

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

HOÀNG THỊ THU THỦY

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG
QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN
TCVN ISO 9001:2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH - NĂM 2011

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

HOÀNG THỊ THU THỦY

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG
QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN
TCVN ISO 9001:2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh
Mã số: 60.34.05**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

Người hướng dẫn khoa học: TS. TẠ THỊ KIỀU AN

THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH - NĂM 2011

LỜI CẢM ƠN



Đề tài “**Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình**” là kết quả từ quá trình nỗ lực học tập và rèn luyện của tôi tại trường đại học. Để hoàn thành luận văn này tôi đã nhận được sự quan tâm hướng dẫn, giúp đỡ của nhiều cá nhân, tập thể trong và ngoài trường.

Nhân dịp hoàn thành luận văn tốt nghiệp thạc sĩ, tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn chân thành đến những người thân, quý thầy cô, các đồng nghiệp và tất cả bạn bè đã giúp đỡ, động viên tôi trong suốt thời gian thực hiện luận văn này.

Xin trân trọng cảm ơn cô giáo T.S Tạ Thị Kiều An, Người đã tận tình hướng dẫn, góp ý và giúp tôi hoàn thành luận văn tốt nghiệp. Nhân đây tôi xin gửi lời cảm ơn đến quý Thầy Cô, những người đã tận tình truyền đạt kiến thức cho tôi trong hai năm học cao học vừa qua.

Xin chân thành cảm ơn Ban lãnh đạo và các đồng nghiệp tại Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, các bạn bè và những người thân đã nhiệt tình giúp đỡ tôi trong quá trình thu thập dữ liệu.

Tp. Hồ Chí Minh Tháng 05 năm 2011

Hoàng Thị Thu Thủy

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đề tài “*Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình*” là công trình nghiên cứu của riêng bản thân tôi. Các số liệu điều tra, kết quả nghiên cứu nêu trong luận văn là trung thực và chưa được công bố ở bất kỳ tài liệu nào khác.

Tác giả

Hoàng Thị Thu Thủy

MỤC LỤC

| | |
|--|-------------|
| Lời cảm ơn | i |
| Lời cam đoan | ii |
| Mục lục | iii |
| Danh mục các bảng | vi |
| Danh mục các hình vẽ, biểu đồ và phụ lục | vii |
| Danh mục các chữ viết tắt | viii |
| | |
| Mở đầu | 1 |
| 1. Sự cần thiết của đề tài | 1 |
| 2. Mục tiêu của đề tài | 2 |
| 3. Đối tượng và phạm vi của đề tài | 2 |
| 4. Phương pháp thực hiện | 2 |
| 5. Kết cấu của đề tài | 2 |
| | |
| Chương 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG | 3 |
| 1.1 Tổng quan về quản lý chất lượng | 3 |
| 1.1.1 Chất lượng | 3 |
| 1.1.2 Quản lý chất lượng | 3 |
| 1.1.3 Các nguyên tắc của quản lý chất lượng | 5 |
| 1.2 Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9000 | 6 |
| 1.2.1 Giới thiệu về bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9000 | 6 |
| 1.2.2 Các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 | 8 |
| 1.3 Phương pháp đánh giá tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 | 11 |
| 1.4 Hoạt động quản lý chất lượng trong ngành xây dựng | 16 |
| Chương 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TCVN ISO 9001:2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH | 18 |
| 2.1 Giới thiệu về Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình | 18 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.1.1 | Thông tin chung | 18 |
| 2.1.2 | Lịch sử hình thành và phát triển | 20 |
| 2.1.3 | Kết quả hoạt động của công ty qua các năm | 23 |
| 2.2 | Giới thiệu hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty Hòa Bình | 24 |
| 2.2.1 | Giới thiệu chung về hệ thống | 24 |
| 2.2.2 | Sứ mệnh – chính sách | 25 |
| 2.2.3 | Nội dung hệ thống quản lý chất lượng | 27 |
| 2.2.4 | Công tác duy trì và cải tiến hệ thống | 34 |
| 2.3 | Phân tích tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình | 39 |
| 2.3.1 | Về chính sách – mục tiêu | 39 |
| 2.3.2 | Về hệ thống tài liệu | 44 |
| 2.3.3 | Về quản lý các nguồn lực | 46 |
| 2.3.4 | Về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình | 48 |
| 2.3.5 | Về quản lý hệ thống và các quá trình | 50 |
| 2.3.6 | Công tác theo dõi – đo lường – cải tiến hệ thống | 52 |
| 2.4 | Đánh giá chung về tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001: 2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình | 55 |
| CHƯƠNG 3: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TCVN ISO 9001:2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH | | |
| 3.1 | Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty | 64 |
| 3.3.1 | Mục tiêu và định hướng phát triển chung của Công ty | 64 |
| 3.3.2 | Định hướng phát triển hệ thống quản lý chất lượng của Công ty | 66 |
| 3.2 | Các giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình | 66 |
| 3.2.1 | Cải tiến quy trình xây dựng và triển khai thực hiện mục tiêu | 66 |
| 3.2.2 | Hoàn thiện hệ thống tài liệu | 69 |
| 3.2.3 | Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý | 71 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 3.2.4 | Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình----- | 72 |
| 3.2.5 | Tổ chức áp dụng các kỹ thuật thống kê ----- | 74 |
| 3.2.6 | Thành lập nhóm chất lượng----- | 78 |
| 3.2.7 | Đánh giá xếp hạng thứ tự ưu tiên cho các giải pháp ----- | 78 |
| 3.3 | Kiến nghị ----- | 82 |
| 3.3.1 | Kiến nghị với Nhà nước----- | 82 |
| 3.3.2 | Kiến nghị với các Công ty thành viên, Công ty con ----- | 83 |
| 3.4 | Kết luận----- | 84 |

DANH MỤC CÁC BẢNG

| | Trang |
|--|--------------|
| Bảng 1.1: Xếp hạng mức độ áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008----- | 12 |
| Bảng 2.1 Doanh thu và lợi nhuận từ năm 2004 đến 2010 ----- | 23 |
| Bảng 2.2 Tổng kết các khóa đào tạo về kỹ thuật thi công từ 2001 đến 2008 ----- | 35 |
| Bảng 2.3 Tổng kết hoạt động đào tạo về nhận thức và quản lý từ 2001 đến 2008 ----- | 37 |
| Bảng 2.4 Mục tiêu chất lượng và kết quả thực hiện hàng năm từ 2001 đến 2008 ----- | 41 |
| Bảng 2.5 Theo dõi sửa đổi tài liệu từ 2001 đến 12/2008----- | 45 |
| Bảng 2.6 Tổng hợp các khiếu nại qua các năm ----- | 49 |
| Bảng 2.7 Theo dõi về tiến độ và chất lượng vật tư cung ứng qua các năm ----- | 50 |
| Bảng 2.8 Thống kê chất lượng thi công qua các năm ----- | 50 |
| Bảng 2.9 Số điểm không phù hợp được phát hiện trong đánh giá nội bộ ----- | 53 |
| Bảng 2.10 Kết quả khảo sát về hoạt động phân tích, đo lường quá trình – hệ thống ----- | 54 |
| Bảng 3.1 Các chỉ tiêu kinh tế giai đoạn 2010 – 2014 ----- | 64 |
| Bảng 3.2 Một số quá trình và mục tiêu tham khảo ----- | 73 |
| Bảng 3.3 Các công cụ và kỹ thuật phân tích các dữ liệu không bằng số----- | 76 |
| Bảng 3.4 Công cụ và kỹ thuật cho các dữ liệu bằng số ----- | 76 |
| Bảng 3.5 Một số chỉ tiêu thống kê thông dụng----- | 77 |
| Bảng 3.6 Tầm quan trọng của các giải pháp ----- | 79 |
| Bảng 3.7 Đánh giá tính khả thi của các biện pháp----- | 80 |
| Bảng 3.8 Xếp hạng mức độ ưu tiên cho các giải pháp ----- | 80 |

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ, BIỂU ĐỒ VÀ PHỤ LỤC

| | Trang |
|---|-------|
| Hình 1.1 Các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng ----- | 4 |
| Hình 1.2 Quản lý chất lượng công trình xây dựng ----- | 16 |
| Hình 2.1 Cơ cấu tổ chức của Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình----- | 19 |
| Hình 2.2 Quy trình hoạt động của Công ty----- | 29 |
| Hình 2.3: Quy trình triển khai thi công ----- | 30 |
| Hình 2.4. Cơ cấu tổ chức của công trường ----- | 32 |
| Hình 2.5. Mô hình tương tác giữa các quá trình ----- | 51 |
| Hình 3.1 Quy trình xây dựng và triển khai mục tiêu ----- | 67 |
| Hình 3.2 Chu trình Deming ----- | 68 |
| Hình 3.3. Quy trình phân tích dữ liệu ----- | 75 |
| Biểu đồ 2.1 Số lượng lao động qua các năm ----- | 46 |
| Biểu đồ 2.2. Tỷ lệ trúng thầu qua các năm ----- | 49 |
| Phụ lục 1: Danh mục tài liệu nội bộ | |
| Phụ lục 2: Kết quả khảo sát | |
| Phụ lục 3: Mô tả công việc Chi huy Trưởng | |
| Phụ lục 4: Cơ cấu tổ chức | |
| Phụ lục 5: Bảng câu hỏi | |

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

- CBCNV: Cán bộ công nhân viên
- CL: chất lượng
- CSCL: Chính sách chất lượng
- ĐBCL: Đảm bảo chất lượng
- HBC: Công ty cổ phần kinh doanh địa ốc Hòa Bình
- HC-TC: Hành chính – tổ chức
- HĐ-VT: Hợp đồng – vật tư
- HĐQT: Hội đồng quản trị
- HTQLCL: hệ thống quản lý chất lượng
- KCS: Kiểm tra chất lượng sản phẩm
- KH: khách hàng
- KT- DT: Kỹ thuật – dự thầu
- PDCA: Plan (hoạch định)- Do (thực hiện)- Check (kiểm tra)- Action (điều chỉnh)
- QA: Quality Assurance
- QC: Quanlity Control
- QI: Quality Inspection
- QLTB: Quản lý thiết bị
- QM: Quality management
- TP HCM: Thành phố Hồ Chí Minh
- TQM: Total Quanlity Management

MỞ ĐẦU

1. Sự cần thiết của đề tài

Ngày nay, chất lượng của sản phẩm hàng hoá dịch vụ có vai trò hết sức quan trọng trong sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Cuộc cạnh tranh trên thị trường ngày càng quyết liệt và sự thắng bại giữa các doanh nghiệp chủ yếu phụ thuộc vào mức độ phù hợp của chất lượng sản phẩm, sự hợp lý về giá cả và dịch vụ thuận tiện. Chiến thắng sẽ thuộc về sản phẩm thoả mãn được nhu cầu ngày càng phong phú của khách hàng.

Nếu chất lượng sản phẩm thường là yêu cầu xuất phát từ phía khách hàng, các tiêu chuẩn sản phẩm, các thoả thuận ghi trong hợp đồng hay các yêu cầu của pháp chế, thì để đảm bảo cung cấp sản phẩm có chất lượng, tạo niềm tin cho khách hàng các doanh nghiệp phải có được một hệ thống quản lý chất lượng (HTQLCL) từ đó hướng toàn bộ nỗ lực của mình cho mục tiêu phục vụ khách hàng ngày càng tốt hơn. Và sự ra đời của bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9000 đã tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình hình thành hệ thống quản lý chất lượng ở mỗi doanh nghiệp. Ra đời vào năm 1987 nhưng đến những năm cuối của thập niên 90 các doanh nghiệp Việt Nam mới bắt đầu tiếp cận với bộ tiêu chuẩn này. Sau gần 20 năm triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9000 tại Việt Nam, đến 12/2010 đã có khoảng 10.000 tổ chức (theo thống kê của Trung tâm năng suất Việt Nam) [1.1] nhận được chứng chỉ và nhiều tổ chức khác đang trong quá trình triển khai xây dựng.

Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình với quy mô hơn 6000 lao động và thi công các công trình trên cả nước, là một trong những doanh nghiệp đầu tiên trong ngành xây dựng tiếp cận với hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008. Được chứng nhận năm 2001 và trải qua ba lần tái đánh giá cũng như sự giám sát định kỳ hàng năm của tổ chức chứng nhận, hệ thống quản lý chất lượng đã hỗ trợ rất nhiều trong công tác quản lý và điều hành: trách nhiệm và quyền hạn của các bộ phận được xác định rõ ràng hơn, các hoạt động kiểm soát chất lượng, kiểm soát an toàn trong thi công cũng từng bước cải tiến, các yêu cầu của khách hàng được đáp ứng thỏa đáng thông qua việc chuẩn hóa các quy trình làm việc, một số hoạt động quản lý đã được tin học hóa thông qua triển khai áp dụng hệ thống ERP. Tuy nhiên, hệ thống quản lý chất lượng cũng còn tồn tại nhiều điểm chưa phù hợp.

Nhằm đánh giá và đưa ra những giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9000, góp phần nâng cao năng suất và năng lực cạnh tranh của Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, tác giả chọn đề tài **“Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình”**.

2. Mục tiêu của đề tài

Đề tài này được thực hiện với mục đích:

1. *Đánh giá thực trạng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.*
2. *Xác định những tồn tại trong hệ thống quản lý chất lượng và nguyên nhân của chúng.*

3. Đề xuất các giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình

3. Đối tượng và phạm vi của đề tài

Để đạt mục tiêu trên, đề tài đã tiến hành phân tích thực trạng hệ thống quản lý chất lượng của Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, bao gồm chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, các quá trình hoạt động, hệ thống tài liệu, công tác quản lý các nguồn lực, hoạt động quản lý hệ thống và các quá trình, hoạt động theo dõi – đo lường – cải tiến hệ thống, hoạt động triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình.

Phạm vi nghiên cứu của đề tài giới hạn trong hoạt động quản lý chất lượng của Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình từ khi đánh giá chứng nhận (08/2001) đến tháng 12 năm 2010.

4. Phương pháp thực hiện

Để phục vụ cho việc phân tích thực trạng hệ thống quản lý chất lượng tại công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình cũng như xác định các nguyên nhân của sự không phù hợp còn tồn tại trong hệ thống quản lý chất lượng, luận văn sử dụng các thông tin thứ cấp được thu thập từ hồ sơ xem xét lãnh đạo, đánh giá nội bộ, xử lý sản phẩm không phù hợp, khiếu nại khách hàng, khắc phục phòng ngừa, cải tiến và các báo cáo, số liệu thống kê của công ty trong khoảng thời gian từ 01/2004 đến 12/2010.

Ngoài ra, tác giả còn thực hiện thăm dò ý kiến của cán bộ công nhân viên của công ty thông qua phiếu điều tra. Đối tượng được thăm dò là tất cả các cán bộ quản lý, những chuyên viên, các đại diện cho công nhân viên của cả hai khối: văn phòng và công trường:

- Khối văn phòng: các trưởng – phó phòng ban, các chuyên viên, nhân viên chủ chốt.
- Khối công trường: các Giám đốc dự án, Chi huy trưởng- chỉ huy phó công trường, giám sát công trường, thư ký công trường, trưởng phó đội thi công – ban an toàn lao động.

Tổng số phiếu phát hành 250, tổng số phiếu thu về là 224 trong đó có 195 phiếu hợp lệ với:

- Khối văn phòng: 60 phiếu
- Khối công trường: 135 phiếu

Thời gian khảo sát từ 05/12/2010 đến 25/12/2010

5. Kết cấu của đề tài

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo, phụ lục luận văn gồm 03 chương chính sau:

- + Chương 1: Cơ sở lý luận về hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008.
- + Chương 2: Thực trạng hệ thống quản lý chất lượng của Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.
- + Chương 3: Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 của Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình.

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

1.1 Tổng quan về quản lý chất lượng

1.1.1 Chất lượng

Chất lượng là một định nghĩa phức tạp mà con người thường hay gặp phải trong lĩnh vực hoạt động của mình. Có nhiều cách khác nhau để định nghĩa về chất lượng tùy theo góc độ của nhà quan sát, có quan điểm cho rằng: sản phẩm được coi là chất lượng khi nó có tính năng vượt trội so với sản phẩm khác cùng loại hiện có trên thị trường. Có quan điểm lại cho rằng, sản phẩm đạt chất lượng khi nó đáp ứng được những nhu cầu hay mong muốn của khách hàng.

Ngày nay, do xã hội phát triển nên nhu cầu về vật chất cũng như tinh thần của con người ngày càng đa dạng và phức tạp. Từ đó làm cho môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt hơn và trong cuộc cạnh tranh này doanh nghiệp nào thỏa mãn nhu cầu của khách hàng nhiều hơn thì doanh nghiệp đó sẽ chiếm được lòng tin của khách hàng nhiều hơn, khi đó sản phẩm của họ được xem là sản phẩm đạt chất lượng. Vậy, trong điều kiện kinh tế thị trường, doanh nghiệp phải bán cái thị trường cần thì ta nên quan niệm chất lượng ở góc độ của người tiêu dùng, của khách hàng: *“Chất lượng là mức độ của tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu”* [2] như TCVN ISO 9000:2007 đã định nghĩa.

1.1.2 Quản lý chất lượng

Từ khái niệm chất lượng ở trên, ta rút ra được nhận xét là chất lượng không tự sinh ra, không phải là một kết quả ngẫu nhiên, nó là kết quả của sự tác động của hàng loạt yếu tố có liên quan chặt chẽ với nhau. Muốn đạt được chất lượng mong muốn cần phải quản lý một cách khoa học, đúng đắn các yếu tố này. Hoạt động quản lý trong lĩnh vực chất lượng được gọi là quản lý chất lượng.

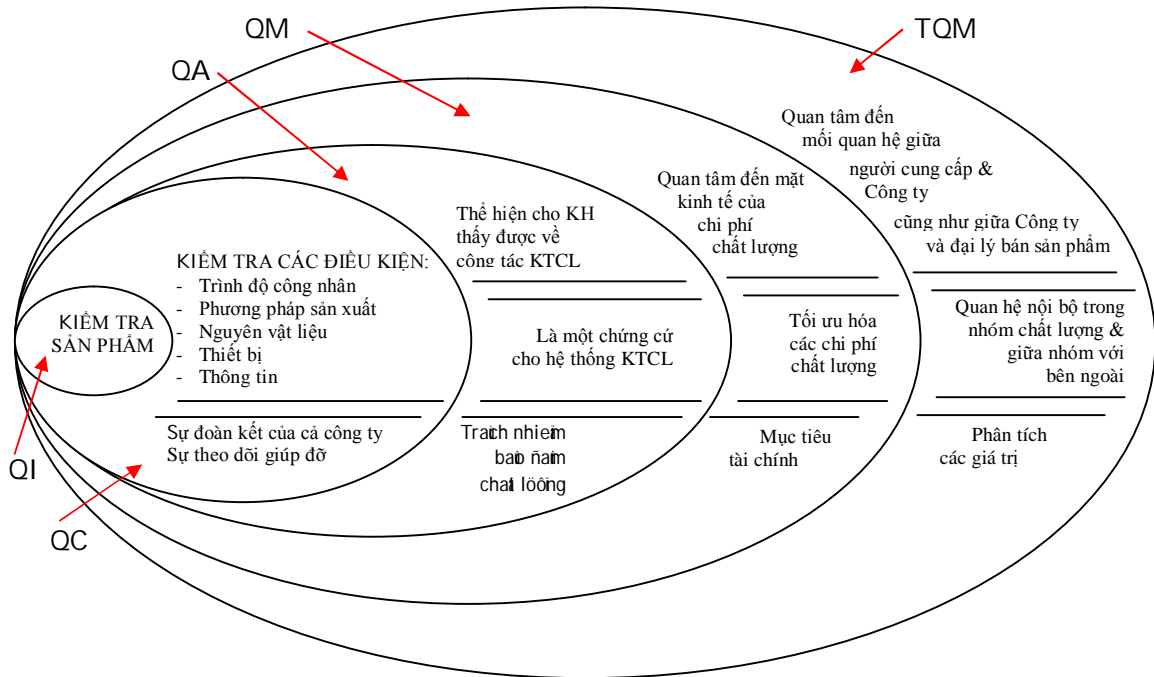
Quá trình hình thành và phát triển của quản lý chất lượng được chia thành năm giai đoạn như Hình 1.1:

➤ **Giai đoạn 1: Kiểm tra chất lượng (Quality Inspection - QI)**

Sản phẩm sản xuất ra trước khi đưa ra thị trường sẽ được kiểm tra và loại bỏ các sản phẩm không đạt yêu cầu, các sản phẩm hư hỏng. Trong doanh nghiệp Việt Nam, hoạt động này được gọi là KCS (kiểm tra chất lượng sản phẩm).

Như vậy, KCS chính là màn lọc ngăn không cho các sản phẩm xấu ra thị trường chứ không làm tăng chất lượng sản phẩm hay giảm số lượng các sản phẩm hư hỏng. Thêm vào đó, công việc kiểm tra này phụ thuộc vào sự chú quan của nhân viên KCS, tính chất của hàng hoá, và có nhiều sản phẩm không thể kiểm tra được nhất là các sản phẩm trong lĩnh vực quân sự. Hơn nữa, nhân viên KCS chỉ làm công tác kiểm tra chất lượng mà không trực tiếp sản xuất

nên chi phí cho một sản phẩm sẽ tăng cao, chính vì thế phương pháp đảm bảo chất lượng thông qua kiểm tra chất lượng sản phẩm không còn phù hợp.



Hình 1.1 Các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng

Nguồn: ISO 9000 và TQM, thiết lập hệ thống quản lý tập trung vào chất lượng và hướng vào khách hàng [10].

➤ **Giai đoạn 2: Kiểm soát chất lượng (Quality Control - QC)**

Để khắc phục những hạn chế của QI, các nhà quản lý đã chuyển sang phương pháp mới thông qua đi tìm các nguyên nhân của sai hỏng để kiểm soát chúng và đã đưa ra 5 yếu tố cần kiểm soát: con người, phương pháp, nguyên vật liệu, thiết bị, thông tin sản xuất. Để quá trình kiểm soát chất lượng đạt được hiệu quả, Tiến Sĩ W.E.Deming đã giới thiệu chu trình Deming, một công cụ quan trọng và cần thiết cho quá trình cải tiến liên tục. Chu trình Deming gồm 4 bước: Plan (hoạch định)- Do (thực hiện)- Check (kiểm tra)- Action (điều chỉnh).

Tuy nhiên việc kiểm soát chất lượng chỉ nhằm chủ yếu vào quá trình sản xuất thì chưa đủ bởi các quá trình trước sản xuất như mua nguyên vật liệu, quản lý kho, và các quá trình sau sản xuất như đóng gói, giao hàng,... cũng ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của khách hàng, từ đó khái niệm đảm bảo chất lượng ra đời.

➤ **Giai đoạn 3: Đảm bảo chất lượng (Quality Assurance - QA)**

Không dừng lại ở việc kiểm soát các yếu tố đầu vào và những sai sót trong quá trình sản xuất, các nhà quản lý ngày càng quan tâm nhiều hơn đến chất lượng của hệ thống sản xuất ra sản phẩm nhằm đạt được hai mục đích:

- Đảm bảo chất lượng nội bộ trong tổ chức nhằm tạo lòng tin cho lãnh đạo và các thành viên trong doanh nghiệp.
- Đảm bảo chất lượng với bên ngoài nhằm tạo lòng tin cho khách hàng và những người có liên quan rằng yêu cầu chất lượng được thỏa mãn.

Đảm bảo chất lượng là toàn bộ các hoạt động có kế hoạch và có hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng và chứng minh được là đủ sức cần thiết để tạo sự tin tưởng thỏa đáng rằng tổ chức sẽ thỏa mãn đầy đủ các yêu cầu chất lượng. Đảm bảo chất lượng là kết quả của hoạt động kiểm soát chất lượng.

Để có một chuẩn mực chung cho hệ thống đảm bảo chất lượng, tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO đã xây dựng và ban hành bộ tiêu chuẩn ISO 9000. Tiêu chuẩn này giúp cho các tổ chức có được một mô hình chung về đảm bảo chất lượng, đồng thời cũng là một chuẩn mực để khách hàng hay một tổ chức trung gian tiến hành xem xét đánh giá.

➤ **Giai đoạn 4: Quản lý chất lượng (Quality management - QM):**

Từ việc ngăn chặn những nguyên nhân gây ra tình trạng kém chất lượng trong khâu đảm bảo chất lượng người ta dần hướng tới việc phát hiện và giảm thiểu các chi phí không chất lượng: chi phí sai hỏng, chi phí sửa chữa. Vậy, QM bao gồm cả kiểm tra, kiểm soát và đảm bảo chất lượng cộng thêm phần tính toán kinh tế về chi phí chất lượng và các mục tiêu về tài chính, những nội dung này được cụ thể trong các yêu cầu của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008.

➤ **Giai đoạn 5: Quản lý chất lượng toàn diện (Total Quality Management - TQM)**

Xu thế cạnh tranh toàn cầu đã làm chất lượng trở thành vấn đề sống còn của nhiều công ty, nhiều quốc gia trên thế giới, nó không chỉ là mối quan tâm của các nhà quản lý trong doanh nghiệp mà còn của cả những công nhân sản xuất, những người phục vụ cho công tác tài chính, kế toán. Chính vì vậy, để giải quyết vấn đề chất lượng cần có sự tham gia đóng góp của tất cả các thành viên trong tổ chức và phương thức quản lý chất lượng toàn diện (TQM) ra đời.

TQM được định nghĩa là *một phương pháp quản lý của một tổ chức, định hướng vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của mọi thành viên và nhằm đem lại sự thành công dài hạn thông qua sự thỏa mãn khách hàng, lợi ích của mọi thành viên của công ty và của xã hội* [1 0].

1.1.3 Các nguyên tắc của quản lý chất lượng:

Tám nguyên tắc của quản lý chất lượng đã được xác định là cơ sở cho các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng trong bộ TCVN ISO 9000:2007 [2] .

- **Nguyên tắc 1- Hướng vào khách hàng:** Mọi tổ chức đều phụ thuộc vào khách hàng của mình và vì thế cần hiểu các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, cần đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và cố gắng vượt cao hơn sự mong đợi của họ.

- **Nguyên tắc 2- Sự lãnh đạo:** Người lãnh đạo thiết lập sự thống nhất giữa mục đích và phương hướng của tổ chức. Lãnh đạo cần tạo ra và duy trì môi trường nội bộ để có thể hoàn toàn lôi cuốn mọi người tham gia để đạt được các mục tiêu của tổ chức.
- **Nguyên tắc 3 -Sự tham gia của mọi người:** Mọi người ở tất cả các cấp là yếu tố của một tổ chức và việc huy động họ tham gia đầy đủ sẽ giúp cho việc sử dụng được năng lực của họ vì lợi ích cho tổ chức.
- **Nguyên tắc 4 -Cách tiếp cận theo quá trình:** Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và các hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình.
- **Nguyên tắc 5 -Tiếp cận theo hệ thống đối với quản lý:** Việc xác định, hiểu và quản lý các quá trình có liên quan lẫn nhau như một hệ thống sẽ đem lại hiệu lực và hiệu quả của tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.
- **Nguyên tắc 6 -Cải tiến liên tục:** Cải tiến liên tục các kết quả thực hiện phải là một mục tiêu thường trực của tổ chức.
- **Nguyên tắc 7 -Quyết định dựa trên sự kiện:** Mọi quyết định có hiệu lực được dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin.
- **Nguyên tắc 8 -Quan hệ hợp tác cùng có lợi với nhà cung ứng:** Tổ chức và người cung ứng phụ thuộc lẫn nhau và mối quan hệ cùng có lợi sẽ nâng cao năng lực của cả hai bên để tạo ra giá trị.

1.2 Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9000

1.2.1 Giới thiệu về bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9000

Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế (ISO - International Organization for Standardization) được thành lập từ năm 1947, có trụ sở đặt tại Geneva - Thụy Sĩ. Thành viên của ISO là các tổ chức tiêu chuẩn quốc gia của hơn 150 nước trên thế giới. Nhiệm vụ của ISO là thúc đẩy sự phát triển của vấn đề tiêu chuẩn hoá và những hoạt động có liên quan nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc trao đổi hàng hoá, dịch vụ quốc tế, sự hợp tác phát triển trong các lĩnh vực trí tuệ, khoa học, kỹ thuật và mọi hoạt động kinh tế khác thông qua soạn thảo và ban hành các tiêu chuẩn cho sản phẩm, dịch vụ, hệ thống quản lý, thuật ngữ, phương pháp...

Trong những năm 70 do có những nhận thức khác nhau về chất lượng nên Viện tiêu chuẩn Anh Quốc (một thành viên của tổ chức ISO) đã đề nghị thành lập một uỷ ban kỹ thuật để phát triển các tiêu chuẩn quốc tế về kỹ thuật và thực hành đảm bảo chất lượng, nhằm tiêu chuẩn hoá việc quản lý chất lượng trên toàn thế giới. Năm 1985, bản thảo đầu tiên được xuất bản và công bố chính thức vào năm 1987 với tên gọi ISO 9000 gồm 5 tiêu chuẩn:

- ISO 9000: là tiêu chuẩn chung về quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng giúp lựa chọn tiêu chuẩn.
- ISO 9001: là tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng trong toàn bộ chu trình sống của sản phẩm từ khâu nghiên cứu triển khai sản xuất lắp đặt và dịch vụ.
- ISO 9002: là tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng trong sản xuất lắp đặt và dịch vụ.
- ISO 9003: là tiêu chuẩn về mô hình ĐBCL trong khâu thử nghiệm và kiểm tra.
- ISO 9004: là những tiêu chuẩn thuần túy về quản trị chất lượng không dùng để ký hợp đồng trong mối quan hệ mua bán mà do các công ty muốn quản lý chất lượng tốt thì tự nguyện nghiên cứu áp dụng.

Và cho đến 12/2010 bộ tiêu chuẩn này đã được soát xét 3 lần:

- Lần thứ nhất vào năm 1994: bộ tiêu chuẩn này bao gồm 24 tiêu chuẩn với 3 mô hình đảm bảo chất lượng cơ bản (ISO 9001, ISO 9002 và ISO 9003) và một số tiêu chuẩn hướng dẫn.
- Lần thứ hai vào năm 2000: bộ tiêu chuẩn ISO 9000:2000 được hợp nhất và chuyển đổi còn lại 4 tiêu chuẩn:
 - + ISO 9000:2000: Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở và từ vựng
 - + ISO 9001:2000: Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu
 - + ISO 9004:2000: Hệ thống quản lý chất lượng - Hướng dẫn cải tiến
 - + ISO 19011:2002: Hướng dẫn đánh giá các HTQLCL và/hoặc hệ thống quản lý môi trường

Lần soát xét này đã tạo ra sự thay đổi về chất đối với bộ tiêu chuẩn này, đó chính là sự thay đổi khái niệm “Đảm bảo chất lượng” bằng “quản lý chất lượng” với nguyên tắc tiếp cận theo quá trình nhằm đảm bảo kiểm soát chất lượng đầu ra với nguồn lực được sử dụng kinh tế nhất. Và khái niệm quản lý chất lượng không chỉ dành cho các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh hàng hóa và dịch vụ, mà cho tất cả các tổ chức thuộc các ngành nghề khác nhau: Nhà trường, bệnh viện, viện nghiên cứu, các cơ quan hành chính sự nghiệp,... Ngoài ra, khái niệm sản phẩm được mở rộng: kết quả của một quá trình hoạt động của con người.

- Lần thứ ba năm 2005: lần sửa đổi này không đưa ra các yêu cầu mới so với phiên bản trước, mà chỉ làm sáng tỏ những yêu cầu hiện có của ISO 9001:2000 và đặc biệt nhấn mạnh rằng hiệu quả của tổ chức phải được đo lường thông qua sự hài lòng của khách hàng và các bên liên quan. Bên cạnh đó, ISO 9004:2009, thay thế cho ISO 9004:2000, thay đổi đáng kể về cấu trúc và nội dung so với các phiên bản trước đó dựa trên kinh nghiệm tám năm thực hiện tiêu chuẩn trên toàn thế giới, đồng thời nó cũng giới thiệu những đổi mới nhằm nâng cao tính nhất quán với ISO 9001 và các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý khác. Các tiêu chuẩn của phiên bản lần 3 gồm:

- + ISO 9000:2005: Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở và từ vựng
- + ISO 9001:2008: Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu
- + ISO 9004:2009: Quản lý sự thành công bền vững của một tổ chức – Phương pháp tiếp cận quản lý chất lượng.
- + ISO 19011:2002: Hướng dẫn đánh giá các HTQLCL và/ hoặc hệ thống quản lý môi trường.

Vậy, sự ra đời của bộ tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000 đã đánh dấu một bước phát triển mới trong hoạt động quản lý chất lượng trên thế giới. Đây là bộ tiêu chuẩn về hệ thống đảm bảo chất lượng của một tổ chức, nó kế thừa khoa học quản lý chất lượng tiên tiến của Vương Quốc Anh trong công nghiệp quốc phòng. Song song với việc kiểm soát chất lượng sản phẩm người ta đặc biệt quan tâm đến “chất lượng của một tổ chức” và coi đó là cơ sở nền tảng của sự hình thành và đảm bảo chất lượng sản phẩm do tổ chức đó cung cấp. Với ý nghĩa như vậy, tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000 đã sớm được các quốc gia đón nhận và áp dụng, trước hết là các nước phát triển thuộc cộng đồng Châu Âu, sau đó là Hoa Kỳ, Canada, Nhật Bản và cho đến nay đã được phổ biến trên toàn thế giới.

Việt Nam biết đến ISO 9000 vào đầu những năm 90, ban kỹ thuật TCVN/ TC 176 “Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng” thuộc Tổng cục Tiêu Chuẩn Đo Lường Chất Lượng Việt Nam xem xét, chuyên ngữ và đề nghị Bộ Khoa Học Công Nghệ và Môi Trường ban hành với tên gọi là TCVN ISO 9000. Hiện tại bộ tiêu chuẩn của Việt Nam gồm:

- + TCVN ISO 9000:2007: Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở và từ vựng
- + TCVN ISO 9001:2008: Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu
- + TCVN ISO 9004:2000: Hệ thống quản lý chất lượng - Hướng dẫn cải tiến
- + TCVN ISO 19011:2002: Hướng dẫn đánh giá các HTQLCL và/ hoặc hệ thống quản lý môi trường.

1.2.2 Các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008

TCVN ISO 9001:2008 [3] có 8 điều khoản trong đó 3 điều khoản giới thiệu về hệ thống quản lý chất lượng và 5 điều khoản nêu ra các yêu cầu mà hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức cần phải có, nội dung của từng điều khoản như sau:

1. **Phạm vi:** Tiêu chuẩn này quy định các yêu cầu về hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức bất kỳ, không phân biệt tổ chức đó thuộc loại hình nào, quy mô ra sao và loại sản phẩm cung cấp là gì, với hai yêu cầu chính:
 - Đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu của chế định.
 - Cải tiến liên tục hệ thống và đảm bảo sự phù hợp với các yêu cầu của khách hàng và của chế định.

Khi có yêu cầu nào đó của tiêu chuẩn này không thể áp dụng được do bản chất hoạt động của doanh nghiệp, có thể xem yêu cầu này như một ngoại lệ.

2. Tiêu chuẩn trích dẫn: TCVN ISO 9000:2007 hệ thống quản lý chất lượng -Cơ sở và từ vựng.

3. Thuật ngữ và định nghĩa: Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa trong TCVN ISO 9000:2007.

4. Hệ thống quản lý chất lượng:

Tổ chức phải xây dựng, lập văn bản, thực hiện, duy trì hệ thống quản lý chất lượng và thường xuyên nâng cao hiệu lực của hệ thống. Tổ chức phải đảm bảo sẵn có các nguồn lực, tiến hành đo lường theo dõi và phân tích để đảm bảo các nguồn lực ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm phải được kiểm soát.

Các nguồn lực của hệ thống quản lý phải gồm các văn bản công bố về cơ sở chất lượng và mục tiêu chất lượng, sổ tay chất lượng, các thủ tục,... và các tài liệu khác để kiểm soát tài liệu của hệ thống. Sổ tay chất lượng phải bao gồm cả nội dung chi tiết và lý giải về bất cứ ngoại lệ nào, phải mô tả về sự tương tác giữa các quá trình trong hệ thống quản lý chất lượng. Các tài liệu phải được kiểm soát chặt chẽ, thích hợp để tránh việc sử dụng nhầm những tài liệu lỗi thời. Các hồ sơ phải được thiết lập, duy trì để chứng tỏ tính hiệu lực của hệ thống, chúng phải được kiểm soát chặt chẽ từ việc nhận biết, bảo quản, sử dụng đến việc lưu trữ và hủy bỏ.

5. Trách nhiệm lãnh đạo:

Lãnh đạo cao nhất phải cam kết cung cấp bằng chứng về sự cam kết của mình đối với việc xây dựng, áp dụng và cải tiến thường xuyên hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng. Đảm bảo rằng các yêu cầu của khách hàng được xác định và đáp ứng. Phải đảm bảo rằng chính sách chất lượng phù hợp với mục đích của tổ chức, được truyền đạt và thấu hiểu trong tổ chức, được xem xét và cải tiến thường xuyên hiệu lực.

Mục tiêu chất lượng được hoạch định phải đo lường được và nhất quán với cơ sở chất lượng, hệ thống quản lý chất lượng được hoạch định phải đảm bảo đáp ứng các yêu cầu chung của hệ thống và của mục tiêu chất lượng.

Trách nhiệm, quyền hạn và các mối quan hệ phải được xác định và thông báo trong tổ chức. Đại diện lãnh đạo phải đảm bảo rằng: các quá trình cần thiết của hệ thống quản lý chất lượng được thiết lập, thực hiện, duy trì.

Lãnh đạo cao nhất phải định kỳ xem xét tính thích hợp, thoả đáng và tính có hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng, đầu vào của việc xem xét thông tin bao gồm: kết quả của các cuộc đánh giá, hành động tiếp theo từ các cuộc đánh giá, hành động tiếp theo từ các

cuộc xem xét của lãnh đạo lần trước, phản hồi của khách hàng, việc thực hiện các quá trình và sự phù hợp của các sản phẩm, tình trạng của các hành động khắc phục phòng ngừa... Đầu ra của việc xem xét phải tạo điều kiện nâng cao tính hiệu quả của hệ thống, cải tiến sản phẩm liên quan đến yêu cầu của khách hàng.

6. Nguồn lực:

Tổ chức phải xác định và cung cấp các nguồn lực cần thiết để duy trì và nâng cao hiệu lực của hệ thống, sự thoả mãn khách hàng. Những công việc có ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm phải do những người có năng lực trên cơ sở được giáo dục, được đào tạo, có kỹ năng, kinh nghiệm thích hợp thực hiện, nhận thức được mối quan hệ, tầm quan trọng các hoạt động của mình thực hiện đối với vấn đề chất lượng. Ngoài ra, cơ sở hạ tầng được tổ chức xác định, cung cấp và duy trì để phù hợp với các yêu cầu của sản phẩm.

7. Tạo sản phẩm:

Hoạch định việc tạo sản phẩm phải nhất quán với các yêu cầu của các quá trình trong hệ thống quản lý chất lượng. Ngoài các yêu cầu do khách hàng đưa ra còn có các yêu cầu không được khách hàng công bố, các yêu cầu về chế định và pháp luật. Các yêu cầu được khách hàng nêu ra cần được xem xét và làm rõ trước khi được chấp nhận.

Hoạch định thiết kế và phát triển sản phẩm phải xác định được các giai đoạn thực hiện. Xem xét, kiểm tra, xác nhận giá trị sử dụng cho mỗi giai đoạn thiết kế và phát triển, trách nhiệm và quyền hạn đối với hoạt động đầu vào liên quan tới các yêu cầu về sản phẩm phải được xác định rõ ràng và duy trì tính thoả đáng của chúng. Đầu ra của thiết kế và phát triển phải đáp ứng được các yêu cầu đầu vào, phải ở dạng sao cho có thể kiểm tra và phải được xác nhận, phê duyệt trước khi ban hành. Việc kiểm tra xác nhận phải được thực hiện theo bố trí đã được hoạch định, khi có thể tiến hành xác định giá trị sử dụng trước khi chuyển giao hoặc sử dụng sản phẩm, những thay đổi của thiết kế và phát triển phải được xem xét kiểm tra xác nhận, xác nhận lại giá trị sử dụng thích hợp và phê duyệt trước khi ban hành.

Tổ chức đánh giá lựa chọn nhà cung ứng dựa trên kỹ năng có thể đáp ứng các yêu cầu, thông tin mua hàng phải đủ chi tiết miêu tả được sản phẩm cần mua. Phải tiến hành kiểm tra, xác nhận sản phẩm mua vào để đảm bảo đáp ứng được các yêu cầu.

Tổ chức phải lập kế hoạch, tiến hành sản xuất và cung cấp dịch vụ trong điều kiện được kiểm soát, xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình sản xuất, cung cấp dịch vụ và khả năng của các quá trình đạt được kết quả đã hoạch định. Khi cần thiết phải nhận biết được sản phẩm, trạng thái của sản phẩm trong quá trình tạo ra sản phẩm, tài sản của khách hàng phải được nhận biết kiểm tra, xác nhận và bảo vệ, bất kỳ sự mất mát hư hỏng nào đều

phải thông báo cho khách hàng biết ngay, tổ chức phải bảo toàn sự phù hợp của sản phẩm trong suốt quy trình nội bộ và giao hàng đến vị trí đã định.

Các phương tiện theo dõi và đo lường cần được kiểm tra, hiệu chuẩn lại khi cần thiết để đảm bảo tính chính xác của phép đo.

8. Đo lường và phân tích:

Tổ chức phải hoạch định và triển khai quá trình theo dõi, đo lường, phân tích, cải tiến để đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm, của hệ thống quản lý chất lượng.

Theo dõi đo lường thông tin về sự chấp nhận của khách hàng, tiến hành đánh giá chất lượng nội bộ để đảm bảo tính phù hợp với các bố trí sắp xếp đã được hoạch định, các quá trình cần phải được theo dõi và đo lường để chứng tỏ khả năng các quá trình đạt được kết quả đã hoạch định, theo dõi và đo lường các đặc tính của sản phẩm để đảm bảo các yêu cầu của sản phẩm được đáp ứng.

Tóm lại, tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 đưa ra các yêu cầu đối với hệ thống quản lý chất lượng cho một tổ chức với mong muốn:

+ Chứng minh khả năng của tổ chức trong việc cung cấp một cách ổn định các sản phẩm/dịch vụ đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu chế định có liên quan.

+ Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng nhờ việc áp dụng có hiệu lực và thường xuyên cải tiến hệ thống.

Khi áp dụng TCVN ISO 9001:2008, tổ chức có thể loại trừ các điều khoản không áp dụng đối với hoạt động sản xuất/cung cấp dịch vụ của mình liên quan đến nghĩa vụ thỏa mãn khách hàng hay đáp ứng các yêu cầu chế định. Những ngoại lệ này được giới hạn trong phạm vi điều khoản 7 của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 và phải được tổ chức chứng minh rằng điều ngoại lệ này không liên quan đến chất lượng sản phẩm/dịch vụ.

1.3 Phương pháp đánh giá tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008

Hệ thống quản lý chất lượng là một phần hệ thống quản lý của tổ chức, tập trung vào việc đạt được kết quả có liên quan đến mục tiêu chất lượng, thỏa mãn yêu cầu và mong đợi của các bên quan tâm một cách thích hợp. Các mục tiêu chất lượng bổ sung cho các mục tiêu của tổ chức, như những mục tiêu liên quan đến sự tăng trưởng, nguồn tài chính, lợi nhuận. Các phần khác nhau của hệ thống quản lý chất lượng được tích hợp với nhau và với hệ thống quản lý của tổ chức trở thành một hệ thống duy nhất sử dụng những nhân tố chung. Do vậy, việc đánh giá tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng cũng chính là xem xét đánh giá sự nhuần nhuyễn của việc áp dụng các yêu cầu của hệ thống quản lý chất

lượng vào hệ thống quản lý của tổ chức. Hiện nay có rất nhiều phương pháp đánh giá dựa trên các chuẩn mực của hệ thống quản lý chất lượng và tùy theo mục đích đánh giá mà doanh nghiệp sẽ lựa chọn cho mình một phương pháp phù hợp.

Với mục đích đánh giá mức độ áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, xác định những tồn tại trong hệ thống và nguyên nhân của chúng từ đó đề xuất các giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng của Công ty, tác giả sử dụng phương pháp tự xem xét đánh giá theo hướng dẫn của TCVN ISO 9004:2000 phụ lục A (Hướng dẫn tự xem xét đánh giá) [4] . Theo phương pháp này việc đánh giá được thực hiện thông qua các câu hỏi và theo 5 mức độ như sau:

- **Mức độ nhuần nhuyễn: (Bảng 1.1)**

Bảng 1.1: Xếp hạng mức độ áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008

| Mức độ nhuần nhuyễn | Mức độ thực hiện | Hướng dẫn |
|---------------------|---|--|
| 1 | Không có cách tiếp cận chính thức | Không có bằng chứng của việc tiếp cận có hệ thống, không có kết quả, kết quả nghèo nàn hoặc không thể dự đoán được. |
| 2 | Cách tiếp cận bị động | Cách tiếp cận hệ thống dựa trên các vấn đề xảy ra hay khắc phục có dữ liệu tối thiểu về các kết quả cải tiến. |
| 3 | Cách tiếp cận hệ thống chính thức ổn định | Tiếp cận dựa trên quá trình có hệ thống, ở giai đoạn đầu của cải tiến có hệ thống, có các dữ liệu về sự phù hợp đối với các mục tiêu và tồn tại các xu hướng cải tiến. |
| 4 | Cải tiến liên tục được nhấn mạnh | Quá trình cải tiến được sử dụng, kết quả tốt và duy trì được xu hướng cải tiến. |
| 5 | Hiệu năng hạng tốt nhất | Quá trình cải tiến được hợp nhất mạnh mẽ, kết quả so sánh đối chứng là tốt nhất. |

(Nguồn: Trích bảng A1 phụ lục A TCVN ISO 9004:2000) [4]

- **Các câu hỏi xem xét đánh giá:**

Câu hỏi 1: Quản lý hệ thống và các quá trình (4.1)

- a) Lãnh đạo áp dụng phương pháp quá trình để đạt được việc kiểm soát các quá trình có hiệu lực và hiệu quả, đem lại việc cải tiến sự thực hiện như thế nào?

Câu hỏi 2: Hệ thống tài liệu (4.2)

- a) Tài liệu hồ sơ được sử dụng ra sao để hỗ trợ sự vận hành có hiệu lực và hiệu quả các quá trình của tổ chức?

Câu hỏi 3: Trách nhiệm của lãnh đạo - Hướng dẫn chung (5.1)

- a) Lãnh đạo cao nhất chứng tỏ vai trò lãnh đạo, cam kết và sự tham gia của mình như thế nào?

Câu hỏi 4: Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm (5.2)

- a) Tổ chức thường xuyên xác định nhu cầu và mong đợi của khách hàng như thế nào?
- b) Tổ chức xác định nhu cầu của mọi người về sự thừa nhận, thoả mãn trong công việc, phát triển năng lực và cá nhân như thế nào?
- c) Tổ chức quan tâm đến các lợi ích tiềm năng của việc thiết lập mối quan hệ với đối tác như thế nào?
- d) Tổ chức xác định nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm khác có ảnh hưởng đến việc thiết lập các mục tiêu như thế nào?
- e) Tổ chức đảm bảo rằng các yêu cầu pháp luật và chế định được tổ chức quan tâm đến như thế nào?

Câu 5: Chính sách chất lượng (5.3)

- a) Chính sách chất lượng đảm bảo như thế nào để hiểu rõ nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm khác?
- b) Chính sách chất lượng dẫn đến các cải tiến thấy được và mong đợi như thế nào?
- c) Chính sách chất lượng chú ý đến tầm nhìn của tổ chức trong tương lai như thế nào?

Câu hỏi 6: Hoạch định (5.4)

- a) Các mục tiêu chuyển chính sách chất lượng thành các đích có thể đo được như thế nào?
- b) Các mục tiêu được triển khai đối với mỗi cấp lãnh đạo để đảm bảo sự góp phần của mỗi cá nhân vào kết quả chung như thế nào?
- c) Lãnh đạo đảm bảo sự sẵn có các nguồn lực cần thiết để đáp ứng các mục tiêu như thế nào?

Câu hỏi 7: Trách nhiệm, quyền hạn và thông tin (5.5)

- a) Lãnh đạo cao nhất đảm bảo rằng các trách nhiệm được thiết lập và truyền đạt đến mọi người trong tổ chức như thế nào?
- b) Việc trao đổi thông tin các yêu cầu chất lượng, các mục tiêu và sự thực hiện đóng góp cho việc cải tiến hoạt động của tổ chức như thế nào?

Câu hỏi 8: Xem xét của lãnh đạo (5.6)

- a) Lãnh đạo cao nhất đảm bảo luôn sẵn có các thông tin đầu vào đúng đắn cho việc xem xét của lãnh đạo như thế nào?
- b) Hoạt động xem xét của lãnh đạo đánh giá thông tin để cải tiến hiệu quả, hiệu lực của các quá trình của tổ chức như thế nào?

Câu hỏi 9: Quản lý nguồn lực - Hướng dẫn chung (6.1)

- a) Lãnh đạo cao nhất lập kế hoạch cho việc sẵn sàng và kịp thời các nguồn lực như thế nào?

Câu hỏi 10: Con người (6.2)

- a) Lãnh đạo khuyến khích sự tham gia và hỗ trợ mọi người trong việc cải tiến hiệu lực và hiệu quả của tổ chức như thế nào?
- b) Lãnh đạo đảm bảo khả năng của nhân viên thích hợp với nhu cầu hiện tại và tương lai như thế nào?

Câu hỏi 11: Cơ sở hạ tầng (6.3)

- a) Lãnh đạo đảm bảo cơ sở hạ tầng thích hợp cho việc đạt được mục tiêu của tổ chức như thế nào?
- b) Lãnh đạo quan tâm đến các vấn đề môi trường liên quan đến cơ sở vật chất như thế nào?

Câu hỏi 12: Môi trường làm việc (6.4)

- a) Lãnh đạo đảm bảo rằng môi trường làm việc tăng sự thoải mái, sự phát triển và hoạt động của mọi người như thế nào?

Câu hỏi 13: Thông tin (6.5)

- a) Lãnh đạo đảm bảo sẵn sàng có các thông tin thích hợp cho việc ra quyết định dựa trên sự kiện như thế nào?

Câu hỏi 14: Nhà cung ứng và mối quan hệ đối tác (6.6)

- a) Lãnh đạo huy động nhà cung ứng tham gia vào việc xác định nhu cầu mua hàng và phát triển chiến lược chung như thế nào?
- b) Lãnh đạo khuyến khích mối quan hệ với nhà cung ứng như thế nào?

Câu hỏi 15: Các nguồn lực tự nhiên (6.7)

- a) Tổ chức đảm bảo sự sẵn sàng của các nguồn lực tự nhiên cần thiết cho quá trình tạo sản phẩm như thế nào?

Câu hỏi 16: Các nguồn lực tài chính (6.8)

- a) Lãnh đạo lập kế hoạch, cung cấp, kiểm soát, và theo dõi các nguồn lực tài chính cần thiết cho việc duy trì một hệ thống quản lý chất lượng có hiệu lực và hiệu quả và để đảm bảo việc đạt được các mục tiêu của tổ chức như thế nào?
- b) Lãnh đạo đảm bảo sự nhận thức của nhân viên về mối liên kết giữa chất lượng sản phẩm và chi phí như thế nào?

Câu hỏi 17: Tạo sản phẩm - Hướng dẫn chung (7.1)

- a) Lãnh đạo cao nhất áp dụng phương pháp quá trình để đảm bảo sự vận hành có hiệu lực và hiệu quả của các quá trình hỗ trợ và tạo sản phẩm và mạng lưới các quá trình liên quan như thế nào?

Câu hỏi 18: Các quá trình liên quan đến các bên quan tâm (7.2)

- a) Lãnh đạo xác định các quá trình liên quan đến khách hàng để đảm bảo rằng có quan tâm đến nhu cầu của họ như thế nào?

- b) Lãnh đạo xác định các quá trình liên quan đến các bên quan tâm khác để đảm bảo sự quan tâm đến nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm như thế nào?

Câu hỏi 19: Thiết kế và phát triển (7.3)

- a) Lãnh đạo cao nhất xác định các quá trình thiết kế và phát triển như thế nào để đảm bảo nó đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm khác của tổ chức?
- b) Quá trình thiết kế và phát triển được quản lý trong thực tế như thế nào, bao gồm cả việc xác định các yêu cầu thiết kế và phát triển và đạt được các đầu ra đã dự kiến như thế nào?
- c) Các hoạt động như xem xét thiết kế, kiểm tra xác nhận, xác nhận giá trị sử dụng và quản lý cấu hình được chỉ ra trong quá trình thiết kế và phát triển như thế nào?

Câu hỏi 20: Mua hàng (7.4)

- a) Lãnh đạo cao nhất xác định các quá trình mua hàng để đảm bảo sản phẩm mua vào thoả mãn nhu cầu của tổ chức như thế nào?
- b) Quá trình mua hàng được quản lý như thế nào?
- c) Tổ chức đảm bảo sự phù hợp của sản phẩm mua vào từ qui định kỹ thuật đến khi nghiệm thu như thế nào?

Câu hỏi 21: Hoạt động sản xuất và dịch vụ (7.5)

- a) Lãnh đạo cao nhất đảm bảo đầu vào cho quá trình tạo sản phẩm có chú ý đến nhu cầu của khách hàng và các bên quan tâm khác như thế nào?
- b) Quá trình tạo sản phẩm được quản lý từ đầu vào đến đầu ra như thế nào?
- c) Các hoạt động như kiểm tra xác nhận, và xác nhận giá trị sử dụng được chỉ ra trong quá trình tạo sản phẩm như thế nào?

Câu hỏi 22: Kiểm soát thiết bị đo lường và theo dõi (7.6)

- a) Lãnh đạo kiểm soát thiết bị dụng cụ đo lường và theo dõi như thế nào để đảm bảo thu thập và sử dụng các dữ liệu chính xác?

Câu hỏi 23: Đo lường phân tích và cải tiến - Hướng dẫn chung (8.1)

- a) Lãnh đạo khuyến khích tầm quan trọng của các hoạt động đo lường, phân tích và cải tiến như thế nào để đảm bảo hoạt động của tổ chức đem lại sự thoả mãn cho các bên quan tâm?

Câu hỏi 24: Đo lường và theo dõi (8.2)

- a) Lãnh đạo đảm bảo việc thu thập các dữ liệu liên quan đến khách hàng như thế nào để phục vụ cho việc phân tích, nhằm thu thập các thông tin để cải tiến?

- b) Lãnh đạo đảm bảo việc thu thập dữ liệu từ các bên quan tâm khác như thế nào để phục vụ cho việc phân tích và cải tiến?
- c) Tổ chức sử dụng tự đánh giá hệ thống quản lý chất lượng để cải tiến tính hiệu lực và hệ thống tổng thể của tổ chức như thế nào?

Câu hỏi 25: Kiểm soát sự không phù hợp (8.3)

- a) Tổ chức kiểm soát sự không phù hợp của quá trình và sản phẩm như thế nào?
- b) Tổ chức phân tích sự không phù hợp để làm bài học và để cải tiến quá trình và sản phẩm như thế nào?

Câu hỏi 26: Phân tích dữ liệu (8.4)

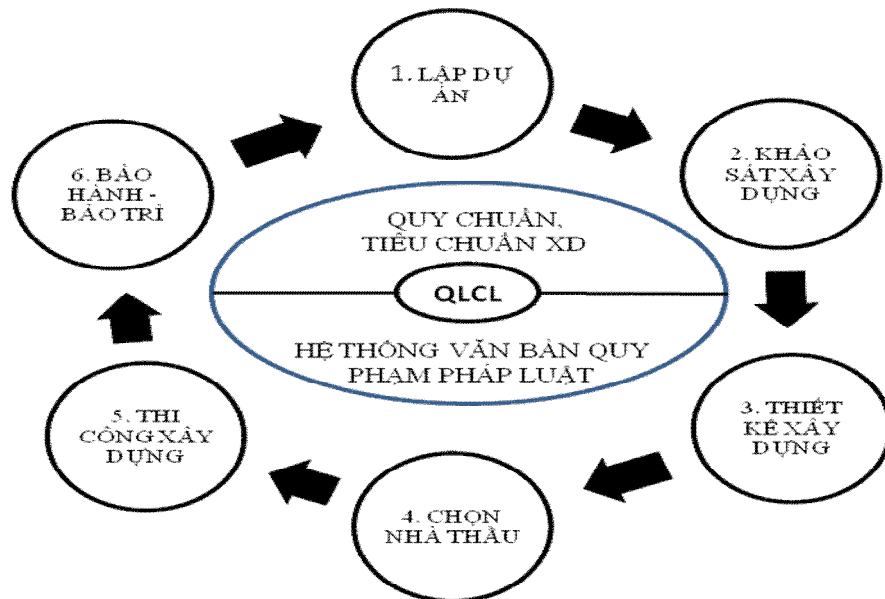
- a) Tổ chức phân tích dữ liệu để đánh giá sự hoạt động và nhận biết các khu vực cần cải tiến như thế nào?

Câu hỏi 27: Cải tiến (8.5)

- a) Lãnh đạo sử dụng hành động khắc phục như thế nào để đánh giá và loại bỏ các vấn đề đã ghi vào hồ sơ có ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức?
- b) Lãnh đạo sử dụng các hành động phòng ngừa các tổn thất như thế nào?
- c) Lãnh đạo đảm bảo việc sử dụng các phương pháp và công cụ cải tiến có hệ thống để cải tiến hoạt động của tổ chức như thế nào?

1.4 Hoạt động quản lý chất lượng trong ngành xây dựng

Xây dựng là một trong những lĩnh vực khá phức tạp, bởi quá trình hình thành của một sản phẩm xây dựng phải trải qua rất nhiều giai đoạn khác nhau như lập quy hoạch, thiết kế, dự toán, thi công, ... và mỗi giai đoạn đều có độ phức tạp về kỹ thuật nhất định (Hình 1.2).



Hình 1.2: Quản lý chất lượng công trình xây dựng

Mặc khác quá trình đầu tư xây dựng công trình lại đòi hỏi sự tham gia của nhiều đơn vị chuyên môn. Vì vậy, công tác quản lý chất lượng trong quá trình xây dựng nói riêng và trong ngành xây dựng nói chung luôn là mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp trong ngành.

Việc áp dụng TCVN ISO 9000 vào hoạt động quản lý trong các doanh nghiệp ngành xây dựng vừa là thách thức vừa là nhu cầu cấp thiết bởi:

- Tạo được một chuẩn mực trong hoạt động, từ đó xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các bên tham gia vào quá trình xây dựng, cũng như tạo ra sự phối hợp cần thiết giữa các bên trong quá trình tạo sản phẩm.
- Thiết lập các chuẩn mực để đánh giá chất lượng sản phẩm ở từng quá trình, từng giai đoạn thực hiện.
- Thiết lập được hồ sơ chất lượng của công trình ở từng giai đoạn, là cơ sở để đánh giá chất lượng công trình cũng như xem xét các vấn đề có liên quan đến chất lượng công trình và đưa ra các biện pháp cải tiến chất lượng.
- Đáp ứng một cách thỏa đáng các yêu cầu pháp luật về quản lý ngành và các quy chuẩn, tiêu chuẩn về quản lý chất lượng công trình.

Ngày nay, tuy sự phát triển của khoa học kỹ thuật đã được ứng dụng sâu rộng trong ngành xây dựng nhưng những yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 vẫn còn nguyên vẹn giá trị của nó trong công tác quản lý và điều của các doanh nghiệp trong ngành xây dựng.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1:

Để chuẩn bị cho việc phân tích và đánh giá thực trạng HTQLCL tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, Chương 1 giới thiệu sơ lược về quá trình phát triển của quản lý chất lượng, các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008; đồng thời định hướng lựa chọn cơ sở và mô hình để đánh giá hệ thống quản lý chất lượng tại doanh nghiệp. Bên cạnh đó, tác giả cũng trình bày đặt thù hoạt động quản lý chất lượng trong ngành xây dựng.

**CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG
THEO TCVN ISO 9001:2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ
KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH**

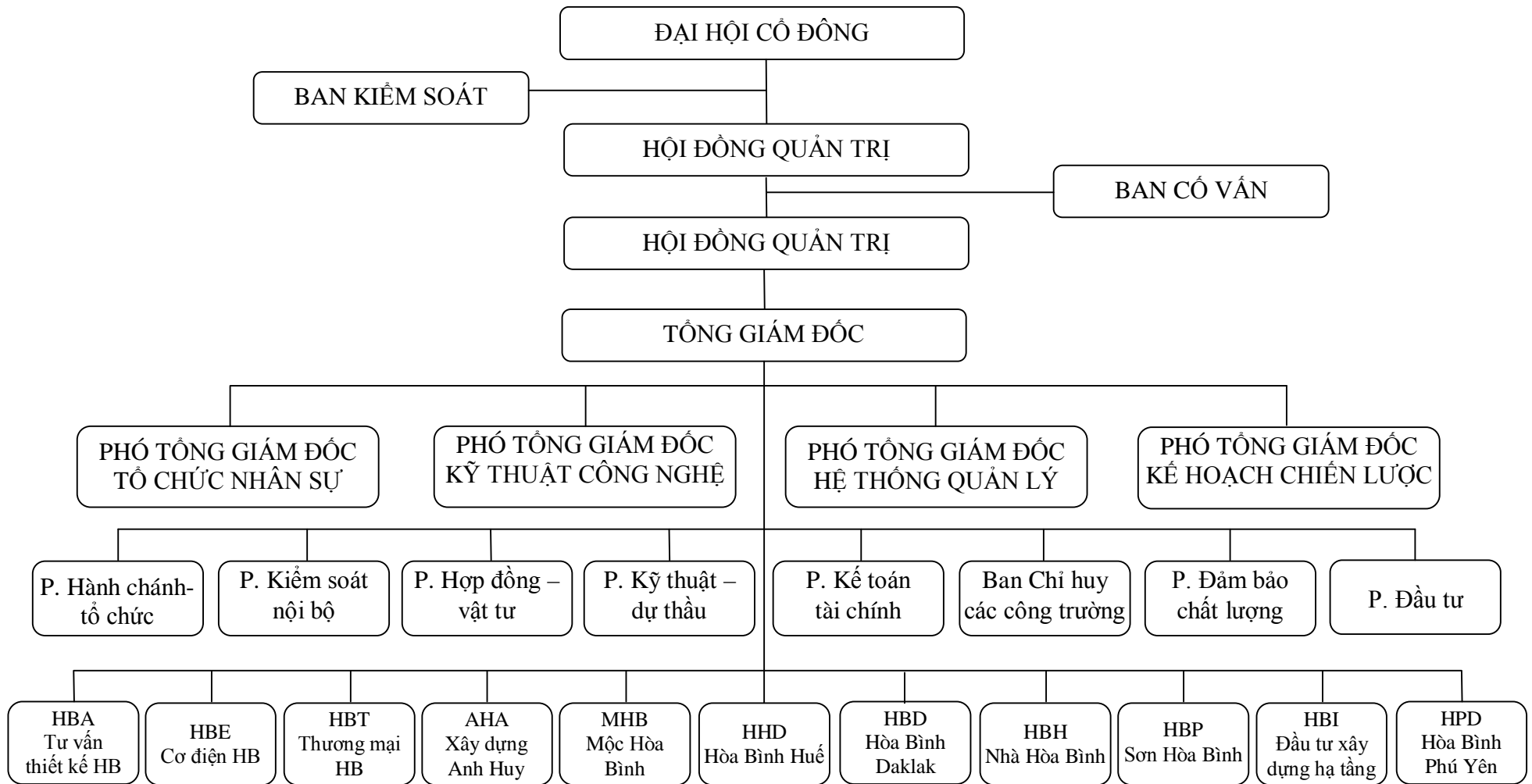
2.1 Giới thiệu về Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình

2.1.1 Thông tin chung

- **Tên Công ty:** CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG & KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH
- **Tên giao dịch:** HOA BINH CONSTRUCTION & REAL ESTATE CORPORATION
- **Tên viết tắt:** HOA BINH CORPORATION
- **Logo:**



- **Slogan:** Hoà Bình Chinh Phục Đỉnh Cao (Reach The Peaks Peacefully)
- **Trụ sở:**
 - Địa chỉ: 235 Võ Thị Sáu, Phường 7, Quận 3, Tp.Hồ Chí Minh
 - Điện thoại: (848) 9325 030 – 9325 572 – 9326 571 Fax: (848) 9325 221
 - Email: hoabinh@hcm.vnn.vn Web: <http://www.hoabinhcorporation.com>
- **Vốn điều lệ:** 167.310.030.000 đồng.
- **Ngành nghề kinh doanh:**
 - + Xây dựng dân dụng, công nghiệp, cầu đường, công trình giao thông, hệ thống cấp thoát nước.
 - + San lấp mặt bằng. Kinh doanh nhà. Tư vấn xây dựng (trừ thiết kế công trình).
 - + Sản xuất, mua bán vật liệu xây dựng, hàng trang trí nội thất. Dịch vụ sửa chữa nhà. Trang trí nội thất.
 - + Thiết kế kết cấu công trình dân dụng và công nghiệp.
 - + Thiết kế kiến trúc công trình dân dụng và công nghiệp.
- **Đội ngũ nhân viên:** Nhân sự tính đến tháng 31/12/2010: 6458 người, trong đó:
 - + Cao học: 12 người
 - + Đại học: 563 người
 - + Cao đẳng / Trung cấp: 504 người
 - + Lao động khác: 5379 người
- **Cơ cấu tổ chức:** (Hình 2.1) bộ máy hoạt động của Công ty được chia thành 2 khối với các phòng ban sau [7]:



Hình 2.1 Sơ đồ tổ chức Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình

Nguồn: Sổ tay chất lượng công ty [7]

- + Khối trực tiếp gồm: Ban chỉ huy công trường, bộ phận giám sát, đội thi công, Ban quản lý thiết bị, Ban an toàn lao động.
- + Khối gián tiếp: phòng Hành chánh-tổ chức, phòng Kế toán – tài chính, phòng Hợp đồng - vật tư, phòng Kỹ thuật - dự thầu, phòng Đảm bảo chất lượng, phòng Đầu tư, phòng Kiểm soát nội bộ.

2.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Tiền thân của Hòa Bình là văn phòng xây dựng Hòa Bình thuộc Công ty Xây dựng Dân dụng & Công nghiệp. Thành lập từ năm 1987 đến nay, quá trình phát triển của Hòa Bình được chia làm năm giai đoạn với những sự kiện đáng ghi nhớ [7]:

Giai đoạn 1: 1987 – 1993: Xây dựng lực lượng – Xác định phương hướng

- **Năm 1987**, bắt đầu hoạt động với việc thiết kế và thi công một số công trình nhà ở.
- **Năm 1989**, đầu tư nhà xưởng và trang bị máy vi tính cho văn phòng nhằm ứng dụng công nghệ tiên tiến vào chuyên môn và quản lý xây dựng.
- **Năm 1993**, được mời thi công cải tạo, nâng tầng Khách sạn Riverside và thành công ở một số công trình khá lớn khác như Khách sạn International, Food Center of Saigon,...nên được nhiều nhà đầu tư nước ngoài biết đến và mời tham gia các dự án của họ. Hòa Bình đã tập hợp được lực lượng đông đảo kỹ sư, kiến trúc sư, công nhân lành nghề và từ đó xác định phương hướng phát triển Công ty: *chuyên sâu vào các công trình kỹ - mỹ thuật cao.*

Giai đoạn 2: 1994 – 1997: Cải tiến quản lý – Phát huy sở trường:

- **Năm 1994**, Xưởng Mộc Hòa Bình tại Hóc Môn với diện tích ban đầu là 1.500m², nay đã chuyển về Gò Vấp với diện tích gấp 4 lần. Thiết kế, sản xuất và lắp đặt các sản phẩm có chi tiết trang trí phức tạp và đa dạng đáp ứng được nhu cầu và sở thích của từng khách hàng ở hàng trăm công trình, Xưởng mộc đã đóng góp không nhỏ cho sự phát triển của Hòa Bình.
- **Năm 1995**, xưởng Sơn đá Hòa Bình được thành lập với sản phẩm độc đáo có nhãn hiệu Hodastone mà ngay nay đã nổi tiếng với những tính năng ưu việt của nó.
- **Năm 1997**, Ban Giám đốc và các Cấp Trưởng đã tham gia khóa học về ISO 9000 và về Quản lý chất lượng toàn diện (TQM), đồng thời không ngừng đầu tư nhân lực, cơ sở vật chất kỹ thuật theo chiều sâu nhằm đảm bảo nâng cao chất lượng công trình.

Giai đoạn 3:1998 – 2000: Tăng cường tiềm lực – Nâng cao chất lượng:

- **Năm 1998**, công trình Khách sạn Tân Sơn Nhất do Hòa Bình thiết kế và thi công đã hoàn thành một cách tốt đẹp và được Bộ xây dựng trao tặng huy chương vàng công trình chất lượng cao.
- **Năm 1999**, thành công trong việc thực hiện công trình nhà máy nước ép trái cây Delta Juice Plant ở Long An (nhà đầu tư và tư vấn Mỹ) với tư cách thầu chính, Hòa Bình càng khẳng định trình độ tổ chức thi công có đẳng cấp quốc tế của mình.

Giai đoạn 4: 2001 - 2005: Hoàn thiện tổ chức – Mở rộng thị trường:

- Ngày 01/12/2000 trên cơ sở kế thừa toàn bộ lực lượng của Công ty xây dựng Hòa Bình, Công ty Cổ phần Xây dựng & Kinh doanh Địa ốc Hòa Bình được thành lập.
- **Năm 2001**, hệ thống quản lý chất lượng về lĩnh vực thi công xây dựng của Hòa Bình đã được Tổ chức QMS cấp giấy chứng nhận theo TCVN ISO 9001:2000.
- **Năm 2002** Công ty mở rộng thị trường sang khu đô thị mới Phú Mỹ Hưng. Từ những công trình mở đầu được xây dựng vào năm 2000, như khu phố Mỹ An, Mỹ Cảnh, Chủ đầu tư là Công ty liên doanh Phú Mỹ Hưng đã tin tưởng và giao nhiều công trình lớn khác như khu phố Mỹ Kim, Mỹ Toàn, Mỹ Khánh, Mỹ Gia.
- **Năm 2004**, hệ thống quản lý chất lượng TCVN ISO 9001:2000 của Hòa Bình đã được tổ chức QMS cấp giấy chứng nhận lần 2 vào tháng 9, với sự mở rộng sang lĩnh vực thi công điện nước và trang trí nội thất. Trong năm, Hòa Bình còn đạt nhiều giải thưởng lớn trong nước và quốc tế: Huy chương vàng “Quản lý chất lượng toàn cầu”, giải thưởng “DIAMOND EYE” về chất lượng tuyệt hảo và tiêu chuẩn làm khách hàng hài lòng, giải thưởng “CENTURY INTERNATIONAL QUALITY ERA AWARD” về chất lượng sản phẩm.
- **Năm 2005**, đánh dấu bước tiến khá lớn của Hòa Bình với những tiến bộ trong việc **tiếp cận công nghệ cao trong ngành xây dựng** thông qua thi công một số công trình có quy mô và yêu cầu kỹ – mỹ thuật cao như: Công trình mở rộng nhà ga Tân Sơn Nhất, The Nam Hải Resort, Trung tâm Hội nghị Quốc gia - Hà Nội (là công trình quốc gia chuẩn bị phục vụ cho Hội nghị APEC 2006), Trung tâm Học Liệu RMIT (một công trình ứng dụng nhiều loại vật liệu và công nghệ mới trong công tác hoàn thiện như là grano, reinzin, nhôm Fletcher) và khách sạn Park Hyatt Saigon.

Danh hiệu trong nước năm 2005:

- 1) Danh hiệu “**Thương hiệu mạnh**” (liên tục 2 năm liền 2004, 2005).
- 2) Danh hiệu “**Thương hiệu Hàng Đầu Ngành Xây dựng 2005**”.
- 3) Danh hiệu **Top 10 Thương hiệu “Thương hiệu Uy tín Chất lượng Hàng đầu”**.

Danh hiệu quốc tế năm 2005:

- 1) Giải thưởng “**Platinum Technology**” dành cho các đơn vị đạt tiêu chuẩn về sản phẩm chất lượng cao và thương hiệu tuyệt hảo (Tháng 3/05 tại Paris – Pháp).
- 2) **Giải Vàng Thế kỷ của Kỹ nguyên Chất lượng Quốc tế** (Tháng 7/05 tại Geneva – Thụy Sĩ).

Giai đoạn 5: 2006 – đến nay: Tăng cường hợp lực - Chinh phục đỉnh cao:

- Ngày 27/12/2006, **Cổ phiếu Hòa Bình (HBC) đã chính thức niêm yết trên sàn giao dịch** chứng khoán TPHCM Hòa Bình là **doanh nghiệp xây dựng đầu tiên** tham gia thị trường chứng khoán.
- Hòa Bình chuyển sang **chuyên nhận thầu những công trình lớn với phương thức thi công trọn gói** các dự án lớn như: thi công trọn gói công trình cụm chung cư cao cấp Phú Mỹ, phần kết cấu cao ốc The Manor II, Unilever Homebase ở Phú Mỹ Hưng.
- **Năm 2008**, trong điều kiện vô cùng khó khăn do cơn bão tài chính và tình trạng suy thoái kinh tế toàn cầu, Hòa Bình vẫn đảm bảo cam kết của mình đối với khách hàng về chất lượng, tiến độ và chi phí. Vì thế, thương hiệu Hòa Bình được đánh giá ngày càng cao trên thị trường xây dựng. Các danh hiệu và giải thưởng đạt được trong năm: giải thưởng “**sao vàng đất việt**” - “**top 100 thương hiệu việt**”, giải thưởng “**cúp vàng an toàn lao động**”, cúp vàng “**thương hiệu chứng khoán uy tín**”, danh hiệu “**Công ty cổ phần hàng đầu Việt Nam**”, Bằng khen của Ủy ban Nhân dân Thành phố về “**Những đóng góp cho cộng đồng**”.
- **Năm 2009**, cùng với việc thi công hàng loạt các công trình lớn có quy mô kỹ mỹ thuật cao, Hòa Bình tập trung chú trọng đến yếu tố chất lượng sản phẩm để đáp ứng nhu cầu của khách hàng và thị trường, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp về sức mạnh tài chính, công nghệ và nhân lực. Hòa Bình triển khai đồng bộ từ Công ty mẹ đến các công ty con và khối công trường phần mềm quản lý toàn diện các nguồn lực- ERP và chương trình 5S. Trong năm, Hòa Bình đã nhận được giải thưởng “Doanh nghiệp ứng dụng Hệ thống quản lý chất lượng xuất sắc” và được xếp hạng 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam.

- **Năm 2010**, đánh dấu thập niên phát triển vượt bậc của Công ty về công nghệ kỹ thuật, trình độ quản lý và tăng trưởng doanh thu, lợi nhuận cùng với những thành tích và danh hiệu cao quý.

2.1.3 Kết quả hoạt động của công ty qua các năm

Với 24 năm hoạt động, Hòa Bình đã tham gia thực hiện và hoàn thành nhiều công trình có tên tuổi với quy mô lớn và đạt được sự phát triển cả chiều rộng lẫn chiều sâu:

- Từ một đơn vị thiết kế và thi công nhà ở tư nhân đến nay Hòa Bình đã thành công với nhiều công trình dân dụng và công nghiệp có tính mỹ - kỹ thuật cao, có giá trị xây dựng lớn với vai trò là nhà thầu chính.
- Không dừng lại ở hoạt động thi công, Hòa Bình đã mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực thiết kế, kinh doanh vật liệu xây dựng, kinh doanh địa ốc và tiến đến làm chủ đầu tư của nhiều công trình nhằm tạo ra sản phẩm với vòng tròn khép kín lấy xây dựng làm trung tâm.

Trong thời gian vừa qua, ngành xây dựng có những diễn biến bất lợi, đặc biệt là những biến động giá vật tư và những thay đổi quy định trong đầu tư xây dựng. Trong tình hình đó, Hòa Bình vẫn đạt được những thành quả đáng khích lệ, tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân trên 50% kể từ khi cổ phần hóa cho đến nay (xem Bảng 2.1):

Bảng 2.1 Doanh thu và lợi nhuận từ năm 2004 đến 2010

| Chỉ tiêu | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------|-------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|
| Doanh thu (tỷ đồng) | 97,79 | 133,33 | 205,62 | 455,36 | 695,98 | 1.763,46 | 1.768,20 |
| % tăng doanh thu | | 36,3% | 54,2% | 121,5% | 52,8% | 153,38% | 0,27% |
| Tổng tài sản (tỷ đồng) | 70,48 | 84,53 | 133,17 | 940,07 | 1.163,29 | 1.355,93 | 1.912,90 |
| Lợi nhuận (tỷ đồng) | 2,16 | 3,03 | 9,01 | 24,83 | 7,91 | 49,18 | 139,7 |
| EPS (đồng/cổ phiếu) | 650 | 680 | 1600 | 3310 | 561 | 3,195 | 9,411 |
| Tổng lao động (người) | 775 | 1261 | 1803 | 2973 | 4520 | 6192 | 6458 |

(Nguồn: Báo cáo tài chính và báo cáo thường niên của công ty Hòa Bình [9])

Năm 2010, với 1768 tỷ đồng doanh thu, đạt 84% so với kế hoạch đề ra, nếu trừ phần doanh thu bất động sản của năm 2009 và chỉ so sánh phần doanh thu xây lắp, năm 2010 doanh thu của Hòa Bình tăng xấp xỉ 12,6% so với năm 2009. Vượt qua cả sự tăng trưởng về doanh thu, tổng tài sản, lợi nhuận, thương hiệu Hòa Bình được đánh giá cao trong thị trường xây dựng, số lượng công trình ngày càng nhiều quy mô ngày càng lớn, yêu cầu kỹ mỹ thuật ngày càng cao, địa bàn hoạt động ngày càng rộng, trải dài từ Nam ra Bắc.

2.2 Giới thiệu về hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình

2.2.1 Giới thiệu chung về hệ thống quản lý chất lượng

Năm 1997, Nhằm tăng cường tiềm lực và nâng cao chất lượng, Ban Giám Đốc và các Cấp Trưởng đã tham gia các khóa học về TCVN ISO 9000 và Quản lý chất lượng toàn diện (TQM). Sau khóa học này, công tác triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng vào hoạt động thi công xây dựng được triển khai. Do tính chất của hoạt động thi công xây dựng nên quá trình triển khai áp dụng ISO gặp không ít khó khăn:

- Hoạt động của ngành thi công xây dựng khá phức tạp: mỗi loại công trình phải tuân theo những quy chuẩn kỹ thuật khác nhau, những yêu cầu khác nhau của từng chủ đầu tư;
- Cường độ làm việc ở công trường rất cao, nhân sự để triển khai hệ thống còn hạn chế;
- Các công trình thường ở xa, đây là trở ngại lớn cho công tác triển khai – giám sát trong thời gian xây dựng hệ thống.

Với sự quyết tâm cao của lãnh đạo và cố gắng của toàn thể CBCNV, đến tháng 8/2001, HTQLCL của Hòa Bình được đánh giá và cấp chứng nhận theo TCVN ISO 9001:2000 bởi tổ chức QMS. Và từ 2001 đến 2008 Hòa Bình đã trải qua:

- 3 lần tái đánh giá chứng nhận cho hệ thống (năm 2004, 2007 và 2010) và 6 lần đánh giá giám sát của tổ chức chứng nhận.
- Mở rộng phạm vi chứng nhận thi công xây dựng sang thi công điện nước và trang trí nội thất.
- Ngoài việc quan tâm đến chất lượng, hệ thống này còn quan tâm đến trách nhiệm đối với xã hội và công tác quản lý môi trường trong quá trình hoạt động.

Tháng 10/2010 vừa qua, Hòa Bình đã được tổ chức chứng nhận QMS tái đánh giá và cấp giấy chứng nhận cho hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 với phạm vi:

- Về địa lý: tại trụ sở 235 Võ Thị Sáu, phường 6, Quận 3 thành phố Hồ Chí Minh và tất cả các công trình do Hòa Bình thi công.
- Về tổ chức: áp dụng cho tất cả các bộ phận phòng ban và khối công trường.
- Về hoạt động: hoạt động thi công và hoàn thiện các công trình xây dựng dân dụng.
- Về sản phẩm: cho tất cả các công trình do Hòa Bình thi công.

Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình chỉ thực hiện hoạt động thi công theo thiết kế của khách hàng nên Công ty loại trừ và không áp dụng toàn bộ điều khoản 7.3 (Thiết kế và phát triển) của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008.

2.2.2 Sứ mệnh – chính sách

SỨ MỆNH CỦA CÔNG TY

Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình được lập ra nhằm:

- Cung cấp cho khách hàng những sản phẩm và dịch vụ tốt đẹp nhất, nhanh chóng nhất và tiện ích nhất trong ngành xây dựng và địa ốc.
- Tạo lập một môi trường làm việc mang lại hiệu quả cao nhất nhằm phát huy một cách toàn diện tài năng của từng Cán bộ Công nhân viên.
- Thỏa mãn đầy đủ nhất những nhu cầu, những mơ ước của mỗi người; đem lại lợi nhuận hợp lý cho Công ty và lợi tức thỏa đáng cho các cổ đông; đồng thời, cống hiến thật nhiều cho Đất nước, cho xã hội.

CHÍNH SÁCH CHẤT LƯỢNG

Để hoàn thành sứ mệnh của Công ty, với sự đồng tâm nhất trí, Ban Tổng Giám đốc cùng toàn thể CBCNV Công ty Cổ phần Xây dựng và Kinh doanh Địa ốc Hòa Bình quyết tâm phấn đấu trở thành công ty hàng đầu trong ngành xây dựng bằng cách tìm hiểu thấu đáo và đáp ứng ngày càng cao các yêu cầu của khách hàng.

Chính sách này bao gồm việc bảo đảm thực thi những cam kết sau đây:

- Thường xuyên điều chỉnh các quá trình tác nghiệp để không ngừng nâng cao chất lượng công trình, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đồng thời cải tiến hệ thống quản lý chất lượng.
- Tận tâm tận lực hoàn thành công trình đúng hạn, an toàn và bảo hành công trình tận tình, chu đáo.
- Liên tục đào tạo nguồn nhân lực, tăng cường đầu tư trang thiết bị, song song với việc nghiên cứu ứng dụng các phương thức quản lý hiệu quả, công nghệ sản xuất hiện đại và kỹ thuật thi công tiên tiến.

Toàn thể các thành viên nhất quyết bảo vệ và không ngừng nâng cao uy tín của Công ty để danh tiếng của Hoà Bình mãi mãi gắn liền với những công trình chất lượng cao.

TRÁCH NHIỆM VỚI CỔ ĐÔNG

HĐQT tập trung vào quản lý bằng bộ máy điều hành tốt nhằm đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm trong việc thực hiện nhiệm vụ của các Giám đốc và Ban Điều hành; xây dựng niềm tin cho cổ đông, nhà đầu tư và các bên liên quan. Để thực hiện điều này, chính sách hỗ trợ cho bộ máy điều hành tốt được đưa ra bao gồm những điểm quan trọng sau:

- Cổ đông và các bên liên quan được đối xử công bằng và tốt đẹp như nhau.
- HĐQT cam kết tạo thêm giá trị cho các lĩnh vực hoạt động của Công ty trong dài hạn bằng việc quản lý một cách thận trọng, chịu trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ nhằm đảm bảo hiệu quả tương xứng, đạt được lợi ích tối đa cho cổ đông và ngăn chặn bất kỳ sự xung đột lợi ích nào, cũng như chịu trách nhiệm cho bất kỳ quyết định nào hay thỏa thuận nào do Công ty thực hiện.
- Tất cả các hoạt động được triển khai một cách minh bạch và công khai cho việc giám sát, với sự cung cấp thông tin tương xứng cho các bên có liên quan.
- Các hoạt động kinh doanh luôn tính đến rủi ro với mức quản lý và kiểm soát rủi ro phù hợp. Công ty nhận thức được quyền của cổ đông trong việc nhận thông tin chính xác, đầy đủ, tương xứng, thường xuyên và bình đẳng để đi đến việc ra quyết định tại các cuộc họp cổ đông. Công ty tạo cơ hội cho cổ đông có quyền như nhau trong việc giám sát hoạt động công ty, thực hiện các yêu cầu và đưa ra các đề xuất cũng như góp ý.

TRÁCH NHIỆM VỚI QUYỀN LỢI NGƯỜI LAO ĐỘNG

Công ty soạn thảo và ban hành các tài liệu liên quan đến trách nhiệm của CBCNV đối với Công ty; triển khai các khóa huấn luyện, đào tạo định hướng; truyền đạt qua các phương tiện thông tin như mạng nội bộ, trang web, bản tin; hướng dẫn CBCNV thực hiện nghiêm túc các sứ mệnh và chính sách của Công ty; chú trọng rèn luyện CBCNV tính trung thực, thanh liêm, tinh thần trách nhiệm, đạo đức và lương tâm nghề nghiệp.

- Chính sách lương, thưởng: Công ty có chính sách thưởng phạt thỏa đáng, công bằng và phân minh để khuyến khích sự nỗ lực và gắn bó của CBCNV đối với Công ty cũng như xây dựng một môi trường làm việc trong sạch, lành mạnh.

- Chính sách đào tạo: Với mục tiêu đào tạo đội ngũ CBCNV lành nghề, giỏi quản lý, hằng năm Công ty đều trích ra một khoản kinh phí khá lớn cho công tác đào tạo, hỗ trợ cho CBCNV tham gia các khóa đào tạo về nghiệp vụ, ngoại ngữ trong nước và tham quan học hỏi công nghệ mới ở nước ngoài.

Quan niệm người lao động vừa là mục tiêu phục vụ vừa là động lực cho sự phát triển, trong nhiều năm qua với những chính sách đúng đắn, Hòa Bình đã giữ được và ngày càng thu hút thêm nhiều người tài đức; không có hiện tượng chảy máu chất xám.

Văn hóa Hòa Bình cùng hệ thống quản lý chất lượng càng ngày càng hoàn thiện hơn giúp cho những nhân viên mới nhanh chóng hòa nhập vào tổ chức.

CHÍNH SÁCH ĐỐI VỚI CÁC ĐỐI TÁC KINH DOANH VÀ KHÁCH HÀNG

Hòa Bình luôn cố gắng tìm ra tiếng nói chung với các đối tác và khách hàng với quan niệm rằng mọi vấn đề đều có thể giải quyết một cách thỏa đáng trên tinh thần tôn trọng sự công bằng, bình đẳng, bảo đảm sự hài hòa về lợi ích của các bên. Hòa Bình cũng xác định rằng chỉ có sự hợp tác đầy thiện chí mới có thể mang lại kết quả tốt đẹp và giúp cho tất cả các bên cùng nhau phát triển và tiến bộ. Sự phát triển và tiến bộ của từng doanh nghiệp là nền tảng cho sự phát triển chung của toàn xã hội. Đóng góp cho sự phát triển này được xác định là một sứ mệnh quan trọng của Hòa Bình. Cạnh tranh lành mạnh trong tinh thần hòa bình là cách nghĩ, cách làm xuyên suốt của Lãnh đạo và toàn thể CBCNV trong Công ty.

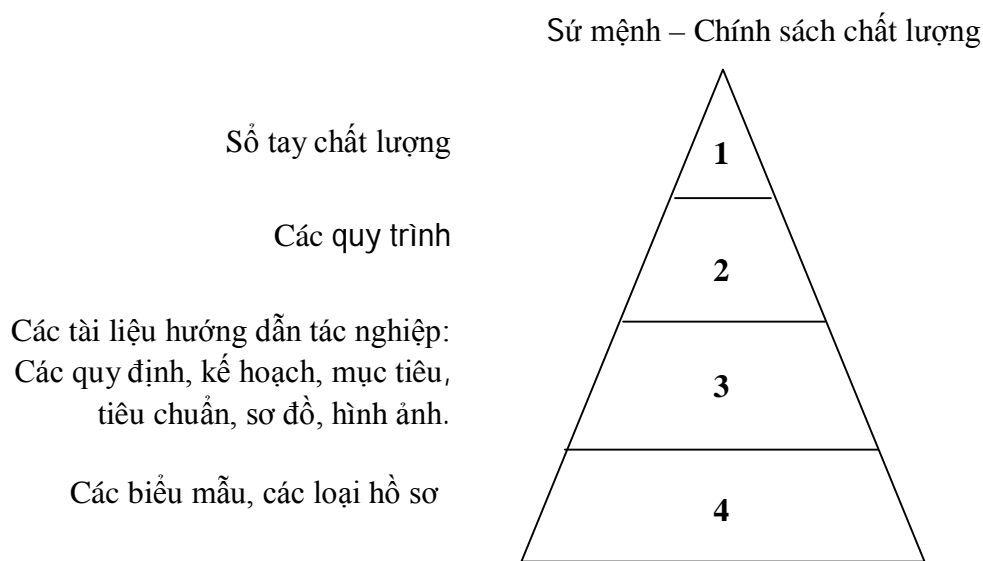
2.2.3 Nội dung hệ thống quản lý chất lượng

Nhằm làm sáng tỏ và đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008, các yêu cầu của pháp luật đối với hoạt động thi công, các yêu cầu về mỹ thuật – kỹ thuật cũng như tiến độ và chi phí của từng công trình, công ty Hòa Bình đã xác định và quản lý các quá trình có liên quan, cũng như sự tương tác của chúng trong suốt quá trình cung cấp sản phẩm kể từ khi nhận được yêu cầu của khách hàng đến khi công trình được hoàn thành và bàn giao. Nội dung hệ thống quản lý chất lượng gồm:

- Các phương pháp, chuẩn mực thực hiện để đảm bảo kết quả của từng quá trình,
- Các biện pháp theo dõi – đo lường,
- Các nguồn lực cần có của mỗi quá trình,

- Trách nhiệm, quyền hạn của từng vị trí trong tổ chức đến từng quá trình cũng như mối quan hệ giữa các quá trình.

Tất cả những nội dung này được cụ thể hóa qua hệ thống tài liệu đã được ban hành và áp dụng tại Hòa Bình. Hệ thống tài liệu này được chia thành 4 cấp, cụ thể:

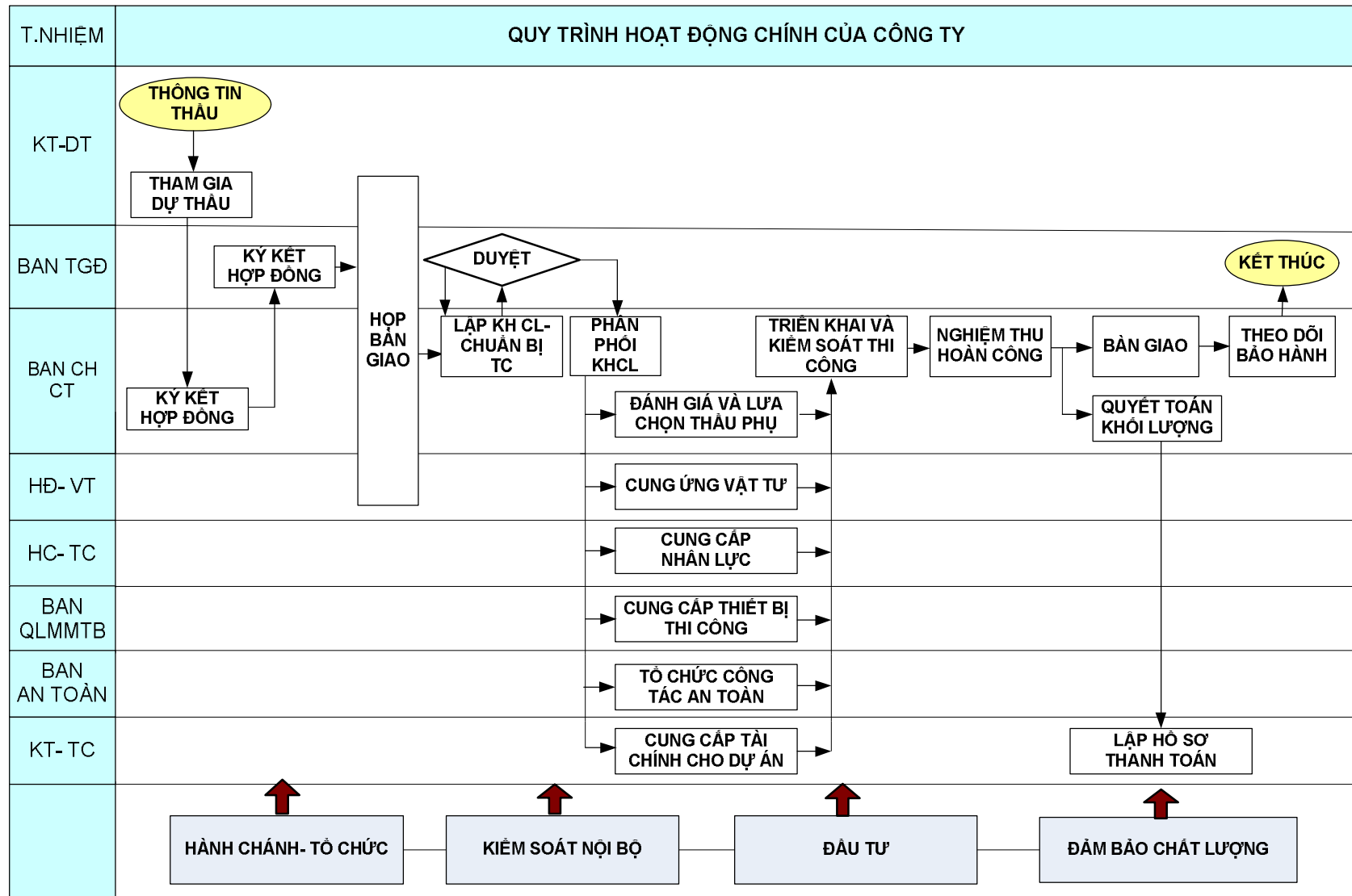


Trong đó:

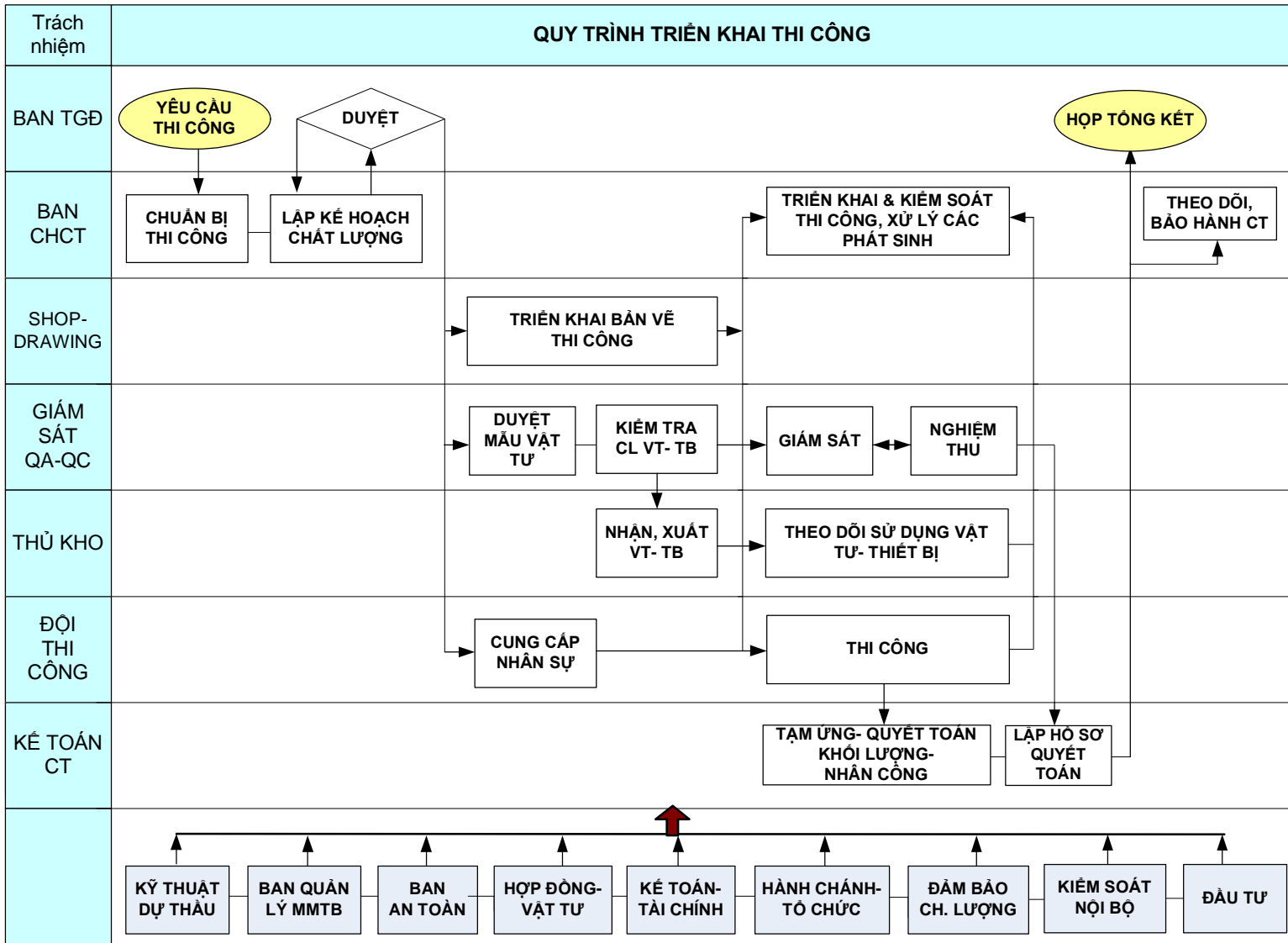
- **Sổ tay chất lượng:** là tài liệu giới thiệu về hệ thống quản lý chất lượng bao gồm:
 - o Mô tả phạm vi áp dụng và các ngoại lệ của hệ thống,
 - o Mô tả cách đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn và viện dẫn các tài liệu liên quan được thiết lập cho hệ thống,
 - o Mô tả sự tương tác giữa các quá trình trong hệ thống.

Tài liệu này được công bố rộng rãi trong nội bộ và bên ngoài.

Các hoạt động chính của Công ty và hoạt động thi công tại công trường được mô tả như hình 2.2 và hình 2.3:



Hình 2.2. Quy trình hoạt động chính của Công ty
 Nguồn: Sổ tay chất lượng và hệ thống tài liệu nội bộ Công ty [7]



Hình 2.3. Quy trình triển khai thi công
 Nguồn: Sổ tay chất lượng và hệ thống tài liệu nội bộ Công ty [7]

- **Các quy trình:** là tài liệu nêu lên các bước chung để tiến hành các hoạt động và các quá trình có liên quan đến nhiều vị trí công việc hay nhiều bộ phận. Loại tài liệu này thường không nêu lên cách thức tiến hành công việc như thế nào mà chỉ nêu ra ai làm việc gì và thứ tự thực hiện như thế nào nhằm giúp cho các thành viên nắm rõ hoạt động của Công ty và cách thức phối hợp với các thành viên trong cùng bộ phận hay các bộ phận khác như thế nào. Đây cũng là nhóm tài liệu giúp cho các cán bộ quản lý có cái nhìn tổng quát về hoạt động của từng bộ phận từ đó bố trí và phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý – hiệu quả. Các quy trình mô tả hoạt động của Hòa Bình được phân loại 6 nhóm quy trình như Phụ lục II. Danh mục tài liệu nội bộ, gồm:

- **Các quy trình kỹ thuật – dự thầu:**

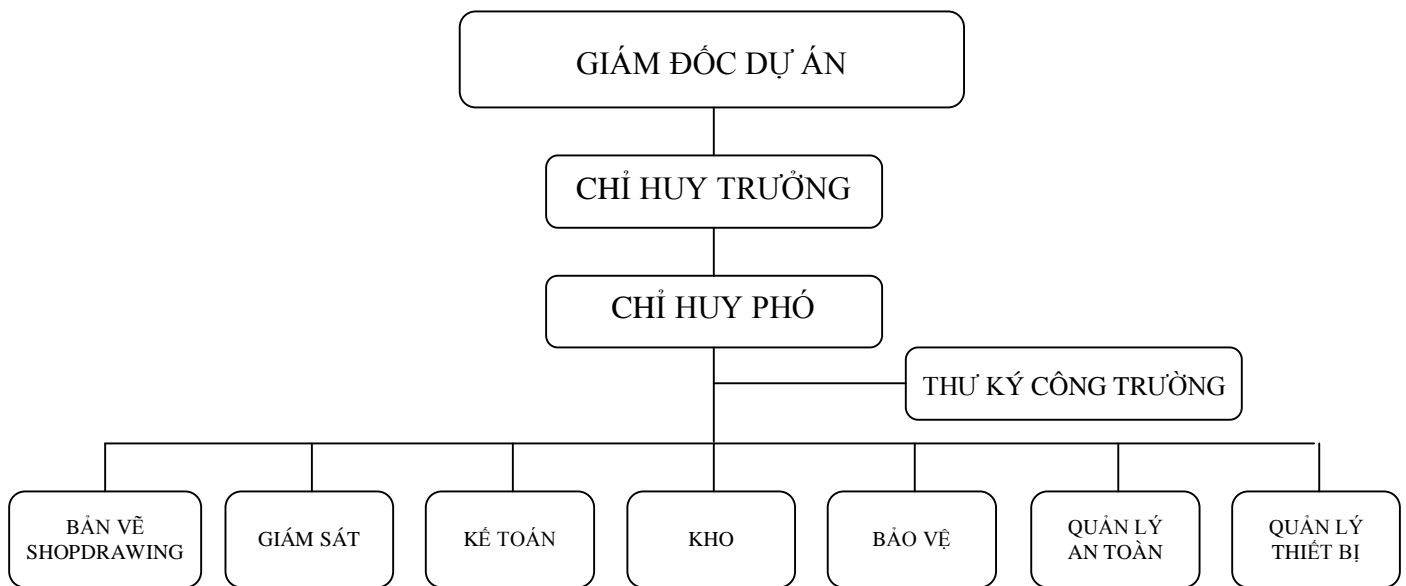
- Với chức năng tiếp nhận và giải quyết tất cả các yêu cầu thi công (thư mời thầu hoặc chỉ định thầu), các thành viên thuộc bộ phận này sẽ thu thập thông tin - khảo sát - đánh giá và lập dự toán theo nội dung mời thầu. Nhằm đảm bảo các yêu cầu về thi công được xác định và đánh giá những thuận lợi và khó khăn trong thi công, công tác lập hồ sơ dự thầu phải tuân thủ quy trình dự thầu đã ban hành. Trưởng bộ phận sẽ phân công và giám sát quá trình thực hiện để hồ sơ tham gia dự thầu được hoàn thành chính xác, đúng thời hạn.
- Mối liên kết giữa lập hồ sơ dự thầu – soạn thảo ký kết hợp đồng và tổ chức thi công được mô tả rõ trong quy trình liên thông đấu thầu - hợp đồng - thi công.
- Ngoài ra phòng KT-DT còn chịu trách nhiệm thực hiện công tác chăm sóc khách hàng bao gồm: đánh giá sự hài lòng của khách hàng, hỗ trợ cho khách hàng các vấn đề về kỹ thuật, theo dõi và hỗ trợ khối công trường giải quyết các vấn đề kỹ thuật phát sinh trong quá trình thi công. Để thực hiện tốt chức năng này, Phòng kỹ thuật – dự thầu phải phối hợp với khối công trường và tuân thủ các yêu cầu của quy trình chăm sóc khách hàng.

- **Các quy trình hợp đồng – vật tư:**

Phòng hợp đồng – vật tư có 3 chức năng chính: một là, quản lý tất cả các hợp đồng mua bán của Công ty từ khâu đàm phán - soạn thảo - triển khai thực hiện - đến khi hoàn tất và thanh lý hợp đồng; hai là, cung ứng vật tư - máy móc thiết bị cho hoạt động

thi công xây dựng; Ba là, kiểm soát khối lượng của thầu phụ. Tất cả các bước công việc triển khai thực hiện 3 chức năng này được thống nhất và ghi nhận một cách rõ ràng trong quy trình xem xét và ký kết hợp đồng, quy trình mua vật tư -thiết bị và quy trình đánh giá -kiểm soát và thanh toán cho thầu phụ.

- **Quy trình thi công**: Ngay sau khi ký kết hợp đồng thi công, Ban chỉ huy công trình được thành lập để tổ chức bộ máy và điều hành hoạt động tại công trường. Bộ máy hoạt động của công trường được tổ chức như hình 2.4:



Hình 2.4. Cơ cấu tổ chức của công trường

Nguồn: Sổ tay chất lượng và hệ thống tài liệu nội bộ Công ty[7]

Ban chỉ huy công trình sẽ chịu trách nhiệm điều hành mọi hoạt động tại công trường để đảm bảo công trình được hoàn thành theo đúng yêu cầu về chất lượng – khối lượng – an toàn – tiến độ và chi phí. Quá trình thi công được chia làm 2 giai đoạn:

- Giai đoạn 1 chuẩn bị thi công: để đáp ứng những cam kết đã ký trong hợp đồng thi công, ở giai đoạn này Ban chỉ huy công trình phải hoàn thành các công việc sau:
 - ✓ Tổ chức bộ máy hoạt động
 - ✓ Hồ sơ chất lượng công trình được chủ đầu tư duyệt, gồm: mục tiêu và kế hoạch chất lượng công trình, biện pháp thi công cho từng hạng mục, phương án kiểm soát chất

lượng công trình, kế hoạch thi công chi tiết, kế hoạch cung ứng vật tư- thiết bị, phương án đảm bảo an toàn lao động- vệ sinh công nghiệp.

- ✓ Tiếp nhận mặt bằng thi công, bố trí nơi làm việc, chuẩn bị các điều kiện cho công tác thi công cũng như hoạt động của công trường (điện, nước...)
- Giai đoạn 2 thi công – nghiệm thu và bàn giao: Ban chỉ huy công trình phối hợp với chủ đầu tư, đơn vị tư vấn giám sát để triển khai hoạt động thi công, kiểm soát chất lượng – khối lượng – tiến độ thi công theo các quy trình đã ban hành. Công tác nghiệm thu và bàn giao cũng được triển khai theo đúng quy định pháp luật hiện hành.
- **Quy trình hành chính – tổ chức:** Tuy không trực tiếp tham gia tạo sản phẩm nhưng với chức năng cung cấp nguồn nhân lực và thực hiện công tác hành chính, phòng hành chính – tổ chức đóng vai trò khá quan trọng trong tổ chức. Nhằm đáp ứng được cả về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cho các hoạt động trong tổ chức, công tác tuyển dụng – đào tạo được tổ chức theo quy trình đào tạo tuyển dụng.
- **Quy trình kế toán – tài chính:** Mọi hoạt động thu chi, thanh toán tạm ứng được giải quyết một cách minh bạch, rõ ràng theo đúng yêu cầu của chuẩn mực kế toán và được cụ thể hóa bằng các quy trình đã phê duyệt và ban hành. Đồng thời, thông qua quy trình này Ban lãnh đạo Công ty có thể kiểm soát hiệu quả về mặt tài chính của quá trình hoạt động.
- **Các quy trình về quản lý hệ thống:** ngoài các quy trình chuyên môn của từng bộ phận, để đảm bảo hoạt động của các bộ phận được liên kết với nhau chặt chẽ cần phải có những quy trình quản lý chung. Hoạt động duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng cũng được triển khai theo nội dung của các quy trình quản lý chung này.
- **Các tài liệu hướng dẫn tác nghiệp** (xem phụ lục I. Danh mục tài liệu nội bộ): Các tài liệu này chỉ ra cách thức thực hiện từng công việc, là căn cứ để thực hiện công việc. Tùy theo nội dung công việc, tài liệu cấp 3 này có nhiều cách thể hiện khác nhau như hướng dẫn, quy định, kế hoạch, mục tiêu, sơ đồ,...Nhóm tài liệu này được soạn thảo theo từng vị trí công việc, giúp cho mỗi thành viên trong tổ chức hiểu rõ công việc của mình và là căn cứ để đánh giá kết quả thực hiện công việc hay dùng trong đào tạo huấn luyện nhân viên mới.
- **Các biểu mẫu, các loại hồ sơ:**

- Các biểu mẫu giúp cho các thành viên trong tổ chức ghi nhận lại kết quả thực hiện công việc một cách đầy đủ và nhất quán. Nhằm thống nhất và chuẩn hóa hoạt động kiểm tra – giám sát chất lượng công trình, Hòa Bình đã thiết lập và đưa vào áp dụng hệ thống các phiếu kiểm tra kết quả công việc cho tất cả các hạng mục công trình (xem phụ lục 1. Danh mục tài liệu nội bộ).
- Hồ sơ là một loại tài liệu rất đặc biệt, nó cung cấp những bằng chứng khách quan về những hoạt động đã được thực hiện hay kết quả thực hiện công việc và không sửa được. Hồ sơ giúp chúng ta đánh giá kết quả thực hiện công việc, phân tích hiệu quả của quá trình từ đó đưa ra các hành động khắc phục – phòng ngừa hay cải tiến. Để đảm bảo tính nhất quán và đồng bộ, việc lưu trữ hồ sơ tại tất cả các bộ phận, công trường đều tuân thủ theo nội dung quy trình kiểm soát hồ sơ đã ban hành.

2.2.4 Công tác duy trì và cải tiến hệ thống

Trong 10 năm, kể từ khi nhận được giấy chứng nhận, để hệ thống quản lý chất lượng đã cùng với hệ thống quản lý và hỗ trợ cho hệ thống quản lý định hướng, điều hành và kiểm soát mọi hoạt động của doanh nghiệp với mục tiêu chung là thỏa mãn cao nhất các yêu cầu của khách hàng từ đó đem lại những lợi ích cho doanh nghiệp, cộng đồng và xã hội. Phòng Đảm bảo chất lượng được thành lập với chức năng kiểm soát việc áp dụng và tổ chức các hoạt động duy trì – cải tiến hệ thống quản lý chất lượng. Nhiều hoạt động duy trì và cải tiến hệ thống được triển khai trong thời gian qua nhằm hướng tới các cam kết trong chính sách chất lượng, cụ thể:

- Về cải tiến quá trình tác nghiệp và hệ thống quản lý chất lượng:
 - Tổ chức các khóa đào tạo về kỹ thuật thi công, tham quan học hỏi kinh nghiệm thi công ở các nước tiên tiến (xem Bảng 2.2).
 - Hoạt động đánh giá nội bộ được thực hiện định kỳ, đảm bảo mỗi hoạt động được xem xét đánh giá ít nhất 1 lần/ năm nhằm đánh giá sự phù hợp và hiệu quả của từng hoạt động/ quá trình từ đó khắc phục những điểm không phù hợp, tiềm kiếm các cơ hội cải tiến, nâng cao hiệu quả của hoạt động/ quá trình.
 - Tổ chức triển khai áp dụng hệ thống quản chất lượng theo TCVN ISO 9000 cho các công ty thành viên: Công ty Sơn Hòa Bình (đạt chứng nhận vào 12/2002, Công ty Mộc Hòa Bình (chứng nhận 12/2007), Công ty thương mại Hòa Bình (đạt chứng nhận vào 10/2007).

- o Triển khai xây dựng hệ thống quản lý công việc hiệu quả thông qua xác định KPIs (Key Performance Indicators) cho từng vị trí công việc.

Bảng 2.2 Tổng kết các khóa đào tạo về kỹ thuật thi công qua các năm

| STT | Thời gian thực hiện | Nội dung | Số thành viên tham gia |
|-----|---------------------|--|------------------------|
| 01 | 03/2004 | Công tác bê tông và công tác xây - nội bộ Công ty thực hiện | 48 |
| 02 | 08/2004 | Quy trình thi công móng – nội bộ thực hiện | 57 |
| 03 | 10/2004 | Huấn luyện các công tác thi công cho đội ngũ kỹ sư, giám sát mới do nội bộ Công ty thực hiện | 28 |
| 04 | 07/2005 | Tổ chức lớp triển khai công tác quản lý chất lượng công trình cho kỹ sư/ giám sát các công trình do nội bộ Công ty thực hiện | 68 |
| 05 | 07/2006 | Huấn luyện công tác bê tông sàn –nội bộ thực hiện | 76 |
| 06 | 04/07 đến 07/07 | Tập huấn kỹ thuật thi công nhà cao tầng tại Hàn Quốc - Công ty Seo Yong Hàn Quốc | 14 |
| 07 | 05/2007 | Xây dựng công trình ngầm đô thị- Viện Địa Kỹ thuật | 06 |
| 08 | 05/2007 | Tham quan học hỏi kinh nghiệm tại Malaysia - Hòa Bình phối hợp với đối tác tại Malaysia | 08 |
| 09 | 9/09/07 | Huấn luyện về thiết kế và lập khối lượng – do nội bộ thực hiện | 96 |
| 10 | 16/09/07 | Huấn luyện về thi công sắt, công tác coffa, biện pháp thi công topdown. | 116 |
| 11 | 08/2008 | Huấn luyện công tác an toàn – sức khỏe – vệ sinh công trường- do nội bộ thực hiện | 49 |
| 12 | 04/2009 | Huấn luyện về quản lý chất lượng công tác hoàn thiện cho công trình xây dựng – do nội bộ thực hiện | 38 |
| 13 | 11/2009 | Huấn luyện công tác quản lý và điều phối vật tư tại công trình – do nội bộ thực hiện. | 44 |
| 14 | 05/2010 | Tổ chức khóa học về quản lý dự án – hiệp hội các kỹ sư xây dựng Hoa Kỳ | 101 |

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Công ty và thống kê tổng hợp của tác giả)

- Các cuộc họp xem xét của lãnh đạo được tổ chức thường niên nhằm đánh giá hiệu quả của hệ thống. Ngoài ra, Hòa Bình còn duy trì họp giao ban hàng tuần để các bộ phận, các công trình báo cáo – đánh giá kết quả làm việc trong tuần đồng thời Lãnh đạo Công ty phổ biến những chính sách, mục tiêu hoạt động trong từng thời điểm ngắn hạn đến mọi cấp trong tổ chức.
- Thực hiện phương châm tin học hóa trong công tác quản lý: biên soạn và ứng dụng phần mềm quản lý trong công tác quản lý máy móc thiết bị, quản lý khối lượng thầu phụ.
- Và nổi bật nhất trong thời gian vừa qua, Phòng BĐCL đã thành lập tổ ERP và triển khai thành công việc ứng dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp ERP – Enterprise Resource Planning- với phân hệ quản lý vật tư và quản lý máy móc thiết bị.
- Song song với việc vận hành hệ thống ERP, tháng 04/2010 Ban lãnh đạo đã triển khai chính sách kaizen trong toàn tổ chức, đặc biệt đối với khối công trường.
- Về đảm bảo chất lượng công trình bao gồm cả đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật, tiến độ, chi phí và an toàn thi công:
 - Công tác huấn luyện an toàn thi công, thực hành sơ cấp cứu được tổ chức định kỳ cho từng công trường.
 - Thống nhất và áp dụng các biểu mẫu kiểm tra để kiểm soát chất lượng thi công từng giai đoạn.
 - Nghiên cứu áp dụng các biện pháp thi công mới, sử dụng các vật liệu mới trong thi công.
 - Năm 2006, Chương trình 5S được triển khai và duy trì trong Công ty và các Công ty thành viên.
 - 06/2008, Hòa Bình đã đạt được sự thỏa thuận với Công ty cổ phần xây dựng Continental Engineering – Đài Loan để thành lập Công ty xây dựng hạ tầng, khẳng định sự quyết tâm của Hòa Bình trong việc đầu tư vào thị trường hạ tầng và khu công nghiệp.
 - Năm 2009, hợp tác với Công ty B+H Canada mở ra hướng phát triển mới của Công ty đối với các dự án thiết kế thi công (Design and Build). Trong năm này, Hòa Bình đã hợp tác với nhiều đối tác nước ngoài để cải tiến công nghệ thi công nhà cao tầng: với đối tác Seo Yong trong công trình Kumho Asiana Plaza, với Bouygues Batiment International thi công toàn bộ phân bê tông cốt thép của M&C Tower,..
 - Năm 2010, việc ứng dụng phân hệ quản lý vật tư và quản lý máy móc thiết bị thi công của hệ thống ERP đã hỗ trợ rất hiệu quả trong hoạt động quản lý và cung cấp vật tư, máy móc thiết bị phục vụ công tác thi công.

- Về phát triển các nguồn lực (nhân sự, máy móc thiết bị, tài chính):
 - o Các khóa huấn luyện cho nhân viên mới về hệ thống quản lý chất lượng được tổ chức định kỳ 2 lần/năm, các chương trình đào tạo về quản lý nhằm xây dựng đội ngũ nòng cốt cho sự phát triển của Công ty cũng như các khóa đào tạo anh văn chuyên ngành xây dựng được duy trì thường xuyên (Bảng 2.3 Tổng kết hoạt động đào tạo về nhận thức và quản lý).
- Từ năm 2009, Hòa Bình đã tổ chức nhiều hoạt động tập thể nhằm tạo sự gắn kết giữa CBCNV hai khối gián tiếp và trực tiếp, phát hành và duy trì bản tin nội bộ nhằm cập nhật các hoạt động của Công ty đến các công trình ở xa, từ đó tạo lập các giá trị nhân văn trong tập thể CBCNV và dần dần hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp.

Bảng 2.3 Tổng kết hoạt động đào tạo về nhận thức và quản lý

| STT | Thời gian thực hiện | Nội dung | Số thành viên tham gia |
|-----|------------------------|---|------------------------|
| 01 | 05/2004 | Đánh giá nội bộ - Trung tâm đo lường chất lượng KV3 | 03 |
| 02 | 04/2005 | Anh văn chuyên ngành xây dựng – nội bộ thực hiện | 57 |
| 03 | 03/2006 | Huấn luyện thực hành 5S- nội bộ Công ty thực hiện | 40 |
| 04 | 01/2007 | Đánh giá chất lượng nội bộ theo TCVN ISO 9001:2000 -Ban ISO của Công ty | 34 |
| 05 | 03/2007- 09/2007 | Giám đốc điều hành – CEO cho các Cấp trưởng - Trường ĐH Kinh tế TPHCM | 7 |
| 06 | 09/2007 | Xây dựng hệ thống quản lý kết quả công việc – Công ty BSI thực hiện | 43 |
| 07 | 03/2007 và 07/2007 | Đào tạo định hướng CBCNV mới. | 85 |
| 08 | 04/2007 | Làm việc theo nhóm Cty TNHH Quản lý SQC Việt Nam (thuộc tập đoàn SQC Malaysia) | 25 |
| 09 | 03/2008 đến 04/2008 | Huấn luyện tổng quan và đánh giá nội bộ hệ thống quản lý chất lượng | 28 |
| 10 | 07/2008 | Hướng dẫn công tác quản lý kho – do nội bộ | 36 |

| | | | |
|----|-----------------|---|----|
| | | thực hiện | |
| 11 | 03/2009 | Thực hành 5S- Công ty BSI thực hiện | 54 |
| 12 | 20/03/2009 | Giới thiệu hệ thống quản lý chất lượng phiên bản mới ISO 9001:2008 cho nhân viên phụ trách ISO của công trường, khối văn phòng và cả các Công ty con – QMS thực hiện. | 47 |
| 13 | 11/2009 | Đào tạo định hướng cho CBCNV tại Hà Nội- nội bộ thực hiện. | 88 |
| 14 | 02/2009-12/2009 | Huấn luyện về ERP cho tổ triển khai - Đơn vị tư vấn. | 38 |
| 15 | 06/2010 | Đào tạo định hướng cho CNBCNV mới | 48 |
| 16 | 07/2010 | Tổ chức khóa học Team building | 42 |

(Nguồn: Báo cáo thường niên của Công ty và thống kê tổng hợp của tác giả)

- Để cải thiện và kiểm soát nguồn lực tài chính, Ban lãnh đạo Hòa Bình đã triển khai thực hiện nhiều giải pháp hiệu quả:
 - 08/2003, hoàn thiện và ban hành áp dụng quy chế kiểm soát tài chính cho mọi hoạt động, đặc biệt là hoạt động thi công.
 - 12/2006, niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh, tạo điều kiện thuận lợi cho việc huy động vốn.
 - Năm 2006 và 2007, nhiều hợp đồng hợp tác chiến lược nhằm khai thác lợi thế về nguồn lực tài chính và công nghệ được ký kết với các đối: Công ty Cổ phần Phát triển nhà Thủ Đức; Công ty P&D Korea Co. Ltd., Công ty Seo Yong Construction Ltd. trong việc hợp tác dự thầu công trình Asiana Plaza của Chủ đầu tư Kumho; Công ty Tài chính Dầu khí TPHCM) về đầu tư khu công nghiệp Nhì Thành – Long An với quy mô 126ha.
 - Năm 2009, để tập trung nguồn lực tài chính cho hoạt động xây dựng, Hòa Bình đã thực hiện thoái vốn các dự án bất động sản dài hạn (Hòa Bình Tower) và đưa vào khai thác các dự án địa ốc ngắn hạn.
- Thực hiện các cam kết về trách nhiệm xã hội, người lao động và các đối tác:
 - Năm 2003, tích hợp các yêu cầu của hệ thống quản lý về trách nhiệm xã hội TCVN SA 8000 vào hệ thống quản lý chất lượng.

- Kể từ 2006 đến nay, duy trì công tác kiểm toán và công bố tình hình hoạt động theo định kỳ ra công chúng nhằm đảm bảo sự minh bạch và công khai trong hoạt động.
- Năm 2009, tìm hiểu và đưa các yêu cầu của Hệ thống quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS vào hoạt động quản lý thi công.

2.3 Phân tích tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty Hòa Bình từ 08/2001 đến 12/2010:

2.3.1 Về chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng:

Chính sách chất lượng của Công ty được công bố chính thức vào tháng 08/2001 với những cam kết về chất lượng, và đến tháng 06/2004, Ban lãnh đạo đã xem xét và bổ sung những cam kết về trách nhiệm với cổ đông, trách nhiệm với người lao động, các chính sách với đối tác và khách hàng.

Để thực thi những chính sách đã cam kết, Ban lãnh đạo Công ty đã đề ra mục tiêu và nhiệm vụ trong từng giai đoạn:

- Giai đoạn 2001 – 2005: Hoàn thiện tổ chức – mở rộng thị trường
 - o Mục tiêu: Để đón đầu và đáp ứng kịp thời sự phát triển của nền kinh tế nước nhà cũng như sự phát triển của ngành xây dựng, trong giai đoạn này Hòa Bình phải hoàn thành những mục tiêu sau:
 - Tổ chức lại bộ máy quản lý, hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001 nhằm kiểm soát và nâng cao chất lượng công trình.
 - Đầu tư cơ sở vật chất kỹ thuật theo chiều sâu nhằm từng bước mở rộng thị trường cả về chiều rộng lẫn chiều sâu.
 - o Nhiệm vụ: Để đạt được mục tiêu trên, Ban lãnh đạo Hòa Bình đã đặt ra những nhiệm vụ chiến lược của giai đoạn này:
 - Hoàn thiện và đánh giá chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng cho hoạt động thi công xây dựng.
 - Nâng cao trình độ chuyên môn, tiếp cận các kỹ thuật thi công tiên tiến để hoàn thành các công trình theo đúng yêu cầu kỹ thuật và tiến độ đã cam kết.
 - Đầu tư cơ sở vật chất đảm bảo điều kiện cho người lao động và sự an toàn trong suốt quá trình thi công.
 - Tiếp cận và mở rộng thị trường sang khu đô thị mới Phú Mỹ Hưng với các công trình nhà cao tầng.

- Giai đoạn 2006 - 2010: Tăng cường hợp lực – chinh phục đỉnh cao
 - o Mục tiêu: trên cơ sở phân tích các lợi thế giữa Hòa Bình và các Công ty cùng ngành khác, Hội đồng quản trị xác định các mục tiêu cơ bản của giai đoạn 2006- 2010 như sau:
 - Tiếp tục củng cố năng lực cạnh tranh và duy trì vị trí hàng đầu trong lĩnh vực thi công xây dựng theo hướng nhận thầu trọn gói công trình có quy mô lớn, yêu cầu kỹ - mỹ thuật cao. Doanh số năm 2010 đạt 1.600 tỷ, lợi nhuận 150 tỷ.
 - Mở rộng sang một số lĩnh vực khác mà Hòa Bình có lợi thế nhằm mang lại hiệu quả kinh tế cao hơn. Trong đó:
 - ✓ Ưu tiên 1: đầu tư phát triển địa ốc.
 - ✓ Ưu tiên 2: đầu tư phát triển tài chính (trong lĩnh vực địa ốc).
 - ✓ Ưu tiên 3: nghiên cứu và phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới, hỗ trợ cho công tác thi công xây dựng.
 - Phát triển Hòa Bình thành một tập đoàn kinh tế hàng đầu tại thành phố Hồ Chí Minh sau 2010.
 - o Nhiệm vụ: Nhằm đạt được các mục tiêu chủ yếu trên, Hòa Bình sẽ thực hiện nhiệm vụ chiến lược của giai đoạn này là “Tăng cường hợp lực- Chinh phục đỉnh cao”:
 - Phát triển hệ thống quản lý theo mô hình tập đoàn. Kết hợp một cách hài hòa phương thức quản trị hiện đại với truyền thống, hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp.
 - Kiện toàn bộ máy nhân sự, đặc biệt là nhân sự cấp cao, thành lập ban cố vấn có trình độ chuyên môn và nhiều kinh nghiệm trong các lĩnh vực đầu tư xây dựng, tài chính, pháp lý, marketing.
 - Nâng cao trình độ, kỹ thuật thi công theo hướng áp dụng công nghệ tiên tiến.
 - Cải tiến các dây chuyền sản xuất và nghiên cứu, phát triển các dịch vụ mới.
 - Đẩy mạnh công tác đào tạo cấp quản lý trung gian, nâng cao năng lực quản lý doanh nghiệp.
 - Cơ cấu lại các Công ty con, cổ phần hóa các Công ty đang hoạt động, thành lập thêm các Công ty hoạt động trong các lãnh vực có tiềm năng khác.
 - Thực thi các biện pháp đảm bảo sự phát triển đồng bộ, ổn định của nguồn nhân lực, nguồn cung cấp nguyên vật liệu và các nguồn lực khác.

- Tích cực mở rộng hợp tác với các Công ty có nhiều kinh nghiệm trong từng lĩnh vực nhằm triển khai các dự án đầu tư một cách hiệu quả.

Với những mục tiêu và nhiệm vụ chiến lược trong từng giai đoạn, Ban lãnh đạo đã xác định mục tiêu chất lượng hàng năm cho từng bộ phận như bảng 2.4

Bảng 2.4 Mục tiêu chất lượng và kết quả thực hiện hàng năm từ 2001 đến 2010

| Năm | Nội dung các mục tiêu chất lượng | Bộ phận | Kết quả thực tế | Đánh giá |
|------|---|----------------------|--------------------------------------|----------|
| 2004 | <ul style="list-style-type: none"> - Mở rộng phạm vi chứng nhận sang lĩnh vực thi công điện - nước, tiếp tục triển khai xây dựng HTQLCL tại các Công ty thành viên (thiết kế Hòa Bình, thương mại Hòa Bình). - Giảm 15% số lượng khiếu nại của khách hàng so với năm 2003. - 90% công trình đảm bảo tiến độ thi công. - Chi phí công trình không vượt quá 10% định mức. | ĐBCL | Chứng nhận vào tháng 9/2004 | Đạt |
| | | Công trường KT- DT | Số lượng khiếu nại tăng 8% | Không |
| | | Công trường HĐ-VT | 75% Công trình đạt yêu cầu | Không |
| | | Công trường HĐ-VT | Có công trình vượt 13,5% | Không |
| 2005 | <ul style="list-style-type: none"> - Giảm 10% số lượng khiếu nại của khách hàng so với năm 2004. - Tin học hóa trong công tác quản lý thầu phụ và thiết bị thi công. - Chi phí công trình không vượt quá 10% định mức. - Tổ chức và duy trì khóa đào tạo ngoại ngữ chuyên ngành xây dựng. | Công trường KT- DT | Giảm 14% | Đạt |
| | | ĐBCL | Chưa triển khai cho quản lý thiết bị | Không |
| | | Công trường HĐ-VT | Có công trình vượt 12,5% | Không |
| | | HC-TC | 2 lớp | Đạt |
| 2006 | <ul style="list-style-type: none"> - Triển khai 5S cho tất cả các công trường. - Tổ chức huấn luyện về kỹ thuật và an toàn thi công cho nhân viên mới. - Giảm 20% khiếu nại của khách hàng so với 2005. - Đầu tư các thiết bị phục vụ thi công nhằm giảm giá trị thuê ngoài xuống 40% | ĐBCL | 80% công trường tham gia | Không |
| | | Ban an toàn | 77% tham gia | Không |
| | | Công trường KT- DT | Giảm 35% | Đạt |
| | | Công trường Ban QLTB | Giá trị thuê ngoài giảm 45% | Đạt |

| | | | | |
|------|---|----------------------|--------------------------------------|-------|
| 2007 | <ul style="list-style-type: none"> - Duy trì công tác 5S tại công trường, tiếp tục nghiên cứu ứng dụng tin học trong quản lý thi công. - 70% ban chỉ huy các công trường tham gia lớp giám đốc dự án. - Đảm bảo 100% nhân viên mới tham gia lớp đào tạo định hướng. - Tổ chức các khóa học về công tác thi công nhà cao tầng, đảm bảo 70% kỹ sư tham gia. | ĐBCL | 100% công trường tham gia | Đạt |
| | | Công trường HC-TC | 57% tham gia | Không |
| | | Công trường HC-TC | 85% tham gia | Không |
| | | Công trường HC-TC | Tổ chức 2 lớp, 83% kỹ sư tham gia | Đạt |
| 2008 | <ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng hệ thống ERP. - Đảm bảo hao phí vật tư - thiết bị không vượt quá 10% định mức. - Đảm bảo an toàn lao động cho tất cả các công trường (không có tai nạn nghiêm trọng dẫn đến thiệt hại về người và tài sản). | ĐBCL | Chưa triển khai | Không |
| | | Công trường HD-VT | Vượt 11,3% | Không |
| 2009 | <ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thiện giải pháp cho Hệ thống ERP. - Đảm bảo hao phí vật tư - thiết bị không vượt quá 10% định mức. - Chí phí quản lý / doanh thu đạt mức dưới 4%. - Triển khai chương trình 5S trong toàn Công ty. | Ban an toàn | Không có | Đạt |
| | | Đảm bảo chất lượng | Triển khai phân hệ quản lý TB | Đạt |
| | | Công trường | Đạt 8.3% | Đạt |
| | | KT-TC và công trường | Đạt 2.56% | Đạt |
| 2010 | <ul style="list-style-type: none"> - Triển khai phân hệ quản lý dự án của hệ thống ERP tại tất cả các công trình xây dựng. - Duy trì hao phí vật tư – thiết bị không vượt 10% định mức. - Duy trì tỷ lệ chi phí quản lý doanh nghiệp/ doanh thu ở mức 4%. | Đảm bảo chất lượng | Chưa triển khai | Không |
| | | Công trường | Đạt 9.5% | Đạt |
| | | KT-TC và công trường | Đạt 4.6% | Không |

Nguồn: Báo cáo thường niên của Công ty qua các năm [6]

Xem xét mục tiêu, nhiệm vụ chiến lược từng giai đoạn, mục tiêu hành động và kết quả thực hiện hàng năm như đã nêu trên, ta có nhận xét sau:

- Về chính sách chất lượng:

- Nội dung chính sách chất lượng đã nêu bật được mục đích và định hướng của tổ chức. Việc bổ sung các cam kết của Công ty với cổ đông, người lao động, khách hàng và đối tác đã thể hiện rõ mong muốn cải tiến hệ thống quản lý của Ban lãnh đạo nhằm hướng tới việc cung cấp một sản phẩm chất lượng, tạo lập môi trường kinh doanh hoàn hảo và sự phát triển bền vững. 183/195 thành viên đánh giá cao về sự thống nhất trong định hướng hoạt động của tổ chức, từ đó tạo ra sự đồng tâm – nỗ lực cùng với lãnh đạo để thực thi các chính sách.
- Bằng nhiều phương pháp, Lãnh đạo Công ty đã giải thích cho toàn thể CBCNV những cam kết của mình về chất lượng, về trách nhiệm xã hội với mong muốn mọi thành viên trong tổ chức đều thấu hiểu và đồng tâm thực hiện:
 - ✓ Vào những năm 2004- 2005 do đội ngũ CBCNV còn ít, việc truyền đạt các chính sách này được thực hiện chủ yếu thông qua: các cuộc họp giao ban hàng tuần giữa Ban lãnh đạo và các cấp Trường, các cuộc họp giữa Ban Lãnh đạo với toàn thể CBCNV của từng công trường.
 - ✓ Từ những năm 2006 trở lại đây, đáp ứng sự phát triển của Công ty, đội ngũ CBCNV mới ngày càng nhiều nên ngoài việc truyền đạt qua các cuộc họp, Công ty còn tổ chức lớp học định hướng nhằm giới thiệu và giải thích các chính sách của Công ty cho nhân viên mới.

Qua khảo sát, 143/195 thành viên nhận xét rằng việc truyền đạt và triển khai các cam kết trong Chính sách chất lượng luôn được Ban lãnh đạo quan tâm thực hiện và đem lại sự nhận thức tốt trong toàn thể CBCNV.

- Về mục tiêu chất lượng: (bảng 2.4) Mục tiêu chất lượng hàng năm của Công ty đều hướng tới thực thi những cam kết của lãnh đạo trong chính sách chất lượng và được các bộ phận liên quan triển khai thực hiện:

- 148/195 thành viên đánh giá cao việc triển khai các cam kết thành các mục tiêu hành động.

- Các mục tiêu về xây dựng nguồn nhân lực và đảm bảo an toàn cho người lao động trong thi công luôn được quan tâm và hoàn thành.
- Công tác triển khai thực hiện các mục tiêu chất lượng ở khối văn phòng khá tích cực (38/60 ý kiến cho rằng kết quả tốt).
- Tuy nhiên các mục tiêu chất lượng hàng năm được hoàn thành với tỷ lệ rất thấp, không quá 50% và chỉ có 48/195 (25%) ý kiến cho rằng các mục tiêu được triển khai và đem lại kết quả.

2.3.2 Hệ thống tài liệu

Sau nhiều lần đánh giá nội bộ và đánh giá giám sát của tổ chức chứng nhận, hệ thống tài liệu đã được sửa đổi rất nhiều nhằm đáp ứng sự phát triển của Công ty cũng như đáp ứng ngày càng cao các yêu cầu của tiêu chuẩn (Bảng 2.5. Theo dõi sửa đổi tài liệu từ 2004 đến 2008).

Về hình thức:

- Ngay từ lần đầu soạn thảo, hình thức trình bày, mã số và nội dung của từng nhóm tài liệu đã được thống nhất và chuẩn hóa theo quy trình kiểm soát tài liệu.
- Đến 08/ 2004, tất cả các tài liệu được chuyển từ dạng văn xuôi sang lưu đồ giúp rút ngắn số trang của tài liệu và dễ đọc, thuận tiện cho công tác phổ biến.
- Các tài liệu được chia theo nhóm công việc nên rất dễ dàng cho việc truy tìm. đặc biệt, đến quý IV/2005 hệ thống tài liệu của Công ty được cập nhật lên mạng nội bộ và ghi thành đĩa CD phân phối đến từng công trường để thuận lợi cho việc áp dụng.

Về nội dung:

- Qua nhiều lần sửa đổi, nội dung tài liệu đã dần phù hợp với hoạt động thực tế và hỗ trợ cho việc kiểm soát công việc: 120/195 (62%) ý kiến cho rằng các tài liệu luôn đầy đủ, sẵn sàng và phù hợp với hoạt động thực tế, trong đó có 57 ý kiến nhận xét rằng hệ thống tài liệu đạt hiệu quả.
- Tuy nhiên, qua thực tế xem xét hệ thống tài liệu, số lượng các quy trình quá nhiều và trùng lặp (các quy trình tài chính, các quy trình thi công), sự liên kết giữa các tài liệu cấp 1,2,3 chưa cao.

Công tác cập nhật và quản lý hệ thống tài liệu:

- Công tác cập nhật/ sửa đổi tài liệu nhằm đáp ứng với hoạt động thực tế ở khối văn phòng được thực hiện khá tốt: 43/60 (72%) thành viên khối văn phòng nhận xét là kịp thời và đem lại kết quả tốt. Tuy nhiên, 63/135 (47%) thành viên khối công trường nhận xét việc cập nhật các tài liệu còn bị động.

- Ở khối công trường: Công tác cập nhật và quản lý tài liệu còn chậm trễ, tình trạng sử dụng tài liệu lỗi thời, bản vẽ lỗi thời vẫn còn tồn tại.

Bảng 2.5. Theo dõi sửa đổi tài liệu từ 2004 đến 2010

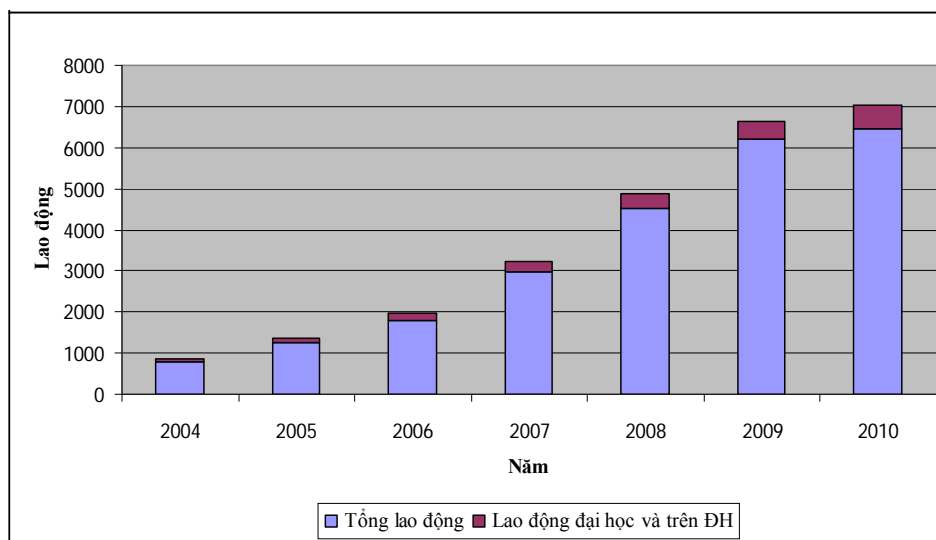
| STT | Thời gian | Tên tài liệu – mã số | Nội dung sửa đổi |
|-----|-----------|---|---|
| 03 | 02/2004 | HDCV-Coppa HDCV-Cốt thép HDCV-Bê tông | + Ban hành mới các hướng dẫn công việc công tác cốp pha, công tác thép và công tác bê tông. + Sửa đổi cơ cấu tổ chức trong sổ tay CL. + Ban hành quy định trách nhiệm quyền hạn và mô tả công việc của trưởng/ phó bộ phận. |
| 04 | 06/2004 | Hướng dẫn công việc và hướng dẫn kiểm tra cho hoạt động thi công điện nước và công tác hoàn thiện | + Ban hành mới các tài liệu hướng dẫn công việc và hướng dẫn kiểm tra cho hoạt động thi công điện nước và công tác hoàn thiện. + Ban hành mới mô tả công việc cho tất cả các vị trí. |
| 05 | 1/10/2005 | Tất cả các tài liệu hiện hành | Chuyển từ dạng văn xuôi thành quy trình và đăng tải trên website nội bộ |
| 06 | 10/2006 | QT- ĐĐ thiết bị QT- baotri sua chua | + Điều chỉnh nội dung quy trình điều động thiết bị thi công, quy trình bảo trì – sửa chữa thiết bị thi công. |
| 07 | 04/2007 | QT-thicong nghiemthu bangiao | + Điều chỉnh cơ cấu tổ chức + Ban hành mới quy trình thi công – nghiệm thu và bàn giao + Chuyển hướng dẫn nghiệm thu thành quy trình nghiệm thu công trình cho phù hợp với quy định của pháp luật về quản lý chất lượng công trình. |
| 08 | 01/2008 | QT- Kiemsoattiendo QT-lapkehoachthicong | + Ban hành mới quy trình hoạt động Công ty, quy trình triển khai thi công. + Chính sửa quy trình kiểm soát tiến độ thi công, quy trình chuẩn bị và lập kế hoạch thi công |
| 09 | 10/2009 | Quản lý máy móc thiết bị | + Xây dựng cẩm nang cho công tác quản lý thiết bị. |
| 10 | 11/2010 | | + Cập nhật các quy chế tài chính. + Điều chỉnh Quy trình cung ứng vật tư |

Nguồn: Tổng hợp kết quả đánh nội bộ qua các năm [7]

2.3.3 Về quản lý các nguồn lực

Hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 là hệ thống quản lý định hướng về chất lượng và đặc biệt quan tâm đến mặt kinh tế của chi phí chất lượng nhằm tối thiểu hóa các chi phí này. Do vậy, việc xác định và quản lý các nguồn lực (nhân sự, cơ sở vật chất, máy móc thiết bị, vốn, môi trường làm việc,...) để đảm bảo sự vận hành của hệ thống là một yêu cầu quan trọng. Hoạt động đánh giá hiệu quả sử dụng và phát triển các nguồn lực đã được Ban lãnh đạo Hòa Bình tổ chức thực hiện:

- **Nhân sự:** Cùng với sự phát triển của Công ty, nhu cầu về nguồn nhân lực ngày càng tăng, nhất là đoạn từ 2005 đến nay (Biểu đồ 2.1 Số lượng lao động qua các năm):
 - o Các kế hoạch tuyển dụng được xác định hằng năm thông qua đánh giá kết quả thực hiện công việc và định hướng phát triển của Công ty. Ngoài ra, trước khi ký kết các hợp đồng thi công, Ban chỉ huy công trường đều lên kế hoạch về nhu cầu nhân sự và chuyển cho phòng hành chính - tổ chức: 70/195 thành viên đánh giá công tác này đem lại hiệu quả.



Biểu đồ 2.1 Số lượng lao động qua các năm

Nguồn: Báo cáo thường niên của Công ty qua các năm [6]

- o Các hoạt động nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo điều kiện cho các thành viên hoàn thành tốt công việc cũng như cải tiến năng suất và hiệu quả công việc được Ban lãnh đạo Công ty chú trọng:
 - ✓ Các khóa đào tạo về kỹ thuật thi công (Bảng 2.2), đào tạo về nhận thức và quản lý (Bảng 2.3) được tổ chức, đặc biệt là từ năm 2005 đến nay.

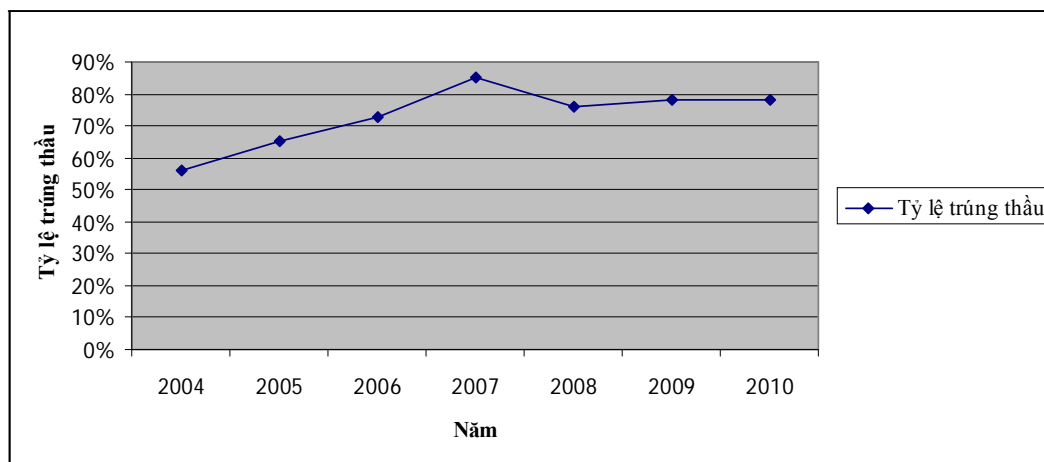
- ✓ Công tác đánh giá thi đua khen thưởng được duy trì trong từng giai đoạn thi công, hàng quý và hàng năm.
- 75/195 thành viên đánh giá công tác đào tạo rất có ích và đem lại hiệu quả trong công việc.
- Khảo sát đánh giá mức độ đáp ứng các yêu cầu của điều khoản 5.5 TCVN ISO 9001:2008 [3] cho kết quả như sau:
 - ✓ Về cơ cấu tổ chức: 76/135 thành viên khối công trường cho rằng việc xác định chức năng nhiệm vụ rõ ràng giúp cho công việc không bị chồng chéo và bỏ sót. Tuy nhiên đối với khối văn phòng, có 7/60 ý kiến cho rằng trách nhiệm công việc còn chưa rõ ràng.
 - ✓ Trách nhiệm về quản lý thông tin (bao gồm cả việc tiếp nhận và xử lý) trong quá trình giải quyết các yêu cầu của khách hàng chưa được quy định rõ ràng: 67/195 (34%) thành viên (trong đó khối văn phòng chiếm tỷ lệ cao hơn 43%) cho rằng hoạt động trao đổi thông tin còn bị động.
 - ✓ Trách nhiệm về việc báo cáo kết quả thực hiện công việc ở cả hai khối: 105/195 thành viên đánh giá cao việc kịp thời báo cáo kết quả làm việc nhằm giúp Ban lãnh đạo đưa ra các quyết định chính xác và kịp thời.
 - Cơ sở hạ tầng – trang thiết bị thi công: cơ sở vật chất cho hoạt động thi công được đầu tư một cách thích đáng và đem lại hiệu quả (97/195 thành viên đánh giá), các hoạt động bảo hành - bảo trì được Ban quản lý thiết bị lập kế hoạch và tổ chức thực hiện (78/195 thành viên đánh giá sự chủ động thực hiện và đem lại hiệu quả). Ngoài ra, để tăng cường hiệu quả trong công tác quản lý và điều động thiết bị giữa các công trường, phần mềm quản lý thiết bị thi công được nội bộ Hòa Bình xây dựng và ứng dụng từ 09/2007.
 - Điều kiện và môi trường làm việc:
 - Không chỉ chú trọng đến đầu tư thiết bị cho công tác thi công, các phương tiện làm việc cho khối văn phòng, hệ thống thông tin liên lạc, các phần mềm tác nghiệp và quản trị cũng được Ban lãnh đạo Công ty đầu tư và khuyến khích sử dụng. Đặc biệt từ năm 2004 cho đến nay, các phần mềm quản lý được ứng dụng để kiểm soát hoạt động: phần mềm quản lý nhân sự, phần mềm quản lý thi công,...
 - Các hoạt động tập thể, giao lưu giữa các công trường, giữa công trường với văn phòng được 103/195 thành viên đánh giá cao.

- Các điều kiện về an toàn thi công, bảo đảm sức khỏe cho người lao động được triển khai: 101/195 thành viên đánh giá công tác này đem lại kết quả tốt, tuy nhiên có 12/135 thành viên thuộc khối công trường cho rằng các chính sách này đến với họ một cách bị động.
- Thông tin: Hệ thống báo cáo về tình hình hoạt động của từng bộ phận cho Ban Lãnh đạo được thiết lập và tuân thủ. Tuy nhiên, hoạt động phân tích các thông tin, dữ liệu nhằm phục vụ cho cải tiến còn hạn chế và mang tính tự phát, chưa được quản lý.
- Mối quan hệ với nhà cung ứng và các đối tác: từ năm 2006 cho đến nay Hòa Bình đã ký kết hợp đồng hợp tác với nhiều đối tác trong và ngoài nước nhằm thực hiện phương châm “Tăng cường hợp lực – chinh phục đỉnh cao” và đã nhận được sự hỗ trợ từ các đối tác này về kỹ thuật, về tài chính:
 - Huấn luyện kỹ thuật thi công nhà cao tầng tại Hàn Quốc - Công ty Seo Yong.
 - Hỗ trợ tài chính thông qua việc mua cổ phiếu HBC - tập đoàn Chip Eng Seng.
 - Kinh doanh sản xuất trang thiết bị cho hệ thống lạnh - Finetec Century.
- Nguồn lực tài chính:
 - Về hoạch định nhu cầu tài chính cho hoạt động kinh doanh: kế hoạch tài chính của từng dự án được Ban chỉ huy công trình xác định ngay khi hợp đồng thi công được ký kết. Giám Đốc tài chính sẽ cân đối nhu cầu với nguồn thu để xác định phương án huy động tài chính cho từng dự án. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, tình hình lạm phát và khủng hoảng kinh tế đã tác động xấu đến khả năng huy động vốn cho các dự án.
 - Về kiểm soát nguồn lực tài chính: chi tập trung ở phòng kế toán- tài chính trong việc kiểm soát thu – chi nhằm đảm bảo các quy định của Công ty chứ chưa đi sâu phân tích các chi phí do sai hỏng, do lãng phí nhân công – vật tư, cũng như chưa thiết lập được định mức cho chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng.

2.3.4 Quản lý hoạt động thi công và kiểm soát chất lượng công trình

- Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu của khách hàng: 178/195 thành viên đánh giá cao tính chủ động trong việc tiếp nhận và giải quyết các yêu cầu của khách hàng (thư mời thầu hay chỉ định thầu) của phòng Kỹ thuật – dự thầu, nhưng có đến 117/178 thành viên nhận xét việc giải quyết này chưa đem lại hiệu quả và đặc biệt 27/135 thành viên khối công trường cho rằng việc thực hiện còn bị động.

- o Hoạt động xem xét khả năng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng trước khi tham gia thầu được thực hiện khá tốt, từ đó duy trì được tỷ lệ trúng thầu cao (Biểu đồ 2.2), 70/195 ý kiến đánh giá rằng công tác này đem lại kết quả tốt cho quá trình triển khai thi công sau này và 143/195 thành viên đánh giá tích chủ động trong việc xem xét đầy đủ các yêu cầu của công trình và khách hàng.



Biểu đồ 2.2: Tỷ lệ trúng thầu qua các năm

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của Công ty [7]

- o 143/195 (73%) thành viên đánh giá cao sự chủ động trong việc giải quyết các khiếu nại của khách hàng. Tuy nhiên 53/135 thành viên khối công trường cho rằng các khiếu nại của khách hàng được giải quyết chậm và bị động, số lượng khiếu nại về tiến độ và an toàn ngày càng nhiều (Bảng 2.6).

Bảng 2.6. Tổng hợp các khiếu nại qua các năm

| Nội dung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tổng khiếu nại | 57 | 49 | 32 | 30 | 30 | 25 | 25 |
| Về chất lượng | 22 | 20 | 11 | 7 | 7 | 5 | 8 |
| Về tiến độ | 17 | 14 | 8 | 8 | 9 | 4 | 4 |
| An toàn | 5 | 11 | 7 | 12 | 7 | 7 | 5 |
| Khác | 13 | 4 | 6 | 3 | 7 | 7 | 10 |

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của Công ty [7]

Kiểm soát quá trình mua vật tư thiết bị: với chức năng cung cấp toàn bộ vật tư cho tất cả các công trình, để đảm bảo về tiến độ, số lượng và chất lượng vật tư, phòng Hợp đồng vật tư đã tuân thủ nghiêm ngặt quy trình mua hàng đã ban hành đồng thời phối

hợp chặt chẽ với Ban chỉ huy công trình, phòng Kỹ thuật dự thầu để cập nhật các yêu cầu về vật tư, về tiến độ thi công... Tình trạng cung ứng vật tư có được cải thiện nhưng vẫn chưa đáp ứng được tiến độ thi công cho các công trình (Bảng 2.7):

Bảng 2.7 Theo dõi về tiến độ và chất lượng vật tư cung ứng qua các năm

| Nội dung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Vật tư cung cấp đúng tiến độ | 78% | 85% | 88% | 79% | 85% | 80% | 83% |
| Chất lượng vật tư | 85% | 85% | 90% | 88% | 93% | 93% | 95% |

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của Công ty [7]

- *Triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình*: hoạt động triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình được tuân thủ theo quy trình triển khai thi công (Hình 2.3) và các quy trình thi công khác (Phụ lục II), ngoài ra các hướng dẫn công việc, hướng dẫn kiểm tra ngày càng được hoàn thiện và chuẩn hóa đã giúp cho người lao động thực hiện công việc một cách thành thạo, chuyên nghiệp (Bảng 2.8 Thống kê chất lượng thi công qua các năm)

Bảng 2.8 Thống kê chất lượng thi công qua các năm

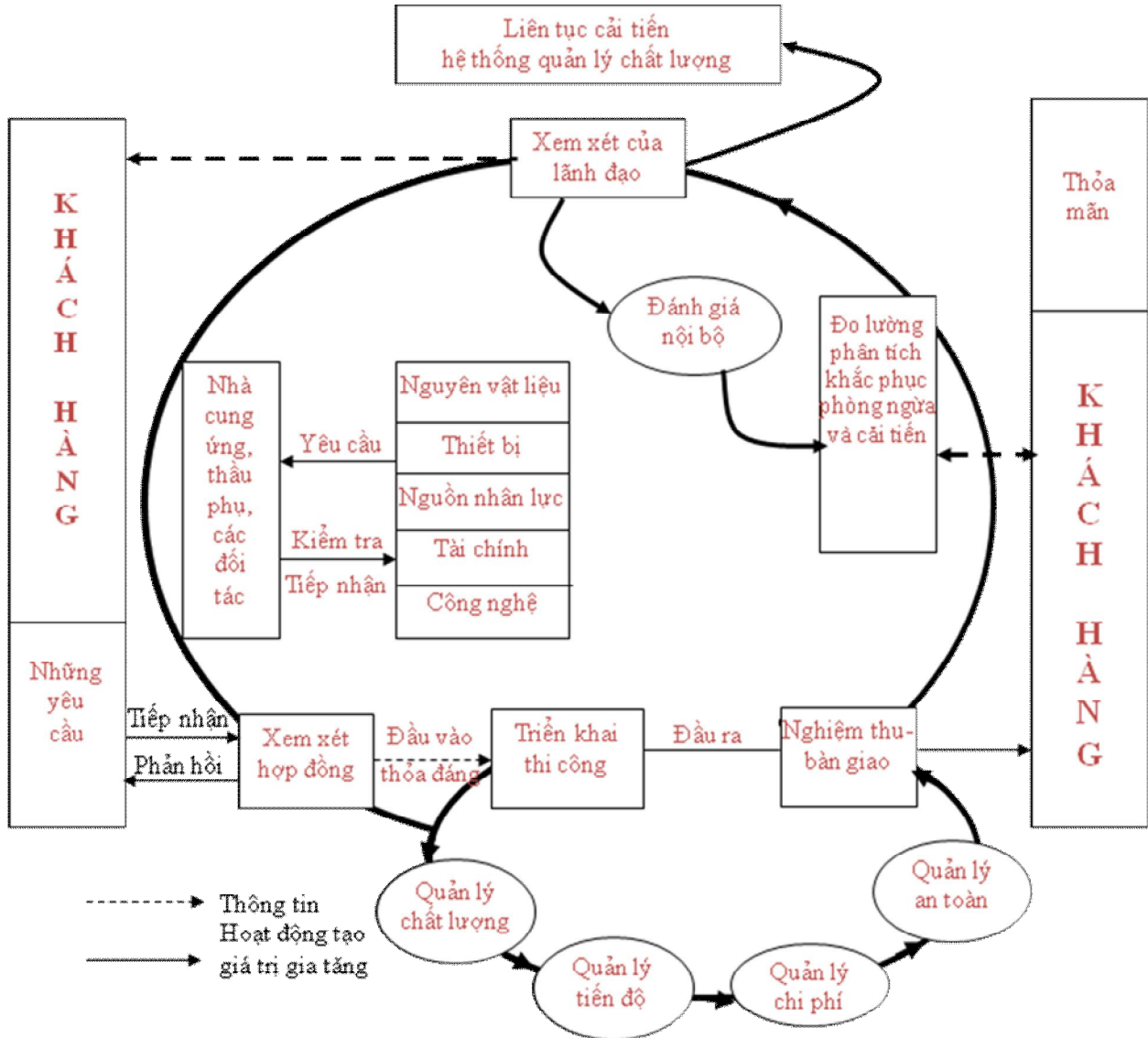
| Nội dung | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Số lần thi công không đạt yêu cầu | 35 | 28 | 25 | 22 | 18 | 26 | 22 |
| Tỷ lệ nghiệm thu nội bộ đạt yêu cầu | 80% | 85% | 82% | 85% | 87% | 87% | 85% |
| Số công trình đảm bảo tiến độ | 75% | 80% | 83% | 75% | 80% | 80% | 80% |
| Sự cố về ATLĐ | 03 | 02 | 02 | 0 | 01 | 01 | 02 |
| Số lượng công trình thực hiện | 14 | 18 | 15 | 19 | 15 | 30 | 32 |

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của Công ty [7]

2.3.5 Quản lý hệ thống và các quá trình:

Quá trình xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 chính là quá trình xây dựng và duy trì một hệ thống quản lý chất lượng dựa vào các quá trình:

- Các hoạt động cần thiết, thứ tự thực hiện và mối tương tác giữa chúng khi xem xét và đáp ứng các yêu cầu của khách hàng, được xác định và dần được xác lập và chuẩn hóa qua 9 năm triển khai áp dụng qua mô hình tương tác giữa các quá trình (Hình 2.5):



Hình 2.5: Mô hình tương tác giữa các quá trình

Nguồn: Sổ tay chất lượng Công ty [7]

- Về hoạt động xem xét tính phù hợp của hệ thống đã được lãnh đạo cao nhất duy trì và thực hiện khá tốt: 146/195 thành viên đánh giá cao tính thường xuyên và sự đầy đủ của hoạt động xem xét này. Tuy nhiên, công tác triển khai thực hiện các kết luận của việc xem xét chưa triệt để (74/195 thành viên đánh giá các hoạt động sau khi xem xét chưa thật sự đem lại hiệu quả).

Thông qua hệ thống và các quá trình này, các yêu cầu, các mong đợi của khách hàng được ghi nhận, xem xét và xác định phương pháp đáp ứng:

- 102/195 ý kiến nhận xét rằng các yêu cầu của khách hàng được chủ động xem xét và đáp ứng một cách hiệu quả.
- Các nhu cầu của các thành viên trong tổ chức về sự thừa nhận, thỏa mãn trong công việc và phát triển năng lực được 99/195 (51%) ý kiến đánh giá là được Ban lãnh đạo Công ty xem xét và đáp ứng khá tốt.
- Các yêu cầu của pháp luật có liên quan đến hoạt động của Công ty được 126/195 ý kiến đánh giá là tuân thủ tốt và đem lại hiệu quả cho Công ty.

Tổng hợp các ý kiến thu thập được từ cuộc khảo sát về hoạt động quản lý hệ thống và các quá trình tại Hòa Bình như sau:

- Hệ thống quản lý chất lượng của Công ty được hoạch định khá hoàn thiện: 100/195 ý kiến, đặc biệt là khối công trường 77/135 ý kiến, đánh giá cao sự chuẩn hóa các quy trình làm việc cũng như xác định mối tương tác giữa các hoạt động.
- Hoạt động triển khai và vận hành hệ thống chưa đồng bộ giữa 2 khối văn phòng và công trường:
 - o Khối văn phòng: việc áp dụng các quy trình đã ban hành khá tốt, 70% cho rằng các quy trình được tuân thủ cao và đem lại kết quả tốt.
 - o Khối công trường: 75/135 nhận xét việc áp dụng các quy trình còn bị động và chỉ có 25/135 ý kiến đánh giá rằng các quy trình được tuân thủ và đem lại kết quả.
- Công tác phân tích hiệu quả và cải tiến các quá trình ở khối văn phòng được thực hiện tốt hơn nhưng còn hạn chế: 45/195 thành viên cho rằng hoạt động này được thực hiện một cách bị động.

2.3.6 Các hoạt động phân tích đo lường cải tiến:

- Công tác đánh giá nội bộ: Hoạt động đánh giá nội bộ được duy trì 01 lần/ năm và thường được tổ chức trước lần đánh giá giám sát hoặc tái đánh giá chứng nhận của tổ chức bên ngoài. Số điểm không phù hợp qua các lần đánh giá nội bộ giảm dần cho thấy mức độ tuân thủ các yêu cầu của hệ thống được cải thiện, nhiều bộ phận áp dụng rất tốt như Ban an toàn, phòng Hợp đồng vật tư, phòng Đảm bảo chất lượng (xem Bảng 2.9. Số điểm không phù hợp được phát hiện tại các phòng ban trong đánh giá nội bộ). Năm 2009 và 2010 có sự gia tăng đột biến về số lượng điểm không phù hợp là do sự phát triển về tổ chức: thành lập

mới phòng Đầu tư, phòng Kiểm soát nội bộ và sự phát triển của phòng Đảm bảo chất lượng nhằm phục vụ cho hoạt động triển khai xây dựng Hệ thống ERP. Tuy nhiên, công tác đánh giá chỉ mới dừng lại ở việc xem xét tình hình thực hiện so với tài liệu đã ban hành chứ chưa đánh giá hiệu quả hay xem xét xu hướng của các quá trình, hiệu quả sử dụng các nguồn lực, đồng thời việc xem xét kết quả đánh giá nội bộ để thực hiện các hoạt động cải tiến chưa được thực hiện.

Bảng 2.9. Số điểm không phù hợp được phát hiện trong đánh giá nội bộ

| Phòng ban | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ban lãnh đạo | 04 | 03 | 03 | 02 | 03 | 02 | 02 |
| Công trường | 27 | 22 | 17 | 19 | 15 | 15 | 13 |
| HC-TC | 02 | 00 | 02 | 01 | 02 | 05 | 04 |
| KT-DT | 03 | 05 | 04 | 00 | 02 | 07 | 05 |
| HD VT | 03 | 02 | 02 | 02 | 03 | 08 | 06 |
| Kế toán | 05 | 03 | 04 | 03 | 03 | 02 | 02 |
| Ban QLTB | 03 | 01 | 02 | 03 | 01 | 03 | 02 |
| Ban an toàn | 01 | 01 | 02 | 03 | 02 | 02 | 02 |
| ĐBCL | 04 | 03 | 02 | 02 | 03 | 06 | 07 |
| Phòng kiểm soát nội bộ | | | | | | | 03 |
| Phòng đầu tư | | | | | | | 05 |
| Tổng cộng | 52 | 40 | 38 | 36 | 34 | 48 | 48 |

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của Công ty [7]

- Theo dõi và đo lường quá trình – hệ thống: Qua 9 năm áp dụng hệ thống quản lý chất lượng vào hoạt động thi công, Hòa Bình mới tập trung theo dõi và đo lường quá trình thi công (tiến độ công trình, tiến độ cung ứng vật tư, chất lượng từng công tác thi công,...) mà chưa quan tâm đúng mức đến việc theo dõi và đo lường sự biến động cũng như hiệu quả của các quá trình khác (đào tạo- tuyển dụng, quản lý kho,...). Đến năm 2009, kế hoạch theo dõi và đo lường các quá trình theo định kỳ hàng năm được lập nhưng mang tính đối phó với yêu cầu của tổ chức đánh giá bên ngoài và không được theo dõi thực hiện (Bảng 2.10)

Bảng 2.10 Kết quả khảo sát về hoạt động phân tích, đo lường quá trình – hệ thống

| Nội dung theo dõi và đo lường | Không thực hiện | Bị động | Chủ động | Chủ động & đem lại kết quả | Thường xuyên cải tiến và đem lại kết quả | Tổng cộng |
|-------------------------------|-----------------|---------|----------|----------------------------|--|-----------|
| Sự thỏa mãn KH | | 27% | 56% | 17% | | 100% |
| Sự phù hợp của HTQLCL | | 33% | 67% | | | 100% |
| Các quá trình trong hệ thống | | 33% | 67% | | | 100% |
| Sự phù hợp của sản phẩm | | | 63% | 34% | 3% | 100% |

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của Công ty [7]

07/2009 hai phân hệ quản lý thiết bị thi công và quản lý vật tư của hệ thống ERP được đưa vào ứng dụng đã từng bước cải thiện tính thống nhất và sự phối hợp giữa các công trình trong việc kiểm soát hai nguồn lực quan trọng này, đồng thời, cung cấp dữ liệu cho việc đánh giá hiệu quả của quá trình quản lý thiết bị thi công và cung ứng vật tư.

- Phân tích dữ liệu: việc áp dụng các kỹ thuật thống kê còn ở mức đơn giản, chủ yếu là ghi nhận mà chưa đi sâu vào việc phân tích xu hướng hay nguyên nhân của những tồn tại để đề xuất các biện pháp phòng ngừa hay cải tiến. Nội dung phân tích dữ liệu chỉ mới tập trung vào sự thỏa mãn của khách hàng và chất lượng công trình, 83/195 thành viên nhận xét còn bị động và các thành viên còn lại cho rằng hoạt động này chưa đem lại hiệu quả.
- Hành động khắc phục phòng ngừa và cải tiến:
 - o Việc thực hiện các hành động khắc phục – phòng ngừa còn mang tính bị động và chưa ghi nhận hồ sơ một cách đầy đủ (83/195 ý kiến) và 112 ý kiến cho rằng các hành động khắc phục chưa đem lại hiệu quả.
 - o Xem xét xu hướng sự không phù hợp của các quá trình chỉ mới tập trung ở khối công trường và 75 ý kiến cho rằng việc xem xét này được thực hiện một cách bị động.
 - o Các phương pháp và công cụ cải tiến chưa được áp dụng (20 ý kiến) hoặc áp dụng nhưng chưa đem lại hiệu quả (100 ý kiến).
 - o Công tác tổ chức áp dụng 5S được triển khai và duy trì trong thời gian dài từ tháng 8/2007 đến nay nhưng vẫn chưa xây dựng được ý thức “sẵn sàng” (sitsuke) cho CBCNV mà nhất là đội ngũ CBCNV mới.

2.4 Đánh giá chung về tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO9001:2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình

Với quyết tâm xây dựng – duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng, Ban lãnh đạo cùng toàn thể CBCNV Hòa Bình đã từng bước thực hiện các cam kết về chất lượng và đạt được những thành quả sau:

- Đã xây dựng một phương pháp làm việc mới trong tổ chức: làm việc theo mục tiêu, theo kế hoạch và quan tâm đến hoạt động phòng ngừa, đặc biệt là nhận thức về cải tiến thường xuyên ở khối công trường.
- Xác định rõ quyền hạn và trách nhiệm của từng vị trí không chỉ liên quan đến chất lượng mà còn trong những lĩnh vực khác: tài chính, nhân sự, đối ngoại,...
- Xây dựng được một hệ thống tài liệu, giúp các nhân viên thực hiện công việc của mình một cách dễ dàng, đặc biệt là các nhân viên mới có thể nhanh chóng hội nhập vào hoạt động của Công ty.
- Công ty đã phân tích rõ ràng các quá trình ảnh hưởng tới chất lượng công trình và xác định mối tương tác giữa chúng từ đó hoạch định hệ thống quản lý nhằm giải quyết thỏa đáng các yêu cầu khách hàng trên cơ sở tuân thủ các yêu cầu của pháp luật và đảm bảo lợi ích của các bên liên quan.
- Công tác kiểm soát chất lượng công trình được triển khai ở từng công tác thi công, từng giai đoạn thi công và được ghi nhận hồ sơ.
- Việc duy trì hệ thống quản lý chất lượng trong suốt thời gian qua, đã tạo dựng được lòng tin đối với khách hàng và đối tác thể hiện qua các hợp đồng hợp tác và số lượng thư chỉ định thầu ngày càng nhiều.
- Ứng dụng mạnh mẽ tin học cho các nghiệp vụ tác nghiệp và hoạt động quản lý thông qua việc triển khai hệ thống ERP tạo tiền đề vững chắc cho công tác phân tích và cải tiến hệ thống.

Tuy nhiên, trong suốt thời gian áp dụng kể từ khi đạt chứng nhận cho đến nay, hệ thống quản lý chất lượng vẫn còn tồn tại một số điểm sau:

- Về thực hiện chính sách – mục tiêu:
 - o Lãnh đạo cấp trung gian và cấp cơ sở chưa chú trọng vào công tác truyền đạt định hướng, chính sách cho các thành viên trong bộ phận.
 - o Kết quả thực hiện mục tiêu khá thấp.

- Việc triển khai thực hiện các mục tiêu còn bị động, hoạt động theo dõi, giám sát và đánh giá tình hình thực hiện mục tiêu chưa được triển khai một cách thường xuyên để đảm bảo mục tiêu đặt ra được hoàn thành.
- Một số mục tiêu chất lượng chưa xác định được chỉ tiêu đo lường cụ thể: các mục tiêu về an toàn, về đào tạo.
- Về hệ thống tài liệu:
 - Công tác lưu trữ hồ sơ - tài liệu - bản vẽ tại các công trường chưa thống nhất, còn lộn xộn khó truy tìm, tình trạng sử dụng tài liệu lỗi thời, bản vẽ lỗi thời vẫn còn tồn tại ở một vài công trường.
 - Việc áp dụng theo tài liệu đã ban hành tại các công trường chưa được thực hiện triệt để, nhất là khối công trình. 75/135 thành viên khối công trường đánh giá hệ thống tài liệu hiện tại còn chưa đầy đủ, sẵn sàng cũng như phù hợp với hoạt động thực tế và 63 ý kiến nhận xét công tác cải tiến tài liệu còn bị động.
- Về quản lý các nguồn lực:
 - 93/135 thành viên khối công trường đánh giá kế hoạch tuyển dụng chưa đem lại kết quả như mong đợi, tình trạng thiếu nhân sự làm ảnh hưởng đến tiến độ thi công vẫn còn tồn tại và 83/135 thành viên khối công trường đánh giá các lớp đào tạo chưa thật sự hiệu quả.
 - Sự phân công trách nhiệm công việc ở khối văn phòng chưa rõ ràng.
 - Tính sẵn sàng của thiết bị phục vụ cho hoạt động thi công chưa cao: 42/135 thành viên khối công trường nhận xét công tác bảo trì sửa chữa thiết bị thi công còn bị động gây ảnh hưởng không nhỏ đến tiến độ và chất lượng công trình.
 - Thông tin từ hoạt động và các thông tin về thị trường – khách hàng chưa được tập hợp và quản lý nhằm xây dựng cơ sở dữ liệu cho hoạt động cải tiến. Hoạt động trao đổi thông tin còn bị động.
 - Công tác hoạch định nhu cầu và kiểm soát về nguồn lực tài chính cho hoạt động chưa hiệu quả: chỉ có 25/135 thành viên khối công trường cảm nhận được tính hiệu quả của kế hoạch này, còn 68% khối văn phòng cho rằng công tác lập kế hoạch tài chính và kiểm soát hiệu quả tài chính được thực hiện một cách bị động.
- Về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình:

- Các ý kiến khiếu nại của khách hàng được giải quyết chậm và bị động, các khiếu nại về chất lượng còn nhiều và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số khiếu nại.
 - Tình trạng cung ứng vật tư trễ tiến độ vẫn còn tồn tại.
 - Các hành động khắc phục phòng ngừa trong hoạt động thi công chưa được triển khai triệt để.
- Về quản lý hệ thống và các quá trình
- Các hoạt động sau khi xem xét hệ thống của Ban lãnh đạo theo định kỳ chưa được thực hiện một cách hiệu quả.
 - Hoạt động triển khai và vận hành hệ thống chưa thật sự đồng bộ giữa 2 khối văn phòng và công trường.
 - Việc phân tích, đánh giá hiệu quả của từng quá trình chưa được triển khai triệt để nhằm tạo cơ sở cho hoạt động cải tiến.
- Công tác theo dõi – đo lường – cải tiến hệ thống
- Công tác đánh giá hiệu quả của các chương trình cải tiến chưa được thực hiện tốt nên chưa động viên, khuyến khích được tinh thần cải tiến của các thành viên trong tổ chức.
 - Hoạt động đánh giá nội bộ chưa đi sâu vào đánh giá hiệu quả công việc và phần lớn tập trung vào việc xem xét mức độ tuân thủ hệ thống tài liệu.
 - Việc ghi nhận các hành động không phù hợp để phân tích nguyên nhân và đưa ra các hành động khắc phục phòng ngừa còn hạn chế. Cũng như hoạt động áp dụng kỹ thuật thống kê nhằm phân tích và cải tiến hoạt động chưa được triển khai một cách hiệu quả.
 - Chưa cụ thể hóa các chỉ tiêu để theo dõi và đo lường hiệu quả của các quá trình, các hoạt động.

Với những tồn tại như đã nêu ở trên, hệ thống thống quản lý chất lượng tại Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình chưa thật sự tuân thủ các nguyên tắc của quản lý chất lượng, đặc biệt là Nguyên tắc 2,3,4,5 và 6. Trên cơ sở mức độ vi phạm các nguyên tắc, mức độ tuân thủ hệ thống quản lý chất lượng theo kết quả khảo sát thực tế (phụ lục II), tác giả xếp hạng mức độ ảnh hưởng của những tồn tại nêu trên đối với hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng của Công ty theo cấp độ giảm dần như sau:

- Về quản lý hệ thống và các quá trình;

- Công tác theo dõi đo lường và cải tiến hệ thống;
- Về quản lý các nguồn lực;
- Về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình;
- Về chính sách- mục tiêu;
- Về hệ thống tài liệu.

Nhìn chung, hệ thống quản lý chất lượng đã hỗ trợ rất lớn cho Ban Giám Đốc Công ty trong quá trình điều hành – kiểm soát hoạt động của doanh nghiệp đặc biệt là trong giai đoạn 2006 đến nay, khi Hòa Bình có sự tăng trưởng đột biến về quy mô và thị trường xây dựng có những biến động bất lợi do cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới đem lại. Mặc dù số lượng công trình thi công ngày càng nhiều, đặc biệt là nhiều công trình có quy mô lớn và địa hình thi công phức tạp, xa trung tâm thành phố nhưng công tác áp dụng vẫn được duy trì đều đặn. Tuy nhiên, hệ thống quản lý chất lượng của Hòa Bình vẫn còn nhiều hạn chế và chưa triệt tiêu những chi phí ảnh hưởng đến hiệu quả của hệ thống. Và đây cũng là lý do của việc triển khai phân hệ quản lý dự án trong hệ thống ERP bị kéo dài.

Qua tìm hiểu thực tế, phân tích tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 và kết quả thu thập ý kiến của các thành viên chủ chốt trong Công ty, cho thấy những tồn tại trong hệ thống quản lý chất lượng của Hòa Bình là do những nguyên nhân sau:

➤ **Cách xây dựng mục tiêu chưa hiệu quả và tính hiệu lực thấp**

- Kết quả thực hiện các mục tiêu khá thấp và việc triển khai các mục tiêu còn bị động là do:
 - o Phương pháp xây dựng mục tiêu chưa hợp lý, chỉ có 1 chiều từ Ban Lãnh đạo đến các phòng ban, dựa trên những mục tiêu và nhiệm vụ dài hạn của Công ty chứ chưa có sự tham gia từ các bộ phận, nên một vài mục tiêu đặt ra còn khá cao so với năng lực thực tế của các đơn vị.
 - o 63/135 (47%) thành viên thuộc khối công trường đánh giá các mục tiêu triển khai đến các thành viên một cách bị động.
 - o Thiếu sự theo dõi, đánh giá và phân tích trong quá trình thực hiện mục tiêu. Một số mục tiêu chất lượng chưa nêu rõ các chỉ tiêu đánh giá và đo lường mức độ hoàn thành nên dẫn đến việc đánh giá theo cảm tính hoặc không đúng bản chất:
 - ✓ 13/195 ý kiến cho rằng các mục tiêu đưa ra là không khả thi và không được theo dõi và đánh giá.

- ✓ 141/195 (72%) ý kiến (trong đó khối công trường chiếm 70%) nhận xét rằng việc theo dõi đánh giá các mục tiêu được thực hiện một cách bị động.
 - Khi phân bổ các mục tiêu chất lượng cho các bộ phận, không có mức khen thưởng, chế tài dẫn đến tình trạng các bộ phận lập kế hoạch thực hiện một cách sơ sài để cho đúng quy định hay đối phó với công tác đánh giá nội bộ.
- **Tính hiệu lực của hệ thống tài liệu chưa cao:**
- Những tồn tại trong hệ thống tài liệu đã ảnh hưởng rất lớn trong quá trình áp dụng và cải tiến hệ thống mà nguyên nhân sâu xa gồm:
 - Nội dung và hình thức:
 - ✓ Công tác soạn thảo tài liệu chủ yếu do các thành viên phòng Đảm bảo chất lượng thực hiện mà chưa có sự tham gia một cách tích cực của các phòng ban chuyên trách, đặc biệt là khối công trường.
 - ✓ Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong việc xây dựng các quy trình còn hạn chế.
 - ✓ Nhận thức của các thành viên tham gia về yêu cầu tiêu chuẩn chưa đầy đủ dẫn tới tình trạng soạn thảo tài liệu một cách sơ sài, lầy lệ cho xong.
 - Công tác quản lý và cập nhật:
 - ✓ Thiếu nhân sự phụ trách công tác cập nhật và quản lý tài liệu ở từng phòng ban, đặc biệt là ở công trường.
 - ✓ Công tác ban hành và theo dõi tình hình áp dụng chưa được thực hiện một cách triệt để.
 - ✓ Từ năm 2006 trở lại đây, có sự tăng trưởng đột biến về số lượng nhân sự tại cả 2 khối công trường và văn phòng, công tác đào tạo nhận thức về hệ thống cho nhân viên mới chưa được tổ chức kịp thời đã làm ảnh hưởng đến mức độ tuân thủ hệ thống.
- **Những tồn tại trong quản lý các nguồn lực, đặt biệt là tài chính:**
- Các thành viên khối công trường đánh giá thấp tính hiệu quả của công tác tuyển dụng – đào tạo là do:
 - Thiếu sự phối hợp giữa các Ban quản lý công trường và phòng hành chính tổ chức trong quá trình lập kế hoạch nhân sự và triển khai công tác tuyển dụng hay điều động.

- Hiện tại, phòng hành chính tổ chức chỉ tập trung khai thác tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của các thành viên cũ mà chưa chú trọng đến các phương pháp khác như thông qua trung tâm cung ứng lao động hay sử dụng hình thức thuê ngoài trong một số công việc.
- Công tác đào tạo nội bộ còn mang tính tự phát, việc xác định nội dung cần đào tạo chủ yếu dựa vào cảm tính hay nhu cầu nhất thời chứ chưa hoạch định được nhu cầu nhân lực cho sự phát triển của Công ty.
- Chưa triển khai được công tác đánh giá kết quả các hoạt động đào tạo- tuyển dụng để đưa ra các biện pháp điều chỉnh nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động này.
- Tính sẵn sàng của thiết bị phục vụ cho hoạt động thi công chưa cao: Hiện tại, tất cả các thiết bị thi công được giao cho Ban quản lý thiết bị thi công quản lý điều động và bảo trì – sửa chữa. Tuy nhiên, trách nhiệm và sự phối hợp giữa Ban quản lý thiết bị và Ban chỉ huy công trường chưa được đề cập trong nội dung quy trình bảo trì – sửa chữa thiết bị thi công.
- Với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, việc nắm bắt thông tin kịp thời sẽ giúp doanh nghiệp phản ứng kịp thời với những thay đổi của thị trường và trở thành nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp. Việc tập hợp và quản lý thông tin đầy đủ giúp cho doanh nghiệp có một cơ sở dữ liệu tin cậy nhằm dự báo chính xác xu hướng của các hoạt động, đồng thời là cơ sở cho cải tiến quá trình, hệ thống. Qua xem xét quá trình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng, cho thấy việc thu thập và quản lý thông tin còn hạn chế là do chưa được quy định rõ trách nhiệm thu thập, xử lý, phân tích và xử lý thông tin thành nguồn kiến thức.
- Công tác kiểm soát nguồn lực tài chính chưa hiệu quả là do:
 - 52/135 thành viên công trường cho rằng kế hoạch tài chính còn mang tính đối phó với yêu cầu của Chủ đầu tư, chưa thật sự dự báo một cách đầy đủ, chính xác về nhu cầu.
 - Các hoạt động phân tích những thiệt hại về chi phí cho các sai hỏng, sự lãng phí trong vật tư – nhân công, những thiệt hại do trễ tiến độ thi công,... chưa được triển khai triệt để: 95/195 ý kiến nhận xét là bị động và 85/195 nhận xét là chưa đem lại hiệu quả.
- **Số lượng công trình không đảm bảo tiến độ thi công vẫn duy trì ở mức cao từ 20% đến 25% và các khiếu nại về chất lượng công trình luôn chiếm tỷ lệ cao:**

Qua phân tích tình hình thực tế và các ý kiến góp ý của các thành viên, tiến độ thi công công trình bị chậm trễ so với kế hoạch và duy trì ở tỷ lệ cao là do một số nguyên nhân sau:

- Các nguyên nhân chủ quan:
 - o Những tồn tại trong công tác quản lý nguồn lực đã ảnh hưởng đến tiến độ thi công:
 - ✓ Nhân sự không được đáp ứng kịp thời cả về số lượng và chất lượng.
 - ✓ Vật tư cung ứng không đúng tiến độ do thông tin giữa công trường và phòng hợp đồng vật tư về tiến độ thi công không thường xuyên, ngoài ra sự bị động về tài chính cũng ảnh hưởng đến tiến độ mua hàng.
 - ✓ Sự phân công trách nhiệm sửa chữa và sự phối hợp giữa Ban quản lý thiết bị thi công và công trường trong công tác quản lý thiết bị không rõ ràng đã ảnh hưởng tới tiến độ thi công (42/135 thành viên khối công trường nhận xét).
 - ✓ Công tác theo dõi và giám sát các nguồn lực thuê ngoài (thầu phụ) chưa được thực hiện triệt để.
 - o Công tác kiểm soát chất lượng công trình chưa hiệu quả, dẫn đến những khiếu nại của đơn vị Tư vấn giám sát và Chủ đầu tư đầu tư về chất lượng thi công:
 - ✓ Việc tuân thủ các yêu cầu về kiểm soát chất lượng cho từng công tác thi công đã nêu trong hệ thống tài liệu còn hạn chế.
 - ✓ Công tác giám sát chất lượng thi công chưa được triển khai triệt để, đồng thời lực lượng Giám sát tại các công trường còn hạn chế.
 - ✓ Các hoạt động thực hành sau các khóa đào tạo về thi công chưa được tổ chức triển khai vào thực tế hoặc triển khai không triệt để.
 - ✓ Nhật ký thi công chưa được ghi nhận một cách đầy đủ để tạo thành cơ sở dữ liệu giúp Ban chỉ huy công trường xem xét và có những biện pháp để kiểm soát chất lượng thi công một cách hiệu quả.
- Nguyên nhân khách quan:
 - o Hiện nay các công trình thi công của Hòa Bình chủ yếu là các công trình có quy mô lớn, thời gian thi công dài (ít nhất là 12 tháng) nên sự ảnh hưởng của thời tiết đến tiến độ thi công thì điều không thể tránh khỏi mặc dù công tác đánh giá về địa hình, đặc điểm điều kiện tự nhiên tại địa điểm thi công và theo dõi tình hình thời tiết được thực hiện thường xuyên.

- Sự thay đổi về yêu cầu thi công của Chủ đầu tư, nhất là các yêu cầu về vật liệu, cũng ảnh hưởng rất lớn đến tiến độ thi công.
- Chủ đầu tư hay gặp khó khăn trong việc giải quyết các thủ tục pháp lý, việc bàn giao mặt bằng hiện trường, xét duyệt những chi phí phát sinh, xét duyệt thiết kế thi công. Những chậm trễ này có thể ảnh hưởng đến thời hạn thi công và chi phí.
- Công trình xây dựng thường chen vào những khu dân cư đô thị, vì vậy trong quá trình thi công khả năng ảnh hưởng đến bên thứ 3 là rất lớn (gây ô nhiễm, bụi bặm, tiếng ồn, lún, nứt, hư hỏng công trình lân cận...) có thể dẫn đến những đòi hỏi bồi thường thiệt hại. Nếu không giải quyết kịp thời có thể phát sinh tranh chấp dẫn đến kiện thưa. Theo luật Việt Nam, trong trường hợp xảy ra tranh chấp thì công trình xây dựng có thể bị đình chỉ thi công làm ảnh hưởng đến tiến độ xây dựng và gây ra nhiều thiệt hại kinh doanh khác.

➤ **Công tác theo dõi – đo lường – cải tiến hệ thống chưa được triển khai triệt để:**

Một trong tám nguyên tắc của quản lý chất lượng đó là cải tiến liên tục. Cải tiến liên tục nhằm đạt được sự hoàn thiện là mục tiêu chính của quản lý chất lượng toàn diện, đồng thời cũng là cách để doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh của mình. Và kết quả theo dõi - đo lường các quá trình trong hệ thống, kết quả thực hiện mục tiêu chính là cơ sở để đưa ra các hành động cải tiến. Kết quả thu thập ý kiến của 195 thành viên cho thấy, hầu hết các yêu cầu của tiêu chuẩn mới được đáp ứng ở mức độ 3 (Chủ động thực hiện), một vài hoạt động đáp ứng ở mức độ 4 (chủ động thực hiện và đem lại kết quả tốt), các hoạt động cải tiến còn hạn chế. Sự bị động trong việc thực hiện các hoạt động theo dõi – đo lường quá trình và hệ thống (Bảng 2.10) sẽ hạn chế các hoạt động cải tiến mà nguyên nhân sâu xa của tình trạng này:

- Nhận thức về sự cải tiến thường xuyên của các thành viên trong tổ chức chưa đúng nên các hành động khắc phục – phòng ngừa được thực hiện một cách chung chung, các chương trình cải tiến, như thực hành áp dụng 5S, không thực hiện triệt để, đồng bộ và duy trì thường xuyên.
- Lãnh đạo Công ty rất quan tâm đến việc duy trì và cải tiến hệ thống, tuy nhiên, nguồn lực triển khai còn hạn chế nên chưa xây dựng đầy đủ các chỉ tiêu thống kê quan trọng, đặc biệt là các chỉ tiêu thống kê liên quan đến sản phẩm không phù hợp, chi phí không phù hợp phát sinh tại các bộ phận. Nhân viên chưa được hướng dẫn, đào tạo cách sử dụng các công cụ thống kê.

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

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, tác giả tiến hành thu thập và xử lý các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp gồm:

- Hệ thống tài liệu nội bộ của Công ty;
- Hồ sơ chất lượng của Công ty trong suốt quá trình áp dụng Hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001 từ 2004 đến 2010;
- Kết quả khảo sát về tình hình áp dụng và vận hành hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001 tại Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình;

Nhằm xác định những tồn tại trong hệ thống quản lý chất lượng của Công ty và những nguyên nhân của chúng. Từ đó, xây dựng cơ sở cho các giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng của Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình ở Chương 3.

CHƯƠNG III: MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG THEO TIÊU CHUẨN TCVN ISO 9001:2000 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN XÂY DỰNG VÀ KINH DOANH ĐỊA ỐC HÒA BÌNH

3.1 Mục tiêu và định hướng phát triển của Công ty:

3.1.1 Mục tiêu và định hướng phát triển chung của Công ty:

Trên cơ sở kết quả thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ do HĐQT đã đặt ra trong giai đoạn 2006 – 2010 “Tăng cường hợp lực – chinh phục đỉnh cao” cùng với việc đánh giá tổng quan thị trường và vị trí của Hòa Bình, HĐQT xác định các mục tiêu và nhiệm vụ cơ bản của giai đoạn 2011 – 2014:

- Giai đoạn 2011 – 2014: với kết quả phân tích Công ty theo mô hình SWOT, Hòa Bình đã thiết lập định hướng phát triển cho giai đoạn 2011 – 2014:
 - o Mục tiêu:
 - Giữ vững uy tín Công ty xứng tầm thương hiệu quốc gia.
 - Tốc độ tăng trưởng Công ty cao hơn tốc độ tăng trưởng bình quân ngành.
 - Mở rộng thị phần, trở thành một trong ba công ty xây dựng hàng đầu niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán, phát triển và chiếm lĩnh thị trường tiềm năng ở Đồng bằng sông Cửu Long và miền Trung.
 - Đảm bảo mức cổ tức hợp lý.
 - Giữ vững các chỉ tiêu tài chính ổn định:
 - ✓ Biên lợi nhuận thuần: 6% - 8%
 - ✓ Lợi nhuận sau thuế/ vốn chủ sở hữu (ROE): 18% – 21%
 - ✓ Lợi nhuận sau thuế/ tổng tài sản (ROA): 6% - 7%
 - ✓ Thu nhập trên mỗi cổ phần (EPS): 7000 – 9000 đồng/ cổ phiếu.
 - ✓ Đạt những chỉ tiêu kinh tế theo đúng kế hoạch đã đề ra Bảng 3.1:

Bảng 3.1 Các chỉ tiêu kinh tế giai đoạn 2011 - 2014

| Chỉ tiêu | Năm 2011 | Năm 2012 | % tăng so với 2011 | Năm 2013 | % tăng so với 2012 | Năm 2014 | % tăng so với 2013 |
|------------------------------|-------------|----------|--------------------|----------|--------------------|----------|--------------------|
| Doanh thu (tỷ đồng) | 2300 - 2500 | 3000 | 20% | 3800 | 23.6% | 4700 | 29-30% |
| Lợi nhuận sau thuế (tỷ đồng) | 150 - 170 | 188 | 25% | 244 | 30% | 317 | 30% |
| Vốn điều lệ (tỷ đồng) | 262 | 320 | 20% | 380 | 18.75% | 450 | 18.42% |
| Cổ tức (%) | 30% | 30% | | 30% | | 30% | |

(Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2010) [6]

○ **Để đạt được các mục tiêu trên, cần thực hiện vụ cụ thể sau:**

- Hoàn thiện mô hình tổ chức theo hướng hình thành tập đoàn kinh tế, phát huy tốt nhất các nguồn lực và chuyên môn hóa cao. Nâng cao tính độc lập tự chủ của các công ty thành viên trong việc phát triển hoạt động kinh doanh, mở rộng thị trường, thiết lập các mối quan hệ hợp tác với các đối tác bên ngoài và tăng cường quan hệ hợp tác với các thành viên trong HBC theo phương thức đối tác chiến lược của nhau. Thành lập văn phòng đại diện HBC khu vực miền trung tại Đà Nẵng nhằm quảng bá và xúc tiến hoạt động kinh doanh.
- Quyết tâm ứng dụng thành công Hệ thống quản trị nguồn lực doanh nghiệp (ERP) để tăng năng suất lao động, hiệu quả quản lý và kiểm soát rủi ro. Đưa vào vận hành 4 phân hệ tài chính, mua hàng, tồn kho và quản trị dự án đồng thời tiếp tục triển khai các phân hệ còn lại của hệ thống (quản trị nhân sự và phân tích kinh doanh).
- Hoàn thiện hệ thống quản lý, triển khai Hệ thống quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS 18001, Hệ thống quản lý môi trường 14001, duy trì và phát triển chương trình 5S, áp dụng những tiến bộ mới nhất trong quản lý thi công xây dựng cũng như công nghệ tiên tiến nhất trong thi công.
- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức, các quy chế quản trị, thang bảng lương, quy định – công thức khen thưởng cho CBCNV và sớm đưa vào áp dụng trong quý 2/2011.
- Đào tạo và bồi dưỡng CBCNV về mọi mặt, bao gồm kiến thức kỹ năng, tay nghề, thái độ làm việc, áp dụng văn hóa doanh nghiệp 8T của HBC. Tổ chức nhiều chương trình đào tạo nội bộ ngắn hạn và khuyến khích tạo điều kiện thuận lợi cho các anh chị em tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài. Tổ chức công đoàn cần phát huy vai trò, trách nhiệm trong việc chăm lo đời sống tinh thần và vật chất của CBCNV.
- Tăng cường hợp lực – Chinh phục đỉnh cao, mỗi thành viên sẽ là sứ giả HBC trong việc thắt chặt các mối quan hệ hợp tác với tất cả các bên. Giữ vững uy tín, niềm tin đối với khách hàng, đối tác và nâng cao thương hiệu Công ty.
- Khai thác cơ hội trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh bất động sản với việc góp vốn đầu tư ở mức phù hợp tại các dự án khả thi để mở rộng quan hệ hợp tác, hỗ trợ chủ đầu tư đồng thời tạo lợi thế trong công tác thi công – lĩnh vực then chốt của HBC.

3.1.2 Định hướng phát triển hệ thống quản lý chất lượng của Công ty:

Nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ chung của Công ty và thực thi những cam kết về chất lượng với khách hàng, Ban lãnh đạo đã xác định phát triển và hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 theo hướng tin học hóa hệ thống quản lý:

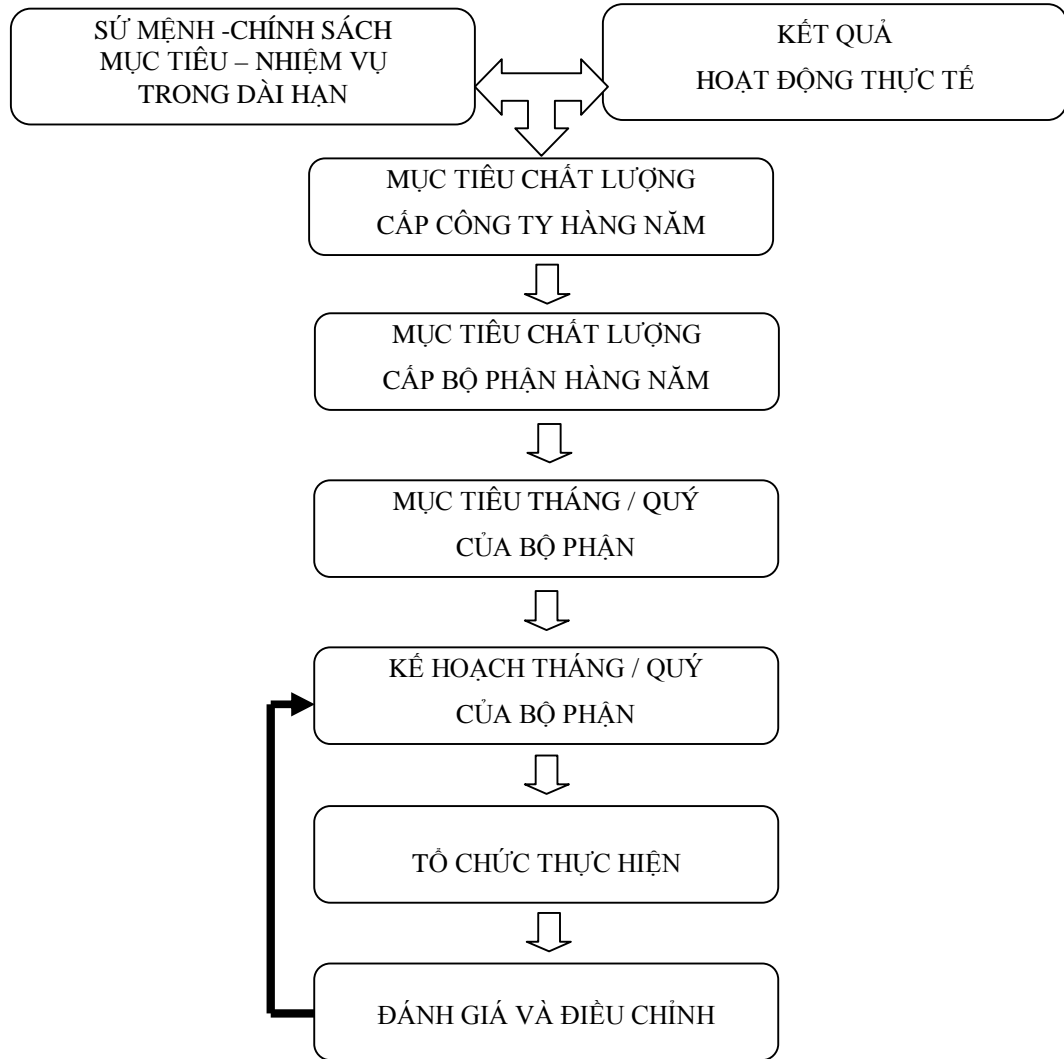
- Ứng dụng sâu rộng hệ thống Công nghệ thông tin vào công tác quản lý thi công, đưa vào vận hành sớm nhất phân hệ quản lý dự án và các phân hệ thuộc giai đoạn hai của hệ thống ERP (Enterprise Resource Planning).
- Duy trì và nâng cao chất lượng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008: triển khai áp dụng quản lý mục tiêu cho từng bộ phận, phòng ban, hoàn thiện quy chế tài chính, định mức chi phí cho từng hoạt động nhằm hướng tới tối ưu hóa các chi phí chất lượng.
- Duy trì các chương trình 5S, Kaizen từ văn phòng đến công trường và cả các Công ty con.
- Tiếp tục triển khai xây dựng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 cho các Công ty con.

3.2 Các giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình

Trên cơ sở phân tích nguyên nhân của những tồn tại trong hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty Hòa Bình trong thời gian qua và định hướng phát hệ thống quản lý chất lượng của Công ty trong thời gian tới, tác giả đề nghị một số giải pháp nhằm hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty như sau:

3.2.1 Cải tiến quy trình xây dựng và triển khai thực hiện mục tiêu

Nhằm đảm bảo các cam kết trong chính sách chất lượng của Công ty được thực thi đồng thời tăng cường tính hiệu lực và hiệu quả của các mục tiêu chất lượng, quá trình xây dựng và triển khai thực hiện các mục tiêu được thực hiện theo quy trình Hình 3.1:



Hình 3.1 Quy trình xây dựng và triển khai mục tiêu

- Mục tiêu chất lượng cấp Công ty được xác định hàng năm dựa vào nhiệm vụ từng giai đoạn và kết quả hoạt động thực tế.
- Từ mục tiêu chất lượng cấp Công ty, các bộ phận sẽ xây dựng mục tiêu cho bộ phận mình và đưa vào kế hoạch thực hiện hàng tháng/ quý của bộ phận.
- Quá trình triển khai thực hiện mục tiêu phải tuân thủ theo chu trình Deming (Hình 3.2) với các bước sau:



Hình 3.2 Chu trình Deming

Nguồn: Quản lý chất lượng trong các tổ chức [1]

- **P-Plan:** lập kế hoạch và phương hướng đạt được mục tiêu, bao gồm:
 - ✓ Xây dựng kế hoạch hành động: xác định các công việc cần thực hiện và nguồn lực để tiến hành nhằm đạt được mục tiêu đã nêu
 - ✓ Xác định các điểm kiểm soát: xác định vị trí, cách thực hiện, tần số kiểm tra để đảm bảo kiểm soát được quá trình với chi phí hiệu quả nhất.
- **D-Do:** thực hiện theo kế hoạch đã lập:
 - ✓ Đào tạo - huấn luyện: giúp cho các thành viên có đủ nhận thức, khả năng tự đảm đương công việc của mình.
 - ✓ Thực hiện - tự kiểm soát kết quả - điều chỉnh cho đúng:
- **C-Check:** Kiểm tra kết quả thực hiện để phát hiện những sai lệch trong quá trình thực hiện để có thể điều chỉnh kịp thời và ngăn ngừa sự sai lệch đó.
- **A-Action:** hành động sửa chữa và loại bỏ các nguyên nhân gây ra sai lệch.

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

- Một trong những lý do dẫn đến không đạt mục tiêu chất lượng đưa ra, đó là thiếu biện pháp thúc đẩy, động viên, chế tài. Như hiện nay, dù đạt mục tiêu hay không đạt mục tiêu thì các

quản trị viên, nhân viên vẫn được hưởng đủ lương, sẽ không tạo được động lực, sự cố gắng để đạt mục tiêu đề ra.

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

3.2.2 Hoàn thiện hệ thống tài liệu

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

- Để giải quyết triệt để những tồn tại trong hệ thống tài liệu, Phòng Đảm bảo chất lượng của Hòa Bình phải đảm bảo nguyên tắc sau trong quá trình xây dựng hệ thống tài liệu:
 - o Các thành viên trong tổ chức phải tham gia công tác soạn thảo và góp ý tài liệu.
 - o Trưởng các bộ phận, Ban chỉ huy công trường phải xem xét, hoàn thiện các tài liệu liên quan đến hoạt động của đơn vị
 - o Tất cả các tài liệu sau khi ban hành phải được triển khai áp dụng vào hoạt động thực tế để đánh giá tính phù hợp và hiệu quả.
 - o Các thành viên tham gia vào quá trình soạn thảo, xem xét tài liệu phải nắm rõ các yêu cầu của tiêu chuẩn và hoạt động của Công ty.
- Đề xuất một số nội dung để hoàn thiện hệ thống tài liệu sau:
 - o Về hình thức: điều chỉnh cách cho ký hiệu tài liệu dựa trên góp ý của các thành viên. Ký hiệu tài liệu được quy định lại như sau: XX-YY-ZZ trong đó:

- ✓ XX: viết tắt của nhóm tài liệu, gồm

| Nhóm tài liệu | Ký hiệu | Nhóm tài liệu | Ký hiệu |
|---------------|---------|---------------|---------|
| Quy trình | QT | Hướng dẫn | HD |
| Quy định | QĐ | Biểu mẫu | BM |
| Bản vẽ | BV | Sổ tay | ST |

- ✓ YY: viết tắt của bộ phận soạn thảo tài liệu

| Bộ phận | Ký hiệu | Nhóm tài liệu | Ký hiệu |
|----------------------|---------|----------------------|---------|
| Hành chính – tổ chức | HC | Hợp đồng – vật tư | VT |
| Kế toán – tài chính | TV | Ban an toàn | AT |
| Kỹ thuật – dự thầu | KT | Ban quản lý thiết bị | TB |
| Công trường | TC | Đảm bảo chất lượng | CL |
| Ban Giám Đốc | GĐ | | |

Cách ký hiệu tài liệu như trên sẽ giúp cho các phòng ban và phòng đảm bảo chất lượng dễ dàng kiểm soát hệ thống tài liệu. Đồng thời cùng với danh mục tài liệu, các thành viên trong tổ chức sẽ dễ dàng tra cứu tài liệu của từng phòng ban.

- ✓ ZZ: là số thứ tự tài liệu có trong nhóm của từng bộ phận.
- Về nội dung:
 - ✓ Rà soát và điều chỉnh một số quy trình để tránh trùng lặp về nội dung hoặc không cần thiết: Quy định an toàn vệ sinh lao động và Quy trình sức khỏe và an toàn; Quy trình liên thông đấu thầu – hợp đồng - thi công và quy trình triển khai thi công; Quy trình kiểm soát tiến độ thi công và quy trình kiểm soát phát sinh hợp đồng; các quy trình kế toán tài chính.
 - ✓ Cùng với sự hoàn thiện về cơ cấu tổ chức và nhằm nâng cao vai trò quản lý thiết bị thi công và kiểm soát an toàn thi công của Ban quản lý thiết bị, Ban an toàn, các quy trình thuộc trách nhiệm của hai Ban này nên được tách ra khỏi nhóm quy trình thi công. Ngoài ra, nên tách cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận, mô tả công việc ra khỏi sổ tay chất lượng và lập thành một quy định riêng để dễ dàng tra cứu và điều chỉnh.

- ✓ Nên gộp chung các hướng dẫn kiểm tra công việc (thực chất là các biểu mẫu kiểm tra và ghi nhận kết quả thực hiện công việc) và hướng dẫn thực hiện công việc để tăng tính logic cho tài liệu.
- ✓ Cần bổ sung nội dung về trách nhiệm thu thập, phân tích và kiểm soát thông tin, các chỉ tiêu kiểm soát hiệu quả công việc vào hệ thống tài liệu.
- Về công tác cập nhật và quản lý:
 - ✓ Duy trì việc cập nhật hệ thống tài liệu trên website nội bộ của Công ty và đĩa CD để phân phối cho tất cả các công trường vào đầu mỗi quý. Đồng thời thông báo những thay đổi trong hệ thống tài liệu trong các buổi họp giao ban đầu quý.
 - ✓ Xây dựng đội ngũ nhân viên phụ trách chất lượng trong từng phòng ban, công trường để cập nhật, quản lý tài liệu và kiểm soát tình hình áp dụng.
 - ✓ Phòng Đảm bảo chất lượng cần lập kế hoạch để hỗ trợ và giám sát tình hình áp dụng tài liệu ở từng đơn vị đặc biệt là khối công trường.

3.2.3 Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý

- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tình hình thực tế và định hướng phát triển của Công ty:
 - Bổ sung Ban an toàn, Ban quản lý thiết bị thi công vào sơ đồ tổ chức (phụ lục III). Xác định rõ chức năng nhiệm vụ, quy trình hoạt động của từng ban và mối quan hệ giữa Ban với các bộ phận liên quan (Phòng hợp đồng – vật tư, Ban chỉ huy công trường)
 - Hoàn thiện mô tả công việc cho từng chức danh dựa trên chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban và các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên các mục tiêu của đơn vị (Phụ lục IV).
 - Thông qua cơ cấu tổ chức, xác định trách nhiệm về thu thập, xử lý và quản lý thông tin trong nội bộ, nhằm đảm bảo tính thông suốt, hiệu quả và bảo mật.
 - Đối với Ban chỉ huy công trường: nâng cao vai trò của bộ phận Giám sát thành bộ phận QA, xây dựng mô tả công việc cho các chức danh thuộc khối công trường trong đó nêu rõ các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Tổ chức các hoạt động đánh giá hiệu quả công việc, làm cơ sở cho các hoạt động đào tạo, tuyển dụng, khen thưởng, kỷ luật.

- Hoạt động tuyển dụng – đào tạo nhân sự:
 - ✓ Cần triển khai công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, từ đó xác định nhu cầu đào tạo hoặc tuyển dụng hợp lý.
 - ✓ Kế hoạch đào tạo cần được thông báo sớm hoặc định kỳ hàng quý, để các thành viên khối công trường thu xếp thời gian tham gia.
 - ✓ Phòng Hành chính – tổ chức cần phối hợp với các bộ phận liên quan để theo dõi - đánh giá việc triển khai các nội dung đã đào tạo vào thực tế.
- Qua phân tích kết quả khảo sát và nguyên nhân của những tồn tại, một số nội dung sau cần được đào tạo và huấn luyện cho các thành viên trong tổ chức: nội dung yêu cầu của tiêu chuẩn đặc biệt là nhận thức về mối quan hệ giữa chất lượng và chi phí và nhận thức về sự cải tiến thường xuyên của hệ thống, kỹ năng áp dụng kỹ thuật thống kê để phân tích xu hướng – kết quả của hoạt động, kỹ năng đánh giá nội bộ.

3.2.4 Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình

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

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

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

- Một số quá trình và mục tiêu tham khảo (Bảng 3.2):

Bảng 3.2. Một số quá trình và mục tiêu tham khảo

| Tên quá trình | Mục tiêu | Tần suất đánh giá |
|-----------------------|--|-------------------|
| Kiểm soát tài liệu | Đảm bảo đủ tài liệu, tránh nhầm lẫn, sẵn có, cập nhật kịp thời | 1 lần/năm |
| Kiểm soát hồ sơ | Đầy đủ, dễ truy cập | 1 lần/năm |
| Họp xem xét LD | Đủ nội dung, đúng thời gian, kết luận thoả đáng và được triển khai đầy đủ | 1 lần/năm |
| Đào tạo | Nhân viên đủ kiến thức và kỹ năng thực hiện công việc | Sau mỗi đợt |
| Tuyển dụng | Tuyển đúng người, đúng thời gian | Sau mỗi đợt |
| Bảo trì | Tránh sự cố, thiết bị luôn sẵn sàng làm việc đúng tính năng và công suất, ít ảnh hưởng sản xuất. | 2 lần/năm |
| Đấu thầu | Đảm bảo doanh thu theo kế hoạch, hồ sơ tham gia thầu đầy đủ - chính xác – đúng thời gian. | 4 lần/năm |
| Mua hàng | Đảm bảo chất lượng phù hợp với giá cạnh tranh, đáp ứng tiến độ thi công. | 4 lần/năm |
| Tổ chức thi công | Đảm bảo an toàn, tiến độ, chất lượng với chi phí nằm trong định mức. | 2 lần/năm |
| Lưu kho và bảo quản | Đảm bảo chất lượng, ngăn nắp, không mất mát, dễ kiểm soát, chứng từ hợp lệ. | 2 lần/năm |
| Kiểm soát thiết bị đo | Đảm bảo thiết bị đo chính xác, phù hợp | 1 lần/năm |
| Đo lường thoả mãn KH | Đánh giá được mức độ thoả mãn để kịp thời điều chỉnh nâng cao sự thoả mãn | 2 lần/năm |
| Đánh giá nội bộ | Phát hiện những điểm chưa phù hợp để khắc phục, và tìm kiếm cơ hội cải tiến hệ thống. | 1 lần/năm |
| Hành động khắc phục | Không để tái xảy ra sai lỗi | 2 lần/năm |

Tùy vào mục tiêu từng năm và tình hình thực hiện của từng quá trình mà trưởng đơn vị sẽ xác định chỉ tiêu cụ thể cho từng quá trình.

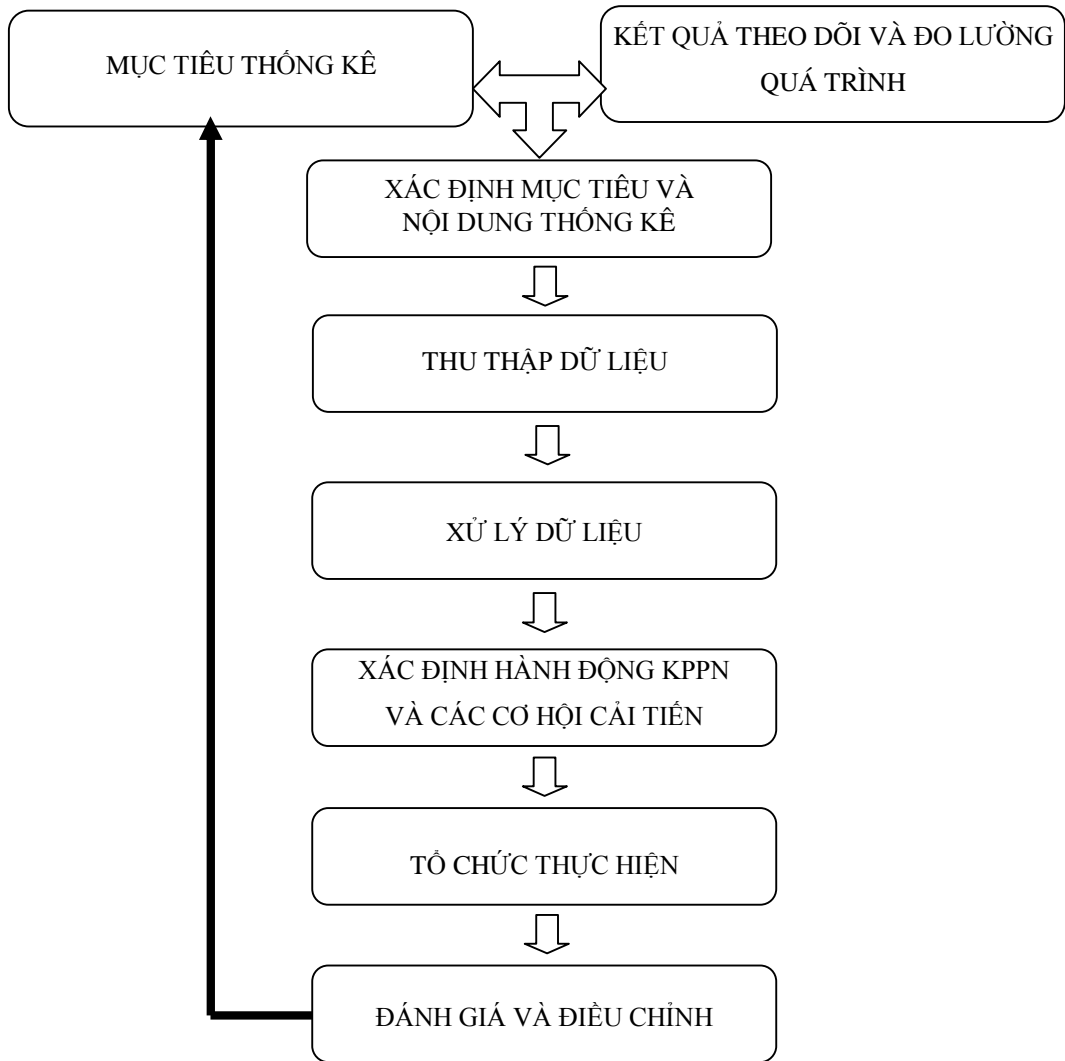
- Định kỳ ít nhất 1 năm/ lần, trước cuộc họp xem xét lãnh đạo, hoặc sau khi công trình hoàn thành, Trưởng bộ phận, Ban chỉ huy công trường phải tiến hành đánh giá kết quả thực hiện của từng quá trình.
- Việc theo dõi đo lường các quá trình có thể được thực hiện bằng cách áp dụng các kỹ thuật thống kê và xem xét đánh giá theo 5 mức độ như sau:

- ✓ Rất kém, không chấp nhận (đạt dưới 40% yêu cầu).
- ✓ Chưa đạt, còn thiếu sót (đạt dưới 50% yêu cầu).
- ✓ Đạt yêu cầu, chấp nhận được (dưới 50%).
- ✓ Có hiệu quả (đạt dưới 90%).
- ✓ Tối ưu (trên 90%).

3.2.5 Tổ chức áp dụng các kỹ thuật thống kê

Mọi quyết định có hiệu lực được dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin. Trước khi đưa ra bất kỳ một quyết định nào, người ra quyết định cần phải có những cơ sở chắc chắn, thông tin chính xác. Đối với các quyết định liên quan đến chất lượng ta cần phải xác định rõ yếu tố nào ảnh hưởng đến chất lượng, xem xét những yếu tố nào có thể kiểm soát được, phân tích các quyết định có liên quan đến các yếu tố đầu vào. Hoạt động áp dụng các kỹ thuật thống kê để phân tích dữ liệu nên được tổ chức thực hiện theo hình 3.3. Quy trình phân tích dữ liệu.

- Việc phân tích dữ liệu có thể giúp chúng ta xác định nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề đang tồn tại hoặc tiềm năng và vì vậy giúp chỉ dẫn cho việc ra các quyết định về hành động khắc phục và phòng ngừa cần thiết để cải tiến. Áp dụng các kỹ thuật thống kê là phương pháp phổ biến để phân tích dữ liệu, gồm bốn hoạt động chính:
 - ✓ Thu thập số liệu
 - ✓ Xử lý số liệu
 - ✓ Nhật xét kết quả: xác định những biến động làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện của quá trình.
 - ✓ Đưa ra thông tin điều khiển, xử lý: phân tích những nguyên nhân của biến động và đưa ra những biện pháp nhằm loại bỏ và ngăn chặn sự lặp lại của những biến động.



Hình 3.3. Quy trình phân tích dữ liệu

- Các kỹ thuật thống kê thường sử dụng (Bảng 3.3 và 3.4):

Bảng 3.3 Các công cụ và kỹ thuật phân tích các dữ liệu không bằng số

| Công cụ và kỹ thuật | Ứng dụng |
|------------------------|---|
| Biểu đồ quan hệ | Ghép thành nhóm một số lượng lớn ý kiến, quan điểm hoặc vấn đề có liên quan về một chủ đề cụ thể |
| So sánh theo chuẩn mức | So sánh một quá trình với các quá trình đã được thừa nhận để xác định cơ hội cải tiến chất lượng |
| Tấn công não | Xác định các giải pháp có thể cho các vấn đề và các cơ hội tiềm tàng cho việc cải tiến chất lượng |
| Biểu đồ nhân quả | Phân tích và thông báo các mối quan hệ nhân quả Tạo điều kiện thuận lợi cho việc giải quyết vấn đề từ triệu chứng, nguyên nhân đến giải pháp |
| Biểu đồ tiến trình | Mô tả quá trình hiện có |
| Biểu đồ cây | Biểu thị mối quan hệ giữa chủ đề và các yếu tố hợp thành |

Bảng 3.4. Công cụ và kỹ thuật cho các dữ liệu bằng số

| Công cụ và kỹ thuật | Ứng dụng |
|---------------------|---|
| Biểu đồ kiểm soát | Phân tích: đánh giá sự ổn định của quá trình Kiểm soát: xác định khi nào một quá trình cần điều chỉnh và khi nào cần để nguyên hiện trạng. Xác nhận: xác nhận sự cải tiến của quá trình |
| Biểu đồ cột | Trình bày kiểu biến thiên của dữ liệu Thông tin dưới dạng hình ảnh về kiểu cách của quá trình. Quyết định nơi cần tập trung nỗ lực cải tiến |
| Biểu đồ Pareto | Trình bày theo thứ tự quan trọng sự đóng góp của từng cá thể cho hiệu quả chung. Xếp hạng các cơ hội cải tiến |
| Biểu đồ tán xạ | Phát hiện và xác nhận mối quan hệ giữa hai tập số liệu có liên hệ với nhau. Xác nhận mối quan hệ dự tính giữa hai bộ số liệu có quan hệ với nhau. |

- Áp dụng kỹ thuật thống kê không phải là sử dụng các kỹ thuật kiểm tra mà là giải quyết các vấn đề chất lượng. Do vậy, không nên quá bận tâm đến các kỹ thuật cao siêu mà hãy

chọn những kỹ thuật đơn giản, mọi người trong tổ chức biết sử dụng. Ngoài ra, tùy thuộc vào nội dung cần thống kê, đặc điểm của hoạt động thống kê mà lựa chọn công cụ và kỹ thuật phù hợp. Một số chỉ tiêu thông dụng cần phân tích bằng kỹ thuật thống kê (Bảng 3.5):

Bảng 3.5 Một số chỉ tiêu thống kê thông dụng

| Quá trình/ hoạt động | Các chỉ tiêu cần phân tích | Kỹ thuật thống kê gợi ý |
|---------------------------------|---|--|
| Dự thầu | <ul style="list-style-type: none"> - Khiếu nại của khách hàng - Nguyên nhân rút thầu - Biến động doanh thu, lợi nhuận - Tiến độ lập hồ sơ thầu | <ul style="list-style-type: none"> - Pareto - Pareto - Kiểm soát, cột, tích lũy - Biểu đồ cột |
| Thi công | <ul style="list-style-type: none"> - Năng suất - Hao phí vật tư – nguyên liệu, kiểm soát định mức - Kiểm soát chỉ tiêu chất lượng - Tìm nguyên nhân sự cố - Tỷ lệ không phù hợp trong thi công | <ul style="list-style-type: none"> - Biểu đồ kiểm soát - Biểu đồ kiểm soát, pareto - Kiểm soát, cột, tích lũy - Ishikawa (nhân quả) - Kiểm soát, pareto |
| Mua hàng | <ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá lựa chọn nhà cung ứng - Giám sát nhà cung ứng | <ul style="list-style-type: none"> - Phiếu kiểm tra, BD cột - Phiếu kiểm tra |
| Quản lý nhân sự | <ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ lao động (độ tuổi, văn hoá) - Theo dõi biến động nhân sự | <ul style="list-style-type: none"> - Pareto, đồ thị quạt - Kiểm soát, cột |
| Quản lý thiết bị | <ul style="list-style-type: none"> - Nội dung cố máy - Nguyên nhân sự cố máy - Chi phí sửa chữa, bảo trì | <ul style="list-style-type: none"> - Pareto, tích lũy, kiểm soát - Nhân quả - Biểu đồ cột, pareto |
| Quản lý chi phí | <ul style="list-style-type: none"> - Tỷ suất lợi nhuận - Hiệu quả kinh doanh - Tỷ lệ chi phí không chất lượng | <ul style="list-style-type: none"> - Kiểm soát, Đồ thị quạt - Kiểm soát, tích lũy - Đồ thị quạt, pareto |
| Quản lý tồn kho | <ul style="list-style-type: none"> - Tỷ lệ hàng hoá tồn kho - Theo dõi định mức tồn kho | <ul style="list-style-type: none"> - Biểu đồ cột ,kiểm soát - Kiểm soát |

3.2.6 Thành lập nhóm chất lượng

Đề tập trung vào việc tổng hợp các góp ý từ CBCNV cũng như tìm nguyên nhân và đưa ra các biện pháp cải thiện tiến độ thi công, tiến độ cung ứng vật tư, giảm số lượng khiếu nại của khách hàng về chất lượng cần thành lập nhóm chất lượng. Đồng thời nhóm chất lượng cũng là đội ngũ thực hiện công tác đánh giá, duy trì và triển khai các Kaizen. Nhóm chất lượng thường từ bốn đến bảy thành viên thuộc các bộ phận khác nhau nhưng có liên quan đến chất lượng thi công như: phòng hợp đồng vật tư, bộ phận Giám sát của công trường, Ban quản lý thiết bị, Ban an toàn, phòng kỹ thuật – dự thầu, phòng Đảm bảo chất lượng. Khi có vấn đề về chất lượng sản, Ban lãnh đạo sẽ phân công nhóm này thảo luận và tìm ra các nguyên nhân gây ra khuyết tật của sản phẩm, đề xuất biện pháp khắc phục nhằm đảm bảo chất lượng công trình, tăng năng suất, giảm chi phí do làm lại.

Để nhóm chất lượng hiệu quả, cần bầu ra trưởng nhóm, người này sẽ chỉ huy và động viên cả nhóm giải quyết những vấn đề chung có liên quan tới công việc, lập kế hoạch và điều khiển các cuộc họp nhóm chất lượng.

Nhóm chất lượng cần phải được đào tạo về cách sử dụng các kỹ thuật và công cụ quản lý chất lượng như: biểu đồ Pareto, biểu đồ xương cá (biểu đồ nhân quả), chu trình PDCA, lưu đồ, phương pháp động não (Brain Storming). Việc đào tạo ban đầu sẽ mời giảng viên bên ngoài về hướng dẫn, hoặc người trong nội bộ am hiểu về các công cụ này, các lần đào tạo sau sẽ do trưởng nhóm chất lượng đào tạo lại cho các thành viên mới trong nhóm.

Để cho nhóm chất lượng hiệu quả cần có sự cam kết hỗ trợ mạnh mẽ từ ban lãnh đạo; cần đưa ra các mục tiêu hoạt động của nhóm rõ ràng; liên tục đào tạo cập nhật kiến thức quản trị chất lượng; giao việc đúng người đúng nhiệm vụ; luôn luôn thúc đẩy và hướng dẫn các nhóm.

Cần tránh các lý do thường dẫn đến thất bại như thành viên nhóm chất lượng nhiệt tình nhưng hiểu không đầy đủ về nhiệm vụ và thiếu kỹ thuật thực hiện; nhóm quá lớn hoặc quá nhỏ; giao công việc không phù hợp, quá sức của nhóm.

3.2.7 Đánh giá xếp hạng thứ tự ưu tiên cho các giải pháp:

Để xác định thứ tự ưu tiên cho 6 giải pháp trên, tác giả sử dụng 02 tiêu chí:

- **Tầm quan trọng của giải pháp:** dựa vào các nguyên tắc trong quản lý chất lượng và mô hình tương tác giữa các quá trình trong hệ thống, định hướng phát triển của doanh nghiệp

cũng như định hướng phát triển hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty, tác giả xếp hạng tầm quan trọng của 6 giải pháp theo 3 cấp độ như sau (bảng 3.6):

1. Bình thường
2. Quan trọng
3. Rất quan trọng

Bảng 3.6 Tầm quan trọng của các giải pháp

| STT | Giải pháp | Tầm quan trọng | Giải thích |
|-----|--|--------------------|--|
| 1 | Cải tiến quy trình xây dựng và thực hiện mục tiêu | Quan trọng (2) | Giải pháp này nhằm nâng cao tính khả thi của việc thực hiện mục tiêu. |
| 2 | Hoàn thiện hệ thống tài liệu | Bình thường (1) | Tài liệu chỉ là tấm gương phản ánh hệ thống quản lý chất lượng chứ không đem lại giá trị gia tăng cho doanh nghiệp |
| 3 | Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý | Rất quan trọng (3) | Đây là 1 trong 8 nguyên tắc của quản lý chất lượng: Sự tham gia của mọi người |
| 4 | Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình | Quan trọng (2) | Đây là cơ sở để đánh giá hiệu quả của HTQLCL |
| 5 | Tổ chức áp dụng kỹ thuật thống kê | Quan trọng (2) | Giải pháp này sẽ hỗ trợ cho giải pháp (4) và là cơ sở cho hoạt động cải tiến hệ thống. |
| 6 | Thành lập nhóm chất lượng | Rất quan trọng (3) | Nhóm chất lượng thay mặt cho lãnh đạo Công ty thi hành các kế hoạch nhằm duy trì và phát triển HTQLCL theo chính sách đã cam kết và mục tiêu- định hướng đã xác lập. |

- **Tính khả thi của giải pháp:** Căn cứ vào tình hình thực tế tại doanh nghiệp gồm: thực trạng đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn, mức độ phức tạp trong lĩnh vực thi công xây dựng công trình, quy mô về tổ chức, tác giả đánh giá tính khả thi của các giải pháp theo 3 mức độ như sau (bảng 3.7):

1. Khó
2. Tranh bình
3. Dễ

Bảng 3.7 Đánh giá tính khả thi của các biện pháp

| STT | Giải pháp | Tính khả thi | Giải thích |
|-----|--|----------------|--|
| 1 | Cải tiến quy trình xây dựng và thực hiện mục tiêu | Trung bình (2) | Đòi hỏi sự quyết tâm của lãnh đạo. |
| 2 | Hoàn thiện hệ thống tài liệu | Dễ (3) | |
| 3 | Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý | Khó (1) | Do hiện nay số lượng các trường đại học có chuyên ngành QLCL tương đối ít. Đồng thời, để một nhân sự hiểu rõ và ứng dụng các yêu cầu của tiêu chuẩn vào thực tế thì cần một thời gian dài. |
| 4 | Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình | Trung bình (2) | Đòi hỏi sự tham gia của các thành viên trong tổ chức. |
| 5 | Tổ chức áp dụng kỹ thuật thống kê | Khó (1) | Do nguồn nhân lực cho công tác này còn hạn chế |
| 6 | Thành lập nhóm chất lượng | Dễ (3) | Hình thành trên các nhân sự sẵn có ở từng bộ phận |

- Kết hợp hai tiêu chí trên, tác giả xác định được mức độ ưu tiên cho các giải pháp như bảng 3.8 sau:

Bảng 3.8 Xếp hạng mức độ ưu tiên cho các giải pháp

| STT | Giải pháp | Tính khả thi x Tính hiệu quả | Xếp hạng ưu tiên |
|-----|--|------------------------------|------------------|
| 1 | Cải tiến quy trình xây dựng và thực hiện mục tiêu | $2 \times 2 = 4$ | 2 |
| 2 | Hoàn thiện hệ thống tài liệu | $1 \times 3 = 3$ | 3 |
| 3 | Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý | $3 \times 1 = 3$ | 4 |
| 4 | Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình | $2 \times 2 = 4$ | 2 |
| 5 | Tổ chức áp dụng kỹ thuật thống kê | $3 \times 1 = 3$ | 4 |
| 6 | Thành lập nhóm chất lượng | $3 \times 3 = 9$ | 1 |

Giải pháp nào, vừa quan trọng và khả thi cao thì sẽ được chọn để tiến hành trước, đối với các giải pháp có tích số (Khả thi x hiệu quả) bằng nhau thì sẽ lựa chọn giải pháp nào có tính khả tính khả thi cao sẽ được ưu tiên thực hiện trước. Theo bảng 3.8, tác giả đề nghị quá trình cải tiến hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty sẽ chia thành 3 giai đoạn:

- + Giai đoạn 1: Công ty sẽ thành lập Nhóm chất lượng
- + Giai đoạn 2: thực hiện song song hai giải pháp:
 - ✓ Cải tiến quy trình xây dựng và thực hiện mục tiêu
 - ✓ Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình

Việc xác định các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình trong hệ thống và triển khai theo dõi đánh giá theo định kỳ sẽ hỗ trợ cho hoạt động đánh giá tình hình thực hiện mục tiêu, đồng thời cũng là cơ sở vững chắc cho lãnh đạo cấp trung gian đề xuất các mục tiêu cho đơn vị. ngược lại, khi triển khai thực hiện mục tiêu theo chu trình PDCA sẽ giúp cho các cấp lãnh đạo xác định những quá trình nào cần phải theo dõi lường.

- + Giai đoạn 3: Công ty triển khai công tác hoàn thiện hệ thống tài liệu, đây là một hoạt động tốn nhiều thời gian và đòi hỏi sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Trên cơ sở kết quả của theo dõi đo lường quá trình, Nhóm chất lượng và Phòng đảm bảo chất lượng sẽ xác định được những quá trình nào cần phải xây dựng tài liệu, cũn như những nội dung nào cần phải quy định trong tài liệu để đảm bảo hiệu quả và tính thống nhất của hoạt động.
- + Giai đoạn 4: thực hiện song song hai giải pháp còn lại:
 - ✓ Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý
 - ✓ Tổ chức áp dụng kỹ thuật thống kê

Thực chất, khi Công ty thành lập Nhóm chất lượng và triển khai các giải pháp trên sẽ đồng nghĩa với việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho hệ thống. Do vậy, ở giai đoạn này Công ty tập trung chuẩn hóa chất lượng đội ngũ và phát triển về chiều rộng của đội ngũ này thông qua các khóa đào tạo, các chương trình thi đua khen thưởng,... Tương tự, công tác thống kê là một bước nâng cao của hoạt động theo dõi và đo lường các quá trình, do vậy Công ty cần lồng ghép việc áp dụng kỹ thuật thống kê vào công tác xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình.

3.3 Kiến nghị

3.3.1 Kiến nghị với Nhà nước

- Nhà nước cần có những chính sách và công cụ hữu hiệu để kiểm soát thị trường giá vật liệu xây dựng. Năm 2008 đến nay, giá cả trên thị trường vật liệu xây dựng tăng cao trong sáu tháng đầu năm: sắt thép tăng 90%, gạch tăng 300%... Chi phí xây dựng chịu nhiều ảnh hưởng bởi sự biến động giá cả vật liệu xây dựng như sắt thép, xi măng... Khi giá cả vật liệu xây dựng tăng đột biến sẽ nhanh chóng tác động đến giá cả các yếu tố đầu vào của Công ty, đẩy chi phí lên cao đối với những hợp đồng thi công dài hạn đã ký, những dự án đầu tư đã triển khai đầu tư, điều này có thể gây ảnh hưởng đến lợi nhuận của Công ty. Sự chậm trễ cung ứng vật tư do sự khan hiếm trên thị trường còn ảnh hưởng lớn đến tiến độ thi công, tiến độ triển khai dự án, làm giảm hiệu quả kinh tế và có thể làm mất uy tín của Công ty đối với khách hàng.
- Các biện pháp kiểm soát lãi suất, cần được cân nhắc và kịp thời nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Hòa Bình nói riêng. Trong giai đoạn 2009- 2011, tỉ lệ lạm phát của Việt Nam luôn ở mức cao, giá vật liệu xây dựng biến động mạnh (quý 1/ 2011 tăng bình quân trên 25%), lãi suất ngân hàng tăng cao trên 20%, điều này có ảnh hưởng khá nhiều đến hoạt động kinh doanh của Hòa Bình vì tỉ lệ lạm phát cao sẽ làm giá cả của các yếu tố đầu vào tăng lên, bao gồm cả nhân công lẫn vật tư, gián tiếp lẫn trực tiếp.
- Nhà nước cần sớm có những cơ chế và biện pháp để kiểm soát thị trường bất động sản trong nước. Sự tăng trưởng quá nóng và tình trạng đóng băng trong một thời gian dài của thị trường bất động sản ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của ngành xây dựng.
- Các quy chế về cấp phép xây dựng, kiểm soát hoạt động đầu tư bất động sản và xây dựng của Nhà nước cần được minh bạch, rõ ràng, đồng bộ và tránh chồng chéo, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp đầu tư và xây dựng tuân thủ pháp luật và kinh doanh hiệu quả.

3.3.2 Kiến nghị với các công ty thành viên, Công ty con:

- Nhanh chóng triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9000 và đánh giá chứng nhận tại tất cả các Công ty thành viên, Công ty con đồng thời tích hợp với hệ thống quản lý chất lượng của Công ty mẹ (Công ty Hòa Bình) nhằm khai thác những lợi thế từ Công ty mẹ, sử dụng các nguồn lực chung một cách hiệu quả trong quá trình cung cấp sản phẩm/ dịch vụ cho khách hàng.
- Có chính sách khuyến khích, động viên đối với những nhân viên trực tiếp làm công tác chất lượng để thu hút và giữ được những cán bộ có năng lực.
- Phối hợp chặt chẽ với phòng Đảm bảo chất lượng của Công ty mẹ trong suốt quá trình xây dựng và duy trì hệ thống nhằm đảm bảo sự thống nhất, đồng bộ trong toàn hệ thống.

KẾT LUẬN

Thế kỷ XXI không chỉ được coi là thế kỷ của điện tử tin học mà còn là một kỷ nguyên mới về chất lượng. Các phương thức cạnh tranh về số lượng và giá cả không còn được coi là điều kiện tiên quyết trong việc mua bán hàng hoá, sản phẩm, dịch vụ. Thay vào đó là “chất lượng” – chất lượng tuyệt hảo, chất lượng là chìa khoá của sự thành công trong kinh doanh trên thương trường. Vì vậy, cần coi chất lượng là phương thức cạnh tranh mới tạo cơ hội kinh doanh, giữ vững và chiếm lĩnh thị trường.

Tuy nhiên, không phải bất cứ một tổ chức, doanh nghiệp nào khi nói đến chất lượng là có thể làm được ngay. Bởi lẽ từ nhận thức được đến thành công là cả một nghệ thuật hành động, nghệ thuật quản lý. Quản lý chất lượng không chỉ dừng lại ở quản lý nhân sự, quản lý tài chính, quản lý các nguồn lực trong toàn công ty mà nó còn là khoa học quản lý nắm bắt xu thế thị trường, phối hợp các đầu mối chỉ đạo, thực hiện trong toàn tổ chức, doanh nghiệp. Và sự phối hợp nhịp nhàng hoạt động của các nguồn lực một cách khoa học để đạt được hiệu quả kinh tế cao nhất. Ban lãnh đạo Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình đã nhận thức điều này và quyết tâm xây dựng – duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng của Công ty theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 từ năm 2001 cho đến nay. Tuy nhiên, trong quá trình triển khai áp dụng, đến nay hệ thống quản lý chất lượng của Hòa Bình vẫn còn những điểm tồn tại.

Qua phân tích thực trạng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 của Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, luận văn đã xác định được những tồn tại trong hệ thống quản lý chất lượng của Hòa Bình đó là **cách xây dựng mục tiêu chưa hiệu quả, tính hiệu lực thấp; tính hiệu lực của hệ thống tài liệu chưa cao; quản lý các nguồn lực còn lỏng lẻo, nhất là nguồn lực tài chính; Số lượng công trình không đảm bảo tiến độ thi công vẫn duy trì ở mức cao từ 20% đến 25% và các khiếu nại về chất lượng công trình luôn chiếm tỷ lệ cao; Công tác theo dõi – đo lường – cải tiến hệ thống chưa được triển khai triệt để và đi tìm nguyên nhân của những tồn tại này.**

Để góp phần nâng cao hiệu quả khi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9000 tại công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, luận văn đã đề xuất các giải pháp: **Cải tiến quy trình xây dựng và triển khai thực hiện mục tiêu;**

Hoàn thiện hệ thống tài liệu; Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý; Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình; Tổ chức áp dụng kỹ thuật thống kê và thành lập nhóm chất lượng.

Với những giải pháp này, bằng các nguồn lực hiện có, cộng với sự quyết tâm đồng lòng của Ban lãnh đạo, chắc chắn công Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình sẽ thực hiện được, tạo nền tảng cho việc cải tiến liên tục và không ngừng nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng của công ty, góp phần đảm bảo sự tồn tại và phát triển của công ty trong môi trường cạnh tranh.

PHỤ LỤC I: DANH MỤC TÀI LIỆU NỘI BỘ

1. CÁC QUY TRÌNH

| STT | NHÓM QUY TRÌNH | TÊN CÁC QUY TRÌNH |
|-----|---------------------------------------|---|
| 1 | Các quy trình về quản lý hệ thống | <ul style="list-style-type: none"> - Quy trình đánh giá nội bộ - Quy trình kiểm soát tài liệu – hồ sơ - Quy trình trao đổi thông tin với bên ngoài - Quy trình xử lý sự không phù hợp – khắc phục – phòng ngừa. - Quy trình xem xét của lãnh đạo Công ty |
| 2 | Các quy trình về Hành chính – tổ chức | <ul style="list-style-type: none"> - Quy trình tuyển dụng nhân sự - Quy trình đào tạo nhân sự - Quy trình khen thưởng - Quy trình thôi việc |
| 3 | Các quy trình kế toán tài chính | <ul style="list-style-type: none"> - Quy trình tạm ứng thanh toán - Quy trình thanh toán lương - Quy trình tạm ứng lương – rút quỹ phát triển. - Quy trình cấp vốn cho Công ty con vay - Quy trình bảo lãnh thu hồi công nợ vốn vay |
| 4 | Quy trình kỹ thuật dự thầu | <ul style="list-style-type: none"> - Quy trình dự thầu - Quy trình liên thông đấu thầu – hợp đồng – thi công - Quy trình chăm sóc khách hàng |
| 5 | Các quy trình Hợp đồng – vật tư | <ul style="list-style-type: none"> - Quy trình xem xét và ký hợp đồng - Quy trình mua vật tư - thiết bị - Quy trình đánh giá và kiểm soát thanh toán cho nhà thầu phụ |
| 6 | Các quy trình về thi công | <ul style="list-style-type: none"> - Quy trình thi công – nghiệm thu – bàn giao - Quy trình chuẩn bị và lập kế hoạch thi công - Quy trình kiểm soát tiến độ thi công - Quy trình kiểm soát phát sinh của hợp đồng - Quy trình kiểm soát thiết bị lắp đặt - Quy trình điều động thiết bị thi công - Quy trình bảo trì – sửa chữa thiết bị thi công - Quy trình quản lý kho công trường - Quy trình kiểm soát bản vẽ shopdrawing - Quy trình trình duyệt mẫu vật tư - Quy trình nghiệm thu công việc - Quy trình nghiệm thu giai đoạn - Quy trình nghiệm thu bàn giao - Quy trình sức khỏe và an toàn - Quy trình xử lý tình huống khẩn cấp - Quy trình theo dõi và đo lường sự thỏa mãn của khách hàng - Quy trình kiểm soát an toàn vệ sinh lao động - Quy trình xử lý kỷ luật. |

2. CÁC QUY ĐỊNH:

| STT | Nội dung | Mã số |
|-----|---|--------------------------|
| 1 | Quy định backup dữ liệu kế toán | QĐ-Backup |
| 2 | Quy định huấn luyện an toàn lao động | QĐ-HLATLĐ |
| 3 | Quy định an toàn vệ sinh lao động | QĐ- ATVS lao động |
| 4 | Quy định bốc dỡ - bảo quản – lưu kho và nhận dạng | QĐ-lưu kho |
| 5 | Quy định tài chính kế toán Công ty | |

3. CÁC HƯỚNG DẪN CÔNG VIỆC:

| STT | Nội dung | Mã số |
|----------|--|------------------|
| I | Công việc xây lắp | |
| 1 | Công tác đập phá | HDCV-Đập phá |
| 2 | Công tác chế tạo, kiểm tra cọc (cọc tiết diện nhỏ) | HDCV-Cọc TDN-01 |
| 3 | Công tác thi công đóng cọc | HDCV-Cọc TDN-02 |
| 4 | Công tác thi công ép cọc | HDCV-Cọc TDN-03 |
| 5 | Công tác chuẩn bị thi công cọc khoan nhồi | HDCV-Cọc nhồi-01 |
| 6 | Công tác điều chế dung dịch khoan | HDCV-Cọc nhồi-02 |
| 7 | Công tác khoan tạo lỗ cọc | HDCV-Cọc nhồi-03 |
| 8 | Công tác gia công lắp dựng cốt thép cho cọc khoan nhồi | HDCV-Cọc nhồi-04 |
| 9 | Công tác bê tông trong trong cọc khoan nhồi | HDCV-Cọc nhồi-05 |
| 10 | Công tác đào đất bằng phương tiện thủ công | HDCV-Đào đất.TC |
| 11 | Công tác đào đất bằng phương tiện cơ giới | HDCV-Đào đất.CG |
| 12 | Công tác lấp đất | HDCV-Lấp đất. |
| 13 | Công tác cốp pha | HDCV-Coppha |
| 14 | Công tác cốt thép | HDCV-Cốt thép. |
| 15 | Công tác bê tông | HDCV-Bê tông. |
| 16 | Công tác xây đá hộc và bê tông đá hộc | HDCV-Xây đá hộc. |
| 17 | Công tác xây gạch đất nung | HDCV-Xây gạch. |
| 18 | Công tác trát | HDCV-Trát. |

| | | |
|------------|--|----------------------|
| 19 | Công tác lán | HDCV-Lán. |
| 20 | Công tác gia công kết cấu thép | HDCV-Gia công.KCT-01 |
| 21 | Công tác lắp ráp kết cấu thép | HDCV-Gia công.KCT-02 |
| 22 | Công tác ốp | HDCV-Ốp. |
| 23 | Công tác lát gạch; đá | HDCV-Lát-01. |
| 24 | Công tác lát sàn gỗ, tấm mềm | HDCV-Lát-02. |
| 25 | Công tác lát gạch nền công trình công nghiệp | HDCV-Lát-03. |
| 26 | Công tác đắp nổi | HDCV-Đắp nổi. |
| 27 | Công tác lắp đặt tường thạch cao | HDCV-Vách ngăn nhẹ. |
| 28 | Công tác lắp trần treo | HDCV-Trần treo. |
| 29 | Công tác lợp ngói | HDCV-Lợp ngói. |
| 30 | Công tác sơn phủ bề mặt | HDCV-Sơn. |
| 31 | Công tác lắp kính | HDCV-Lắp kính. |
| II | Lắp đặt thiết bị | |
| 32 | Công tác lắp đặt đường ống dẫn điện | HDCV-Kéo dây điện. |
| 33 | Công tác lắp đặt đường ống cấp nước | HDCV-Cấp nước |
| 34 | Công tác lắp đặt hệ thống thoát nước | HDCV-Thoát nước |
| 35 | Công tác lắp đặt thiết bị nước | HDCV-Lắp.TBN |
| III | Trắc đạc | |
| 36 | Công tác trắc đạc | HDCV-Trắc đạc |
| IV | Công tác khác | |
| 37 | Công tác tổ chức cuộc họp | HDCV-TC.Họp |
| 38 | Công tác lập hồ sơ hoàn công | HDCV-Lập HS.HC |

4. CÁC HƯỚNG DẪN KIỂM TRA CÔNG VIỆC:

| STT | Nội dung | Mã số |
|----------|---|---------------|
| I | Công việc xây lắp | |
| 1 | Kiểm tra chất lượng cọc (tiết diện nhỏ) | DMKT-KT.Cọc |
| 2 | Công tác hạ cọc | DMKT-Hạ cọc |
| 3 | Công tác tạo lỗ khoan | DMKT-Lỗ khoan |

| | | |
|------------|---|--------------------|
| 4 | Công tác giai công, lắp dựng lồng thép cọc nhồi | DMKT-Thép cọc nhồi |
| 5 | Công tác san mặt bằng | DMKT-San.MB |
| 6 | Công tác đào đất | DMKT-Đào đất |
| 7 | Công tác cốp pha | DMKT-Cốp pha |
| 8 | Công tác cốt thép | DMKT-Thép |
| 9 | Công tác bê tông | DMKT-Bê tông |
| 10 | Công tác xây đá hộc và bê tông đá hộc | DMKT-Xây-01 |
| 11 | Công tác xây gạch đất nung | DMKT-Xây-02 |
| 12 | Công tác trát | DMKT-Trát |
| 13 | Công tác ốp | DMKT-Ốp |
| 14 | Công tác lát gạch; đá | DMKT-Lát-01 |
| 15 | Công tác lát sàn gỗ, tấm mềm | DMKT-Lát-02 |
| 16 | Công tác lán | DMKT-Lán |
| 17 | Công tác đắp nổi | DMKT-Đắp nổi |
| 18 | Công tác sơn phủ bề mặt | DMKT-Sơn |
| 19 | Công tác lắp trần treo | DMKT-Lắp trần |
| 20 | Công tác vách ngăn nhẹ | DMKT-Vách ngăn |
| 21 | Công tác gia công kết cấu thép | DMKT-KCT-01 |
| 22 | Công tác lắp ráp kết cấu thép | DMKT-KCT-02 |
| 23 | Công tác lợp mái | DMKT-Lợp mái |
| II | Lắp đặt thiết bị | |
| 24 | Công tác lắp điện chiếu sáng | DMKT-Điện |
| 25 | Công tác lắp đường đặt ống cấp thoát nước | DMKT-Lắp ống.CN |
| 26 | Công tác lắp đặt hệ thống thoát nước | DMKT-Lắp ống.TN |
| 27 | Công tác lắp thiết bị thông gió và ĐHKK | DMKT-Lắp.ĐHKK |
| 28 | Lắp đặt thiết bị nước | DMKT-Lắp.TBN |
| III | Công tác khác | |
| 29 | Công tác trắc đạc | DMKT-Trắc đạc |

5. CÁC BIỂU MẪU KIỂM TRA

| STT | Nội dung | Mã số |
|----------|--------------------------|-------|
| I | Công việc xây lắp | |

| | | |
|-----------|---|--------------------|
| 1 | Kiểm tra chất lượng cọc (tiết diện nhỏ) | DMKT-KT.Cọc |
| 2 | Công tác hạ cọc | DMKT-Hạ cọc |
| 3 | Công tác tạo lỗ khoan | DMKT-Lỗ khoan |
| 4 | Công tác giai công, lắp dựng lồng thép cọc nhồi | DMKT-Thép cọc nhồi |
| 5 | Công tác san mặt bằng | DMKT-San.MB |
| 6 | Công tác đào đất | DMKT-Đào đất |
| 7 | Công tác cốp pha | DMKT-Cốp pha |
| 8 | Công tác cốt thép | DMKT-Thép |
| 9 | Công tác bê tông | DMKT-Bê tông |
| 10 | Công tác xây đá hộc và bê tông đá hộc | DMKT-Xây-01 |
| 11 | Công tác xây gạch đất nung | DMKT-Xây-02 |
| 12 | Công tác trát | DMKT-Trát |
| 13 | Công tác ốp | DMKT-Ốp |
| 14 | Công tác lát gạch; đá | DMKT-Lát-01 |
| 15 | Công tác lát sàn gỗ, tấm mềm | DMKT-Lát-02 |
| 16 | Công tác lán | DMKT-Lán |
| 17 | Công tác đắp nổi | DMKT-Đắp nổi |
| 18 | Công tác sơn phủ bề mặt | DMKT-Sơn |
| 19 | Công tác lắp trần treo | DMKT-Lắp trần |
| 20 | Công tác vách ngăn nhẹ | DMKT-Vách ngăn |
| 21 | Công tác gia công kết cấu thép | DMKT-KCT-01 |
| 22 | Công tác lắp ráp kết cấu thép | DMKT-KCT-02 |
| 23 | Công tác lợp mái | DMKT-Lợp mái |
| II | Lắp đặt thiết bị | |
| 24 | Công tác lắp điện chiếu sáng | DMKT-Điện |
| 25 | Công tác lắp đường đặt ống cấp thoát nước | DMKT-Lắp ống.CN |
| 26 | Công tác lắp lắp đặt hệ thống thoát nước | DMKT-Lắp ống.TN |
| 27 | Công tác lắp thiết bị thông gió và ĐHKK | DMKT-Lắp.ĐHKK |
| 28 | Lắp đặt thiết bị nước | DMKT-Lắp.TBN |

| | | |
|------------|--|------------------------|
| III | Công tác điện | |
| 29 | Công tắc và ổ cắm- <i>Switch and outlet</i> | ITP Electric.01a-b |
| 30 | Tủ điện chính trung áp- <i>Medium Voltage Switchboard</i> | ITP Electric.02a-b |
| 31 | Biến thế- <i>Transformer</i> | ITP Electric.03a-b |
| 32 | Tủ điện chính hạ áp- <i>Low Voltage Switchboard</i> | ITP Electric.04a-b-c |
| 33 | Máy phát- <i>Generator</i> | ITP Electric.05a-b |
| 34 | Cáp điện và dây dẫn điện- <i>Power cable and conductor</i> | ITP Electric.06a-b |
| 35 | Hệ thống ống và phụ trợ cáp- <i>Cable support and duct system</i> | ITP Electric.07a-b-c |
| 36 | Chiếu sáng- <i>Lighting</i> | ITP Electric.08a-b |
| 37 | Đèn khẩn cấp- <i>Emergency lighting</i> | ITP Electric.09a-b |
| 38 | Hệ thống báo khẩn cấp và âm thanh công cộng- <i>Emergency warning & Public Address</i> | ITP Electric.10a-b-c-d |
| 39 | Hệ thống điện thoại và dữ liệu- <i>Telephone & data</i> | ITP Electric.11a-b |
| 40 | Hệ thống anten truyền hình - MATV | ITP Electric.12a-b |
| 41 | Bảo vệ chống sét - <i>Lightning protection</i> | ITP Electric.13a-b |
| 42 | Hệ thống phát hiện và báo cháy - <i>Fire detection & alarm system</i> | ITP Electric.14a-b-c-d |
| 43 | Hệ thống video phone - <i>Video phone system</i> | ITP Electric.15 |
| 44 | Thiết bị bảo vệ- <i>Electronic security</i> | ITP Electric.16a-b |
| 45 | Hệ thống tiếp đất- <i>Earthing system</i> | ITP Electric.17a-b |
| IV | Công tác khác | |
| 46 | Công tác trắc đạc | DMKT-Trắc đạc |

PHỤ LỤC II: KẾT QUẢ KHẢO SÁT

Tổng số phiếu phát hành 250, tổng số phiếu thu về là 224 trong đó có 195 phiếu hợp lệ với:

- Khối văn phòng: 60 phiếu
- Khối công trường: 135 phiếu

Mức đánh giá: 1: Không thực hiện 2: Thực hiện một cách bị động
 3: Được thực hiện 4: Được thực hiện và đem lại kết quả tốt
 5: Thường xuyên cải tiến và đem lại kết quả tốt.

| Câu hỏi | Nội dung | Bộ phận | Mức đánh giá | | | | |
|----------|---|-------------|--------------|----|-----|-----|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Quản lý hệ thống và các quá trình: | | | | | | |
| | Các hoạt động cần thiết có được chuẩn hóa thành các quy trình làm việc (xác định đầu vào, đầu ra, các chuẩn mực thực hiện và mối tương tác giữa các hoạt động). | Tổng | 0 | 0 | 95 | 100 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 37 | 23 | |
| | | Công trường | | | 58 | 77 | |
| | Các quy trình đã ban hành được áp dụng như thế nào | Tổng | 0 | 75 | 53 | 57 | 10 |
| | | Văn phòng | | | 18 | 32 | 10 |
| | | Công trường | | 75 | 35 | 25 | |
| | Hoạt động phân tích hiệu quả và cải tiến các quá trình được triển khai như thế nào. | Tổng | 0 | 45 | 110 | 40 | 0 |
| | | Văn phòng | | 30 | 20 | 10 | |
| | | Công trường | | 15 | 90 | 30 | |
| 2 | Hệ thống tài liệu | | | | | | |
| | Tính đầy đủ, sẵn sàng và phù hợp với hoạt động thực tế của hệ thống tài liệu được đáp ứng như thế nào | Tổng | 0 | 75 | 63 | 57 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 28 | 32 | |
| | | Công trường | | 75 | 35 | 25 | |
| | Việc soạn thảo/ sửa đổi /bổ sung/ cải tiến tài liệu được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 63 | 69 | 63 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 17 | 43 | |
| | | Công trường | | 63 | 52 | 20 | |
| 3 | Trách nhiệm của lãnh đạo | | | | | | |
| | Hoạch định, điều chỉnh và truyền đạt định hướng hoạt động của Công ty được lãnh đạo cao nhất thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 26 | 86 | 83 |
| | | Văn phòng | | | | 14 | 46 |
| | | Công trường | | | 26 | 72 | 37 |
| | Chiến lược và mục tiêu hoạt động nhằm đạt được sứ mệnh đã nêu được lãnh đạo cao nhất triển khai như thế nào | Tổng | 0 | 49 | 84 | 48 | 14 |
| | | Văn phòng | | | 22 | 24 | 14 |
| | | Công trường | | 49 | 62 | 24 | |
| | Đảm bảo sẵn có các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu, chiến lược | Tổng | 0 | 68 | 99 | 28 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 40 | 20 | |
| | | Công trường | | 68 | 59 | 8 | |
| | Sự tham gia của lãnh đạo trong quá trình xây dựng – duy trì và cải tiến HTQLCL được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 25 | 144 | 26 |
| | | Văn phòng | | | 14 | 36 | 10 |
| | | Công trường | | | 11 | 108 | 16 |

| | | | | | | | |
|----------|---|-------------|---|----|-----|-----|----|
| 4 | Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm | | | | | | |
| | Hoạt động nghiên cứu thị trường để xác định nhu cầu và mong đợi của khách hàng được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 93 | 102 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 26 | 34 | |
| | | Công trường | | | 67 | 68 | |
| | Hoạt động xác định nhu cầu của mọi người về sự thừa nhận, thỏa mãn trong công việc, phát triển năng lực và cá nhân như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 96 | 99 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 34 | 26 | |
| | | Công trường | | | 62 | 73 | |
| | Việc triển khai thực hiện những yêu cầu và cập nhật những thay đổi của pháp luật và chế định được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 69 | 111 | 15 |
| | | Văn phòng | | | 23 | 37 | |
| | | Công trường | | | 46 | 74 | 15 |
| 5 | Chính sách chất lượng (CSCL) | | | | | | |
| | Những nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm đã được nêu rõ trong CSCL | Tổng | 0 | 0 | 12 | 116 | 67 |
| | | Văn phòng | | | | 46 | 14 |
| | | Công trường | | | 12 | 70 | 53 |
| | Việc truyền đạt và triển khai thực hiện các cam kết đã nêu trong CSCL | Tổng | 0 | 0 | 62 | 143 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 18 | 42 | |
| | | Công trường | | | 44 | 101 | |
| 6 | Hoạch định | | | | | | |
| | Các cam kết của Công ty đã nêu ở CSCL được chuyển hóa thành các mục tiêu của từng phòng ban, đơn vị | Tổng | 0 | 47 | 68 | 80 | 0 |
| | | Văn phòng | | 13 | 32 | 15 | |
| | | Công trường | | 34 | 36 | 65 | |
| | Lãnh đạo triển khai mục tiêu chất lượng đến từng thành viên Công ty | Tổng | 0 | 63 | 84 | 48 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 22 | 38 | |
| | | Công trường | | 63 | 62 | 10 | |
| | Xem xét tính khả thi – đo lường kết quả của việc hoàn thành mục tiêu được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 56 | 115 | 24 | 0 |
| | | Văn phòng | | 43 | 17 | | |
| | | Công trường | | 13 | 98 | 24 | |
| 7 | Trách nhiệm – quyền hạn và thông tin | | | | | | |
| | Thiết lập chức năng – nhiệm vụ của từng phòng ban rõ ràng, cụ thể để đảm bảo công việc không bị chồng chéo, không bỏ sót công việc. | Tổng | 0 | 7 | 88 | 100 | 0 |
| | | Văn phòng | | 7 | 29 | 24 | |
| | | Công trường | | | 59 | 76 | |
| | Việc xác định và truyền đạt trách nhiệm đến từng thành viên trong tổ chức được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 7 | 88 | 100 | 0 |
| | | Văn phòng | | 7 | 29 | 24 | |
| | | Công trường | | | 59 | 76 | |
| | Quy định trao đổi thông tin trong quá trình giải quyết các yêu cầu khách hàng trong nội bộ Công ty được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 67 | 71 | 57 | 0 |
| | | Văn phòng | | 26 | 14 | 20 | |
| | | Công trường | | 41 | 57 | 37 | |
| | Các báo cáo về quá trình làm việc được chuyển đến lãnh đạo đúng lúc, đầy đủ để lãnh đạo đưa ra các quyết định chính xác kịp thời | Tổng | 0 | 0 | 90 | 105 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 28 | 32 | |
| | | Công trường | | | 62 | 73 | |

| | | | | | | | |
|-----------|--|-------------|---|----|-----|-----|----|
| 8 | Xem xét của lãnh đạo | | | | | | |
| | Hoạt động xem xét của lãnh đạo được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 49 | 82 | 64 |
| | | Văn phòng | | | | 20 | 40 |
| | | Công trường | | | 49 | 62 | 24 |
| | Thu thập và tổng hợp thông tin cho việc xem xét của lãnh đạo | Tổng | 0 | 0 | 49 | 82 | 64 |
| | | Văn phòng | | | | 20 | 40 |
| | | Công trường | | | 49 | 62 | 24 |
| | Triển khai thực hiện các kết luận sau khi họp | Tổng | 0 | 0 | 110 | 85 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 17 | 43 | |
| | | Công trường | | | 93 | 42 | |
| 9 | Quản lý nguồn lực – Hướng dẫn chung | | | | | | |
| | Xác định các nguồn lực (nhân sự, thiết bị, môi trường,...) cho việc thực hiện các mục tiêu, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. | Tổng | 0 | 0 | 130 | 65 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 37 | 23 | |
| | | Công trường | | | 93 | 42 | |
| | Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực | Tổng | 0 | 75 | 99 | 21 | 0 |
| | | Văn phòng | | 34 | 26 | | |
| | | Công trường | | 41 | 73 | 21 | |
| 10 | Con người | | | | | | |
| | Kế hoạch tuyển dụng và đào tạo nhân viên để đảm bảo tính sẵn sàng và kịp thời nguồn nhân lực cho sự phát triển của Công ty được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 135 | 60 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 42 | 18 | |
| | | Công trường | | | 93 | 42 | |
| | Các biện pháp khuyến khích sự tham gia và hỗ trợ mọi người trong việc cải tiến hiệu lực và hiệu quả của tổ chức như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 120 | 75 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 37 | 23 | |
| | | Công trường | | | 83 | 52 | |
| 11 | Cơ sở hạ tầng | | | | | | |
| | Việc quản lý và cung cấp trang thiết bị cho hoạt động thi công được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 98 | 97 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 31 | 29 | |
| | | Công trường | | | 67 | 68 | |
| | Hoạt động bảo hành – bảo trì – sửa chữa trang thiết bị tại Công ty được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 42 | 75 | 78 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 22 | 38 | |
| | | Công trường | | 42 | 53 | 40 | |
| | Cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động của Công ty được cung cấp và duy trì như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 54 | 141 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 15 | 45 | |
| | | Công trường | | | 39 | 96 | |
| 12 | Môi trường làm việc | | | | | | |
| | Các hoạt động nhằm xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả, tăng cường sự gắn bó giữa các thành viên và với Công ty được Lãnh đạo quan tâm như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 92 | 103 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 27 | 33 | |
| | | Công trường | | | 65 | 70 | |
| | Hoạt động kiểm soát an toàn và sức khỏe cho người lao động làm việc tại công trường được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 12 | 82 | 101 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 26 | 34 | |
| | | Công trường | | 12 | 56 | 67 | |

| | | | | | | | |
|-----------|--|-------------|---|----|-----|----|----|
| 13 | Thông tin | | | | | | |
| | - Hoạt động thu thập, xử lý và sử dụng các thông tin để đáp ứng các chiến lược, mục tiêu và công tác cải tiến được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 52 | 83 | 50 | 0 |
| | | Văn phòng | | 12 | 28 | 10 | |
| | | Công trường | | 40 | 55 | 40 | |
| 14 | Nhà cung ứng và mối quan hệ đối tác | | | | | | |
| | Lãnh đạo huy động các nhà cung cấp, nhà thầu phụ và các đối tác khác (tư vấn giám sát, quản lý dự án,...) tham gia vào việc xác định yêu cầu vật tư nguyên liệu thi công như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 91 | 61 | 43 |
| | | Văn phòng | | | 18 | 29 | 13 |
| | | Công trường | | | 73 | 32 | 30 |
| | Các hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ hợp tác giữa Công ty với các nhà cung ứng, nhà thầu phụ và các đối tác khác được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 91 | 61 | 43 |
| | | Văn phòng | | | 18 | 29 | 13 |
| | | Công trường | | | 73 | 32 | 30 |
| 16 | Các nguồn lực tài chính | | | | | | |
| | Hoạt động kiểm soát nguồn lực tài chính (lập kế hoạch thu – chi, cung cấp, đánh giá hiệu quả sử dụng) cho hoạt động của Công ty được thực hiện như thế nào. | Tổng | 0 | 93 | 77 | 25 | 0 |
| | | Văn phòng | | 41 | 19 | | |
| | | Công trường | | 52 | 58 | 25 | |
| | Các hoạt động theo dõi và phân tích các chi phí sai hỏng, sự lãng phí trong sử dụng vật tư - nhân công, tổn thất tài chính qua các khiếu nại khách hàng được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 95 | 85 | 15 | 0 |
| | | Văn phòng | | 38 | 22 | | |
| | | Công trường | | 57 | 63 | 15 | |
| | Lãnh đạo đảm bảo sự nhận thức của nhân viên về mối liên kết giữa chất lượng sản phẩm và chi phí như thế nào | Tổng | 0 | 95 | 89 | 12 | 0 |
| | | Văn phòng | | 38 | 22 | | |
| | | Công trường | | 57 | 67 | 12 | |
| 17 | Tạo sản phẩm – Hướng dẫn chung | | | | | | |
| | Việc xác định mục tiêu, yêu cầu kỹ thuật, các tiêu chuẩn đối với từng công trình được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 84 | 95 | 15 |
| | | Văn phòng | | | 28 | 32 | |
| | | Công trường | | | 56 | 63 | 15 |
| | Kế hoạch về nhu cầu nguồn lực (nhân công, máy móc thiết bị, vật tư, tài chính) cho từng công trình được xác định như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 84 | 99 | 12 |
| | | Văn phòng | | | 28 | 32 | |
| | | Công trường | | | 56 | 67 | 12 |
| | Hồ sơ kỹ thuật của công trình, các quy trình thực hiện, các tài liệu hướng dẫn, các tiêu chuẩn ngành liên quan đến hoạt động thi công của Công ty được kiểm soát như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 84 | 99 | 12 |
| | | Văn phòng | | | 28 | 32 | |
| | | Công trường | | | 56 | 67 | 12 |
| 18 | Các quá trình liên quan đến các bên quan tâm | | | | | | |
| | Các yêu cầu của khách hàng được ghi nhận và giải quyết như thế nào | Tổng | 0 | 27 | 107 | 61 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 28 | 32 | |
| | | Công trường | | 27 | 79 | 29 | |
| | Các ý kiến và khiếu nại của khách hàng, được giải quyết như thế nào | Tổng | 0 | 52 | 110 | 33 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 43 | 17 | |
| | | Công trường | | 52 | 67 | 16 | |

| | | | | | | | |
|-----------|--|---------------|---|----|-----|-----|----|
| | Hoạt động xem xét và đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 13 | 112 | 70 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 27 | 33 | |
| | | Công trường | | 13 | 85 | 37 | |
| 19 | Thiết kế và phát triển | Không áp dụng | | | | | |
| 20 | Mua hàng | | | | | | |
| | Xây dựng các chuẩn mực, tiến hành đánh giá và lựa chọn nhà cung ứng (các nhà cung cấp vật tư, thiết bị, nhà thầu phụ,...) được thực hiện thế nào | Tổng | 0 | 38 | 113 | 44 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 41 | 19 | |
| | | Công trường | | 38 | 72 | 25 | |
| | Việc kiểm soát quá trình mua hàng (số lượng, chất lượng, thời gian cung ứng, giá cả,...) được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 44 | 109 | 42 | 0 |
| | | Văn phòng | | 13 | 26 | 21 | |
| | | Công trường | | 31 | 83 | 21 | |
| | Kế hoạch cung cấp vật tư- nguyên liệu, thiết bị thi công cho hoạt động thi công được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 55 | 100 | 40 | 0 |
| | | Văn phòng | | 8 | 41 | 11 | |
| | | Công trường | | 47 | 59 | 29 | |
| | Hoạt động kiểm soát nhà cung ứng, kiểm soát nhà thầu phụ được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 109 | 86 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 31 | 29 | |
| | | Công trường | | | 78 | 57 | |
| 21 | Hoạt động thi công | | | | | | |
| | Quy trình thi công, thời gian - tiến độ thực hiện, các yêu cầu về kỹ thuật, mỹ thuật được xác định rõ trước khi thi công. | Tổng | 0 | 0 | 99 | 88 | 8 |
| | | Văn phòng | | | 43 | 17 | |
| | | Công trường | | | 56 | 71 | 8 |
| | Cung cấp đầy đủ các nguồn lực cần thiết (thông tin, các yêu cầu khách hàng, các tài liệu kỹ thuật, các quy trình- hướng dẫn thi công, thiết bị, vật tư, nhân công,...) cho hoạt động thi công. | Tổng | 0 | 0 | 122 | 73 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 43 | 17 | |
| | | Công trường | | | 79 | 56 | |
| | Các hoạt động kiểm tra chất lượng (nguyên vật liệu, vật tư, thi công), hoạt động giám sát chất lượng thi công, định mức vật tư được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 124 | 66 | 5 |
| | | Văn phòng | | | 37 | 18 | 5 |
| | | Công trường | | | 87 | 48 | |
| | Các quy định về nhận biết, truy tìm nguồn gốc chất lượng sản phẩm có được thực hiện | Tổng | 0 | 0 | 111 | 84 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 29 | 31 | |
| | | Công trường | | | 82 | 53 | |
| | Công tác kiểm soát an toàn lao động tại công trường được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 0 | 49 | 125 | 21 |
| | | Văn phòng | | | 14 | 46 | |
| | | Công trường | | | 35 | 79 | 21 |
| | Các trang thiết bị, bảo hộ lao động được cung cấp đầy đủ và kịp thời | Tổng | 0 | 0 | 49 | 125 | 21 |
| | | Văn phòng | | | 14 | 46 | |
| | | Công trường | | | 35 | 79 | 21 |
| | Các yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan trong quá trình thi công được ghi nhận và giải quyết thỏa đáng | Tổng | 0 | 18 | 120 | 52 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 39 | 16 | |
| | | Công trường | | 18 | 81 | 36 | |

| | | | | | | | |
|-----------|--|-------------|----|----|-----|----|---|
| 22 | Kiểm soát thiết bị đo lường và theo dõi | | | | | | |
| | Đảm bảo đầy đủ các thiết bị đo lường cho hoạt động thi công và giám sát | Tổng | 0 | 0 | 136 | 59 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 47 | 13 | |
| | | Công trường | | | 89 | 46 | |
| | Hoạt động kiểm soát (bảo quản, hiệu chuẩn, kiểm định,...) nhằm đảm bảo tính chính xác của kết quả đo lường | Tổng | 0 | 0 | 136 | 59 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 47 | 13 | |
| | | Công trường | | | 89 | 46 | |
| 23 | Đo lường phân tích và cải tiến – Hướng dẫn chung | | | | | | |
| | Lãnh đạo khuyến khích và tổ chức thực hiện các hoạt động đo lường – phân tích – cải tiến để đo lường, phân tích hiệu quả công việc như thế nào | Tổng | 0 | 15 | 103 | 77 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 40 | 20 | |
| | | Công trường | | 15 | 63 | 57 | |
| 24 | Đo lường và theo dõi | | | | | | |
| | Việc thu thập, ghi nhận và xử lý các thông tin của khách hàng (bao gồm: sự hài lòng, các ý kiến về chất lượng sản phẩm- dịch vụ, các yêu cầu và mong đợi, ...) được thực hiện như thế nào. | Tổng | 0 | 52 | 110 | 33 | 0 |
| | | Văn phòng | | | 43 | 17 | |
| | | Công trường | | 52 | 67 | 16 | |
| | Hoạt động tự đánh giá hệ thống quản lý chất lượng để nâng cao sự phù hợp và cải tiến hiệu quả của hệ thống được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 65 | 130 | 0 | 0 |
| | | Văn phòng | | 20 | 40 | | |
| | | Công trường | | 45 | 90 | | |
| | Hoạt động theo dõi và đo lường các quá trình (xác định cách thức đánh giá hiệu quả các quá trình, trách nhiệm – thời gian thực hiện,...) được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 65 | 130 | 0 | 0 |
| | | Văn phòng | | 20 | 40 | | |
| | | Công trường | | 45 | 90 | | |
| | Xác lập các phương pháp, trách nhiệm giám sát và kiểm tra chất lượng thi công công trình trong suốt quá trình thi công để đảm bảo chất lượng công trình | Tổng | 0 | 0 | 124 | 66 | 5 |
| | | Văn phòng | | | 37 | 18 | 5 |
| | | Công trường | | | 87 | 48 | |
| 25 | Kiểm soát sự không phù hợp | | | | | | |
| | Sự không phù hợp của quá trình và sản phẩm được kiểm soát như thế nào | Tổng | 0 | 54 | 93 | 48 | 0 |
| | | Văn phòng | | 27 | 33 | | |
| | | Công trường | | 27 | 60 | 48 | |
| | Hoạt động phân tích sự không phù hợp nhằm cung cấp thông tin cho cải tiến quá trình và sản phẩm được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 73 | 122 | 0 | 0 |
| | | Văn phòng | | 27 | 33 | | |
| | | Công trường | | 46 | 89 | | |
| 26 | Phân tích dữ liệu | | | | | | |
| | Hoạt động phân tích dữ liệu để đánh giá hiệu quả của hoạt động và tìm kiếm các cơ hội cải tiến được thực hiện như thế nào | Tổng | 0 | 83 | 112 | 0 | 0 |
| | | Văn phòng | | 37 | 23 | | |
| | | Công trường | | 46 | 89 | | |
| 27 | Cải tiến | | | | | | |
| | Các hành động khắc phục sự không phù hợp có được triển khai? Có được ghi nhận thành hồ sơ? | Tổng | 0 | 83 | 112 | 0 | 0 |
| | | Văn phòng | | 37 | 23 | | |
| | | Công trường | | 46 | 89 | | |
| | Mọi sự không phù hợp được tập hợp để xem xét xu thế của các quá trình và đưa ra các hành động phòng ngừa | Tổng | 0 | 75 | 100 | 20 | 0 |
| | | Văn phòng | | 37 | 23 | | |
| | | Công trường | | 38 | 77 | 20 | |
| | Việc sử dụng các phương pháp và công cụ cải tiến để nâng cao hiệu quả hoạt động được thực hiện như thế nào | Tổng | 20 | 75 | 100 | 0 | 0 |
| | | Văn phòng | | 37 | 23 | | |
| | | Công trường | 20 | 38 | 77 | | |

Tổng hợp các góp ý

| STT | Nội dung góp ý | Số thành viên | | |
|-----|---|---------------|-----------|------|
| | | Công trường | Văn phòng | Tổng |
| 1 | Nội dung các quy trình thi công, các biểu mẫu sử dụng trong kiểm soát thi công không phù hợp với thực tế | 26 | 5 | 31 |
| 2 | Tăng cường các hoạt động giao lưu, trao đổi giữa các công trường và giữa công trường với văn phòng. Đặc biệt là trao đổi kỹ thuật thi công, biện pháp an toàn và kinh nghiệm xử lý các sự cố. | 23 | | 23 |
| 3 | <ul style="list-style-type: none">- Cần có sự quan tâm của Lãnh đạo để giữ chân NLD.- Ghi nhận những đóng góp của từng cá nhân.- Cần có đội ngũ kỹ thuật chặt chẽ thăm dò đời sống, tay nghề của Anh em để có chế độ thưởng phạt phân minh.- Chính sách thưởng cho sáng kiến cần được thiết lập và công bố rộng rãi.- Chính sách đào tạo CBCNV trẻ tạo điều kiện phát huy tính tự giác trong công việc. | 48 | | 48 |
| 4 | Cần xem xét và xây dựng lại định mức vật tư để đánh giá hiệu quả công tác thi công | 53 | 19 | 72 |
| 5 | Trang thiết bị máy móc Ctrường và công tác bảo trì còn chưa tốt | 36 | | 36 |
| 6 | <ul style="list-style-type: none">- Tình trạng vi phạm an toàn lao động vẫn tồn tại: dây điện để bừa bãi và nằm dọc dưới nền xi măng.- Công tác huấn luyện về an toàn lao động nên được tổ chức hàng tuần cho tất cả các công trường. | 26 | | 26 |
| 7 | <ul style="list-style-type: none">- Lực lượng giám sát công trường còn ít.- Công tác cắt sắt và đổ bê tông cần được kiểm soát chặt chẽ hơn để tránh lãng phí. | 37 | | 37 |
| 8 | <ul style="list-style-type: none">- Cần triển khai áp dụng kỹ thuật thống kê để phân tích nguyên nhân các sự cố tại công trường và thảo luận các biện pháp xử lý và ngăn ngừa. | 31 | 28 | 59 |

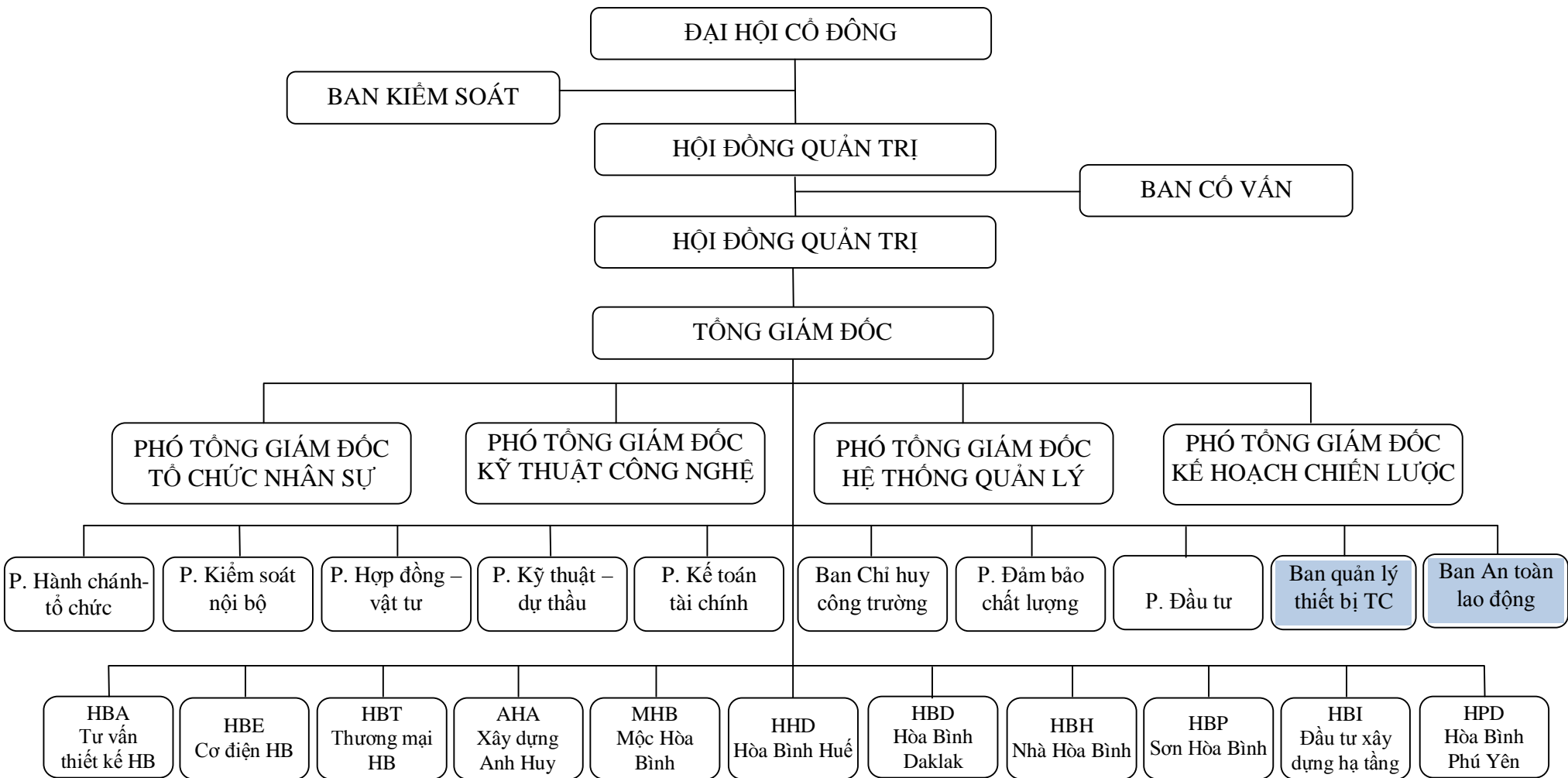
PHỤC LỤC III: BẢNG MÔ TẢ CÔNG VIỆC

| CHỨC DANH | ĐƠN VỊ |
|---|--|
| CHỈ HUY TRƯỞNG (CHT.CT) | BAN CHỈ HUY CÔNG TRƯỜNG |
| MỤC TIÊU | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập Bộ máy hoạt động tại Công trường; - Thiết lập Kế hoạch, hoàn chỉnh các biện pháp tổ chức thi công đem lại hiệu quả kinh tế cho dự án, đáp ứng yêu cầu và sự thoả mãn cho khách hàng, tăng cường tiềm lực cho Hoà Bình; - Tổ chức triển khai thực hiện, giám sát các hoạt động đã được thiết lập trên. | |
| TRÁCH NHIỆM | |
| <p>Tổ chức triển khai và thực hiện dự án, đảm bảo Tiến độ, Chất lượng, An toàn, Xây dựng tập thể vững mạnh, Duy trì hệ thống Quản lý chất lượng trong Nguồn kinh phí được duyệt;</p> <p>Hoàn thành tối thiểu những công việc trên Bảng mô tả công việc này, nhằm góp phần xây dựng, phát triển, củng cố và duy trì thương hiệu Hoà Bình.</p> | |
| TT | NỘI DUNG CHÍNH |
| 1 | Chuẩn bị cho hoạt động thi công; |
| 2 | Quản lý nguồn nhân lực; |
| 3 | Quản lý nguồn vật lực; |
| 4 | Quản lý nguồn tài lực; |
| 5 | Tổ chức, giám sát tiến độ, khối lượng, chất lượng hoạt động thi công tại công trường; |
| 6 | Cùng Ban an toàn Công ty, xây dựng mạng lưới an toàn rộng khắp công trường, đảm bảo không tai nạn cho đến khi kết thúc công trình; |
| 7 | Cam kết thực hiện Chính sách chất lượng Công ty, đem lại sự thoả mãn cho khách hàng. |
| TT | NỘI DUNG CHI TIẾT |
| 1 | <p>Chuẩn bị cho hoạt động thi công</p> <ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng mục tiêu chất lượng và triển khai trong toàn công trường. - Tiếp nhận dự án thông qua Quyết định Bổ nhiệm Chỉ huy trưởng và hồ sơ công trình liên quan; - Lập danh sách theo dõi nguồn nhân sự ngay từ khi tiếp nhận công trình; - Khảo sát công trình; - Lên kế hoạch làm việc với Bên A, Nội bộ, Cơ quan hữu quan; - Tập hợp và bổ sung hồ sơ, thủ tục cần thiết cho công tác thi công; - Chuẩn bị công việc cho lễ khởi công; - Nghiên cứu tài liệu liên quan Biện pháp thi công; - Lên kế hoạch xây dựng Kế hoạch Chất lượng công trình; - Lên kế hoạch chuẩn bị cơ sở hạ tầng, công trình tạm, phương tiện - trang thiết bị làm việc cho công trường; - Tổ chức các biện pháp kiểm soát an ninh – trật tự tại công trường. - Lên kế hoạch cho công tác tổ chức (như thời gian họp, xây dựng cơ cấu tổ chức công trường). |
| 2 | <p>Quản lý nguồn nhân lực</p> <ul style="list-style-type: none"> - Phối hợp với BCHCT khác, phòng TC – HC để điều phối hoặc tuyển dụng nhân sự phù hợp; - Phân công việc thông qua cơ bản và dần hoàn thiện Bảng mô tả công việc theo quy mô-tính chất công trình, đảm bảo CB-CNV nắm, hiểu rõ trách nhiệm và quyền hạn của mình; - Đánh giá năng lực CB-CNV định kỳ hàng tháng (căn cứ vào Phiếu ghi công việc trong tháng) và vào những đợt phát sinh tuỳ theo tính chất, quy mô của Công trình; - Tổ chức bộ máy nhân sự tại công trường: điều động, phân công công việc, đánh giá kết quả, điều chỉnh công việc cho phù hợp và tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực |

| | |
|---|---|
| | <p>làm việc.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giúp đỡ cho nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập môi trường làm việc và văn hoá của Công ty . - Hướng dẫn, truyền đạt kiến thức và kinh nghiệm để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ một cách hiệu quả nhất. - Xem xét khen thưởng khích lệ các nhân viên làm việc hiệu quả. Đề xuất Ban Giám Đốc khen thưởng cho cá nhân – tập thể đạt thành tích cao, - Đề bạt phát triển các nhân viên có năng lực. |
| 3 | Quản lý nguồn vật lực gồm vật tư, máy móc thiết bị |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức lập kế hoạch cung ứng vật tư và theo dõi đảm bảo cung ứng kịp thời và đúng chất lượng theo mẫu trình duyệt; - Tổ chức kiểm soát chất lượng vật tư, máy móc thiết bị khi nhập kho và trong quá trình sử dụng; - Có kế hoạch chi tiết đề xuất cung ứng máy móc-thiết bị, có nhân sự theo dõi đảm bảo cung ứng kịp thời, đảm bảo máy móc thiết bị luôn trong trạng thái sẵn sàng, được kiểm tra an toàn trước khi nhập vào công trường và sau khi hoàn trả về bộ phận quản lý; |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Tổ chức công tác kiểm tra - giám sát việc sử dụng vật tư để tránh lãng phí. |
| 4 | Quản lý nguồn tài lực |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Lập bảng dự trù chi phí và tổ chức kiểm soát trong quá trình thực hiện; - Kiểm soát đơn giá, tổ chức kiểm soát khối lượng thi công của thầu phụ; - Lập khối lượng hoàn thành và thanh quyết toán với chủ đầu tư; - Theo dõi quá trình thu, chi (công tác phí, yêu cầu vật tư, máy móc thiết bị, lương CN hữu cơ, lương gián tiếp), tạm ứng và quyết toán thầu phụ, các chi phí khác và cân đối thu chi hợp lý; - Theo dõi và xét duyệt khối lượng công việc của Thầu phụ, hỗ trợ công tác thanh toán theo quy định hiện hành của Công ty, đảm bảo kế hoạch thu tiền hợp lý và kịp thời; - Áp dụng tốt hệ thống quản lý chất lượng nhằm hạn chế các chi phí không phù hợp; - Chịu trách nhiệm trước Ban Tổng giám đốc Công ty về hiệu quả của dự án được giao. |
| 5 | Tổ chức, giám sát tiến độ, khối lượng, chất lượng hoạt động thi công tại công trường |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Giám sát tiến độ chi tiết đã triển khai; - Đảm bảo hoạt động của CT đạt được chỉ tiêu về thời gian, chất lượng, hiệu quả, mỹ quan và an toàn, tạo sự hài lòng cho khách hàng, phối hợp tốt với nội bộ công ty; - Tổ chức triển khai, đảm bảo thông tin thay đổi so với thiết kế được duyệt được cập nhật kịp thời; - Tổ chức thực hiện công tác QA-QC trên toàn công trường; - Đảm bảo tài liệu, hồ sơ kỹ thuật, biên bản làm việc/nghiệm thu được cập nhật đầy đủ. Đảm bảo xử lý kịp thời các thông tin góp ý, các yêu cầu của bên A, Tư vấn giám sát, Tư vấn quản lý dự án; - Theo dõi kế hoạch và giám sát công tác nghiệm thu, đảm bảo kế hoạch tiến độ thi công theo sát thực tế, có kế hoạch điều chỉnh kịp thời; - Đề xuất và cải tiến các phương pháp, quy trình, hướng dẫn thi công để ngăn ngừa sai lỗi; - Tổ chức thực hiện các hành động khắc phục – phòng ngừa – cải tiến khi cần. - Tổ chức cập nhật và phổ biến các tiêu chuẩn, các văn bản pháp quy có liên quan đến hoạt động thi công xây dựng. |
| 6 | Cùng Ban an toàn Công ty, xây dựng mạng lưới an toàn rộng khắp công trường, đảm bảo không tai nạn cho đến khi kết thúc công trình |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Phối hợp với ban An Toàn lập kế hoạch tổ chức thực hiện các biện pháp an toàn lao động trong suốt quá trình thi công; - Bố trí CB-CNV vào mạng lưới an toàn công trường; - Kiểm soát hoạt động đào tạo nội bộ về An toàn lao động cho toàn công trường; - Cùng Đội an toàn công trường, phân khu vực tập kết và xử lý rác, phế liệu, lối thoát hiểm; - Cùng Đội an toàn công trường lên kế hoạch trang bị bảo hộ lao động, được phẩm cho tủ thuốc công trường, trang thiết bị PCCN. |

| | |
|---|---|
| 7 | Cam kết thực hiện Chính sách chất lượng Công ty, đem lại sự thoả mãn cho khách hàng |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Có kế hoạch triển khai thực hiện Chính sách chất lượng Công ty theo từng thời điểm thích hợp thông qua việc đặt Mục tiêu, phong trào thi đua (xây dựng mạng lưới an toàn, đạt tiến độ, ý kiến cải tiến HT.QLCL hiện hành...), Triển khai và bố trí nhân sự tham dự lớp đào tạo nội bộ, nâng cao năng lực của CB-CNV, nắm bắt hoạt động của Công ty; - Thi công đúng quy trình kỹ thuật, nâng cao tiết kiệm vật tư, tránh lãng phí cho mọi công việc, thực hiện tốt các cam kết với bên A; - Nắm bắt sự thay đổi cũng như ý kiến của bên A, có kế hoạch và giải pháp làm việc đảm bảo đạt được sự thoả mãn của khách hàng; - Tổ chức theo dõi và bảo hành công trình. |
| MỐI QUAN HỆ | |
| <p>CẤP TRÊN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Giám Đốc dự án, Ban TGD: “Báo cáo tuần Công trường”, định kỳ hàng tuần và những công việc phát sinh ngoài thẩm quyền cho phép một cách kịp thời; - Đề xuất, kiến nghị, góp ý xây dựng Công ty. | <p>TƯƠNG TRỢ</p> <ul style="list-style-type: none"> - P.KH-KT: yêu cầu kỹ thuật của dự án; - P.TC-HC: nguồn nhân sự; đào tạo, công tác hành chính; - P.HĐ-VT: cung ứng vật tư, kiểm soát khối lượng thầu phụ; - P.KT-TV: thanh quyết toán khối lượng, lương và chế độ khác; - Ban QLTB: máy móc thiết bị phục vụ hoạt động thi công; - P.ĐBCL: Công tác HT.QLCL; - Bộ phận khác đảm bảo đem lại thoả mãn yêu cầu của khách hàng. |
| CHỈ SỐ ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tiến độ thực hiện dự án; - Chi phí thực hiện dự án; - An toàn trong thi công (mức độ tuân thủ nội quy an toàn, số lần xảy ra các sự cố TNLD); - Lợi nhuận của dự án; - Mức độ ảnh hưởng của công việc phát sinh (tiến độ, khối lượng, chi phí, sự cố) đến sự thoả mãn của khách hàng. | |

PHỤ LỤC IV: CƠ CẤU TỔ CHỨC





**PHỤ LỤC V:
BẢNG KHẢO SÁT
TÌNH HÌNH ÁP DỤNG VÀ VẬN HÀNH HTQLCL**

Để góp phần nâng cao hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng của Công ty cổ phần và kinh doanh địa ốc Hòa Bình (HBC), kính đề nghị các Anh/chị CBCNV trong công ty đóng góp ý kiến về việc vận hành Hệ thống quản lý chất lượng bằng cách đánh dấu (v) vào những ô trống tương ứng () trong bảng câu hỏi dưới đây.

Mức đánh giá: 1: Không thực hiện 2: Thực hiện một cách bị động
 3: Được thực hiện 4: Được thực hiện và đem lại kết quả tốt
 5: Thường xuyên cải tiến và đem lại kết quả tốt.

| Câu hỏi | Nội dung | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1 | Quản lý hệ thống và các quá trình: | | | | | |
| | - Các hoạt động cần thiết có được chuẩn hóa thành các quy trình làm việc (xác định đầu vào, đầu ra, các chuẩn mực thực hiện và mối tương tác giữa các hoạt động). | | | | | |
| | - Các quy trình đã ban hành được áp dụng như thế nào | | | | | |
| | - Hoạt động phân tích hiệu quả và cải tiến các quá trình được triển khai như thế nào. | | | | | |
| 2 | Hệ thống tài liệu | | | | | |
| | - Tính đầy đủ, sẵn sàng và phù hợp với hoạt động thực tế của hệ thống tài liệu được đáp ứng như thế nào | | | | | |
| | - Việc soạn thảo/ sửa đổi /bổ sung/ cải tiến tài liệu được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 3 | Trách nhiệm của lãnh đạo | | | | | |
| | - Hoạch định, điều chỉnh và truyền đạt định hướng hoạt động của Công ty được lãnh đạo cao nhất thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Chiến lược và mục tiêu hoạt động nhằm đạt được sứ mệnh đã nêu được lãnh đạo cao nhất triển khai như thế nào | | | | | |
| | - Đảm bảo sẵn có các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu, chiến lược | | | | | |
| | - Sự tham gia của lãnh đạo trong quá trình xây dựng – duy trì và cải tiến HTQLCL được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 4 | Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm | | | | | |
| | - Hoạt động nghiên cứu thị trường để xác định nhu cầu và mong đợi của khách hàng được thực hiện như thế nào | | | | | |

| | | | | | | |
|----------|---|--|--|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hoạt động xác định nhu cầu của mọi người về sự thừa nhận, thỏa mãn trong công việc, phát triển năng lực và cá nhân như thế nào | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Việc triển khai thực hiện những yêu cầu và cập nhật những thay đổi của pháp luật và chế định được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 5 | Chính sách chất lượng (CSCL) | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Những nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm đã được nêu rõ trong CSCL | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Việc truyền đạt và triển khai thực hiện các cam kết đã nêu trong CSCL | | | | | |
| 6 | Hoạch định | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Các cam kết của Công ty đã nêu ở CSCL được chuyển hóa thành các mục tiêu của từng phòng ban, đơn vị | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Lãnh đạo triển khai mục tiêu đến từng thành viên Công ty | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Xem xét tính khả thi – đo lường kết quả của việc hoàn thành mục tiêu được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 7 | Trách nhiệm – quyền hạn và thông tin | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Thiết lập chức năng – nhiệm vụ của từng phòng ban rõ ràng, cụ thể để đảm bảo công việc không bị chồng chéo, không bỏ sót công việc. | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Việc xác định và truyền đạt trách nhiệm đến từng thành viên trong tổ chức được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Quy định trao đổi thông tin trong quá trình giải quyết các yêu cầu khách hàng trong nội bộ Công ty được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Các báo cáo về quá trình làm việc được chuyển đến lãnh đạo đúng lúc, đầy đủ để lãnh đạo đưa ra các quyết định chính xác kịp thời | | | | | |
| 8 | Xem xét của lãnh đạo | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hoạt động xem xét của lãnh đạo được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Thu thập và tổng hợp thông tin cho việc xem xét của lãnh đạo | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Triển khai thực hiện các kết luận sau khi họp | | | | | |
| 9 | Quản lý nguồn lực – Hướng dẫn chung | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Xác định các nguồn lực (nhân sự, thiết bị, môi trường,...) cho việc thực hiện các mục tiêu, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng. | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Đánh giá hiệu quả sử dụng nguồn lực | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| 10 | Con người | | | | | |
| | - Kế hoạch tuyển dụng và đào tạo nhân viên để đảm bảo tính sẵn sàng và kịp thời nguồn nhân lực cho sự phát triển của Công ty được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Các biện pháp khuyến khích sự tham gia và hỗ trợ mọi người trong việc cải tiến hiệu lực và hiệu quả của tổ chức như thế nào | | | | | |
| 11 | Cơ sở hạ tầng | | | | | |
| | - Việc quản lý và cung cấp trang thiết bị cho hoạt động thi công được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Hoạt động bảo hành – bảo trì – sửa chữa trang thiết bị tại Công ty được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Cơ sở vật chất phục vụ cho hoạt động của Công ty được cung cấp và duy trì như thế nào | | | | | |
| 12 | Môi trường làm việc | | | | | |
| | - Các hoạt động nhằm xây dựng một môi trường làm việc hiệu quả, tăng cường sự gắn bó giữa các thành viên và với Công ty được Lãnh đạo quan tâm như thế nào | | | | | |
| | - Hoạt động kiểm soát an toàn và sức khỏe cho người lao động làm việc tại công trường được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 13 | Thông tin | | | | | |
| | - Hoạt động thu thập, xử lý và sử dụng các thông tin để đáp ứng các chiến lược, mục tiêu và công tác cải tiến được thực hiện như thế nào. | | | | | |
| 14 | Nhà cung ứng và mối quan hệ đối tác | | | | | |
| | - Lãnh đạo huy động các nhà cung cấp, nhà thầu phụ và các đối tác khác (tư vấn giám sát, quản lý dự án,...) tham gia vào việc xác định yêu cầu vật tư nguyên liệu thi công như thế nào | | | | | |
| | - Các hoạt động nhằm tăng cường mối quan hệ hợp tác giữa Công ty với các nhà cung ứng, nhà thầu phụ và các đối tác khác được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 16 | Các nguồn lực tài chính | | | | | |
| | - Hoạt động kiểm soát nguồn lực tài chính (lập kế hoạch thu – chi, cung cấp, đánh giá hiệu quả sử dụng) cho hoạt động của Công ty được thực hiện như thế nào. | | | | | |
| | - Các hoạt động theo dõi và phân tích các chi phí sai hỏng, sự lãng phí trong sử dụng vật tư - nhân công, tổn thất tài chính qua các khiếu nại khách hàng được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Lãnh đạo đảm bảo sự nhận thức của nhân viên về mối liên kết giữa chất lượng sản phẩm và chi phí như thế nào | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|----------------------|--|--|--|--|
| 17 | Tạo sản phẩm – Hướng dẫn chung | | | | | |
| | - Việc xác định mục tiêu, yêu cầu kỹ thuật, các tiêu chuẩn đối với từng công trình được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Kế hoạch về nhu cầu nguồn lực (nhân công, máy móc thiết bị, vật tư, tài chính) cho từng công trình được xác định như thế nào | | | | | |
| | - Hồ sơ kỹ thuật của công trình, các quy trình thực hiện, các tài liệu hướng dẫn, các tiêu chuẩn ngành liên quan đến hoạt động thi công của Công ty được kiểm soát như thế nào | | | | | |
| 18 | Các quá trình liên quan đến các bên quan tâm | | | | | |
| | - Các yêu cầu của khách hàng được ghi nhận và giải quyết như thế nào | | | | | |
| | - Các ý kiến và khiếu nại của khách hàng, được giải quyết như thế nào | | | | | |
| | - Hoạt động xem xét và đánh giá khả năng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 19 | Thiết kế và phát triển | Không áp dụng | | | | |
| 20 | Mua hàng | | | | | |
| | - Xây dựng các chuẩn mực, tiến hành đánh giá và lựa chọn nhà cung ứng (các nhà cung cấp vật tư, thiết bị, nhà thầu phụ,...) được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Việc kiểm soát quá trình mua hàng (số lượng, chất lượng, thời gian cung ứng, giá cả,...) được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Kế hoạch cung cấp vật tư- nguyên liệu, thiết bị thi công cho hoạt động thi công được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Hoạt động kiểm soát nhà cung ứng, kiểm soát nhà thầu phụ được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 21 | Hoạt động thi công | | | | | |
| | - Quy trình thi công, thời gian - tiến độ thực hiện, các yêu cầu về kỹ thuật, mỹ thuật được xác định rõ trước khi thi công. | | | | | |
| | - Cung cấp đầy đủ các nguồn lực cần thiết (thông tin, các yêu cầu khách hàng, các tài liệu kỹ thuật, các quy trình- hướng dẫn thi công, thiết bị, vật tư, nhân công,...) cho hoạt động thi công. | | | | | |
| | - Các hoạt động kiểm tra chất lượng (nguyên vật liệu, vật tư, thi công), hoạt động giám sát chất lượng thi công, định mức vật tư được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | - Các quy định về nhận biết, truy tìm nguồn gốc chất lượng sản phẩm có được thực hiện | | | | | |
| | - Công tác kiểm soát an toàn lao động tại công trường được thực hiện như thế nào | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|--|--|--|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Các trang thiết bị, bảo hộ lao động được cung cấp đầy đủ và kịp thời | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Các yêu cầu của khách hàng và các bên liên quan trong quá trình thi công được ghi nhận và giải quyết thỏa đáng | | | | | |
| 22 | Kiểm soát thiết bị đo lường và theo dõi | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Đảm bảo đầy đủ các thiết bị đo lường cho hoạt động thi công và giám sát | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hoạt động kiểm soát (bảo quản, hiệu chuẩn, kiểm định,...) nhằm đảm bảo tính chính xác của kết quả đo lường | | | | | |
| 23 | Đo lường phân tích và cải tiến – Hướng dẫn chung | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Lãnh đạo khuyến khích và tổ chức thực hiện các hoạt động đo lường – phân tích – cải tiến để đo lường, phân tích hiệu quả công việc như thế nào | | | | | |
| 24 | Đo lường và theo dõi | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Việc thu thập, ghi nhận và xử lý các thông tin của khách hàng (bao gồm: sự hài lòng, các ý kiến về chất lượng sản phẩm- dịch vụ, các yêu cầu và mong đợi, ...) được thực hiện như thế nào. | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hoạt động tự đánh giá hệ thống quản lý chất lượng để nâng cao sự phù hợp và cải tiến hiệu quả của hệ thống được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hoạt động theo dõi và đo lường các quá trình (xác định cách thức đánh giá hiệu quả các quá trình, trách nhiệm – thời gian thực hiện,..) được thực hiện như thế nào | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Xác lập các phương pháp, trách nhiệm giám sát và kiểm tra chất lượng thi công công trình trong suốt quá trình thi công để đảm bảo chất lượng công trình | | | | | |
| 25 | Kiểm soát sự không phù hợp | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Sự không phù hợp của quá trình và sản phẩm được kiểm soát như thế nào | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hoạt động phân tích sự không phù hợp nhằm cung cấp thông tin cho cải tiến quá trình và sản phẩm được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 26 | Phân tích dữ liệu | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Hoạt động phân tích dữ liệu để đánh giá hiệu quả của hoạt động và tìm kiếm các cơ hội cải tiến được thực hiện như thế nào | | | | | |
| 27 | Cải tiến | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Các hành động khắc phục sự không phù hợp có được triển khai? Có được ghi nhận thành hồ sơ? | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Mọi sự không phù hợp được tập hợp để xem xét xu thế của các quá trình và đưa ra các hành động phòng ngừa | | | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Việc sử dụng các phương pháp và công cụ cải tiến để nâng cao hiệu quả hoạt động được thực hiện như thế nào | | | | | |

Anh/Chị có thể đề xuất một số nội dung theo Anh/Chị cần phải cải tiến (bao gồm thiết bị, con người, quy trình-thao tác công việc, thói quen....)

.....
.....
.....

Chức danh (vị trí công việc) người được khảo sát:.....,

Thuộc bộ phận/ công trường:.....

Chân thành cảm ơn những ý kiến đóng góp của quý anh chị !

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS Tạ Thị Kiều An (2004), *Quản lý chất lượng trong các tổ chức*, Nhà xuất bản thống kê.
2. Bộ khoa học và công nghệ (2007), *TCVN ISO 9000:2007 Hệ thống quản lý chất lượng - cơ sở và từ vựng*, Hà Nội.
3. Bộ khoa học và công nghệ (2008), *TCVN ISO 9001:2008 Hệ thống quản lý chất lượng - các yêu cầu*, Hà Nội.
4. Bộ khoa học và công nghệ (2000), *TCVN ISO 9004:2000 Hệ thống quản lý chất lượng - hướng dẫn cải tiến*, Hà Nội.
5. Bộ khoa học và công nghệ (2002), *TCVN ISO 19011:2002 Hệ thống quản lý chất lượng- hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý môi trường*, Hà Nội.
6. Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, *Báo cáo thường niên năm 2007, 2008, 2009 và 2010*, TPHCM.
7. Công ty Cổ phần xây dựng và kinh doanh địa ốc Hòa Bình, *Sổ tay chất lượng, hệ thống tài liệu nội bộ và hồ sơ chất lượng của Công ty*, TPHCM.
8. Th.S Nguyễn Chí Công (2007), *Quản lý chất lượng trong xây dựng cơ bản*, Nhà xuất bản Đà Nẵng.
9. MASA AKI IMAI (1992), *Kaizen - chìa khoá của sự thành công về quản lý của Nhật Bản*, Nhà xuất bản TPHCM.
10. GS.TS Nguyễn Quang Toàn (2001), *ISO 9000 và TQM, thiết lập hệ thống quản lý tập trung vào chất lượng và hướng vào khách hàng*, Nhà xuất bản đại học quốc gia TPHCM.
11. Trung tâm năng suất Việt Nam (2010), trang web, <http://www.vpc.vn>