

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HỒ CHÍ MINH**

LÊ MẠNH HÙNG

**VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀO VIỆC
KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN TẠI
CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT GIÀY DÉP Ở
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**Chuyên ngành : KẾ TOÁN
Mã số : 60.34.30**

LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
PGS. TS. PHẠM VĂN DUYỆC**

TP. HỒ CHÍ MINH, NĂM 2007

MỤC LỤC

	Trang
Trang phụ bì	
Lời cam đoan	
Mục lục	
Danh mục các bảng	
Danh mục hình vẽ, đồ thị	
Danh mục sơ đồ	
LỜI MỞ ĐẦU	
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TRONG VIỆC KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN (TOTAL QUALITY CONTROL – TQC) TRONG DOANH NGHIỆP	1
1.1. Khái quát kế toán quản trị	1
1.1.1. Lược sử hình thành và phát triển của kế toán quản trị	1
1.1.2. Định nghĩa về kế toán quản trị	2
1.1.3. Mục tiêu của kế toán quản trị	3
1.1.4. Thông tin kế toán quản trị	4
1.2. Chất lượng và kiểm soát chất lượng trong doanh nghiệp	6
1.2.1. Khái niệm về chất lượng	6
1.2.2. Khái niệm về kiểm soát chất lượng	9
1.2.3. Khái niệm về kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control – TQC)	11
1.2.4. Tầm quan trọng của việc kiểm soát chất lượng	12

1.3. Kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control – TQC)	14
1.3.1. Các quan điểm tiếp cận về chất lượng:	14
1.3.1.1. Cách tiếp cận truyền thống về chất lượng	14
1.3.1.2. Cách tiếp cận hiện đại về chất lượng	15
1.3.2. Các phương pháp đánh giá chất lượng	18
1.3.2.1. Phương pháp đánh giá dựa trên sự đo lường các yếu tố phi tài chính	19
1.3.2.1.1. Đánh giá chất lượng nhà cung cấp	19
1.3.2.1.2. Đánh giá chất lượng trong dây chuyền sx	20
1.3.2.1.3. Đánh giá chất lượng dựa vào khách hàng	20
1.3.2.2. Phương pháp đánh giá dựa trên chi phí bảo đảm chất lượng	21
1.3.2.2.1. Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm (Prevention costs)	21
1.3.2.2.2. Chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm (Appraisal costs)	22
1.3.2.2.3. Chi phí cho những sai hỏng bên trong (Internal Failure costs)	23
1.3.2.2.4. Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài (External Failure costs)	26
KẾT LUẬN CHƯƠNG 1	30
CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP TRONG NGÀNH SẢN XUẤT GIÀY DÉP Ở TP.HỒ CHÍ MINH	31
2.1. Giới thiệu tổng quan về các doanh nghiệp trong ngành sản xuất giày dép ở Tp. Hồ Chí Minh	31

2.1.1. Tình hình sản xuất giày dép tại Tp. Hồ Chí Minh	31
2.1.2. Công tác kế toán tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp.Hồ Chí Minh	32
2.1.3. Quy trình sản xuất chủ yếu tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp.Hồ Chí Minh	33
2.2. Thực trạng kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh	37
2.2.1. Mục tiêu kiểm soát chất lượng	37
2.2.2. Quy trình kiểm tra chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh	37
2.2.3. Khảo sát chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép tại TP. Hồ Chí Minh	40
2.2.3.1. Chất lượng nhà cung cấp	40
2.2.3.2. Chất lượng trong dây chuyền sản xuất	42
2.2.3.3. Việc đáp ứng nhu cầu khách hàng	46
2.2.3.4. Chi phí bảo đảm chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép tại Tp.Hồ Chí Minh	47
2.2.3.5. Nguyên nhân tồn tại về kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh	50
2.3. Sự cần thiết kiểm soát chất lượng toàn diện tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh:	51
KẾT LUẬN CHƯƠNG 2	52
CHƯƠNG 3: VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀO VIỆC KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN (TOTAL QUALITY CONTROL – TQC) TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT GIÀY DÉP Ở TP. HCM	53
3.1. Vận dụng phương pháp đánh giá dựa trên sự đo lường các yếu tố phi tài chính	53

3.1.1. Đánh giá chất lượng nhà cung cấp	53
3.1.2. Đánh giá chất lượng trong dây chuyền sản xuất	57
3.1.3. Đánh giá chất lượng dựa vào khách hàng	59
3.2. Vận dụng phương pháp đánh giá dựa trên chi phí bảo đảm chất lượng	60
3.2.1. Phân loại chi phí bảo đảm chất lượng	60
3.2.1.1. Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm	60
3.2.1.2. Chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm	61
3.2.1.3. Chi phí cho những sai hỏng bên trong	61
3.2.1.4. Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài	61
3.2.2. Chỉ tiêu đánh giá chi phí bảo đảm chất lượng	62
3.2.2.1. Hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu	63
3.2.2.2. Tỷ trọng các loại chi phí trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng	67
3.2.2.3. Tỷ trọng chi phí bảo đảm chất lượng phát sinh tại các bộ phận trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng	70
3.3. Một số kiến nghị về công tác kế toán	71
3.3.1. Xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy kế toán	71
3.3.2. Hệ thống chứng từ, tài khoản	72
	75
KẾT LUẬN CHƯƠNG 3	

KẾT LUẬN

TÀI LIỆU THAM KHẢO

DANH MỤC CHỮ VIẾT TẮT

- CL : chất lượng
KCS : nhân viên kiểm tra chất lượng
NVL : nguyên vật liệu
SP : sản phẩm
SX : sản xuất
TNHH : trách nhiệm hữu hạn
TQC : kiểm soát chất lượng toàn diện
Tp.HCM: thành phố Hồ Chí Minh

DANH MỤC CÁC BẢNG

	Trang
Bảng 1.1: Bảng tóm tắt nội dung chi phí bảo đảm chất lượng trong kiểm soát chất lượng toàn diện	29
Bảng 2.1: Tình hình mua nguyên vật liệu đầu vào tại một số doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp.HCM các năm qua	40
Bảng 2.2: Tỷ lệ sản phẩm hỏng trong Quý 1/2007 của một số doanh nghiệp sản xuất giày dép tại Tp. Hồ Chí Minh	43
Bảng 2.3: Trình độ văn hóa và tay nghề của công nhân trực tiếp sản xuất tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp. Hồ Chí Minh	45
Bảng 2.4: Ước lượng chi phí bảo đảm chất lượng so với doanh thu của một số doanh nghiệp sản xuất giày dép tại TP. Hồ Chí Minh	48
Bảng 2.5: Tổng hợp chi phí bảo đảm chất lượng Quý 1/2007 tại Công ty TNHH B.S Việt Nam Footwear	48
Bảng 3.1: Bảng đánh giá chất lượng nhà cung cấp	54
Bảng 3.2: Bảng báo cáo chất lượng các nhà cung cấp	55
Bảng 3.3: Bảng Ví dụ về chi phí tiêu chuẩn để giải quyết sự cố	56
Bảng 3.4: Báo cáo tình hình sản xuất tại Bộ Phận	57
Bảng 3.5: Báo cáo các khiếu nại của khách hàng	59
Bảng 3.6: Báo cáo tổng hợp chi phí bảo đảm chất lượng	62
Bảng 3.7: Bảng theo dõi hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu	63
Bảng 3.8: Bảng phân tích tình hình thực hiện “chi phí bảo đảm chất lượng” so với kế hoạch Năm.....	67
Bảng 3.9: Bảng theo dõi tỷ trọng các loại chi phí bảo đảm chất lượng trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng qua các Năm.....	69
Bảng 3.10: Bảng theo dõi tỷ trọng chi phí bảo đảm chất lượng tại các bộ phận trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng	70
Bảng 3.11: Phiếu theo dõi thời gian sản xuất	72
Bảng 3.12: Danh mục tài khoản kế toán phục vụ cho việc kiểm soát chất lượng	73

DANH MỤC HÌNH VẼ

	Trang
Hình 1.1: Quan điểm truyền thống về Chi phí chất lượng	17
Hình 1.2: Quan điểm kiểm soát chất lượng toàn diện về Chi phí chất lượng	17
Hình 1.3: Mọi quan hệ giữa các loại chi phí bảo đảm chất lượng	29

DANH MỤC SƠ ĐỒ

	Trang
Sơ đồ 1.1: Chất lượng theo quan điểm nhà sản xuất và khách hàng	7
Sơ đồ 1.2: Sơ đồ kiểm soát chất lượng toàn diện	16
Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ phận kế toán tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép	33
Sơ đồ 2.2: Quy trình các công đoạn sản xuất chủ yếu trong các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp.HCM	36

CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN KẾ TOÁN QUẢN TRỊ TRONG VIỆC KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN (TOTAL QUALITY CONTROL – TQC) TRONG DOANH NGHIỆP.

1.1. Khái quát kế toán quản trị:

1.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển của kế toán quản trị:

Kế toán quản trị có nguồn gốc từ sự ra đời của quản trị, phân quyền trong doanh nghiệp vào những năm đầu của thế kỷ XIX. Hình thức ban đầu của Kế toán quản trị là Kế toán chi phí. Mục tiêu của kế toán chi phí lúc bấy giờ là cung cấp thông tin liên quan đến chi phí cho các nhà lãnh đạo doanh nghiệp nhằm thực hiện công tác hoạch định và kiểm soát các nguồn lực. Sau đó kế toán chi phí được áp dụng rộng rãi trong các doanh nghiệp thuộc các lĩnh vực khác nhau, đặc biệt là trong các lĩnh vực sản xuất vật chất.

Khi nền kinh tế thế giới ngày càng phát triển, cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, quy mô xí nghiệp ngày càng lớn, đòi hỏi doanh nghiệp phải có công cụ phù hợp hơn để cung cấp thông tin đúng lúc và đáng tin cậy. vai trò kế toán chi phí ngày càng trở nên quan trọng và là nền tảng ra đời của kế toán quản trị. Tác giả S. Paul Garner trong tác phẩm “Evolution of Cost Accounting to 1925” tái bản lần thứ 4 năm 1893, đã mô tả rất chi tiết quá trình phát triển nhanh chóng của kế toán quản trị trong thời kỳ cuối thế kỷ XIX.

Lịch sử phát triển kế toán quản trị có thể chia thành các giai đoạn chính sau đây: [7.10]

Giai đoạn 1 - Trước năm 1950, Kế toán quản trị chủ yếu quan tâm vào việc xác định chi phí và kiểm soát tài chính, thông qua việc sử dụng các kỹ thuật dự toán và kế toán chi phí.

Giai đoạn 2 – Vào năm 1965, sự quan tâm của kế toán quản trị đã chuyển vào việc cung cấp thông tin cho hoạt động lập kế hoạch và kiểm soát của

nhà quản trị, thông qua việc sử dụng các kỹ thuật như phân tích quyết định và kế toán trách nhiệm.

Giai đoạn 3 – Vào năm 1985, Kế toán quản trị tập trung quan tâm vào việc làm giảm hao phí nguồn lực sử dụng trong các quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh, thông qua việc sử dụng các kỹ thuật phân tích quá trình và quản lý chi phí.

Giai đoạn 4 – Vào năm 1995, kế toán quản trị chuyển qua quan tâm vào việc tạo giá trị bằng cách sử dụng hiệu quả các nguồn lực, thông qua việc sử dụng các kỹ thuật đánh giá các yếu tố tạo nên giá trị cho khách hàng, giá trị cho cổ đông và sự thay đổi cho tổ chức.

Tuy quá trình phát triển của kế toán quản trị được ghi nhận thành bốn giai đoạn nhưng sự thay đổi từ giai đoạn này qua giai đoạn khác của quá trình đó đan xen vào nhau và chuyển hóa dần. Mỗi giai đoạn của quá trình phát triển thể hiện một sự thích nghi với những điều kiện mới đặt ra cho tổ chức, thể hiện bằng sự hòa nhập, kết cấu lại, và bổ sung thêm vào nội dung quan tâm và các kỹ thuật đã sử dụng trước đó.

Ngày nay, kế toán quản trị được coi là một bộ phận hợp thành quan trọng của hệ thống quản trị doanh nghiệp hiện đại. Cùng với sự phát triển vượt bậc của công nghệ thông tin, hệ thống kế toán quản trị đã không ngừng hoàn thiện, phát triển trở thành một công cụ đắc lực hỗ trợ cho nhà quản trị trong việc ra quyết định.

1.1.2. Định nghĩa về kế toán quản trị:

Có rất nhiều định nghĩa khác nhau về kế toán quản trị:

Theo tác giả Robert S.Kaplan và Anthony A. Atkinson trong cuốn “Advanced Management Accounting” đã định nghĩa về kế toán quản trị như sau “*Hệ thống kế toán cung cấp thông tin cho những người quản lý doanh nghiệp trong việc hoạch định và kiểm soát hoạt động của họ*” [13.2]

Theo định nghĩa của Viện kế toán viên quản trị Hoa kỳ thì “*Kế toán quản trị là quá trình nhận diện, đo lường, tổng hợp, phân tích, soạn thảo, diễn giải và truyền đạt thông tin được quản trị sử dụng để lập kế hoạch, đánh giá và kiểm tra trong nội bộ tổ chức, và để đảm bảo việc sử dụng hợp lý và có trách nhiệm đối với các nguồn lực của tổ chức đó*”. [7.11]

Theo Luật Kế toán Việt Nam, “*Kế toán quản trị là việc thu thập, xử lý, phân tích và cung cấp thông tin kinh tế, tài chính theo yêu cầu quản trị và quyết định kinh tế, tài chính trong nội bộ đơn vị kế toán*”

Tóm lại, tùy thuộc vào các quan điểm khác nhau, có thể định nghĩa khác nhau về kế toán quản trị. Tuy nhiên sự khác nhau là không nhiều. Có thể nói, kế toán quản trị không chỉ đơn thuần là hệ thống thu thập và phân tích thông tin về các khoản chi phí của doanh nghiệp, mà còn là hệ thống tổ chức quản trị các hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung, kể cả quản trị chiến lược và hệ thống đánh giá hoạt động của các bộ phận, phòng ban chức năng, nhằm đảm bảo sử dụng tối ưu các nguồn lực vật chất, tài chính và nhân lực.

1.1.3. Mục tiêu của kế toán quản trị:

Mục tiêu chính của kế toán quản trị là cung cấp thông tin cho lãnh đạo doanh nghiệp để ra quyết định quản trị đúng và kịp thời, giúp lãnh đạo chủ động tham gia vào quá trình quản trị hoạt động sản xuất kinh doanh của đơn vị. Các mục tiêu của kế toán quản trị bao gồm:

Cung cấp thông tin: thu thập và cung cấp thông tin cần thiết cho lãnh đạo mọi cấp nhằm hoạch định, đánh giá và quản trị các hoạt động sản xuất kinh doanh, đảm bảo việc bảo tồn và tăng tài sản doanh nghiệp.

Tham gia vào quá trình quản trị: Quá trình quản trị bao gồm ra quyết định chiến lược, chiến thuật và tác nghiệp hành động phối hợp sức mạnh trong phạm vi doanh nghiệp nhằm đảm bảo cho doanh nghiệp hoạt động thuận lợi, chú trọng đến kết quả đạt được trong các mục tiêu dài hạn, trung hạn và ngắn hạn.

1.1.4. Thông tin kế toán quản trị:

Thông tin kế toán quản trị là các số liệu tài chính và số liệu vật chất về các mặt hoạt động, các quá trình, các đơn vị kinh doanh, các loại sản phẩm, dịch vụ, khách hàng... của một tổ chức, thí dụ như giá thành tính toán của một sản phẩm, một hoạt động hay một của một bộ phận ở kỳ hiện hành. [7.12]

Hệ thống thông tin kế toán quản trị là một trong những nguồn thông tin ban đầu của quá trình ra quyết định và kiểm tra trong tổ chức. Hệ thống này cung cấp thông tin có tác dụng giúp các thành viên trong tổ chức có những quyết định tốt hơn, qua đó cải tiến kết quả chung của tổ chức.

Đối tượng sử dụng thông tin kế toán quản trị là những người bên trong tổ chức như: [8.8]

Công nhân viên: Đánh giá kết quả công việc của bản thân để tìm biện pháp nâng cao kết quả, sử dụng các nguồn lực được giao hiệu quả hơn.

Nhà quản trị các cấp, gồm cả các thành viên Hội đồng quản trị: Điều hành, đánh giá, kiểm tra và ra quyết định.

Họ sử dụng thông tin kế toán quản trị nhằm phục vụ cho các quyết định về điều hành, đánh giá, kiểm tra hoạt động của sản xuất kinh doanh của tổ chức và của chính họ. tùy theo vị trí của họ trong tổ chức mà kế toán quản trị sẽ thiết kế số lượng và số loại thông tin cung cấp phù hợp với chức năng, nhiệm vụ của họ, phản ánh hoạt động của từng người để giúp họ qua đó rút ra bài học từ kết quả đạt được nhằm cải tiến thực hiện trong tương lai.

Chức năng của thông tin kế toán quản trị: [8.10,11]

Kiểm soát hoạt động: Quá trình cung cấp thông tin phản hồi về chất lượng và hiệu quả của các hoạt động đang thực hiện cho nhân viên và những người quản lý họ.

Tính giá thành sản phẩm: Đo lường giá vốn của các nguồn lực đã sử dụng để sản xuất một sản phẩm hay dịch vụ.

Tính giá thành khách hàng: Quá trình phân bổ các chi phí tiếp thị, bán hàng, phân phối và quản lý cho từng khách hàng để xác định chi phí phục vụ từng khách hàng.

Kiểm soát quản lý: Cung cấp thông tin về kết quả của các nhà quản lý và các đơn vị kinh doanh.

Kiểm soát chiến lược: Cung cấp thông tin về kết quả tài chính và kết quả có tính cạnh tranh lâu dài, các điều kiện thị trường, thị hiếu của khách hàng và các cải tiến về mặt kỹ thuật của doanh nghiệp.

Trong luận văn này tập trung chủ yếu vào chức năng kiểm soát, đặc biệt là chức năng kiểm soát hoạt động và quản lý của thông tin kế toán quản trị. Các thông tin đó bao gồm:

Thông tin các hoạt động đầu vào: là thông tin các hoạt động liên quan đến việc chuẩn bị sẵn sàng để sản xuất chế biến sản phẩm, gồm các thông tin về hoạt động nghiên cứu phát triển sản phẩm và thị trường, hoạt động thuê mướn và đào tạo công nhân, hoạt động thu mua các yếu tố đầu vào vật chất cần thiết cho sản xuất như nguyên liệu, phụ tùng, thiết bị...

Thông tin các hoạt động sản xuất chế biến: là thông tin các hoạt động liên quan đến việc chế tạo sản phẩm, gồm thông tin về hoạt động vận hành máy móc và công cụ sản xuất, hoạt động vận chuyển, bảo quản sản phẩm dở dang và hoạt động kiểm tra chất lượng bán thành phẩm.

Thông tin các hoạt động đầu ra: là thông tin các hoạt động liên quan đến việc giao tiếp với khách hàng, gồm thông tin về hoạt động bán hàng, hoạt động giao hàng, hoạt động dịch vụ hậu mãi.

Thông tin các hoạt động điều hành: là thông tin các hoạt động nhằm phục vụ ba nhóm hoạt động trên, gồm các thông tin hoạt động thuộc chức năng điều hành chung như tổ chức nhân sự, xử lý số liệu, kế toán, quản lý chung...

Thông tin về việc sử dụng hữu hiệu và hiệu quả các nguồn lực của tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức đã đề ra. Tính hiệu quả liên quan đến việc so sánh giữa con người, đất đai và vốn với năng suất lao động, hay mức sử dụng nguyên liệu. Sự hữu hiệu trong việc sử dụng các nguồn lực thể hiện bằng các kết quả đạt được phù hợp với các mục tiêu hay chỉ tiêu đã đề ra.

Ngày nay, bên cạnh thông tin tài chính, kế toán quản trị còn cung cấp thông tin không có tính tài chính như:

1. Khách hàng và thị trường.
2. Những cải tiến về sản phẩm và dịch vụ.
3. Chất lượng, thời gian sản xuất và giá vốn của các hoạt động phục vụ bên trong tổ chức.
4. Năng lực nguồn nhân lực và của các hệ thống trong tổ chức.

Những thông tin này không chỉ giúp nhà quản trị giám sát kết quả đã qua mà còn giúp họ hiểu được xu thế của tương lai.

1.2. Chất lượng và kiểm soát chất lượng trong doanh nghiệp:

1.2.1. Khái niệm về chất lượng:

Chất lượng là một khái niệm khá quen thuộc với loài người ngay từ những thời cổ đại, tuy nhiên chất lượng cũng là một khái niệm gây nhiều tranh cãi. Tùy theo đối tượng sử dụng, từ “chất lượng” có ý nghĩa khác nhau:

Người sản xuất: coi chất lượng là điều họ phải làm để đáp ứng các qui định và yêu cầu do khách hàng đặt ra, để được khách hàng chấp nhận. Chất lượng được so sánh với chất lượng của đối thủ cạnh tranh và đi kèm theo các chi phí, giá cả.
[10.23]

Theo quan điểm này:

Chất lượng trước hết là sự phù hợp của sản phẩm đối với yêu cầu của khách hàng. Nhưng chất lượng này phải đặt trong mối liên hệ với chi phí bỏ ra để mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.

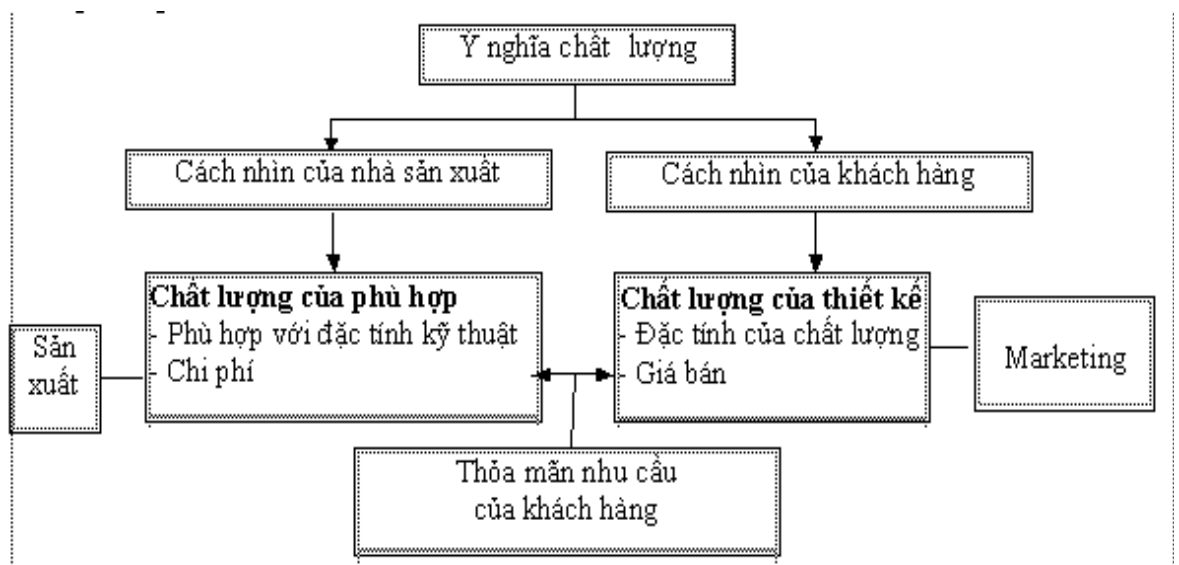
Chất lượng phải được so sánh với đối thủ cạnh tranh. nếu mọi doanh nghiệp trong cùng một ngành đều như nhau, chúng ta có khuynh hướng không để ý đến. Chỉ khi nào chúng ta thấy có sự khác nhau, lúc đó chúng ta mới bắt đầu đề cập đến chất lượng.

Vì vậy, chất lượng là thước đo giữa sự thỏa mãn nhu cầu khách hàng với lợi ích doanh nghiệp.

Quan niệm chất lượng hướng theo thị trường: những khái niệm chất lượng hướng theo thị trường đều xuất phát và gắn bó chặt chẽ với các yếu tố cơ bản của thị trường như nhu cầu, cạnh tranh, giá cả... Theo W.E. Deming “*Chất lượng là mức độ dự đoán trước về tính đồng đều và có thể tin cậy được, tại mức chi phí thấp và được thị trường chấp nhận*”. Theo J.M. Juran “*Chất lượng là sự phù hợp với mục đích hoặc sự sử dụng*”; còn theo Philip B. Crosby “*Chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu*”. [10.23-24]

Theo các quan điểm này: chất lượng chính là giá trị sử dụng của hàng hóa phù hợp với giá trị đồng tiền mình bỏ ra. Chất lượng ở đây chính là sự hữu dụng của sản phẩm và dịch vụ.

Sơ đồ 1.1: Chất lượng theo quan điểm nhà sản xuất và khách hàng:



Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hóa (ISO) đã đưa ra định nghĩa sau: “*Chất lượng là khả năng tập hợp các đặc tính của một sản phẩm, hệ thống hay quá trình để đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các bên có liên quan*”. Trong định nghĩa này, “yêu cầu” được hiểu là những nhu cầu hay mong đợi đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc; và “các bên liên quan” bao gồm khách hàng nội bộ, cán bộ nhân viên của tổ chức, những người thường xuyên cộng tác với tổ chức, những người cung cấp nguyên vật liệu...

Khái niệm chất lượng này được gọi là chất lượng theo nghĩa hẹp. Rõ ràng, khi nói đến chất lượng chúng ta không thể bỏ qua các yếu tố giá cả và dịch vụ sau bán hàng, vấn đề giao hàng đúng thời hạn, đó là những yếu tố mà khách hàng nào cũng quan tâm sau khi thấy sản phẩm mà họ định mua thỏa mãn nhu cầu của họ.

Nhìn chung các khái niệm chất lượng thường chú trọng đến đầu ra, nghĩa là chất lượng gắn liền với sự thỏa mãn của người sử dụng.

Trong thực tế, chúng ta có những nhu cầu phức tạp gồm nhiều tiêu chuẩn khác nhau để đánh giá chất lượng và những gì đáp ứng được yêu cầu của chúng ta nhất. Ví dụ, chất lượng sản phẩm trong một quán ăn địa phương có thể không tốt như thức ăn tại một nhà hàng năm sao. Nhưng, nếu sự phục vụ nhanh chóng và giá cả hợp lý thì quán ăn địa phương có thể cho bạn chất lượng tốt nhất chứ không phải nhà hàng năm sao, vì quán ăn địa phương phục vụ thức ăn ngon, không mắc và phục vụ nhanh chóng.

Vì vậy, có thể khái niệm chất lượng như sau: “*chất lượng là mức độ tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu*”. Bao gồm một số đặc điểm sau:

Chất lượng được đo bởi sự thỏa mãn nhu cầu.

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

Khi đánh giá chất lượng của một đối tượng ta phải xét và chỉ xét đến mọi đặc tính của đối tượng có liên quan đến sự thỏa mãn nhu cầu cụ thể

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

Chất lượng không phải chỉ là thuộc tính của sản phẩm, hàng hóa như ta vẫn hiểu hàng ngày. chất lượng còn áp dụng cho mọi thực thể, đó có thể là sản phẩm hay một hoạt động, một quá trình, một doanh nghiệp hay một con người.

Định nghĩa này đòi hỏi một doanh nghiệp phải xác định yêu cầu, mục đích của mình. “Chất lượng” là đánh giá xem tổ chức đó có đạt được các mục đích của mình hay không.

Vậy câu hỏi đặt ra là: *“chất lượng có thể đo được không? Đo bằng cách nào?”*

Thông thường người ta hay phạm sai lầm là cho rằng chất lượng không thể đo được, không thể nắm bắt được một cách rõ ràng. Điều này khiến cho nhiều người cảm thấy bất lực trước các vấn đề về chất lượng.

Trong thực tế, chất lượng có thể đo, lượng hóa bằng tiền : đó là toàn bộ các chi phí nảy sinh do sử dụng không hợp lý các nguồn lực của doanh nghiệp cũng như những thiệt hại nảy sinh khi chất lượng không thỏa mãn. Chất lượng còn tính đến cả các chi phí đầu tư để đạt mục tiêu chất lượng của doanh nghiệp nữa.

1.2.2. Khái niệm về kiểm soát chất lượng:

Kiểm soát chất lượng là các hoạt động và kỹ thuật mang tính tác nghiệp được sử dụng để đáp ứng yêu cầu chất lượng. Theo ISO 9000:2000 *“Kiểm soát chất lượng là một phần của quản lý chất lượng tập trung vào thực hiện các yêu cầu chất lượng”*. [6.43]

Để quản lý chất lượng, người ta thường dùng các phương pháp như: kiểm tra chất lượng, kiểm soát chất lượng, quản trị chất lượng... Việc kiểm tra chất lượng sản phẩm chủ yếu trong khâu sản xuất và tập trung vào thành phẩm nhằm loại bỏ những sản phẩm không đạt yêu cầu về chất lượng. Tuy nhiên, thực tế cho thấy không thể nào kiểm tra được hết một cách chính xác các sản phẩm. Rất nhiều trường hợp người ta loại bỏ nhằm các sản phẩm đạt yêu cầu chất lượng, mặt khác, cũng rất nhiều trường hợp, người ta không phát hiện ra các sản phẩm kém chất lượng và đưa nó ra tiêu thụ ngoài thị trường. Thực tế này khiến cho các nhà quản trị chất lượng phải mở rộng việc kiểm tra chất lượng ra toàn bộ quá trình sản xuất – chính là “*kiểm soát chất lượng*”.

Để kiểm soát chất lượng, công ty phải kiểm soát được mọi yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tạo ra chất lượng, phải tìm ra các nguyên nhân, các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng, giải quyết tốt các điều kiện cho sản xuất từ gốc mới có kết quả cuối cùng là chất lượng sản phẩm. Việc kiểm soát này nhằm ngăn ngừa sản xuất ra những sản phẩm khuyết tật. Nói chung, kiểm soát chất lượng là kiểm soát các yếu tố sau đây:

Kiểm soát con người thực hiện: người thực hiện phải được đào tạo để có đủ kiến thức, kỹ năng thực hiện công việc. Nhà quản lý phải cung cấp đầy đủ những thiết bị, công cụ, thông tin về công việc cần thực hiện và kết quả cần đạt được cho người thực hiện biết. Qua đó nhà quản lý sẽ kiểm soát người thực hiện để đạt được kết quả đề ra.

Kiểm soát phương pháp và quá trình sản xuất: tùy theo điều kiện sản xuất mà nhà quản lý thiết lập các phương pháp và quá trình sản xuất sao cho phù hợp. Khi thực hiện phải theo dõi, kiểm soát thường xuyên các phương pháp và quá trình sản xuất này để phát hiện và điều chỉnh kịp thời những sai sót, sự cố.

Kiểm soát nguyên vật liệu đầu vào: nguồn cung cấp nguyên vật liệu phải được lựa chọn. Nguyên vật liệu phải được kiểm tra chặt chẽ khi nhập vào và trong quá trình bảo quản.

Kiểm soát thiết bị sản xuất, bảo dưỡng thiết bị: thiết bị phải được kiểm tra thường xuyên, định kỳ và được bảo dưỡng, sửa chữa theo đúng quy định.

Kiểm soát môi trường làm việc.

Như vậy, để quá trình kiểm soát chất lượng đạt hiệu quả, doanh nghiệp phải xây dựng một cơ cấu tổ chức hợp lý, phân công trách nhiệm rõ ràng giữa các bộ phận.

1.2.3. Khái niệm về kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control – TQC):

Thuật ngữ kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control – TQC) được Armand V. Feigenbaum định nghĩa: *“Kiểm soát chất lượng toàn diện là một hệ thống có hiệu quả để nhất thể hóa các nỗ lực phát triển, duy trì và cải tiến chất lượng của các nhóm khác nhau vào trong một tổ chức sao cho các hoạt động Marketing, kỹ thuật, sản xuất và dịch vụ có thể tiến hành một cách kinh tế nhất, cho phép thỏa mãn hoàn toàn khách hàng.”* [10.63]

Kiểm soát chất lượng toàn diện huy động nỗ lực của mọi đơn vị trong doanh nghiệp vào các quá trình có liên quan đến duy trì và cải tiến chất lượng. Điều này sẽ giúp tiết kiệm tối đa trong sản xuất, dịch vụ đồng thời thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Mục tiêu của kiểm soát chất lượng toàn diện: tiêu chuẩn chất lượng duy nhất được chấp nhận là Zéro đối với sản phẩm không đạt chất lượng ở đầu ra (mục tiêu phần đầu của hệ thống TQC). [3]

Trong thực tế, từ công nhân đến giám đốc xí nghiệp, ai cũng muốn kiểm tra chất lượng, vì có kiểm tra mới đảm bảo được chất lượng. Nhưng không phải mọi người trong sản xuất kinh doanh đều muốn nâng cao chất lượng, vì việc này cần có chi phí. Vì vậy, người ta quan tâm nhiều hơn đến mặt kinh tế của chất lượng nhằm tối ưu hóa chi phí chất lượng để đạt được các mục tiêu tài chính cho doanh nghiệp.

Kiểm soát chất lượng mà không mang lại lợi ích kinh tế thì không phải là kiểm soát chất lượng, mà là sự thất bại trong sản xuất kinh doanh.

Để có thể làm được điều này, một tổ chức, một doanh nghiệp phải huy động mọi nguồn lực của nó, nghĩa là phải kiểm soát chất lượng toàn diện. Trong kiểm soát chất lượng toàn diện, người ta không chỉ loại bỏ những sản phẩm không phù hợp mà còn phải tìm cách giảm tới mức thấp nhất các khuyết tật và phòng ngừa không để xảy ra các khuyết tật. Kiểm tra chất lượng trong kiểm soát chất lượng toàn diện còn để chứng minh với khách hàng về hệ thống quản lý của doanh nghiệp để làm tăng uy tín về chất lượng của sản phẩm. Kiểm tra chất lượng trong kiểm soát chất lượng toàn diện còn mở rộng ra ở nhà cung ứng nguyên vật liệu nhập vào và ở nhà phân phối đối với sản phẩm bán ra.

1.2.4. Tầm quan trọng của việc kiểm soát chất lượng:

Chất lượng và kiểm soát, quản lý chất lượng sản phẩm đã trở thành nhân tố chủ yếu trong chính sách kinh tế, trong hệ thống quản lý kinh tế thống nhất của nhiều quốc gia trên thế giới do nhận thức được mối liên quan giữa quản lý kinh tế và kiểm soát, quản lý chất lượng. Áp dụng hệ thống kiểm soát, quản lý chất lượng đáp ứng được những thách thức của cơ chế thị trường; đó chính là chấp nhận cuộc chơi, hòa nhập vào các định chế và thông lệ quốc tế.

Xây dựng hệ thống kiểm soát chất lượng chính là cơ sở cho việc đảm bảo mục tiêu chất lượng của doanh nghiệp. Muốn có chất lượng cao, nhất thiết phải xây dựng và áp dụng các mô hình, hệ thống kiểm soát chất lượng tiên tiến đó chính là một trong những công cụ để nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp. Hiện nay có thể thấy rằng, chính sự ưu biệt của hệ thống kiểm soát chất lượng là sức hấp dẫn đối với các doanh nghiệp với các lý do sau:

Kiểm soát chất lượng mang lại lợi ích nhiều hơn khoản đầu tư mà doanh nghiệp bỏ ra.

Hướng doanh nghiệp vào sự không ngừng và liên tục phải cải tiến. Từ đó giúp doanh nghiệp tăng năng suất.

Bộ máy doanh nghiệp được vận hành linh hoạt hơn nhằm đáp ứng nhu cầu doanh nghiệp.

Giúp cho doanh nghiệp tạo ra sản phẩm phù hợp và đáp ứng yêu cầu thị trường, thu hút khách hàng, nâng cao thị phần tạo ra lợi thế cạnh tranh và lợi nhuận cao cho doanh nghiệp.

Kiểm soát chất lượng đóng một vai trò quan trọng trong công tác điều hành, quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh của nhà quản lý doanh nghiệp. Kiểm soát chất lượng được thực tốt một cách toàn diện sẽ góp phần:

Giảm chi phí do ít sai lỗi, ít phải tái chế lại sản phẩm, không lãng phí thời gian.

Thiết bị được huy động công suất cao hơn, giao nhận nhanh hơn, dẫn đến năng suất cao.

Chiếm lĩnh thị trường nhờ năng suất cao và giá thành hạ hơn, sản xuất kinh doanh đứng vững và phát triển; do đó nâng cao được sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong kinh tế thị trường và hội nhập.

Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, áp dụng kiểm soát, quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế đã và đang cho thấy nhiều lợi ích mang lại. Tiết kiệm được chi phí do giảm được các sản phẩm không phù hợp, giảm chi phí cho xử lý các chất dẫn xuất ảnh hưởng đến môi trường; duy trì tính ổn định của chất lượng sản phẩm; nâng cao năng suất lao động; tăng cường uy tín và vị thế cho doanh nghiệp; mở rộng quan hệ quốc tế, liên doanh, liên kết, tăng khả năng thắng thầu đối với các dự án cho điều kiện dự thầu khắc khe; xây dựng được phong cách làm việc khoa học có tính hệ thống; dễ dàng giám sát ở mọi lúc mọi nơi; tạo điều kiện thuận lợi cho quản lý vĩ mô. Áp dụng kiểm soát, quản lý chất lượng là điều kiện tiên quyết lâu dài đối với bất kỳ doanh nghiệp Việt Nam muốn tồn tại và phát triển trong tương lai khi xu thế hội nhập kinh tế thế giới ngày càng phát triển mạnh mẽ.

1.3. Kiểm soát chất lượng toàn diện (Total Quality Control – TQC):

1.3.1. Các quan điểm tiếp cận về chất lượng:

1.3.1.1. Cách tiếp cận truyền thống về chất lượng:

Khi công nghiệp phát triển, lượng hàng hóa sản xuất ra ngày càng nhiều và sản xuất được tổ chức theo nhiều công đoạn khác nhau theo kiểu dây chuyền, người trực tiếp sản xuất không biết được người tiêu dùng sản phẩm của họ là ai và nên rất dễ xảy ra tư tưởng làm dối.

Theo quan điểm của các nhà quản lý doanh nghiệp trước đây cho rằng: Một phương pháp phổ biến nhất để đảm bảo chất lượng sản phẩm phù hợp với quy định là bằng cách kiểm tra các sản phẩm và chi tiết bộ phận nhằm sàng lọc và loại ra bất cứ một bộ phận nào không đảm bảo tiêu chuẩn hay quy cách kỹ thuật. Đồng thời họ cho rằng sản phẩm không đạt chất lượng là do lỗi của người công nhân, đặc biệt là những công nhân gắn liền với quá trình sản xuất. Từ đó họ nghĩ rằng, cách duy nhất để cải tiến chất lượng là đặt thêm nhiều nhân viên kiểm tra và nhiều bước kiểm tra đối với sản phẩm sản xuất ra. Doanh nghiệp phải tiêu hao nhiều nguồn lực cho công tác kiểm tra chất lượng. Tuy nhiên, thực tế đã chứng minh rằng không thể nào kiểm tra hết được các khuyết tật của sản phẩm. Dù cho có áp dụng công cụ kiểm tra gì mà ý thức con người không quyết tâm thì vẫn không thể ngăn chặn từ đầu sai lỗi phát sinh và lọt qua kiểm tra. Giải pháp KCS xem ra không đạt hiệu quả như mong đợi và tạo nên một sự lãng phí khá lớn: [3]; [12.372-373]

Mức tồn kho cao ở các công đoạn của quá trình sản xuất để chống lại sự thiếu hàng do những sản phẩm không đạt chất lượng ở các chặng sản xuất trước.

Phát sinh nhiều chi phí cho công tác kiểm tra chất lượng, tái chế, phế phẩm, sửa chữa do sản phẩm hỏng rồi mới kiểm tra phát hiện.

Các sản phẩm không đạt chất lượng chiếm nhiều diện tích phân xưởng trong khi chờ tái chế, làm tăng chi phí lưu kho, nhà xưởng.

Công tác điều độ sản xuất dễ bị rối loạn.

Các sự cố trên sẽ không gây khó khăn cho hệ thống chi phí định mức truyền thống. Trong hệ thống chi phí định mức truyền thống, một tỷ lệ cho phép về sản phẩm hỏng không đạt chất lượng sẽ được ước lượng và xây dựng như một chi phí tiêu chuẩn cho quá trình sản xuất và chi phí này được tính cho những sản phẩm tốt hoàn thành. Từ đó dẫn đến khuyết điểm, nhà quản lý sẽ yên tâm khi đảm bảo chi tiêu cho sản phẩm hỏng sao cho không vượt định mức, mà không có sự cố gắng phân đầu làm giảm tỷ lệ sản phẩm hỏng.

Người ta thường cho rằng chính công nhân gắn liền với sản xuất là người chịu trách nhiệm về chất lượng. Thực ra, công nhân và những người chịu trách nhiệm kiểm tra chất lượng sản phẩm chỉ chịu trách nhiệm về chất lượng trong khâu sản xuất. Họ chỉ có quyền loại bỏ những sản phẩm có khuyết tật nhưng hoàn toàn bất lực trước những sai sót về thiết kế, thẩm định, nghiên cứu thị trường. Trách nhiệm về chất lượng, quan niệm một cách đúng đắn nhất, phải thuộc về tất cả mọi người trong doanh nghiệp, trong đó lãnh đạo chịu trách nhiệm trước tiên và lớn nhất.

Trong thời gian những năm 1940 cho tới những năm 1970, triết lý nhấn mạnh sản lượng quan trọng hơn chất lượng sản phẩm vẫn tỏ ra hữu hiệu ở các công ty Hoa Kỳ. Trong khi đó một số công ty ở Nhật, Đức, Thụy Sĩ... đã chấp nhận triết lý “kiểm soát chất lượng toàn diện”. [3]

1.3.1.2. Cách tiếp cận hiện đại về chất lượng:

Đầu thế kỷ XX, việc sản xuất với khối lượng lớn đã trở nên phát triển rộng rãi, khách hàng bắt đầu yêu cầu ngày càng cao về vấn đề chất lượng và sự cạnh tranh giữa các cơ sở sản xuất về chất lượng càng ngày càng mạnh mẽ. Các nhà công nghiệp dần dần nhận ra rằng kiểm tra không phải là cách đảm bảo chất lượng tốt nhất. Các nhà quản lý ngày nay đã có sự nhận thức mới về vấn đề chất lượng:

Chất lượng hoàn toàn không thể đạt được bằng việc kiểm tra chất lượng mà phải quan tâm đến chất lượng ngay từ khâu thiết kế sản phẩm.

Trách nhiệm phát hiện ra các sản phẩm không đạt chất lượng được chuyển từ nhân viên kiểm soát chất lượng sang nhân viên trực tiếp sản xuất sản phẩm.

Để làm được điều này doanh nghiệp phải quan tâm đến công tác huấn luyện nhân sự.

Chất lượng nguyên vật liệu đầu vào cũng ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm doanh nghiệp sản xuất ra. Do đó, doanh nghiệp cũng phải quan tâm đến chất lượng nhà cung cấp.

Muốn làm chất lượng, nếu chỉ có các biện pháp trong doanh nghiệp thôi thì chưa đủ. Người ta thấy, nếu không giải quyết vấn đề đảm bảo chất lượng nguyên liệu nhập vào, không quan tâm đến mạng lưới phân phối bán ra thì không thể nâng cao chất lượng sản phẩm sản xuất ra. Do vậy, trong kiểm soát chất lượng người ta tìm cách tạo được quan hệ tin cậy, lâu dài với người cung ứng nguyên vật liệu và cả người phân phối bán ra.

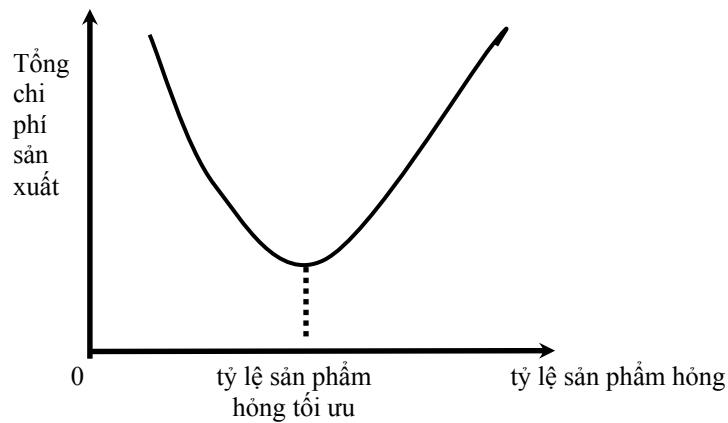
Như vậy, từ chỗ kiểm soát chất lượng trong doanh nghiệp đồng nghĩa với KCS đã mở rộng ra kiểm soát chất lượng toàn diện cả đời sống sản phẩm từ khâu thiết kế đến cả quá trình sản xuất và quá trình phân phối sản phẩm. Nếu trong chuỗi trên xảy ra trục trặc một khâu nào đó sẽ ảnh hưởng ngay đến chất lượng sản phẩm một cách trực tiếp hoặc gián tiếp. Tóm lại, *“kiểm soát chất lượng toàn diện là phải kiểm tra, đánh giá toàn bộ các khâu nhằm giảm chi phí không mong muốn có thể xảy ra và thỏa mãn nhu cầu ngày càng tăng thêm của khách hàng”*

Sơ đồ 1.2: Sơ đồ kiểm soát chất lượng toàn diện



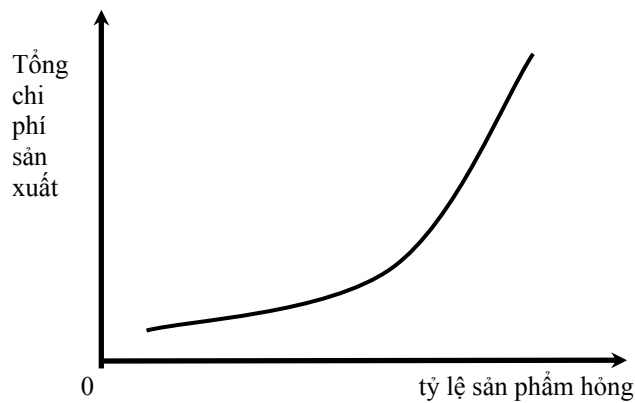
Tuy nhiên, có nhiều quan điểm truyền thống cho rằng các nỗ lực về chất lượng nên dừng lại khi lợi ích mang lại từ vấn đề chất lượng bằng với chi phí cho vấn đề đảm bảo chất lượng. Quan điểm đó được biểu thị như hình vẽ 1.1 dưới đây: [12.374-376]

Hình 1.1: Quan điểm truyền thống về Chi phí chất lượng



Những công ty theo quan điểm quản lý chất lượng toàn diện lại cho rằng, họ gặp may mắn khi những đối thủ cạnh tranh của họ tin vào sự hiểu biết kiểu truyền thống như trên. Qua thực tế, những công ty này thấy rằng chất lượng là “miễn phí” nghĩa là phụ thuộc vào sự kiểm soát của doanh nghiệp, tổng chi phí sản xuất sẽ giảm khi giảm tỷ lệ sản phẩm hư hỏng. Quan điểm này được biểu thị như hình vẽ 1.2 dưới đây:

Hình 1.2: Quan điểm kiểm soát chất lượng toàn diện về Chi phí chất lượng



Doanh nghiệp theo quan điểm của kiểm soát chất lượng toàn diện cho rằng chi phí để xây dựng tất cả các khoản mục chính xác ngay lần đầu sẽ ít hơn chi phí cho việc sử dụng các nguồn lực để sửa chữa sản phẩm kém chất lượng (như chi phí tái chế, sửa chữa, nâng cấp, bảo hành, thay thế, lưu kho...).

1.3.2. Các phương pháp đánh giá chất lượng:

Khi các doanh nghiệp ứng dụng kiểm soát chất lượng toàn diện, họ cần nghĩ ra những chỉ tiêu đo lường để làm động cơ thúc đẩy và đánh giá mục tiêu kiểm soát chất lượng toàn diện của doanh nghiệp.

Các công cụ đo lường chi phí truyền thống của kế toán như phân tích biến động chi phí nhân công, chi phí nguyên liệu và chi phí sản xuất chung ... sẽ không thúc đẩy và đánh giá các nỗ lực của công ty hướng về mục tiêu chất lượng:

Hệ thống kế toán chi phí truyền thống sẽ thúc đẩy các nhà quản lý sản xuất tăng sản lượng sản xuất ra để phân bổ chi phí sản xuất chung mà chưa chú ý đến chất lượng, và bằng cách ấy tránh được những sự thay đổi không có lợi trong chi phí sản xuất chung.

Các công cụ đo lường hiệu suất như tỷ lệ thời gian hoạt động thực tế của máy móc và nhân công không hướng đến vấn đề chất lượng. Vì sự đo lường này sẽ khuyến khích giữ công nhân và máy móc luôn làm việc nhưng thực tế lại ít quan tâm đến thời gian sản xuất ra sản phẩm.

Biến động giá đầu vào cũng cản trở mục tiêu của kiểm soát chất lượng toàn diện, vì giá giảm có thể ảnh hưởng đến chất lượng nguyên vật liệu sản xuất. Nhiều nhà quản lý mua hàng sẽ chuyển đến mua nguyên vật liệu đầu vào của những nhà cung cấp có chất lượng thấp hơn nhằm đạt được kết quả thuận lợi trong việc đo lường, đánh giá sự thay đổi trong giá mua nguyên vật liệu của họ.

Một điểm yếu nữa của hệ thống kế toán chi phí định mức là được thiết lập cho mục đích lập báo cáo tài chính – là ước tính mức hao hụt cho phép đối với các sản phẩm hư hỏng và được phân bổ vào các sản phẩm tốt khác. Các nhà quản trị

theo kiểm soát chất lượng toàn diện không muốn phân bổ ngân sách cho chi phí sản phẩm hỏng. Vì vậy họ yêu cầu phải hạch toán chính xác chi phí cho những sản phẩm hỏng và 100% chi phí cho sản phẩm tốt, qua đó khuyến khích nhà quản lý sản xuất, kỹ sư, công nhân nỗ lực giảm những sản phẩm hỏng và kém chất lượng.

Qua đó, các nhà nghiên cứu ủng hộ lý thiết kiểm soát chất lượng toàn diện đã đưa ra một số công cụ đánh giá chất lượng phù hợp hơn:

1.3.2.1. Phương pháp đánh giá dựa trên sự đo lường các yếu tố phi tài chính: [3], [12.378-379]

1.3.2.1.1. Đánh giá chất lượng nhà cung cấp:

Chất lượng nhà cung cấp được đánh giá thông qua:

Việc cung ứng nguyên vật liệu đầu vào của nhà cung cấp có đạt yêu cầu chất lượng và không cần kiểm tra chất lượng đầu vào. Đo lường tỷ lệ nguyên vật liệu không đạt tiêu chuẩn và cả số tiền thiệt hại cho mỗi nhà cung cấp, để có đánh giá chính xác.

Ngoài ra, chúng ta còn đánh giá dựa vào một số chỉ tiêu khác như theo dõi việc giao hàng đúng hạn, xu hướng giá của nhà cung cấp, sự sẵn lòng hợp tác giải quyết vấn đề khi có sự cố...

Việc đánh giá này cần được thực hiện trong dài hạn. Chúng ta biết rằng chi phí mua nguyên vật liệu không chỉ là giá mua thực sự của nguyên vật liệu mà còn bao gồm chi phí nhận hàng, kiểm tra nguyên vật liệu và chi phí phát sinh khi nguyên vật liệu không đạt yêu cầu. Vì vậy, trong dài hạn chúng ta mới đánh giá chính xác chi phí mua nguyên vật liệu, thấy được sự thay đổi cách ứng xử của nhà cung cấp đối với doanh nghiệp.

Việc đánh giá này sẽ giúp ta lựa chọn được nhà cung cấp đầu vào tốt nhất cho quá trình sản xuất. Từ đó sẽ hạn chế được rủi ro, lãng phí nguồn lực trong quá trình sản xuất, giúp doanh nghiệp tiết giảm được chi phí lưu kho nguyên vật liệu.

1.3.2.1.2. Đánh giá chất lượng trong dây chuyền sản xuất:

Chất lượng trong dây chuyền sản xuất được đánh giá thông qua:

Tỷ lệ hư hỏng (Part-per-million – PPM), tỷ lệ sản phẩm đạt yêu cầu chất lượng, phế phẩm, sản phẩm cần tái chế, số lần máy phải dừng để kiểm tra do sản phẩm không đạt chất lượng. Việc đánh giá này sẽ giúp cho doanh nghiệp phát hiện được khâu nào trong quá trình sản xuất thường xảy ra sự cố, sai sót từ đó có sự điều chỉnh hợp lý.

Số ý kiến cải tiến chất lượng đến từ phía các nhân viên, đặc biệt là từ những nhân viên trực tiếp sản xuất. Vì những nhân viên trực tiếp sản xuất là những người am hiểu nhất dây chuyền sản xuất, chất lượng nguyên vật liệu đầu vào có phù hợp với dây chuyền hay không? Nên những đóng góp ý kiến của họ là rất có giá trị cho quá trình cải tiến chất lượng sản xuất. Số lượng ý kiến đóng góp cải tiến chất lượng còn là thước đo chính cho sự đánh giá thành quả của nhà quản lý sản xuất. Chúng ta cũng có thể đánh giá tinh thần trách nhiệm của công nhân đối với công việc họ đảm nhận thông qua số ý kiến đóng góp của họ. Vì có trách nhiệm họ mới chú tâm đến việc cải tiến công việc của mình để đạt kết quả tốt hơn.

Các chỉ tiêu đo lường trong an toàn lao động (số ngày giữa các tai nạn xảy ra), vệ sinh, sự đúng hạn của các lô hàng. Đo lường độ phức tạp trong thiết kế của sản phẩm bao gồm: số công đoạn lắp ráp, mức độ chi tiết sản phẩm, phân trăm sử dụng loại nguyên liệu đặc biệt, yêu cầu bảo trì máy móc thiết bị... sẽ cho chúng ta biết được chất lượng trong khâu thiết kế sản phẩm.

1.3.2.1.3. Đánh giá chất lượng dựa vào khách hàng:

Chất lượng dựa vào khách hàng được đánh giá thông qua:

Số lần khiếu nại của khách hàng về sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp.

Phạm vi thất bại tính theo địa điểm khách hàng, trị giá hàng bán bị trả lại được người bán chấp nhận thanh toán do hàng kém chất lượng, chi phí bảo hành và chi phí dịch vụ liên quan đến hàng bán bị trả lại.

Sự đánh giá này sẽ cho thấy mức độ thỏa mãn của khách hàng đối với chất lượng sản phẩm của doanh nghiệp, thấy được khuyết tật của sản phẩm ... từ đó cải tiến để thỏa mãn hơn nữa nhu cầu của khách hàng.

1.3.2.2. Phương pháp đánh giá dựa trên chi phí bảo đảm chất lượng:

[3] , [12.379-380]

Sản phẩm có chất lượng cao nhưng vẫn có thể không mang lại hiệu quả kinh tế cho doanh nghiệp. Một sản phẩm có sức cạnh tranh khi dựa trên sự cân bằng giữ chất lượng và chi phí để đạt chất lượng đó. Chi phí để đạt chất lượng phải được phân tích, quản lý cẩn thận để đảm bảo đạt hiệu quả lâu dài.

Chi phí bảo đảm chất lượng là tất cả chi phí cho việc ngăn ngừa sản phẩm hỏng và các chi phí liên quan đến việc giải quyết sản phẩm hỏng, không đạt tiêu chuẩn chất lượng. Căn cứ vào tính chất của chi phí, chi phí của đảm bảo chất lượng có thể chia thành bốn nhóm chủ yếu sau:

1.3.2.2.1. Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm (Prevention costs)

Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm là những chi phí cho việc thiết kế, vận hành và duy trì một hệ thống bảo đảm và kiểm soát chất lượng, ngăn ngừa sự không phù hợp trong chất lượng có thể xảy ra và giảm thiểu các sai hỏng của sự không phù hợp đó. Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm bao gồm:

Chi phí cho việc nghiên cứu thiết kế cải tiến chu trình sản xuất để cho ra sản phẩm có chất lượng cao hơn.

Chi phí cho các máy móc thiết bị để sản xuất ra các sản phẩm có chất lượng cao.

Chi phí để cải tiến chất lượng nguyên vật liệu đầu vào là yêu cầu nhà cung cấp: đảm bảo nguyên vật liệu đầu vào luôn đạt chất lượng đúng với yêu cầu sản xuất, giảm chi phí kiểm tra nguyên vật liệu đầu vào.

Chi phí cho chương trình bảo trì, bảo dưỡng ... ngăn ngừa hư hỏng máy móc, đảm bảo máy móc hoạt động ổn định, không bị hư đột xuất làm gián đoạn quá trình sản xuất.

Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm được đưa vào kế hoạch và phải gánh chịu trước khi đưa vào sản xuất kinh doanh. Vì vậy, các doanh nghiệp thường ít quan tâm đến loại chi phí này. Tuy nhiên, việc chi tiêu nhiều cho loại chi phí này doanh nghiệp sẽ giảm được những rủi ro sai hỏng xảy ra trong quá trình sản xuất, từ đó giảm được chi phí cho những sai sót trong quá trình sản xuất và những chi phí phát sinh trong quá trình tiêu thụ sản phẩm (bảo hành, sửa chữa sản phẩm). Khi việc thiết kế sản phẩm, môi liên hệ với nhà cung cấp, kiểm soát tiến trình sản xuất được cải thiện, doanh nghiệp cũng có thể giảm được chi phí kiểm tra chất lượng trong dây chuyền sản xuất.

Vì vậy, hàng năm các doanh nghiệp phải lập kế hoạch chi tiêu cho việc “phòng ngừa sai hỏng sản phẩm”. Hàng tháng, doanh nghiệp phải lập các báo cáo theo dõi chi phí cho việc phòng ngừa sai hỏng sản phẩm. Từ đó đánh giá việc thực hiện so với kế hoạch, đánh giá việc chi tiêu cho phòng ngừa sai hỏng sản phẩm với kết quả chất lượng đạt được. Thêm nữa, doanh nghiệp cần so sánh tỷ trọng loại chi phí này so với tổng chi phí bảo đảm chất lượng, để xem khuynh hướng chi tiêu cho loại chi phí này trong doanh nghiệp. Nếu tỷ trọng này tăng qua các năm, điều này cho thấy doanh nghiệp đã hợp lý trong chi tiêu chi phí bảo đảm chất lượng.

1.3.2.2.2. Chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm (Appraisal costs):

Những chi phí này gắn liền với việc kiểm tra, đánh giá các vật liệu đã mua, các quá trình, các sản phẩm trung gian, các thành phẩm... để đảm bảo phù hợp với các đặc thù kỹ thuật. Chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm bao gồm:

Chi phí cho việc kiểm tra nguyên vật liệu đầu vào, kiểm tra quá trình chuẩn bị sản xuất, kiểm tra trong suốt quá trình sản xuất, kiểm tra các sản phẩm trung gian, bán thành phẩm và sản phẩm, dịch vụ cuối cùng.

Chi phí kiểm nghiệm cả hệ thống kiểm soát chất lượng vận hành có như ý muốn không.

Chi phí kiểm tra hiện trường sản xuất

Chi phí cho việc nhận định và kiểm tra chất lượng định kỳ.

Chi phí cho việc nhận định và đánh giá các cơ sở cung ứng sản phẩm và dịch vụ cho mình.(phân loại người bán).

Kiểm soát bao gồm hai khâu là: đánh giá và kiểm tra. Công tác kiểm tra sẽ được thực hiện thường xuyên, còn đánh giá sẽ được thực hiện định kỳ. Chi phí kiểm soát sản phẩm là loại chi phí không tạo ra giá trị gia tăng trong sản phẩm vì chúng ta chỉ kiểm tra và đánh giá những công việc đã xong, do đó nếu phát hiện sai sót thì mọi việc cũng đã xảy ra, muốn sửa chữa phải tốn thêm chi phí.

Vì vậy, doanh nghiệp cần phải xây dựng kế hoạch chi tiêu cho loại hoạt động này. Hàng tháng, doanh nghiệp phải lập các báo cáo theo dõi chi phí cho công tác thẩm định. Từ đó đánh giá việc thực hiện so với kế hoạch, nếu việc chi tiêu cho công tác này tiết kiệm hơn so với kế hoạch là tốt. Thêm nữa, doanh nghiệp cần so sánh tỷ trọng loại chi phí này so với tổng chi phí bảo đảm chất lượng, để xem khuynh hướng chi tiêu cho loại chi phí này trong doanh nghiệp. Nếu tỷ trọng này giảm qua các năm, điều này cho thấy doanh nghiệp đã hợp lý trong chi tiêu chi phí bảo đảm chất lượng.

1.3.2.2.3. Chi phí cho những sai hỏng bên trong (Internal Failure costs):

Chi phí cho những sai hỏng bên trong là những chi phí phát sinh do có sự không phù hợp hoặc sai hỏng ở một giai đoạn nào đó trong quá trình sản xuất, chi phí phát sinh do có nguyên vật liệu và sản phẩm hư hỏng. Đó là những chi phí do phải tiến hành những việc làm không cần thiết do chọn vật liệu sai, kém chất lượng, tổ chức sản xuất tồi...Chi phí cho những sai hỏng bên trong bao gồm:

Lãng phí : Tiến hành những công việc không cần thiết, do nhầm lẫn, tổ chức kém, chọn vật liệu sai,v.v.

Ở các nhà máy, xí nghiệp, sự lãng phí trong các hoạt động thường ngày thường bị bỏ qua hay ít được quan tâm đúng mức nên thường khó tránh khỏi. Tuy loại hình sản xuất kinh doanh khác nhau, nhưng có một số loại lãng phí phổ biến thường gặp:

Lãng phí do sản xuất thừa: Lãng phí do sản xuất thừa phát sinh khi hàng hóa được sản xuất vượt quá nhu cầu của thị trường khiến cho lượng tồn kho nhiều, nghĩa là : Cần mặt bằng lớn để bảo quản; có nguy cơ lỗi thời cao; phải sửa chữa nhiều hơn nếu có vấn đề về chất lượng; nguyên vật liệu, sản phẩm xuống cấp.

Sản xuất trước thời biểu mà không do khách hàng yêu cầu cũng sinh lãng phí kiểu này. Hậu quả là cần nhiều nguyên liệu hơn, tốn tiền trả công cho những công việc không cần thiết, tăng lượng tồn kho, tăng khối lượng công việc, tăng diện tích cần dùng và tăng thêm nhiều nguy cơ khác.

Lãng phí thời gian: Lãng phí thời gian cũng rất thường gặp trong nhà máy và nhiều nơi khác nhưng rất nhiều khi chúng ta lại xem thường chúng. Ví dụ: công nhân phải chờ đợi khi máy hoàn thành một chu kỳ sản xuất, trong khi thay đổi công cụ hay cơ cấu lại sản phẩm; đợi vì máy hỏng, nguyên vật liệu đến chậm.

Các nguyên nhân của lãng phí thời gian là : Hoạch định kém, tổ chức kém; không đào tạo hợp lý; thiếu kiểm tra; lười biếng, thiếu kỷ luật

Nếu có ý thức hơn và hiểu biết hơn về lãng phí kiểu này và tổ chức hành động ngay để thay đổi sẽ giúp chúng ta cải tiến được các kỹ năng giám sát và quản lý. Bằng cách sắp xếp tiến hành nhiều nhiệm vụ cùng một lúc, chúng ta có thể giảm được thời gian chờ đợi.

Lãng phí khi vận chuyển: Trong thực tế, sự vận chuyển hay di chuyển mọi thứ một cách không cần thiết, xử lý lập lại các chi tiết sản phẩm...cũng là lãng phí do vận chuyển.

Lãng phí trong quá trình chế tạo: Lãng phí trong quá trình chế tạo nảy sinh từ chính phương pháp chế tạo và thường tồn tại trong quá trình hoặc trong việc thiết kế sản phẩm và nó có thể được xóa bỏ hoặc giảm thiểu bằng cách tái thiết kế

sản phẩm, cải tiến qui trình. Ví dụ: Thông qua việc cải tiến thiết kế sản phẩm, máy chữ điện tử có ít bộ phận hơn máy chữ cơ học.

Lãng phí kho: Hàng tồn kho quá mức sẽ làm nảy sinh các thiệt hại sau: tăng chi phí; hàng hóa bị lỗi thời; không đảm bảo an toàn trong phòng chống cháy nổ; tăng số người phục vụ và các công việc giấy tờ liên quan; giảm hiệu quả sử dụng mặt bằng.

Muốn làm giảm mức tồn kho trong nhà máy, trước hết mỗi thành viên đều phải nỗ lực bằng cách có ý thức, trước hết không cần tổ chức sản xuất số lượng lớn các mặt hàng bán chậm, không lưu trữ lượng lớn các mặt hàng, phụ tùng để hư hỏng theo thời gian, không sản xuất các phụ tùng không cần cho khâu sản xuất tiếp theo.

Lãng phí động tác: Mọi công việc bằng tay đều có thể chia ra thành những động tác cơ bản và các động tác không cần thiết, không làm tăng thêm giá trị cho sản phẩm. Thí dụ, tại sao cứ dùng mãi một tay trong khi bạn có thể dùng hai tay để sản xuất.

Lãng phí do chất lượng sản phẩm kém: Sản xuất ra sản phẩm chất lượng kém, không sản xuất theo đúng tiêu chuẩn đăng ký hoặc bắt buộc và các bộ phận có khuyết tật là một dạng lãng phí thông dụng khác. Ví dụ, thời gian dùng cho việc sửa chữa sản phẩm (có khi phải sử dụng giờ làm thêm), mặt bằng để các sản phẩm này và nhân lực cần thêm để phân loại sản phẩm tốt, xấu.

Lãng phí do sự sai sót của sản phẩm có thể gây ra sự chậm trễ trong việc giao hàng và đôi khi chất lượng sản phẩm kém có thể dẫn đến tai nạn.

Phế phẩm : Sản phẩm có khuyết tật không thể sửa chữa, dùng hoặc bán được.

Gia công lại hoặc sửa chữa lại: Các sản phẩm có khuyết tật hoặc các chỗ sai sót đều cần phải gia công hoặc sửa chữa lại để đáp ứng yêu cầu.

Kiểm tra lại: Các sản phẩm sau khi đã sửa chữa cũng cần thiết phải kiểm tra lại để đảm bảo rằng không còn sai sót nào nữa.

Thứ phẩm: những sản phẩm còn dùng được nhưng không đạt qui cách và có thể bán với giá thấp, thuộc chất lượng loại hai

Phân tích sai hỏng: những hoạt động cần có để xác định nguyên nhân bên trong gây ra sai hỏng của sản phẩm

Đây là loại chi phí tồn tại ở mọi doanh nghiệp, nó cho ta thấy sự hao phí vô ích các nguồn lực trong công ty. Nếu việc chi tiêu cho chi phí này tăng qua các năm điều đó chứng minh doanh nghiệp chưa kiểm soát tốt vấn đề chất lượng. Vì vậy, để kiểm soát được chi phí này, các doanh nghiệp phải xây dựng định mức tiêu hao loại chi phí này cho từng năm và định mức cần phải giảm qua các năm. Hàng tháng, doanh nghiệp phải lập các báo cáo theo dõi chi phí này. Từ đó đánh giá việc thực tế chi tiêu cho chi phí này so với định mức, nếu việc chi tiêu này tiết kiệm hơn so với định mức là tốt.

1.3.2.2.4. Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài (External Failure costs):

Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài là những chi phí phát sinh do việc đem đến những sản phẩm kém chất lượng cho khách hàng. Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài bao gồm:

Chi phí để giải quyết và phục vụ các khiếu nại của khách hàng.

Chi phí cho sự bồi thường sản phẩm không đạt chất lượng, đổi lấy sản phẩm mới.

Chi phí sửa chữa và bảo hành những sản phẩm sai sót, hư hỏng trong thời gian còn bảo hành.

Chi phí cho hàng bị trả lại: chi phí điều tra nghiên cứu các sản phẩm bị trả lại, chi phí vận chuyển trở về và sửa chữa các sản phẩm trả lại.

Chi phí lưu kho những sản phẩm bị trả lại, những sản phẩm bảo hành...

Chi phí liên quan đến việc kiện tụng về trách nhiệm pháp lý đối với sản phẩm không đạt chất lượng và các yêu sách của khách hàng.

Chi phí xã hội hay chi phí môi trường.

Cũng giống như chi phí cho những sai hỏng bên trong, loại chi phí này cũng cần giảm chi tiêu qua các năm.

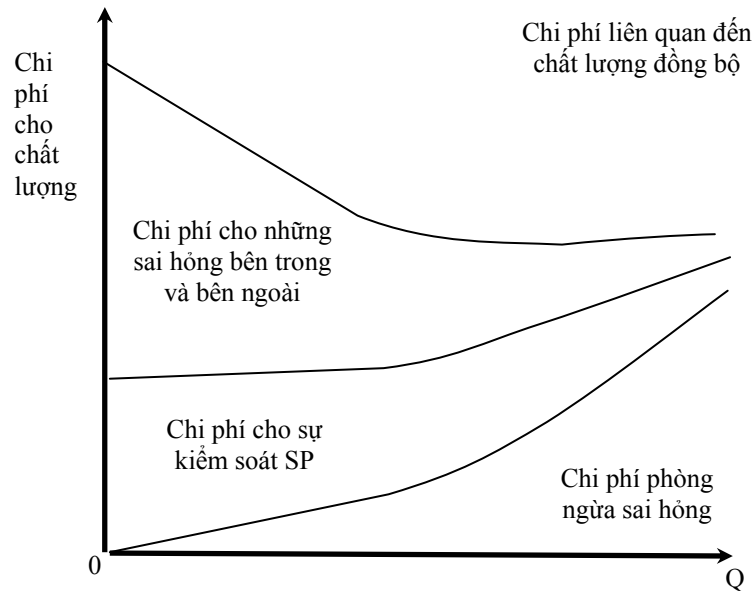
Bảng 1.1: Bảng tóm tắt nội dung chi phí bảo đảm chất lượng trong kiểm soát chất lượng toàn diện

Loại chi phí bảo đảm chất lượng	Nội dung	Mục tiêu
<p>1/ Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm (Prevention costs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí cho việc thiết kế và xây dựng quy trình sản xuất. - Chi phí cho máy móc thiết bị để sản xuất ra các sản phẩm chất lượng cao. - Chi phí cải tiến chất lượng NVL đầu vào. - Chi phí cho chương trình bảo trì, bảo dưỡng máy móc... - Chi phí huấn luyện về chất lượng. 	<p>- Chi tiêu nhiều cho loại chi phí này doanh nghiệp sẽ giảm được giảm được chi phí cho những sai sót trong quá trình sản xuất và những chi phí phát sinh trong quá trình tiêu thụ sản phẩm. Tăng tỷ trọng chi phí loại này trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng qua các năm.</p>
<p>2/ Chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm (Appraisal costs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí cho việc kiểm tra NVL đầu vào, kiểm tra quá trình sản xuất, kiểm tra bán thành phẩm, thành phẩm. - Chi phí kiểm nghiệm sự vận hành của hệ thống kiểm soát chất lượng - Chi phí kiểm tra hiện trường sản xuất. - Chi phí cho việc nhận định và kiểm tra chất lượng định kỳ. - Chi phí cho việc nhận định và đánh giá nhà cung cấp. 	<p>- Chi phí này là loại chi phí không tạo ra giá trị gia tăng trong sản phẩm. Cần chi tiêu tiết kiệm hơn so với loại chi phí này, nên giảm dần tỷ trọng loại chi phí này trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng qua các năm.</p>

Loại chi phí bảo đảm chất lượng	Nội dung	Mục tiêu
<p>3/ Chi phí cho những sai hỏng bên trong (Internal Failure costs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí do lãng phí: do sản xuất thừa, lãng phí thời gian, lãng phí do tồn kho quá mức, lãng phí do chất lượng NVL kém, chất lượng sản phẩm kém. - Phế phẩm. - Chi phí gia công lại hoặc sửa chữa lại. - Chi phí kiểm tra lại. - Thứ phẩm. - Chi phí phân tích sai hỏng. 	<p>- Chi phí này cho thấy sự hao phí vô ích các nguồn lực của công ty. Xây dựng định mức tiêu hao loại chi phí này cho từng năm và định mức cần phải giảm qua các năm, chi tiêu thực tế cần tiết kiệm so với định mức. Nên giảm dần tỷ trọng loại chi phí này trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng qua các năm.</p>
<p>4/ Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài (External Failure costs)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Chi phí giải quyết các khiếu nại của khách hàng. - Chi phí cho sự bồi thường sản phẩm không đạt chất lượng, đổi lấy sản phẩm mới. - Chi phí sửa chữa và bảo hành sản phẩm. - Chi phí cho hàng bị trả lại. - Chi phí lưu kho những sản phẩm bị trả lại, những sản phẩm bảo hành... - Chi phí liên quan đến việc kiện tụng về trách nhiệm pháp lý đối với sản phẩm không đạt chất lượng và các yêu sách của khách hàng. - Chi phí xã hội hay chi phí môi trường. 	<p>- Xây dựng định mức tiêu hao loại chi phí này cho từng năm và định mức cần phải giảm qua các năm, chi tiêu thực tế cần tiết kiệm so với định mức. Nên giảm dần tỷ trọng loại chi phí này trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng qua các năm.</p>

Mối quan hệ giữa bốn loại chi phí trên sẽ được thể hiện trong sơ đồ 1.3.

Hình 1.3: Mối quan hệ giữa các loại chi phí bảo đảm chất lượng



Tất cả bốn loại chi phí trên được ghi nhận trong hệ thống chi phí của các công ty. Mục tiêu của đo lường chi phí bảo đảm chất lượng là xác định doanh nghiệp thực tế đã chi tiêu bao nhiêu chi phí cho vấn đề chất lượng. Một nghiên cứu thực tế đối với các công ty ở Mỹ cho thấy, hầu hết các công ty đã chi tiêu khoảng 15% - 20% doanh thu cho vấn đề chất lượng sản phẩm. Con số này đáng để các nhà quản trị chất lượng của doanh nghiệp quan tâm.

Thực tế, những công ty ít quan tâm đến vấn đề chất lượng sẽ hoàn toàn chọn sự kiểm tra chất lượng hơn là thiết kế chương trình ngăn ngừa. Vì vậy, họ sẽ chi tiêu nhiều chi phí cho những sai hỏng bên trong và bên ngoài. Đồng thời, những công ty này cũng phải dành những khoản chi phí cho sự thẩm định để đảm bảo cho nguyên vật liệu đầu vào đạt tiêu chuẩn.

Trong khi đó, những công ty quan tâm đến kiểm soát chất lượng toàn diện lại chú trọng đến chi phí phòng ngừa rủi ro. Thí dụ: Signetics Corporation – USA, một công ty về chất bán dẫn của Mỹ, đã lựa chọn chương trình kiểm soát chất lượng toàn diện sau khi đánh giá và ước lượng rằng với điều kiện sản xuất như hiện tại, để

đạt được chất lượng như yêu cầu của khách hàng thì công ty cần rất nhiều nhân viên kiểm tra sản phẩm hơn là nhân viên sản xuất. Một công ty khác, The Material & Controls Group-USA, Công ty sản xuất thiết bị điện, qua nghiên cứu tình hình công ty mình cũng đã thấy rằng chi phí cho việc dò tìm, phát hiện và thay thế những điện trở không đảm bảo chất lượng ngay ở chặng đầu của quá trình sản xuất sẽ thấp hơn rất nhiều đối với chi phí cho việc sửa chữa và thay thế 5000 chi tiết thiết bị ở giai đoạn sản xuất này do không kiểm soát kỹ đầu vào.

Hai công ty trên đã nhận thấy rằng việc chi nhiều cho loại chi phí phòng ngừa sai hỏng có thể đưa đến giảm nhiều chi phí cho những sai hỏng bên trong và bên ngoài. Khi quá trình nghiên cứu sản phẩm, quan hệ với nhà cung cấp, cũng như cải tiến công cụ máy móc, bảo trì bảo dưỡng máy... được tốt, về căn bản công ty cũng có thể giảm chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm. Khi chất lượng được gắn liền trong việc thiết kế sản phẩm và quá trình sản xuất, công ty sẽ không cần nhiều nhân viên kiểm tra sản phẩm. Trong bốn loại chi phí bảo đảm chất lượng trên, hệ thống kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC) tập trung nhiều vào loại chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm.

Nói tóm lại, trong những năm qua, chất lượng đã trở thành vấn đề quan tâm chính của các nhà quản trị. Kế toán quản trị đóng một vai trò quan trọng trong việc giúp tổ chức đạt được mục tiêu chất lượng của mình bằng cách cung cấp một sự đa dạng về phương pháp đo lường và các báo cáo để thúc đẩy và đánh giá nỗ lực cải tiến chất lượng của nhà quản trị.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 1

Chương 1 đã nêu những khái niệm, vai trò của kế toán quản trị, kiểm soát chất lượng, kiểm soát chất lượng toàn diện. Đồng thời, trong chương này cũng trình bày các quan niệm về cách tiếp cận đánh giá chất lượng, những phương pháp, công cụ kiểm soát chất lượng làm cơ sở để phân tích, đánh giá thực trạng của việc kiểm soát chất lượng toàn diện tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.Hồ Chí Minh.

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP TRONG NGÀNH SẢN XUẤT GIÀY DÉP Ở TP.HỒ CHÍ MINH.

2.1. Giới thiệu tổng quan về các doanh nghiệp trong ngành sản xuất giày dép ở Tp. Hồ Chí Minh:

2.1.1. Tình hình sản xuất giày dép tại Tp. Hồ Chí Minh:

Theo số liệu thống kê của Hiệp hội Da - Giày Việt Nam (Lefaso), kim ngạch xuất khẩu giày dép của toàn ngành Da - Giày Việt Nam năm 2006 đạt 3,59 tỷ USD tăng 20% so với năm 2005 với sản lượng xuất khẩu 579 triệu đôi giày dép các loại. Túi cặp xuất khẩu đạt trị giá 503 triệu USD tăng 7 % so với năm 2005. Ngành giày dép được xem như là ngành quan trọng thứ ba sau xuất khẩu dầu thô và dệt may của TP.HCM. Ngành giày dép chiếm tỉ trọng khoảng 12% trong tổng xuất khẩu của TP.HCM, và xấp xỉ 60% tổng giá trị sản xuất của ngành giày da của cả nước.

Ngành giày dép Tp. HCM bắt đầu phát triển từ năm 1992, và từ đó ngày càng phát triển. Hiện nay, một số lớn các công ty giày da như Biti's, Bita's, Hiệp Hưng, Legamex, Hừng Sáng, An Lạc ... đặt tại TP.HCM, chưa kể đến các doanh nghiệp nước ngoài với các thương hiệu nổi tiếng như Nike, Reebok, Adidas, Diadora, Timberland và Clark cũng có trụ sở và nhà máy đặt tại các khu công nghiệp của TP.HCM, tạo công ăn việc làm cho cả trăm ngàn lao động. Các doanh nghiệp quốc doanh, liên doanh cùng với hệ thống hàng ngàn cơ sở, doanh nghiệp tư nhân, hộ cá thể đã và đang góp phần gia tăng giá trị sản xuất.

Nhiều cơ sở sản xuất của ngành sẽ đầu tư chiều sâu, hoàn chỉnh, bổ sung các trang thiết bị cho các dây chuyền sản xuất hiện có, hiện nay một số cơ sở sản xuất được xây dựng mới đã đạt tiêu chuẩn quốc tế như Biti's, Công ty Giày Hiệp Hưng, Công ty Giày Phú Lâm, Công ty Giày An Lạc... Ngoài ra các doanh nghiệp đã chú trọng công nghệ sản xuất hiện đại đồng thời với việc nâng cao trình độ quản lý,

nâng cao tay nghề cho người lao động nhằm nâng cao sản lượng cũng như chất lượng cho sản phẩm giày dép.

Việc ngành sản xuất giày dép tại Tp.HCM cũng như của cả nước đang bước vào thời kỳ mới, tiếp nhận thêm vốn đầu tư của nước ngoài cũng như công nghệ hiện đại đã đưa ra thị trường nhiều sản phẩm giày dép chất lượng cao, bước đầu đủ sức xâm nhập vào một số thị trường đòi hỏi cao như EU, Nhật Bản, Mỹ... Thế nhưng với xu thế cạnh tranh ngày nay và tình hình hàng nhập lậu của Trung Quốc đang thao túng thị trường nội địa đã tác động đến các doanh nghiệp trong ngành giày dép Tp.HCM, đòi hỏi họ phải đổi mới trong quản lý để tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm, qua đó mới tồn tại và phát triển trước mắt cũng như về lâu dài.

2.1.2. Công tác kế toán tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.Hồ Chí Minh.

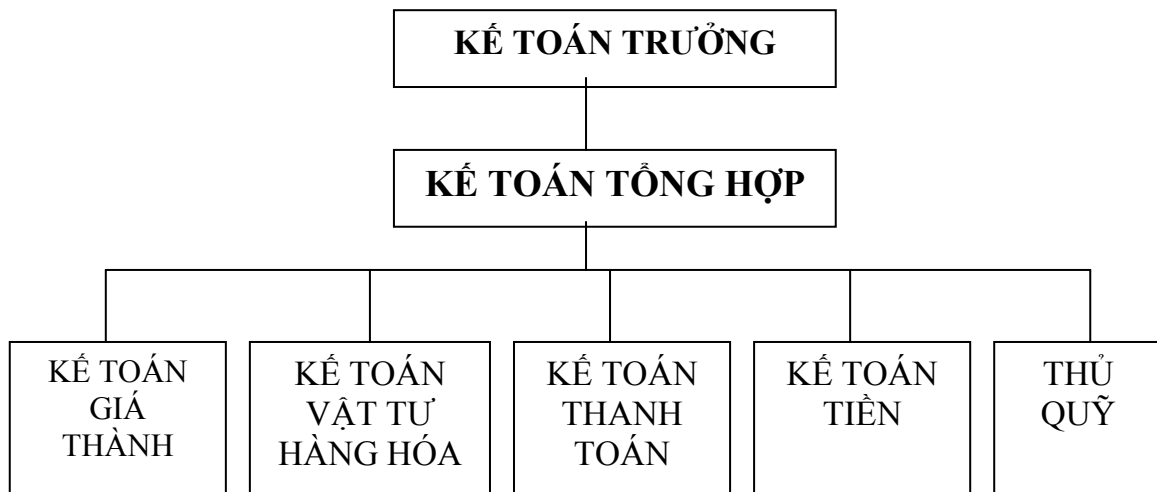
Để thuận tiện cho việc theo dõi các nghiệp vụ kinh tế phát sinh sao cho phù hợp với công việc hoạch toán, với đặt trưng sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp trong ngành. Đảm bảo phát huy đầy đủ, chính xác dữ liệu, kịp thời các số liệu cần thiết cho quản lý, nâng cao hiệu quả công tác kế toán. Vì vậy, hầu hết các doanh nghiệp trong ngành đã sử dụng phần mềm kế toán để theo dõi và được thực hiện chủ yếu trên máy tính theo các hình thức kế toán khác nhau được Bộ Tài chính quy định.

Công tác tổ chức bộ máy kế toán của các doanh nghiệp trong ngành sản xuất giày dép tại TP.HCM được thiết kế nhằm thu nhập và xử lý thông tin kế toán tài tương ứng với hệ thống kế toán được Nhà nước ban hành. Điểm chung giống nhau ở các doanh nghiệp là tổ chức tổ kế toán giá thành nhằm theo dõi tổng hợp chi phí và tính giá thành; và tổ kế toán tổng hợp phối hợp với các bộ phận khác để lập báo cáo tài chính, hai bộ phận này tách riêng biệt. Công tác thu nhận thông tin kế toán chủ yếu là thông tin kế toán tài chính. Hầu hết các thông tin nhằm sử dụng các chức năng quản trị ở các doanh nghiệp đều ít được quan tâm đến, kế toán quản trị mới

dừng lại ở việc xây dựng các định mức tiêu hao, các kế hoạch tài chính hàng năm, và các báo cáo tài chính bộ phận kinh doanh.

Với việc ban hành thông tư 53/2006/TT-BTC ngày 12/06/2006 của Bộ Tài Chính hướng dẫn áp dụng kế toán quản trị trong doanh nghiệp đã làm cho các doanh nghiệp thấy rằng những thông tin kế toán quản trị là hữu ích và cần thiết cho công tác quản trị hiện nay. Đã có nhiều doanh nghiệp đặt vấn đề quan tâm nghiên cứu để vận dụng.

Sơ đồ 2.1: Tổ chức bộ phận kế toán tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép



Công tác kế toán ở các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp. Hồ Chí Minh cơ bản theo mô hình trên, chủ yếu để thu thập số liệu phục vụ cho kế toán tài chính, còn kế toán quản trị rất ít được quan tâm.

2.1.3. Quy trình sản xuất chủ yếu tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp. Hồ Chí Minh.

Để xây dựng hệ thống kế toán quản trị trong doanh nghiệp cần thiết phải tiến tìm hiểu quy trình sản xuất của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó nhà quản lý có thể phân tích sự vận động của nguyên liệu, năng lượng..., nhìn thấy các bước công việc phụ trợ cũng như sự luân chuyển của các loại chứng từ tương ứng. Quy trình sản xuất tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép gồm những công đoạn chủ yếu được mô tả như sau:

2.1.3.1. Phòng nghiên cứu thiết mẫu: Tạo mẫu sản phẩm và đối chiếu với khách hàng.

Hàng năm phòng mẫu sẽ tạo ra những sản phẩm theo những mẫu mã mới để phục vụ cho hội chợ triển lãm quốc tế. Qua những hội chợ triển lãm mẫu mã, các khách hàng sẽ chọn cho mình mẫu hàng và đặt hàng với Công ty hoặc khách hàng mang mẫu mã trực tiếp đến đặt hàng. Sau khi khách hàng đồng ý, Trưởng phòng thiết kế sẽ lên đơn hàng và chuyển sang cho phòng vật tư và những phòng có liên quan như phòng sản xuất, đóng gói, phòng kinh doanh.

2.1.3.2. Phòng vật tư

Sau khi nhận đơn hàng, Phòng vật tư có nhiệm vụ sẽ đặt vật tư, tùy theo mỗi kiểu mẫu của khách hàng mà vật tư sẽ được đặt trong nước hay ngoài nước trước một đến hai tháng trở lên để kịp kiểm tra và cho sản xuất.

2.1.3.3. Phòng Sản Xuất :

Đây là phòng lên kế hoạch và tổ chức sản xuất hàng, sau khi nhận đơn hàng, phòng sản xuất sẽ lên lịch sản xuất, phân bổ cho các bộ phận có liên quan từng công đoạn để hoàn thành sản phẩm.

(1). Bộ phận kho :

Đây là nơi tập trung tất cả các nguyên vật liệu (NVL) được mua từ trong nước và nước ngoài về, khi vật tư về sẽ được các chuyên gia và nhân viên kiểm tra chất lượng (KCS) kiểm tra chất lượng và màu sắc. Sau khi NVL đã được kiểm tra thì sẽ phát ra cho bộ phận cán, mài .

(2). Công đoạn Cán :

Công đoạn này sẽ nhận vật tư từ bộ phận Kho gồm các loại như : vải, eva, mousse, màng, keo ...các loại vật tư này sẽ cho lên máy cán lại với nhau để tạo ra một bán thành phẩm thứ nhất.

(3). Công đoạn Chặt :

Bộ phận chặt có nhiệm vụ nhận các bán thành phẩm từ bộ phận Cán và một số trực tiếp từ bộ phận Kho, sau đó chặt thành những bán thành phẩm của đôi giày, dép như Upper, insole, out sole...sau đó những bán thành phẩm này sẽ được chuyển sang cho bộ phận may.

(4). Công đoạn May:

Bộ phận này sẽ nhận những bán thành phẩm đã được chặt đem may lại với nhau để hoàn tất hoàn toàn một bán thành phẩm hay còn gọi là phần mũ trên của sản phẩm sau đó sẽ được các KCS kiểm tra.

(5). Công đoạn Mài:

Công đoạn này có nhiệm vụ mài, gọt và dũa các mid sole đó là phần giữa của một sản phẩm sau đó sẽ được chuyển lên cho công đoạn gò.

(6). Công đoạn Gò :

Công đoạn này sẽ nhận vật tư từ công đoạn May và Mài gồm các upper và đế mid sole và out sole. Gồm các bước sau:

Bước 1: Chuẩn bị

Bước 2 : Upper , mid sole, cho qua lòng sấy khô rồi dán lại với nhau.

Bước 3: Tiếp tục quét keo lên mid sole, out sole (đế) cho qua lòng sấy cho khô keo rồi dán lại với nhau

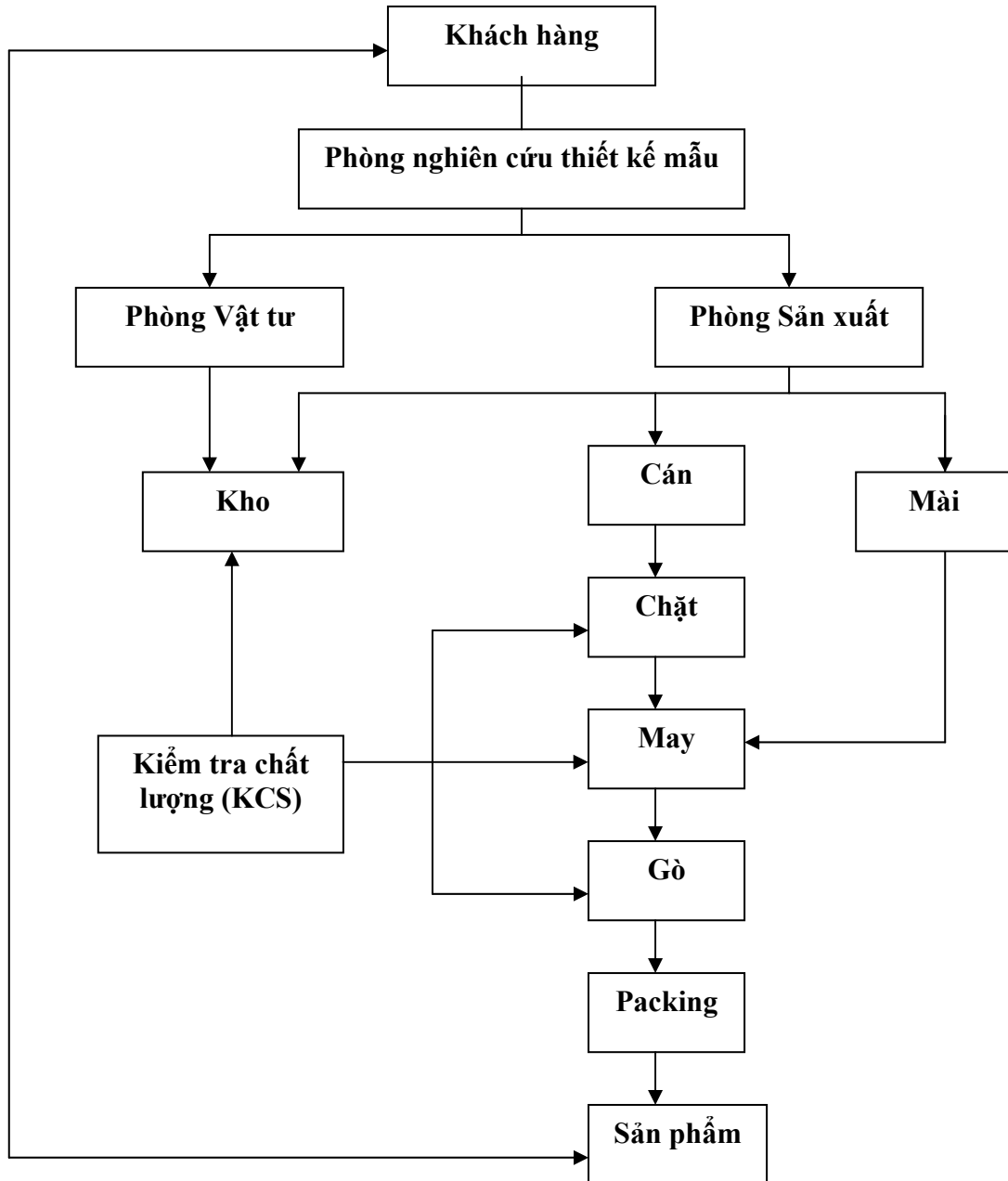
Bước 4: Cho qua máy ép để cho keo dính chặt các bước lại với nhau.

Bước 5: Vệ sinh sản phẩm sau đó dán tem nhãn cho vào túi nylon hoặc hộp .

(7). Công đoạn Packing (đóng thùng) : Hoàn thành sản phẩm.

Sản phẩm đã hoàn thành sẽ được đóng vào thùng carton tùy theo yêu cầu của khách thùng to hay nhỏ, hàng được đưa lên container chuyển cho Phòng Xuất Nhập khẩu để giao hàng cho khách.

Sơ đồ 2.2: Quy trình các công đoạn sản xuất chủ yếu trong các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp.HCM



2.2. Thực trạng kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh:

2.2.1. Mục tiêu kiểm soát chất lượng:

Qua khảo sát thực tế, mỗi một doanh nghiệp đều có những mục tiêu riêng của mình trong việc kiểm soát chất lượng. Nhưng nhìn chung, việc kiểm soát chất lượng hiện nay tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.HCM hướng đến ba mục tiêu chủ yếu sau:

(1) Hàng đúng chất lượng và mẫu mã: Nếu hàng không đủ chất lượng hay sai mẫu thì sẽ không đủ tiêu chuẩn xuất và phải được tái chế. Và như vậy sẽ không kịp thời gian.

(2) Giao hàng đúng hạn: Vì nếu giao trễ có thể bị trừ tiền từ 10% - 50% trị giá lô hàng và nhiều khi phải chịu chi phí xuất hàng, tổn thất rất lớn. Đây là tiêu chuẩn rất quan trọng đối với khách hàng nước ngoài vì mặt hàng giày dép là mặt hàng thời trang nên nếu giao trễ hạn dễ dẫn đến sản phẩm bị lỗi thời.

(3) Sử dụng đúng định mức tiêu hao nguyên vật liệu, tránh sự sai hỏng trong sản xuất: Đối với những nguyên vật liệu khi sử dụng vượt quá định mức thì thời gian để được phép mua bù thêm thường rất chậm do đó thường sẽ gây ra hậu quả là xuất hàng không đúng số lượng, thời hạn. Đồng thời tránh sai hỏng trong sản xuất để tiết giảm chi phí, hạ giá thành sản phẩm, từ đó tăng lợi nhuận.

2.2.2. Quy trình kiểm tra chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh:

Trong những năm qua, các doanh nghiệp sản xuất giày dép tại Tp.HCM đã đầu tư phát triển cho sản xuất, cũng như nghiên cứu các lý thuyết quản trị của tổ chức BVQI và QUACERT (các tổ chức cấp giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng ISO) để ứng dụng vào công ty mình. Hiện nay, một số doanh nghiệp đã được cấp giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn quốc tế như Biti's, Công ty

Giày Hiệp Hưng, Công ty Giày Phú Lâm, Công ty Giày An Lạc... Còn những doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài như Cty TNHH B.S Việt Nam Footwear, hàng năm đều được Công ty Mẹ thuê kiểm toán để kiểm toán hệ thống chất lượng, nếu đạt chất lượng họ mới giao đơn hàng cho sản xuất. Chính những vấn đề này đã tạo được sự an tâm, độ tin cậy của các bạn hàng trong và ngoài nước. Tuy nhiên việc kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp này vẫn được thiết kế dựa trên quan điểm cũ, nghĩa là thiết kế nhiều chặng kiểm tra để ngăn ngừa sai hỏng không muốn có xảy ra.

Trong quá trình sản xuất, việc kiểm tra chất lượng tại các doanh nghiệp được tiến hành theo các bước chủ yếu sau:

Căn cứ vào mẫu mã khách hàng đã đặt hàng với phòng nghiên cứu phát triển mẫu. Phòng vật tư sẽ nhận mẫu nguyên vật liệu từ phòng nghiên cứu phát triển mẫu sau đó sẽ lên kế hoạch đặt hàng và gửi mẫu đến các nhà cung cấp trong và ngoài nước với yêu cầu đúng số lượng, chất lượng, màu sắc, độ dày, mỏng, kích thước, mã số... và tập kết nguyên vật liệu về trước 1 thời hạn nhất định (thường là 1 tháng).

Tại kho: Sau khi NVL nhập kho, sẽ cử bộ phận kiểm hàng (KCS) sẽ trực tiếp kiểm tra chất lượng sản phẩm theo mẫu mã đã duyệt để đưa vào sản xuất như: chất lượng, màu sắc, độ dày, mỏng, kích thước, mã số (vạch) ... yêu cầu phải khớp với mẫu đối và báo cáo kết quả kiểm tra cho người có trách nhiệm quản lý vật tư trước khi cho đi vào sản xuất, nhằm có kế hoạch xử lý, những vật tư không đạt tiêu chuẩn sẽ bị loại và đặt bù lại cho đúng với số lượng so với đơn hàng cho kịp kế hoạch sản xuất.

Quá trình sản xuất: NVL sau khi đã kiểm tra đạt yêu cầu với mẫu đối sẽ được xuất kho cho xưởng đi vào sản xuất theo kế hoạch sản xuất. Để đạt chất lượng sản phẩm và đúng ngày xuất hàng theo ngày đã thỏa thuận với khách hàng thì việc kiểm tra chất lượng được thực hiện tại các công đoạn trong quá trình sản xuất như sau:

Công đoạn Chặt: Công đoạn này thường là chặt phần mặt Upper, Insole và Outsole của một sản phẩm. Sau khi Vật tư được chặt hàng loạt theo từng size, loại mặt hàng, nhân viên KCS sẽ kiểm tra xem bán thành phẩm bị lệch size, khuôn... thường ở công đoạn này ích khi bị lỗi. Nếu có sai sót thường do sai sót ở công đoạn đầu tiên trước khi xuất xưởng ở khâu nhập hàng. Sau đó bán thành phẩm được chuyển qua công đoạn may.

Công đoạn May: Tùy theo mỗi khách hàng mà sẽ phân chia cho mỗi bộ phận một khách hàng khác nhau cho kịp với ngày xuất hàng. Khi bán thành phẩm được may xong sẽ có bộ phận KCS ở ngay đầu chuyển kiểm tra đường may, mũi chỉ, độ cách ly trên từng đường chỉ, màu sắc, kích thước (cao, rộng...) . Nếu bán thành phẩm nào không đạt yêu cầu sẽ bị KCS loại ra và sẽ được chỉnh sửa ngay những lỗi trên.

Công đoạn Gò: Đây là công đoạn dán các bán thành phẩm gồm Upper, Insole, Midsole và Outole lại với nhau để hoàn thành sản phẩm. Khi sản phẩm được gò hoàn thành sẽ chuyển sang cho KCS kiểm tra các lỗi như: Size số, màu sắc của Outsole so với Upper, kích thước , màu sắc sản phẩm...., đây là khâu quan trọng nhất trước khi hàng được xuất giao cho khách hàng, nên các nhân viên KCS kiểm tra rất kỹ. Sản phẩm bị hư sẽ bị loại bỏ ra và được tái chế ngay hoặc bù ngay để đủ số lượng kịp xuất hàng. Những lỗi trên thường xảy ra khi có sự cố về máy móc bị trục trặc bất ngờ, hoặc tình trạng mất điện đột xuất...

Kiểm tra chất lượng bán thành phẩm, sản phẩm: Trong quá trình sản xuất, chất lượng bán thành phẩm đã được kiểm tra và xử lý kịp thời nên không có trở ngại nhiều. Riêng về phần kiểm tra chất lượng sản phẩm cuối cùng thường do Giám định viên bên khách hàng trực tiếp kiểm tra. Thường trước khi hàng được xuất đi phía khách hàng sẽ cử người đến nhà máy và kiểm tra sản phẩm so với mẫu mã mà họ yêu cầu. Tùy theo sai số từ phía khách hàng đặt ra mà sản phẩm đạt yêu cầu hay không đạt yêu cầu để hàng xuất đi.

2.2.3. Khảo sát chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép tại TP.Hồ Chí Minh:

2.2.3.1. Chất lượng nhà cung cấp:

Các nguyên liệu chính phục vụ sản xuất cho ngành là: da thuộc thành phẩm, simili giả da PU, PVC, vải, đế giày. Các nguyên vật liệu phụ là: pho mủi, pho hậu, keo dán, bao bì, phụ liệu trang trí, thốt chặt, phom giày, giấy cứng, nhãn tem...

Trong ngành sản xuất giày dép, nguyên vật liệu chiếm từ 60-70% trong tổng chi phí. Tuy nhiên cho đến nay, ngành sản xuất giày dép Việt Nam mới tự sản xuất được cho mình trên dưới 30% nguyên vật liệu các loại, chủ yếu là nguyên liệu cho giày vải. 70% - 80% nguyên vật liệu quan trọng khác và hóa chất đều phải nhập khẩu chủ yếu từ Đài Loan, Hàn Quốc và các nước khác theo yêu cầu của khách hàng. Đây là một trong những nguyên nhân khiến cho công nghiệp giày dép Tp. Hồ Chí Minh bị lệ thuộc vào thị trường, đối tác nước ngoài.

Bảng 2.1: Tình hình mua nguyên vật liệu đầu vào tại một số doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp.HCM các năm qua

Tên Công ty	Nhập khẩu	Nội địa
Cty TNHH B.S Việt Nam Footwear	65%	35%
Cty Cổ phần Giày An Lạc	75%	25%
Cty Giày da & May mặc Xuất khẩu (LEGAMEX)	70%	30%
Cty Sản Xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên (Biti's)	65% - 70%	30% - 35%

(số liệu khảo sát tại các doanh nghiệp: Phụ lục 5,6,7)

Việc phụ thuộc quá nhiều vào nguyên vật liệu nhập khẩu đã có những tác động tiêu cực đến uy tín và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp sản xuất giày dép tại Tp.HCM, cụ thể là: Chi phí đầu vào cao làm giá thành cao; ảnh hưởng đến tiến độ giao hàng; những biến động của thị trường nguyên liệu thế giới sẽ ảnh hưởng lớn tới tình hình sản xuất giày dép trong nước.

Hiện nay, các doanh nghiệp có hai cách lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu cho mình:

Đối với những nguyên liệu độc quyền của khách hàng dùng để sản xuất cho những mặt hàng có tiếng, thông thường khách hàng sẽ chỉ định nhà cung cấp nguyên vật liệu này, doanh nghiệp không thể mua nếu không được sự chấp thuận của phía khách hàng (thường là vải, đế, logo, nhãn hiệu...). Chất lượng nguyên vật liệu do đơn vị này cung cấp tương đối ổn định, nhưng việc mua bù thêm khi thiếu hụt là rất chậm, do đó sẽ gây ra hậu quả là xuất hàng không đúng hạn. Tuy nhiên, việc giao hàng của các nhà cung cấp nước ngoài đôi khi bị trễ hạn 2-3 ngày, có lúc cả tuần.

Đối với những nguyên liệu mà doanh nghiệp tự mua, tiêu thức để lựa chọn nhà cung cấp chính là “giá” nguyên vật liệu. Khi có nhu cầu mua nguyên vật liệu, doanh nghiệp sẽ yêu cầu các nhà cung cấp gửi bảng chào giá. Qua đó công ty sẽ chọn lựa nhà cung cấp dựa trên giá, sau đó sẽ chuyển danh sách này cho bộ phận mua vật tư và chỉ được phép mua vật tư từ các nhà cung cấp trong danh sách này.

Qua khảo sát thực tế tại một số doanh nghiệp, chất lượng của các nhà cung cấp là chưa được ổn định, thường xảy ra tình trạng hàng thật và hàng mẫu khác nhau, cũng như giao hàng thiếu và trễ hạn.

Khi có sự cố xảy ra, doanh nghiệp ngành giày đành bỏ công và thời gian để phân loại da, phối màu để tận dụng nguyên liệu. Trừ những lô hàng chất lượng quá tệ mới đành phải trả ngược lại phía nhà cung cấp và yêu cầu đổi hàng. Bởi như thế tốn rất nhiều thời gian và ảnh hưởng rất lớn đến quá trình hoạt động. Công nhân lại không có nguyên liệu để sản xuất, hoạt động sản xuất trì trệ, chi phí tăng cao và ảnh hưởng đến thời hạn của hợp đồng giao hàng. Để không ảnh hưởng đến sản xuất, đòi hỏi thời gian tập kết vật tư chuẩn bị cho sản xuất là khá dài (1 đến 2 tháng), do đó chi phí lưu kho cho nguyên vật liệu rất cao. Đồng thời, doanh nghiệp cũng phải tốn một khoảng chi phí lớn cho việc kiểm tra nguyên vật liệu đầu vào.

Vì thế, việc lựa chọn nhà cung cấp nguyên vật liệu đầu vào là một việc không thể thiếu trong quá trình kiểm soát chất lượng của các doanh nghiệp sản xuất giày dép tại Tp.HCM. Tuy nhiên, vấn đề này chưa được các doanh nghiệp quan tâm đúng mức, các doanh nghiệp chỉ quan tâm đến giá cả, cũng như việc tập kết nguyên vật liệu để sản xuất đơn hàng giao cho đúng hạn mà chưa tính đến thời gian và hao phí (do không có sự thống kê, đánh giá) cho công tác chọn nhà cung cấp và chuẩn bị vật tư sản xuất. Với việc gia nhập tổ chức thương mại thế giới WTO, ngày càng có nhiều nhà đầu tư vào ngành sản xuất nguyên vật liệu giày dép ở Việt Nam, do đó ngành giày dép sẽ dần ít ảnh hưởng vào việc nhập khẩu nguyên vật liệu của nước ngoài. Từ đó, các doanh nghiệp này hoàn toàn có sự lựa chọn những nhà cung cấp nguyên vật liệu sản xuất tốt nhất cho mình.

2.2.3.2. Chất lượng trong dây chuyền sản xuất:

Chất lượng trong dây chuyền sản xuất tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp.HCM hiện nay vẫn là một vấn đề cần quan tâm đối với các doanh nghiệp, điều này được thể hiện qua các mặt sau:

Hoạt động nghiên cứu – thiết kế mẫu mã của ngành sản xuất giày dép Tp.HCM còn yếu, đặc biệt là đối với các doanh nghiệp quốc doanh và tư nhân. Tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép, hoạt động nghiên cứu thiết kế mẫu chủ yếu diễn ra xung quanh việc tìm cách thực hiện các mẫu mã do khách hàng cung cấp, căn cứ trên cơ sở vật chất trang thiết bị hiện có của mình. Một số ít công ty đã bắt đầu cố gắng dựa trên các tạp chí mẫu, các catalogue của nước ngoài, các mẫu do khách hàng đặt để cải biên tạo thành mẫu riêng của mình để chào bán cho khách hàng khác, thị trường khác. Tuy nhiên việc này dễ vi phạm các điều khoản về sở hữu công nghiệp.

Hiện nay, các doanh nghiệp đều có kế hoạch định mức hư hỏng tại các khâu sản xuất từ 2%-3%; nhưng thực tế tỉ lệ hư hỏng tại các khâu sản xuất, tỷ lệ sản phẩm hỏng của các lô hàng còn cao hơn so với mức cho phép của doanh nghiệp. Đặc biệt là những mặt hàng có yêu cầu chất lượng cao từ khách nước ngoài.

Mặt khác, những mặt hàng hư hỏng trong ngành giày dép ít có khả năng tái chế (trừ những trường hợp hồ keo hay sút chỉ), doanh nghiệp chỉ có thể tiêu thụ trong nước với giá rẻ hoặc phải hủy bỏ.

Bảng 2.2: Tỷ lệ sản phẩm hỏng trong Quý 1/2007 của một số doanh nghiệp sản xuất giày dép tại Tp. Hồ Chí Minh

Tên Công ty	ĐVT	SL sản xuất	SL hoàn thành	SL hư hỏng	Tỷ lệ hư hỏng thực tế	Tỷ lệ hư hỏng cho phép
Cty TNHH B.S Việt Nam Footwear	Đôi	245.400	235.690	9.710	3,96%	3%
Cty Cổ phần Giày An Lạc	Đôi	1.280.500	1.235.900	44.600	3,48%	3%
Cty Giày da & May mặc Xuất khẩu (LEGAMEX)	Đôi	655.000 (giày)	636.340	18.660	2,85%	2% - 3%
Cty Sản Xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên (Biti's)	Đôi	2.080.000	2.015.500	64.500	3,10%	2% - 3%

Qua bảng số liệu trên cho ta thấy, tỷ lệ hư hỏng sản phẩm tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép còn cao, trung bình cứ một trăm đôi sản phẩm sản xuất thì có nhiều hơn 3 sản phẩm hư hỏng. Phản ánh việc sử dụng không hiệu quả các nguồn lực sản xuất của doanh nghiệp.

Trình độ trang bị máy móc của các nhà máy, cơ sở sản xuất giày dép ở Tp.HCM chỉ ở mức thấp và trung bình, chủ yếu sử dụng các phương pháp thủ công và bán tự động (trong khi ở các nước có ngành công nghiệp giày tiên tiến trên thế giới đã chuyển qua sử dụng rộng rãi các loại máy móc tự động hóa cao, có khả năng

tự kiểm tra trong quá trình sản xuất, loại trừ các sai sót, đảm bảo tính đồng đều về chất lượng của sản phẩm). Việc đầu tư trang bị các hệ thống CAD/CAM cho việc thiết kế cũng chưa được quan tâm do phần lớn doanh nghiệp đều đang thực hiện gia công theo mẫu mã do nước ngoài cung cấp. Chỉ trừ một số doanh nghiệp có vốn lớn, có vốn đầu tư nước ngoài mới được trang bị công nghệ dây chuyền sản xuất hiện đại để sản xuất các loại giày dép có kỹ thuật cao.

Yêu cầu về bảo trì máy móc tại các doanh nghiệp luôn được thực hiện hằng ngày; mỗi ngày sẽ có các nhân viên kỹ thuật kiểm tra và tiến hành bảo trì máy móc, nếu có phát hiện hư hỏng sẽ tiến hành sửa chữa ngay để kịp thời cho sản xuất hoạt động đúng tiến độ. Tuy nhiên, việc phải dừng sản xuất do máy móc hư hỏng nặng vẫn thường xảy ra, điều này rất ảnh hưởng đến sự đúng hạn của các lô hàng.

Theo số liệu Cục Thống kê Tp.HCM – 2006, khoảng 70%-75% lao động trong ngành giày dép là phụ nữ, có trình độ văn hóa thấp và không được đào tạo những kỹ năng sản xuất cơ bản. Thiếu lực lượng lao động quản lý có trình độ và lực lượng lao động có tay nghề cao trong các lĩnh vực như: thiết kế, chế tạo khuôn mẫu, lập trình công nghệ, theo dõi, kiểm soát việc triển khai quy trình công nghệ vào sản xuất. Hình thức đào tạo chủ yếu là kèm cặp, chỉ có một số nhỏ là đào tạo chính quy. Chưa có trường lớp đào tạo chuyên môn riêng cho ngành giày dép.

Thêm nữa, những công nhân trực tiếp sản xuất tại các doanh nghiệp làm việc thụ động, họ ít có những ý kiến để cải tiến qui trình sản xuất, cải tiến chất lượng sản phẩm. Một phần do các doanh nghiệp chưa có chương trình, chính sách thích hợp khuyến khích công nhân phát huy sáng kiến. Hầu như, doanh nghiệp xem việc thiết kế sản phẩm là nhiệm vụ của phòng nghiên cứu thiết kế mẫu, nhưng bộ phận này lại không thường xuyên quan hệ, nắm bắt tình hình tại các bộ phận sản xuất. Nguyên nhân nữa là do chế độ tiền lương chưa hợp lý.

Bảng 2.3: Trình độ văn hóa và tay nghề của công nhân trực tiếp sản xuất tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp. Hồ Chí Minh

Tên Công ty	Số lượng	Giới tính		Trình độ văn hóa			Chứng nhận bậc nghề
		Nam	Nữ	9/12	12/12	Đại học	
Cty TNHH B.S Việt Nam Footwear	610	190 (31%)	420 (69%)	425; (62%)	215; (35%)	0%	17 (3%)
Cty Cổ phần Giày An Lạc	2.000	600 (30%)	1.400 (70%)	1.400 (70%)	600 (30%)	0%	160 (8%)
Cty Giày da & May mặc Xuất khẩu (LEGAMEX)	4.100	1.030 (25%)	3.070 (75%)	2.460 (60%)	1.640 (40%)	0%	200 (5%)
Cty Sản Xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên (Biti's)	3.500	900 (26%)	2.600 (74%)	2.100 (60%)	1.400 (40%)	0%	350 (10%)

Bảng số liệu trên cho ta thấy trình độ không đồng đều của công nhân trực tiếp sản xuất tại các doanh nghiệp, trung bình 20 công nhân sản xuất mới có 1 công nhân có chứng nhận tay nghề. 65% công nhân sản xuất tốt nghiệp phổ thông cơ sở nên khó khăn trong việc học hỏi, nắm bắt các quy trình công nghệ, thao tác vận hành máy móc, đặc biệt là những kỹ thuật sản xuất tiên tiến hiện đại.

Mặt khác, các doanh nghiệp cũng không thường xuyên tổ chức học, thi nâng cao tay nghề cho công nhân. Các công nhân làm việc chủ yếu bằng kinh nghiệm, học hỏi lẫn nhau. Vì vậy, họ còn ấu trong thao tác và cũng thường xảy ra tình trạng mất cắp nguyên vật liệu, sản phẩm; dẫn đến tình trạng hư hỏng cao trong dây chuyền sản xuất.

Tuy nhiên, sự gia tăng vốn đầu tư nước ngoài vào Việt Nam trong lĩnh vực sản xuất giày dép máy năm gần đây, đã mang đến cho Việt Nam một đội ngũ chuyên viên kỹ thuật, quản lý nước ngoài có kinh nghiệm và trình độ cao. Lực lượng này đóng vai trò quan trọng trong việc đào tạo các lực lượng lao động kỹ thuật, quản lý trong nước cũng như lực lượng công nhân có tay nghề cao, thích hợp cho các công nghệ dây chuyền sản xuất hiện đại.

2.2.3.3. Việc đáp ứng nhu cầu khách hàng:

Khoảng 80% doanh nghiệp trong ngành này tại Tp.HCM có liên quan đến việc sản xuất theo hợp đồng với đối tác nước ngoài. Hơn nữa, nhiều doanh nghiệp hoạt động dựa trên hợp đồng phụ với các tập đoàn nước ngoài. Những tập đoàn này cung cấp nguyên liệu cũng như thị trường tiêu thụ, do đó chỉ còn một phần nhỏ lợi nhuận được chuyển cho các doanh nghiệp này. Vì vậy, các doanh nghiệp cần đánh giá chính xác chất lượng nhà phân phối sản phẩm của mình, cũng như xây dựng nhưng kênh phân phối sản phẩm để có thể mang lại lợi nhuận tối ưu nhất cho doanh nghiệp

Chất lượng giày dép của Việt Nam có thể so sánh với sản phẩm của Thái Lan, Indonesia, Philippines, tuy nhiên vẫn thấp hơn chất lượng của sản phẩm Trung Quốc, quốc gia được xem là đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Việt Nam trên thị trường giày dép thế giới. Có thể nói, chất lượng giày dép của Việt Nam nói chung và của TP.HCM nói riêng rất được bạn hàng trong và ngoài nước tin dùng.

Tuy nhiên, việc sản xuất giày dép rất phụ thuộc vào quá trình chuẩn bị tốt nguyên liệu cho sản xuất. Vì vậy, các doanh nghiệp trong ngành thường hay bị khách hàng khiếu nại về thời gian giao hàng. Ngoài ra, khách hàng cũng hay khiếu nại về lỗi của sản phẩm như: hàng không đúng với mẫu, dính keo, hở keo, mau xẹp, bụi dơ... Khi khách hàng khiếu nại, doanh nghiệp phải cử nhân viên đi làm việc, nhưng những khiếu nại của khách hàng không được thống kê, theo dõi để có thể đánh giá những sai sót trong sản phẩm khác hàng trả lại và những nguyên nhân của chúng để cải thiện tiêu chuẩn về chất lượng.

Mặt khác, khi xảy ra sự cố thì các doanh nghiệp phải gánh chịu một khoảng chi phí rất lớn cho việc giải quyết: như chi phí vận chuyển hàng, chi phí giảm giá cho khách hàng (từ 10% - 50% giá trị lô hàng nếu như giao hàng không đúng hạn, không đúng chất lượng), chi phí nguyên vật liệu sản xuất hàng bù cho khách, đòi lại sản phẩm cho khách hàng... Thêm vào đó là việc mất thị trường, mất bạn hàng. Vì vậy, chúng ta cần có một hệ thống kiểm soát sản phẩm trong khâu tiêu dùng, để đánh giá chính xác sự thỏa mãn của khách hàng đối với sản phẩm.

2.2.3.4. Chi phí bảo đảm chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép tại Tp.Hồ Chí Minh:

Qua khảo sát thực tế thấy rằng, hầu hết các doanh nghiệp chú trọng trong việc tập hợp chi phí để tính giá thành chính xác, kịp thời. Do đó, tất cả các chi phí phát sinh đều được đưa vào chi phí sản xuất sản phẩm mà không có theo dõi riêng chi phí bảo đảm chất lượng. Đồng thời, bộ phận kế toán của các doanh nghiệp chỉ thực hiện công tác kế toán tài chính, không chú trọng đến công tác kế toán quản trị nên chưa có khái niệm về chi phí bảo đảm chất lượng, chỉ một số ít doanh nghiệp quan tâm và biết đến khái niệm này, do đó chưa có sự phân loại, thống kê và đánh giá chi phí bảo đảm chất lượng. Vì vậy, các doanh nghiệp không có một con số cụ thể về chi phí bảo đảm chất lượng, tỷ lệ từng loại trong chi phí bảo đảm chất lượng, để qua đó chúng ta cho nhà quản trị công ty thấy việc chi tiêu cho bảo đảm chất lượng như vậy đã hợp lý hay chưa? cần giảm chi phí hay không? Và nên giảm ở khâu nào?...

Theo ước lượng của các doanh nghiệp thì chi phí cho vấn đề bảo đảm chất lượng chiếm khoảng 10% - 15% doanh thu (*được thể hiện ở Bảng 2.4*). Nghĩa là, cứ 100 đồng doanh thu có được thì doanh nghiệp phải chi tiêu từ 10 – 15 đồng cho vấn đề đảm bảo chất lượng. Tuy nhiên nếu có sự theo dõi tổng hợp, thống kê về chi phí chất lượng thì mức này sẽ cao hơn nhiều.

Bảng 2.4: Ước lượng chi phí bảo đảm chất lượng so với doanh thu của một số doanh nghiệp sản xuất giày dép tại TP. Hồ Chí Minh

Tên Công ty	Ước lượng chi phí bảo đảm CL so với doanh thu
Cty TNHH B.S Việt Nam Footwear	9% – 10%
Cty Cổ phần Giày An Lạc	10%
Cty Giày da & May mặc Xuất khẩu (LEGAMEX)	10% - 12%
Cty Sản Xuất hàng tiêu dùng Bình Tiên (Biti's)	15%

Hiện nay, cách tiếp cận vấn đề chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.HCM là các tiếp cận cũ, đó là đặt nhiều nhân viên kiểm tra (KCS) để kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu đầu vào, kiểm tra chất lượng sản phẩm trong quá trình sản xuất nên chi phí phát sinh nhiều trong khâu kiểm tra nguyên liệu, thành phẩm và chi phí cho những hư hỏng trong sản xuất, cũng như chi phí trong khâu tiêu thụ sản phẩm.

Qua thực tế nghiên cứu tại Công ty TNHH B.S Việt Nam Footwear, chúng tôi đã thống kê được chi phí cho bảo đảm chất lượng tại công ty trong quý I / 2007, với số liệu được trình bày tại bảng 2.5:

Bảng 2.5: Tổng hợp chi phí bảo đảm chất lượng Quý 1/2007 tại Công ty TNHH B.S Việt Nam Footwear

ĐVT: triệu đồng

STT	Khoản mục chi phí	Số tiền
1	Chi phí cho bộ phận nghiên cứu, thiết kế sản phẩm (công cụ, tiền lương cho 22 người)	240,00
2	Chi phí cho chương trình bảo dưỡng thiết bị sản xuất (20tr/1tháng)	60,00
3	Chi phí lựa chọn nhà cung cấp	15,00

STT	Khoản mục chi phí	Số tiền
4	Chi phí lưu kho cho NVL chuẩn bị cho sản xuất	75,00
5	Chi phí nhân viên kiểm tra chất lượng NVL đầu vào (5 người)	42,00
6	Chi phí nhân viên kiểm tra chất lượng trong quá trình sản xuất (28 người)	250,00
7	Chi phí NVL xuất thêm để sản xuất sản phẩm hư, chi phí tái chế	350,00
8	Chi phí sửa chữa máy móc sản xuất do hư đột xuất	100,00
9	Chi phí cho thời gian ngừng sản xuất (thuê ngoài gia công 120tr, trả lương công nhân sản xuất 40tr)	160,00
10	Những khoản lỗ do phải bán những NVL không đạt yêu cầu	32,00
11	Chi phí giải quyết khiếu nại của khách hàng(nhân viên, điện thoại, giấy tờ)	50,00
12	Chi phí bảo hành sản phẩm	34,50
13	Thiệt hại phải đền bù cho khách hàng do sản phẩm không đúng chất lượng, thời gian giao hàng	371,20
TỔNG CỘNG CHI PHÍ CHẤT LƯỢNG		1.799,70

Qua đó cho thấy, trong quý I/2007 công ty đã chi 1.799,70 triệu đồng cho vấn đề đảm bảo chất lượng, chiếm khoảng 12% doanh thu của công ty trong quý I/2007. Nghĩa là cứ 100 đồng doanh thu thuần có được, công ty phải chi phí 12 đồng cho việc đảm bảo chất lượng. Tỷ trọng từng loại chi phí bảo đảm chất lượng trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng:

- * Chi phí phòng ngừa sai hỏng = (1) + (2) + (3) = 315,00 trđ chiếm 17,70%
- * Chi phí cho sự kiểm soát SP = (4) + (5) + (6) = 367,00 trđ chiếm 20,62%
- * Chi phí cho sai hỏng bên trong = (7) + (8) + (9) + (10) = 642,00 trđ chiếm 36,07%
- * Chi phí cho sai hỏng bên ngoài = (11) + (12) + (13) = 455,70 trđ chiếm 25,61%

Các con số này có thể là một đòn bẩy để tạo sự quan tâm của nhà quản trị các doanh nghiệp sản xuất giày dép. Chúng ta có thể giảm bớt đáng kể chi phí cho đảm bảo chất lượng bằng sự phân bổ khôn ngoan và hợp lý hơn giữa bốn loại chi phí của chi phí đảm bảo chất lượng.

2.2.3.5. Nguyên nhân tồn tại về kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh:

Quan điểm của các nhà quản lý công ty vẫn theo cách tiếp cận cũ, nên họ đặt nhiều nhân viên kiểm tra và nhiều bước kiểm tra đối với sản phẩm sản xuất ra. Nhưng họ lại chưa làm tốt công việc của mình.

Công nhân sản xuất trực tiếp có trình độ văn hóa thấp và tay nghề không cao, nên việc triển khai các mẫu mã, công đoạn, cách thức sản xuất mới rất khó khăn. Công nhân làm việc theo kiểu rập khuôn, không có sáng kiến để cải tiến qui trình sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm. Chưa có trường lớp đào tạo chuyên môn riêng cho ngành giày dép, lao động trong ngành phần lớn là do các doanh nghiệp tự đào tạo qua thực tế và theo yêu cầu sản xuất, cho nên dẫn đến tình trạng thiếu hiểu biết về cơ bản, gây nhiều khó khăn trì trệ trong sản xuất.

Bộ máy kế toán doanh nghiệp chỉ thực hiện công tác kế toán tài chính, chưa quan tâm thực hiện công tác kế toán quản trị, do đó chưa cung cấp thông tin giúp cho quản lý doanh nghiệp.

Do công tác dự toán sản xuất, dự toán nguyên vật liệu, dự toán tiền... chưa được thực hiện tốt nên phải tốn nhiều thời gian trong quá trình chuẩn bị nguyên liệu cho sản xuất. Cũng như việc lập dự toán tiền chưa chính xác, doanh nghiệp thường xuyên bị động trong vấn đề thanh toán cho nhà cung cấp nguyên vật liệu, ảnh hưởng đến việc giao hàng của nhà cung cấp cho công ty.

Việc lựa chọn nhà cung cấp còn dựa trên tiêu thức “giá “ hơn là chất lượng mà họ cung cấp.

Người điều hành sản xuất chưa làm tốt công việc được giao, không theo dõi, đôn đốc việc sản xuất, sắp xếp tiến độ sản xuất chưa hợp lý.

Nhìn chung việc kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. HCM ngày càng được cải thiện, chất lượng sản phẩm được bạn hàng tin cậy,. Tuy nhiên, nếu công ty giải quyết được những vấn đề trên thì công ty sẽ kiểm soát được chất lượng một cách toàn diện, đạt hiệu quả kinh tế cao hơn.

2.3. Sự cần thiết kiểm soát chất lượng toàn diện tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh:

Trong nền kinh tế thị trường, chất lượng trở thành một bộ phận trong chiến lược cạnh tranh. Để tăng cường khả năng cạnh tranh, một mặt các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.HCM phải nâng cao hiệu quả hoạt động của mình, làm tốt công tác marketing, đồng thời phải không ngừng hoàn thiện và nâng cao chất lượng sản phẩm. Trong sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt, những sản phẩm giày dép được thiết kế sơ sài đã không còn đáp ứng được các nhu cầu của người tiêu dùng, họ có quyền lựa chọn những nơi cung cấp sản phẩm có chất lượng cao hơn với giá bán thấp hơn. Bên cạnh đó, việc sản xuất ra sản phẩm có chất lượng thấp làm cho doanh nghiệp phải tốn kém thêm chi phí cho việc sửa chữa, khắc phục hậu quả... Những điều này đã tác động đến lợi nhuận của doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp sản xuất và cung cấp sản phẩm có chất lượng cao sẽ đạt được lợi nhuận cao hơn so với các doanh nghiệp sản xuất và cung cấp các loại sản phẩm có chất lượng thấp.

Hiện nay các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp.HCM kiểm soát chất lượng chủ yếu là thiết kế nhiều trạm kiểm tra trong khâu sản xuất hơn là kiểm soát từ đầu. Thực tế đã chứng minh rằng không thể nào kiểm tra hết được các khuyết tật của sản phẩm. Dù cho có áp dụng công cụ kiểm tra gì mà ý thức con người không quyết tâm thì vẫn không thể ngăn chặn từ đầu sai lỗi phát sinh và lọt qua kiểm tra. Giải pháp KCS xem ra không đạt hiệu quả như mong đợi và tạo nên một sự lãng phí khá lớn. Mặt khác, không thể nào có được sản phẩm giày dép tốt ở khâu sản xuất nếu người ta không có được các thiết kế sản phẩm có chất lượng, có được nhà cung cấp nguyên vật liệu đúng chất lượng, ổn định. Điều này đòi hỏi việc kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp này phải mở rộng ra tất cả các khâu: thiết kế, NVL đầu vào, sản xuất, tiêu thụ...

Mặt khác, chất lượng chỉ có thể thực hiện bằng huấn luyện đội ngũ công nhân của nhà máy và thông qua sự kiểm soát thường xuyên chứ không phải bằng cách yêu cầu làm một việc gì đó. Mỗi cá nhân trong quá trình sản xuất phải được dạy bảo rằng anh ta không phải chỉ chịu trách nhiệm về sự thực hiện nhiệm vụ riêng của

mình mà còn về sự kiểm tra phần việc của người đồng nghiệp trước anh ta nữa. Họ phải hiểu rằng sẽ là một sai lầm khi anh ta chấp nhận và bỏ qua một công việc không được làm tốt.

Không ai bắt buộc doanh nghiệp phải xây dựng hệ thống kế toán quản trị. Nhưng một sự đánh giá bằng thống kê những sai sót xảy ra trong sản xuất và những đôi giày, dép bị khách hàng trả lại và những nguyên nhân của chúng là điều rất quan trọng để cải thiện tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm. Một sự đánh giá thuộc loại như vậy khiến cho ta có thể đề xuất những biện pháp để loại bỏ những nguyên nhân của những sai sót đó và khen thưởng những việc làm tốt.

Vì vậy, vận dụng kế toán quản trị vào việc kiểm soát chất lượng toàn diện tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.HCM là cần thiết. Giúp cho nhà quản lý doanh nghiệp hoàn thành tốt công tác điều hành, quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh. Tăng khả năng cạnh tranh của sản phẩm, thỏa mãn nhu cầu tiêu dùng ngày càng cao của thị trường, từ đó tăng doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 2

Trên cơ sở lý luận ở chương 1, chương 2 đã mô tả khái quát hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.HCM, sử dụng các phương pháp để đánh giá việc kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp cũng chưa ứng dụng kế toán quản trị trong việc kiểm soát chất lượng. Đồng thời, chương này cũng nêu lên những tồn tại và nguyên nhân của việc chưa kiểm soát chất lượng một cách toàn diện tại công ty, là cơ sở để đưa ra kiến nghị trong chương 3.

CHƯƠNG 3: VẬN DỤNG KẾ TOÁN QUẢN TRỊ VÀO VIỆC KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN (TOTAL QUALITY CONTROL – TQC) TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT GIÀY DÉP Ở TP. HỒ CHÍ MINH.

Qua khảo sát, nghiên cứu thực tế tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.Hồ Chí Minh, ta thấy các doanh nghiệp phải kiểm soát chất lượng từ khâu chuẩn bị cho sản xuất đến khâu tiêu thụ sản phẩm nhằm đạt được mục tiêu sản phẩm đúng chất lượng, mẫu mã và giao hàng đúng hạn với tiêu hao chi phí thấp nhất. Muốn vậy, nhà quản trị công ty phải thay đổi quan điểm về chất lượng và hướng dẫn đến việc kiểm soát chất lượng một cách toàn diện với mục tiêu phấn đấu là “*Zero đối với sản phẩm không đạt chất lượng ở đầu ra*”. Sau đây là một số kiến nghị nhằm đạt được sự kiểm soát chất lượng một cách toàn diện tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP. Hồ Chí Minh:

3.1. Vận dụng phương pháp đánh giá dựa trên sự đo lường các yếu tố phi tài chính:

3.1.1. Đánh giá chất lượng nhà cung cấp:

Với thực trạng chưa đánh giá chính xác chất lượng nhà cung cấp như hiện nay, các doanh nghiệp cần phải đánh giá lại chất lượng của từng nhà cung cấp, kể cả những nhà cung cấp do bên khách hàng chỉ định. Từ đó doanh nghiệp chọn ra những nhà cung cấp có chất lượng tốt, ổn định để cung cấp nguyên vật liệu cũng như giảm thời gian lưu kho nguyên vật liệu chuẩn bị cho sản xuất.

Doanh nghiệp lựa chọn nhà cung cấp còn quá phụ thuộc vào yếu tố giá. Điều này là chưa hợp lý, Bộ phận mua hàng sẽ chuyển đến mua vật tư của những nhà có chất lượng thấp hơn nhằm đạt được chỉ tiêu của hệ thống đo lường sự thay đổi giá mua của công ty. Vì vậy để đo lường chính xác chất lượng nhà cung cấp, chúng ta cần dựa trên các chỉ tiêu sau:

- Giá và những điều khoản về giá;
- Giao hàng đúng thời gian;
- Giao hàng đúng số lượng, chất lượng;
- Mức độ yêu cầu kiểm tra nguyên vật liệu nhập kho;
- Sự sẵn lòng hợp tác của nhà cung cấp khi có sự cố xảy ra.

Các chỉ tiêu này cần được theo dõi hàng tháng cho từng nhà cung cấp bởi bộ phận nhận hàng (bộ phận kho) trên “*bảng đánh giá chất lượng nhà cung cấp*” như sau:

Bảng 3.1: Bảng đánh giá chất lượng nhà cung cấp

Thángnăm 2007

Mã số đơn hàng (hợp đồng)	Ngày giao hàng	Mặt hàng			Chỉ tiêu đánh giá				Ghi chú
		Mã hàng	Tên hàng	Số lượng	Thời gian giao hàng	Số lượng	Chất lượng	Mức độ kiểm tra	

Người lập báo cáo

Cách ghi chỉ tiêu đánh giá:

- *Thời gian giao hàng: đúng hạn hay trễ hạn. Nếu trễ hạn thì trễ bao nhiêu ngày*
- *Số lượng: giao hàng đủ, thiếu hay thừa. Số lượng thừa thiếu.*
- *Chất lượng: đúng màu sắc, mẫu mã, mã vạch, chất lượng theo đơn hàng đã đặt.*
- *Mức độ kiểm tra: Thời gian, nhân việc, số lần kiểm tra của KCS công ty.*
- *Ghi chú: ghi nhận cách giải quyết của nhà cung cấp khi có sự cố xảy ra.*

Cuối tháng, Bộ phận kho căn cứ trên bảng đánh giá chất lượng từng nhà cung cấp để tổng hợp lại và lập “*bảng báo cáo chất lượng nhà cung cấp*” chuyển cho Giám đốc và bộ phận mua hàng để chọn ra những nhà cung cấp có chất lượng tốt.

Bảng 3.2: Bảng báo cáo chất lượng các nhà cung cấp

Thángnăm 200

Nhà cung cấp	Số lần giao hàng trong kỳ	Chất lượng NVL		Thời hạn giao hàng		Số lượng	
		Đạt (lần)	Không đạt (lần)	Đúng hạn (lần)	Trễ hạn (lần)	Đủ (lần)	Thiếu (lần)

Người lập báo cáo .

Bộ phận mua hàng sẽ dựa vào bảng báo cáo chất lượng này để đánh giá các nhà cung cấp. Việc đánh giá này phải được thực hiện trong khoảng thời gian từ 3 tháng, 6 tháng cho đến 1 năm thì các đánh giá mới khách quan và chính xác.

Nếu doanh nghiệp vẫn chú trọng đến yếu tố giá, bộ phận mua hàng cũng có thể dựa vào bảng báo cáo chất lượng để tính giá hợp lý cho từng nhà cung cấp. Chúng ta phải cộng vào những chi phí hành chính phát sinh mà công ty phải chịu khi giải quyết những sự cố của nhà cung cấp. Mỗi một sự cố sẽ được ấn định một mức phí tiêu chuẩn dựa trên nghiên cứu về thời gian để giải quyết những sự cố đó. Để từ đó doanh nghiệp có thể lựa chọn ra nhà cung cấp với “*chi phí thấp*” chứ không phải là “*giá thấp*”.

Bảng 3.3: Bảng Ví dụ về chi phí tiêu chuẩn để giải quyết sự cố

Sự cố	Mức phí tiêu chuẩn mỗi sự cố (triệu đồng)	Số sự cố	Chi phí giải quyết sự cố (triệu đồng)
Giao hàng trễ (ngày)	5	10	50
Không đạt chất lượng	20	2	40
Giao hàng thiếu	10	1	10
Trả lại hàng cho nhà cung cấp	12	1	12
Sai sót hồ sơ, giấy tờ...	4	3	12

Dựa vào số lượng sự cố của từng nhà cung cấp trong một thời kỳ, chúng ta sẽ tính tổng chi phí để giải quyết những sự cố đó (chi phí bất hợp lý) cho từng nhà cung cấp. Định kỳ 3 tháng, 6 tháng hay 1 năm chúng ta sẽ tính “chỉ số giá – SPI (Supplier Performance Index)” cho từng nhà cung cấp. Công thức tính như sau:

$$\text{SPI} = \frac{\text{Chi phí bất hợp lý} + \text{Chi phí mua hàng}}{\text{Chi phí mua hàng}}$$

Hệ số SPI càng cao, càng chứng tỏ chất lượng nhà cung cấp này là chưa tốt và không ổn định. Hệ số SPI dùng để tính toán tổng chi phí mua hàng trong việc lựa chọn nhà cung cấp. Ví dụ, nếu giá chào bán của nhà cung cấp keo dán là 25.000 đồng/ lít và chỉ số SPI của nhà cung cấp này là 1,1; Thì giá căn cứ để lựa chọn nhà cung cấp keo dán này là 27.500 đồng/lít. Với cách tính toán này sẽ giúp cho bộ phận mua hàng lựa chọn chính xác nhà cung cấp có chất lượng tốt, ổn định.

3.1.2. Đánh giá chất lượng trong dây chuyền sản xuất:

Đánh giá chất lượng trong dây chuyền sản xuất giúp cho nhà quản lý thấy được những yếu kém trong từng khâu sản xuất, từ đó có những giải pháp khắc phục, từng bước nâng cao chất lượng trong dây chuyền sản xuất. Muốn vậy, hàng tháng Tổ trưởng các phân xưởng sản xuất phải làm báo cáo “Tình hình sản xuất” của phân xưởng mình và gửi về phòng Kế hoạch, trong báo cáo này phải thể hiện tỷ lệ sản phẩm hỏng từng khâu sản xuất, thời gian sản xuất sản phẩm của phân xưởng và nguyên nhân xảy ra những sự cố đó. Hàng tháng, dựa vào những báo cáo này, phòng Kế hoạch sẽ tổng hợp và đánh giá từng bộ phận sản xuất, tìm biện pháp khắc phục để giảm dần tỷ lệ sản phẩm hỏng cho phép ở từng khâu và hướng đến mục tiêu “Zero sản phẩm hỏng đầu ra”.

Bảng 3.4: Báo cáo tình hình sản xuất tại Bộ Phận
(Tháng năm.....)

Ngày sản xuất	Thời gian dự kiến hoàn thành	Số lượng SP sản xuất	Thành phẩm	Phế phẩm	Tỷ lệ sản phẩm hỏng	Thời gian hoàn thành	Nguyên nhân

Tổ trưởng phân xưởng

Người lập báo cáo

Ngoài ra, Doanh nghiệp phải xây dựng lại chương trình bảo trì máy móc, dây chuyền sản xuất; thuê công nhân kỹ thuật có tay nghề cao. Đồng thời hàng năm phải xây dựng kế hoạch trang bị máy móc, công nghệ mới. Nếu có thể, các doanh nghiệp nên ký hợp đồng bảo trì máy móc với một công ty để bảo trì máy và lên lịch bảo trì định kỳ để kế hoạch sản xuất và kế hoạch giao hàng cho khách hàng.

Để đánh giá chất lượng dây chuyền sản xuất, các doanh nghiệp có thể dựa vào “*hệ số hiệu quả thời gian sản xuất*”. Thời gian cho một đơn hàng có thể tính từ khi nhận đơn hàng cho đến khi giao hàng đến tay người mua bao gồm: thời gian chuẩn bị NVL, thời gian kiểm tra NVL, thời gian sản xuất, thời gian ngừng sản xuất do máy hư, thời gian kiểm tra sản phẩm, thời gian giao hàng... Có thể thấy chỉ có “*thời gian sản xuất*” là tạo thêm giá trị gia tăng cho sản phẩm, trong khi những khoản thời gian kia không tạo nên giá trị tăng thêm cho sản phẩm. Vì vậy, “*hệ số hiệu quả thời gian sản xuất*” có thể được đo bằng công thức sau:

$$\text{Hệ số hiệu quả thời gian sản xuất} = \frac{\text{Thời gian cho sản xuất}}{\text{Tổng thời gian từ khi nhận đơn hàng đến lúc giao hàng}}$$

Hệ số này luôn nhỏ hơn 1, và càng nhỏ thì càng không hiệu quả. Qua hệ số này, chúng ta sẽ biết cần phải giảm thời gian trong khâu nào như cần phải giảm thời gian trong khâu kiểm tra sản phẩm, tái chế, thay thế sản phẩm v.v... Hiện nay, tại các doanh nghiệp hệ số này chỉ đạt khoảng 50% đến 60%; vì vậy, doanh nghiệp cần phải giảm thời gian trong khâu chuẩn bị nguyên vật liệu (*liên quan đến đánh giá nhà cung cấp đã trình bày ở phần 3.1.1*) và giảm thời gian trong khâu kiểm tra sản phẩm. Muốn vậy, doanh nghiệp phải chuyển trách nhiệm kiểm tra chất lượng sản phẩm từ các công nhân KCS sang công nhân trực tiếp sản xuất. Do đó, công ty phải có chính sách đào tạo tay nghề cho công nhân, cũng như chính sách tuyển dụng phải qua kiểm tra tay nghề. Xây dựng văn hóa công ty, làm cho người lao động hiểu lợi ích của họ gắn liền với lợi ích công ty.

Bên cạnh đó, công ty cần phát huy sáng kiến của công nhân, số ý kiến đóng góp cải tiến chất lượng của công nhân vì họ là những người biết rõ nhất những khuyết điểm của quá trình sản xuất sản phẩm. Muốn vậy, công ty cần có những khuyến khích bằng vật chất cho công nhân viên có những đóng góp hiệu quả để cải tiến chất lượng sản phẩm, chất lượng dây chuyền sản xuất.

3.1.3. Đánh giá chất lượng dựa vào khách hàng:

Chất lượng dựa vào khách hàng sẽ được đánh giá thông qua số lần khiếu nại, phàn nàn, số lần hàng bị trả về cũng như những chi phí phát sinh để giải quyết những sự cố, những vấn đề này. Tại các doanh nghiệp, những khiếu nại của khách hàng thường được giải quyết bởi phòng kinh doanh, bộ phận tiêu thụ sản phẩm. Khi giải quyết khiếu nại của khách hàng, nhân viên phòng kinh doanh phải lập biên bản làm việc, ghi rõ nội dung khiếu nại của khách hàng (như hàng không đúng mẫu, màu sắc bị nhạt, hờ keo...), đồng thời phải có chữ ký của nhân viên tiếp nhận khiếu nại và khách hàng. Hàng tháng, dựa vào những biên bản khiếu nại này, sẽ tổng hợp và lập báo cáo các khiếu nại của khách hàng gửi cho bộ phận có liên quan xem xét, rút ra những khuyết tật thường có trong sản phẩm để cải tiến nhằm thỏa mãn hơn nhu cầu của khách hàng.

Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng phải chú ý đến phạm vi, địa điểm thường xuyên xảy ra khiếu nại. Nghiên cứu đặc điểm sở thích của khách hàng đối với sản phẩm của doanh nghiệp tại những địa điểm này, qua đó cải tiến sản phẩm để phù hợp với nhu cầu khách hàng

**Bảng 3.5: Báo cáo các khiếu nại của khách hàng
(Tháng năm.....)**

Ngày	Tên khách hàng	Địa điểm	Mã số đơn hàng	Nội dung khiếu nại	Cách thức giải quyết	Ghi chú

Người lập biểu.

Đánh giá chất lượng dựa vào khách hàng, các doanh nghiệp còn có thể dựa vào chỉ tiêu “sự mở rộng thị trường tiêu dùng”. Khi chất lượng được nhiều khách hàng chấp nhận, tin tưởng; chắc chắn thị trường tiêu thụ sản phẩm của doanh nghiệp sẽ được mở rộng, ngược lại sẽ bị thu hẹp.

3.2. Vận dụng phương pháp đánh giá dựa trên chi phí bảo đảm chất lượng:

Để kiểm soát chất lượng một cách toàn diện đòi hỏi nhà quản trị doanh nghiệp phải biết hiện nay doanh nghiệp phải trả chi phí cho bảo đảm chất lượng là bao nhiêu? Số tiền bỏ ra này là đã hợp lý chưa? Từ đó mới đưa ra được quyết định đúng đắn. Để được điều này, trước tiên doanh nghiệp phải phân loại được chi phí bảo đảm chất lượng tại đơn vị, sau đó phải xây dựng được các chỉ tiêu theo dõi và đánh giá chi phí bảo đảm chất lượng này.

3.2.1. Phân loại chi phí bảo đảm chất lượng:

Với đặc kiểm kinh doanh tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở Tp. Hồ Chí Minh, chi phí bảo đảm chất lượng (*ngoại trừ những chi phí trực tiếp sản xuất ra sản phẩm*) của các doanh nghiệp này bao gồm:

3.2.1.1. Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm: bao gồm

Chi phí cho bộ phận nghiên cứu, thiết kế mẫu giày dép để cho ra sản phẩm có chất lượng cao hơn hay phù hợp với nhu cầu khách hàng, bao gồm: chi phí tiền lương, chi phí công cụ, dụng cụ, nguyên vật liệu cho nghiên cứu, thiết kế...

Chi phí trang bị máy móc, thiết bị mới cho sản xuất giày dép.

Chi phí để cải tiến chất lượng nguyên vật liệu đầu vào, bao gồm: chi phí cho sự lựa chọn nhà cung cấp, chi phí khen thưởng cho nhân viên có sáng kiến cải tiến chất lượng...

Chi phí cho chương trình bảo dưỡng máy móc định kỳ.

Chi phí tuyển dụng, kiểm tra tay nghề công nhân mới vào. Chi phí đào tạo nâng cao tay nghề và đào tạo kỹ năng vận hành thiết bị công nghệ mới cho công nhân trực tiếp sản xuất.

3.2.1.2. Chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm: bao gồm

Chi phí lương cho nhân viên kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu đầu vào.

Chi phí lương cho nhân viên kiểm tra chất lượng sản phẩm qua từng công đoạn sản xuất và kiểm tra thành phẩm cuối cùng.

Chi phí cho nhân viên kiểm viên kiểm phẩm của phía khách hàng : chi phí ăn, ở, đi lại...

Chi phí cho nhân viên thống kê phân xưởng (có nhiệm vụ thu nhập và ghi chép các số liệu về tỷ lệ sản phẩm hỏng, phế phẩm, tiềm độ giao hàng...)

3.2.1.3. Chi phí cho những sai hỏng bên trong: bao gồm

Chi phí cho nguyên vật liệu hỏng, hao hụt và chi phí bán thành phẩm, sản phẩm hỏng trong sản xuất.

Chi phí nguyên vật liệu xuất thêm để tái chế, sửa chữa bán thành phẩm, thành phẩm chưa đạt chất lượng.

Chi phí sửa chữa máy móc do hư đột xuất.

Chi phí cho thời gian ngừng sản xuất: chi phí lương công nhân ngừng sản xuất, chi phí thuê ngoài gia công...

Các khoản lỗ phải chịu do bán những nguyên vật liệu, bán thành phẩm không đạt yêu cầu.

3.2.1.4. Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài: bao gồm

Chi phí giải quyết khiếu nại của khách hàng: chi phí nhân viên, điện thoại, giấy tờ, công tác...

Giá trị hàng không đúng chất lượng bị khách hàng trả về.

Chi phí chuyên chở hàng bị khách hàng trả lại về kho.

Chi phí bảo hành và thay thế sản phẩm không đạt chất lượng cho khách hàng.

Thiệt hại phải đền bù cho khách hàng do sản phẩm không đúng chất lượng, thời gian giao hàng, bao gồm: Chi phí vận chuyển hàng cho khách công ty phải gánh chịu, giảm giá cho khách hàng...

3.2.2. Chỉ tiêu đánh giá chi phí bảo đảm chất lượng:

Sau khi đã phân loại chi phí bảo đảm chất lượng, các doanh nghiệp cần có nhân viên kế toán quản trị theo dõi và tổng hợp chi phí bảo đảm chất lượng phát sinh hàng tháng theo từng loại, từng phân xưởng. Số liệu sẽ được tổng hợp theo mẫu bảng 3.6 dưới đây:

**Bảng 3.6: Báo cáo tổng hợp chi phí bảo đảm chất lượng
(Tháng năm.....)**

Bộ phận Khoản mục phí	Thiết kế mẫu	Kho	Cán màng	Chặt	Mài	May	Gò	Bán hàng	Tổng cộng
1. Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm (C ₁)									
2. Chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm (C ₂)									
3. Chi phí những sai hỏng bên trong (C ₃)									
4. Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài (C ₄)									
Cộng chi phí chất lượng (C ₀)									

Kế toán trưởng

Nhân viên kế toán quản trị

Dựa trên bảng tổng hợp chi phí này, nhà quản trị doanh nghiệp đánh giá tình hình chi phí chất lượng tại công ty dựa trên những chỉ tiêu sau:

3.2.2.1. Hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu:

Công thức:

$$H_C = \frac{C_Q}{R} \times 100\%$$

H_C: Hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu

C_Q: Tổng Chi phí bảo đảm chất lượng trong kỳ

R: Doanh thu thuần trong kỳ

Hệ số H_C sẽ cho chúng ta biết tỷ trọng chi phí bảo đảm chất lượng so với doanh thu thuần cùng kỳ, muốn có 100 đồng doanh thu thuần thì chúng ta phải tốn H_C đồng chi phí bảo đảm chất lượng. Kế toán quản trị phải lập bảng theo dõi hệ số này qua các thời kỳ (tháng, quý, năm) được thể hiện tại bảng 3.7, từ đó nhà quản trị mới biết được việc kiểm soát chất lượng đơn vị có đạt kết quả như mong muốn hay không.

Bảng 3.7: Bảng theo dõi hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu Năm.....

Chỉ tiêu	Các tháng trong năm												Cả năm
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Chi phí bảo đảm chất lượng													
Doanh thu													
H _C													

Nhân viên kế toán quản trị

Hàng năm, doanh nghiệp nên xây dựng định mức chi phí bảo đảm chất lượng so với doanh thu thuần (định mức H_C). Dựa vào định mức này, kế toán quản trị sẽ phân tích hoàn thành định mức chỉ tiêu chi phí bảo đảm chất lượng, số tiền tiết kiệm được từ việc cắt giảm chi phí bảo đảm chất lượng. Đồng thời, doanh nghiệp cũng phải so sánh chỉ tiêu H_C qua thực tế các năm, các thời kỳ để thấy được kết quả của sự kiểm soát chất lượng tại doanh nghiệp.

*** Hoàn thành định mức chi phí bảo đảm chất lượng**

$$T_0 = \frac{H_{C1}}{H_{Ck}} < 1$$

T_0 : Hệ số hoàn thành định mức chi phí bảo đảm chất lượng

H_{C1} : Hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu thuần kỳ thực tế

H_{Ck} : Hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu thuần kỳ kế hoạch.

Phân tích biến động chi phí bảo đảm chất lượng thực tế năm nay so với kế hoạch định mức:

Số tiền tiết kiệm chi phí CL so với định mức kế hoạch	=	Chi phí bảo đảm chất lượng thực tế (C_{Q1})	-	Chi phí bảo đảm chất lượng kế hoạch (C_{Qk})
Δ	=	$(H_{C1} \times R_1)$	-	$(H_{Ck} \times R_k)$

Kết quả $\Delta < 0$, thực tế < định mức kế hoạch, đánh giá tốt vì chi phí bảo đảm chất lượng đã tiết kiệm so với kế hoạch. Tuy nhiên, ta cần phân tích việc biến động chi phí bảo đảm chất lượng trong kỳ là do chúng ta giảm được “*hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu H_C* ” – yếu tố giá, hay ảnh hưởng bởi doanh thu R – yếu tố lượng:

$$\begin{array}{l} \text{a/ Biến động do } H_C \text{ tạo ra} \\ \text{(biến động giá)} \end{array} = (H_{C1} - H_{Ck}) \times R_1$$

Kết quả âm, thực tế < định mức, đánh giá tốt vì chúng ta đã tiết giảm được chi phí bảo đảm chất lượng so với 1 đồng doanh thu.

$$\begin{array}{l} \text{B/ Biến động do R tạo ra} \\ \text{(biến động giá)} \end{array} = (R_1 - R_k) \times H_{Ck}$$

Kết quả âm, thực tế < định mức, điều này chưa chắc là tốt vì chúng ta đã tiết giảm được chi phí bảo đảm chất lượng là do doanh thu giảm.

Biến động xảy ra do nhiều yếu tố tác động, vừa chủ quan vừa khách quan. Có thể do chính quá trình sản xuất của doanh nghiệp hoặc biến động của các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp. Tuy nhiên nếu nhà quản trị xác định đúng nguyên nhân và chỉ định đúng yếu tố nào đã gây ra biến động thì ta mới có thể có biện pháp đúng đắn và kịp thời để chấn chỉnh hoặc phát huy các biến động đó theo hướng có lợi nhất cho doanh nghiệp

*** So sánh hệ số chi phí bảo đảm chất lượng với năm trước**

$$T_1 = \frac{H_{Cj}}{H_{Cj-1}} < 1$$

T_1 : Hệ số tiết kiệm chi phí bảo đảm chất lượng so với năm trước

H_{Cj} : Hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu thuần kỳ thực tế

H_{Cj-1} : Hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu thuần kỳ trước.

Phân tích biến động chi phí bảo đảm chất lượng thực tế năm nay so với thực tế năm trước:

$$\begin{array}{rcl}
\text{Số tiền tiết kiệm} & & \text{Chi phí bảo} \\
\text{chi phí bảo đảm} & = & \text{đảm chất lượng} \\
\text{chất lượng so} & & \text{thực tế năm nay} \\
\text{với năm trước} & & \text{(C}_{Q1}\text{)} \\
\Delta & = & \text{(H}_{C1} \times R_1) \\
& & - \\
& & \text{(H}_{C0} \times R_0)
\end{array}$$

Kết quả $\Delta < 0$, năm nay < năm trước, đánh giá tốt vì chi phí bảo đảm chất lượng đã tiết kiệm so với năm trước. Tuy nhiên, ta cần phân tích việc biến động chi phí bảo đảm chất lượng trong kỳ là do chúng ta giảm được “*hệ số chi phí bảo đảm chất lượng trên doanh thu H_C* ” – yếu tố giá, hay ảnh hưởng bởi doanh thu R – yếu tố lượng:

$$\begin{array}{rcl}
\text{a/ Biến động do } H_C \text{ tạo ra} & = & \text{(H}_{C1} - H_{C0}) \times R_1 \\
\text{(biến động giá)} & &
\end{array}$$

Kết quả âm, năm nay < năm trước, đánh giá tốt vì chúng ta đã tiết giảm được chi phí bảo đảm chất lượng so với 1 đồng doanh thu.

$$\begin{array}{rcl}
\text{b/ Biến động do R tạo ra} & = & \text{(R}_1 - R_0) \times H_{C0} \\
\text{(biến động giá)} & &
\end{array}$$

Kết quả âm, năm nay < năm trước, điều này chưa chắc là tốt vì chúng ta đã tiết giảm được chi phí bảo đảm chất lượng là do doanh thu giảm.

Ngoài ra, để đánh giá chính xác vấn đề chất lượng, ta phải toán và so sánh các hệ số trên cho từng loại chi phí bảo đảm chất lượng. Qua đó, ta sẽ đánh giá được kết quả công việc kiểm soát từng loại chi phí bảo đảm chất lượng tại doanh nghiệp. Kết quả này sẽ được thể hiện trên bảng 3.8 sau đây:

Bảng 3.8: Bảng phân tích tình hình thực hiện “chi phí bảo đảm chất lượng” so với kế hoạch Năm.....

Yếu tố chi phí	Chi phí bảo đảm chất lượng		Biến động thực hiện / kế hoạch		
	Kế hoạch	Thực hiện	Tổng số	Yếu tố H _C	Yếu tố R
1. Chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm (C ₁)					
2. Chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm (C ₂)					
3. Chi phí những sai hỏng bên trong (C ₃)					
4. Chi phí cho những sai hỏng bên ngoài (C ₄)					
Cộng chi phí bảo đảm chất lượng (C ₀)					

3.2.2.2. Tỷ trọng các loại chi phí trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng:

Việc tính toán và phân tích tỷ trọng các loại chi phí trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng sẽ cho ta thấy việc phân bổ các chi phí về bảo đảm chất lượng trong số bốn loại chi phí bảo đảm chất lượng. Qua đó đánh giá được việc phân bổ này có hợp lý với chiến lược kiểm soát chất lượng tại doanh nghiệp hay chưa?

- **Tỷ trọng chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm (D_1):** cho biết trong 100 đồng chi phí bảo đảm chất lượng phát sinh trong kỳ thì doanh nghiệp đã chi tiêu cho chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm là D_1 đồng.

$$D_1 = \frac{C_1}{C} \times 100\%$$

- **Tỷ trọng chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm (D_2):** cho biết trong 100 đồng chi phí bảo đảm chất lượng phát sinh trong kỳ thì doanh nghiệp đã chi tiêu cho chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm là D_2 đồng.

$$D_2 = \frac{C_2}{C} \times 100\%$$

- **Tỷ trọng chi phí cho những sai hỏng bên trong (D_3):** cho biết trong 100 đồng chi phí bảo đảm chất lượng phát sinh trong kỳ thì doanh nghiệp đã chi tiêu chi phí cho những sai hỏng bên trong là D_3 đồng.

$$D_3 = \frac{C_3}{C} \times 100\%$$

- **Tỷ trọng chi phí cho những sai hỏng bên ngoài (D_4):** cho biết trong 100 đồng chi phí bảo đảm chất lượng phát sinh trong kỳ thì doanh nghiệp đã chi tiêu chi phí cho những sai hỏng bên ngoài là D_4 đồng.

$$D_4 = \frac{C_4}{C} \times 100\%$$

Kế toán quản trị phải tổng hợp, tính toán và theo dõi chỉ tiêu này qua các thời kỳ (quý, năm) theo bảng 3.9, để thấy được sự biến động của từng loại chi phí trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng qua các năm.

Bảng 3.9: Bảng theo dõi tỷ trọng các loại chi phí bảo đảm chất lượng trong tổng chi phí bảo đảm chất lượng qua các Năm.....

Chỉ tiêu	Thời gian				
	Năm X ₁	Năm X ₂	Năm X ₃	Năm X ₄	Năm X ₅
1/ Tỷ trọng chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm (D₁)					
2/ Tỷ trọng chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm (D₂)					
3/ Tỷ trọng chi phí cho những sai hỏng bên trong (D₃)					
4/ Tỷ trọng chi phí cho những sai hỏng bên ngoài (D₄)					

Người lập

Thông qua bản tổng hợp này, nhà quản trị sẽ thấy rõ loại chi phí nào chi tiêu nhiều nhất trong chi phí bảo đảm chất lượng. Để đạt được mục tiêu kiểm soát chất lượng toàn diện thì tỷ trọng chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm phải tăng dần qua các năm, và giảm tỷ trọng của 3 loại chi phí còn lại qua các năm. Qua bảng số liệu tổng hợp này sẽ giúp cho nhà quản trị thấy được loại chi phí nào còn bất hợp lý, từ đó họ sẽ tìm biện pháp giảm loại chi phí đó, đặc biệt là giảm chi phí bảo đảm chất lượng loại 3 và loại 4. Với sự điều chỉnh chi tiêu hợp lý cho từng loại chi phí bảo đảm chất lượng, nhất là chú trọng cho chi phí bảo đảm chất lượng loại 1 sẽ giúp cho doanh nghiệp giảm được tỷ lệ sản xuất sản phẩm hỏng xảy ra.

Với hệ thống các chỉ tiêu đánh giá chi phí bảo đảm chất lượng nêu trên sẽ giúp cho nhà quản trị có một sự tổng hợp, phân tích, đánh giá và có cái nhìn chính xác về vấn đề chất lượng tại doanh nghiệp. Qua đó sẽ lên kế hoạch, lộ trình kiểm soát chi phí bảo đảm chất lượng để đạt mục tiêu kiểm soát chất lượng một cách toàn diện.

3.3. Một số kiến nghị về công tác kế toán:

3.3.1. Xây dựng cơ cấu tổ chức bộ máy kế toán:

Bộ máy kế toán có 2 lĩnh vực kế toán tài chính và kế toán quản trị. Hiện nay bộ máy kế toán tài chính tại công ty tương đối ổn định và hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên để thực hiện việc kiểm soát chất lượng tại công ty, bộ phận kế toán tài chính phải có 1 kế toán chi phí, nhân viên này có nhiệm vụ kế toán các khoản chi phí, kế toán giá thành và thanh toán nội bộ. Nhân viên kế toán chi phí là người liên hệ, cung cấp số liệu trực tiếp cho bộ phận kế toán quản trị tại công ty.

Bên cạnh đó, công ty cũng phải xây dựng bộ phận kế toán quản trị, ban đầu có thể bao gồm 03 người:

- Trưởng phòng kế toán: Điều hành chung phòng kế toán, là người thường xuyên tư vấn cho các hoạt động quản trị, do đó ngoài thông tin kế toán tài chính, cũng cần được cung cấp thường xuyên thông tin kế toán quản trị.
- Nhân viên tổng hợp số liệu kế toán quản trị: nhân viên này có nhiệm vụ liên hệ với kế toán chi phí để lấy số liệu. Từ đó phân loại chi phí cho từng loại chi phí bảo đảm chất lượng, từng phòng ban để lên bảng tổng hợp chi phí bảo đảm chất lượng phát sinh trong kỳ.
- Nhân viên phân tích, đánh giá: Có nhiệm vụ phân tích đánh giá giữa kết quả thực hiện với mục tiêu đề ra. Căn cứ báo cáo, cung cấp thông tin cho quá trình kiểm tra, đánh giá và ra quyết định của nhà quản trị. Đồng thời dựa vào đó xây dựng các dự toán, định mức chi phí cho các kỳ sau.

(Sơ đồ tổ chức bộ máy kế toán công ty được trình tại phụ lục số 4)

3.3.2. Hệ thống chứng từ, tài khoản:

3.3.2.1. Hệ thống chứng từ:

Hệ thống chứng từ nhằm ghi chép, lưu trữ số liệu về kế toán phục vụ cho nhu cầu kế toán tài chính và kế toán quản trị. Để tránh sự trùng lặp không cần thiết, phần lớn chứng từ kế toán tài chính sẽ được sử dụng trong hệ thống kế toán quản trị. Tuy nhiên, để phục vụ cho việc thống kê số liệu chi phí bảo đảm chất lượng thì phiếu xuất kho nguyên vật liệu cần thêm nội dung bộ phận sử dụng và mục đích sử dụng; qua đó kế toán chi phí sẽ hạch toán đúng chi phí cho từng bộ phận và từng loại chi phí bảo đảm chất lượng.

Để đánh giá hiệu quả thời gian sản xuất cho từng đơn hàng, kế toán cần thêm 1 chứng từ “Phiếu theo dõi thời gian sản xuất”. Chứng từ này được sử dụng để hạch toán hao phí thời gian cho từng đơn hàng. Chứng từ này được thiết kế như sau:

Bảng 3.11: Phiếu theo dõi thời gian sản xuất

Mã số đơn hàng:

Mặt hàng sản xuất:

Ngày nhận đơn hàng :

Ngày giao hàng dự kiến:

STT	Nội dung công việc	Bộ phận	Thời gian bắt đầu	Thời gian kết thúc	Số ngày hoàn thành công việc
Tổng cộng thời gian					

Giám đốc sản xuất

Người theo dõi

3.3.2.2. Hệ thống tài khoản:

Hiện nay, các doanh nghiệp đã sử dụng phần mềm kế toán để phục vụ công tác kế toán tài chính. Hệ thống tài khoản kế toán tại các doanh nghiệp đã được xây dựng cho việc theo dõi, tổng hợp chi phí phát sinh từng bộ phận để tính toán giá thành chính xác và kịp thời. Vì vậy, doanh nghiệp cần thiết kế thêm hệ thống tài khoản chi tiết để dễ dàng cho việc thu thập số liệu nhằm kiểm soát chi phí bảo đảm chất lượng.

Mã tài khoản được xây dựng gồm 2 nhóm:

- Nhóm thứ nhất gồm 3 hoặc 4 ký số dùng để chỉ số hiệu tài khoản.
- Nhóm thứ hai gồm 1 ký số dùng để cho biết tài khoản đó phản ánh chi phí trực tiếp hay loại nào của chi phí chất lượng; được quy ước như sau:

Số 0: dùng để chỉ chi phí thực tế cần thiết sản xuất sản phẩm;

Số 1: dùng để chỉ chi phí phòng ngừa sai hỏng sản phẩm;

Số 2: dùng để chỉ chi phí cho sự kiểm soát sản phẩm;

Số 3: dùng để chỉ chi phí cho những sai hỏng bên trong

Số 4: dùng để chỉ chi phí cho những sai hỏng bên ngoài

Chi tiết mã tài khoản được thể hiện tại bảng 3.12:

Bảng 3.12: Danh mục tài khoản kế toán phục vụ cho việc kiểm soát chất lượng

Số hiệu	Tên tài khoản	Mã số (quản trị)	Diễn giải
621	Chi phí NVL trực tiếp	621.0	Chi phí NVL thực tế cần thiết sản xuất (định mức)
		621.1	Chi phí NVL cho nghiên cứu, thiết kế mẫu
		621.3	Chi phí NVL cho những sự cố trong sản xuất

Số hiệu	Tên tài khoản	Mã số (quản trị)	Diễn giải
622	Chi phí nhân công trực tiếp	622.0	Chi phí nhân công cần thiết sản xuất (định mức)
		622.1	Chi phí nhân công cho nghiên cứu, thiết kế mẫu
		622.2	Chi phí nhân công cho sự đánh giá chất lượng
		622.3	Chi phí nhân công cho những sự cố trong sản xuất
627	Chi phí sản xuất chung	627.0	Chi phí sản xuất chung cho hoạt động bình thường
		627.1	Chi phí sản xuất chung bộ phận nghiên cứu, thiết kế mẫu
		627.2	Chi phí sản xuất chung của bộ phận kiểm tra, đánh giá chất lượng trong quá trình sản xuất.
		627.3	Chi phí sản xuất chung phân bổ cho những sự cố trong sản xuất.
641	Chi phí bán hàng		
6411	Chi phí nhân viên bán hàng	6411.0	Chi phí nhân viên bán hàng
6412	Chi phí vật liệu bao bì	6411.0	Chi phí bao bì cho bán hàng lần đầu
		6411.4	Chi phí vật liệu, bao bì cho việc giao lại hàng cho khách hàng
6413	Chi phí vận chuyển	6413.0	Chi phí vận chuyển giao hàng lần đầu
		6413.4	Chi phí vận chuyển được xem là chi phí chất lượng
6418	Chi phí bằng tiền khác	6418.0	Chi phí bán hàng bằng tiền khác cho hàng bán lần đầu
		6418.4	Chi phí bán hàng bằng tiền khác được xem là chi phí chất lượng

Ngoài ra, chi phí bảo đảm chất lượng còn phát sinh tại một số tài khoản khác như:

Tài khoản 154: có phản ánh Giá trị thuê ngoài gia công khi có sự cố ngừng sản xuất;

Tài khoản 531 và 632: có phản ánh giá trị hàng bán bị trả lại do không đảm bảo chất lượng;

Tài khoản 532: phản ánh giá trị giảm giá cho khách hàng do hàng không đạt chất lượng, giao hàng không đúng thời hạn;

Tài khoản 642: có phản ánh chi phí cho nhân viên kiểm phẩm phí khách hàng.

Thông qua số liệu phát sinh tại các tài khoản này, kế toán quản trị sẽ thu thập và tổng hợp số liệu đối chiếu với kế toán tài chính.

Ngoài ra, để thực hiện được kiểm soát chất lượng toàn diện, doanh nghiệp cần chú trọng đến vấn đề phát triển nhân lực tại doanh nghiệp. Doanh Nghiệp phải đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ tay nghề, trình độ văn hóa cho công nhân sản xuất. Cần gửi những công nhân có trình độ tay nghề yếu đến những trường đào tạo để đào tạo lại. Kết hợp với trường đào tạo nghề giày dép, nghề may hoặc những doanh nghiệp cùng ngành tổ chức thi nâng bậc tay nghề theo định kỳ. Bên cạnh tay nghề, doanh nghiệp cần khuyến khích và tạo điều kiện để công nhân có thể học bổ túc để nâng cao trình độ văn hóa. Có vậy họ mới hiểu được lợi ích của họ gắn với lợi ích của doanh nghiệp.

KẾT LUẬN CHƯƠNG 3

Trên cơ sở lý luận ở chương 1 và mô tả tình hình thực tế của các doanh nghiệp sản xuất giày dép Tp.HCM ở chương 2. Chương 3 đã đưa ra những vận dụng các phương pháp để kiểm soát chất lượng toàn diện tại các doanh nghiệp, đưa ra một số chỉ tiêu nhằm đánh giá tiến trình thực hiện kiểm soát chất lượng toàn diện. Bên cạnh đó, cũng xây dựng mối quan hệ giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị nhằm thực hiện mục đích kiểm soát chi phí chất lượng; thống kê, tổng hợp, đánh giá chi phí chất lượng một cách chính xác và kịp thời, giúp cho nhà quản trị có cái nhìn chính xác về vấn đề kiểm soát chất lượng doanh nghiệp.

KẾT LUẬN

Như vậy, khi Việt Nam tham gia vào các tổ chức kinh tế trong khu vực và trên thế giới thì các doanh nghiệp Việt Nam đều bị cạnh tranh quyết liệt, đặc biệt là những ngành truyền thống của Việt Nam như: giày da, may mặc... Để đứng vững trên thương trường, bên cạnh việc đầu tư đổi mới trang thiết bị hiện đại, doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.HCM cần đạt được sự kiểm soát chất lượng một cách toàn diện để nâng cao chất lượng và hạ giá thành sản phẩm. Trong tình hình và khả năng tại các doanh nghiệp, việc ứng dụng kế toán quản trị vào việc kiểm soát chất lượng toàn diện tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.HCM là giải pháp có thể thực hiện được.

Trong chương một luận văn này đã trình bày vai trò của kế toán quản trị trong kiểm soát chất lượng toàn diện tại công ty. Nêu lên các quan điểm tiếp cận vấn đề kiểm soát chất lượng hiện nay, cũng như những phương pháp dùng để đánh giá việc kiểm soát chất lượng toàn diện tại doanh nghiệp.

Dựa trên cơ sở lý luận này, trong chương hai luận văn này đã đánh giá đúng thực trạng vấn đề chất lượng và kiểm soát chất lượng tại các doanh nghiệp sản xuất giày dép ở TP.HCM. Qua phân tích kiểm soát chất lượng đã vạch ra những điểm yếu và những nguyên nhân, từ đó hướng nhà quản trị đến việc thực hiện kiểm soát chất lượng toàn diện.

Trong chương ba luận văn này đã vận dụng các phương pháp để xây dựng nên hệ thống các báo cáo, các chỉ tiêu đánh giá, hệ thống chứng từ, tài khoản để phục vụ cho công tác kiểm soát chất lượng toàn diện tại doanh nghiệp. Đồng thời, cũng đã xây dựng mối quan hệ giữa kế toán tài chính và kế toán quản trị trong doanh nghiệp để thực hiện mục tiêu kiểm soát chất lượng toàn diện.

Mặc dù tác giả đã cố gắng nhưng với thời gian và khả năng nghiên cứu có hạn, luận văn không thể tránh khỏi những thiếu sót. Kính mong Thầy, Cô cùng các bạn đóng góp ý kiến và chỉ dẫn để luận văn được hoàn thiện và phong phú hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tiếng Việt:

1. TS. Bùi Hữu Đạo (2006), “*Hệ thống quản lý chất lượng – công cụ để nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế*”, Vụ Khoa học - Bộ Thương Mại.
2. Đào Văn Tài, Võ Văn Nhị, Trần Anh Hoa (2003), “*Kế toán quản trị áp dụng cho các doanh nghiệp Việt Nam*”, Nhà Xuất Bản Tài Chính
3. TS. Đoàn Ngọc Quế (2006), *Kế toán quản trị cao cấp*, Tài liệu giảng dạy dành cho học viên cao học năm 2006, Trường Đại Học Kinh Tế Tp.HCM
4. Hà Hoàng Như (2005), “*Ứng dụng kế toán quản trị trong việc kiểm soát chất lượng tại Công ty TNHH Ba Lan*”, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại Học Kinh Tế Tp.HCM.
5. Khiếu Thiện Thuật (2002), “*Quản lý chất lượng để nâng cao lợi thế cạnh tranh*”, Nhà Xuất Bản Thống Kê, Hà Nội.
6. Nguyễn Kim Định (2001), “*Thiết lập hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000*”, Nhà Xuất Bản Thống Kê.
7. PGS TS. Phạm Văn Dược (2006), “*Kế toán Quản trị*”, Nhà Xuất Bản Thống Kê, Tp.HCM.
8. PGS TS. Phạm Văn Dược (2002), “*Vận dụng kế toán quản trị vào các doanh nghiệp Việt Nam*”, Đề tài nghiên cứu khoa học, Trường Đại Học Kinh Tế Tp.HCM
9. Nguyễn Bích Hương Thảo (2005), “*Xây dựng hệ thống kế toán quản trị trong các doanh nghiệp hé biển Thủy Sản Tỉnh Khánh Hòa*”, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại Học Kinh Tế Tp.HCM.

10. Tập Thể Tác giả Tạ Thị Kiều An, Ngô Thị Ánh, Nguyễn Văn Hóa, Nguyễn Hoàng Kiệt, Đinh Phương Vương (2004), “*Quản lý chất lượng trong các tổ chức*”, Nhà Xuất bản Thống kê.
11. Trần Văn Thọ (2000), “*Một số giải pháp đẩy mạnh thâm nhập thị trường tăng cường xuất khẩu hàng giày dép ở Tp. Hồ Chí Minh*”, Luận văn Thạc sĩ Kinh tế, Trường Đại Học Kinh Tế Tp.HCM.

Tiếng Anh:

12. Robert S.Kaplan, Anthony A.Atkinson, “*Advanced Management Accounting*” (Second Edition), Prentice Hall International Inc, Chapter 10: “*Measuring Quality*” pages: 372- 411.
13. Robert S.Kaplan, Anthony A.Atkinson, “*Advanced Management Accounting*” (Third Edition), Prentice Hall International Inc, Chapter 11: “*Measuring Customer, Internal Business Process, and Employee Performance*” pages: 551- 592.
14. Kenneth W. Dailey, “*The Kaizen Pocket Handbook*”, DW Publishing Co., 2005
15. Anthony A.Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S.Kaplan,, S. Mark Young, “*Management Accounting*” (Third Edition), Prentice Hall International Inc, Chapter 10: “*Motivating Behavior in Management Accounting and Control Systems*” pages: 394- 424

PHỤ LỤC SỐ 1**BẢNG TỔNG HỢP THEO ĐỐI NHÀ CUNG CẤP CỦA CÔNG TY TNHH
B.S VIỆT NAM FOOTWEAR TRONG QUÍ I / 2007**

Nhà cung cấp	Mặt hàng	Số lần giao hàng	Chất lượng		Thời gian		Số lượng	
			Đạt	Không	Đúng	Trễ	Đủ	Thiếu
A. Ngoài nước:								
DOOSUNG TRADING CO., LTD	Vải chính	2	x		x		x	
B.K-SAK KOREA CO., LTD	Vải chính, Da thuộc, Giả da, Chi may	4	x		x		x	
SAK'S FASHION	Dây viền, Vải, Giả da, Da	2	x		x		x	
ADHIPRESS(HONG KONG) LIMITED	Nhân phụ	1	x		x		x	
SPOTLESS PLASTICS (HK) LTD	Đồ móc hải	3	x		x		x	
MAINRTTI (HK) LTD	Đồ móc hải	2	x		x		x	
T.N.T TESSUTI NON TESSUTI SRL	Vải	1	x		x		x	
THAI ASIA POLYMER CO.,LTD	Mouse Eva	4	x		3 lần đúng hạn	1 lần trễ 7 ngày	x	
FAST FORWARD RESOURCES PLC	Nhân phụ	2	x		x		x	
THREADS (INDIA) LIMITED	Chi may	1	x		x		x	
CHECKPOINT	Nhân	1	x			trễ 1		

Nhà cung cấp	Mặt hàng	Số lần giao hàng	Chất lượng		Thời gian		Số lượng	
			Đạt	Không	Đúng	Trễ	Đủ	Thiếu
SYTEMS, INC (USA)	phụ					ngày		
SHANG HSIN SPECIFIC PRINGTING	Nhãn phụ	1	x		x		x	
KIM WING TEXTILES LIMITED (HK)	Vải	2	x		x		x	
JERSEYTEX CO.,LTD	Vải	1	x			Trễ 3 ngày	x	
JIANGSU XIANGTANG GROUP IMPORT AND EXPORT CO.,LTD	Dây viền trang trí, Vải	3	x		x		x	
FUJIAN FUQUING HONG LIONG TEXTILEX CO.,LTD	Vải	4	x		x		x	1 lần thiếu 1 cuộn
FINE ART DEVELOPMENT (FAR EAST LIMITED)	Đồ móc hải	2	x		x		x	
SML (HK),LTD	Nhãn phụ	1	x		x		x	
ADS (UNITED KINGDOM)LTD	Nhãn phụ	1	x		x		x	
HUNG HING PACKAGING (WUXL) CO.,LTD	Hộp đựng giấy	3	x		x		x	
THE PACKAGING HOUSE C/O WEYERHAEUSER CO., LTD	Thùng carton	1	x		x		x	
TESSTI TOSCHI IND TESSILI SPA	Vải	1	x		x		x	
PAXAR APPAREL GROUP	Nhãn phụ	1	x		x		x	
CLOTEX LABEL	Nhãn	1	x		x		x	

Nhà cung cấp	Mặt hàng	Số lần giao hàng	Chất lượng		Thời gian		Số lượng	
			Đạt	Không	Đúng	Trễ	Đủ	Thiếu
CO., LTD	phụ							
SHISHI TESI ADHESIVE BONDED FABRIC GARMENTS CO.,LTD	Giấy cứng	3	x		x	1 lần trễ 2 ngày	x	
GRESHAM INTERNATIONAL LIMITED	Nhân phụ	1	x		x		x	
CHECKPOINT SYSTEMS HONG KONG CO., LTD	Nhân phụ	1	x		x		x	
CHANGSHU QUNYING KNITING MANUFACTURE CO., LTD	Vải chính	2	x		x		x	
LABELON (FAR EAST) LTD	Nhân phụ	1	x		x		x	
INDUSTRIAS DEL CURTIDO SA	Da thuộc	3	x			1 lần trễ 2 ngày		1 lần thiếu 2 batch
ZHA JIANG XIELI LEATHER JOINT-STOCK CO.,LTD	Da thuộc	2	x		x		x	
ADHIPRESS (HK) LIMITED	Nhân phụ	1	x		x		x	
VINOCOR-CORTICAS DE CORTICALDA	Hạt LI-E thô các loại	4	x		x		x	
E & I FASHION ACCESSORIES CO., LTD	Đồ trang trí các loại	2	x		x		x	
SAK'S FASHION LTD	Da thuộc, Vải, Đồ trang trí, Giày da, Khóa	3	x		x		x	

Nhà cung cấp	Mặt hàng	Số lần giao hàng	Chất lượng		Thời gian		Số lượng	
			Đạt	Không	Đúng	Trễ	Đủ	Thiếu
EVER DIRECT LTD	Da thuộc	2	x		x		x	
BEIJING DITESI SCIENCE CORP	Nhân phụ, Đồ trang trí	2	x		x		x	
XIAMEN UNIBEST IMPORT AND EXPORT CO.,LTD	Gia da, Vải, Băng keo	2	x		x		x	
YUYING HARDWARE FACTORY	Khóa dép, Khuy dép	1	x		x		x	
KEI YIP OFFSET PRINTING CO.,LTD	Hộp đựng giấy	1	x		x		x	
INDIGO SHUHE GMBH	Nhân phụ	1	x		x		x	
B. Trong nước:								
CTY TNHH ĐỈNH VÀNG	Keo bugio các loại	5	4 lần đạt	1 lần không đạt 30%		1 lần trễ 2 ngày	x	
CTY TNHH TIỀN PHONG	Đế	4	x		x		x	
CTY TNHH THANH LONG	Thùng carton	10	x		x		x	
CS CHỈ MAY TÂN CHÂU	Chỉ may	6	x		x		x	
CTY TNHH IN THÀNH MỸ	Tem ,Nhân	8	6 lần đạt	2 lần không đúng	6 lần đúng	2 lần trễ 3 ngày	x	
CS CHỈ MAY KIM LONG	Chỉ may	4	x		3 lần đúng	1 lần trễ 1 ngày	x	
CTY TNHH THIÊN HOÀNG ANH	Nhân các loại	5	x		x		x	

Nhà cung cấp	Mặt hàng	Số lần giao hàng	Chất lượng		Thời gian		Số lượng	
			Đạt	Không	Đúng	Trễ	Đủ	Thiếu
CTY TNHH LĨNH NAM	Hộp giấy	7	x		x		x	
CTY TNHH KIM THÀNH	Thùng carton	3	x		x		x	
CTY TNHH KIM TƯỜNG	Đế các loại	3	2 lần đạt	1 lần không đạt 50%	x		x	
CTY TNHH DONG SUNG	Keo các loại	6	x		x		x	
CTY TNHH VĨNH KIM	Keo Latex	3	x		x		x	
CS PHÚ ĐỊNH	Đế các loại	5	x		x		x	
CTY TNHH DÂN CƯỜNG	Eva	2	x		x		x	
CTY TNHH VINA FOAM	Mouse	8	x		x		x	
CTY TNHH TIẾN THÀNH PHÁT	Chi may	2	x		x		x	
CTY TNHH DU SINH	Tappin, nhám,...	12	x		x		x	
CTY TNHH CHẤN HƯNG	Túi Pe	5	x		x		x	
CTY TNHH THẾ HỆ MỚI	Túi Pe	3	x		x	1 lần trễ 1 ngày	x	
CTY TNHH THIÊN HẢO	Giấy cứng, gói	4	3 lần đạt	1 lần không đúng	x		3 lần đủ	1 lần thiếu 2 cuộn
CTY TNHH TÂN TRUNG NGHĨA	Giấy gói	2	1 lần đạt	1 lần không đúng		1 lần trễ 2 ngày	x	
CTY TNHH ĐĂNG KHOA	Băng keo	7	x		x		x	
CTY TNHH ĐĂNG KHÔI	Vải các loại	4	x		x		x	

PHỤ LỤC SỐ 2**BẢNG TỔNG HỢP THEO DÔI KHÁCH HÀNG CỦA CÔNG TY TNHH B.S
VIỆT NAM FOOTWEAR TRONG QUÍ I / 2007**

STT	TÊN KHÁCH HÀNG	TÊN SẢN PHẨM	Số lần giao hàng	Đúng hạn	Trễ hạn	Các khiếu nại khác	Cách giải quyết
1	IDANA – ATG	DÉP	1	x		Màu khác so với mẫu	Khách hàng chấp nhận
2	LAMBERT	GIÀY DA	1	x			
3	ED(GPRORGE; DEBENHAM; NEXT)	DÉP; GIÀY DA	3	2 lần	1 lần (20 ngày)		Khách hàng chấp nhận dời ngày giao hàng
4	NEW WAVE	DÉP	2	x		một số sản phẩm bị dính keo	Khách hàng chấp nhận
5	ANDRE	DÉP	1	x			
6	ESPRIT	GIÀY; DÉP VẢI	2	1 lần	1 lần (30 ngày)		Giảm giá 20% và chịu chi phí giao hàng
7	AUCHAN	GIÀY; DÉP VẢI	2	1 lần	1 lần (12 ngày)		Khách hàng chấp nhận dời ngày giao hàng
8	SHOETANA	DÉP	1	x			
9	JO HENNESSY	DÉP VẢI	1	x			
10	INTERGOUP	DÉP	2	x		Không đập bằng mẫu	Khắc phục ở lô hàng sau, khách hàng chấp nhận
11	C.FOUR	GIÀY GIÀY DA	1	x			

STT	TÊN KHÁCH HÀNG	TÊN SẢN PHẨM	Số lần giao hàng	Đúng hạn	Trễ hạn	Các khiếu nại khác	Cách giải quyết
12	MELCOSA	DÉP	2	x			
13	RUN & GO	DÉP	2	x		Màu mặt dép bị mờ	Khách hàng chấp nhận
14	EK. MICHELL	DÉP	1	x			
15	KLAUS PETZOLD	DÉP	1	x			
16	CỬA HÀNG 15 CỘNG HÒA	DÉP, GIÀY DA	2	x		Một số sản phẩm hồ keo	Bảo hành cho khách hàng
17	CỬA HÀNG LLT	GIÀY GIẢ DA	1	x			
18	CÔNG TY TNHH TM-DV-TH HÒA HẠNH	DÉP; DÉP VẢI GIÀY DA	2	x		Hồ keo, mạc bị bung,	Bảo hành và dán lại mạc cho khách
Cộng			28	25	3	6	

PHỤ LỤC SỐ 3

Thí dụ cách tính “chỉ số giá – SPI (Supplier Performance Index)” cho nhà cung cấp nguyên vật liệu:

Nhà cung cấp: **CÔNG TY TNHH ĐỈNH VÀNG**

Mặt hàng : Keo Bugjo các loại

Số lần giao hàng trong Quý 1/2007: 5 lần, tổng số lượng hàng giao là 1.220 thùng

Đơn giá : 85.000 đồng/thùng; Tổng giá trị hàng giao Quý I/2007 là 103.700.000đ
(Quá trình theo dõi nhà cung cấp này được thể hiện trong phụ lục 1)

Bảng tổng hợp chi phí bất hợp lý cho nhà cung cấp này tại Công ty TNHH B.S Việt Nam Footwear trong Quý I/2007:

Sự cố	Mức phí tiêu chuẩn mỗi sự cố (triệu đồng)	Số sự cố	Chi phí giải quyết sự cố (triệu đồng)
Giao hàng trễ (ngày)	5,00	2	10,00
Không đạt chất lượng	20,00	0.3	6,00
Giao hàng thiếu	10,00	0	0
Trả lại hàng cho nhà cung cấp	5,00	0.3	1,50
Sai sót hồ sơ, giấy tờ...	0,50	1	0,50
Chi phí đàm phán	1,00	1	1,00
Cộng chi phí bất hợp lý			19,00

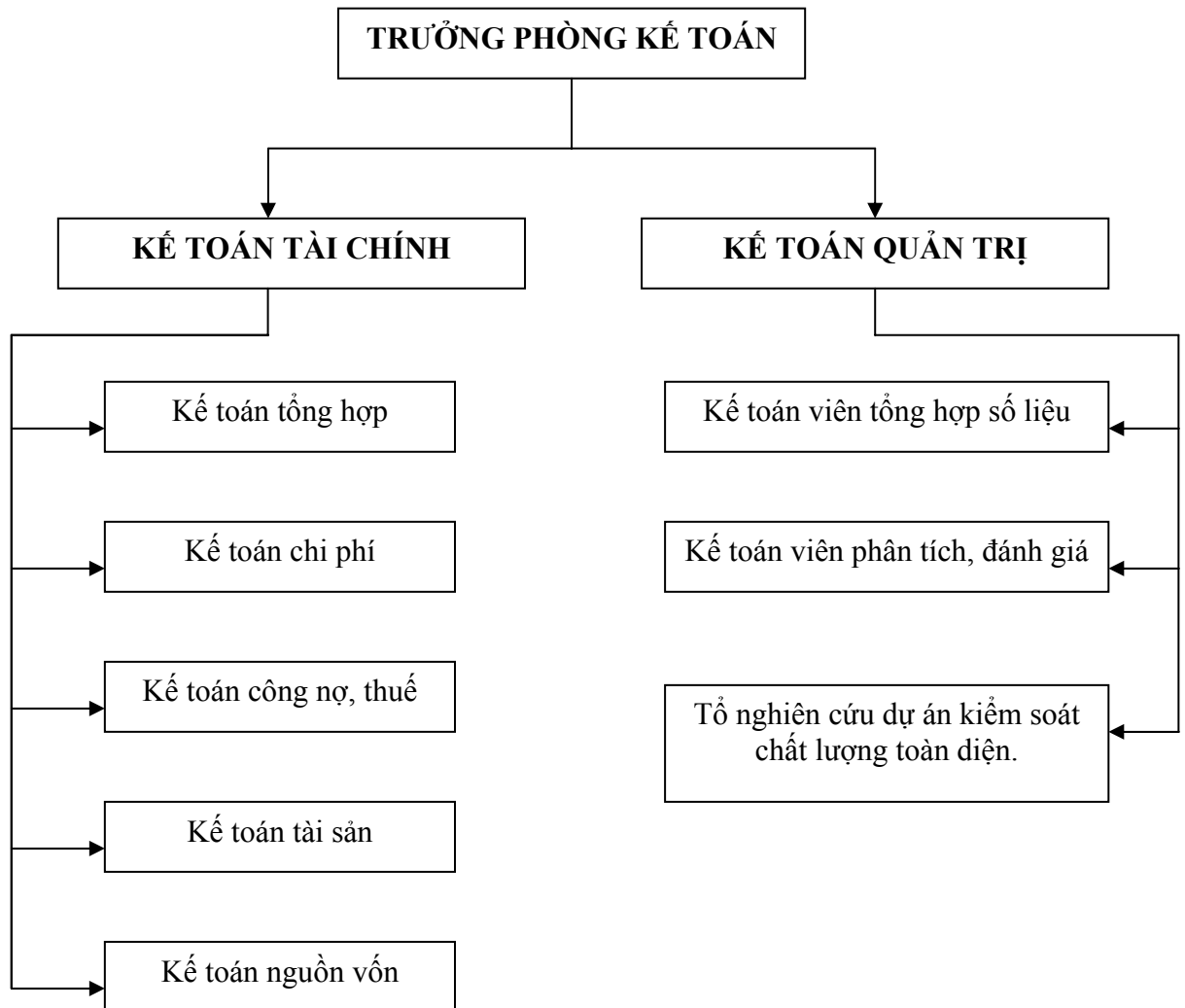
Hệ số SPI của **CÔNG TY TNHH ĐỈNH VÀNG**:

$$SPI = \frac{19.000.000đ + 103.700.000đ}{103.700.000đ} = 1,18$$

SPI = 1,18 sẽ là căn cứ để tính toán và lựa chọn Công ty TNHH Đỉnh Vàng cho những thời kỳ sau.

PHỤ LỤC SỐ 4

Sơ đồ Tổ chức bộ máy kế toán doanh nghiệp:



PHỤ LỤC SỐ 5

BẢNG KHẢO SÁT VẤN ĐỀ KIỂM SOÁT CHẤT LƯỢNG

TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN GIÀY AN LẠC (ALAMEX)

I/ Giới thiệu chung về Công ty:

1/ Loại hình công ty:

- Cổ phần

2/ Sản phẩm của Công ty:

- Giày vải, giày da, hài, dép đi trong nhà, sandan, giày thể thao, các loại sản phẩm da và giả da;

3/ Năng lực sản xuất:

- 3 triệu đôi giày /năm, 2 triệu đôi hài đi trong nhà/năm, loại khác 1 triệu đôi/năm....

4/ Thị trường tiêu thụ:

- 30 % thị trường trong nước, 70% xuất khẩu Châu Âu, Châu Mỹ, Châu Á.

5/ Công tác tổ chức kế toán tại công ty:

5.1/ Sử dụng phần mềm cho công tác kế toán tài chính:

- Có sử dụng phần mềm kế toán, thuận tiện trong việc tính giá thành và theo dõi công nợ, chi phí, báo cáo tài chính theo quyết định 15...

5.2/ Công ty đã có bộ máy kế toán quản trị hay chưa? Phạm vi của kế toán quản trị tại công ty?

- Có quan tâm nhưng chưa xây dựng hẳn một bộ phận kế toán quản trị, kế toán quản trị mới dừng lại ở việc thống kê, báo cáo theo nhu cầu của cấp quản lý trong công ty.

6/ Quy trình sản xuất tại công ty:

6.1/ Các bộ phận chính:

- Phòng nghiên cứu – phát triển, bộ phận kho, các phân xưởng sản xuất

6.2/ Các công đoạn chính:

- Chuẩn bị nguyên liệu đầu vào cho sản xuất, công đoạn cán, chặt, may, mài, gò, đóng thùng.

II/ Kiểm soát chất lượng tại công ty:

1/ Công ty có chứng nhận ISO, HACCP hay chưa?

- Công ty đã đăng ký chứng nhận sở hữu hàng hóa, Có chứng nhận ISO 9001:2000.

2/ Mục tiêu kiểm soát chất lượng:

- Hàng đúng chất lượng, mẫu mã khách hàng yêu cầu
- Giao hàng đúng hạn
- Kiểm tra nguyên vật liệu, công nhân để tránh những sai hỏng.

3/ Qui trình kiểm tra chất lượng:

- Được thực hiện từ khâu chuẩn bị nguyên vật liệu cho sản xuất và kiểm tra suốt quá trình sản xuất: Kiểm tra nguyên vật liệu đầu vào, kiểm tra công đoạn chắt, may, gò...

III/ Chất lượng nhà cung cấp:

1/ NVL thường mua ở trong nước hay nhập khẩu?

- 75% nhập khẩu từ nước ngoài, 25% mua nội địa.

2/ Tiêu thức lựa chọn nhà cung cấp?

- Giá và các đối tác lâu năm, điều khoản thanh toán và chiết khấu.

3/ Việc giao hàng có đúng chất lượng, số lượng, thời hạn hay không?

- Hàng mẫu và hàng thật thường hay khác nhau, số lượng cũng hay thiếu, nhiều khi giao hàng trễ từ 3-5 ngày đến gần nửa tháng.

4/ Thời gian chuẩn bị nguyên liệu cho sản xuất?

- Phải đặt hàng trước 1 đến 2 tháng.

5/ Sự hợp tác của nhà cung cấp khi có sự cố xảy ra?

- Nếu có sự cố: Trước tiên phải xem xét để tận dụng nguyên liệu. Trừ những lô hàng chất lượng quá tệ mới đành phải trả ngược lại phía nhà cung cấp và yêu cầu đổi hàng, hoặc đặt hàng thêm, những nguyên liệu không phù hợp sẽ bán cho những đơn vị khác.

IV/ Chất lượng trong dây chuyền sản xuất:

1/ Định mức tỷ lệ hư hỏng cho phép trong sản xuất? Có đảm bảo định mức này hay không? Nguyên nhân?

- Hàng năm công ty lập kế hoạch và xây dựng định mức tỷ lệ hư hỏng trong sản xuất khoảng 3%. Tuy nhiên, thực tế lại cao hơn. Nguyên nhân chủ yếu là do công nhân thao tác ẩu, mất cấp, nguyên liệu chưa phù hợp với máy móc.

2/ Vấn đề trang bị máy móc thiết bị? Chương trình bảo trì, sửa chữa máy?

- Máy móc, dây chuyền sản xuất được nhập từ Hàn Quốc, Đài Loan. Hàng năm đều có kế hoạch trang bị máy móc, dây chuyền sản xuất mới. Yêu cầu về bảo trì máy móc được thực hiện hàng ngày.

- Vẫn xảy ra tình trạng phải ngừng sản xuất do hư hỏng máy.

3/ Thời gian sản xuất lô hàng có đúng hạn hay không?

- Chủ yếu phụ thuộc vào quá trình chuẩn bị nguyên vật liệu cho sản xuất và lập kế hoạch sản xuất.

4/ Trình độ của công nhân sản xuất: văn hóa và tay nghề? Ý kiến cải tiến qui trình sản xuất, cải tiến chất lượng sản phẩm đến từ công nhân trực tiếp sản xuất?

- Hiện nay toàn công ty có khoảng 2000 công nhân trực tiếp sản xuất, chiếm đa số là nữ khoảng 70%, chủ yếu sử dụng lao động phổ thông, 70% tốt nghiệp PTCS và 30% tốt nghiệp THPT, và khoảng 8% là có chứng nhận tay nghề. Công nhân trực tiếp sản xuất ít đóng góp ý kiến cải tiến chất lượng, vấn đề cải tiến chất lượng được giao cho phòng nghiên cứu phát triển.

V/ Đánh giá chất lượng dựa vào khách hàng:

1/ Giao hàng có đúng hạn hay không:

- Thường đúng hạn. Tuy nhiên trong năm 2006 đã có 5 trường hợp giao hàng trễ và quý 1/2007 là 1 trường hợp, nguyên nhân chủ yếu là do quá trình chuẩn bị nguyên liệu cho sản xuất.

2/ Khiếu nại của khách hàng:

- Khách hàng hay khiếu nại về lỗi, hàng không đúng với mẫu, hay dính keo, hở keo, không êm. Công ty cũng có những bộ phận bảo hành sản phẩm cho khách.

3/ Mức độ thiệt hại khi không đáp ứng yêu cầu của khách:

- Nếu giao hàng không đúng chất lượng, thời hạn công ty phải gánh chịu thiệt hại rất lớn: chịu cước vận chuyển hàng, giảm giá lô hàng...

VI/ Chi phí cho vấn đề chất lượng:

1/ Công ty có xây dựng hệ thống thống kê chi phí cho vấn đề chất lượng hay không?

- Chủ yếu tập trung chi phí trong việc tính giá thành, công tác kế toán tài chính.

2/ Chi phí phát sinh ở loại chi phí chất lượng nào nhiều nhất?

- Tập trung chi phí trong khâu kiểm tra nguyên liệu, kiểm tra sản phẩm hỏng và chi phí để giải quyết những khiếu nại của khách hàng.

3/ Anh/ Chị có thể ước lượng chi phí cho vấn đề chất lượng tại công ty chiếm bao nhiêu phần trăm trên doanh thu hay không?

- Do không có sự thống kê chi phí chất lượng nên không thể biết chính xác đã chi bao nhiêu so với doanh thu. Nhưng theo ước lượng thì khoảng 10% doanh thu.

VII/ Một số nguyên nhân chưa kiểm soát chất lượng tại công ty:

- Việc cung cấp nguyên vật liệu đầu vào không ổn định
- Trình độ tay nghề của công nhân không cao.
- Chất lượng nguyên liệu nhiều khi chưa phù hợp với máy móc, thiết bị sản xuất
- Điều hành sản xuất chưa tốt.

Ngày 12 tháng 05 năm 2007

PHỤ LỤC SỐ 6
BẢNG KHẢO SÁT VẤN ĐỀ KIỂM SOÁT
CHẤT LƯỢNG
TẠI CÔNG TY SẢN XUẤT HÀNG TIÊU DÙNG BÌNH TIÊN (BITI'S)

I/ Giới thiệu chung về Công ty:

1/ Loại hình công ty:

- TNHH

2/ Sản phẩm của Công ty:

- Dép xốp, sandal thể thao, giày thể thao, giày da nam nữ thời trang;

3/ Năng lực sản xuất:

- 8,8 triệu đôi/năm....

4/ Thị trường tiêu thụ:

- Khắp các Tỉnh thành trong nước, xuất khẩu hơn 40 nước trên thế giới ở Châu Á, Châu Âu, Trung Đông, Châu Mỹ.

5/ Công tác tổ chức kế toán tại công ty:

5.1/ Sử dụng phần mềm cho công tác kế toán tài chính:

- Có sử dụng phần mềm kế toán, tính giá thành chính xác, kịp thời; theo dõi tốt chi phí phát sinh các phân xưởng, cũng như tình hình công nợ, tồn kho.

5.2/ Công ty đã có bộ máy kế toán quản trị hay chưa? Phạm vi của kế toán quản trị tại công ty?

- Đang trong quá trình xây dựng bộ phận kế toán quản trị, kế toán quản trị mới dừng lại ở việc thống kê, báo cáo theo nhu cầu của cấp quản lý trong công ty.

6/ Quy trình sản xuất tại công ty:

6.1/ Các bộ phận chính:

- Phòng nguyên cứu – phát triển mẫu mã, bộ phận kho, các phân xưởng sản xuất

6.2/ Các công đoạn chính:

- Chuẩn bị nguyên liệu đầu vào cho sản xuất, công đoạn cán, cắt, may, chà (mài), gò, đóng thùng.

II/ Kiểm soát chất lượng tại công ty:

1/ Công ty có chứng nhận ISO, HACCP hay chưa?

- **Công ty đã đăng ký chứng nhận sở hữu hàng hóa. Được tổ chức BVQI và QUACERT cấp giấy chứng nhận đạt tiêu chuẩn hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000.**

2/ Mục tiêu kiểm soát chất lượng:

- Tránh sai hỏng trong sản xuất, giảm chi phí sản xuất.
- Đáp ứng nhu cầu khách hàng, giao hàng đúng hạn.

3/ Quy trình kiểm tra chất lượng:

- Được thực hiện từ khâu chuẩn bị nguyên vật liệu cho sản xuất và kiểm tra suốt quá trình sản xuất: Kiểm tra nguyên vật liệu đầu vào, kiểm tra công đoạn cắt, may, gò...

III/ Chất lượng nhà cung cấp:

1/ NVL thường mua ở trong nước hay nhập khẩu?

- 65-70% nhập khẩu từ nước ngoài, 30-35% mua nội địa.

2/ Tiêu thức lựa chọn nhà cung cấp?

- Giá và các đối tác lâu năm, điều khoản thanh toán và chiết khấu, sự hợp tác của nhà cung cấp.

3/ Việc giao hàng có đúng chất lượng, số lượng, thời hạn hay không?

- Hàng mẫu và hàng thật thường không giống về màu sắc, độ bóng..., số lượng cũng hay thiếu, đôi khi giao hàng bị trễ.

4/ Thời gian chuẩn bị nguyên liệu cho sản xuất?

- Phải đặt hàng trên 1 tháng.

5/ Sự hợp tác của nhà cung cấp khi có sự cố xảy ra?

- Công ty rất chú trọng đến vấn đề kiểm tra NVL đầu vào, nếu có sự cố: Trước tiên phải xem xét xem có sử dụng được không. Trừ những lô hàng chất lượng quá tệ mới đành phải trả ngược lại phía nhà cung cấp và yêu cầu đổi hàng hoặc phải đặt hàng ở nhà cung cấp khác để kịp tiến độ sản xuất; có những trường hợp những nguyên liệu không phù hợp phải bán cho những đơn vị khác mà không thể trả lại nhà cung cấp do phải tốn nhiều chi phí.

IV/ Chất lượng trong dây chuyền sản xuất:

1/ Định mức tỷ lệ hư hỏng cho phép trong sản xuất? Có đảm bảo định mức này hay không? Nguyên nhân?

- Hàng năm công ty lập kế hoạch và xây dựng định mức tỷ lệ hư hỏng trong sản xuất khoảng 2% - 3% tùy theo từng khâu. Tuy nhiên, thực tế lại cao hơn. Nguyên nhân chủ yếu là do công nhân thao tác ẩu, mất cẩn.

2/ Vấn đề trang bị máy móc thiết bị? Chương trình bảo trì, sửa chữa máy?

- Máy móc, dây chuyền sản xuất được nhập từ Hàn Quốc, Đài Loan. Hàng năm đều có kế hoạch trang bị máy móc, dây chuyền sản xuất mới. Yêu cầu về bảo trì máy móc được thực hiện hàng ngày. Mỗi dây chuyền đều có máy dò kim loại, các sản phẩm hoàn thành phải qua máy dò này mới được xuất xưởng.

3/ Thời gian sản xuất lô hàng có đúng hạn hay không?

- Phụ thuộc nhiều vào quá trình chuẩn bị nguyên vật liệu cho sản xuất và lập kế hoạch sản xuất.

4/ Trình độ của công nhân sản xuất: văn hóa và tay nghề? Ý kiến cải tiến qui trình sản xuất, cải tiến chất lượng sản phẩm đến từ công nhân trực tiếp sản xuất?

- Công ty có khoảng 3500 công nhân trực tiếp sản xuất, chiếm đa số là nữ khoảng 75%, chủ yếu sử dụng lao động phổ thông, 60% tốt nghiệp PTCS và 40% tốt nghiệp PTTH, và khoảng 10% là có chứng nhận tay nghề. Công nhân trực tiếp sản xuất ít đóng góp ý kiến cải tiến chất lượng, vấn đề cải tiến chất lượng được giao cho phòng nghiên cứu phát triển mẫu mã.

- Hàng năm Công ty có quỹ đào tạo tay nghề cho công nhân là 5 tỷ đồng. Tuy nhiên do chưa có trường lớp đào tạo chuyên môn riêng cho ngành giày dép nên hình thức đào tạo chủ yếu là kèm cặp. Thực tế Công ty vẫn còn thiếu lực lượng lao động kỹ thuật có tay nghề cao, cũng như đội ngũ thiết kế mẫu.

V/ Đánh giá chất lượng dựa vào khách hàng:

1/ Giao hàng có đúng hạn hay không:

- Thường đúng hạn, ít xảy ra tình trạng giao hàng trễ

2/ Khiếu nại của khách hàng:

- Khách hàng hay khiếu nại về hàng không đúng với mẫu, dính keo, hở keo, mau xẹp. Tuy nhiên, Công ty có những chính sách hỗ trợ vốn, hỗ trợ vận chuyển, quảng cáo hoặc khen thưởng cho các đại lý hoạt động tốt hiệu quả. Công ty cũng nhận đổi lại sản phẩm, chiết khấu cho bán buôn từ 10-15%.

3/ Mức độ thiệt hại khi không đáp ứng yêu cầu của khách:

- Nếu giao hàng không đúng chất lượng, thời hạn công ty phải gánh chịu thiệt hại rất lớn: chịu cước vận chuyển hàng, giảm giá lô hàng...

VI/ Chi phí cho vấn đề chất lượng:

1/ Công ty có xây dựng hệ thống thống kê chi phí cho vấn đề chất lượng hay không?

- Vấn đề chất lượng luôn được Công ty quan tâm, những khái niệm về chi phí cho chất lượng Công ty biết đến. Nhưng chưa có sự phân loại, thống kê các loại chi phí này; hiện nay còn chú trọng vào việc tính giá thành và phân tích tình hình sử dụng nguyên liệu.

2/ Chi phí phát sinh ở loại chi phí chất lượng nào nhiều nhất?

- Tập trung chi phí trong khâu kiểm tra nguyên liệu, kiểm tra sản phẩm hỏng và chi phí trong khâu tiêu thụ sản phẩm. Trong những năm qua, công ty cũng đã chi phí rất nhiều cho khâu thiết kế sản phẩm.

3/ Anh/ Chị có thể ước lượng chi phí cho vấn đề chất lượng tại công ty chiếm bao nhiêu phần trăm trên doanh thu hay không?

- Do không có sự thống kê chi phí chất lượng nên không thể biết chính xác đã chi bao nhiêu cho vấn đề chất lượng. Nhưng theo ước lượng thì khoảng 15% doanh thu.

VII/ Một số nguyên nhân chưa kiểm soát chất lượng tại công ty:

- Nguồn nguyên liệu giày dép thị trường trong nước chưa đáp ứng được, Công ty phải nhập khẩu và phụ thuộc nhiều vào nhà cung cấp nước ngoài

- Trình độ tay nghề của công nhân không đồng đều, chưa nắm bắt kịp các thao tác trên những dây chuyền sản xuất hiện đại.

- Chất lượng nguyên liệu nhiều khi chưa phù hợp với máy móc, thiết bị sản xuất

- Một số quản lý phân xưởng chưa hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.

Ngày 26 tháng 05 năm 2007

PHỤ LỤC SỐ 7
BẢNG KHẢO SÁT VẤN ĐỀ KIỂM SOÁT
CHẤT LƯỢNG
TẠI CÔNG TY GIÀY DA và MAY MẶC XUẤT KHẨU (LEGAMEX)

I/ Giới thiệu chung về Công ty:

1/ Loại hình công ty: - Cổ phần

2/ Sản phẩm của Công ty:

- May mặc, giày da và nhũn dệt các loại;

3/ Năng lực sản xuất:

- 2 triệu đôi giày /năm....

4/ Thị trường tiêu thụ:

- 20 % thị trường trong nước, 80% xuất khẩu Châu Âu, Mỹ, Nhật.

5/ Công tác tổ chức kế toán tại công ty:

5.1/ Sử dụng phần mềm cho công tác kế toán tài chính:

- Có sử dụng phần mềm kế toán, thuận tiện trong việc tính giá thành và theo dõi công nợ, chi phí...

5.2/ Công ty đã có bộ máy kế toán quản trị hay chưa? Phạm vi của kế toán quản trị tại công ty?

- Có quan tâm nhưng chưa xây dựng hẳn một bộ phận kế toán quản trị, kế toán quản trị mới dừng lại ở việc xây dựng và phân tích định mức tiêu hao nguyên liệu, các kế hoạch sản xuất hàng năm và các báo cáo sản xuất.

6/ Quy trình sản xuất tại công ty:

6.1/ Các bộ phận chính:

- Phòng thiết kế mẫu, phòng vật tư, các phân xưởng sản xuất

6.2/ Các công đoạn chính:

- Kiểm tra nguyên liệu đầu vào, công đoạn cán, chặt, may, mài, gò, đóng thùng.

II/ Kiểm soát chất lượng tại công ty:

1/ Công ty có chứng nhận ISO, HACCP hay chưa?

- Công ty đã đăng ký chứng nhận sở hữu hàng hóa, nhưng chưa có chứng nhận ISO hay HACCP, đang trong quá trình xin cấp giấy chứng nhận này.

2/ Mục tiêu kiểm soát chất lượng:

- Hàng đúng chất lượng, mẫu mã khách hàng yêu cầu
- Giao hàng đúng hạn
- Giảm thiểu chi phí cho những sai hỏng.

3/ Qui trình kiểm tra chất lượng:

- Được thực hiện từ khâu chuẩn bị nguyên vật liệu cho sản xuất và kiểm tra suốt quá trình sản xuất: Kiểm tra nguyên vật liệu tại kho chuẩn bị cho sản xuất, kiểm tra công đoạn chặt, may, gò... Mỗi một đầu dây truyền sản xuất đều có 1 nhân viên kiểm tra sản phẩm.

III/ Chất lượng nhà cung cấp:

1/ NVL thường mua ở trong nước hay nhập khẩu?

- 70% nhập khẩu từ nước ngoài, 30% mua nội địa.

2/ Tiêu thức lựa chọn nhà cung cấp?

- Giá và các đối tác lâu năm.

3/ Việc giao hàng có đúng chất lượng, số lượng, thời hạn hay không?

- Hàng mẫu và hàng thật thường hay khác nhau, số lượng cũng hay thiếu, đôi khi cũng có trường hợp giao hàng trễ.

4/ Thời gian chuẩn bị nguyên liệu cho sản xuất?

- Phải đặt hàng trước 1 đến 2 tháng.

5/ Sự hợp tác của nhà cung cấp khi có sự cố xảy ra?

- Nếu có sự cố: Trước tiên bỏ công và thời gian để phân loại da, phối màu để tận dụng nguyên liệu. Trừ những lô hàng chất lượng quá tệ mới đành phải trả ngược lại phía nhà cung cấp và yêu cầu đổi hàng, trong trường hợp này công ty phải chia sẻ cước phí vận chuyển với nhà cung cấp.

IV/ Chất lượng trong dây chuyền sản xuất:

1/ Định mức tỷ lệ hư hỏng cho phép trong sản xuất? Có đảm bảo định mức này hay không? Nguyên nhân?

- Hàng năm công ty lập kế hoạch và xây dựng định mức tỷ lệ hư hỏng trong sản xuất là từ 2%-3%. Tuy nhiên, thực tế lại cao hơn. Nguyên nhân chủ yếu là do công nhân thao tác ẩu, mất cấp, nguyên liệu chưa phù hợp với máy móc.

2/ Vấn đề trang bị máy móc thiết bị? Chương trình bảo trì, sửa chữa máy?

- Hiện nay máy móc công ty có khoảng 3.500 bộ, hàng năm đều có kế hoạch trang bị máy móc, đây chuyên sản xuất mới. Yêu cầu về bảo trì máy móc được thực hiện hàng ngày.

- Vẫn xảy ra tình trạng phải ngừng sản xuất do hư hỏng máy.

3/ Thời gian sản xuất lô hàng có đúng hạn hay không?

- Chủ yếu phụ thuộc vào quá trình chuẩn bị nguyên vật liệu cho sản xuất và lập kế hoạch sản xuất.

4/ Trình độ của công nhân sản xuất: văn hóa và tay nghề? Ý kiến cải tiến qui trình sản xuất, cải tiến chất lượng sản phẩm đến từ công nhân trực tiếp sản xuất?

- Hiện nay toàn công ty có khoảng 4100 công nhân trực tiếp sản xuất, chiếm đa số là nữ khoảng 75%, chủ yếu sử dụng lao động phổ thông, 60% tốt nghiệp PTCS và 40% tốt nghiệp PTTH, và khoảng 5% là có chứng nhận tay nghề. Công nhân trực tiếp sản xuất ít đóng góp ý kiến cải tiến chất lượng, vấn đề cải tiến chất lượng được giao cho phòng thiết kế mẫu nơi mà tập trung nhân viên có trình độ Đại học trở lên.

V/ Đánh giá chất lượng dựa vào khách hàng:

1/ Giao hàng có đúng hạn hay không:

- 80% đơn hàng là xuất khẩu nên việc đúng hạn giao hàng là rất quan trọng, nếu thấy đơn hàng không kịp, bộ phận kinh doanh phải đàm phán xin gia hạn với khách hàng.

2/ Khiếu nại của khách hàng:

- Khách hàng hay khiếu nại về lỗi, hàng không đúng với mẫu, dáng hơi xấu, hay dính keo. Công ty cũng có những bộ phận bảo hành sản phẩm cho khách.

3/ Mức độ thiệt hại khi không đáp ứng yêu cầu của khách:

- **Nếu giao hàng không đúng chất lượng, thời hạn công ty phải gánh chịu thiệt hại rất lớn: chịu cước vận chuyển hàng, giảm giá lô hàng... Trong Quý 1 năm 2007, xảy ra 2 trường hợp, thiệt hại hơn 1 tỷ đồng.**

VI/ Chi phí cho vấn đề chất lượng:

1/ Công ty có xây dựng hệ thống thống kê chi phí cho vấn đề chất lượng hay không?

- **Vấn đề chi phí chất lượng vẫn còn mới đối với doanh nghiệp, kế toán chỉ tập trung vào việc tính giá thành và báo cáo tài chính.**

2/ Chi phí phát sinh ở loại chi phí chất lượng nào nhiều nhất?

- **Do công ty vẫn chú trọng vào vấn đề kiểm tra từ khâu nhập nguyên vật liệu và suốt quá trình sản xuất nên công ty tốn nhiều chi phí trong những**

hoạt động này, và những chi phí này được phân bổ trong giá thành sản phẩm, chiếm khoảng 8%-10% giá thành sản phẩm. Trong khâu tiêu thụ sản phẩm, công ty cũng phải chi phí cho vấn đề giao hàng không đúng hạn và bảo hành sản phẩm.

3/ Anh/ Chị có thể ước lượng chi phí cho vấn đề chất lượng tại công ty chiếm bao nhiêu phần trăm trên doanh thu hay không?

- Do không có sự thống kê chi phí chất lượng nên không thể biết chính xác đã chi bao nhiêu so với doanh thu. Nhưng theo ước lượng thì khoảng 10% - 12% doanh thu.

VII/ Một số nguyên nhân chưa kiểm soát chất lượng tại công ty:

- Việc cung cấp nguyên vật liệu đầu vào không ổn định
- Tay nghề của công nhân còn kém, thao tác ẩu.
- Chú trọng kiểm tra hơn là phòng ngừa sai sót...
- Điều hành sản xuất chưa tốt.

Ngày 02 tháng 06 năm 2007