tiến hành QLCL. Ông cho rằng chất lượng bắt đầu từ đào tạo và kết thúc bằng đào tạo. Ông cũng quan điểm rằng: đề thúc đẩy cải tiến chất lượng cần tăng cường hoạt động theo tổ đội và tuân thủ các nguyên tắc: tự phát triển, tự nguyện, hoạt động theo nhóm, mọi người cùng tham gia công việc của nhóm, có quan hệ hỗ trợ, chủ động công tác và làm việc liên tục, giúp nhau tiến bộ, tạo ra bầu không khí cởi mở và tiềm năng sáng tạo.

Như vậy, có thể nói rằng, với các cách tiếp cận khác nhau nhưng các chuyên gia chất lượng, các nhà nghiên cứu đã tương đối thống nhất với nhau về quan điểm QLCL, đó là quản lý theo quá trình, nhấn mạnh yếu tố kiểm soát quá trình và cải tiến liên tục cùng với việc giáo dục, đào tạo và cuốn hút sự tham gia của mọi người trong tổ chức. Đồng thời đề cao vai trò trách nhiệm của lãnh đạo và các nhà quản lý,

nhấn mạnh yếu tố con người trong hoạt động chất lượng và chú ý tới việc sử dụng các công cụ thống kê trong QLCL.

Tiếp thu sáng tạo các luồng tư tưởng, kinh nghiệm thực hành hiện đại,dựa trên cách tiếp cận khoa học, hệ thống Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO) đã đưa ra khái niệm về QLCL như sau:

"Quản lý chất lượng là tập hợp các hoạt động có chức năng quản lý chung, nhằm đề ra các chính sách, mục tiêu, trách nhiệm và thực hiện chúng bằng các biện pháp như hhoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ hệ thống chất lượng".

b)Bản chất và đặc điểm của quản lý chất lượng

Thực chất QLCL là tập hợp các hoạt động của chức năng quản lý, như: Hoạch định, tổ chức, kiểm soát, điều chỉnh. Nói cách khác, QLCL chính là chất lượng của công tác quản lý. Chỉ khi nào toàn bộ các yếu tố về kinh tế, xã hội, công nghệ và tổ chức được xem xét đầy đủ trong mối quan hệ thống nhất ràng buộc với nhau trong hệ thống chất lượng thì mới có cơ sở để nói rằng chất lượng sản phẩm được đảm bảo. QLCL hiện đại cho rằng vấn đề chất lượng được đặt ra và giải quyết trong phạm vi toàn bộ hệ thống, bao gồm tất cả các khâu, các quá trình nghiên cứu, chế tạo, phân phối và tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ. QLCL là quá trình liên tục mang tính hệ thống thể hiện sự gắn bó chặt chẽ giữa doanh nghiệp với mội trường bên ngoài. QLCL có những đặc điểm cơ bản như sau:

Quản lý chất lượng liên quan đến chất lượng con người. Nói đến chất lượng người ta thường có xu hướng nghĩ trước hết đế chất lượng sản phẩm. Nhưng chính chất lượng của con người mới là mối quan tâm hàng đầu của QLCL. Làm cho chất lượng gắn với con người mới chính là điều cơ bản của QLCL. Làm cho con người có chất lượng nghĩa là giúp họ có được nhận thức đúng về công việc. Sau đó họ phải được đào tạo, huấn luyện để có khả năng giải quyết những vấn đề mà họ đã nhận ra. Có đủ nhận thức và trình độ, từng người có thể hoàn thành được nhiệm vụ của mình mà không cần phải thúc giục, ra lệnh và kiểm tra quá nhiều. Sự quản trị dựa trên tinh thần nhân văn cho phép phát hiện toàn diện nhất khả năng của con

người, phát triển tinh thần sáng tạo và đổi mới. Chỉ khi nào con người được đào tạo và có trách nhiệm với chính mình và trước cộng đồng thì họ mới phát huy hết tiềm năng của mình.

Chất lượng là trước hết, không phải lợi nhuận trước hết. Đặc điểm này phản ánh rõ nhất bản chất của QLCL, bởi vì chính nó phản ánh niềm tin vào chất lượng và lợi ích của chất lượng. Chất lượng là con đường an toàn nhất để tăng cường tính cạnh tranh toàn diện của doanh nghiệp. Sự tăng chất lượng đòi hỏi phải tạm thời tăng chi phí. Nhưng doanh nghiệp sẽ có khả năng thỏa mãn được yêu cầu của khách hàng và đương đầu với cạnh tranh trong thị trường. Bên cạnh đó chất lượng tăng lên thì chi phí ẩn sẽ giảm rất nhiều. Do đó khi định hướng vào việc đảm bảo và nâng cao chất lượng thì kéo theo việc tiêu thụ sản phẩm sẽ tốt hơn, lợi nhuận thu được cao hơn và giảm chi phí.

Quản trị ngược dòng. Do QLCL chú trọng tới các dữ kiện và quá trình nhiều hơn là kết quả, nên QLCL đã khuyến khích đi ngược trở lại công đoạn trong quá trình để tìm ra nguyên nhân của vấn đề.

Tiến trình tiếp theo chính là khách hàng. Năm 1950, chuyên gia người Nhật Ishikawa đã đưa ra câu nói nổi tiếng "*Giai đoạn sản xuất kế tiếp chính là khách hàng*". Quan điểm này đã khiến kỹ sư và công nhân ở các phân xưởng ý thức được rằng khách hàng không phải chỉ là người mua sản phẩm ngoài thị trường, mà còn là kỹ sư, công nhân làm việc trong giai đoạn sản xuất kế tiếp, tiếp tục của họ. Từ đó có sự cam kết không bao giờ chuyển những chi tiết kém phẩm chất tới những người làm việc ở giai đoạn sau. Sự đòi hỏi đối xử với công nhân ở giai đoạn sản xuất kế tiếp như khách hàng đã buộc người công nhân phải thẳng thắn nhận vấn đề thuộc phân xưởng của họ và làm hết sức mình để giải quyết các vấn đề đó.

Quản lý chất lượng hướng tới khách hàng, không phải quản lý chất lượng hướng về người sản xuất. Khái niệm QLCL được áp dụng xuyên suốt tất cả các giai đoạn sản xuất và cuối cùng đến với khách hàng, người mua sản phẩm. Vì thế QLCL được coi là hướng tới khách hàng. Đó cũng chính là lý do vì sao hoạt động QLCL đã chuyển từ sự nhấn mạnh đến việc giữ vững chất lượng suốt quá trình sản xuất

sang xây dựng chất lượng cho sản phẩm bằng cách thiết kế và làm ra các sản phẩm mới đáng ứng được đòi hỏi, nhu cầu của khách hàng.

Quản trị theo chức năng và hội đồng chức năng. Quản trị theo chức năng (hay quản trị chức năng chéo) được hình thành ở Nhật vào năm 1962 và Toyota là công ty đầu tiên áp dụng. Phương thức QLCL này xuất phát từ hai nhu cầu: giúp giới quản lý quy định rõ về chỉ tiêu chất lượng và triển khai những chỉ tiêu đó để tất cả nhân viên ở các cấp thông hiểu đồng thời cần thiết phải có sự hợp tác giữa các phòng ban khác nhau.

c) Các nguyên tắc của quản lý chất lượng

Muốn tác động đồng bộ đến các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng, QLCL phải tuân thủ một số nguyên tắc sau:

Nguyên tắc 1: Định hướng bởi khách hàng. Chất lượng là sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, chính vì vậy việc quản lý chất lượng nhằm đáp ứng mục tiêu đó. Vì khách hàng là đối tượng phục vụ của sản phẩm, là động lực thúc đẩy sản xuất và dịch vụ nên QLCL là không ngừng tìm hiểu các nhu cầu của khách hàng, nắm bắt và hướng sản phẩm của mình theo nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng đồng thời xây dựng nguồn lực để đáp ứng các nhu cầu đó một cách tốt nhất.

Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo. Lãnh đạo doanh nghiệp nhằm thiết lập sự thống nhất đồng bộ giữa mục đích, đường lối và môi trường nội bộ của doanh nghiệp. Người lãnh đạo phải tham gia chỉ đạo, xây dựng các chiến lược, hệ thống và tìm các biện pháp huy động mọi người tham gia và phát huy tính sáng tạo, ý thức về chất lượng sản phẩm để đạt được mục tiêu chung.

Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi thành viên. Sự hiểu biết thấu đáo mọi mục tiêu chất lượng kết hợp với lòng nhiệt tình, kỹ năng và kinh nghiệm của mỗi thành viên trong doanh nghiệp sẽ giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu chất lượng đề ra.

Nguyên tắc 4: Phương pháp tiếp cận theo quá trình. Đó là quá trình tập hợp các hoạt động có liên quan hoặc tương tác lẫn nhau hoặc tương tác để biến đổi đầu vào thành đầu ra và gia tăng giá trị sản phẩm. Một hoạt động sản xuất bao gồm nhiều quá trình, đầu vào quá trình này là đầu ra quá trình kia. Quản lý chất lượng hiểu theo các tiếp cận này thực chất là quản lý các quá trình liên tục và mối quan hệ giữa chúng.

Nguyên tắc 5: Tính hệ thống. Bài toán chất lượng không thể giải bằng cách xem xét các yếu tố đơn lẻ trong cả quá trình hình thành sản phẩm, ngược lại phải biết cách kết hợp các yếu tố đó một cách đồng bộ, tương tác để thấy được nguyên nhân chính của vấn đề và đưa ra hướng cải tiến cho phù hợp và kịp thời.

Nguyên tắc 6: Cải tiến liên tục. Cải tiến liên tục là mục tiêu và phương pháp của mọi doanh nghiệp để phát triển và cạnh tranh. Việc nghiên cứu và tạo cho sản phẩm của mình sự khác biệt hấp dẫn so với sản phẩm cùng loại cũng đòi hỏi phải được thực hiện đồng bộ trong cả quá trình, qua sự hiểu biết của từng cá nhân về phương pháp và công cụ cải tiến.

Nguyên tắc 7: Quyết định dựa trên sự kiện. Các quyết định về chất lượng phải dựa trên nguồn thông tin thị trường đầy đủ, chính xác, chọn lọc và phương pháp phân tích khoa học.

Nguyên tắc 8: Phát triển quan hệ hợp tác. Mối quan hệ, sự hợp tác trong và ngoài doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong sự hình thành và tiêu thụ sản phẩm. Mối quan hệ nội bộ tạo không khí làm việc lành mạnh, hiệu quả; tăng cường được tính linh hoạt từ quyết định đến việc thực thi. Mối quan hệ ngoại giao giúp doanh nghiệp thâm nhập thị trường, định hướng được sản phẩm.

d)Vai trò của quản lý chất lượng:

Theo quan điểm hiện đại thì QLCL chính là các hoạt động quản lý có chất lượng. QLCL do đó giữ một vai trò quan trọng trong đời sống của nhân dân và sự phát triển của một tổ chức.

Đối với nền kinh tế: đảm bảo nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ sẽ tiết kiệm được lao động cho xã hội, sử dụng hợp lý nguồn tài nguyên và các công cụ lao động, đồng thời tạo ra giá trị gia tăng lớn hơn.

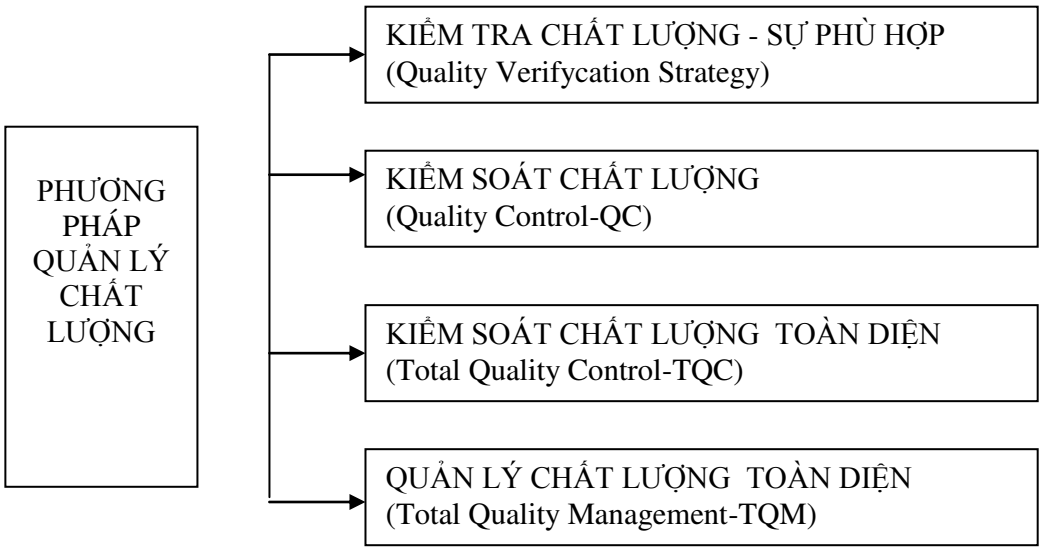
Đối với người tiêu dùng sản phẩm, dịch vụ: khi sử dụng sản phẩm có chất lượng thì yên tâm hơn về chất lượng sản phẩm và giá cả, từ đó tạo ra uy tín cho doanh nghiệp (tổ chức), mặt khác cũng mang lại cho người tiêu dùng sự gia tăng về giá trị sử dụng sản phẩm, dịch vụ.

Đối với tổ chức (doanh nghiệp): được 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. QLCL tạo cho tổ chức điều kiện để phát triển, cạnh tranh lành

mạnh. Tạo dựng và phát triển được văn hóa 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 QLCL 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 sẽ thấy tự hào khi là thành viên của tổ chức. Thông qua hoạt động QLCL tốt sẽ cho ra những sản phẩm, hàng hóa, dịch vụ thỏa 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 tổ chức.

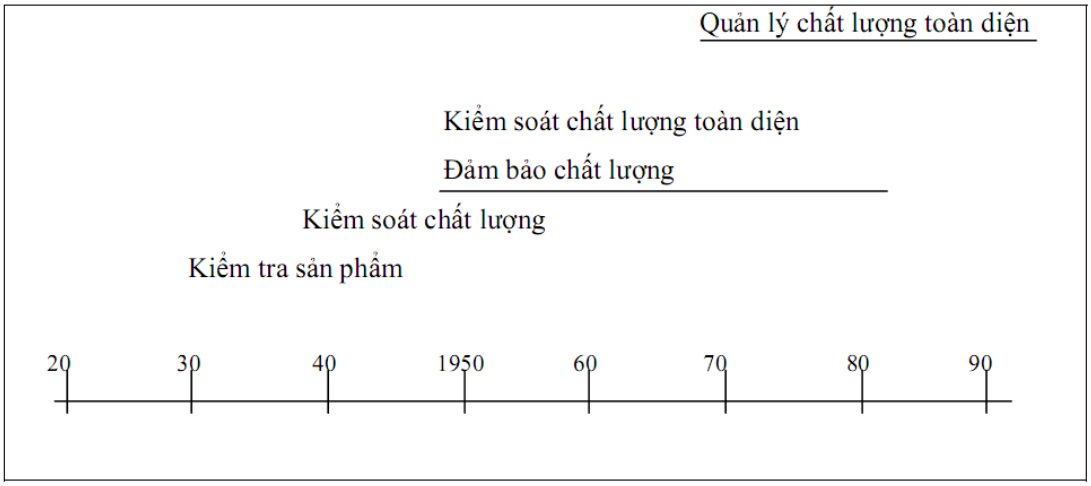
1.2. Các phương pháp quản lý chất lượng

Cùng với sự phát triển của khoa học kỹ thuật, các phương pháp QLCL cũng phát triển và ngày càng đáp ứng tốt hơn yêu cầu thực tế. Cho đến nay, trên thế giới có nhiều phương pháp QLCL, nhưng nhìn chung có thể quy về 4 phương pháp chính như sau:



Hình 1.1: Các giai đoạn phát triển của phương pháp QLCL

Dưới đây là mô hình mô tả các bước phát triển về phương pháp quản lý chất lượng



Sơ đồ trên cho thấy, các bước phát triển về phương pháp quản lý chất lượng đã đi từ thấp đến cao, từ khâu kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng đến quản lý chất lượng toàn diện nhằm mục tiêu thõa mãn khách hàng về chất lượng trên cơ sở có một cách quản lý khoa học, cho phép phát huy mọi nguồn lực trong hệ thống cải tiến liên tục, nhằm loại bỏ các sản phẩm khuyết tật, đảm bảo chất lượng cao nhất.

Sau đây là nội dung cụ thể của từng phương pháp quản lý chất lượng.

1.2.1 Phương pháp kiểm tra chất lượng

Một phương pháp phổ biến nhất để đảm bảo chất lượng sản phẩm phù hợp với quy định là bằng cách kiểm tra các sản phẩm chi tiết bộ phận nhằm sàng lọc và loại ra bất cứ một bộ phận nào không đảm bảo tiêu chuẩn hay quy cách kỹ thuật.

Kiểm tra chất lượng là: *"Các hoạt động như đo, xem xét, thử nghiệm, định cỡ một hay nhiều đặc tính của đối tượng và so sánh kết quả với yêu cầu nhằm xác định sự phù hợp của mỗi đặc tính"*. Đây là phương pháp QLCL sớm nhất.

Như vậy kiểm tra chất lượng là sự phân loại sản phẩm đã được chế tạo và thường được bố trí ở khâu cuối cùng của quá trình sản xuất. Khi phát hiện ra sai sót, nhân viên kiểm tra có thể đề ra các biện pháp khắc phục nhưng những biện pháp này thường không giải quyết tận gốc việc phát sinh sai sót. Người ta thường tìm nguyên nhân sai sót phát sinh từ thực tế sản xuất, nhưng nhiều khi nguyên nhân sâu xa lại từ khâu quản lý, thiết kế hoặc ở các khâu khác của quá trình sản xuất.

Thực tế cho thấy đây không phải là biện pháp hữu hiệu. Người ta nhận ra cho dù có kiểm tra 100% sản phẩm thì vẫn không phải là cách tốt nhất để đảm bảo chất

lượng. Vì theo định nghĩa về chất lượng thì rõ ràng chất lượng sản phẩm không được tạo ra từ việc kiểm tra nó. Tuy phương pháp này có một số tác dụng nhất định trong việc quản lý chất lượng sản phẩm nhưng cũng bộc lộ một số nhược điểm như: việc kiểm tra chỉ tập trung vào khâu sản xuất do bộ phận kiểm tra chất lượng sản phẩm (KCS) chịu trách nhiệm; chỉ loại bỏ được phế phẩm mà không phát hiện được nguyên nhân gây sai sót để có biện pháp phòng ngừa tránh sai sót lập lại; quá trình kiểm tra đòi hỏi chi phí cao mà vẫn không làm chủ được tình hình chất lượng; không khai thác được tiềm năng sáng tạo và không gắn được trách nhiệm của các thành viên của doanh nghiệp để cải tiến, nâng cao chất lượng.

Đầu thế kỷ 20, việc sản xuất với khối lượng lớn đã trở nên phát triển rộng rãi, khách hàng bắt đầu ngày càng yêu cầu cao về chất lượng và sự cạnh tranh giữa các cơ sở sản xuất về chất lượng ngày càng mãnh liệt. Các nhà công nghiệp dần dần nhận ra rằng kiểm tra không phải là cách đảm bảo chất lượng tốt nhất. Vào những năm 1920, người ta đã bắt đầu chú trọng đến những quá trình trước đó, hơn là đợi đến khâu cuối cùng mới tiến hành sàng lọc sản phẩm. Phương pháp kiểm soát chất lượng ra đời.

1.2.2 Phương pháp kiểm soát chất lượng

Kiểm soát chất lượng được định nghĩa là: *"Các hoạt động và kỹ thuật có tính tác nghiệp được sử dụng nhằm đáp ứng các yêu cầu chất lượng"*.

Một doanh nghiệp muốn sản phẩm của mình có chất lượng cần kiểm soát 5 yếu tố chính sau:

a) Kiểm soát con người

Tất cả mọi thành viên trong doanh nghiệp từ lãnh đạo đến công nhân viên phải thường xuyên được đào tạo để thực hiện nhiệm vụ được giao. Nguồn nhân lực phải có đủ kinh nghiệm để sử dụng các phương pháp công nghệ, các trang thiết bị của doanh nghiệp đồng thời phải hiểu biết rõ về nhiệm vụ và trách nhiệm của mình đối với chất lượng sản phẩm. Doanh nghiệp phải có đủ tài liệu hướng dẫn công việc và các phương tiện cần thiết để tiến hành công việc. Nhân lực của doanh nghiệp phải có đủ mọi phương tiện cần thiết khác để công việc có thể đạt chất lượng mong muốn.

b) Kiểm soát phương pháp và quá trình

Doanh nghiệp phải kiểm soát để chắc chắn rằng phương pháp và quá trình đang được áp dụng là phù hợp và chắc chắn sản phẩm, dịch vụ được tạo ra sẽ đáp ứng yêu cầu.

c) Kiểm soát nhà cung ứng

Để kiểm soát nguồn nguyên vật liệu, doanh nghiệp phải kiểm soát nhà cung ứng. Lựa chọn nhà cung ứng có khả năng đáp ứng mọi điều kiện cần thiết. Nội dung đơn đặt hàng phải rõ ràng, chính xác, đầy đủ, trong đó ghi rõ mọi yêu cầu về kỹ thuật như: các đặc trưng sản phẩm, số lượng, khối lượng; điều khoản về giám định, thử nghiệm, chứng nhận chất lượng,...;các điều khoản về bao bì, vận chuyển, bảo quản, giao hàng,...; nguyên vật liệu mua vào phải có biên bản bàn giao và được bảo quản trong điều kiện thích hợp cho đến khi đem ra sử dụng.

d)Kiểm soát trang thiết bị dùng trong sản xuất và thử nghiệm

Doanh nghiệp phải kiểm soát được trang thiết bị đang được sử dụng, đảm bảo chúng được sử dụng đúng mục đích và đạt được các yêu cầu đề ra. Máy móc, thiết bị hoạt động tốt. Đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật như: công suất, tốc độ, độ chính xác,... An toàn khi vận hành và không gây ô nhiễm môi trường.

e) Kiểm soát thông tin

Muốn kiểm soát chất lượng doanh nghiệp phải nắm bắt kịp thời, xử lý đúng và sử dụng hiệu quả các thông tin để kiểm soát được mọi thông tin cần thiết. Mọi thông tin phải được người có thẩm quyền kiểm tra và duyệt trước khi đem ra sử dụng. Thông tin phải luôn mới nhất và được chuyển kịp thời đến chỗ cần thiết.

Quá trình kiểm soát chất lượng phải được tiến hành song song với kiểm tra chất lượng vì sản phẩm làm ra buộc phải đạt được mức chất lượng nhất định đồng thời phải ngăn ngừa bớt những sai sót có thể xảy ra trong quá trình sản xuất. Điều đó có nghĩa là phương pháp kiểm soát chất lượng luôn bao gồm cả phương pháp kiểm tra chất lượng.

Kiểm soát chất lượng ra đời tại Mỹ, nhưng đáng tiếc rằng phương pháp này chỉ được áp dụng mạnh mẽ trong lĩnh vực quân sự và không được các công ty Mỹ áp dụng sau chiến tranh. Trái lại, chính ở Nhật Bản, kiểm soát chất lượng mới được áp dụng và phát triển, đã được hấp thu vào chính nền văn hóa của họ.

1.2.3 Phương pháp kiểm soát chất lượng toàn diện

Các kỹ thuật của phương pháp kiểm soát chất lượng chỉ được áp dụng hạn chế trong khu vực sản xuất và kiểm tra. Để đạt được mục tiêu chính của quản lý

chất lượng là thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng, thì đó chưa phải là điều kiện đủ, nó đòi hỏi không chỉ áp dụng các phương pháp này vào các quá trình trước quá trình sản xuất và kiểm tra như khảo sát thị trường, nghiên cứu, lập kế hoạch, phát triển, thiết kế và mua hàng, mà còn phải áp dụng cho các quá trình xảy ra sau đó như đóng gói, lưu kho, vận chuyển, phân phối, bán hàng và dịch vụ sau khi bán hàng. Phương pháp quản lý này được gọi là Kiểm soát chất lượng toàn diện.

Kiểm soát chất lượng toàn diện là: *"Một hệ thống có hiệu quả để nhất thể hóa các nổ lực phát triển chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của các nhóm khác nhau vào trong một tổ chức sao cho các hoạt động marketing, kỹ thuật, sản xuất và dịch vụ có thể tiến hành một cách kinh tế nhất, cho phép thỏa mãn hoàn toàn khách hàng"*.

Kiểm soát chất lượng toàn diện phải được áp dụng thường xuyên, xem xét đánh giá cập nhật để đảm bảo phù hợp với các yêu cầu đã định ra hoặc những thay đổi của các điều kiện liên quan bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Điểm quan trọng trong QLCL chính là: sự tham gia của mọi bộ phận, mọi thành viên là cơ hội để họ nắm bắt một cách đầy đủ hơn tình trạng thực sự của hoạt động quản lý nói chung cũng như QLCL nói riêng, giúp họ có nhiều điều kiện sáng tạo và đóng góp năng lực của mình cho doanh nghiệp. Kiểm soát chất lượng toàn diện đưa ra một phương pháp lâu dài gắn với văn hóa công nghiệp, thứ mà ta "không thể thu được từ công nghệ và kỹ thuật mà chỉ từ chính con người". Điều này được thể hiện rõ nhất qua việc tất cả mọi người luôn tìm các cơ hội để liên tục cải tiến công việc tại mọi công đoạn trên cơ sở đó giúp tiết kiệm tối đa trong sản xuất, dịch vụ đồng thời thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

1.2.4 Phương pháp quản lý chất lượng toàn diện

Trong những năm gần đây, sự ra đời của nhiều kỹ thuật quản lý mới, góp phần nâng cao hoạt động quản lý chất lượng, như hệ thống "vừa đúng lúc" (Just in time), đã là cơ sở cho lý thuyết quản lý chất lượng toàn diện-TQM được nảy sinh từ các nước phương Tây với các tên tuổi của Juran, Deming, Crosby.

"Quản lý chất lượng toàn diện (Total quality management - TQM) là phương pháp quản lý của một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên, nhằm đạt tới sự thành công lâu dài nhờ việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và xã hội".

TQM giúp cho các tổ chức quản trị hiệu quả hơn: với phương châm "làm *đúng, làm tốt ngay từ đầu là hiệu quả nhất, kinh tế nhất"*, "*người đồng nghiệp tiếp*

sau trong quá trình hoạt động là khách hàng" và quản trị trên tinh thần nhân văn sẽ tạo văn hóa mới trong hoạt động kinh doanh, giảm chi phí ẩn,... góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống của cộng đồng.

Mục tiêu của TQM là cải tiến chất lượng sản phẩm và thỏa mãn khách hàng ở mức tốt nhất cho phép. Đặc điểm nổi bật của TQM so với các phương pháp quản lý chất lượng trước đây là nó cung cấp một hệ thống toàn diện cho công tác quản lý và cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng và huy động sự tham gia của mọi bộ phận và mọi cá nhân để đạt được mục tiêu chất lượng đã đạt ra.

Tóm lại, các phương pháp quản lý chất lượng là một quá trình phát triển từ thấp đến cao, từ kiểm soát chất lượng đến kiểm soát chất lượng toàn diện và quản lý chất lượng toàn diện.

1.3. Nội dung cơ bản của quản lý chất lượng

1.3.1 Hoạch định chất lượng

Hoạch định chất lượng được coi như một bộ phận của lập kế hoạch chung, căn cứ vào mục tiêu cho từng thời kỳ. Công tác hoạch định chất lượng là một chức năng quan trọng nhằm thực hiện các chính sách chất lượng được công bố của tổ chức. Hoạch định chất lượng tập trung vào hoạch định sản phẩm, hoạch định quản lý tác nghiệp và hoạch định cho việc cải tiến chất lượng trong toàn hệ thống.

a) Hoạch định chất lượng sản phẩm

Mục đích của hoạch định chất lượng sản phẩm là nhằm đảm bảo chất lượng sản phẩm cung cấp cho khách hàng và để tiết kiệm chi phí.

Công việc hoạch định chất lượng sản phẩm thiết lập việc phân loại và xem xét mức độ quan trọng của các đặc trưng chất lượng; xem xét các yêu cầu cụ thể cho từng chi tiết, từng sản phẩm về chất lượng. Xác định các điều kiện bắt buộc nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng về sản phẩm; các yêu cầu về nguyên vật liệu; yêu cầu về thời gian và phương thức bảo hành, bảo dưỡng sản phẩm. Định ra thời hạn hoàn thành hợp đồng. Thiết lập hệ thống văn bản ghi rõ các thủ tục đảm bảo và duy trì chất lượng sản phẩm.

Các mục tiêu của hoạch định chất lượng sản phẩm là: nhằm đúng mục tiêu, tạo sự khác biệt, đạt được độ bền vững, đạt sự hoàn thiện.

b) Hoạch định chất lượng quản lý tác nghiệp (Hoạch định chất lượng các quá trình)

Mục đích của hoạch định chất lượng các quá trình là để kiểm soát và tác động tích cực vào các hoạt động nhằm cung cấp sản phẩm thoả mãn nhu cầu của khách hàng.

Cơ sở hoạch định các quá trình dựa trên hoạt động thực tế của hệ thống cũng như dựa trên sự hình thành và phát triển những nhóm công tác.

Công việc hoạch định quản lý và tác nghiệp là mô tả một bức tranh toàn cảnh về công việc, bộ phận cần quản lý, kiểm soát. Xác định rõ ràng vai trò, vị trí và mối quan hệ tương tác giữa các bộ phận. Trên cơ sở đó, tổ chức, bố trí, hợp lý hoá các bước cần thiết cho việc phối hợp đồng bộ các chức năng của hệ thống để tối ưu hoá hiệu quả hoạt động của hệ thống.

Các yếu tố cần được đưa vào sơ đồ hoạch định tác nghiệp là con người, vật liệu, thiết bị và thông tin. Cụ thể là liệt kê và biểu diễn những việc con người đã và đang làm trong hệ thống, thiết kế trình tự của công việc mà con người đang làm, xác định người chịu trách nhiệm thực thi một công việc/công đoạn. Mô tả quy trình của việc tổ chức cung ứng và xử lý nguyên vật liệu. Mô tả quy trình khai thác, sử dụng, bảo dưỡng thiết bị. Mô tả việc bố trí mặt bằng sản xuất và tác nghiệp. Xác định dòng chuyển động của các thông tin, cách thức truyền thông về chất lượng; việc lưu giữ hồ sơ, tài liệu về chất lượng đồng thời xác lập việc tiếp nhận những thông tin phản hồi về chất lượng.

c) Hoạch định cho việc cải tiến chất lượng trong toàn hệ thống

Mục tiêu hoạch định cho việc cải tiến chất lượng trong toàn hệ thống bao gồm: cải tiến hệ thống quản trị chất lượng và công tác quản trị chất lượng; cải tiến các quá trình, phương tiện, thiết bị công nghệ; cải tiến chất lượng công việc trong toàn tổ chức.

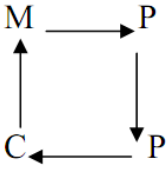
Các phương pháp và công cụ hoạch định cải tiến chất lượng như: triển khai chức năng chất lượng; phân tích loại hình lỗi và tác động; ngăn ngừa sự không phù hợp.

1.3.2 Kiểm soát chất lượng

Kiểm soát chất lượng là những hoạt động và kỹ thuật có tính tác nghiệp nhằm đáp ứng các yêu cầu chất lượng. Bao gồm hệ thống các hoạt động được thiết kế, hoạch định để theo dõi, đánh giá các công việc có liên quan đến toàn bộ hệ thống.

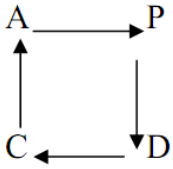
Kiểm soát chất lượng tập trung vào các yếu tố: con người, máy móc thiết bị, nguyên vật liệu đầu vào, thông tin và phương pháp.

Quá trình kiểm soát chất lượng thực hiện theo mô hình quản lý Deming hay vòng tròn PDCA.Tiến sỹ D.E .Deming- chuyên gia hàng đầu về quản lý chất lượng đã nêu lên một chu trình quản lý chất lượng gồm các giai đoạn sau: "Nghiên cứu thị trường-Thiết kế-Sản xuất-Tiêu thụ" sau đó lại bắt đầu một chu trình khác trên cơ sở thu được trong chu trình trước không ngừng nâng cao và hoàn thiện liên tục.



Vòng chất lượng Deming

N/cứu thị trường-Thiết kế- Sản xuất-Tiêu thụ



Vòng QLCL Demig

Kế hoạch-Thực hiện-Kiểm tra-Khắc phục

1.3.3 Đảm bảo chất lượng

Đảm bảo chất lượng là các hoạt động có kế hoạch và hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng và được chứng minh là đủ mức cần thiết để tạo niềm tin rằng các yêu cầu sẽ được thoả mãn. Đảm bảo chất lượng là một trong những hoạt động bao trùm toàn bộ các hoạt động trong một tổ chức từ thiết kế, sản xuất đến tiêu dùng.

Đảm bảo chất lượng của các thông số kỹ thuật phản ánh được nhu cầu của khách hàng là nội dung của đảm bảo chất lượng trong thiết kế. Đảm bảo mọi yếu tố tham gia vào quá trình này đều được kiểm soát để thực hiện nghiêm túc các thông số đã được thiết kế là nội dung của đảm bảo chất lượng trong sản xuất. Trong tiêu dùng cần đảm bảo việc khai thác, sử dụng sản phẩm - bảo hành, bảo dưỡng,..

Nguyên tắc đảm bảo chất lượng nhấn mạnh rằng mỗi tổ chức đều phải thiết lập chính sách đảm bảo chất lượng nhằm mục đích tạo niềm tin cho khách hàng (trách nhiệm của lãnh đạo). Hiểu rõ khách hàng là sự khởi đầu quan trọng để có thể đảm bảo chất lượng (nhiệm vụ Marketing). Triết lý định hướng khách hàng phải được thấu hiểu và thực thi trong toàn bộ tổ chức. Đảm bảo chất lượng là trách nhiệm của tất cả các bộ phận trong tổ chức, không phải chỉ là công việc của phòng chất lượng

Đảm bảo chất lượng có chức năng tạo lập và triển khai chính sách kiểm soát chất lượng nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng và yêu cầu pháp lý. Lập kế hoạch chất lượng: sản phẩm; quá trình; hệ thống. Đánh giá, kiểm tra, kiểm soát chất lượng mọi yếu tố, mọi khâu. Thu thập, xử lý, phân tích dữ liệu làm cơ sở đảm bảo chất lượng.

Đảm bảo chất lượng dựa trên sự kiểm tra, kiểm soát toàn diện quá trình sản xuất. Đảm bảo chất lượng từ khâu thiết kế sản phẩm đến khâu cuối cùng của tiêu dùng sản phẩm cũng như các hoạt động đảm bảo chất lượng sau bán hàng: thoả mãn khiếu nại của khách hàng; chính sách và phương thức bảo hành, bảo dưỡng; ấn định thời gian bảo hành; thiết lập hệ thống bảo hành, sửa chữa

1.3.4 Cải tiến chất lượng

Cải tiến chất lượng là những tác động trong toàn bộ tổ chức nhằm làm tăng hiệu suất sự dụng các nguồn lực và tăng hiệu quả hoạt động của các quá trình để đạt tới sự tăng trưởng có lợi cho tổ chức và cho khách hàng**.**

Cải tiến chất lượng có ý nghĩa là cơ sở hoàn thiện chất lượng, tiết kiệm nguồn lực: thời gian, công sức, vật tư…; đổi mới sản phẩm, đa dạng hoá sản phẩm; cải tiến quá trình hoạt động; nâng cao năng suất, hiệu quả và uy tín.

Cải tiến chất lượng bao hàm nội dung cơ bản là đánh giá thực trạng của các biện pháp, các khâu trong doanh nghiệp để xác định cơ hội cải tiến. Thiết lập mục tiêu cải tiến. Tìm các giải pháp để thực hiện các mục tiêu cải tiến đã đặt ra. Đánh giá để lựa chọn giải pháp tối ưu và tiến hành thực hiện. Đo đạc, đo lường, kiểm tra các mục tiêu cải tiến.Chính thức hóa những kết quả cải tiến thu được làm cơ sở cho việc quản lý tiếp theo.

Kết luận chương 1

Vấn đề chất lượng và quản lý chất lượng đã trở thành nhân tố chủ yếu trong chính sách phát triển của mỗi doanh nghiệp. Những yêu cầu của việc nâng cao chất lượng sản phẩm dịch vụ bắt nguồn từ những lý do: nâng cao hiệu quả kinh tế; do yếu tố cạnh tranh; do nhu cầu ngày càng cao của người tiêu dùng; do sự phát triển của sản phẩm, dịch vụ; mong muốn sáng tạo của nhân viên; đòi hỏi sự cân bằng giữa chất lượng và bảo vệ môi trường và do yêu cầu tiết kiệm.

Hiện nay các doanh nghiệp có thể lựa chọn các phương pháp quản lý chất lượng khác nhau, tùy thuộc vào môi trường kinh doanh và đặc diểm riêng của doanh nghiệp. Nội dung cơ bản của quản trị chất lượng bao gồm: hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng

Xuất phát từ cơ sở lý thuyết nêu trên, Chương 2 sẽ làm rõ thực trạng công tác quản lý chất lượng tại công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam, làm rõ các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý chất lượng của doanh nghiệp để từ đó có thể hoàn thiện công tác quản lý chất lượng tại doanh nghệp**.**

CHƯƠNG 2
THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG CÀ PHÊ NHÂN XÔ TẠI CÔNG TY TNHH CÀ PHÊ HÀ LAN VIỆT NAM

2.1 Giới thiệu chung về Công ty TNHH Cà Phê Hà Lan Việt Nam (Nedcoffee Việt Nam Ltd)

2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển của công ty

Công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam (Nedcoffee Việt Nam) là công ty 100% vốn nước ngoài thuộc tập đoàn Amtrada Holding BV (Hà Lan). Công ty được thành lập tháng 4 năm 2008 với mục tiêu sớm trở thành nhà xuất khẩu cà phê hàng đầu tại Việt Nam

Công ty đặt ra nhiệm vụ trọng tậm trong hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp là: xây dựng và tổ chức các chỉ tiêu, kế hoạch ngắn hạn, trung hạn và dài hạn để từng bước đáp ứng nhu cầu của xã hội, đảm bảo hiệu quả kinh doanh, nâng cao chất lượng sản phẩm cà phê của doanh nghiệp và của cộng đồng. Tăng cường công tác quản lý sản xuất và kinh doanh cà phê, xuất khẩu cà phê nhân xô ra nước ngoài để nâng cao kim ngạch xuất khẩu, tăng thu nhập, mở rộng quan hệ với các bên đối tác, tìm kiếm bạn hàng nước ngoài để mở rộng hệ thống. Thực hiện nghĩa vụ với nhà nước như các khoản thuế và các khoản phải nộp. Ngoài ra công ty còn phấn đấu, giữ vững ổn định về vật chất và tinh thần cho cán bộ công nhân viên và lực lượng lao động. Bên cạnh đó mở rộng các hoạt động đào tạo, giao lưu văn hoá ở các địa phương với các đơn vị kinh doanh.

Nedcoffee Việt Nam có nhà máy chế biến cà phê nhân xô tại thành phố Buôn Ma Thuột được đầu tư quy mô, hiện đại với công suất thiết kế trên 100.000 tấn cà phê nhân một năm, là nhà máy đơn lẻ thuộc hàng lớn nhất khu vực. Nhà máy đi vào hoạt động từ tháng 11 năm 2008.

Đội ngũ lãnh đạo và cán bộ nhân viên Nedcoffee Việt Nam là sự kết hợp giữa sức trẻ và kinh nghiệm, giữa nền tảng kiến thức kinh doanh quốc tế vững chắc và tìm hiểu địa phương sâu sắc.

Dây chuyền sản xuất được nhập khẩu đồng bộ từ Brazil và Nhật Bản đảm bảo giá trị gia tăng cao nhất cho hạt cà phê mà Nedcoffee Việt Nam chế biến, giúp công ty cạnh tranh về mặt giá cả thu mua.

Nền tảng tài chính vững chắc và quan hệ tín dụng rộng rãi của công ty mẹ, Tập đoàn Amtrada Holding BV, giúp Nedcoffee Việt Nam tiếp cận được nguồn vốn kinh doanh dồi dào với chi phí cạnh tranh.

Nedcoffee Việt Nam nhận thấy một nền sản xuất và mậu dịch cà phê tăng trưởng bền vững là xu hướng tất yếu nhằm đáp ứng các nhu cầu về vật chất, xã hội và tinh thần của cộng đồng các nước sản xuất và tiêu thụ cà phê toàn cầu. Nedcoffee Việt Nam có kế hoạch liên kết chặt chẽ với các tổ chức cấp chứng nhận quốc tế như UTZ Certified, Rainforest Alliance, và 4C (Common Code for the Coffee Community) để tập huấn và hỗ trợ việc cấp chứng nhận sản xuất cà phê bền vững cho các nông hộ, tạo điều kiện cho họ đa dạng hóa thương phẩm và nâng cao chất lượng cà phê nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng và phong phú của thị trường.

2.1.2 Tình hình nhân sự và cơ cấu bộ máy tổ chức

Trong doanh nghiệp, yếu tố quan trọng nhất và mang tính quyết định đến thành công hay thất bại của doanh nghiệp là nhân sự. Đây cũng là yếu tố then chốt trong công tác quản lý chất lượng. Công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam đã có một cơ cấu lao động khá hợp lý, lao động được thường xuyên đào tạo các kiến thức về sản xuất, tác nghiệp và kinh doanh nhằm nâng cao chất lượng và hiệu quả làm việc của nhân sự.

a) Tình hình nhân sự của công ty

Bảng 2.1 Tình hình nhân sự của công ty

CHỈ TIÊU	Năm 2008		Năm 2009		Năm 2010	
	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1.Theo tính chất lao động	71	100	79	100	97	100
Lao động trực tiếp	26	36.62	25	31.56	27	27.84
Lao động gián tiếp	45	63.38	54	68.34	70	72.16
2.Theo giới tính	71	100	79	100	97	100
Nam	59	83.10	69	87.34	82	84.53
Nữ	12	16.9	10	12.65	15	15.46
3.Theo trình độ	71	100	79	100	97	100
Đại học	23	32.40	21	26.58	42	43.0
Cao đẳng	3	4.23	3	3.79	15	15.46
Trung cấp	13	18.31	20	25.32	10	10.31
Phổ thông	32	45.06	35	44.31	30	31.23
Tổng số	**71**	**100**	**79**	**100**	**97**	**100**

Nguồn: Phòng Nhân sự

Qua bảng số liệu ta thấy: Tình hình sử dụng lao động của công ty qua 3 năm có sự biến động cả về số lượng lẫn cơ cấu, tuy nhiên sự biến động này là không lớn. Cụ thể như sau: Trong quý 4 năm 2008 công ty có tổng số lao động là 71 người thì đến năm 2009 là 79 người tăng 8 người tương đương 11.27%, qua năm 2010 tổng số lao động tăng lên đến 97 người, tăng so với năm 2009 là 18 người (22.78%).

Trong tổng số lao động thì lao động gián tiếp chiếm tỷ lệ cao hơn trong cả 3 năm. So với năm 2008 thì năm 2009 lao động gián tiếp tăng 9 người (20%), năm 2010 so với năm 2009 tăng 16 người (29.6%). So với lao động gián tiếp thì lao động trực tiếp biến động không đáng kể qua các năm. Năm 2009 so với năm 2008 giảm 1 người (3.8%), năm 2010 lao động trực tiếp tăng 2 người (8%) so với 2009 và tăng 1 người (3.85%) so với năm 2008.

Tuy nhiên ta thấy rằng vì là công ty nước ngoài lại kinh doanh trong lĩnh vực sản xuất và xuất khẩu cà phê, đòi hỏi sự nhanh nhạy và có sức khỏe tốt nên lao động của công ty chủ yếu là nam giới với tỷ lệ luôn lớn hơn 80% trong cả 3 quý.

Khi phân theo trình độ ta thấy qua hai năm 2008 và 2009 thì lao động phổ thông luôn chiếm tỷ lệ cao nhất trên 40%, tiếp theo là đến trình độ đại học, trung cấp và chiếm tỷ lệ ít nhất là trình độ cao đẳng. Tuy nhiên đến năm 2010 thì có sự thay đổi rõ rệt về cơ cấu lao động của công ty khi phân theo trình độ, lao động có trình độ đại học năm 2010 là 42 người chiếm 43.3% tổng số lao động, tăng 100% so với năm 2009 và tăng 82.6% so với năm 2008.

Nhìn chung, lao động của công ty có trình độ tương đối cao, đây sẽ là một lợi thế rất lớn cho quá trình hoạt động và phát triển của công ty trong hiện tại và tương lai.

b)Cơ cấu bộ máy tổ chức quản lý

Bộ máy tổ chức quản lý của công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam được xây dựng theo quan hệ hỗn hợp trực tuyến chức năng. Trong đó có sự phân công và thiết lập nhiệm vụ, quyền hạn cụ thể cho từng chức danh, từng phòng ban tác nghiệp. Vai trò trực tiếp của công tác quản lý chất lượng được giao cho một bộ phận chuyên trách là phòng quản lý chất lượng thông qua phương pháp kiểm soát chất

lượng độc lập cho hoạt động chất lượng của toàn doanh nghiệp. Ngoài ra cùng với chính sách chất lượng sản phẩm theo tiêu chuẩn phát triển cà phê bền vững theo cộng đồng (4C) công ty đã xác lập một bộ phận chuyên trách cho hoạt động này. Tại nhà máy, công ty cũng xác lập chức danh KCS để kiểm tra chất lượng nguyên liệu, thành phẩm, phế phẩm nhằm kiểm soát chất lượng ở từng khâu của quá trình sản xuất kết hợp với hoạt động của phòng quản lý chất lượng nhằm đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng. Sơ đồ cơ cầu bộ máy tổ chức của công ty được thể hiện như sau:

2.1.3 Tình hình tài chính của công ty năm 2008 và 2 quý đầu năm 2009

Nedcoffee Việt Nam là một công ty hoạt động sản xuất kinh doanh nên mục tiêu chính của Công ty vẫn là lợi nhuận. Vì vậy, để tồn tại và phát triển thì công ty phải làm ăn có hiệu quả, có lợi nhuận, đem lại thu nhập cao cho nhân viên và công nhân trong công ty. Để làm được điều này, Công ty phải sử dụng được các nguồn lực một cách tốt nhất và hợp lý nhất với chi phí bỏ ra là thấp nhất. Để hiểu rõ hơn tình hình hoạt động của Công ty trong hai năm qua, chúng ta xem xét bảng kết quả phân tích hoạt động kinh doanh trong quý 4 năm 2008 và 2 quý đầu năm 2009:

Bảng 2.2 Báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh
quý 4/2008 và 2 quý đầu năm 2009 (Đơn vị tính: Triệu VNĐ)

CHỈ TIÊU	Quý 4/2008	Quý 1/2009	Quý 2/2009
1.Doanh thu thuần	36.520	99.300	103.960
2.Giá vốn hàng bán	29.200	79.440	83.160
3.Lợi nhuận gộp	7.320	19.862	21.436
4.Doanh thu hoạt động tài chính	255	695	727
5.Chi phí tài chính	365	993	1039
6.Chi phí bán hàng	109	298	311
7.Chi phí quản lý doanh nghiệp	292	564	571
8.Lợi nhuận thuần từ hoạt động SXKD	6.809	18.702	20.242

9.Thu nhập khác	51	106	20
10.Tổng lợi nhuận trước thuế	6.860	18.808	20.262
11.Thuế thu nhập doanh nghiệp	1.920	5.266	5.673
12.Lợi nhuận sau thuế	*4.940*	*13.542*	*14.589*

Nguồn: Phòng Kế toán-Tài chính

Qua bảng số liệu ta thấy doanh thu qua các quý của công ty tăng khá nhanh. Lợi nhuận sau thuế của công ty trong quý 4/2008 là 348.298 USD, lợi nhuận sau thuế quý 1/2009 là 947.149 so với quý 4/2008 tăng 598851 USD(172%), quý 2/2009 lợi nhuận sau thuế đạt 991.478 USD tăng so với quý 1/2009 là 4.660 triệu VNĐ (4.69%).

Doanh thu thuần của doanh nghiệp liên tục tăng qua các thời kỳ kinh doanh, quý 4/2008 doanh thu đạt 36.520 triệuVNĐ, đến quý 1/2009 doanh thu là 99.300 triệuVNĐ tăng 62.780 triệuVNĐ (171,9%) so với quý 1/2009, quý 2/2009 doanh thu đạt 103.960 triệuVNĐ tăng so với quý 1/2009 là triệu VNĐ (4,68%).

Giá vốn hàng bán có biến động qua các quý. Quý 1/2009 so với quý 4/2008 tăng 50240 triệu đồng (tăng 172%), quý 2/2009 so với quý 1/2009 tăng 3720 triệu đồng (tăng 14,5%). Nguyên nhân là do giá cà phê nhân xô trên thị trường thế giới tăng cao, sản lượng thu mua tăng.

Chi phí bán hàng quý 1/2009 so với quý 4/2009 tăng 189 triệu đồng (tăng 173,3%), quý 2/2009 so với quý 1/2009 chi phí bán hàng tăng 13 triệu đồng (tăng 4,4%) nguyên nhân là năm 2009 là năm mà giá thị trường thế giới có sự tăng giá đột biến so với các năm trước đó, nắm bắt được thời cơ kinh doanh thuận lợi công ty thực hiện chiến lược trữ hàng với lượng hàng tồn kho rất lớn và đẩy mạnh công tác marketing để tiềm kiếm được nhiều khách hàng mới, để bán được với giá cao hơn so với các khách hàng truyền thống, góp phần làm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp.

Chi phí quản lý doanh nghiệp quý 1/2009 tăng 272 triệu (tăng 93%) so vie quý 4/2008 nguyên nhân là doanh mua sắm một số trang thiết bị văn phòng phẩm và chí phí đào tạo cho nhân viên như việc thuê chuyên gia về giảng dạy về quản lý chất lượng cà phê, tăng lương và thưởng cho nhân viên của công ty, quý 2/2009 so

với quý 1/2009 tăng không đáng kể 6 triệu đồng (tăng 1.06%) nguyên nhân là do công ty phải tăng chi phí tiếp khách để mở rộng thị trường thu mua như thực hiện chương trình phát triển cà phê bền vừng, tăng lương, thưởng cho nhân viên và mở rộng thị trường xuất khẩu.

Lợi nhuận gộp quý 1/2009 giảm 12.542 triệu đồng (tăng 171.3%) so với quý 4/2008, quý 2/2009 so với quý 1/2009 tăng 1574 triệu đồng (tăng 7.9%) nguyên nhân là càng về sau tình hình sản xuất của công ty càng đi vào nề nếp, nhà máy và bộ phận thu mua càng hoạt động hiệu quả hơn.

Tổng lợi nhuận kế toán trước thuế quý 1/2009 tăng 11948 triệu đồng đồng (tăng 174.2%) so với quý 4/2008. Quý 2/2009 tổng lợi nhuận trước thuế của công ty tăng 1454 triệu đồng (tăng 7.73%) so với quý 1/2009.

Sở dĩ các chỉ tiêu tài chính của công ty có sự tăng khá lớn về giá trị là do tình hình hoạt động kinh doanh của công ty trong 2 quý đầu năm 2009 rất thuận lợi do niên vụ 2008 -2009 được mùa, thêm vào đó là giá cà phê khá ổn định. Mặt khác lúc này công ty đã bước đầu vượt qua được những khó khăn và hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đã đi vào khuôn khổ, kinh tế thế giới cũng đã có những dấu hiệu phục hồi dẫn đến nhu cầu về tiêu thụ cà phê cũng tăng lên, chính những lý do trên làm cho doanh thu cũng như lợi nhuận hai quý đầu năm 2009 tăng mạnh so với quý 4/2008 cũng như sản lượng thu mua cà phê nguyên liệu năm 2009 tăng lên nhiều so với năm 2008. Bên cạnh đó công ty Nedcoffee Việt Nam còn có đội ngũ nhân viên rất trẻ và năng động, được làm việc trong môi trường có sự hợp tác của các chuyên gia dày kinh nghiệm từ Hà Lan, vì thế tình hình sản xuất kinh doanh của công ty không ngừng tăng lên trong thời gian qua.

2.1.4 Thuận lợi và khó khăn của công ty

a) Thuận lợi

Công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam thuộc Tập đoàn Amtrada Holding BV là tập đoàn đa quốc gia có trụ sở chính tại Hà Lan có nhiều năm hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh nông sản nói chung và cà phê nói riêng. Đây là một tập đoàn đa quốc gia có tiềm lực về tài chính và có trình độ quản lý cao.

Công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam đóng trên địa bàn thành phố Buôn Ma Thuột, là một trong những vùng có nguồn cung cà phê nhân xô lớn nhất về sản lượng và tốt nhất về chất lượng cà phê trên cả nước chính vì vậy công ty luôn luôn được đảm bảo đầu vào để sản xuất, chế biến và xuất khẩu.

Mặt khác công ty được đóng trên khu công nghiệp của thành phố Buôn Ma Thuột nên có nguồn lao động dồi dào có trình độ tương đối cao. Vì là công ty 100% đầu tư nước ngoài nên công ty được nhiều sự ưu đãi của tỉnh như: thuế doanh nghiệp thấp, mặt bằng đẹp, tiền thuê mặt bằng rẻ và một loạt các ưu đãi khác.

b)Khó khăn

Trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tổ chức nào cũng cần đến vốn, ngoài vốn tự có của doanh nghiệp thì nguồn vốn đi vay từ ngân hàng là rất quan trọng nó có ảnh hưởng trực tiếp tới hiệu quả kinh doanh của công ty. Công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam cũng không ngoại lệ, cùng với sự sụp đổ của hệ thống tài chính quốc tế đã làm cho nguồn cung tài chính trên thị trường bị thắt chặt lại, điều này dẫn tới việc huy động vốn của công ty là rất khó khăn. Cùng với đó, nền kinh tế thế giới chưa thoát khỏi suy thoái thì một hệ quả tất yếu xảy đến là tiêu dùng của người dân bị hạn chế cộng với sự tháo chạy của các nhà đầu tư trong lĩnh vực cà phê trên thế giới. Từ các nguyên nhân đó làm cho thị trường cà phê bị tụt giá khá nặng nề điều này làm ảnh hưởng trực tiếp tới hoạt động thu mua, chế biến và xuất khẩu của công ty trong niên vụ 2009 và 2010.

Do hoạt động kinh doanh của công ty thuộc lĩnh vực nông sản nên mang tính thời vụ rất cao do đó việc bố trí lao động cho phù hợp với nhu cầu là tương đối khó khăn kéo theo những khó khăn trong việc nâng cao chất lượng nhân sự và nâng cao chất lượng sản phẩm.

Mặt hàng cà phê là một trong những mặt hàng có biên độ giá dao động rất lớn, giá cả thay đổi hàng ngày vì vậy việc kinh doanh mua bán là cực kỳ phức tạp luôn tiềm ẩn những rủi ro lớn trong kinh doanh

Kinh doanh trong lĩnh vực cà phê là một trong những lĩnh vực có khả năng mang lại nhiều lợi nhuận chính vì thế trong lĩnh vực này cũng thu hút khá nhiều nhà

đầu tư, chính vì vậy sự cạnh tranh cũng diễn ra khốc liệt, nhất là trên thị trường thu mua cà phê nhân xô đầu vào để chế biến, từ đó đòi hỏi công ty cần có những chính sách kinh doanh tốt mới có thể đứng vững trong thị trường

Kinh doanh trong lĩnh vực cà phê đòi hỏi nhân viên phải năng động nhạy bén với thị trường và trình độ tương đối cao do đó việc tuyển dụng được người phù hợp cũng gặp nhiều khó khăn.

Những khó khăn và thuận lợi của công ty về các yếu tố nguồn lực cũng như sự tác động của môi trường kinh doanh đã đạt ra một yêu cầu thiết yếu về công tác quản lý chất lượng là nền tảng cho sự phát triển bền vững của công ty.

2.2. Thực trạng công tác quản lý chất lượng tại công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam (Nedcoffee Viet Nam)

Chất lượng cà phê được hình thành trong tất cả các khâu của quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Trước hết chúng ta cần xem xét chính sách về chất lượng của công ty vì đây là kim chỉ nam cho hoạt động quản lý chất lượng, tiếp đến cần phân tích thực trạng công tác quản lý chất lượng theo nội dung cơ bản về chức năng quản lý bao gồm hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng.

2.2.1 Chính sách chất lượng của công ty

Chính sách chất lượng của công ty được xây dựng ngay từ thời điểm xây dựng và hình thành doanh nghiệp. Căn cứ vào chính sách chất lượng của công ty mẹ và đặc điểm sản xuất kinh doanh cũng như môi trường hoạt động, *công ty TNHH Nedcoffee Việt Nam cam kết không ngừng cải tiến phương pháp quản lý, liên tục đầu tư thiết bị phù hợp, hoàn thiện công nghệ, nâng cao trình độ cán bộ công nhân viên nhằm cung cấp sản phẩm cà phê nhân xuất khẩu đảm bảo chất lượng cao, đúng thời hạn hợp đồng, thoả mãn mọi yêu cầu của khách hàng và đối tác*.

Để thực hiện được chính sách chất lượng, công ty thực hiện duy trì và liên tục cải tiến hệ thống quản lý chất lượng. Giám đốc công ty yêu cầu toàn thể cán bộ, công nhân viên trong toàn công ty thấu hiểu chính sách chất lượng cùng nhau thực hiện sao cho đạt được hiệu quả mong muốn, phát huy hết khả năng, trí tuệ của mình

vào mục tiêu phát triển chung của công ty. Tăng cường công tác thông tin như: tiếp thị, quảng cáo để thu hút khách hàng, mở rộng thị trường xuất khẩu, củng cố các đại lý thu mua để đảm bảo nguồn hàng xuất khẩu. Cải tiến và đầu tư các thiết bị, công nghệ chế biến tiên tiến để phục vụ tốt cho việc đảm bảo chất lượng và số lượng hàng hóa theo yêu cầu của khách hàng. Tiếp tục xây dựng các phòng ban trong công ty ngày càng lớn mạnh và hoạt động hiệu quả. Không ngừng nâng cao đời sống vật chất và tinh thần cho người lao động, đảm bảo có thu nhập ổn định, thực hiện đầy đủ các nghĩa vụ nhà nước giao cho, giữ vững và phát triển hoạt động kinh doanh của công ty, đảm bảo an ninh chính trị và góp phần tăng tốc độ phát triển kinh tế trên địa bàn.

Trên cơ sở thực hiện chính sách chất lượng, công ty đã xác định các quá trình cần thiết cho hệ thống quản lý chất lượng và việc áp dụng chúng trong công ty. Các qúa trình đó tập trung vào hoạch định hệ thống quản lý chất lượng; xem xét hợp đồng; tổ chức thu mua cà phê nhân; quá trình chế biến sản phẩm; kiểm soát máy móc; kiểm soát thiết bị đo lường và thử nghiệm; bảo quản sản phẩm; kiểm soát sản phẩm không phù hợp. Công ty cũng xác định trình tự và sự tương tác giữa các qúa trình này nhằm đảm bảo các quá trình này được vận hành và kiểm soát bởi việc phát hành chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng; hoạch định hệ thống quản lý chất lượng; thực hiện việc xem xét của lãnh đạo. Bên cạnh đó công ty cung cấp các nguồn lực và thông tin cần thiết để hỗ trợ việc vận hành và kiểm soát các quá trình này. Bổ nhiệm đại diện lãnh đạo về chất lượng. Cung cấp các tài liệu về chất lượng và tài liệu đào tạo, giảng huấn về quản lý chất lượng theo các tiêu chuẩn quốc tế. Cung cấp nguồn lực con người, cơ sở hạ tầng, môi trường làm việc thuận lợi. Kiểm soát, đo lường và phân tích các quy trình này và thực hiện các hành động cần thiết để đạt được kết quả đề ra đồng thời cải thiện liên tục bằng việc thực hiện đánh giá chất lượng nội bộ, thu thập và phân tích số liệu, đo lường và thử nghiệm sản phẩm cũng như những hành động khắc phục, phòng ngừa và cải tiến chất lượng trong toàn bộ doanh nghiệp.

2.2.2 Hoạch định chất lượng của công ty

Để thực hiện chính sách chất lượng, Nedcoffee Việt Nam thực hiện những mục tiêu sau đây:

Cập nhật và cải tiến hệ thống tài liệu quản lý chất lượng cho phù hợp với quá trình sản xuất kinh doanh của công ty. Phối hợp với tổ chức UTZ Certified kiểm tra đánh giá tình hình chất lượng sản phẩm. Thực hiện đánh giá nội bộ hai lần trong năm cho tất cả các tác nghiệp đặc biệt chú trọng đến tác nghiệp quản lý chất lượng và KCS của nhà máy.

Tổ chức cho các nhân viên các phòng ban tối thiểu là 15 người tham gia các khóa đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, nghiệp vụ và ngoại ngữ đặc biệt là các khóa học ngắn hạn về chất lượng và quản lý chất lượng cho tất cả các nhân sự của doanh nghiệp.

Nâng cao chất lượng sản phẩm thông qua việc tổ chức lấy mẫu, phân tích chất lượng tổng thể và từng bao hàng tối thiểu 2 lần/mỗi đơn hàng; tổ chức báo cáo nội bộ các kết quả thực hiện trước khi xuất hồ sơ cho khách hàng.

Tăng cường kiểm soát quy trình sản xuất tại nhà máy, phấn đấu giảm thiểu chi phí hư hỏng do không đảm bảo chất lượng xuống dưới 2%.

Căn cứ vào khả năng về sản lượng thu mua cà phê nguyên liệu đầu vào, sản lượng xuất khẩu của công ty ra thị trường thế giới năm 2009 là 21300 tấn cà phê nhân, căn cứ vào năng lực sản xuất thực tế tại nhà máy qua quá trình hoạt động hiện nay là 4,6 tấn/1h máy (công suất thiết kế 100000 tấn/năm) và các hợp đồng dài hạn của công ty, Nedcoffee Việt Nam đề ra mục tiêu phấn đấu về sản lượng cà phê xuất khẩu từ năm 2010 đến năm 2013 như sau:

Bảng 2.3 Mục tiêu sản lượng cà phê xuất khẩu của công ty từ năm 2010 đến năm 2013

Năm	Tổng lượng cà phê xuất	Tỷ trọng cà phê có chứng	Tổng doanh thu (1000 đồng)	Lợi nhuận (1000 đồng)	Thu nhập bình quân (đồng/ngườ

	khẩu (tấn)	nhận (%)			i/tháng)
2010	30.000	35	780.000.000	36.000.000	4.000.000
2011	30.000	40	780.000.000	44.000.000	5.000.000
2012	40.000	45	1.040.000.000	50.000.000	7.000.000
2013	40.000	50	1.040.000.000	50.000.000	8.000.000

Nguồn: phòng 4C

Để đạt được mục tiêu về sản lượng cà phê nhân xuất khẩu có chất lượng đã được chứng nhận theo tiêu chuẩn 4C, công ty định hướng tập trung quản lý đầu tư và phát triển sản xuất diện tích 450 ha vùng cà phê nguyên liệu theo tiêu chuẩn 4C hiện có của công ty. Kết hợp với phát triển diện tích vùng cà phê nguyên liệu đạt chứng nhận UTZ Certified đến năm 2013 là 2.500 ha, sản lượng chứng nhận: 6.000 tấn cà phê nhân. Đồng thời nghiên cứu thị trường, tìm hiểu khách hàng, chú trọng khách hàng là những nhà rang xay cà phê. Phấn đấu từ nay đến năm 2013 tỷ trọng cà phê xuất khẩu trực tiếp cho các nhà rang xay là 20 -35% trong tổng sản lượng xuất khẩu của công ty.

Với mục đích hoạt động là thu mua, chế biến và xuất khẩu cà phê nhân xô, ngoài việc mở rộng mạng lưới thu mua nhằm đảm bảo nguồn nguyên vật liệu đầu vào cho quá trình sản xuất, Nedcoffee Việt Nam đã nhận thấy được tầm quan trọng của việc xây dựng vùng cà phê nguyên liệu sản xuất theo hướng bền vững, vừa đáp ứng được nhu cầu nguyên liệu đầu vào cho sản xuất vừa thỏa mãn được các tiêu chuẩn về chất lượng cà phê xuất khẩu ra thị trường thế giới thông qua hai bộ nguyên tắc 4C và UTZ Certified - Good Inside. Do đó, phần này chỉ đi sâu vào chương trình phát triển cà phê bền vững được thực hiện bởi phòng 4C, các vấn đề còn lại trong công tác hoạch định chất lượng sẽ được thể hiện cụ thể thông qua công tác đảm bảo chất lượng mà công ty đang thực hiện.

a) Khái quát hoạch định chất lượng theo chương trình phát triển cà phê bền vững của công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam

Công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam chọn hoạch định chất lượng sản phẩm theo chương trình phát triển cà phê bền vững chủ yếu là do người trồng cà phê tại thành phố Buôn Ma Thuột nói riêng và Việt Nam nói chung hiện nay còn sản xuất cà phê theo hướng tự phát, chưa tuân thủ theo các quy trình sản xuất cà phê dẫn đến làm đất bị thoái hóa, các loại sâu bệnh và dịch hại phát triển, mức đầu tư càng ngày càng tăng lên... kéo theo dư lượng thuốc trừ sâu và thuốc bảo vệ thực vật trong sản phẩm cà phê quả tươi và cà phê nhân xô nguyên liệu vượt quá hàm lượng cho phép gây tổn hại đến sức khỏe người tiêu dùng và không đạt được tiêu chuẩn cà phê nhân xô xuất khẩu. Bên cạnh đó phân bón và thuốc bảo vệ thực vật tồn đọng trong sản phẩm cà phê dẫn đến chất lượng cà phê bị giảm sút, giá cả bấp bênh. Với phương pháp canh tác cà phê truyền thống trong một thời gian dài làm đất bị thói hóa do sử dụng phân vô cơ, môi trường ô nhiễm, sức khỏe con người bị ảnh hưởng. Nông dân còn canh tác riêng lẻ chưa hình thành nên tổ chức, chưa theo tiêu chuẩn sản xuất cà phê chứng nhận của thế giới (UTZ Certifiel, Rainforest Alliance, 4C...) dẫn đến bị ép giá. Bên cạnh đó giá cả thấp do chất lượng cà phê không đạt tiêu chuẩn. Công tác khuyến nông và chuyển giao các tiến bộ kỹ thuật mới cho nông dân còn yếu vì thế nông dân khó tiếp cận với các tiêu chuẩn chất lượng như đã nêu trên. Sự liên kết giữa các nhà (khoa học, doanh nghiệp, khuyến nông) và nhà nông còn thiếu và yếu làm cho nông dân khó có cơ hội tiếp cận với các phương thức sản xuất cà phê bền vững.

Sản xuất cà phê bền vững theo tiêu chuẩn 4C sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho công ty về việc kiểm soát chất lượng nguyên liệu đầu vào cũng như đảm bảo nguồn cung cà phê nhân xô nguyên liệu ổn định có chất lượng cao. Qua đó công ty nâng cao được chất lượng sản phẩm, uy tín của doanh nghiệp và phát triển bền vững cùng với sự phát triển bền vững của cộng đồng sản xuất cà phê tại địa phương.

b) Kế hoạch thực hiện chương trình phát triển cà phê bền vững

Địa điểm triển khai chương trình tại hai huyện Đăk Song và Tuy Đức tỉnh Đăk Nông. Nội dung cụ thể của kế hoạch bao gồm 5 gói hoạt động với các bước công việc dự kiến được thực hiện như sau:

Gói 1 (WP1): Thông báo và đăng ký các hoạt động. Thông báo chương trình cho tất cả các đối tác có liên quan. Sau đó nông dân đăng ký tham gia tự nguyện thông qua Trạm Khuyến nông. Tiếp đến công ty tổ chức họp dân thông báo chương trình cho tất cả đối tác. Lập kế hoạch triển khai việc tập huấn cho người đào tạo kiến thức về 4C và về GAP theo từng khu vực và thời gian.

Gói 2 (WP2): Tập huấn ToT về GAP. Tổ chức tập huấn kỹ thuật ToT cho 6 cán bộ khuyến nông huyện và 60 nông dân nòng cốt về GAP với 10 module kiến thức gồm tập huấn về quản lý đất đai và phân bón, về quản lý sâu bệnh hại, về thu hoạch, chế biến, bảo quản và kiểm tra chất lượng, về kỹ thuật tạo high, kỹ thuật tưới và quản lý tưới, về Sổ tay hiện trường của nông dân (Farmer Field Book) và cách xử lý số liệu, về kỹ thuật nhân giống, về kỹ thuật ghép cải tạo cây cà phê, kỹ năng quản lý kinh tế hộ và về vấn đề vệ sinh môi trường trong sản xuất cà phê.

Gói 3 (WP3). Lớp học hiện trường nông dân về GAP**.** Triển khai Lớp học hiện trường (FFS) cho nông dân về các chủ đề trong gói 2.

Gói 4 (WP4) Đánh giá kết quả các hoạt động về chương trình FFS.

Gói 5 (WP5). Sản xuất Phân bón vi sinh hữu cơ. Tập huấn giới thiệu về phân bón, phân vi sinh hữu cơ. Nội dung kiến thức tập huấn của gói 5 về phân tích hiện trạng, gồm các mục sau: hiện trạng sử dụng phân bón và các phụ phẩm nông nghiệp được đánh giá thông qua phỏng vấn và trình bày kết quả; phân tích các bước còn thiếu liên quan đến việc sử dụng và sản xuất phân vi sinh hữu cơ do Trung tâm nghiên cứu đất, phân và môi trường giới thiệu (SFRI) thông qua hiện trạng và các nghiên cứu khảo nghiệm. Các hoạt động tập huấn như sau: xây dựng các module tập huấn trên cơ sở số liệu hiện trạng; tập huấn lý thuyết về các thủ tục tiến hành sản xuất phân bón vi sinh hữu cơ; Thực hành ngoài hiện trường về các bước sản xuất phân bón vi sinh hữu cơ từ xác vỏ cà phê cho cán bộ khuyên nông và nông dân

nòng cốt; đánh giá kết quả sau 3 tháng ủ và sau 9 tháng bón cho cà phê; đánh giá kết quả thực hiện bước đầu; đánh giá các tác động cuối cùng về phân bón vi sinh hữu cơ.

c) Đánh giá hiệu quả từ chương trình phát triển cà phê bền vững

Đảm bảo cho nông dân sản xuất cà phê có lãi thông qua việc xây đựng các tổ chức nông dân sản xuất cà phê có chứng nhận như UTZ, 4C, Rainforest Alliance... trong đó sử dụng GAP (Thực hành nông nghiệp tốt) để làm công cụ triển khai thực hiện chương trình (GAP gồm quản lý đất, nước, phân bón, thuốc trừ sâu, lao động, kỹ thuật tỉa cành tạo hình, chăm sóc, tưới nước bón phân, thu hoạch, chế biến, bảo quản). Khi tham gia chương trình người dân đã có những lợi ích ngay từ ban đầu thông qua việc tiết kiệm chi phí đầu vào do áp dụng GAP như giảm 30-50% lượng phân bón và nước, 50 - 90 % thuốc bảo vệ thực vật, 20 -25 % công lao động. Thông qua các tổ chức, nông dân áp dụng theo các tiêu chuẩn chứng nhận thì giá cả được đảm bảo và tăng thêm (giá thưởng).

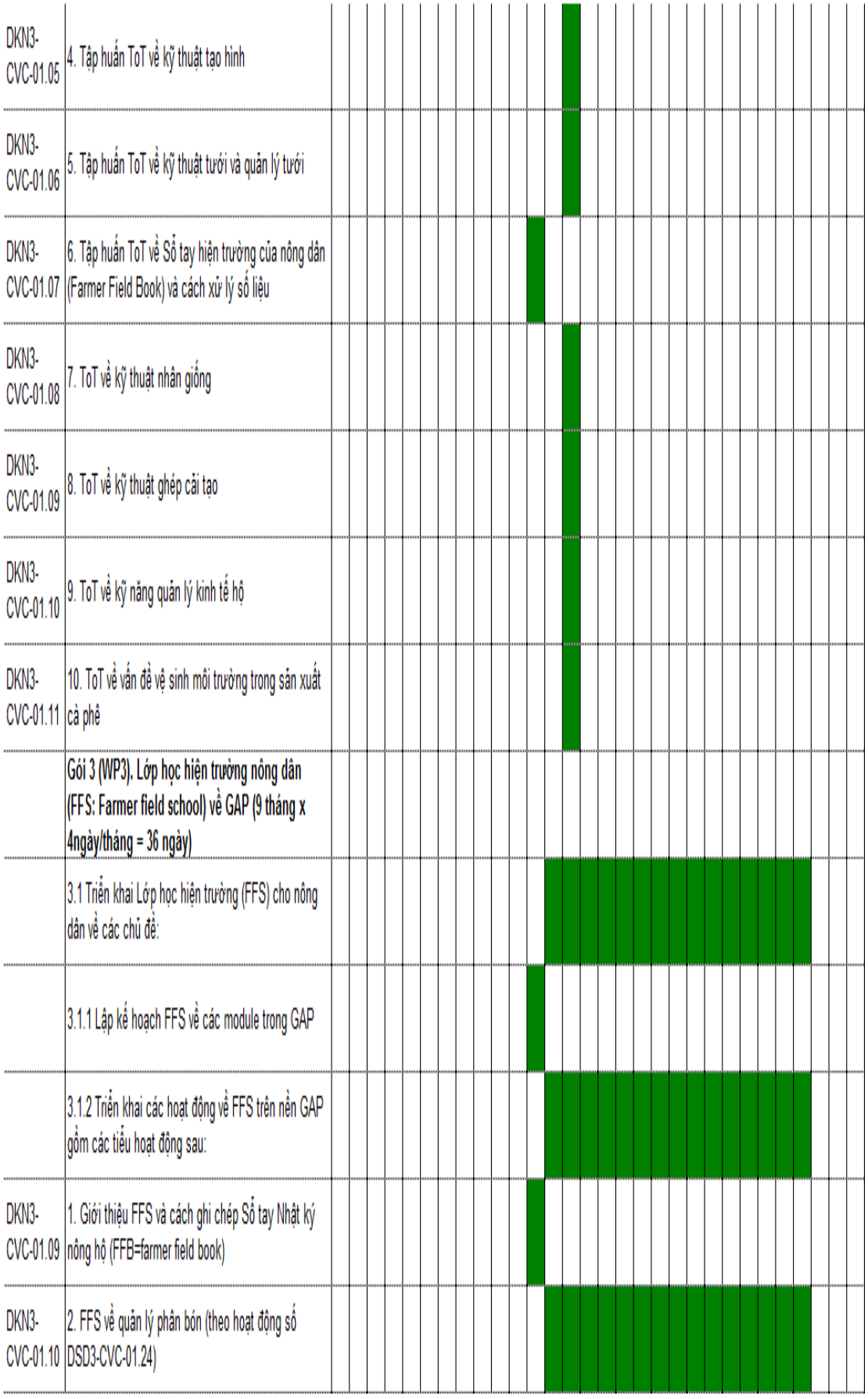
Tạo công ăn việc làm ổn định, hình thành nên những tổ chức nông dân và ổn định cuộc cuộc sống cho những nông dân sản xuất cà phê chứng nhận. Góp phần từng bước xóa đói giảm nghèo và nâng cao mức sống cộng đồng. Hình thành nên đội ngũ nông dân có tay nghề cao và họ có thể sau này trở thành các tiểu giảng viên để chuyển giao những kiến thức cho các hộ nông dân khác.

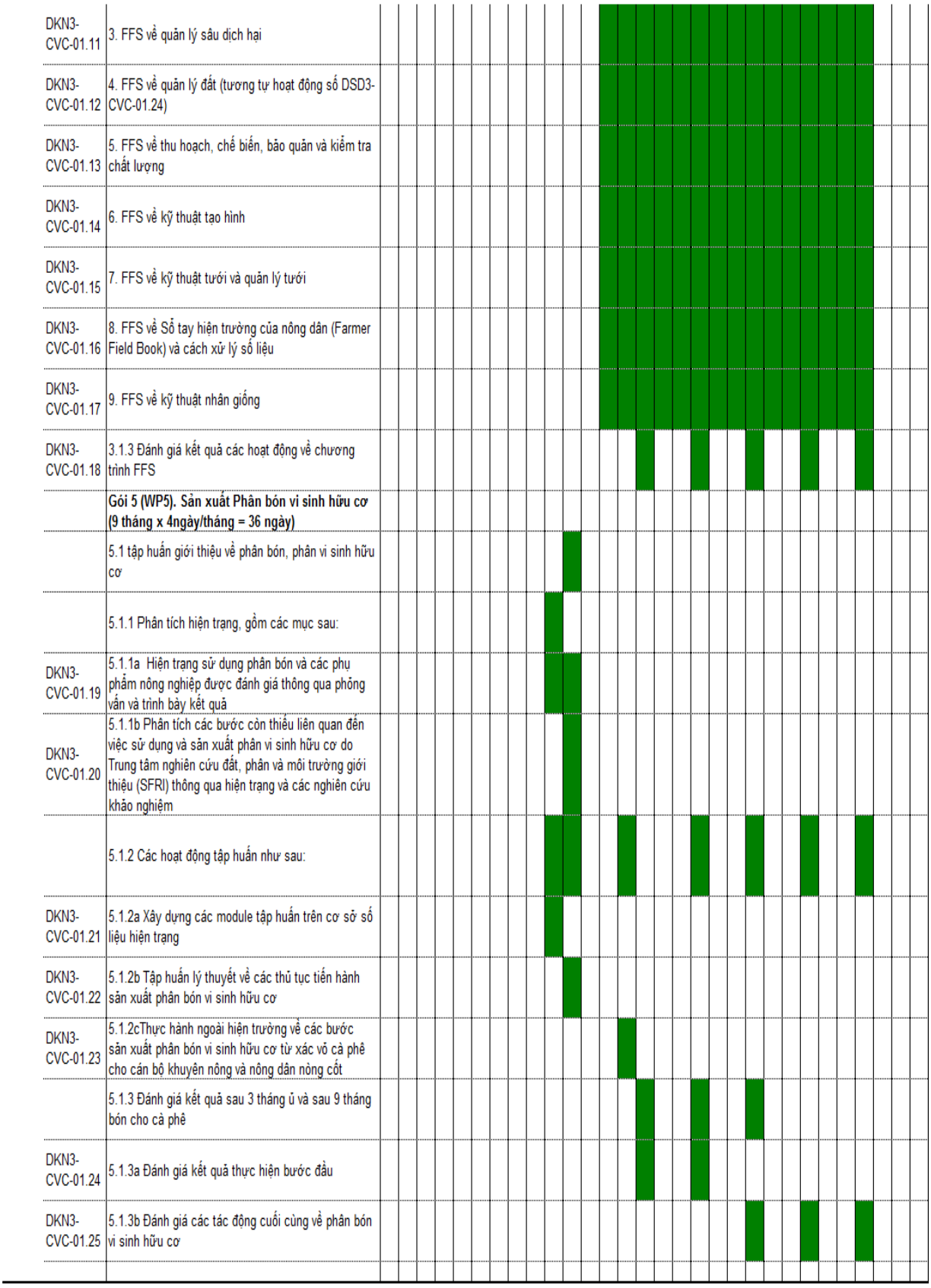
Do áp dụng theo các tiêu chuẩn chất lượng cà phê quốc tế nên đã giảm thiểu các tác dộng tiêu cực đến môi trường như dư lượng phân bón, thuốc trừ sâu, giảm thiểu lượng nước tưới. Sức khỏe người sản xuất được đảm bảo. Do áp dụng GAP trong sản xuất cà phê chứng nhận nên đất đai được cải thiện nhờ bón nhiều phân hữu cơ và phân vi sinh, trong đó là phân vi sinh hữu cơ từ vỏ cà phê. Do giảm lượng nước tưới nên tăng mức nước ngầm tại những khu vực chuyên canh cà phê tưới bằng nguồn nước ngầm.

Đảm bảo cho công ty thực hiện được mục tiêu về sản lượng xuất khẩu cà phê nhân xô đạt tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra từ 2010 -2013 cũng như là nền tảng để góp phần tăng sản lượng cà phê đạt chuẩn UTZ trong tương lai.

Bảng 2.4 Biểu đồ Gantt chương trình phát triển cà phê bền vững của công ty

		Tên hoạt động	2009												2010												2011					
			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2			Q3			Q4			Q1			Q2		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
		CHƯƠNG TRÌNH PHÁT TRIỂN CÀ PHÊ BỀN VỮNG																														
I		Các hoạt động về chuỗi giá trị																														
1		*Tỉnh Đăk Nông*																														
	DKN3-PAC-01	Đánh giá tiềm năng tăng thu nhập cho người nghèo (PACA)																														
	DKN3-VCWS-02	Hội thảo phân tích Chuỗi giá trị chương trình phát triển cà phê bền vững																														
2		***Tiến trình thực hiện chương trình phát triển cà phê bền vững tại huyện Tuy Đức và Đăk Song***																														
	DKN3-CVC-01	Triển khai chương trình tại 2 huyện Tuy Đức và Dak Song																														
	DKN3-CVC-01.01	**Gói 1 (WP1). Thông báo và đăng ký các hoạt động**																														
		0.0 Thông báo chương trình cho tất cả các đối tác có liên quan																														
		1.1 Nông dân đăng ký tham gia tự nguyện thông qua Trạm Khuyến nông																														
		1.2 Tổ chức họp dân thông báo chương trình cho tất cả đối tác																														
		1.2.1 Lập kế hoạch triển khai																														
		1.2.2 Triển khai họp dân thông báo																														
		1.2.3 Nông dân đăng ký tham gia tự nguyện																														
		Gói 2 (WP2). Tập huấn ToT về GAP																														
		2.1 Tổ chức tập huấn kỹ thuật ToT cho 6 cán bộ khuyến nông huyện và 60 nông dân nòng cốt về GAP gồm 8 module																														
		2.1.2 Công tác chuẩn bị cho tập huấn ToT GAP																														
		2.1.2 Triển khai tập huấn ToT GAP gồm 10 module																														
	DKN3-CVC-01.02	1. Tập huấn ToT về quản lý đất đai và phân bón																														
	DKN3-CVC-01.03	2.Tập huấn ToT về quản lý sâu bệnh hại																														
	DKN3-CVC-01.04	3. Tập huấn ToT về thu hoạch, chế biến, bảo quản và kiểm tra chất lượng																														


DKN3-CVC-01.05
4. Tập huấn ToT về kỹ thuật tạo hình
DKN3-CVC-01.06
5. Tập huấn ToT về kỹ thuật tưới và quản lý tưới
DKN3-CVC-01.07
6. Tập huấn ToT về Sổ tay hiện trường của nông dân (Farmer Field Book) và cách xử lý số liệu
DKN3-CVC-01.08
7. ToT về kỹ thuật nhân giống
DKN3-CVC-01.09
8. ToT về kỹ thuật ghép cải tạo
DKN3-CVC-01.10
9. ToT về kỹ năng quản lý kinh tế hộ
DKN3-CVC-01.11
10. ToT về vấn đề vệ sinh môi trường trong sản xuất cà phê
Gói 3 (WP3). Lớp học hiện trường nông dân (FFS: Farmer field school) về GAP (9 tháng x 4ngày/tháng = 36 ngày)
3.1 Triển khai Lớp học hiện trường (FFS) cho nông dân về các chủ đề:
3.1.1 Lập kế hoạch FFS về các module trong GAP
3.1.2 Triển khai các hoạt động về FFS trên nền GAP gồm các tiểu hoạt động sau:
DKN3-CVC-01.09
1. Giới thiệu FFS và cách ghi chép Sổ tay Nhật ký nông hộ (FFB=farmer field book)
DKN3-CVC-01.10
2. FFS về quản lý phân bón (theo hoạt động số DSD3-CVC-01.24)



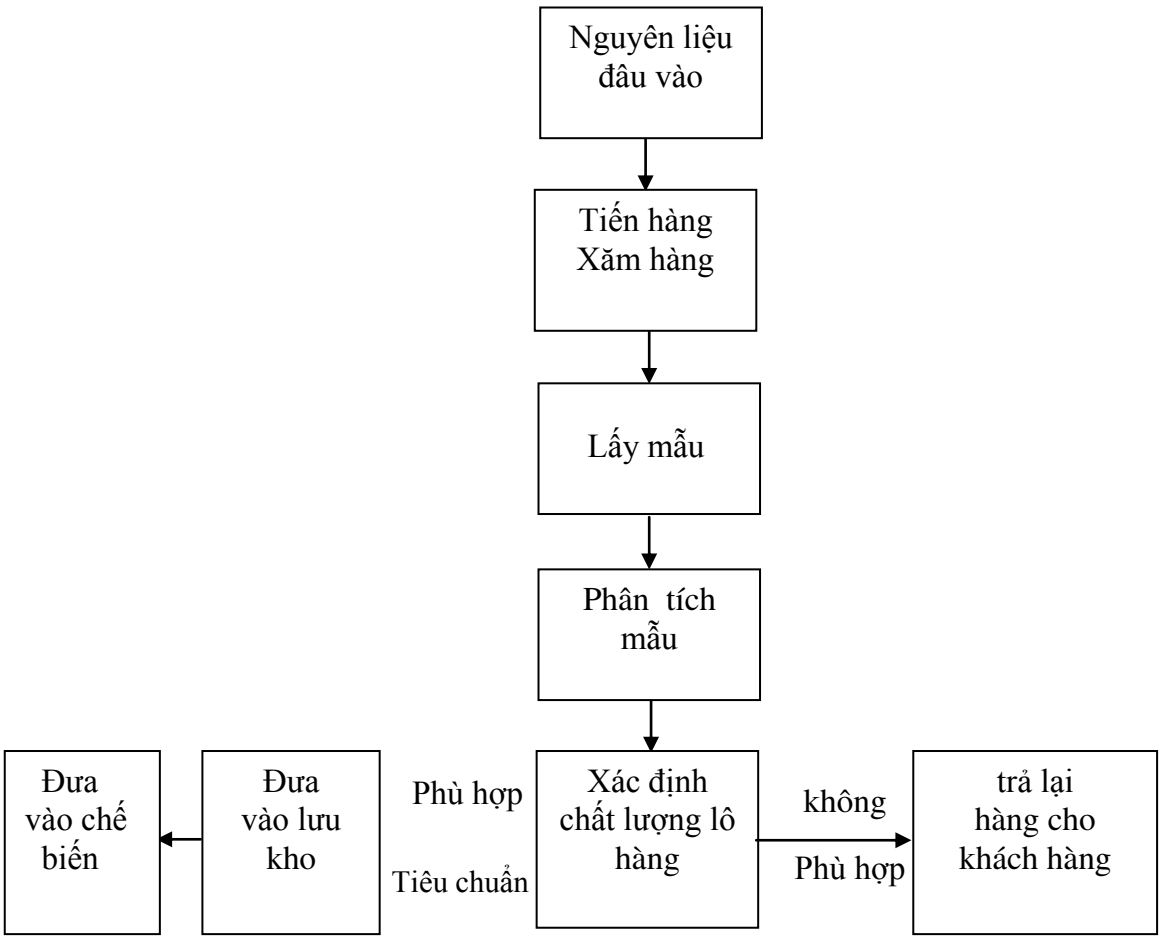
DKN3-CVC-01.11	3. FFS về quản lý sâu dịch hại
DKN3-CVC-01.12	4. FFS về quản lý đất (tương tự hoạt động số DSD3-CVC-01.24)
DKN3-CVC-01.13	5. FFS về thu hoạch, chế biến, bảo quản và kiểm tra chất lượng
DKN3-CVC-01.14	6. FFS về kỹ thuật tạo hình
DKN3-CVC-01.15	7. FFS về kỹ thuật tưới và quản lý tưới
DKN3-CVC-01.16	8. FFS về Sổ tay hiện trường của nông dân (Farmer Field Book) và cách xử lý số liệu
DKN3-CVC-01.17	9. FFS về kỹ thuật nhân giống
DKN3-CVC-01.18	3.1.3 Đánh giá kết quả các hoạt động về chương trình FFS
	Gói 5 (WP5). Sản xuất Phân bón vi sinh hữu cơ (9 tháng x 4ngày/tháng = 36 ngày)
	5.1 tập huấn giới thiệu về phân bón, phân vi sinh hữu cơ
	5.1.1 Phân tích hiện trạng, gồm các mục sau:
DKN3-CVC-01.19	5.1.1a Hiện trạng sử dụng phân bón và các phụ phẩm nông nghiệp được đánh giá thông qua phỏng vấn và trình bày kết quả
DKN3-CVC-01.20	5.1.1b Phân tích các bước còn thiếu liên quan đến việc sử dụng và sản xuất phân vi sinh hữu cơ do Trung tâm nghiên cứu đất, phân và môi trường giới thiệu (SFRI) thông qua hiện trạng và các nghiên cứu khảo nghiệm
	5.1.2 Các hoạt động tập huấn như sau:
DKN3-CVC-01.21	5.1.2a Xây dựng các module tập huấn trên cơ sở số liệu hiện trạng
DKN3-CVC-01.22	5.1.2b Tập huấn lý thuyết về các thủ tục tiến hành sản xuất phân bón vi sinh hữu cơ
DKN3-CVC-01.23	5.1.2cThực hành ngoài hiện trường về các bước sản xuất phân bón vi sinh hữu cơ từ xác vỏ cà phê cho cán bộ khuyên nông và nông dân nòng cốt
	5.1.3 Đánh giá kết quả sau 3 tháng ủ và sau 9 tháng bón cho cà phê
DKN3-CVC-01.24	5.1.3a Đánh giá kết quả thực hiện bước đầu
DKN3-CVC-01.25	5.1.3b Đánh giá các tác động cuối cùng về phân bón vi sinh hữu cơ

Nguồn: Phòng 4C

2.2.3 Công tác kiểm soát chất lượng của công ty

a) Kiểm tra chất lượng cà phê nhân xô nguyên liệu khi nhập hàng

*Kiểm soát chất lượng khi nhập hàng***:** Nhân viên KCS lấy mẫu sơ bộ chung quanh xe hàng, phân tích ghi vào phiếu kiểm tra sơ bộ (Delive Registration - DR - Biểu mẫu - 01/NM) (Kiểm tra độ ẩm, Đen - vỡ, Nâu, Mốc)**.** Hàng nhập vào nhà máy, nhân viên KCS phải xăm và lấy mẫu toàn bộ 100%, trong quá trình xăm hàng KCS không được xăm 1 vị trí cố định trên bao, phải luôn thay đổi vị trí, nếu thấy có những trường hợp nào bất thường KCS có thể rạch bao để kiểm tra hoặc báo cáo lên trưởng phòng để có phương án giải quyết. Cuối cùng tổng mẫu sẽ được ghi nhãn (bao gồm tên khách hàng, số GNR xxx, ngày nhập) sau đó bấm chì lưu trong kho, thời gian lưu trong vòng 2 tháng.



Phân tích chất lượng cà phê xô nguyên liệu: đo độ ẩm 3 lần bằng máy kett 2 rồi lấy bình quân. Tiếp đến sử dụng sàng 12, sau đó nhặt hết tạp và cân cà sàng 12 (tỉ lệ cà phê nhân xô sàng 12 cho phép là 2%). Nhặt tạp riêng và Cherry riêng (Cherry cân tính riêng sau đó bóc bỏ chung vào tạp, cân tính tạp chất). Bắt cà mốc, cà mít, cà chè… trên tổng mẫu, nếu có. Sàng 13,16,18. Chia nhỏ mẫu khoảng 120-150g, bắt chỉ tiêu xác định tỷ lệ đen (gồm hạt đen bên trong, hạt đen ½, hạt xanh mực, hạt sâu nhiều lỗ)*;* vỡ (gồm hạt bể và mãnh vỡ có thể tích nhỏ hơn 50% nhân, hạt rỗng ruột (Tai)*;* hạt nâu.

b) Kiểm soát chất lượng cà phê thành phẩm và phế phẩm từ nhà máy

Từ 8h đến 17h, khi nhận được đề nghị kiểm hàng từ bộ phận sản xuất, nhân viên KCS sẽ xuống lấy mẫu, phân tích và ghi kết quả vào phiếu (Daily Quality Check - Biểu mẫu - 15/ MN) đồng thời gửi mail cho bộ phận sản xuất có phương án sản xuất. Từ 17h trở đi, khi nhà máy sản xuất hàng ra nhân viên KCS của nhà máy sẽ kiểm tra, đến sáng ngày hôm sau nhân viên KCS sẽ xuống lấy mẫu phân tích, báo kết quả cho bộ phận sản xuất trước 9h30 ngày hôm đó.

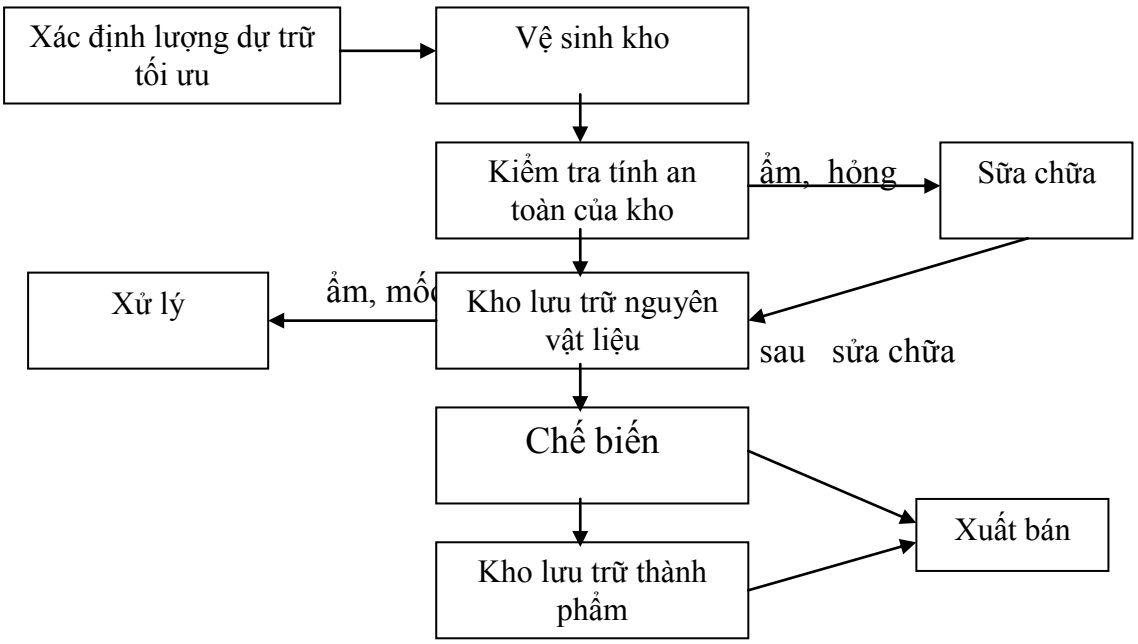
Kiểm soát chất lượng hàng phế phẩm: lấy mẫu 100%, 3 xăm/Big Bag. (02 xăm chéo góc và 01 xăm chính giữa bao) (lưu ý: Xăm ở bao Big Bag dùng xăm lớn, khoảng 1kg/1 lần xăm). Chia nhỏ mẫu tối thiểu 300g. Đo độ ẩm 3 lần lấy bình quân (Độ ẩm: quy đổi ra %). Sàng tương ứng. Làm tạp chất (lượng mẫu phân tích min 80g). Trái nửa và Cherry nhặt cân riêng và sau đó bóc vỏ cân chung tính tạp chất (ngoại trừ hàng PCH và CH, hai loại này trái nửa và Cherry không bóc - cân tạp chất riêng, Cherry và trái nửa riêng). Lượng mẫu phân tích min là 120g. Xác định tỷ lệ đen = ? (gồm hạt đen bên trong, hạt đen 1/2, hạt đen bên ngoài xanh mực, sâu 1-2 lỗ nhưng bên trong xanh, hạt sâu nhiều lỗ), vỡ = ?, nâu = ?, mốc = ?.

Kiểm soát chất lượng hàng thành phẩm: lấy 8 xăm (xăm thành phẩm)/Paletted (lấy mẫu theo từng cont hoặc lấy mẫu theo tổng lô tùy thuộc vào hợp đồng). Đo độ ẩm 3 lần lấy bình quân. Sàng tương ứng theo hợp đồng nếu làm chất lượng theo từng cont, sàng tất cả các loại sàng nếu làm chất lượng theo tổng lô.

Bắt tạp chất (lượng mẫu phân tích min 200g). Xác định tỷ lệ đen = ?, vỡ = ?, nâu = ?, mốc = ?.

c) Kiểm soát chất lượng trong khâu lưu kho, bảo quản

Để cho chất lượng sản phẩm được đảm bảo trong quá trình lưu kho, bảo quản quy trình lưu kho được thực hiện theo sơ đồ như sau:



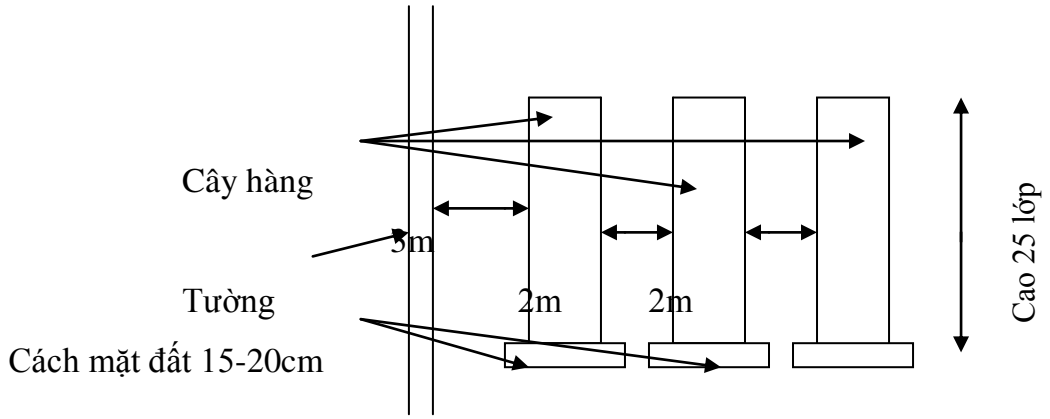
Sơ đồ 2.1 Quy trình kiểm soát chất lượng đầu vào của công ty

Sau khi xác định lượng hàng dự trữ tối ưu, bộ phận quản kho sẽ vệ sinh kho và kiểm tra tính an toàn của kho. Nếu hư hỏng, ẩm mốc thì sẻ được xử lý, sửa chữa. Sau khi đã sửa chữa thì nguyên liệu được đưa vào lưu trữ.

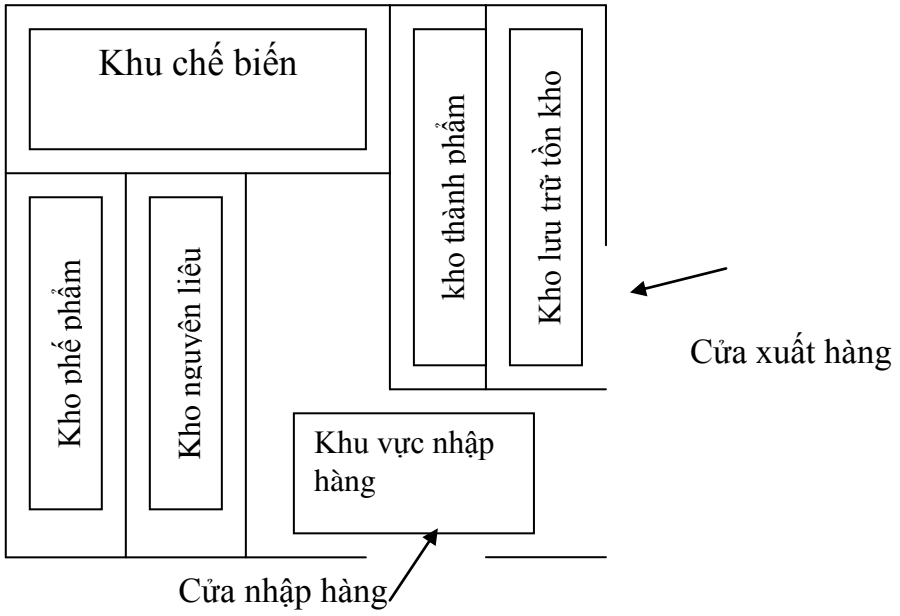
Hàng lưu kho có thể là hàng nhân xô, hoặc cà phê thành phẩm mua của khách hàng nhưng chưa đạt chuẩn cũng được chế biến lại chi phù hợp với tiêu chuẩn của đơn đặt hàng. Và có thể là cà phê thành phẩm của công ty đã chế biến chờ xuất khẩu. Như vậy, để đảm bảo được chất lượng cà phê trong thời gian lưu kho, có nghĩa là trong thời gian lưu kho chất lượng cà phê không bị thay đổi, hoặc thay đổi không đáng kể so với thiết kế. thì bộ phần quản trị chất lượng sản phẩm thực hiện công đoạn lưu kho như sau: sau khi kiểm tra chất lượng cà phê nhân xô nguyên liệu được thu mua, kí hợp đồng mua, xe hàng sẽ chở cà phê nguyên liệu về, bảo vệ sẽ kiểm tra chất

lượng sơ qua; hàng về sẽ được bộ phận KCS của công ty kiểm tra chất lượng theo quy trình trên đã trình bày, đó là xăm (100%)->lấy mẫu -> phân tích mẫu -> xác định chất lượng lô hàng; khi chất lượng đạt yêu cầu sẽ cho nhập kho.

Để đảm bảo chất lượng cà phê nhân xô khi lưu kho thì quy định nhập kho của công ty về sắp xếp cà phê nguyên liệu trong kho là phải sắp thành từng cây hàng **c**ách mặt đất 15-20cm. Mỗi cây hàng cách tường 3m. Mỗi cây hàng cách nhau 2m, cao khoảng 25 lớp, khoảng 10 lớp thụt vào 1 bao để tránh ngã đỗ.



Nhà kho được chia ra thành các khu vực riêng biệt bao gồm khu vực lưu trữ nguyên liệu đầu vào, khu vực lưu trữ thành phẩm, khu vực lưu trữ hàng tồn kho, khu vực phế phẩm, khu vực nhập hàng.



Các loại cà phê nguyên liệu, thành phẩm đều đã được kiểm tra chất lượng theo tiêu chuẩn, theo chứn từ và thủ tục nhập kho.

Mỗi khu vực, mỗi cây hàng được chất theo quy định của nhà kho, theo thiết kế để đảm bảo chất lượng. Và mỗi cây hàng sẻ được người quản lý kiểm tra thường xuyên. Họ sẽ kiểm tra theo quy trình làm việc của KCS, nếu phát hiện ẩm, mốc,… hay có vấn đề gì về chất lượng thì sẻ được xử lý kịp thời.

Thiết kế của nhà kho có 2 cửa, một cửa nhập hàng và một cửa xuất hàng, và được chia ra các khu vực cụ thể khác nhau, diện tích kho khoảng 100.000m^2, nền bê tông, lợp tôn phía trên và trang bị quạt gió. Theo cấu trúc thiết kế này thì đảm bảo không ẩm ước, thoáng mát, không chịu ảnh hưởng của nắng mưa.

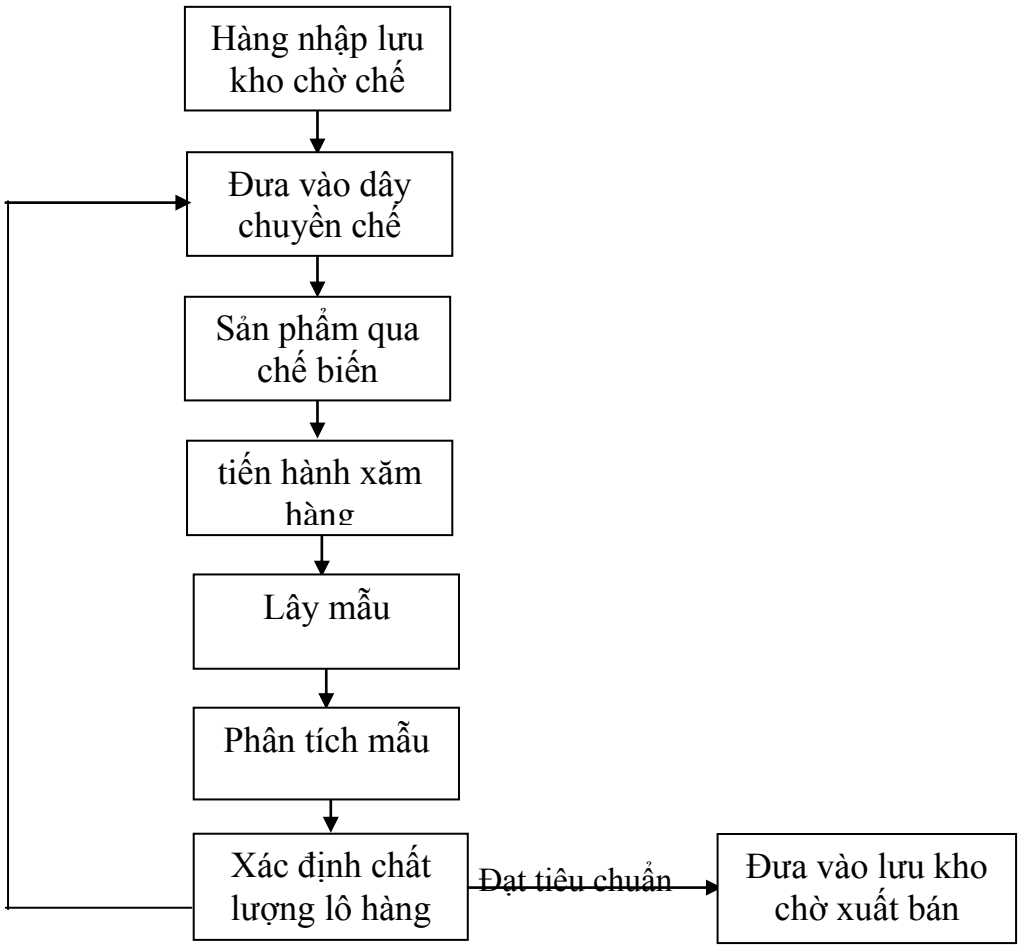
Thực trạng công tác kiểm soát chất lượng ở khâu lưu kho tương đối chặt chẽ. Chất lượng hàng được kiểm tra trước khi lưu kho và được theo dõi thường xuyên để xử lý kịp thời những sự cố bất thường. Thiết kế nhà kho theo cấu trúc hiện đại, không bị nắng mưa, mối mọt, ẩm mốc,…có thiết bị quạt gió, chống ẩm, giữ nóng, thoáng…trước khi nhập kho thì kho đã được kiểm tra tính an toàn. Tuy vậy nhưng chất lượng cà phê nếu lưu kho quá lâu thường không đảm bảo chất lượng về nhiệt độ, dể bị ẩm, mốc, mọt…do vậy trong thời gian lưu kho KCS phải kiểm tra thường xuyên, và thời gian lưu kho không quá 2 tháng để đảm bảo chất lượng. Việc lưu kho tuy tốn kém và phức tạp nhưng rất quan trọng và cần thiết.

d)Quy trình kiểm soát chất lượng hàng xuất

Sau khi nhận được lệnh của bộ phận xuất khẩu, phòng KCS sẽ cử 1 nhân viên xuống giám sát hàng. Trước khi hàng lên xe, nhân viên KCS kiểm tra phương tiện vận chuyển đã đủ tiêu chuẩn xuất hàng chưa. Giám sát hàng lên xe. Niêm chì (số chì tối thiểu mỗi xe là 6 chì).

Đây là một khâu đơn giản nhưng cũng rất quan trọng, vì nếu không kiểm soát tốt thì sẽ ảnh hưởng đến chất lượng cà phê. Chất lượng của lô hàng trước khi giao cho khách hàng đều được phòng KCS kiểm tra chất lượng chặt chẽ, thủ kho kiểm tra đủ số lượng, đóng bao theo yêu cầu. Khi giao hàng thì bên mua và bên bán đều ký vào phiếu xác nhận mua hàng và lưu mẫu lại để làm bằng chứng nếu có sự

cố sau này. Bên cạnh đó khi giao hàng thì phải vận chuyển từ công ty đến nơi khách hàng yêu cầu, hoặc từ các trạm thu mua về công ty. Khi mua hàng hóa đã được kiểm tra chất lượng, vậy chất lượng hàng hóa khâu này thay đổi là do phương tiện vận tải và phương pháp bảo quản khi vận chuyển. Công tác kiểm soát chất lượng khâu vận chuyển của công ty khá chặt chẽ. Chất lượng hàng được kiểm tra từng bao khi chất lên xe. Phương tiện vận tải được kiểm tra kĩ lưỡng trước khi xuất hàng. Đồng thời thì chất lượng của phương tiện vận chuyển so với khối lượng chuyên chở hàng năm là không quá tải, và đang trong thời hạn sử dụng, nhưng vẫn xảy ra những trường hợp xe hỏng đột xuất, bạc thủng lỗ nhỏ… làm ảnh hưởng đến chất lượng hàng khi vận chuyển. Do vậy nhân viên kĩ thuật và chuyên chở cần kiểm tra kĩ lưỡng hơn nữa, trong quá trình vận chuyển thì sẽ dừng lại kiểm tra thường xuyên, khi phát hiện sự cố phải xử lí kịp thời để giảm thiểu rủi ro và sự cố 1 cách tốt nhất.



Sơ đồ 2.3 Quy trình kiểm soát chất lượng cà phê nhân xô xuất bán

Trên đây là toàn bộ quy trình kiểm soát chất lượng của công ty Nedcoffee Việt Nam được tổ chức khá chi tiết và chặt chẽ. Hiện nay phần lớn các công ty thu mua và xuất khẩu cà phê nhân xô đều áp dụng quy trình kiểm soát chất lượng cà phê như trên. Nhìn chung công ty đã xây dựng phương pháp quản lý chất lượng sản phẩm tương đối chặt chẽ, khoa học hiệu quả theo phương pháp quản lý này thì sản phẩm đầu vào và đầu ra đều có thể kiểm soát tốt nhưng cũng còn tồn tại một số hạn chế như để tạo ra một lô hàng cà phê thành phẩm thì phải trải qua rất nhiều công đoạn trong dây chuyền chế biến vì vậy khi lô hàng chế biến bị lỗi thì phải làm lại từ đầu điều này tốn rất nhiều công sức và tốn kém. Chính vì thế công ty cần xây dựng cho mình chính sách quản lý chất lượng trong chế biến sản phẩm để có thể hạn chế tối đa sản phâm sau khi sản xuất không đạt tiêu chuẩn.

2.2.4 Công tác đảm bảo chất lượng của công ty

a) Đảm bảo chất lượng trong quá trình thu mua

Để thực hiện tốt công tác đảm bảo chất lượng ngay từ khâu thu mua nguyên vật liệu và tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình kiểm soát chất lượng, Nedcoffee Việt Nam đã đề ra bảng tiêu chuẩn chất lượng cà phê như sau:

Bảng 2.5 Tiêu chuẩn chất lượng cà phê thu mua

Loại hàng	Hạt đen vỡ (%)	Tạp chất (%)	Cỡ hạt		Hạt cà phê khác (%)
			Cỡ sàng	Tỷ lệ %	
Cà phê R_1-PL Toyota	0,3	0,1	16/13	95/100	0,2
Cà phê R_1-1% Lavaza	0,5	0,1	16/13	90/100	0,2
Cà phê R_1- 3%	3,0	0,5	16/13	90/100	0,5
Cà phê R_1- 2%	2,0	0,5	16/13	90/100	0,5
Cà phê R_1- 1%	1,0	0,5	16/13	90/100	0,5
Cà phê R_2- 4% Nestle	4,0	1,0	13/12	90/95	1,0
Cà phê R_2- 5%	5,0	1,0	13/12	90/95	1,0
Cà phê R_1- 5% AGF	5,0	0,3	13	95	1,0
Cà phê R_1- 5% Nestle	5,0	0,5	13	95	1,0
Cà phê R_1- 3% Nestle	3,0	0,5	13	95	1,0
Cà phê R_1- 6,5%	6,5	1,0	13	95	1,0
Cà phê R_1- 8%	8,0	1,0	13/12	90/95	1,0
Cà phê R_1- 6,5% hạt lỗi	6,5	1,0	13/12	90/99	1,0
Cà phê R_1- 0,5% lỗi	0,5	0,1	16/13	90/100	1,0

Nguồn: Phòng KCS

Qua bảng chỉ tiêu ta thấy tiêu chuẩn chất lượng của công ty là khá cao và chi tiết cho từng loại cà phê. Để có thể đạt được những tiêu chuẩn đó công ty đã không ngừng nâng cao công tác kiểm tra, đánh giá chất lượng cà phê từ khâu đầu vào là thu mua cho đến khâu chế biến và cả khâu tiêu thụ sản phẩm.

Cà phê nhân xô sau khi được các trạm điểm thu mua sẽ được vận chuyển và tập kết về công ty. Lúc này công ty sẽ tiến hành phân loại, kiểm tra, đánh giá loại hạt theo phẩm cấp R1, R2. Điều này sẽ giúp cho công ty dễ dàng hơn trong việc kiểm soát chất lượng cà phê đã thu mua từ đó để có những hướng điều chỉnh thích

hợp phục vụ tốt hơn cho khâu chế biến sản phẩm. Để có thể hiểu rõ hơn về công tác đảm bảo chất lượng cà phê đã thu mua ta xem xét bảng số liệu :

Bảng 2.6 Tình hình khối lượng sản phẩm cà phê thu mua theo phẩm cấp chất lượng

TPhẩm cấp	Năm						So Sánh			
	Quý 1,2/2009		Quý 3,4/2009		Quý 1,2/2010		3,4/2009 / 1,2/2009		1,2/2010 / 3,4/2009	
	SL (Tấn)	%	SL (Tấn)	%	SL (Tấn)	%	SL (Tấn)	%	SL (Tấn)	%
R1	4.225	34.8	9.709	69	11.766	63	5.484	129.03	2.057	121,2
R2	7.903	66.2	4.362	31	6.9	37	-3.541	-44,80	2.538	164,5
Tổng	**12.127**	**100**	**14.071**	**100**	**18.666**	**100**	**1.943**	**15,74**	**4.595**	**134,6**

Nguồn : Phòng thu mua

Qua bảng số liệu ta thấy : Quý 1,2/2009, cà phê phẩm cấp R2 thu mua được 7.903 tấn tương ứng chiếm 66.2% cao hơn cà phê phẩm cấp R1 chỉ có 4.225 tấn tương ứng chiếm 34.8%. Có thể là do nhu cầu của thị trường chưa cao cộng thêm cà phê Việt Nam chưa áp dụng các tiêu chuẩn của thị trường cà phê thế giới nên chất lượng còn thấp. Chính điều này đã làm giảm chất lượng cà phê xuất khẩu của Công ty nói riêng và tác động rất lớn đến uy tín của cà phê Việt trên thị trường thế giới. Quý 3,4/2009 , có sự thay đổi đột biến về khối lượng thu mua cà phê phẩm cấp R1 khi mà trong năm này cà phê phẩm cấp R1 thu mua được lại chiếm đến 69% tương ứng với 9.709 tấn trong tổng số lượng cà phê thu mua còn cà phê R2 có khối lượng giảm xuống rất nhiều chỉ còn chiếm 31% tương ứng với 4.362 tấn trong tổng sản lượng thu mua của công ty, giảm 3.541 tấn tương ứng giảm 44,8% so với hai quý đầu năm. Đây cũng là một sự phát triển hợp lý do yêu cầu của thị trường ngày càng cao buộc doanh nghiệp muốn tìm được khách hàng mới và giữ được khách hàng cũ

thì phải nâng cao chất lượng sản phẩm của mình để phù hợp với các 'thượng đế'. Đến quý 1,2/2010 chất lượng cà phê ngày càng được nâng lên rõ rệt. Khối lượng cà phê R1 được nâng lên thành 11.766 tấn nhưng tỷ trọng trong tổng sản lượng lại giảm xuống chỉ còn 63% và sản lượng cà phê R2 cũng tăng lên đáng kể, tăng thêm 2.538 tấn tương ứng tăng thêm 64,5%. Tuy nhiên, khi so sánh giữa các thời kỳ thì cà phê phẩm cấp R1 thu mua được đang có xu hướng tăng lên. Cụ thể như: Quý 1,2/2009 Công ty thu mua được 4.225 tấn đến quý 3,4/2009 loại cà phê phẩm cấp R1 tăng lên thêm được 5.484 tấn tương ứng 29.03% và quý 1,2/2010 tăng thêm 2.057 tấn tương ứng tăng thêm 21,2% trong khi loại cà phê phẩm cấp R2 thu mua được có xu hướng ngày càng giảm từ 7.093 tấn (quý 1,2/2009) và 4.362 tấn (quý 3,4/2009) và 6.9 tấn (quý 1,2/2010). Đây là một tín hiệu mừng cho Công ty chứng tỏ cà phê thu mua của Công ty đang ngày càng được nâng cao về chất lượng nhằm thỏa mãn tiêu chuẩn đề ra của cà phê Việt Nam là đến năm 2010 các công ty lớn sẽ áp dụng TCVN 4193 2005 cho cà phê xuất khẩu. Chính điều này đã góp phần làm tăng uy tín cho sản phẩm của Công ty đồng thời thúc đẩy việc kinh doanh của công ty được diễn ra nhanh chóng, thuận lợi hơn và nó cũng góp phần nâng cao chất lượng của thương hiệu cà phê Việt trên thị trường thế giới.

b)Đảm bảo chất lượng trong quá trình sản xuất

Trong hoạt động sản xuất chế biến tại nhà máy, các bộ phận Kho, bộ phận Sản xuất và KCS được tổ chức độc lập, ngang hàng với nhau. Các bộ phận này đều báo cáo chung cho Giám đốc Nhà máy. Giám đốc Nhà máy chỉ đạo và điều phối công việc giữa 3 bộ phận này và chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp cho Tổng giám đốc Công ty.

Định kỳ, vào đầu tuần cuối cùng của mỗi tháng, bộ phận sản xuất sẽ lập và gửi kế hoạch sản xuất tháng (Monthly Production Plan - Biểu mẫu-08/NM) của tháng sau cho các bộ phận liên quan. Kế hoạch sản xuất được lập căn cứ vào các hợp đồng nhận được từ bộ phận xuất khẩu. Đồng thời, nếu trong tháng có phát sinh thêm những hợp đồng mới không nằm trong kế hoạch sản xuất đã được gửi, bộ phận sản xuất sẽ tính toán thêm xem có khả năng đáp ứng được nhu cầu xuất hàng

từ bộ phận xuất khẩu hay không để bộ phận xuất khẩu và bộ phận sản xuất có sự điều chỉnh hợp lý. Từ kế hoạch sản xuất tháng này, hàng tuần Nhà máy sẽ tự phát hành một Kế hoạch Sản xuất tuần (Weekly Production Plan - Biểu mẫu-09/NM), trong đó nêu rõ: số lượng và chất lượng cà phê nhân xô nguyên liệu đầu vào; số lượng và chất lượng thành phẩm đầu ra; quy cách bao bì etc theo các hợp đồng bán hàng; dự kiến các sản phẩm phụ (by-products); các chi tiết khác như thời gian bắt đầu và kết thúc dự kiến cho từng lô hàng và cả mẻ sản xuất.

Kế hoạch sản xuất hàng tuần sẽ được Nhà máy trình bày trong cuộc họp chung hàng tuần giữa các phòng ban trong công ty.

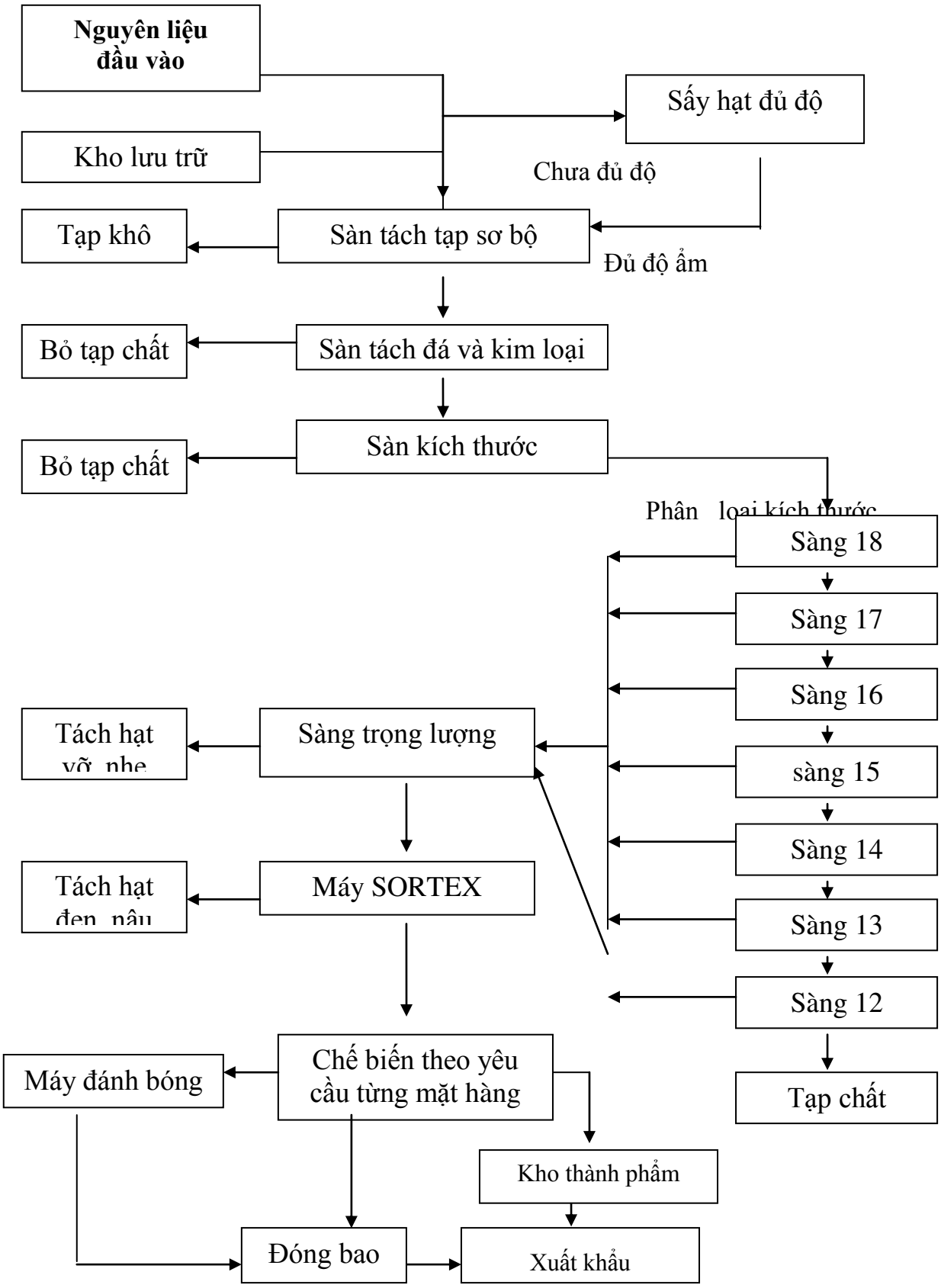
Hàng hoá trong kho (cà phê nhân xô nguyên liệu chưa qua chế biến) muốn đưa vào phục vụ cho sản xuất, bộ phận Sản xuất đều phải có Giấy đề nghị Sản xuất (GDP, Biểu mẫu-10/NM) chuyển cho bộ phận kho. Khi bộ phận Kho chấp thuận bộ phận Sản xuất đó mới được lấy hàng ra để đưa vào hoạt động sản xuất. Giấy đề nghị Sản xuất (GDP) có 02 liên, một liên do bộ phận Kho lưu, 1 liên do bộ phận Sản xuất lưu như là chứng từ xác minh số hàng được bán giao.

Để đảm bảo khả năng truy nguyên nguồn gốc và phân tích kết quả sản xuất, mỗi lô cà phê xuất vào một mẻ sản xuất đầu phải chẵn các Cây hàng (Stack). Khi đem cà phê nguyên liệu vào sản xuất, cần đem hết 1 cây này mới chuyển qua cây khác, tuyệt đối không chuyển 2 cây dở dang sang sản xuất cùng một lúc.

Trong quá trình sản xuất, bộ phận sản xuất sẽ yêu cầu cân kiểm tra ngẫu nhiên 1 hoặc vài stack bất kỳ. Khi thực hiện cân ngẫu nhiên 100%, bộ phận Kho và bộ phận Sản xuất cho cân thực tế và báo cáo luân chuyển hàng hoá theo số liệu thực tế này. Vào đợt đem hàng cuối cùng của 1 cây vào sản xuất thì Kho và bộ phận Sản xuất đối chiếu lượng cân thực tế và cân lý thuyết của phần hàng còn lại. Nếu chênh lệch thực tế/lý thuyết không quá +/-1%, bộ phận sản xuất mới nhận theo trọng lượng lý thuyết. Nếu chênh lệch quá 1% thì bộ phận Sản xuất có quyền không nhận cân lý thuyết và báo cáo bằng văn bản lên giám đốc Nhà máy. Trong mọi trường hợp (dù chênh lệch ít hay nhiều) thì phần chênh lệch thực tế/lý thuyết của đợt đem

hàng cuối cùng của 1 cây vào sản xuất đều phải được thể hiện trong báo cáo hàng ngày của Nhà máy.

Việc sản xuất cà phê được tổ chức theo mẻ sản xuất (Production Batch). Mẻ là những đơn vị sản xuất tách rời nhau cả về đầu vào lẫn đầu ra. Trước và sau mỗi mẻ dây chuyền sản xuất phải được dọn sạch hàng hoá và kiểm điếm chi tiết. Mỗi mẻ sản xuất sẽ kéo dài trong vòng từ 1-3 tuần. Trong trường hợp ngoại lệ một mẻ có thể kéo dài tối đa 4 tuần, bao gồm cả thời gian tổng kết mẻ và báo cáo. Nhưng tuyệt đối không có trường hợp mẻ sản xuất kéo dài quá 4 tuần. Trong trường hợp tái chế hàng thành phẩm (Ví dụ: bắn màu hoặc đánh bóng hàng STD sẵn có), hoặc đấu trộn hàng hoá, nhà máy cần tách những mục đích sản xuất khác nhau ra từng mẻ riêng biệt nhằm mục đích tính được kết quả sản xuất thu được theo từng mẻ riêng biệt đó. Khi kết thúc 1 mẻ, bộ phần nhà máy sẽ phãi rút toàn bộ hàng từ hệ thống sản xuất ra và thực hiện kiểm đếm kết quả sản xuất một cách minh bạch và chi tiết cả về số lượng lẫn chất lượng (phần chất lượng lấy kết quả từ bộ phận KCS). Sau đó bộ phận Nhà máy sẽ thực hiện Báo cáo Tổng kết mẻ (Batch Report - Biểu mẫu-11/NM) và gửi đồng thời bằng email và bằng bản in (có chữ ký) cho tổng giám đốc; GĐ Tài chính; Kế toán trưởng; đồng gửi bộ phận KCS. Hàng ngày, hàng hóa trong dây chuyền sản xuất ra tới đâu phải được đóng bao đến đó nhằm giảm thiểu lượng hàng tồn đọng trên dây chuyền gây ảnh hưởng đến năng suất làm việc. Trừ khi có yêu cầu đặc biệt của chính tổng giám đốc, hàng thành phẩm và phế phẩm từ mỗi mẻ sản xuất nhập vào kho thành phẩm phải luôn được chuẩn hóa trong bao đay 60 kg hoặc bao Jumbo 1 tấn tịnh, chỉ cho phép có 1 bao lẻ ở mỗi loại chất lượng cà phê để chứa phần không chẵn bao.Bao đay 60 kg sẽ được chất đều lên Pellete là 25 bao/Pallete (hoặc 30 bao/Pallete) để tạo điều kiện thuận lợi cho việc quản lý và thao tác của xe nâng.



Sơ đồ 2.4 Đảm bảo chất lượng trong khâu sản xuất

Nguyên liệu đưa vào chế biến có thể do vừa nhập, có thể lấy từ kho lưu trữ nguyên liệu. Nếu cà phê nguyên liệu đã đủ độ sẻ đưa vào chế biến, nếu chưa đủ độ thì đưa vào mấy sấy sấy cho đủ độ. Nguyên liệu đầu vào ở đây có thể là cà phê nhân xô chưa qua chế biến, hoặc cà phê thành phẩm đã qua chế biến. Nhưng trong quy trình chế biến phần lớn là cà phê nhân xô chưa qua chế biến. Và một phần là cà phê thành phẩm chưa đạt yêu cầu chất lượng hoặc muốn đạt chất luợng cao hơn nên chế biến lại. Do nguồn nguyên liệu thu mua là cà phê nhân xô còn lẫn nhiều tạp chất, lẫn cà phê thóc, hạt đen vỡ nhiều, kích cở hạt không đồng đều, độ ẩm cao. Do đó muốn xuất khẩu được phải thông qua chế biến. Nếu cà phê nguyên liệu chưa đủ độ ẩm quy định thì phải đưa vào máy sấy sấy khô cho đạt yêu cầu. Máy sấy có tác dụng sấy khô cà phê nguyên liệu hay cà phê thành phẩm cho đạt yêu cầu chất lượng về nhiệt độ. Việc kiểm tra chất lượng trong khâu này thực chất là bằng mắt, kinh nghiệm, cắn hạt theo thói quen, …của công nhân tại khâu này hoặc là của người điều hành sản xuất. Rồi sau đó bộ phận KCS lấy mẫu kiểm tra nhiệt độ. Nếu cao độ thì sấy tiếp cho độ hạ xuống, nếu thấp độ hơn tiêu chuẩn thì chế biến lại cho cao độ lên vừa với tiêu chuẩn. Sau khi sấy, nguyên liệu được đưa vào sàng tách tạp sơ bộ: sàng tách tạp chất, các quả cà phê khô còn nguyên vỏ… công đoạn này máy tự làm việc. Máy tách đá và kim loại có tác dụng tách tạp, đá, đất, kim loại, vụn, cành khô,… lẫn trong cà phê nguyên liệu. Sàng kích thước, tách tạp và phân loại kích thước. Công ty có các loại sàng 18, 17, 16, 15, 14, 13, 12, máy kích thước có tác dụng phân loại kích thước, mỗi loại sàng sẽ phân cà phê theo kích cở tượng ứng. Sau khi phân loại kích cở, cà phê bán thành phẩm sẽ được đưa vào sàng trọng lượng để tách hạt vỡ, hạt nhẹ, mọt… Tiếp đến máy SORTEX tách hạt đen, nâu. Máy đánh bóng có tác dụng đánh bóng hạt. Tùy theo đơn hàng, tiêu chuẩn chất lượng đưa ra mà vận hành máy móc cho phù hợp.

Trong suốt quá trình vận hành máy móc tự động làm, có 1 người quản lý chất lượng ở phân xưởng kiểm tra chất lượng sản phẩm trong quá trình vận hành. Nhân viên vận hành nhà máy bám sát dây chuyền sản xuất để kiểm soát chất lượng hàng

ra tối thiểu 4 lần/ca sản xuất. Kết quả mỗi lần kiểm tra được thể hiện trên các bảng theo dõi treo ngay tại từng máy móc/thiết bị trong dây chuyền. Kiểm tra chất lượng hàng thành phẩm: trung bình <=10 tấn/ lần để có điều chỉnh kịp thời. Rồi sau khi chế biến xong phòng KCS lấy mẫu về phân tích.

c) Phân tích chi phí cho công tác đảm bảo chất lượng

Để phân tích được chi phí cho công tác đảm bảo chất lượng sản phẩm của công ty ta cần dựa vào 2 tiêu chí đó là: chi phí đảm bảo chất lượng sản phẩm trong kỳ báo cáo và tổng chi phí hình thành nên sản phẩm trong kỳ báo cáo (tổng chi phí). Sau khi đã định lượng được hai tiêu chí trên, ta so sánh hệu quả công tác đảm bảo chất lượng sản phẩm của công ty qua hai kỳ báo cáo thông qua hệ số cắt giảm chi phí đảm bảo chất lượng (K).

K = Chi phí đảm bảo chất lượng / Tổng chi phí x 100%

Ý nghĩa của hệ số K: Nếu K càng lớn thì công ty càng chưa làm tốt công tác đảm bảo chất lượng do không cắt giảm được chi phí đảm bảo chất lượng hoặc quản trị nguồn chi phí này không hiệu quả.

Để làm được được điều này, ta đi vào phân tích hai tiêu chí trên qua hai kỳ báo cáo Quý 1/2009 và Quý 2/2009 như sau:

Dựa vào bảng 3.1 báo cáo kết quả sản xuất kinh doanh quý 4/2008 và 2 quý đầu năm 2009 của công ty, ta có tổng chi phí của hai kỳ như sau:

Tổng chi phí = Giá vốn hàng bán + chi phí bán hàng + chi phí quản lý doanh nghiệp

Tổng chi phí quý 1/2009 = 79300+298+564 = 80162 (Triệu đồng)

Tổng chi phí quý 2/2009 = 83.160 + 311 +571 = 84042 (Triệu đồng)

Chi phí đảm bảo chất lượng sản phẩm của công ty phụ thuộc vào các nhân tố chính là chi phí nhân sự phòng KCS và phòng thu mua phục vụ cho việc đảm bảo chất lượng sản phẩm của công ty, chi phí máy móc thiết bị phòng KCS, chi phí về sản phẩm hư hỏng của công ty.

Bảng 2.7 Tình hình chi phí trong hoạt động thu mua

(ĐVT: Triệu VNĐ)

Chỉ tiêu	Quý 1/2009		Quý 2/2009	
	Giá trị	Tỷ lệ (%)	Giá trị	Tỷ lệ (%)
Tổng giá trị thu mua	65320	100	69835	100
Chi phí mua hàng	63950	97,9	68220	97,7
Chi phí lưu thông, vân chuyển	1105	1,69	1299	1,86
Chi phí nhân sự	120	0,184	136	0,195
Chi phí khác	145	0,236	180	0,258

Dựa vào bảng trên ta xác định được chi phí nhân sự phòng thu mua qua hai kỳ báo cáo như sau: Chi phí nhân sự phòng thu mua quý 1/2009 là 120 triệu đồNg; chi phí nhân sự phòng thu mua quý 1/2009 là 136 triệu đồng.

Bảng 2.8 Tình hình chi phí cho bộ phận KCS

(ĐVT: Triệu VNĐ)

Danh mục	Quý 1/2009		Quý 2/2009	
	Giá trị	Tỷ lệ (%)	Giá trị	Tỷ lệ (%)
Nhà xưởng kho	4789	66,4	4836	66,4
Máy thiết bị	2360	32,7	2378	32,7
Chi phí nhân sự	60	0,83	67	0,92
Tổng số	7209	100	7281	100

Nguồn: Phòng KCS

Dựa vào bảng trên ta xác định được:

Chi phí nhân sự phòng KCS quý 1/2009 là 60 triệu đồng, quý 2/2009 là 67 triệu đồng

Chi phí máy móc thiết bị phòng KCS quý 1/2009 là 2360 triệu đồng, quý 2/2009 là 2378 triệu đồng.

Bảng 2.9 Phân tích thiệt hại về sản phẩm hư hỏng

STT	Chỉ tiêu	Quý 1/2009	Quý 2/2009
1	Giá trị cà phê hư hỏng hoàn toàn (Triệu đồng)	4965	5198
2	Giá trị còn lại của nguồn hàng không đạt chất lượng theo giá thanh lý (Triệu đồng)	1489	1455
3	Giá trị khấu phạt bộ phận thu mua do nguồn hàng không đạt chất lượng (Triệu đồng)	226	185
4	Tổng số tiền khấu trừ các đại lý thu mua do nguồn hàng không đạt chất lượng (Triệu đồng)	1418	1485
5	Giá trị thiệt hại tuyệt đối do phế phẩm 4=1-2-3	1832	2073
6	Tổng sản lượng sản phẩm theo giá thành sản xuất (Triệu đồng)	99300	103960
7	Tỷ lệ thiệt hại tương đối của sản phẩm hư hỏng (%) 7=5/6	1,84	1,99

Nguồn: Nhà máy

Từ bảng trên ta có thể kết luận rằng nguyên nhân chính của sản phẩm hư hỏng là do nguồn nguyên vật liệu đầu vào của công ty có chất lượng chưa đạt yêu cầu. Chính vì thế ngay từ khi đi vào thu mua cà phê phục vụ cho mục đích sản xuất, Nedcoffee đã áp dụng chính sách ký kết hợp đồng đối với các đại lý thu mua có tính tới việc phải bồi thường thiệt hại trong trường hợp nguồn nguyên liệu không đạt chất lượng theo tiêu chuẩn cà phê mà Nedcoffee đề ra, nhờ đó đã giảm được thiệt

hại tuyệt đối do sản phẩm hư hỏng. Quý 1/2009 Giá trị thiệt hại tuyệt đối do phế phẩm là 1832 triệu đồng, tỷ lệ thiệt hại tương đối của sản phẩm hư hỏng là 1,84%. Quý 2/2009 Giá trị thiệt hại tuyệt đối do phế phẩm là 2073 triệu đồng, tỷ lệ thiệt hại tương đối của sản phẩm hư hỏng là 1,99%.

Từ các kết quả đã được tổng hợp ở trên**,** ta dễ dàng lượng hóa được chi phí đảm bảo chất lượng của công ty:

Chi phí đảm bảo chất lượng = Chi phí nhân sự phòng KCS + Chi phí nhân sự phòng thu mua + Chi phí máy móc thiết bị phòng KCS + Chi phí sản phẩm hư hỏng

Quý 1/2009 = 120 + 60 + 2360 +1832 = 4372 Triệu đồng

Quý 2/2009 = 136 + 67 + 2378 + 2073 = 5654 Triệu đồng

Vậy, hệ số cắt giảm chi phí đảm bảo chất lượng K của Nedcoffee qua hai kỳ báo cáo như sau:

K 1/2009 = 4372 / 80162 x 100% = 5.45%

K 2/2009 = 5654 / 84042 x 100% = 6.73%

Dựa vào kết quả Hệ số cắt giảm chi phí chất lượng K qua hai quý đã được tính toán ở trên ta thấy, K 2/2009 (6.73%) > K 1/2009 (5.45%) là do các nguyên nhân sau:

Thứ nhất, chi phí nhân sự phòng thu mua quý 2/2009 là 136 triệu đồng tăng 16 triệu đồng so với quý 1/2009 là 120 triệu đồng. Chi phí nhân sự phòng KCS quý 2/2009 là 67 triệu đồng tăng 7 triệu đồng so với quý 1/2009 là 60 triệu đồng. Thứ hai, chi phí máy móc thiết bị phòng KCS quý 2/2009 là 2378 triệu đồng tăng 18 triệu đồng so với quý 1/2009 là 2360 triệu đồng. Thứ ba, chi phí về sản phẩm hư hỏng quý 2/2009 là 2073 tăng 241 triệu đồng so với quý 1/2009 là 1832 triệu đồng. Cả 3 yếu tố trên đều tăng lên đáng kể làm cho chi phí đảm bảo chất lượng của công ty tăng lên. Chính điều này đã làm cho K 2/009 lớn hơn K 1/2009. Để khắc phục được các nguyên nhân trên công ty cần có những biện pháp kiểm tra chất lượng thật kỹ nguồn nguyên vật liệu trước khi kí hợp đồng thu mua với các đại lý thu mua cà phê. Hoàn thiện công tác tổ chức thu mua, nâng cao tay nghề, trình độ chuyên môn các nhân viên KCS, làm tốt công tác kiểm soát chất lượng đầu vào để tránh trường

hợp nguồn nguyên vật liệu chưa đạt tiêu chuẩn chất lượng đề ra mà vẫn tiến hành sản xuất dẫn đến sản phẩm bị hư hỏng; sử dụng hợp lý và hiệu quả các nguồn đầu tư máy móc, thiết bị phòng KCS nhằm góp phần cắt giảm chi phí cho công tác đảm bảo chất lượng.

2.3. Các nhân tố ảnh hưởng đến công tác quản lý chất lượng của công ty

Kết quả của điều tra cho thấy 60% nhân viên KCS của công ty cho rằng yếu tố ảnh hưởng nhiều nhất đến chất lượng sản phẩm của công ty là do yếu tố đầu vào, 35% cho là chất lượng của sản phẩm của công ty ảnh hưởng nhiều nhất là do khâu chế biến và 5% là do vận chuyển và lưu kho.

2.3.1 Nhân tố chủ quan

Nhìn chung, nguồn cung ứng cà phê xuất khẩu của Công ty chủ yếu là ở các vùng nông thôn, các vùng trọng điểm trồng cà phê ở các xã, các huyện và các phường trong và ngoài tỉnh. Hoạt động thu mua của của công ty diến ra chủ yếu với tư thương, các điểm thu mua. Ngoài ra công ty còn trực tiếp ký hợp đồng mua cà phê của các công ty, các doanh nghiệp tư nhân khác kinh doanh mặt hàng cà phê. Điều này dẫn đến nguồn cung ứng cà phê nhân xô đầu vào thiếu ổn định, nhiều chủng loại gây khó khăn cho việc kiểm soát chất lượng và hoạt động chế biến..

Vì vậy, để hoạt động thu mua có thể được diễn ra nhanh chóng, đảm bảo nguồn cung ứng nguyên liệu đầu vào cho quá trình sản xuất cả về số lượng và chất lượng, phù hợp với tình hình sản xuất kinh doanh thì Nedcoffee cần đề ra chính sách thu mua hợp lý, bộ phận thu mua hoạt động cho thật hiệu quả.

Dựa vào bảng kết quả sản xuất kinh doanh phân tích ở chương 2 ta thấy rằng, chi phí quản lý doanh nghiệp chiếm tỷ rất lớn trong tổng chi phí của công ty, điều này cho thấy công ty rất chú trọng vào công tác quản lý doanh nghiệp, sẵn sàng trả mức lương rất cao cho những công việc ở vị trí quan trọng. Trên thực tế, bộ máy quản lý có hoạt động nhịp nhàng và hiệu quả thì công ty mới có thể đạt được những mục tiêu như đề ra. Tuy nhiên đây cũng là yếu tố làm tăng chi phí đảm bảo chất lượng. Phương pháp quản lý chất lượng ở đây chưa hiệu quả là vì nhân viên KCS chỉ kiểm tra chất lượng cà phê thành phẩm cuối cùng. Trong khi đó họ là người có

chuyên môn về chất lượng cà phê mà không trực tiếp kiểm tra từng khâu của quy trình sản xuất, họ chỉ kiểm tra công việc đã rồi, lúc này không thể giải quyết được gì, không làm giảm chi phí chế biến, mà nếu không đạt phải chế biến lại. Họ không kiểm tra từng khâu nên không phát hiện kịp thời về độ ẩm, tỉ lệ màu, tạp.

Dây chuyền sản xuất đóng vai trò cực kỳ quan trọng, ảnh trực tiếp đến chất lượng sản phẩm và tình hình sản xuất kinh doanh của công ty. Hiện tại dây chuyền sản xuất của Nedcoffee Việt Nam được nhập khẩu đồng bộ từ Brazil và Nhật Bản, do đó đảm bảo giá trị gia tăng cao nhất cho hạt cà phê mà Nedcoffee Việt Nam chế biến, giúp công ty cạnh tranh về mặt giá cả thu mua. Tuy nhiên dây chuyền này vẫn chưa thật sự loại bỏ được hết tạp chất, chưa phân loại chính xác màu hạt…

Để có thể tồn tại và phát triển doanh nghiệp cần sử dụng hợp lý và hiệu quả tất cả các nguồn lực sẵn có của mình. Trong tất cả các nguồn lực đó thì nguồn nhân lực được coi là yếu tố quan trọng nhất. Nhận thức được tầm quan trọng của nguồn lực con người, công ty luôn cố gắng trong việc xây dựng một đội ngũ nhân viên có trình độ chuyên môn có năng lực và nhạy bén, không ngừng tạo điều kiện để cán bộ công nhân viên nâng cao trình độ của mình. Đi đôi với đó là việc phân công, bố trí công việc cho phù hợp với chuyên môn cũng như sở trường của từng cá nhân để họ có thể phát huy tối đa khả năng của mình trong công việc. Tuy là doanh nghiệp mới đi vào hoạt động được một vài năm nhưng tình hình lao động của công ty cũng có những biến động nhất định. Nhìn chung lao động của công ty có trình độ tương đối cao, trẻ, năng động, hoạt động tương đối nhịp nhàng và hiệu quả. Đây là nhân tố rất quan trọng ảnh hưởng đến công tác quản lý chất lượng của công ty, vừa là một lợi thế rất lớn cho quá trình hoạt động cũng như phát triển của công ty trong hiện tại và tương lai. Tuy nhiên do lao động mang tính thời vụ và thiếu đào tạo nên một số công nhân nhà máy chế biến không nắm vững về tiêu chuẩn chất lượng. Trong quá trình chế biến cà phê thì thường gây ra các lỗi về chất lượng như: khi sấy họ không đo nhiệt độ, chỉ điều chỉnh máy theo kinh nghiệm, sau khi chế biến xong họ mới tiến hành đo độ cà phê. Do vấn đề này mà gây ra chất lượng cà phê không đảm bảo chất lượng về độ ẩm. Nhiều lúc phải sấy lại hoặc gia lại. Và trong quá trình chế biến

thì họ không nắm vững tiêu chuẩn về tạp chất, đen, vở,… do vậy thường khi sản xuất ra KCS mới kiểm tra hậu quả là đôi lúc không đảm bảo đúng tiêu chuẩn lô hàng.

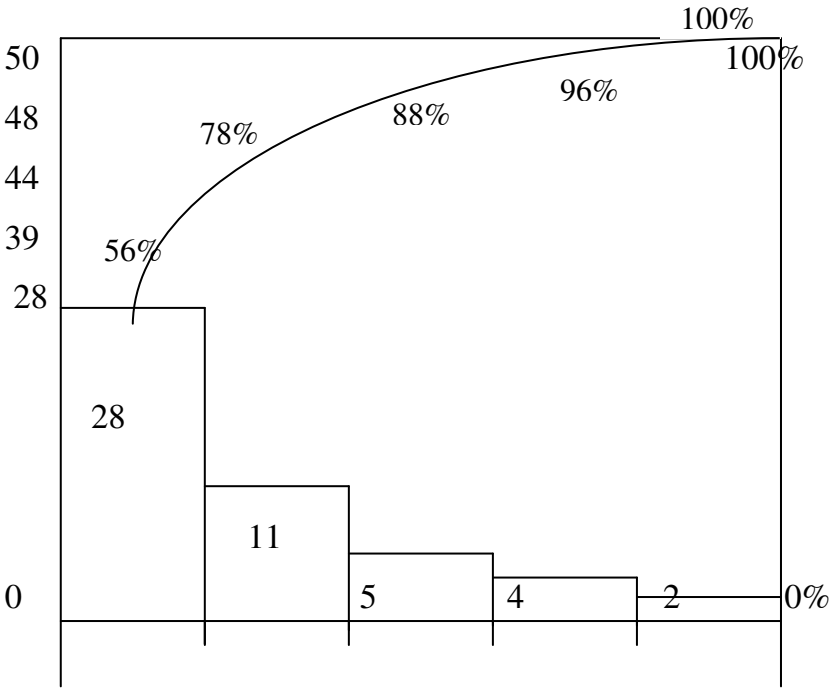
Theo điều tra và thống kê tại công ty cứ chế biến 10.000 tấn thì có 50 tấn không đạt chất lượng phải chế biến lại. Chất lượng không đạt chỉ chiếm 0.5%. Đây là một con số tương đối nhỏ, nhưng cũng cần phải xác định nguyên nhân và khắc phục để ngày càng nâng cao hiệu quả sản xuất, giảm chi phí chế biến. Điều tra cho thấy các lỗi thường gặp như sau:

Bảng 2.10 Các lỗi sản phẩm thường gặp

Lỗi	**Số lượng (tấn)**	**Cộng dồn (tấn)**	**% tích lũy**
Tạp chất	28	28	56
Độ ẩm	11	39	78
Đen, nâu	5	44	88
Vỡ	4	48	96
Lẫn khác	2	50	100
Tổng	*50*		

Nguồn: Phòng chất lượng

Ta xác định biểu đồ pareto sau:



tạp chất độ ẩm đen,nâu vỡ lẫn khác

Qua biểu đồ ta thấy không đảm bảo chất lượng là do các lỗi trên gây ra, nhưng lỗi nhiều và ảnh hưởng nhiều nhất đến chất lượng là tạp chất và độ ẩm. Ảnh hưởng của 2 lỗi này chiếm đến 78% tổng trị lỗi. Do đó ta sẻ tập trung khắc phục 2 lỗi này, có nghĩa là ta sẻ khắc phục được gần 80% các lỗi làm chất lượng cà phê không đảm bảo. Lỗi tạp chất do nguyên nhân chính là nguyên liệu đầu vào không đảm bảo chất lượng, và do máy móc thiết bị không đủ hiện đại để loại bỏ sạch tạp chất. Lỗi do độ ẩm là do công nhân khâu sấy khô chưa tiến hành đo độ ẩm thử mẫu trước khi tiến hành sấy hàng loạt lô hàng.

2.3.2 Nhân tố khách quan

Cây cà phê sinh trưởng thích hợp ở vùng đất có độ cao 400m so với mặt nước biển, có bề dày độ phì của đất, biên độ nhiệt giữa ban ngày và ban đêm lớn… Đăk Lăk nói chung rất thích hợp cho cây cà phê sinh trưởng, nhất là cà phê vối. Cà phê Buôn Ma Thuột, ĐăkLăk đã nổi tiếng trên thế giới. Nhưng Đăk Lăk cũng có nhiều vùng có tầng canh tác mỏng như ở huyện M’Dărk, Easúp, Eakar. Vì nhà nước chưa có quy hoạch vùng chuyên canh cây cà phê nên người dân trồng cà phê một cách tự phát, thấy có đất là trồng cà phê, không nghiên cứu kỹ thổ nhưỡng, nên cà phê trồng ở các vùng này cây phát triển chậm, năng suất kém, chất lượng cà phê thấp, trong khi đó đầu tư rất cao. Công ty TNHH cà phê Việt Nam Hà Lan đặt trụ sở tại thành phố Buôn Ma Thuột nên có nhiều thuận lợi về nguồn cung cà phê có chất lượng và sản lượng tốt.

Giống cà phê ở Việt Nam nói chung và Đăk Lăk nói riêng còn rất nghèo chủ yếu là Robusta và Arabica, chưa được chọn lọc và sử dụng các giống có năng suất cao, chất lượng tốt phù hợp với thị trường thế giới. Về giống hiện nay có một số vườn có cây thuộc dạng xấu, cho hạt kém phẩm chất, năng suất thấp. Cà phê chè thì đang trồng giống Catimo(F6) chống được bệnh rỉ sắt nhưng hương vị chưa tốt, thiếu hương vị đặc trưng của cà phê chè. Giống có vai trò rất quan trọng quyết định chất lượng sản phẩm không chỉ về mặt ngoại quan mà còn cả trong thử nếm làm tăng giá trị trên thị trường.

Bên cạnh đó cây cà phê được chăm sóc tốt, bón phân tưới nước phù hợp, phòng trừ sâu bệnh đúng quy định, không chỉ làm cho chất lượng quả tăng về kích thước, giảm được hạt teo lép quả sâu bệnh mà còn quyết định chất lượng cà phê nhân cũng như cà phê tách (thử nếm). Hiện nay nhiều nông trường và hộ nông dân sử dụng các biện pháp kỹ thuật canh tác như bón phân, phòng trừ sâu bệnh không đúng quy định, tưới nước với liều lượng quá cao mục đích mong đạt năng suất cao, nó làm tăng giá thành, giảm sức cạnh tranh, hiệu quả kinh tế không cao.

Chất lượng quả thu hái quyết định phần lớn chất lượng cà phê nhân sau này, thu hái cà phê đúng tầm chín, chế biến kịp thời đúng kỹ thuật sẽ cho chất lượng tốt và năng suất cao.

Kết luận chương 2

Tổng kết quá trình nghiên cứu về thực trạng công tác quản lý chất lượng của công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam là nhìn chung đã đảm bảo được các yêu cầu mà một mô hình quản lý chất lượng hiện đại theo các tiêu chuẩn quốc tế cần tuân thủ như đã có chính sách và mục tiêu quản lý chất lượng, hoạch định chất lượng đã thiết lập hệ thống các kế hoạch cụ thể cho từng tác nghiệp từ năm 2010 đến năm 2013 trong đó đặc biệt nhấn mạnh đến kế hoạch thực hiện chương trình phát triển cà phê bền vững theo tiêu chuẩn 4C; công tác kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng được thực hiện ở tất cả các khâu của quy trình kinh doanh từ hoạt động thu mua đến hoạt động chế biến, lưu kho, bảo bảo và xuất hàng... Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động dù đã tổ chức rất chặt chẽ và chi tiết các khâu của quá trình sản xuất kinh doanh, Nedcoffee Việt Nam vẫn không tránh khỏi những khó khăn và yếu kém trong công tác quản trị chất lượng của mình. Điều này đã được chuyên đề phân tích kỹ thực trạng, tìm ra các nguyên nhân và là cơ sở để đề xuất giải pháp hoàn thiện về công tác quản lý chất lượng của công ty.

CHƯƠNG 3
HOÀN THIỆN CÔNG TÁC QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG SẢN PHẨM CÀ PHÊ NHÂN XÔ

3.1. Cơ sở của việc hoàn thiện công tác quản lý chất lượng sản phẩm cà phê nhân xô:

3.1.1 Thực trạng và định hướng về quản lý chất lượng cà phê trên thế giới và ở Việt Nam

Quản lý chất lượng sản phẩm cà phê hiện nay trên thế giới chủ yếu nhằm thõa mãn nhu cầu "*cà phê sạch"*. Nói tới sản xuất cà phê sạch thì có khá nhiều tiêu chuẩn nhưng cơ bản vẫn là Thực hành nông nghiệp tốt (GAP), một tiêu chuẩn của Tổ chức Lương nông Liên hiệp quốc (FAO) đưa ra. Ngoài ra, hiện có khá nhiều tổ chức quốc tế có liên quan tới cà phê còn đưa ra những tiêu chuẩn cà phê sạch, cà phê sinh thái, cà phê hữu cơ nhưng chung qui lại vẫn là sản xuất sạch, không tác động xấu tới môi trường sinh thái, sản phẩm không nhiễm dư lượng hóa chất, độc tố nấm mốc và an toàn cho người trồng cà phê.

Chín nước Mỹ Latinh: bao gồm Pêru, Colombia, Mexico, Cộng hoà Dominican và 5 nước Trung Mỹ (Guatemala, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Nicaragoa) đều sản xuất loại cà phê arabica sạch. Xuất khẩu loại cà phê này của 9 nước chiếm 85 - 90% tổng khối lượng xuất khẩu cà phê sạch của khu vực, và chiếm 75 - 80% tổng khối lượng cà phê sạch xuất khẩu của toàn thế giới. Hiện Colombia là nước sản xuất cà phê arabica dịu sạch (mild washed arabica) lớn nhất thế giới, với sản lượng trung bình hàng năm từ 11,5 đến 12,5 triệu bao.

Tại Việt Nam, cà phê là mặt hàng nông sản có giá trị xuất khẩu lớn, trên 1 tỷ USD với sản lượng từ 1 triệu tấn trở lên (tính từ năm 2007). Tuy nhiên chất lượng cà phê xuất khẩu lại không đồng đều, nghiêm trọng hơn là số lượng cà phê không

đảm bảo chất lượng bị loại thải trên thị trường cao nhất thế giới. Theo phó viện trưởng viện khoa học kĩ thuật nông lâm nghiệp Tây Nguyên thì cà phê Việt Nam có tốc độ phát triển diện tích nhanh, có năng suất vào loại cao nhất thế giới, nhưng tình trạng độc canh cây cà phê còn khá phổ biến, phần lớn diện tích cà phê đều trồng bằng hạt do nông dân chọn lọc, cùng với tập quán hái nhiều quả xanh, phơi sấy bảo quản cũng không đúng kĩ thuật khiến cho chất lượng cà phê Việt Nam không xứng với tiềm năng chất lượng vốn có. Chất lượng thấp thể hiện một phần qua giá cả xuất khẩu, cùng một loại cà phê nhưng giá cà phê Việt Nam luôn thấp hơn các nước trong khu vực 50-70 USD/tấn. Tỉ lệ cà phê loại 1 chiếm khoảng 10% sản lượng xuất khẩu.

Hệ thống quản lý chất lượng của nhà nước còn nhiều bất cập, chưa hòa nhập với tiêu chuẩn quốc tế. Hiện nay, hầu hết các doanh nghiệp nước ta áp dụng tiêu chí phân loại cũ TCVN 4193: 1993. Tiêu chuẩn này đã cũ và lạc hậu so với thế giới, tiêu chuẩn phổ biến là robusta : R2, ẩm 13%, tạp chất 1%, đen vỡ 5%, hạt trên sàng 13 đạt 90%. Hiện nay mỗi năm Việt Nam xuất khẩu khoảng 1.000.000 tấn cà phê nhân, với 1% tạp chất, và lượng cà phê bị loại thải khoảng 10%, do tạp chất : bụi bám, vỏ cà phê, cùi cà phê…chưa được quạt hết ở nhà máy chế biến. Đó là chưa kể đến đen, nâu, vở, mùi mốc. Do vậy giá cà phê của Việt Nam thường thấp hơn các nước trong khu vực và trên thế giới. Và một điều nữa đó là các doanh nghiệp vẫn đủ máy móc hiện đại để chế biến cà phê đạt độ ẩm 12.5%, 0.5% tạp chất, 2% đen vỡ, 90% hạt trên sàng 16, nhưng nhà xuất khẩu chỉ mua R2 hoặc cà phê xô, nên họ không chế biến vượt tiêu chuẩn và đôi khi phải pha trộn thêm cùi, tạp. Tiêu chuẩn mới ra đời TCVN 4193: 2005 phù hợp với những quy định tiêu chuẩn cà phê trên thế giới, nhưng tiêu chuẩn này không có tính bắt buộc nên hiện nay khoảng 15% doanh nghiệp áp dụng, và các doanh nghiệp khác không áp dụng vì sẽ đảo lộn các hợp đồng đã kí, cũng như họ cho là không có lời nên họ không muốn áp dụng.

Tại ĐăkLăk, trên địa bàn tỉnh có 112 đơn vị chế biến cà phê nhân trong đó có 26 doanh nghiệp nhà nước, 3 doanh nghiệp đầu tư nước ngoài, 4 công ty và chi nhánh của tỉnh ngoài, và 79 doanh nghiệp tư nhân với tổng công suất chế biến

khoảng trên 300 ngàn tấn/năm**.** Trong lĩnh vực chế biến cà phê bột, cà phê hòa tan và cà phê túi lọc…có 18 đơn vị. Đặc biệt, trong số 112 đơn vị trên thì mới có 25 đơn vị đầu tư xây dựng nhà máy chế biến cà phê theo công nghệ chế biến ướt nhưng năng lực chế biến mới chỉ chiếm khoảng 20% trong tổng số hơn 400 ngàn tấn cà phê nhân do nông dân và doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh sản xuất ra mỗi năm. Số lượng cà phê còn lại là do người dân tự chế biến bằng phương pháp phơi quả khô hoặc phương pháp chế biến nửa ướt tức là xát dập rồi phơi khô trên sân xi măng, trên bạt hoặc trên sân đất. Với cách chế biến này thì chất lượng cà phê bị ảnh hưởng rất nhiều do thời tiết không thuận lợi. Sở Công thương tỉnh ĐăkLăk cho biết, trong niên vụ cà phê vừa qua (2008 -2009), để nâng cao chất lượng cà phê xuất khẩu, một số doanh nghiệp xuất khẩu cà phê lớn của Đắk Lắk như: Công ty Cổ phần Đầu tư xuất nhập khẩu cà phê Tây Nguyên, Công ty TNHH một thành viên 2/9 Đắk Lắk, Công ty cà phê Việt Thắng, Công ty cà phê 49, Công ty Liên doanh chế biến cà phê xuất khẩu Man Buôn Ma Thuột…đã đầu tư trên 70 tỷ đồng vào hệ thống sân phơi, nhà xưởng, dây chuyền chế biến, sàng phân loại, hệ thống bắn màu, máy sấy…theo công nghệ hiện đại nhất hiện nay trên thế giới.

Quản trị chất lượng cà phê tại các doanh nghiệp Đăklăk thời gian gần đây đã có những sự quan tâm và đã có một số doanh nghiệp ứng dụng các chuẩn mực quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế vào quá trình sản xuất, kinh doanh sản phẩm cà phê. Điển hình là công ty cổ phần cà phê An Giang, công ty cổ phần cà phê Trung Nguyên áp dụng ISO 9000 trong quản trị chất lượng sản phẩm, công ty TNHH Nedcoffe Việt Nam chi nhánh ĐăkLăk quản trị chất lượng cà phê theo hệ thống quản trị chất lượng UTZ. Một số doanh nghiệp đang tiến hành việc xây dựng và thực thi chính sách quản trị chất lượng cà phê 4C như công ty cà phê Thắng Lợi, công ty TNHH cà phê Olam chi nhánh ĐakLak. Tuy nhiên hầu hết các công ty sản xuất và kinh doanh cà phê trên địa bàn vẫn quản trị chất lượng cà phê theo kiểu truyền thống nghĩa là tập trung chủ yếu vào khâu kiểm tra chất lượng sản phẩm đầu ra thông qua bộ phận KCS nhất là tại các Nông trường cà phê trước đây chuyển sang hình thức công ty cổ phần hoặc hình thức công ty TNHH một thành viên.

Hiện nay trong số các doanh nghiệp xuất khẩu trực tiếp cà phê nhân có 72% các doanh nghiệp áp dụng hệ thống quản lý chất lượng, trong đó có 36% áp dụng ISO 9000 còn lại là hệ thống UTZ và ISO 14000.

Bảng 3.1 Tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng tại các doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Đăklăk

Tên DN	**Công nghệ**		
	ISO 9000	ISO 14000	Khác
Đầu tư XNK Tây Nguyên	X		
Công ty cà phê Phước An			X
Cty café Eapok			X
Cty café Tháng 10			X
Cty café Thắng Lợi			X
Cty Olam Việt Nam			
Cty CPĐT XNK Đăklăk	X		
CT LD ĐăkMan	X	X	
Cty XNK 2/9 ĐăkLak	X		
Cty TNHH Anh Minh			
Cty TNHH Trúc Tâm			
Cty Cà Phê Việt Đức			
TỔNG			

Nguồn: Tổng hợp từ phiếu điều tra

Nông dân là người quyết định chất lượng cà phê tốt hay xấu nhưng do chưa nắm kỹ các kỹ thuật thu hái cũng như các công đoạn sơ chế sau thu hoạch nên đã dẫn tới tình trạng chất lượng cà phê của Việt Nam trong nhiều năm qua luôn ở mức thấp. Trong những năm qua, phàn nàn nhiều nhất của khách hàng là chất lượng cà phê của Việt Nam quá thấp, đặc biệt là trong niên vụ 2008 - 2009 vừa qua, chất lượng cà phê của Việt Nam bị giảm sút trầm trọng do thời tiết bất lợi, trời mưa nhiều trong suốt vụ thu hoạch nên công tác chế biến của người dân khó thực hiện được. Theo thống kê thì tổng số điểm của các loại lỗi đề tăng mạnh, nhiều nhất là

lỗi hạt đen, hạt nâu và hạt mốc. Tổng số lỗi trong mẫu 300g cà phê nhân trung bình của toàn tỉnh Đăk Lăk là 375 lỗi, cao gấp 2,35 lần so với niên vụ 2007-2008.

Chất lượng cà phê thấp do nhiều nguyên nhân như thu hái cà phê còn xanh, non; thời tiết không thuận lợi vì mưa nhiều nên người dân đã ủ cà phê thành đống trong thời gian dài, công nghệ chế biến chưa được đầu tư đúng mức… Hầu hết nông dân trồng cà phê của nước ta chế biến cà phê theo phương pháp khô (thu hoạch về rồi phơi khô cả quả dưới trời nắng sau đó xay xát) vì phương pháp chế biến này không đòi hỏi khắc khe về chất lượng quả thu hoạch. Nếu thu hoạch tỷ lệ quả chín càng cao thì càng tốt nhưng vẫn chấp nhận các quả xanh già, quả ương, quả khô trên cây, rụng dưới đất, kể cả những chùm quả. Công tác thu hoạch cà phê của nông dân Tây Nguyên gồm các công việc chính là: hái quả, vận chuyển quả về nơi chế biến và lưu giữ quả trước khi phơi sấy. Trong đó 2 công đoạn gồm thu hái và lưu giữ quả tươi ảnh hưởng nhiều nhất đến chất lượng sản phẩm cà phê sau cùng. Trong mỗi vụ thu hoạch, nông dân thường hái từ 2 đến 3 đợt nên trong khối lượng quả có 51,6% quả chín, 32,4% quả xanh, 9,2% quả chín nẫu và 4,5% quả khô. Nguyên nhân dẫn đến việc nông dân thu hoạch cà phê tập trung từ 2 đến 3 đợt là do sợ mất trộm, tiết kiệm nhân công và một lý do khác là nhiều nông dân trồng cà phê là người công giáo nên họ muốn hoàn thành công tác thu hoạch cà phê trước dịp nghỉ lễ Giáng sinh và Tết Dương lịch. Việc lưu giữ quả cà phê tươi sau thu hoạch hoặc trước khi phơi là rất phổ biến. Trung bình, nông dân Đăk Lăk lưu giữ quả tươi trong bao bì hoặc ủ thành đống từ 6 đến 7 ngày; cá biệt có những hộ lưu giữ trên 10 ngày. Lý do lưu giữ cà phê tươi trước khi phơi là do không có đủ diện tích sân phơi vào thời điểm thu hoạch rộ, thiếu nhân công trong mùa thu hoạch và nhiều người cho rằng việc ủ quả sẽ làm cho vỏ quả bớt cứng giúp phơi nhanh khô hơn và công việc xát khô tách bỏ vỏ quả sau này sẽ dễ dàng hơn. Tuy nhiên, nông dân không biết rằng, việc ủ quả lâu đã gây ảnh hưởng trầm trọng đến chất lượng sản phẩm cà phê, đặc biệt là các quả cà phê xanh hoặc non được thu hoạch lẫn lộn, sau khi ủ sẽ làm tăng tỷ lệ hạt đen và hạt nâu. Theo cách tính lỗi của TCVN 4193, một hạt xanh non được tính 0,2 điểm lỗi nhưng một hạt đen lại bị tính 1 điểm lỗi, cao gấp 5 lần hạt xanh

non. Từ hạt xanh non, sau quá trình ủ đã chuyển sang đen hoặc đen một phần đã làm tăng 49,4 điểm lỗi trong mẫu 300g cà phê nhân. Bên cạnh đó, trong quá trình ủ thì có tới 3,4% hạt chuyển sang màu nâu do lên men đã làm tăng thêm 19 điểm lỗi…. Trong chế biến khô, sân phơi là phương tiện quan trọng nhất. Theo tính toán, 1 ha cà phê cần tới 99m2 sân phơi. Hiện tại, tình trạng nông dân phơi cà phê trên sân đất là rất phổ biến. Hiện nay, có tới 66% số hộ dân phơi cà phê trên sân đất, trong đó có 16,5% số hộ phơi cà phê hoàn toàn trên sân đất; số còn lại phơi kết hợp vừa trên sân đất, sân xi măng, sân gạch và bạt. Chỉ có khoảng 20% số hộ phơi hoàn toàn trên sân xi măng và khoảng 0,2% số hộ sử dụng máy để sấy cà phê. Theo nhiều nông dân cho biết, việc phơi cà phê trên sân đất có ưu điểm là đối phó tốt với thời tiết bất lợi như trời mưa vì sân đất không đọng nước. Tuy nhiên, việc phơi cà phê trên sân đất sẽ làm tăng thêm mùi vị bẩn trong tách cà phê sau này. Trong phương pháp phơi cũng còn nhiều khác biệt, có khoảng 44% số hộ phơi nguyên cả quả, 40% số hộ kết hợp vừa phơi nguyên quả và xát dập và có khoảng 4% số hộ là xát dập cà phê hoàn toàn trước khi phơi. Việc xát dập cà phê trước khi phơi có ưu điểm là rút ngắn thời gian phơi nhưng lại dễ làm cà phê mất phẩm cấp nếu gặp trời mưa. Nông dân cũng chưa áp dụng đúng yêu cầu kỹ thuật trong quá trình phơi cà phê. Yêu cầu kỹ thuật trong khi phơi là phải làm giảm độ ẩm của cà phê càng nhanh càng tốt bằng cách cào, đảo nhiều lần trong ngày. Tuy nhiên, hiện nay, nông dân thường ít cào, đảo cà phê trong quá trình phơi, bình quân chỉ khoảng từ 1-2 lần/ngày và khi cà phê gần khô thì tăng số lượng cào, đảo lên 4-5 lần/ngày, điều này hoàn toàn ngược lại với yêu cầu kỹ thuật là cào, đảo nhiều hơn lúc cà phê còn ẩm, ướt cao. Việc áp dụng kỹ thuật phơi không đúng cũng đã làm tăng lượng cà phê bị nhiễm nấm mốc trong giai đoạn phơi đầu tiên.

Qua đó cho thấy, nông dân là người quyết định chất lượng cà phê tốt hay xấu (vì hiện nay nông dân đang quản lý tới trên 80% diện tích cà phê của cả nước) nhưng do chưa nắm kỹ các kỹ thuật thu hái cũng như các công đoạn sơ chế sau thu hoạch nên đã dẫn tới tình trạng chất lượng cà phê của Việt Nam trong nhiều năm

qua luôn ở mức thấp. Đã đến lúc chúng ta cần có một cuộc cách mạng thực sự trong khâu thu hoạch và chế biến, mà trước hết phải làm ngay từ người nông dân.

3.1.2 Quan điểm và định hướng sản xuất kinh doanh và xuất khẩu cà phê nhân đến năm 2020

Quan điểm phát triển cà phê của tỉnh ĐăkLăk hiện nay là *"phải đảm bảo năng suất, sản lượng, chất lượng, hiệu quả cao trong sản xuất, chế biến và tiêu thụ theo phương hướng ổn định lâu dài; giải quyết hài hoà lợi ích về kinh tế - xã hội, gắn với bảo vệ môi trường và giữ vững trật tự an toàn xã hội"* , nói ngắn gọn là phát triển cà phê bền vững.

Phát triển cà phê bền vững được thể hiện trong các lĩnh vực như sau: Diện tích sản xuất phù hợp, năng suất cao, chất lượng tốt được người tiêu dùng ưa chuộng, có uy tín trong kinh doanh, thị trường ngày càng mở rộng, thu lợi nhuận cao; góp phần phát triển thành thị, nông thôn, môi trường xã hội lành mạnh, văn minh, giảm nghèo đói, giải quyết việc làm, tăng thu nhập, nâng cao đời sống vật chất, văn hoá, tinh thần, sức khoẻ, làm giàu chính đáng và đảm bảo an ninh nông thôn…; quan hệ sản xuất phải được tổ chức với các hình thức phù hợp, tính cộng đồng và tương trợ ngày càng cao, xác định rõ trách nhiệm và lợi ích của "bốn Nhà": Nhà nước - Nhà khoa học - Nhà nông - Nhà doanh nghiệp; sử dụng hợp lý các nguồn tài nguyên đất, nước và bảo vệ môi trường sinh thái ngày càng tốt hơn. Phát triển ngành cà phê bền vững phải nằm trong mối tương quan chung với các ngành và lĩnh vực kinh tế - nền văn hoá - xã hội của tỉnh, của khu vực, của cả nước cũng như trên thế giới.

Định hướng: Sản xuất cà phê phải theo tiêu chí của "*thương hiệu Cà phê Buôn Ma Thuột"*, ổn định về năng suất, sản lượng, chất lượng; phát triển cà phê phải gắn chặt với phát triển kinh tế văn hoá - xã hội, du lịch, bảo vệ môi trường.

Qui hoạch và giảm diện tích cà phê của tỉnh ổn định, tăng năng suất bình quân một ha đạt 30 tạ trở lên, đưa sản lượng đạt 400.000 tấn trở lên, cải tạo, trồng mới số diện tích cà phê đã hết chu kỳ kinh doanh nằm trong vùng qui hoạch; kiên quyết chuyển đổi thay thế cây trồng khác đối với những khu vực trồng cà phê không đủ

nước tưới, sản xuất kém hiệu quả; đưa giá cà phê xuất khẩu cùng loại tương đương với các nước trên thế giới; duy trì tăng trưởng GDP của ngành cà phê từ 5-6% mỗi năm.

3.2. Hoàn thiện công tác quản lý chất lượng tại công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam

Với thực trạng và định hướng về sản xuất kinh doanh sản phẩm cà phê nhân nói chung và hoạt động quản lý chất lượng, tiêu chuẩn chất lượng cà phê nói riêng của tỉnh ĐăkLăk, của Việt Nam và thế giới; kết hợp với chính sách và mục tiêu về quản lý chất lượng của công ty nhằm hướng tới việc sản xuất, chế biến kinh doanh "*cà phê sạch, cà phê bền vững",* nâng cao năng lực cạnh tranh, mở rộng được thị trường, gắn kết với cộng đồng sản xuất kinh doanh cà phê tại địa phương, góp phần xây dựng thương hiệu "cà phê Buôn Ma Thuột", nâng cao uy tín, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Công ty cần tập trung vào một số nội dung chính về quản lý chất lượng sau đây.

3.2.1 Giải pháp hoàn thiện về hoạch định chất lượng

a) Giải pháp hoạch định về chất lượng sản phẩm

Phân hạng chất lượng cà phê nhân xô nguyên liệu cũng như cà phê nhân xô thành phẩm xuất khẩu của công ty cần theo định hướng của TCVN 4193:2005, được qui đinh trong bảng 3.2

Bảng 3.2 Phân hạng chất lượng cà phê nhân

Cà phê chè	Cà phê vối
Hạng đặc biệt	Hạng đặc biệt
Hạng 1	Hạng 1: 1a 1b
Hạng 2	Hạng 2: 2a 2b 2c
Hạng 3	Hạng 3
Hạng 4	-

Màu sắc: Màu đặc trưng của từng loại cà phê nhân.

Mùi: Mùi đặc trưng của lừng loại cà phê nhân, không có mùi lạ.

Độ ẩm: Nhỏ hơn hoặc bằng 12,5 %.

Tỉ lệ lẫn cà phê khác loại, được qui định trong bảng 3.3.

Bảng 3.3 Tỉ lệ lẫn cà phê khác loại cho phép trong các hạng cà phê

Loại cà phê	Hạng đặc biệt và hạng 1	Hạng 2	Hạng 3	Hạng 4
Cà phê chè	Không được lẫn R và C	Được lẫn R: ≤ 1% và C: ≤ 0,5%	Được lẫn R: ≤ 5% và C: ≤ 1%	Được lẫn R: ≤ 5% và C: ≤ 1%
Cà phê vối	Được lẫn C: ≤ 0,5% và A: ≤ 3%	Được lẫn C: ≤ 1% và A: ≤ 5%	Được lẫn C: ≤ 5% và A: ≤ 5%	-
Chú thích: - A: Cà phê chè (Arabica), R: Cà phê vối (Robusta), C: Cà phê mít (Chari). - % tính theo phần trăm khối lượng				

Tổng trị số lỗi cho phép đối với từng hạng cà phê**,** được quy định trong bảng 3.4

Bảng 3.4 Tổng trị số lỗi cho phép đối với từng hạng cà phê

Hạng chất lượng	Mức tối đa (trong 300 g mẫu)	
	Cà phê chè	Cà phê vối
Hạng đặc biệt	15	30
Hạng 1: 1a 1b	30 - -	 60 90
Hạng 2: 2a 2b 2c	60 - - -	 120 150 200
Hạng 3	120	250
Hạng 4	150	-

Tỷ lệ khối lượng đối với từng hạng cà phê trên sàng lỗ tròn, được qui định trong bảng 3.5

Bảng 3.5 Tỷ lệ khối tượng đối với từng hạng cà phê trên sàng lỗ tròn

Hạng chất lượng	Cỡ sàng		Tỷ lệ tối thiểu (%)
	Cà phê chè	Cà phê vối	
Hạng đặc biệt	No18/No16	No18/No16	90/10
Hạng 1	No16/No14	No16/No 12 $\frac{1}{2}$	90/10
Hạng 2	No 12 $\frac{1}{2}$ /No12	No12 $\frac{1}{2}$ /No12	90/10
Hạng 3 và 4	No12/No10	No12/No10	90/10

Từ phần mẫu thử 300 g , tách riêng các hạt cà phê chè (A), cà phê vối (R), cà phê mít (C) và tính phần trăm (%) khối lượng của từng loại hạt rồi xác định tỷ lệ lẫn cà phê khác loại. Từ phần mẫu thử 300 g, tách các tạp chất và các hạt lỗi thành các dạng khuyết tật và tính trị số lỗi Tính tổng các trị số lỗi và làm tròn kết quả theo qui tắc làm tròn số.

Hiện nay công ty chủ yếu xuất khẩu theo phương thức xuất FOB nhằm hạn chế những rủi ro về quản lý chất lượng trong quá trình vận chuyển, bảo quản. Tuy nhiên cũng làm cho giá bán sản phẩm giảm thấp. Vì vậy công ty có thể xem xét những phương thức xuất khẩu khác vừa đảm bảo được yếu tố chất lượng vừa nâng cao được hiệu quả kinh doanh.

Trong cơ chế thị trường, giá là một biến số quan trọng đến nhiều mặt của sản xuất. Chính vì thế giá cả phải để quy luật cung cầu điều tiết một cách mềm dẻo. Thế nên, Công ty phải xác định được mức giá cho từng nguyên liệu cụ thể. Bên cạnh đó Công ty nên áp dụng nhiều loại giá như: khi Công ty phát giá, các điểm, trạm hay khách hàng nếu mua được hàng thì đăng ký tại phòng kinh doanh làm thủ tục ứng tiền. Nếu giao hàng sớm Công ty sẽ thưởng và ngược lại gia trễ sẽ bị phạt với lãi suất tương ứng với lãi suất vay ngân hàng tại thời điểm đó. Công ty có thể áp dụng giá triết khấu theo khối lượng bán cho công ty. Áp dụng giá mua kỳ hạn khi khách hàng hay điểm thu mua khi muốn bán hàng kỳ hạn cho Công ty thì đăng ký chốt giá, làm thủ tục ứng tiền với thời hạn kí kết trong hợp đồng là 3 hoặc 4 tháng phải giao đủ hàng cho Công ty. Tổ chức tuyên truyền tầm quan trọng của giá đến những

hộ dân tránh sự lợi dụng ép giá từ các nhà thu mua khác. Tạo nguồn nguyên liệu vững bền cho công tác thu mua của Công ty. Trích lập các khoản dự phòng và giảm giá hàng tồn kho nhằm bù đắp các khoản tổn thất do giảm giá hàng tồn kho, giúp cho doanh nghiệp bảo tồn vốn kinh doanh, luôn giữ được trạng thái cân bằng. Để làm được điều này, doanh nghiệp phải căn cứ vào tình hình giảm giá, số lượng tồn kho thực tế của từng loại hàng hóa. Công ty có thể cho khách hàng ứng trước một khoản tiền hoặc hiện vật bằng vật tư hàng hóa hay phân bón để đầu tư chăm sóc cây cà phê, cuối năm thanh toán lại cho Công ty bằng sản phẩm cà phê theo giá thời điểm lúc trả nợ. Đối với các khách hàng, đại lý thu mua thì Công ty nên cho các điểm này tạm ứng trước một khoản tiền để hoạt động thu mua tại các điểm được diễn ra thuận lợi hơn đảm bảo nguồn nguyên liệu đầu vào cho quá trình sản xuất của Công ty.

b) Giải pháp hoàn thiện về hoạch định chất lượng quản lý tác nghiệp

Giải pháp hoạch định chất lượng nhân sự. Phải đào tạo và huấn luyện cho nhân viên trong toàn công ty về chất lượng cà phê xuất khẩu như tiêu chuẩn TCVN 4193:1993, TCVN 4193:2005. Khi đã tìm hiểu và nắm vững các tiêu chuẩn chất lượng cà phê theo yêu cầu của thị trường thế giới thì tiến hành đào tạo kiến thức về giá cả, các phương thức giao nhận, thanh toán, dịch vụ bán hàng và sau bán hàng liên quan đến việc thu mua, chế biến và xuất khẩu cà phê nhân xô của công ty. Toàn thể cán bộ công nhân viên trong toàn công ty cần thiết phải có một chương trình đào tạo huấn luyện cụ thể, thường xuyên để đáp ứng được những thay đổi không những về công nghệ chế biến mà còn phải thích ứng được với những yêu cầu về sản phẩm cà phê và chất lượng cà phê ngày càng khắt khe của thị trường thế giới. Các hoạt động từ khâu thu mua, chế biến, vận chuyển và xuất khẩu phối hợp một cách đồng bộ, có kế hoạch, cho nên công tác đào tạo huấn luyện về chất lượng trở nên một công việc quan trọng. Cụ thể tập trung vào các vấn đề sau đây: tất cả cán bộ, nhân viên có liên quan đến chất lượng đều được đào tạo, huấn luyện đúng đắn để họ có thể thực thi đúng nhiệm vụ được phân công; tổ chức hội thảo tuyên truyền cho các nhân viên hiểu rõ ràng các yêu cầu về chất lượng cà phê xuất khẩu, từ đó ta xem xét

những lĩnh vực nào, công đoạn chế biến cần phải cải tiến, cải tiến như thế nào để đạt được chất lượng yêu cầu; cần đào tạo nhân sự cho kế hoạch lâu dài, chuẩn bị cho phục vụ trước mắt cho tương lai của sự phát triển của công ty.

Xây dựng kế hoạch để triển khai đào tạo về quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn 4c, UTZ và một số hệ thống quản lý chất lượng được sử dụng phổ biến hiện nay cho các cán bộ lãnh đạo, các nhân viên chuyên môn về quản lý chất lượng cũng như toàn bộ nhân viên trong công ty.

Nâng cao nhận thức về chất lượng và vai trò quyết định của quản lý chất lượng cho nhân sự trong doanh nghiệp cũng như trong cộng đồng sản xuất cà phê theo định hướng sản xuất kinh doanh cà phê sạch, cà phê bền vững.

Giải pháp hoạch định chất lượng nguyên vật liệu đầu vào và công nghệ chế biến. Để nguyên vật liệu cà phê nhân xô đầu vào có chất lượng cần tập trung vào định hướng phát triển hiệu quả cho hoạt động thu mua và xây dựng vùng nguyên liệu cà phê sạch theo chương trình phát triển cà phê bền vững. Xây dựng một cấu trúc kênh phù hợp với công ty là việc làm hết sức cần thiết, tổ chức thu mua cà phê bằng sự kết hợp giữa các kênh sao cho hợp lý, có nghĩa là sử dụng đa kênh. Bố trí các điểm thu mua rộng khắp hơn nữa tại tất cả các huyện theo thứ tăng dần của diện tích tự nhiên. Xây dựng các cấp trung gian tại các vùng.

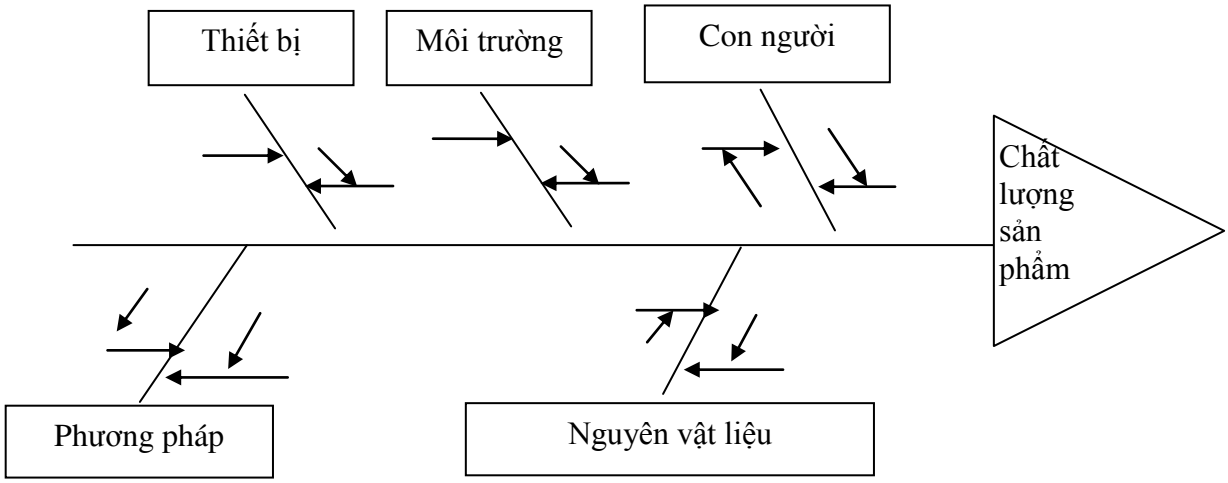
c) Giải pháp hoàn thiện về hoạch định cải tiến chất lượng. Để quản lý chất lượng ngày càng có hiêu quả công ty có thể sử dụng một số công cụ như sau:

Sơ đồ tiến trình. Thông qua sơ đồ cho phép nhận biết một cách hình tượng nhưng hoạt động thừa, không cần thiết có thể loại bỏ, tiến hành cải tiến để hoàn thiện quá trình giảm lãng phí về cả thời gian và tiền của

Biểu đồ Pareto. Chất lượng sản phẩm không đạt thường do rất nhiều các dạng khuyết tật tạo ra, tầm quạn trọng của từng khuyết tật không giống nhau. Việc khắc phục các khuyết tật đó cũng không thể cùng một lúc mà vẫn cần thứ tự ưu tiên nhất định. Một công cụ hữu ích giúp nhận biết được các vấn đề trên là biểu đồ Pareto.

Biểu đồ nhân quả. Biểu đồ nguyên nhân và kết quả được gọi là "Biểu đồ xương cá" có cấu trúc như sau

Biểu đồ xương cá xác định nguyên nhân gây chất lượng sản phẩm kém.

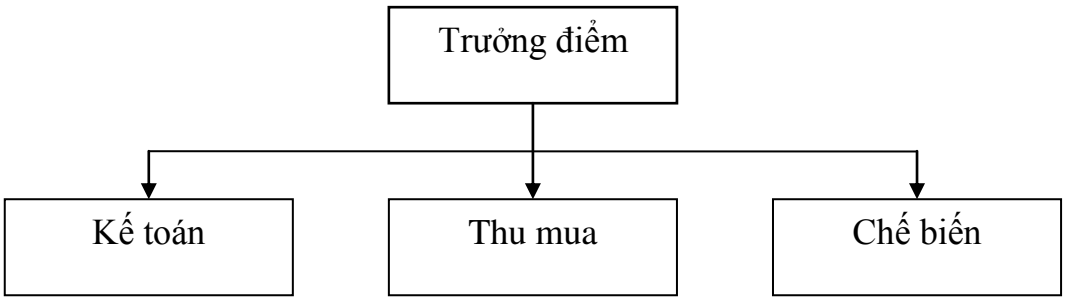


Biểu đồ kiểm soát. Biểu đồ kiểm soát phân tích dữ kiện cho thấy ảnh hưởng của các yếu tố đến sự thay đổi của chất lượng Biểu đồ kiểm soát dùng cho quá trình sản xuất cho thấy hoạt động của quá trình sản xuất được duy trì hay vượt ngoài giới hạn kiểm soát cho phép.

3.2.2 Giải pháp về Kiểm soát chất lượng

a)Giải pháp kiểm soát chất lượng trong khâu mua hàng

Thiết lập các kênh trung gian thu mua một cách ổn định theo cơ cấu như sau:



Sơ đồ 3.1 Quản lý tại mỗi trạm

Trang bị cơ sở vật chất cho thu mua như cung cấp máy móc thiết bị, mặt bằng xây dựng cho công tác thu mua, phương tiện thông tin liên lạc, phương tiện vận chuyển và trang thiết bị làm việc,… Nâng cao trình độ ít nhất là trung cấp về nghiệp vụ, nắm vững các nguyên tắc kế toán, KCS,… cho các trưởng điểm thu mua.

b) Giải pháp kiểm soát chất lượng trong khâu chế biến

Đầu tư xây dựng mới nhà máy chế biến theo phương pháp chế biến ướt, chế biến khô và chế biến nửa ướt. Tuỳ tình hình thời tiết của mỗi vụ mùa mà tỷ trọng áp dụng các phương pháp chiếm tỷ lệ cao hay thấp.

Bảo dưỡng sữa chữa, phục hồi lại công suất và chất lượng của dây chuyền công nghệ và máy móc thiết bị hiện có như: Máy sàng phân loại, máy sàng trọng lực, máy đánh bóng, máy bắn màu… đảm bảo đạt được năng suất sử dụng, và độ chính xác của công nghệ, khi cà phê chế biến qua loại máy nào cũng phải đạt tiêu chuẩn chất lượng theo yêu cầu thiết kế. Hiện tại nhà máy có dây chuyền sản xuất tương đối hiện đại có thể chế biến ra cà phê thành phẩm đủ tiêu chuẩn chất lượng để xuất khẩu nhưng thiếu đồng bộ nên năng suất chưa cao trong quá trình sản xuất còn mắt một số lỗi vì vậy làm giảm hiệu quả trong hoạt động sản xuất để khắc phục được nhược điểm này công ty cần phải ra soát tất cả các công đoạn trong sản xuất, để tìm ra nguyên nhân sai lỗi. Việc thay một dây chuyền chế biến phải tốn rất nhiều chi phí. chính vì thế nên xem xét và cải tiến lại một số bộ phận để hoàn thiện hơn dây chuyền sản xuất góp phần nâng cao hiệu quả trong hoạt động chế biến.

c)Giải pháp kiểm soát chất lượng trong khâu lưu kho, bảo quản

Hiện nay nhà máy vẫn chưa có kho riêng để lưu trữ cà phê thành phẩm vì thế khi chế biến cà phê xô làm có rất nhiều khói và bụi bám trên thành bao cà phê thành phẩm làm giảm giá trị lô hàng đôi khi lại không đáp ứng được yêu cầu về bao bì xuất khẩu. Vì vậy công ty nên dùng các bao bạc với kích thước lớn để bao che lại để tránh bụi bám vào.

Ở Việt Nam cũng có rất nhiều nhà rang xay cà phê, ngoài cà phê đạt tiêu chuẩn rang xay trong chế biến. Vì lợi nhuận và cạnh tranh của doanh nghiệp họ cũng cần lượng cà phê với chất lượng không cao giá cả chấp nhận được để chế biến

nắm bắt được nhu cầu trên công ty nên tiếp cận với nhiều nhà rang xay để có thể tiêu thụ lượng cà phê không đủ tiêu chuẩn xuất khẩu mà vẫn đem lại hiệu quả kinh tế lại hiệu quả kinh tế cao .

Giải pháp áp dụng phương pháp 5S trong quản lý kho (Methods) nhằm đạt được yêu cầu 5Đ trong quản lý chất lượng kho hàng là "đúng mức" giao hàng không thiếu, không thừa; "đúng lúc" nghĩa là kịp thời, không gây ngừng trệ, gián đoạn; "đúng chỗ" giao hàng đúng người, đúng nơi; "đúng giá" chi phí phát sinh thấp nhất, "đúng Chất lượng" giao hàng đúng loại và bảo đảm chất lượng. Để đặt được 5Đ công ty cần thực hiện *Nguyên tắc 5 S:* "Sắp xếp hợp lý" sắp xếp thứ tự, ngăn nắp để dễ chọn lựa và lấy ra khi cần, tránh nhầm lẫn, tiết kiệm thời gian; "sạch sẽ" vệ sinh nơi làm việc (sàn nhà, bàn ghế, dụng cụ) tạo được không gian thoáng mát thoải mãi và bảo đảm sức khỏe cho người làm việc; "sàng lọc" loại bỏ những thứ không cần thiết để tiết kiệm không gian (khoảng trống); "săn sóc" luôn săn sóc hàng hóa trong kho để sớm phát hiện hàng bị hư hỏng, nguyên nhân dẫn tới hàng hóa bị hư hỏng và có biện pháp khắc phục, điều chỉnh những sai sót trong công việc; "sẵn sàng" thủ kho, các nguồn nhân lực luông trong tình trạng sẵn sàng để nâng cao năng suất công việc và đáp ứng tiến độ giao, nhận hàng. Vì vậy Kho hàng của công ty cần được bố trí sao cho việc cất giữ hàng hóa được an toàn, lối đi lại trong kho được dễ dàng, hàng hóa xuất nhập theo nguyên tắc FIFO. Khi bố trí kho cần xem xét năng lực kho (diện tích, chiều cao); xác định lối ra vào cho việc xuất nhập thuận lợi cho người và xe cơ giới (Xe nâng); xác định các loại hàng hóa cần lưu trữ trong kho; xác định thời gian lưu trữ, thời gian đưa vào sản xuất, tính chất hàng hóa; xác định sức chịu đựng của loại hàng, bao bì, kệ; khả năng nâng cao của xe nâng, băng tải… Thiết kế sơ đồ định vị các loại hàng hóa trong kho cho phù hợp với từng loại hàng hóa. Thiết kế các lối đi trong kho thường dành 1/10 - 3/10 diện tích trong kho, lối đi dành cho người đi bộ là 0,5 - 0.7 m, cho xe nâng khoảng 1 - 1,5 m, đường dành cho xe chữa cháy thường 3,5m. Vị trí định vị hàng hóa thường cách tường là 0,5m, khoảng cách các lô hàng cách nhau là 0,5m. Thiết kế độ cao của khối hàng hóa sao cho an toàn cho nhân viên kiểm tra. Định vị khu vực nhận

hàng, xuất hàng sao cho hợp lý dễ dàng cho xe ra vào bốc dỡ hàng hóa và quản lý tốt. Tính được khối lượng hàng hóa lưu trữ trong từng khu vực theo sơ đồ. Không bố trí hàng hóa dưới các máng xối nước hoặc cạnh các mương thoát nước. Mỗi loại hàng hóa trong kho phải sắp xếp theo từng khu vực riêng để tránh nhầm lẫn và dễ kiểm đếm. Trên mỗi khu vực của loại hàng phải có bảng treo, dán trên tường và kẻ vạch trên sàn kho theo sơ đồ. Tất cả các hàng hóa phải để trên pallet cách mặt đất 10 - 15 cm . Cấm tuyệt đối không được hút thuốc trong kho. Điều hòa nhiệt độ & độ ẩm trong kho. Tất cả các danh mục hàng hóa trong kho đều phải vào thẻ kho và sổ nhật ký hằng ngày. Luôn luôn kiểm soát vi sinh vật, côn trùng, chuột bọ trong kho hàng (hằng năm khi kết thúc vụ mùa nên khử trùng, tẩy uế bằng vôi bột, phun trùng trong kho và các dụng cụ, pallet chất hàng, bao bì…, giải phóng các nơi chuột, côn trùng hay cư trú). Khi phát hiện khu vực hàng hóa sắp xếp không an toàn thì phải có hướng xử lý ngay hoặc báo cấp trên giải quyết. Không cho mọi người vào các khu vực không an toàn. Khi kiểm tra kho ở những nơi dễ gây nguy hiểm, sụp vỡ thì phải đi từ 2 người trở lên. Không được phép cho người không phận sự vào kho khi chưa có lệnh cấp trên.

3.2.3 Giải pháp hoàn thiện công tác đảm bảo và cải tiến chất lượng

a) *Đảm bảo và cải tiến chất lượng nhân sự:*

Công ty cũng phải hoàn thiện nữa mối quạn hệ trong tổ chức, cần tổ chức bộ máy quản lý để tránh trồng chéo quan liêu nhằm tạo cho công ty hoạt động có hiệu quả hơn. Công ty cần phải định biên lại nhân sự cho đầy đủ và đúng với năng lực của họ để họ thực hiện công việc tốt hơn. Công ty cần có chính sách đãi ngộ, ưu tiên, khen thưởng đối với những cán bộ công nhân viên đã hoàn thành tốt công việc được giao, để họ an tâm hơn và có tinh thần trách nhiệm với công việc. Hiện nay công ty đang thực hiện chính sách một người cùng lúc đảm nhiệm nhiều chức vụ trong công ty đây là chính sách tốt để cho cho bộ máy gọn nhẹ, nâng cao thu nhập cho người lao động nhưng cần phải chú ý phân công hợp lý không gây nên tình trạng quá tải khi phải cùng lúc phải làm quá nhiều việc và cũng để tránh tình trạng quyền lực tập trung vào tay của một người

Bên cạnh đó, vấn đề đào tạo và thay đổi tư duy về chất lượng từ ban lãnh đạo cho đến nhân viên là một điều hết sức cần thiết. Đối với lãnh đạo cấp cao: phải quan tâm và có trách nhiệm đối với hoạt động chất lượng. Lãnh đạo phải cam kết thực hiện, tạo ra môi trường thuận lợi cho hoạt động chất lượng cho doanh nghiệp. Họ phải đề ra chính sách chất lượng cụ thể, am hiểu về chất lượng, quản lý chất lượng, và quyết tâm thực hiện cách chính sách chất lượng đã đặt ra. Từ đó lôi kéo mọi thành viên tích cực tham gia thực hiện chương trình của lãnh đạo. Đối với quản đốc, xưởng trưởng, tổ trưởng và các cấp trung gian: cần được đào tạo bồi dưỡng kĩ năng, trình độ để họ ý thức và quyết tâm thực hiện các chính sánh. Cấp lãnh đạo trung gian phải có đủ trình độ để theo dõi, huấn luyện, kèm cặp tay nghề cho công nhân và hướng dẫn các hoạt động cải tiến chất lượng trong doanh nghiệp, đồng thời họ phải đủ trình độ để tư vấn tham mưu cho lãnh đạo công ty về chất lượng cà phê xuất khẩu, thiết kế, vận hành và kiểm soát hệ thống chất lượng. do đó họ cần được đào tạo về triết lý, kĩ năng, kĩ thuật công nghệ, phương pháp quản lý, tiếp cận thông tin, và linh hoạt. Đối với nhân viên: phải đào tạo để nhân viên hiểu rỏ công việc mà mình cần làm, cách vận hành máy móc, các tiêu chuẩn chất lượng… Phải đào tạo để nhân viên nhận thức được trách nhiệm và họ tự nguyện tham gia đóng góp công sức cho hoạt động của doanh nghiệp. tạo được một đội ngũ đồng bộ, có kỹ năng, bao gồm cả kiến thức và kinh nghiệm tương ứng, theo đòi hỏi của công việc không chỉ đối với công việc đang làm mà còn phải chuẩn bị đầy đủ, thành thạo cho công việc sẽ làm. Đội ngũ đó phải được tính toán, lựa chọn, giáo dục, đào tạo, trải nghiệm qua thực tế, thường xuyên đươc đánh giá, được bổ túc nâng cao. Đó là những lao động kiểu mới, không chỉ thành thạo công việc về chuyên môn mà còn có tinh thần trách nhiệm và tính kỷ luật cao, có văn hoá trong lối sống. Chương trình huấn luyện, đào tạo, nâng cao kiến thức và kĩ năng phải được áp dụng không chi cho nhân viên phòng chất lượng mà còn phải áp dụng cho toàn bộ cán bộ, nhân viên trong tổ chức, từ bộ phận thu mua, chế biến, bảo quản, … Riêng đối với bộ phận sản xuất: người quản lý phân xưởng phải được đào tạo nâng cao về phương thức vận hành máy móc, trình độ quản lý, phải tham mưu cho lãnh đạo về việc nâng cao chất lượng cà

phê. Cần thay đổi về cách thức kiểm tra chất lượng, áp dụng máy móc vào kiểm tra ở từng công đoạn nhỏ, để tránh tình trạng sai sót phải làm lại từ đầu. Đối với nhân viên phân xưởng: cần được đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn, tạo môi trường làm việc và chế độ chính sách đãi ngộ để họ làm việc 1 cách hăng say, cống hiến tự nguyện. Khuyến khích sáng tạo, làm việc nhóm và đưa ra các ý tưởng hay. Tuyển dụng người phù hợp với công việc, họ phải được phổ biến và hiểu 1 cách xuyên suốt công việc họ đang làm. Tất cả nhân viên chế biến, bảo quản hay vân chuyển đều phải được đào tạo chuyên môn để am hiểu về chất lượng. Hình thức đào tạo bằng cách: bố trí xen kẻ giữa nhân viên có kinh nghiệm trong ngành, làm việc lâu năm với những nhân viên mới tuyển, kinh nghiệm, trình độ còn yếu để họ được kèm cặp, học tập trong quá trình làm việc với nhau. Đào tạo tại nơi làm việc, vừa làm vừa học dưới sự hướng dẫn của người quản lý nhà máy, vận hành máy móc. Đào tạo bằng cách cho đi học, đi tham quan các nhà máy các chi nhánh khác để học hỏi kinh nghiệm cũng như cập nhập bổ sung kiến thức, tay nghề. Đào tạo bằng cách thuê chuyên gia về giảng, hướng dẫn. Tổ chức các cuộc thi về ý tưởng sáng tạo, làm việc hiệu quả, nâng cao chất lượng sản phẩm,…để động viên khuyến khích nhân viên tự giác, phấn khởi tìm hiểu về các tiêu chuẩn chất lượng, cũng như tự cố gắng nỗ lực để thực hiện công việc hiệu quả. Đồng thời công ty phải có một đội ngũ nhân viên được đào tạo chuyên môn về thị trường, phải nhanh chóng nắm bắt thông tin, tiếp cận thị trường để kịp thời thay đổi, sản xuất chế biến ra những sản phẩm phù hợp với nhu cầu của thị trường.

b)Giải pháp đảm bảo và cải tiến chất lượng đầu vào cà phê nhân xô

Để đầu vào có hiệu quả thì phải nâng cao hiệu quả của quá trình thu mua. Để phù hợp với tình hình phân bổ của người cung cấp, công ty TNHH cà phê Hà Lan Việt Nam đã tổ chức mạng lưới thu mua tại các khu vực chính: gia lai, huyện cư mgar, huyện đăkmil, easup, eakar, k’roongbuk, tuy nhiên, đội ngũ này còn mỏng và chưa thể bao quát hết khu vực sản xuất cà phê mà công ty muốn khai thác. Trong thời gian tới công ty cần tăng cường thêm các trung gian thu mua hàng tại các khu vực này đồng thời mở rộng diện tích khai thác ra toàn toàn tỉnh và các tỉnh lân cận

đặc biệt là những vùng có trồng cà phê Arabica. Hiện tại công ty đang dùng biện pháp ký kết hợp đồng mua đứt bán đoạn để thu mua của những người mua gom, và có các chi nhánh thu mua của các đại lý, nhưng chưa có biện pháp để thu mua trực tiếp từ các hộ trồng cà phê. Vì vậy, để tăng cường hiệu xuất của kênh thu mua, công ty nên phát triển các biện pháp bổ sung là liên doanh liên kết với người trồng cà phê trên cơ sở giúp đỡ về vốn và các phương pháp kĩ thuật. Tuy nhiên, biện pháp này đòi hỏi đầu tư lớn và độ rủi ro cao do đó cần đến sự trợ giúp về vốn của nhà nước. Công ty cần ký kết hợp đồng đại lý với người mua gom. Phương thức này có thể thu hút mạnh mẽ người mua gom cung cấp cà phê cho công ty thông qua khoản hoa hồng đại lý. Thiết lập phương thức trao đổi hai chiều với người cung cấp khi hai bên có nhu cầu đối ứng với nhau. Đối tượng của phương thức này bao gồm cả người gom và người trồng cà phê. Mặt khác, trước khi quyết định mua một lô hàng thì cán bộ thu mua phải kiểm tra về cơ lý, tức là độ ẩm, tỷ lệ hạt đen vỡ, tạp chất, mùi vị, màu sắc, và kích cỡ hạt…sau đó các chuyên gia rang, xay, thử nếm. Nếu đạt tiêu chuẩn chất lượng thì tiến hành định giá và mua lô hàng. Các phương thức thu mua kể trên nếu được khai thác tốt sẽ cho phép công ty ổn định đầu vào, giảm thời gian thu mua, giảm chi phí dẫn đến giảm giá thành và quan trọng là gắn bó hơn với người trồng cà phê để có nguồn hàng chất lượng cao đảm bảo quyền lợi cả người xuất khẩu và người sản suất.

Đồng thời để đề phòng giá xuất khẩu cà phê biến động gây ảnh hưởng tiêu cực tới sản lượng, chất lượng và giá thu mua, công ty có thể áp dụng một số biện pháp làm giảm ảnh hưởng như: tiến hành thu mua dự trữ. Biện pháp này rất hiệu quả trong việc tránh thiếu hàng. Tuy nhiên, nó cũng đòi hỏi sự dự đoán chính xác tình hình giá cả thị trường; có kế hoạch cụ thể về việc tiêu thụ lượng cà phê dự trữ và có đủ vốn. Giảm sản lượng cà phê xuất khẩu trong trường hợp ảnh hưởng của biến động thị trường tới giá thu mua quá lớn không đảm bảo lợi nhuận hợp đồng. Công ty phải có chính sách giá mua theo phẩm chất cà phê, cà phê nguyên liệu nhân xô qua kiểm tra và xác định chất lượng. Dựa vào kết quả đó để định mức giá cao hơn hay thấp hơn giá cả thị trường. Nếu mua cà phê nguyên liệu quả tươi để chế

biến thì cán bộ thu mua phải trực tiếp liên hệ với chủ hộ sản xuất để thống nhất kiểm tra vườn cây xem độ chin quả, lên lịch thu hái và lấy mẫu để đánh giá chất lượng. và căn cứ vào đó để định giá mua cho phù hợp.

Yếu tố cũng không kém phần quạn trọng là việc công ty phải làm sao nâng cao được mức sống cho công nhân về vật chất và cả tinh thần, có như vậy thì công nhân mới đóng góp hết sức mình cho sự phát triển của công ty.

3.3. Kết luận

Qua quá trình thực tập và nghiên cứu tình hình quản trị chất lượng tại công ty Nedcoffee Việt Nam, tôi thấy rằng Nedcoffee Việt Nam là một công ty xuất khẩu cà phê lớn trong tỉnh. Hiện nay công ty kinh doanh với nhiều thế mạnh như vốn, cơ cấu quản lý nhân sự, tuy nhiên báo cáo này đã nêu ra và phân tích được một vấn đề có vai trò cần thiết là chất lượng. Một vấn đề đặc biệt quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả sản xuất kinh doanh của công ty nói riêng và ngành cà phê Việt Nam nói chung mà hầu hết chưa được các công ty xuất nhập khẩu cà phê trong nước quan tâm đúng mức.

Những đánh giá và giải pháp trong chuyên đề dựa trên phương pháp quản lý chất lượng toàn diện và phát triển cà phê bền vững theo tiêu chuẩn 4C, quy trình quản lý chất lượng của tổ chức UTZ do đó có thể nói chuyên đề là một đóng góp thiết thực để công ty thấy được những điểm chưa phù hợp, từng bước hoàn thiện công tác quản lý chất lượng của mình.

Trước tiên, ban lãnh đạo Công ty cần đề ra những chính sách, kế hoạch, chiến lược phát triển cho từng giai đoạn, thời kỳ sao cho phù hợp với đặc điểm, tình hình kinh doanh của Công ty. Công ty cần mở rộng hoạt động thu mua và trợ giá cho người dân, đây chính là sự cam kết tốt nhất đối với những nông hộ sẽ liên kết với công ty trong hoạt động thu mua, tạo nguồn nguyên liệu cho công ty.

Thị trường trong nước với gần 90 triệu người được các nhà kinh tế trong nước và thế giới đánh giá là một trong những thị trường bán lẻ hấp dẫn nhất thế giới. Với mức sống ngày càng được nâng cao thì nhu cầu tiêu thụ các sản phẩm

cũng tăng mạnh, đặc biệt là mặt hàng cà phê, là sản phẩm được các nhà khoa học trên thế giới chứng minh là có thể khơi dậy sự sáng tạo của mỗi cá nhân. Vì vậy, Công ty cần mở nhà máy sản xuất, rang xay, chế biến cà phê bột nhằm mở rộng quy mô sản xuất và phục vụ cho hoạt động chế biến cà phê bột, cà phê hòa tan nhằm phục vụ cho thị trường nội địa và mở rộng thị trường ra bên ngoài để tăng thêm doanh thu, lợi nhuận cho công ty.

Tiếp đó, Công ty cần đầu tư hơn nữa nhằm mở rộng mạng lưới thu mua và phụ giá cho các vùng sâu vùng xa tránh để tư thương ép giá người sản xuất. Chủ động xây dựng các chiến lược thu mua cũng như xuất khẩu cà phê một cách cụ thể, bám sát tình hình thực tế và tận dụng được nguồn hàng trên địa bàn để có thể đưa ra kế hoạch thu mua cho phù hợp.

Công ty cần tập trung hơn nữa trong việc đào tạo cán bộ cũng như đầu tư hơn nữa cơ sở vật chất kỹ thuật, công nghệ chế biến nhằm nâng cao chất lượng cà phê hơn nữa. Đây được coi là giải pháp mang tính quyết định trong công tác hoàn thiện quản lý chất lượng của công ty.

Cuối cùng, Công ty cần có kế hoạch nghiên cứu thị trường, tìm thêm khách hàng mới, đưa ra các chiến lược marketing cụ thể nhằm nâng cao hiệu quả thu mua cũng như hiệu quả sản xuất và tiêu thụ sản phẩm.

Nhà nước và địa phương cần có những chính sách cụ thể nhằm hỗ trợ, khuyến khích động viên và tạo điều kiện thuận lợi cho các Công ty kinh doanh xuất khẩu cà phê như: cho Công ty vay vốn để đầu tư và mở rộng sản xuất kinh doanh, phối hợp với bộ tài chính nhằm đưa ra các chính sách tín dụng ưu đãi cho các doanh nghiệp đặc biệt là đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực kinh doanh nông sản.

Hiện nay, khi nền kinh tế thế giới đang bị khủng hoảng và có tác động rất lớn đến nền kinh tế tất cả các quốc gia trên thế giới. Điều này sẽ tác động đến nhu cầu tiêu thụ các mặt hàng ở trong và ngoài nước. Do đó nhà nước nên có những chính sách hỗ trợ cho những nông hộ và doanh nghiệp trong cơ chế giá, thu mua nhằm ổn định sản xuất của những hộ trồng cà phê cũng như cuộc sống của họ nếu khi giá cả cà phê giảm (đặc biệt là giống như giai đoạn những năm 1999- 2003).

Nên cho các doanh nghiệp chế biến, kinh doanh cà phê vay vốn để có thể đầu tư cho hoạt động sản xuất kinh doanh của mình có hiệu quả. Bên cạnh đó, nhà nước cũng cần có sự theo dõi sát với thị trường thế giới để có thể đưa ra những quyết định đúng đắn và kịp thời.

Tỉnh cũng cần có những biện pháp quản lý chặt chẽ nguồn hàng, tránh tình trạng người sản xuất bị ép giá gây xáo trộn thị trường đồng thời có những chính sách hỗ trợ giá cho người trồng cà phê, nhất là trong những năm mất mùa, giá cả không ổn định.

Bên cạnh đó tỉnh và nhà nước cũng cần phát triển hơn nữa hệ thống giao thông nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc vận chuyển thông thương hàng hoá giữa các tỉnh thành trong cả nước.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

[1] Lê Thành Ý (2007), *Công nghệ chế biến cà phê Việt Nam - thực trạng và những vấn đề đặt ra*.

<http: //www.clst.ac.vn/AP/tapchitrongnuoc/hdkh/1999/so7/8>.

[2] Thông tin thương mại Việt Nam cà phê, 2008-2009.

<http://www.thongtinthuongmaivietnam.com.vn/IWINews/>.

[3] Đặng Minh Trang (2005), *Quản lý chất lượng trong doanh nghiệp*.

[4] Nguyễn Ngọc Anh (2009), *Quản lý chất lượng tại trung tâm chỉnh hình và phục hồi chức năng Đà Nẵng*.

[5] Nguyễn Kim Định (1995), *Quản lý chất lượng và ISO*.

[6] Phạm Bá Cửu, Nguyễn Văn Chiên (2002), *Quản lý chất lượng toàn diện TQM*