**Chương III: Phương pháp benchmaking trong quản trị chất lượng**

**A Khái niệm**

**Benchmarking là gì?**

Benchmarking là một kỹ thuật quản trị nhằm cải thiện hoạt động kinh doanh. Kỹ thuật này được sử dụng để so sánh tình hình hoạt động giữa các tổ chức khác nhau nhưng hoạt động trong lĩnh vực tương tự nhau hoặc giữa các bộ phận trong cùng một tổ chức.

Benchmarking là một phương pháp mang tính liên tục dùng để đánh giá, cải tiến sản phẩm, dịch vụ và thói quen để đạt được vị trí dẫn đầu trong ngành. Phương pháp này cũng được định nghĩa như là một phương pháp “tìm kiếm những cách thức tốt nhất trong thực tiễn giúp cho doanh nghiệp hoạt động tốt hơn trong ngành”.

Không giống như các phương pháp phân tích cạnh tranh trước kia tập trung vào một ngành riêng biệt và xác định “điểm chuẩn” của ngành, benchmarking có thể so sánh được các phương thức kinh doanh tương tự nhau mà không cần xem liệu sản phẩm đầu ra các khác nhau hay hoặc đầu ra khó tính toán.

**B Đặc điểm**

**1.Những lợi ích tiềm tàng**

Các tổ chức sử dụng phương pháp benchmarking thành công cho biết phương pháp này sẽ thu lại lợi ích ít nhất là gấp mười lần chi phí bỏ ra. Benchmarking có thể được sử dụng để giúp cho tổ chức xác định những quy trình nào cần phải hoàn thiện – nghĩa là chúng ta phải đặt mục tiêu đạt được mức tối ưu trong những mặt nào. Phương pháp này cũng có thể giúp cho việc xây dựng mục tiêu – nghĩa là khoảng cách giữa quy trình kinh doanh hiện tại trong tổ chức của bạn và thực tiễn hoạt động tối ưu so với các tổ chức khác là gì? Nó cũng có thể trợ giúp khi sử dụng kết hợp với một số phương thức cải thiện tình hình hoạt động như phân tích kinh doanh và thiết kế lại quy trình kinh doanh.

**2.Ba đối tượng liên quan đến benchmarking**:

Bộ phận kinh doanh – có nghĩa là giám đốc phụ trách kinh doanh chịu trách nhiệm tìm ra các dịch vụ để đáp ứng được các mục tiêu kinh doanh. Mối quan tâm của khách hàng trong benchmarking sẽ là: “Tôi có thể cải thiện tình hình hoạt động trong việc mua các dịch vụ và kiểm soát các nhà cung cấp dịch vụ, đồng thời hỗ trợ hoạt động kinh doanh thông qua những dịch vụ của tổ chức”

Những người sử dụng cuối cùng bên ngoài như công chúng – nghĩa là, bất kỳ ai sử dụng các dịch vụ của tổ chức để tiếp cận thông tin hoặc tiến hành các giao dịch với chính phủ. Mối quan của họ (thông qua các cơ quan đại diện cho người sử dụng) trong benchmarking sẽ là: ”Các dịch vụ có thể được cải thiện như thế nào để đáp ứng nhu cầu của chúng tôi?”

Các nhà cung cấp dịch vụ, cung cấp các dịch vụ theo thoả thuận cung cấp dịch vụ do khách hàng thương lượng và kiểm soát. Mối quan tâm của nhà cung cấp trong benchmarking sẽ là: ” Chúng ta sẽ cải tiến phương pháp cung cấp dch vụ như thế nào để đáp ứng yêu cầu của khách hàng và dịch vụ nào có hiệu quả về chi phí cũng như được cung cấp kịp thời?”.

**3.Các cấp độ áp dụng benchmarking**

Benchmarking có thể được áp dụng tại 3 cấp độ sau:

+Cấp độ hoạt động

– Áp dụng trong từng đơn vị kinh doanh riêng lẻ (ví dụ, benchmarking sự tham gia của người sử dụng trong các dự án)

+ Cấp độ chức năng

– Có thể xem xét toàn bộ tổ chức (ví dụ, quá trình cung cấp và quản lý hợp đồng). Áp dụng benchmarking ở cấp độ này sẽ giúp ích cho tất cả các bộ phận trong tổ chức

 +Cấp độ chiến lược

– Có ảnh hưởng tới hệ thống và quá trình thực hiện việc lập kế hoạch chiến lược của một tổ chức (ví dụ, khuyến khích nguồn sở hữu/tài trợ cho chiến lược, các chính sách quản trị và kỹ thuật). Benchmarking chiến lược không phải là một “thắng lợi nhanh chóng” nhưng nó có tiềm năng đạt được những lợi ích lớn trong dài hạn, thường là thông qua một quá trình thay đổi triệt để.

**4.Xác định điều gì là quan trọng đối với bạn để thực hiện benchmarking**

Những lĩnh vực hoạt động nào mà bạn thực sự có ưu thế để thành công, benchmarking phải được áp dụng vào lĩnh vực đó. Trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ, những lĩnh vực sau đây thích hợp để hoàn thiện:

–          Mối quan hệ giữa nhà cung cấp với người sử dụng dịch vụ

–          Mối quan hệ giữa tổ chức với khách hàng và những người góp vốn của những doanh nghiệp hỗ trợ dịch vụ khác.

–          Những lĩnh vực mang lại lợi ích kinh doanh lớn nhất

–          Những lĩnh vực có chi phí lớn nhất

**5.Thu được hiệu quả từ việc cung cấp dịch vụ**

Để đánh giá được hiệu quả từ những thoả thuận cung cấp dịch vụ, bạn phải trả lời được những câu hỏi sau:

– Những chi phí dành cho dịch vụ kinh doanh có được sử dụng theo cách hiệu quả nhất trong hoạt động kinh doanh của tổ chức không? Tổ chức có tận dụng được lợi thế từ nguồn lực của mình bằng các lựa chọn nhà cung cấp và hoạt động với tư cách là khách hàng và người sử dụng dịch vụ không?

**6.Quá trình thực hiện**

 Benchmarking bao gồm một số bước tuần tự theo logic mà một tổ chức phải trải qua để đạt được những bước cải thiện tiếp theo trong những lĩnh vực chủ chốt của mình. Nó liên quan đến việc sử dụng những mô hình tham khảo như là điểm bắt đầu ví dụ như những đánh giá về quy trình do OGC cung cấp nhằm xác định xem cần phải hoàn thiện ở mặt nào. Bạn sẽ cần phải:

–  Tạo điều kiện thuận lợi cho sự thay đổi

–  Yêu cầu sự hỗ trợ của quản trị cao cấp

–  Có sự tham gia của những người chủ sở hữu. Sự tham gia của họ sẽ khiến họ, những người bị ảnh hưởng ngay do những thay đổi cần phải có để cải thiện tình hình hoạt động, chấp nhận và bỏ tiền vào thực hiện benchmarking.

–  Thành lập một nhóm thực hiện benchmarking. Khi phong cách văn hoá benchmarking đã được khơi dậy, mọi người sẽ áp dụng phương pháp đó như là một cách thông thường để kiểm soát công việc của họ.

–  Thu được các kỹ năng. Những người thực hiện benmarking cần được hướng dẫn và đào tạo. Một người hướng dẫn có kinh nghiệm trong công ty hay một nhà tư vấn từ bên ngoài vào có thể sẽ được yêu cầu phải đảm bảo về mặt kỹ thuật và khuyến khích tận dụng những mô hình tham khảo.  Phương pháp này có thể được áp dụng ở nhiều cấp độ khác nhau từ việc so sánh trung thực trong nội bộ công ty cho đến việc tìm kiếm kinh nghiệm thực tiễn tối ưu trên toàn ngành. Phương pháp này bao gồm 4 bước cơ bản: lập kế hoạch, phân tích, hành động và đánh giá lại.

**Chương IV: quản trị chất lượng toàn diện (TQM)**

**1. Sự ra đời và ý tưởng của TQM**

Bước khởi đầu hình thành Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện là từ kiểm soát chất lượng tổng hợp -TQC (Total Quality Control) do ông Faygenbao xây dựng từ năm 1950 khi ông làm việc ở hãng General Electric với tư cách là một người lãnh đạo của hãng chịu trách nhiệm về quản lý chất lượng và quản lý nghiệp vụ sản xuất. TQC được định nghĩa như “một hệ thống có hiệu quả để hợp nhất các nỗ lực về triển khai chất lượng, duy trì chất lượng và cải tiến chất lượng của các bộ phận khác nhau trong một tổ chức sao cho nó có thể sản xuất và thực hiện dịch vụ ở mức kinh tế nhất thoả mãn được người tiêu dùng". Fâygenbao còn khẳng định trách nhiệm của mọi người trong hãng đối với chất lượng như sau:  
Người chịu trách nhiệm về chất lượng không phải là cán bộ kiểm tra mà chính là những người làm ra sản phẩm, người đứng máy, đội trưởng, khâu giao nhận hàng, cung ứng v.v.. tuỳ vào từng trường hợp cụ thể.

Quá trình phát triển từ những hoạt động riêng biệt về kiểm soát chất lượng trong các công ty của Nhật Bản với những đúc kết trao đổi kinh nghiệm quản lý chất lượng hàng năm đã dẫn tới hình thành phương thức Quản lý chất lượng toàn diện Nhật Bản. TQM là bước hoàn thiện của TQC với những ý tưởng cơ bản sau đây:  
- Quản lý chất lượng là trách nhiệm của mỗi người, mỗi bộ phận trong công ty;  
- Quản lý chất lượng toàn diện là một hoạt động tập thể đòi hỏi phải có những nỗ lực chung của mọi người;  
- Quản lý chất lượng toàn diện sẽ đạt hiệu quả cao nếu mọi người trong công ty, từ chủ tịch công ty đến công nhân sản xuất, nhân viên cung tiêu cùng  tham gia;  
- Quản lý chất lượng tổng hợp đòi hỏi phải quản lý có hiệu quả mọi giai đoạn công việc trên cơ sở sử dụng vòng quản lý P-D-C-A ( kế hoạch, thực hiện, kiểm tra, hành động);  
- Hoạt động của các nhóm chất lượng là một phần cấu thành của quản lý chất lượng tổng hợp.

**2. Nội dung cơ bản của Quản lý chất lượng toàn diện TQM**

Quản lý chất lượng toàn diện là cách tiếp cận về quản lý chất lượng ở mọi công đoạn nhằm nâng cao năng suất và hiệu quả chung của doanh nghiệp hay của tổ chức. Mặc dù có nhiều quan niệm, triết lý khác nhau của nhiều tác giả, nhưng nhìn chung mọi người đều cho rằng TQM là sự lưu tâm đến chất lượng trong tất cả các hoạt động, là sự hiểu biết, sự cam kết, hợp tác của toàn thể thành viên trong doanh nghiệp/tổ chức, nhất là ở các cấp lãnh đạo.  
Các đặc trưng của TQM cũng như những hoạt động của nó có thể gói gọn vào 12 điều mấu chốt dưới đây và đó cũng đồng thời là trình tự căn bản để xây dựng hệ thống TQM:  
**Nhận thức:** Phải hiểu rõ những khái niệm, những nguyên tắc quản lý chung, xác định rõ vai trò, vị trí của TQM trong doanh nghiệp.  
**Cam kết:** Sự cam kết của lãnh đạo, các cấp quản lý và toàn thể nhân viên trong việc bền bỉ theo đuổi các chương trình và mục tiêu về chất lượng, biến chúng thành cái thiêng liêng nhất của mỗi người khi nghĩ đến công việc.  
**Tổ chức:**Đặt đúng người vào đúng chỗ, phân định rõ trách nhiệm của từng người.  
**Đo lường:** Đánh giá về mặt định lượng những cải tiến, hoàn thiện chất lượng cũng như những chi phí do những hoạt động không chất lượng gây ra.  
**Hoạch định chất lượng:** Thiết lập các mục tiêu, yêu cầu về chất lượng, các yêu cầu về áp dụng các yếu tố của hệ thống chất lượng.  
**Thiết kế chất lượng:** Thiết kế công việc, thiết kế sản phẩm và dịch vụ, là cầu nối giữa marketing với chức năng tác nghiệp.  
Hệ thống quản lý chất lượng: Xây dựng chính sách chất lượng, các phương pháp, thủ tục và quy trình để quản lý các quá trình hoạt động của doanh nghiệp.

Sử dụng các phương pháp thống kê: theo dõi các quá trình và sự vận hành của hệ thống chất lượng.  
Tổ chức các nhóm chất lượng như là những hạt nhân chủ yếu của TQM để cải tiến và hoàn thiện chất lượng công việc, chất lượng sản phẩm.  
Sự hợp tác nhóm được hình thành từ lòng tin cậy, tự do trao đổi ý kiến và từ sự thông hiểu của các thành viên đối với mục tiêu, kế hoạch chung của doanh nghiệp.  
Đào tạo và tập huấn thường xuyên cho mọi thành viên của doanh nghiệp về nhận thức cũng như về kỹ năng thực hiện công việc.  
Lập kế hoạch thực hiện TQM: Trên cơ sở nghiên cứu các cẩm nang áp dụng TQM, lập kế hoạch thực hiện theo từng phần của TQM để thích nghi dần, từng bước tiếp cận và tiến tới áp dụng toàn bộ TQM.

**3.TQM có các đặc điểm sau:**

- Khách hàng là tiêu điểm số 1, thực hành  **[PDCA (Plan – Do – Check – Action)](http://hirayamavietnam.com.vn/chu-trinh-pdca-la-gi-ap-dung-thuc-te/)**.

- Chất lượng tổng hợp là số ưu tiên 1 để cạnh tranh.

- Con người là nguồn lực số 1, cần phân quyền thích hợp,  **[thực hành QCC (Quality Control Circle)](http://hirayamavietnam.com.vn/tu-van-dao-tao-qcc/" \o "Thực hành cải tiến nhóm QCC)**.

- Cơ cấu tổ chức linh hoạt và Quản lý chéo.

- Đảm bảo thông tin và áp dụng SPC ( **[quản lý chất lượng bằng các công cụ thống kê](http://hirayamavietnam.com.vn/dao-tao-tu-van-7-cong-cu-qc/" \o "7 công cụ QC" \t "_blank)**) để [**liên tục cải tiến**](http://hirayamavietnam.com.vn/dao-tao-tu-van-cost-down-productivity-up/).

- Chất lượng được tạo nên bởi sự tham gia của mọi người.

- Chất lượng bắt đầu bằng đào tạo và kết thúc bằng đào tạo.

- Đảo bảo mọi người và cả xã hội đều có lợi.

- Chất lượng được tạo bởi sự tự giác, ý thức tự quản, chia sẻ, hợp tác tích cực, cùng có lợi.

- Quản lý bằng cách triển khai hệ thống chính sách toàn công ty.

- Cơ cấu tổ chức linh hoạt, quản lý chức năng chéo.

- Quản lý dựa trên sự kiện có được bởi thống kê và thông tin chính xác, kịp thời

- Khuyến khích các ý tưởng cải tiến, sáng tạo.

- Gạt bỏ sợ hãi, e dè, Tự hào về nghề nghiệp.

- Thường xuyên xem xét, đánh giá nội bộ bởi các cấp. Cùng với việc áp dụng **triết lý Deming**, nhiều kỹ thuật quản lý như Nhóm chất lượng, Kiểm soát qúa trình bằng thống kê, TQM đã được áp dụng khởi đầu ở Nhật, sau đó lan truyền sang Đài loan, Hàn quốc, **TQM phong cách Nhật Bản** được phổ biến tại Mỹ từ thập niên 70 thế kỷ 20. Phương pháp này đã làm thay đổi chiến lược chất lượng (thay vì số lượng) và nay đã được phổ biến trên toàn thế giới. TQM được giới thiệu, triển khai tại Việt Nam từ 1996 nhưng chưa được phát triển bởi DN tập trung hơn vào **ISO 9001**. Sau khi đạt [**ISO**](http://hirayamavietnam.com.vn/iso-chuc-tieu-chuan-hoa-quoc-te/), một số doanh nghiệp hàng đầu tại Việt Nam đã bắt đầu áp dụng TQM theo mô hình Giải thưởng Chất lượng Quốc gia.

**4. Mục đích**

Nhằm tối ưu hoá cho tổng hợp các yếu tố :

- Chất lượng .

- Chi phí.

- Giao hàng: đúng thời gian, địa điểm, số lượng, chủng loại…

- An toàn cho nhân viên, xã hội và môi trường.

**5.Lợi ích**

- Giảm chi phí.

- Thỏa mãn nhu cầu khách hàng và xã hội.

- Cải tiến dịch vụ.

- Gia tăng thị phần.

- Thỏa mãn khách hàng nội bộ.

- Đạt được sự cam kết thực hiện từ nhân viên.

- Liên tục cải tiến.

- Thành công bền vững.

**6.Triết lý**

- Chất lượng là khả năng thỏa mãn nhu cầu của thị trường với chi phí thấp nhất. Hãy sáng tạo chất lượng và theo đuổi sản phẩm tốt nhất để vượt quá sự mong mỏi của khách hàng và làm vui thích họ.

- Trách nhiệm chất lượng trước hết là của lãnh đạo.

- Hướng đến khách hàng, Chiếm giữ và nâng cao lòng tin của khách hàng thường xuyên & trung thành sẽ mang lại thị phần và lợi nhuận.

- Quản lý theo quá trình, Linh hoạt trong tổ chức, Ủy quyền mạnh mẽ, Phát huy sáng tạo, Hợp tác & Làm việc nhóm, Trân trọng nguồn nhân lực có trách nhiệm, đạo đức và đa năng.