

Báo cáo thực tập tốt nghiệp

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Mở đầu

Ngày nay, chất lượng sản phẩm và dịch vụ đóng vai trò quyết định trong việc nâng cao khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Đảm bảo, cải tiến chất lượng và tăng cường, đổi mới quản lý chất lượng không chỉ thực hiện được ở các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh các sản phẩm vật chất mà ngày càng được thể hiện rộng rãi trong các lĩnh vực dịch vụ như: Quản lý hành chính, y tế, giáo dục, đào tạo, tư vấn ... Trong đó dịch vụ quản lý hành chính nhà nước là lĩnh vực hoạt động do các tổ chức thuộc hệ thống tổ chức nhà nước thực hiện. Đây là loại hình dịch vụ phi lợi nhuận nhưng nó đóng một vai trò rất quan trọng trong việc ổn định và thúc đẩy nền kinh tế phát triển do vậy việc áp dụng ISO 9000 vào quản lý hành chính là nhằm xây dựng một hệ thống hoạt động có chất lượng. Tại Bộ Kế hoạch và đầu tư hầu hết mọi thành viên đều cho rằng Quản lý chất lượng chỉ thực hiện trong lĩnh vực sản xuất kinh doanh sản phẩm vật chất do đó em chọn đề tài này mong muốn được dùng vốn kiến thức được học và tích lũy cung cấp cho các thành viên trong tổ chức hiểu thêm về Quản lý chất lượng và có cái nhìn đúng hơn về nó, việc quản lý chất lượng không chỉ thiết yếu đối với những tổ chức kinh doanh dịch vụ mà đối với cả các cơ quan hành chính nhà nước.

I. Quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000

1. Quản lý chất lượng là gì?

Khái niệm : Quản lý chất lượng là những hoạt động chức năng quản lý chung để nhằm xác định chính sách chất lượng, mục đích chất lượng và thực hiện chúng bằng những phương tiện như lập kế hoạch tổ chức, đảm bảo chất lượng cải tiến trong khuôn khổ của hệ thống chất lượng.

2. Vai trò của quản lý chất lượng

Quản lý chất lượng giữ một vị trí hết sức quan trọng trong công tác quản lý kinh tế và quản trị kinh doanh. Theo quan điểm hiện đại thì quản lý chất lượng chính là việc các hoạt động quản lý có chất lượng. QLCL giữ một vai trò quan trọng trong đời sống của nhân dân và sự phát triển hoạt động của một tổ chức.

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

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

Do đó khi đã thực hiện Quản lý chất lượng thì tổ chức phải coi đây là vấn đề sống còn của mình và liên tục phải cải tiến không ngừng nhằm thoả mãn những nhu cầu ngày càng cao của đời sống.

Phạm vi hoạt động của quản lý chất lượng : Được thực hiện trong tất cả các giai đoạn từ nghiên cứu đến tiêu dùng và được triển khai trong mọi hoạt động của tổ chức hoặc doanh nghiệp.

3. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000

a. Giới thiệu về ISO

ISO : là chữ viết tắt của Tổ chức tiêu chuẩn hóa Quốc tế (International Organization for Standardization). Là tổ chức phi chính phủ có nhiệm vụ chính là tổ chức nghiên cứu xây dựng, công bố các tiêu chuẩn (không có giá trị pháp lý bắt buộc áp dụng) thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau.

ISO có trên 120 thành viên, Việt Nam ra nhập tổ chức từ năm 1977 với cơ quan đại diện là Tổng cục tiêu chuẩn đo lường chất lượng.

ISO 9000:

- + Là bộ tiêu chuẩn về Hệ thống Quản lý chất lượng do ISO ban hành (1987; 1994; 2000)
- + ISO 9000 được coi như là Công nghệ quản lý mới qua đó giúp cho mỗi **tổ chức** có khả năng tạo ra sản phẩm và dịch vụ có chất lượng thỏa mãn khách hàng và lợi ích của bản thân tổ chức hay mang lại hiệu lực chức năng của tổ chức . đó cũng là cơ sở để tổ chức duy trì cải tiến nâng cao hiệu lực và hiệu quả của hoạt động .
- ISO 9000 phiên bản 2000 gồm các tiêu chuẩn chính :
 - + ISO 9000:2000 mô tả cơ sở của hệ thống quản lý chất lượng giải thích các thuật ngữ
 - + ISO 9001:2000 quy định những yêu cầu cơ bản của hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức (thay cho ISO 9001/9002/9003: 94)
 - + ISO 9004:2000 hướng dẫn cải tiến việc thực hiện Hệ thống quản lý chất lượng theo Iso 9001: 2000.
 - + ISO 19011: hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý môi trường.

- Các tiêu chuẩn khác còn lại của bộ ISO 9000 phiên bản 1994 sẽ được chọn lọc thu gọn trong một số ít tiêu chuẩn.

Quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 là việc áp dụng một phương pháp quản trị (chứ không phải là việc quản lý chất lượng từng sản phẩm và cũng không phải là việc tiêu tiêu chuẩn hoá sản phẩm như một số người hiện nay lầm tưởng), là hoạt động dựa theo yêu cầu của các điều khoản của tiêu chuẩn ISO 9001:2000, căn cứ trên các thủ tục qui trình, sổ tay chất lượng ...nhằm thoả mãn nhu cầu của khách hàng, phát triển nhà cung cấp tin cậy, phát triển nguồn nhân lực.

Hay nói một cách đơn giản là:

+Viết những gì cần phải làm : Mô tả các thủ tục quy trình cho từng công việc cụ thể đến từng phòng ban, hướng dẫn công việc cho các cá nhân

+Làm những gì đã viết : Thực hiện công việc theo quy trình theo hướng dẫn công việc...

+Đánh giá những gì đã làm : Đối chiếu việc làm so với nội dung đã mô tả.

+ Điều chỉnh những khác biệt : Đề ra các biện pháp khắc phục phòng ngừa và lưu trữ hồ sơ.

b. Lợi ích mang lại từ việc thực hiện ISO 9000

Một tổ chức áp dụng ISO một cách đúng đắn sẽ thu được các lợi ích sau đây:

- Khách hàng sẽ thu nhận sản phẩm dịch vụ với mức độ chất lượng như đã hợp đồng. Khách hàng có điều kiện chọn lựa nhà cung ứng một cách dễ dàng nhất là khi doanh nghiệp đã đạt chứng chỉ ISO 900. Khách hàng sẽ có nhiều niềm tin hơn về sản phẩm của doanh tổ chức.
- Các nhân viên trong tổ chức có sự hiểu biết đầy đủ hơn về vai trò và những mục đích từ hệ thống quản trị đã được văn bản hóa đầy đủ. Nhân viên giảm được sự căng thẳng vì họ được dùng một hệ thống quản trị hữu hiệu và cũng

vì họ biết họ kỳ vọng những điều tốt đẹp ở tương lai. Tinh thần và niềm tự hào của nhân viên được nâng cao khi doanh nghiệp đạt được chứng chỉ ISO 9000 hoặc thoả mãn được khách hàng. Nhân viên mới tuyển dụng có thể học việc một cách dễ dàng và sẵn sàng vì chi tiết đã được viết đầy đủ trong sổ tay thủ tục và sổ tay hướng dẫn công tác. Hoạt động quản trị doanh nghiệp tốt đẹp hơn, chất lượng hơn, Hữu hiệu hơn sẽ giúp lãnh đạo tập trung vào chức năng chính của tổ chức tốt hơn.

- Sản phẩm và dịch vụ tạo ra chắc chắn có chất lượng tốt hơn, giảm thiểu sự phàn nàn của khách hàng, giảm thiểu những chi phí ẩn, lợi ích kinh tế và xã hội sẽ tăng lên đồng thời cũng giảm thiểu thời gian sửa chữa làm lại. Tổ chức(doanh nghiệp)có thể cải tiến chất lượng đầu vào (về nguyên vật liệu và các yếu tố sản xuất) .

4. Áp dụng ISO 9000 trong dịch vụ quản lý hành chính nhà nước

4.1. ISO 9000 với dịch vụ quản lý hành chính nhà nước

Hoạt động quản lý hành chính nhà nước là lĩnh vực hoạt động phi lợi nhuận. Hình thức biểu hiện cuối cùng của dịch vụ này là các quyết định và văn bản. Khách hàng của dịch vụ quản lý hành chính nhà nước là các tổ chức cá nhân có nhu cầu được đáp ứng bằng các công việc có liên quan. Dịch vụ quản lý hành chính nhà nước tuy chiếm tỷ trọng nhỏ trong GDP nhưng lại có vai trò hết sức to lớn, kinh tế xã hội có phát triển hay bị kìm hãm là phụ thuộc vào chất lượng của dịch vụ này. Dịch vụ hành chính không tham gia và quá trình tạo nên sản phẩm vật chất nhưng lại có tính quyết định chi phối quá trình sản xuất sản phẩm bằng văn bản chính sách pháp luật, các quyết định ...

Sự cần thiết áp dụng ISO 9000 vào quản lý hành chính nhà nước :

- ISO 9000 là tiêu chuẩn cho hệ thống chất lượng chứ không phải là cho một loại hàng hoá dịch vụ cụ thể. Quản lý hành chính nhà nước là sản phẩm của

hệ thống quản lý nhà nước, do đó ta hoàn toàn có thể áp dụng các nguyên lý của ISO 9000.

- Quản lý hành chính nhà nước ta sẽ thực hiện phương châm phòng ngừa của ISO vào việc đưa ra hệ thống các văn bản, trong đó cam kết của lãnh đạo, các chính sách chất lượng, trách nhiệm và quyền hạn, các quá trình và thủ tục tiến hành công việc..
- áp dụng ISO 9000 vào hệ thống quản lý hành chính nhà nước là nhằm xây dựng và thực hiện một hệ thống quản lý chất lượng, đảm bảo hoạt động dịch vụ có chất lượng, thoả mãn nhu cầu của khách hàng qua đó nâng cao tính chất phục vụ, gắn bó giữa nhà nước với nhân dân.
- Cũng như trong sản xuất, yếu tố con người là vô cùng quan trọng có tính chất quyết định sự thành công của quá trình xây dựng hệ thống. Con người trong dịch vụ quản lý hành chính nhà nước đòi hỏi: phải biết lắng nghe, có kiến thức, trình độ và kỹ năng giải quyết công việc, biết nhẫn nại và kiên trì, không được thờ ơ lãnh đạm, nóng nảy, thiếu tế nhị với khách hàng .
- Trên thế giới có nhiều nước đã quá quen thuộc với lĩnh vực này, điển hình là Nhật Bản , Malaysia... Nhiều nước đã và đang xây dựng hệ thống chất lượng trong dịch vụ quản lý hành chính nhà nước theo ISO 9000. Một ví dụ điển hình như Malaysia, Chính phủ Malaysia ra quyết định tất cả các cơ quan nhà nước đều phải thực hiện xây dựng hệ thống này và tới cuối năm 2000 sẽ có khoảng 871 cơ quan với hơn 800.000 công chức được đánh giá, chứng nhận. Malaysia còn coi áp dụng ISO 9000 trong dịch vụ quản lý hành chính nhà nước kết hợp với phát huy hệ thống công nghệ thông tin đa chiều cao cấp là yếu tố quyết định cho thắng lợi trong cải cách hành chính.

ở Singapore cũng vậy hàng trăm cơ quan nhà nước đã xây dựng và đã được đánh giá chứng nhận hệ thống chất lượng . Singapore người ta coi việc nâng cao năng

suất chất lượng trong dịch vụ hành chính nhà nước là định hướng chiến lược sang thế kỷ XXI.

- Hệ thống quản lý chất lượng dịch vụ là một thể thống nhất vận động theo chu kỳ kế tiếp nhau, gắn kết nhau của bốn nội dung cơ bản : trách nhiệm quản lý, quản lý các nguồn lực, quản lý tạo ra công việc và dịch vụ , đánh giá - phân tích cải tiến công việc và dịch vụ.

Những yêu cầu chung đối với tổ chức khi thực hiện hệ thống quản lý chất lượng :

- Tổ chức dịch vụ quản lý hành chính nhà nước cần phải thiết lập hệ thống quản lý chất lượng với mục đích là đảm bảo công việc dịch vụ của mình có chất lượng thích hợp, thoả mãn nhu cầu khách hàng thông qua thực hiện các quá trình được xác định bằng xây dựng và văn bản hoá các thủ tục và các hướng dẫn công việc.
- Hệ thống các văn bản phải đơn giản, dễ hiểu, động bộ, có hiệu lực, hiệu quả để làm tương thích với đặc điểm và điều kiện cụ thể của mỗi tổ chức.

4.2. Lợi ích và những khó khăn khi thực hiện ISO 9000 tại Bộ kế hoạch và đầu tư.

Giải phóng người lãnh đạo và người quản lý khỏi công việc sự vụ không cần thiết, ngăn chặn được nhiều sai sót nhờ mọi người có tinh thần trách nhiệm cao và tự kiểm soát được công việc của mình.

Tạo điều kiện xác định được nhiệm vụ đúng và cách đạt được kết quả đúng như kế hoạch. Lập văn bản các hoạt động một cách rõ ràng làm cơ sở cho giáo dục đào tạo cán bộ và cải tiến công việc có hệ thống. Cung cấp cách nhận biết, giải quyết các sai sót và ngăn ngừa chúng tái diễn. Đồng thời nhờ đó cũng cung cấp bằng chứng khách quan để chứng minh chất lượng của dịch vụ mà tổ

chức cung cấp, và chất lượng đó được đảm bảo là đã được kiểm soát. Cung cấp dữ liệu phục vụ cho hoạt động cải tiến chất lượng.

Nhiều tổ chức cho rằng ISO 9000 chỉ có thể thực hiện ở các doanh nghiệp sản xuất kinh doanh, còn đối với cơ quan quản lý hành chính nhà nước và các ngành sản xuất dịch vụ thì không thể thực hiện được bởi lẽ sẽ gặp khó khăn trong việc xây dựng các tiêu chuẩn để đánh giá mức độ hoàn thành công việc và điều đó cũng trở nên không cần thiết vì họ cũng không cần dùng đến nguyên vật liệu để mà tiết kiệm ... Thực chất điều này chỉ đúng ở một khía cạnh rất nhỏ đó là việc khó khăn khi xây dựng chuẩn để đánh giá nhưng không vì thế mà cho rằng điều đó là không thể thực hiện được. Cái thu được của quá trình thực hiện là làm cho mọi hoạt động của tổ chức theo quy tắc nhất định, tạo cho các cán bộ viên chức có được một tác phong làm việc theo lối sống công nghiệp đồng thời cũng phù hợp với chủ trương của nhà nước ta hiện nay đang đẩy mạnh hoạt động cải cách hành chính. Một trong những thuận lợi đối với Bộ kế hoạch khi thực hiện hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 đó là:

- + Bộ kế hoạch có đội ngũ cán bộ công nhân viên có trình độ cao đó là một thuận lợi lớn khi họ tiếp nhận thông tin về quản lý chất lượng và ý thức thực hiện nghiêm túc hơn.

- + Bộ kế hoạch là một cơ quan của chính phủ thực hiện chức năng quản lý nhà nước về hầu hết các lĩnh vực trong nền kinh tế xã hội, có thể nói đây là cơ quan tham mưu cho Thủ tướng Chính phủ về tổng hợp các chiến lược quy hoạch phát triển kinh tế. Vì thế nếu Bộ đi đầu về thực hiện hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 tạo tiền đề cho các cấp cơ sở thực hiện hệ thống quản lý chất lượng nhằm nâng cao chất lượng quản lý và phục vụ nhân dân trong dịch vụ hành chính công.

+ Khi triển khai thực hiện hệ thống này riêng với Bộ kế hoạch và đầu tư gặp rất nhiều thuận lợi trong việc tìm kiếm thông tin về quản lý chất lượng, nguồn kinh phí thực hiện hay tìm chuyên gia tư vấn...

+ Lợi ích thu được khi bộ thực hiện hệ thống quản lý chất lượng không chỉ là đạt được một hệ thống hoạt động có hiệu quả mà còn gây dựng được lòng tin của quần chúng nhân dân mỗi khi "bước chân tới cửa quan". Tạo nên sự in tưởng của quần chúng nhân dân dưới sự lãnh đạo của Đảng và nhà nước.

Tuy nhiên, nếu chỉ nói đến những lợi ích thu được mà không nói đến những khó khăn gặp phải trong quá trình thực hiện thì thật là thiếu sót. Đối với tất cả các doanh nghiệp dù lớn hay nhỏ thì bất kỳ sự thay đổi nào cũng có phần khó khăn nhất định tuy nhiên đó chỉ là tạm thời chúng ta tìm cách khắc phục dần dần và khi hệ thống đã cơ bản hoàn thành đi vào hoạt động thì nó lại trở thành điều bình thường. Để làm được như vậy thì điều quan trọng nhất là có sự cam kết thực hiện của lãnh đạo cao nhất(Bộ Trưởng).

" Vạn sự khởi đầu nan " nhưng rồi mọi việc cũng đi vào ổn định . áp dụng quản lý chất lượng theo Iso 9000 cũng giống như trường hợp triển khai một dự án nào đó, khó nhiều hay khó ít tùy thuộc vào nhóm người thực hiện dự án. nếu kẻ ra một cách tỷ mỉ thì có nhiều nội dung sẽ làm cho dự án trở nên khó khăn và có nhiều trở ngại trong đó phải kể đến khó khăn lớn nhất là : yếu tố con người và phương pháp triển khai. Trung quy lại thì khó khăn chủ yếu là làm sao xây dựng được Ban Quản lý chất lượng nắm bắt và vận dụng được cách thức triển khai và áp dụng .

Tóm lại thì tất cả những khó khăn trở ngại mà tổ chức có thể gặp phải trong quá trình áp dụng ISO 9000 là những hạn chế cần tránh sau đây:

- Cũng như đối với các doanh nghiệp khác khi triển khai ISO 9000, Bộ kế hoạch và đầu tư cần phải tránh các nhận thức sai lầm:

_ Vai trò của nhân viên và công tác đào tạo chưa được xem trọng đúng mức

_ Sau khi được cấp chứng chỉ ISO 9000, hệ thống chất lượng của Bộ mới thực sự đi vào hoạt động chứ không phải là đã thực hiện xong mà không cần phải duy trì nữa.

_ Cần phải tránh tình trạng các thành viên cho rằng mình phải làm thêm việc và thấy phiền hà khi luôn phải tuân theo thủ tục quy trình.

_ Xây dựng hệ thống không nhằm mục đích thực sự mong muốn đạt được một bộ máy làm việc có hiệu quả mà do cần sự khuyếch trương.

- ISO 9000 góp phần nâng cao tính chất phục vụ của hệ thống quản lý Nhà nước, nâng cao chất lượng công việc của dịch vụ hành chính.

ISO 9000 góp phần khắc phục những thiếu và nhược điểm trong dịch vụ _
Thủ tục hành chính rườm rà phức tạp

- _ Quan hệ giữa cơ quan nhà nước với khách hàng không gần gũi
- _ Không thúc đẩy sự phát triển các nguồn lực đặc biệt là nguồn nhân lực
- _ Kiến thức và kỹ năng của công chức là thấp.
- _ Không kịp thời cải tiến và điều chỉnh những thứ không còn phù hợp với đòi hỏi ngày một cao hơn của khách hàng.

- Thực hiện hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000 nhằm cải cách hành chính trên cả 3 lĩnh vực : Thể chế, Bộ máy và Công chức.

Theo lối mòn từ xưa thì lối lãnh đạo và quản lý theo kiểu cai trị không còn được hoan nghênh, với điều kiện của thời đại mới mọi hoạt động cung cấp sản phẩm và dịch vụ nhắm tới sự thoả mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng và dịch vụ quản lý hành chính nhà nước cũng không nằm ngoài mục tiêu đó.

5. Các yếu tố cơ bản tạo nên chất lượng của dịch vụ hành chính.

“Dịch vụ hành chính” hay dịch vụ công được dùng để chỉ các nhiệm vụ rất khác nhau của nhà nước nó thể hiện một thể chế pháp lý của một quốc gia. Dịch vụ công được giới hạn trong lĩnh vực quản lý công và thể hiện ở việc áp dụng một chế độ pháp lý đặc thù với các nguyên tắc cơ bản: liên tục, bình đẳng, thích ứng và trung lập. Sự thích ứng của dịch vụ công cho phép nó thực hiện mục tiêu vốn là lý do tồn tại của nó: Thoả mãn ở mức cao nhất những mong đợi của công dân, làm cho dịch vụ công thực sự là dịch vụ của công chúng. Với chính sách đổi mới dịch vụ công sẽ cho phép sự tái lập cân bằng trong mối tương quan giữa hành chính và công dân. Tuy nhiên những cải cách này chưa đáp ứng được những yêu cầu ngày càng cao hơn, song hai khía cạnh được xem là quan trọng của những yêu cầu mới này của dịch vụ công là sự đơn giản và chất lượng. Việc tìm kiếm sự đơn giản gặp phải rất nhiều sự khó khăn: sự khép kín của các cơ cấu và trình tự, tình trạng lạm phát giấy tờ, văn bản sự phong phú của các tình trạng xã hội và sự đối lập giữa nhu cầu đơn giản hoá mang tính cấp bách với việc bảo vệ quyền của công dân. Để khắc phục tình trạng này nhiều văn bản thường xuyên nhắc lại rằng việc đơn giản hoá và giảm nhẹ các thủ tục, giấy tờ là mối quan tâm thường trực của Chính phủ. Nói đến chất lượng không phải là một vấn đề mới mẻ bởi lẽ từ giữa những năm 80 của thế kỷ trước các chu trình chất lượng đã được thử nghiệm trong các cơ quan nhà nước của các nước Châu Âu. Vấn đề này tái xuất hiện dưới áp lực của những người sử dụng hiện đã thành những người những người tiêu dùng đòi hỏi cao.

Khác với nguyên tắc đơn giản (chủ yếu áp dụng cho các thủ tục liên quan đến các mối quan hệ giữa các cơ quan nhà nước và người sử dụng dịch vụ) nguyên tắc chất lượng áp dụng cho nội dung của dịch vụ hành chính được cung cấp. Ví

dụ : chất lượng giảng dạy, chất lượng vận chuyển thư tín, chất lượng chăm sóc y tế... Vì vậy chất lượng cần được chỉ rõ trong mối tương quan với mục tiêu đề ra, không thể xác định được mục tiêu nếu không có ý kiến từ những người có liên quan, những người sử dụng dịch vụ, như vậy vấn đề chất lượng có liên quan chặt chẽ đến vấn đề “tham gia”. Bên cạnh những nguyên tắc liên tục, bình đẳng và nguyên tắc thay đổi mà còn phải công khai, dễ tiếp cận đơn giản và chất lượng ngoài ra còn cần phải nhanh chóng , gần gũi và trách nhiệm. Điều này chứng tỏ khả năng thích ứng của dịch vụ công với yêu cầu của nền kinh tế thị trường mà dịch vụ công phải đổi mới trong tiến trình xây dựng Chủ Nghĩa Xã Hội. Các yếu tố cấu thành chất lượng dịch vụ hành chính bao gồm:

+ Hạ tầng cơ sở :Nhà cửa, thiết bị, lao động, công cụ thông tin truyền đạt và các phương tiện kỹ thuật khác.

+ Độ tin cậy Đảm bảo hiện thực hoá những gì đã thoả thuận với khách hàng . Cách cư xử ứng xử , thái độ và lòng tin...

+ Sự đồng cảm đó là sự thông cảm lẫn nhau trong quá trình tiếp xúc giải quyết công việc. Bên cạnh những yếu tố mang tính vật chất công cụ thì con người là một phần không thể thiếu trong tất cả các lĩnh vực sản xuất và dịch vụ và có thể nói rằng mang tính quyết định. Con người trong dịch vụ hành chính đòi hỏi phải biết lắng nghe, có kiến thức và kỹ năng giải quyết công việc, biết nhẫn nại và kiềm chế, biết cách diễn đạt một cách rõ ràng với thái độ thân thiện, cung cấp kịp thời và linh hoạt trước nhu cầu của khách hàng.

II. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 trong dịch vụ hành chính nhà nước

1. Công tác chuẩn bị trước khi bước vào áp dụng hệ thống ISO 9000

1.1. Quan niệm đúng nhận thức đúng

Muốn áp dụng ISO 9000 thành công cần phải trang bị cho cán bộ chuyên trách chất lượng và ban lãnh đạo những hiểu biết đúng đắn về quản lý chất lượng và về hệ thống ISO 9000.

Cần phải xác định rõ bản chất của việc áp dụng ISO 9000 là quản lý và đảm bảo hệ thống chất lượng được áp dụng mang lại chất lượng của hoạt động quản lý mà không phải là tiêu chuẩn hoá các văn bản và các quyết định. Vì khi đã thực hiện đúng theo các tiêu chuẩn và các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng thì gần như là dịch vụ được tạo ra đạt chất lượng tốt.

1.2. Định hướng mô hình quản lý đảm bảo chất lượng và phù hợp.

Một mô hình quản lý đảm bảo chất lượng không có nghĩa là phải áp dụng một cách máy móc mà nó phải phù hợp với điều kiện thực tế của đơn vị.

Để đơn giản, bước đầu nên áp dụng quản lý chất lượng để thúc đẩy ý thức trách nhiệm của cán bộ công nhân viên trong công việc trước, kiểm tra kiểm soát quá trình thực hiện.

Trong quá trình thực hiện luôn luôn phải đảm bảo các yêu cầu như: định hướng vào khách hàng(cụ thể khách hàng ở đây là các tổ chức hoặc cá nhân cần giải quyết công việc có liên quan đến tổ chức), liên tục cải tiến tìm ra phương cách làm việc hiệu quả hơn rút ngắn các công đoạn giả quyết công việc.

Với nhiệm vụ và chức năng quản lý nhà nước riêng có của Bộ kế hoạch và đầu tư ta có thể chỉ ra rằng : sản phẩm của quá trình làm việc đó là cung cấp các văn bản hướng dẫn thi hành Luật(VD: hướng dẫn thi hành Luật Doanh nghiệp, ..), các dự án đầu tư kinh tế xã hội, chỉ thị, thông tư,giải quyết các tranh chấp, tố cáo,

kiện tục ... cho nên để đánh giá chất lượng của sản phẩm dịch vụ hành chính nhà nước chính là đánh giá mức độ khả thi của dự án hay hiệu quả thực thi của các văn bản luật được ban hành.

Hiện nay tư tưởng xuyên suốt được đề ra là sửa đổi các quy định của nhà nước để đảm bảo sự thích ứng với sự phát triển của thị trường theo hướng mở. Thay đổi cơ bản mối quan hệ của Nhà nước – thị trường – Xã hội cho phù hợp với tình hình hiện nay nhất là trong môi trường cạnh tranh quốc tế. Trước tình hình mới mở ra một bước chuyển mình cho nhận thức và cách nhìn nhận về mô hình quản lý Nhà nước, đòi hỏi đơn giản hoá thủ tục hành chính, định rõ nguyên tắc cải cách thể chế, xác định nội dung đổi mới quy trình ban hành, sửa đổi bổ sung và công khai hoá các quy định của nhà nước, giảm bớt sự can thiệp của nhà nước và giảm chi phí đi lại cho dân. Bằng phương pháp lập quy trình để giám sát sẽ mang lại hiệu quả cao trong công việc và tiện cho quá trình kiểm tra giám sát.

1.3. Chuẩn bị về kinh phí

Thông thường với một tổ chức có quy mô nhỏ thì có thể tự triển khai áp dụng thì chi phí ước tính khoảng 100 triệu Việt Nam đồng. Với một tổ chức lớn như Bộ kế hoạch và đầu tư (Bao gồm: 16 Vụ + 2 Cục + 2 Viện nghiên cứu + 3 Trung tâm) thì dự tính kinh phí là 750 triệu VNĐ. Ta có thể so sánh với kinh phí của một doanh nghiệp điển hình trong việc triển khai áp dụng ISO 9000 có hiệu quả nhất như Công ty điện toán và truyền số liệu VDC I (450 triệu VNĐ) thì hoàn toàn không lớn mà vấn đề là nếu có sự nỗ lực từ bên trong sẽ giảm thiểu chi phí cho các khoản mục không cần thiết .

Các khoản mục chi phí bao gồm :

- * Chi phí đào tạo cán bộ chất lượng

Giai đoạn đào tạo nhận thức có thể nói là giai đoạn rất quan trọng, có nhận thức đúng thì mới có thể thực hiện thành công cho nên ngoài việc đảm bảo chất

lượng ngay từ khâu đào tạo nhận thức còn phải xem xét hình thức đào tạo nào vừa hiệu quả vừa giảm được chi phí.

Bộ kế hoạch và đầu tư có tới hơn 20 bộ phận khác nhau với tổng số cán bộ công nhân viên là hơn 900 người như vậy ta không thể chọn hình thức đào tạo tập trung được vì vừa mất thời gian, không đảm bảo công tác chuyên môn chính mà hiệu quả mang lại từ khoá đào tạo lại không cao. Vì vậy nên dùng phương pháp đào tạo hạt nhân, mời chuyên gia về đào tạo , sau khoá học này các hạt nhân sẽ về đào tạo cho nhân viên trong phòng ban của mình

- * Chi cho mua tài liệu
- * Chi phí đánh giá và cấp giấy chứng nhận
- * Chi phí cho việc thuê chuyên gia tư vấn(có thể có hoặc không)

Hiện nay có nhiều cơ quan (tổ chức) tư vấn về lĩnh vực này, ta có thể lựa chọn cơ quan tư vấn trong nước hoặc nước ngoài. Ta có thể lựa chọn tư vấn từng phần để tiết kiệm chi phí.

TT	Loại tư vấn	Chi phí
1	Cơ quan tư vấn nước ngoài	>10.000 USD
2	Cơ quan tư vấn trong nước	7.000 USD
3	Chuyên viên tư vấn	4.000- 5.000 USD

Tài liệu và công cụ : các tài liệu có liên quan gồm các tài liệu hướng dẫn tra cứu và tham khảo...

2. Quy trình tạo ra dịch vụ hành chính lập kế hoạch

Cần phải lập kế hoạch để tạo ra dịch vụ hành chính theo những qua trình và quy trình thủ tục nhất định. Kế hoạch này sẽ xác định rõ mục tiêu chất lượng và những yêu cầu đối với công việc.

Các thủ tục và quy trình xây dựng nên các văn bản, quyết định cần phải được tuân thủ nghiêm ngặt. Việc đánh giá, thẩm định, phê duyệt thử nghiệm, kiểm tra đánh giá đối với công việc dịch vụ hành chính và tiêu chí chấp nhận công việc dịch vụ hành chính đó cũng cần **ĐƯỢC** xem xét điều chỉnh sau mỗi lần đánh giá.

Phương pháp quan sát và ghi chép được cho là phù hợp nhất. Đối với tổ chức lớn nhiều bộ phận phòng ban thì cũng có nghĩa là muốn quan sát trực tiếp rất khó làm được. Công việc đó quá sức của một vài người. Trong trường hợp này ta sử dụng phương pháp ghi chép tự động. Sử dụng các phương pháp như : máy quay phim, máy thu băng, camera, dụng cụ ghi tự động... triệt để lấy số liệu sau đó phân tích từ nhiều góc độ khác nhau. Có thể dùng máy quay phim 8mm ghi lại động thái , nếu đặt ở chế độ một giây chụp một pô thì sau một tiếng thu hình ta có thể xem lại chỉ mất 4 phút, sau một ngày 8 tiếng ta có thể kiểm tra lại

chỉ mất 30 phút. Trong màn ảnh mọi hình ảnh đều luwows qua rất nhanh nhưng nhờ có thể khuyếch đại màn ảnh nên ta có thể nhận ra chỗ sai sót .

Phương pháp quan sát là sự quan sát thực tế khi không thể phán đoán bằng tư liệu thực tế. Nhưng trước khi quan sát cần phân tích kỹ tài liệu số liệu có sẵn và nhớ kết quả. Trong quan sát có dùng 2 cách làm sau:

+ Xem xét có điều gì mà đến bây giờ chưa ai nêu lên, cái gì chưa ai điều tra, điều gì mà mọi người cho là kỳ lạ, cái điều tra nhưng không ăn nhập vào vấn đề. Ngoài ra còn có những vấn đề đã được giải quyết từ trước nhưng đến giờ không ai để ý đến nên tưởng rằng chưa giải quyết.

- Phân tích số liệu trong quá khứ: trong quản lý có rất nhiều số liệu ta nên lấy từ đầu, sắp xếp lại và xem xét. Làm như vậy ta có thể nắm được nguyên nhân phát sinh sai lỗi ở chỗ không ngờ đến . Với những số liệu nắm trong tay ta có thể nói đến mức độ nào và không thể nói hơn được nữa. Khi xảy ra vấn đề không nên vội vàng lấy ngay số liệu mới vừa mất thời gian vừa tốn tiền mà hãy xem xét dữ liệu trong quá khứ ta sẽ tìm ra quy luật nhất định mà không cần phải tốn thời gian thu thập số liệu mới.

2.1. Các quá trình liên quan tới khách hàng

- Nhận biết yêu cầu của khách hàng: để đạt được sự thoả mãn của khách hàng thì câu hỏi đặt ra là khách hàng cần điều gì ở tổ chức? Muốn trả lời câu hỏi này thì phải tiến hành điều tra khách hàng . Các yêu cầu của khách hàng được nêu rõ đối với dịch vụ hành chính. Các yêu cầu tiềm ẩn mà khách hàng không thể nói rõ bằng lời nhưng tổ chức cần phải liên tục khám phá để thoả mãn khách hàng một cách tối đa.
- Khách hàng có nhu cầu về thông tin Luật pháp và về quản lý nhà nước
- Các yêu cầu bổ xung cần thiết khác của tổ chức.

- Xem xét các yêu cầu liên quan tới dịch vụ hành chính .Tổ chức cần xem xét đầy đủ các yêu cầu của khách hàng trước khi cam kết cung cấp một dịch vụ hành chính , khách hàng ở đây có thể là nhân dân có thể là cấp trên giao nhiệm vụ (Thủ tướng chính phủ). Đảm bảo các yêu cầu đối với dịch vụ hành chính được xác định một cách rõ ràng. Có thể điều chỉnh bổ xung các phần liên quan cho thích hợp khi có sự thay đổi. Tổ chức có đủ khả năng đáp ứng các yêu cầu đã xác định đối với công việc dịch vụ hành chính của mình.
- Thông tin cho khách hàng về những thông tin về công việc dịch vụ hành chính mà họ yêu cầu đặc biệt là những công việc quan trọng phức tạp liên quan tới nhiều tổ chức và cá nhân và có thể gây tổn thất lớn nếu không đảm bảo chất lượng.
- Sắp xếp việc thực hiện yêu cầu của khách hàng so với thoả thuận trước đó. Tiếp nhận ý kiến đóng góp từ phía khách hàng, các khiếu nại của khách hàng.

2.2. Xây dựng và triển khai công việc dịch vụ hành chính

- Có kế hoạch thiết kế triển khai công việc dịch vụ hành chính. Đảm bảo kiểm soát được quá trình xây dựng và triển khai, xem xét chu trình sống của công việc dịch vụ hành chính, độ an toàn, mức độ tiện lợi nhanh chóng, tính bền vững, độ rủi ro ... để lường trước được và đảm bảo yêu cầu thoả mãn khách hàng.
- Xác định rõ kế hoạch thiết kế triển khai, các giai đoạn của quá trình thiết kế triển khai , thẩm định và phê duyệt đối với mỗi giai đoạn thiết kế triển khai.
- Trách nhiệm và quyền hạn đối với các đơn vị và cá nhân liên quan đối với thiết kế / triển khai các lĩnh vực có liên quan giữa các bộ phận khác nhau trong việc thiết kế/ triển khai phải được quản lý, đảm bảo việc cập nhật thông tin và liên đới trách nhiệm.
- Đầu vào của thiết kế phải được triển khai và duy trì. Đầu vào gồm :

+ Những yêu cầu thuộc chức năng và việc thực hiện công việc hành chính.

+ Những yêu cầu và luật pháp , quản lý nhà nước

+ Vấn đề kế thừa các công việc dịch vụ hành chính đã có

+ Các yêu cầu quan trọng khác cần cho thiết kế triển khai

Các yếu tố đầu vào phải được xem xét một cách thích hợp, giải quyết những vấn đề không rõ ràng, không đầy đủ hoặc có mâu thuẫn.

- Đầu ra của thiết kế triển khai phải được ghi nhận đầy đủ để có thể kiểm chứng so với đầu vào. Đầu ra phải phù hợp với các yêu cầu của đầu vào, cung cấp các thông tin cần thiết cho hoạt động tạo ra công việc dịch vụ hành chính . Đầu ra phải phản ánh những tiêu chí cho một công việc dịch vụ hành chính.
- Xem xét thiết kế triển khai ứng với từng giai đoạn có theo đúng kế hoạch hay không đánh giá có phù hợp yêu cầu hay không, vấn đề cần điều chỉnh là gì, bổ sung vấn đề còn thiếu..
- Phê duyệt thiết kế triển khai sau khi kiểm tra xác nhận công việc dịch vụ hành chính tạo ra theo thiết kế đó sẽ đáp ứng được các yêu cầu dự kiến.
- Kiểm soát việc thay đổi thiết kế triển khai đảm bảo mọi thay đổi phải được xem xét đánh giá, xét duyệt của người có thẩm quyền.

2.3. Mua hàng và dịch vụ mua ngoài

Việc mua hàng hoá và dịch vụ bên ngoài cũng cần phải kiểm soát. Một tổ chức quản lý nhà nước mua các hàng hoá như: máy móc, thiết bị văn phòng phục vụ cho công việc chuyên môn. Đảm bảo chất lượng hàng hoá mua ngoài phù hợp với chất lượng với tiêu chuẩn đặt ra, giá thành hợp lý.

Chọn nguồn cung cấp hàng hoá và dịch vụ bên ngoài là đủ tin cậy và ổn định. Chỉ chấp nhận hàng hoá và dịch vụ mua ngoài về sau khi đã kiểm tra là đạt yêu cầu.

3. Cam kết của lãnh đạo

Cam kết của bộ Trưởng là điều kiện tiên quyết để có thể xây dựng thực hiện hệ thống Quản lý chất lượng ở Bộ kế hoạch và đầu tư có hiệu quả. Thể hiện sự quyết tâm của toàn bộ tổ chức trong việc thực hiện hệ thống. Đồng thời cam kết của Bộ Trưởng phải thể hiện được bằng lời nói và việc làm:

- + Thể hiện sự hiểu biết về yêu cầu quan trọng của việc áp ISO 9000.
- + Kiên định về chủ trương chỉ đạo tổ chức thực hiện hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2000
- + Là người đề ra chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng
- + Cam kết cung cấp các nguồn lực cần thiết đảm bảo cho quá trình thực hiện hệ thống được liên tục.
- + Trao quyền và chỉ định người thay mặt mình, thay mặt ban lãnh đạo tổ chức triển khai xây dựng hệ thống Quản lý chất lượng.
- + Có kế hoạch giám sát việc triển khai theo định kỳ, kiểm tra công việc thực hiện của các bộ phận.

Người lãnh đạo phải là người quyết tâm nhất trong việc thực hiện hệ thống Quản lý chất lượng vì trong quá trình thực hiện sẽ có rất nhiều tranh cãi, sự xuất hiện của cái mới sẽ phủ định những cái cũ, sự đấu tranh giữa cái mới và cái cũ diễn ra hết sức gay gắt do đó người lãnh đạo cao nhất phải là người biết dung hoà các xung đột trong tổ chức hướng mọi người thực hiện theo kế hoạch đã định. Làm được điều đó người lãnh đạo trong tổ chức ngoài những tố chất cần

phải có của người lãnh đạo mà phải là người thực sự hiểu về Quản lý chất lượng và lợi ích mà nó mang lại.

Trong lịch sử quản lý chất lượng của Nhật Bản đã được hơn 30 năm, đã gặp nhiều vấn đề trong dòng phát triển của nó. Từ kinh nghiệm thực tế người Nhật đã tích lũy được nhiều bí quyết. Cái bí quyết được tìm thấy từ quy luật đại số chứ không phải là lý lẽ suông. Chính vì vậy nó là cái quý giá.

Điều cần nhấn mạnh ở quản lý chất lượng là dù muốn nói gì thì nói nếu người đứng đầu không quan tâm thì chắc chắn hoạt động quản lý chất lượng không tiếp tục được lâu dài và sẽ thất bại. Quản lý chất lượng không chọn công ty mà chọn giám đốc, đây là nguyên tắc thứ nhất. Dù ai nói ngon nói ngọt đi chăng nữa thì những nhân viên công ty chỉ nghe người có thẩm quyền quyết định tiền lương tiền thưởng của họ.

Về bản chất quản lý chất lượng là công việc thầm lặng. Khi chế tạo ra sản phẩm việc làm ra nhiều sản phẩm tốt được coi là đương nhiên nhưng việc tạo ra sản phẩm xấu thường bị gán cho nhân viên không để tâm hoặc ý thức làm việc kém. Đây là cách nghĩ thông thường vì thế khi nói đến quản lý chất lượng người ta cho rằng cho ra sản phẩm tốt là điều đương nhiên và đó là công việc của bộ phận kiểm tra vì thế người ta dễ hiểu rằng quản lý chất lượng là kiểm tra chất lượng.

Quản lý chất lượng là làm thế nào để không có sai lỗi hoặc kiểm soát sai lỗi. Chính vì thế nếu người lãnh đạo không đưa ra phương châm nhằm thúc đẩy quản lý chất lượng, không có những hành động cụ thể thì khó mà thực hiện được. Phương pháp để thực hiện điều này là mở cuộc họp toàn bộ tổ chức. Trong cuộc họp đó đương nhiên thủ trưởng cao nhất nói chuyện trước, sau đó đến đại diện các bộ phận phát biểu nói khái quát tình hình thực trạng chất lượng hiện tại và sau đó là mục tiêu trong năm tới sẽ cải tiến những phần nào. Công việc này

đòi hỏi các đại diện của các bộ phận phải lập báo cáo phải đưa ra mục tiêu đến sang năm những chỗ nào sẽ tốt hơn do đó yêu cầu họ phải động não suy nghĩ , nếu đưa ra nhưng con số quá lớn thì đó là lời hứa, nếu đưa ra những con số kiểu bình thường thì có thể bị coi thường. Trong cuộc họp mọi người tham dự phải ghi tốc ký bài phát biểu của các trưởng ban để in ra cho mọi người đọc làm như vậy họ sẽ cảm thấy nếu không chịu học hỏi vươn lên sẽ không thực hiện tốt những điều đã hứa.

Với cách làm này nên để mọi người có thời gian để chuẩn bị, sẽ có những bộ phận có sự chuẩn bị truwocs nên khi vào cuộc họp có một bài báo cáo tốt . Và cách này là một biện pháp giáo dục các trưởng phòng ban về ý thức chất lượng. Vào năm sau sẽ mở rộng chương trình chất lượng bằng cách tìm kiếm thêm đề tài cải tiến chất lượng nhằm làm cho các đối tượng tham gia không bị nhàm chán mà chương trình chất lượng vẫn được duy trì và đảm bảo theo yêu cầu của ISO 9000. Hiệu quả lớn nhất của cách làm này là tự bản thân lãnh đạo cao nhất của tổ chức đã tham dự lớp quản lý chất lượng dành cho ban điều hành. Cấp trên có làm thì cấp dưới mới theo. Đặc trưng của quản lý chất lượng là cấp lãnh đạo đều quan tâm và tự mình tiên phong chỉ huy và thực tế đã chỉ ra rằng chỉ những nơi nào cấp lãnh đạo tiên phong đi đầu mới thành công.

4. Thành lập Ban ISO

Ban ISO là một nhóm các thành viên chuyên phụ trách về vấn đề chất lượng của đơn vị. Việc thành lập ban này nhằm duy trì và thực hiện lâu dài hệ thống quản lý chất lượng. Để khắc phục tâm lý cho rằng khi vào ban ISO thì các thành viên này bị kiêm nhiệm thêm công việc cho nên về lâu dài ta nên lập ra một phòng chuyên trách về quản lý chất lượng gọi là Phòng chất lượng.

Ban ISO là bộ phận góp phần quan trọng đôi khi mang tính quyết định đến việc xây dựng hệ thống chất lượng ISO 9000. Với một tổ chức nhiều phòng ban quản

lý nhiều lĩnh vực kinh tế và xã hội thì việc thành lập Phòng quản lý chất lượng là cần thiết. Thành viên trong phòng quản lý chất lượng này phải là các chuyên viên trong từng lĩnh vực mà Bộ quản lý.

Ví dụ như: xem xét một quy trình đăng ký kinh doanh thì ta cần phải có một chuyên viên về lĩnh vực này từ bộ phận đăng ký kinh doanh thuộc Cục phát triển Doanh nghiệp nhỏ và vừa thì mới có thể tìm ra các sai lỗi trong quá trình thực hiện, hay cải tiến quá trình đăng ký kinh doanh. Hay xem xét một quá trình xây dựng chế độ tiền lương thì phải có một chuyên viên đến từ Vụ tiền lương

Và một thành viên không thể thiếu trong Phòng quản lý chất lượng là một Phó Bộ trưởng chuyên trách về chất lượng nắm bắt được mục tiêu, phương hướng hoạt động và chức năng của Bộ, có ý muốn và động lực cải tiến chất lượng trong tổ chức. Có khả năng thuyết phục và lôi kéo mọi thành viên, có khả năng thuyết phục...Ban ISO có nhiệm vụ chuyên trách về chất lượng, triển khai thực hiện chương trình chất lượng, đánh giá chất lượng... Đào tạo nhân viên đánh giá chất lượng nội bộ trong tổ chức, tạo nên một cơ chế phù hợp nhằm động viên khuyến khích các đánh giá viên làm việc hiệu quả.

Ban ISO phải làm sao để huy động được tất cả mọi người cùng tham gia. Tổ chức những cuộc thảo luận nhóm nhằm mục đích để mọi người đưa hết thông tin trong đầu họ. Do đó thành phần tham dự là những người nắm rõ về quy trình tiến hành công việc của tổ chức. Tập hợp những người không biết lại hầu như không có ích gì, khi cần thiết thì tập hợp luôn cả những người phụ trách trước đó hoặc là những người thông thạo công việc này. Số người tham dự khoảng 10 đến 15 người, vấn đề quan trọng là biết khơi gợi ý kiến của mọi người. Trước tiên để mọi người tự do phát biểu không thể thì thông tin trong đầu không đưa ra hết được , đặc biệt chú ý là không nên phê phán những gì họ nói rrra, điều cấm kỵ nhất là chê bai người khác vừa bắt đầu nói ra điều mà họ cho là có lợi. Theo lẽ

thường ai bị chê bai điều họ đóng góp sẽ cảm thấy khó chịu, ngoài ra khi có ai đó diễn tả chưa rõ ràng ta không nên vội vã mà nên đợi cho họ nhớ ra . Biết lắng nghe câu chuyện sẽ làm người nói diễn tả mạch lạc hơn. Mục đích của cuộc họp không nhằm đưa ra kết luận mà là vốn thông tin nhằm tìm ra đầu mối. Cần phải tiến hành với tinh thần giống như nhân viên điều tra hình sự, ai cũng là người có liên quan nên phải kiên nhẫn nghe hết. Ở đây là cả một nghệ thuật. Doạ nạt không mang lại hiệu quả, trọng lượng thông tin nói ra còn có cả thông tin sai lệch nhưng dù thế nào vẫn cứ chấp nhận, sau này điều tra thêm sẽ phán đoán được đúng sai. Do đó trong cuộc họp nhóm chất lượng như vậy không được làm việc chọn lọc mà chỉ cố gắng cho mọi người nói càng nhiều càng tốt. Để đạt được mục đích đó, trong cuộc họp điều cần chú ý là không được quy trách nhiệm. Sau cuộc họp nếu ta tiếp cận chất vấn bất kỳ một thành viên nào về nội dung họ nói trong cuộc họp trước thì trong cuộc họp sau họ sẽ chỉ ngồi im theo phương châm “im lặng là vàng”.

Chính vì thế người trưởng nhóm hay người điều khiển cuộc họp phải là người thật khéo léo, phải biết cách làm cho mọi người nói hoặc thấy cần thì nêu tên yêu cầu họ phát biểu. Đôi khi trong thực tế tại các cuộc họp có người chỉ ngồi im lặng nhưng khi nêu tên thì họ lại nói không dứt. Khi mọi người đóng góp ý kiến thì nên ghi tên lên bảng và ghi tóm tắt ý kiến của mỗi người để chỗ mọi người cùng nhìn thấy. Con người có một khả năng là nhớ ra những điều đã quen khi nhìn vào các dòng chữ được viết ra. Cuộc họp nào cũng nên kéo dài trên 2 tiếng, vì nếu cuộc họp chỉ vỏn vẹn có 1 tiếng thì buổi họp đó khó có thể sôi nổi, khi bắt đầu sôi nổi thì người trưởng nhóm phải biết cách duy trì lâu bầu không khí đó. Khi thấy mọi người mệt mỏi có thể cho giải lao ít phút. Điều quan trọng trong cách này là làm cho mọi người có ý thức động não để giải quyết vấn đề. Làm như vậy thì dù không nói điều gì to lớn nhưng một lần tập duyệt lại những vấn đề

liên quán sẽ giúp cho công việc đi theo chiều hướng tốt và có người tham dự sẽ giúp giải quyết vấn đề. Dù có người trong nhóm không hợp tác nhưng chỉ ít cũng ngăn chặn sự cản trở của họ. Họp nhóm giúp cho mọi người có dịp trao đổi những gì mà họ đã làm và tìm ra cách làm tốt hơn không những thế mà còn giải toả tâm lý cho mọi người khi nghĩ rằng mình làm việc bị gò ép theo công việc định sẵn, theo khuôn mẫu.

Với ý nghĩa như vậy nên cuộc họp kiểu này trong quá trình triển khai rất cần thiết để nâng cao tinh thần làm việc tập thể, tạo sự thoải mái cho người tham gia từ đó họ sẽ tham gia một cách tự giác và tích cực.

5. Đào tạo nhận thức

Xuất phát từ yêu cầu của ISO 9000 là phải có sự tham gia của tất cả mọi người trong tổ chức do đó cần tổ chức những khóa học nhận thức cho các thành viên.

Đào tạo là yêu cầu bắt buộc và là cơ sở quyết định cho sự thành công trong áp dụng ISO 9000. Mọi cán bộ nhân viên trong tổ chức đều phải được đào tạo về các kiến thức và kỹ năng cơ bản liên quan tới công việc họ phải thực hiện trong hệ thống quản lý chất lượng.

Nội dung của khoá đào tạo:

- giới thiệu về ISO 9000: Giải thích ISO 9000 và lợi ích của việc áp dụng, đặc biệt là ISO trong dịch vụ hành chính.
- Về các yêu cầu của ISO 9000: Cụ thể là giải thích nội dung và mối liên hệ của các yêu cầu đó với dịch vụ hành chính nhà nước.
- Đào tạo viết các tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng : hướng dẫn thực hành và phương pháp xây dựng hệ thống văn bản tài liệu chất lượng.
- Đào tạo đánh giá chất lượng nội bộ: khoá học này nhằm hướng dẫn cho các thành viên trong ban đánh giá phương pháp đánh giá.

Bộ kế hoạch và đầu tư là một cơ quan có quy mô lớn và bao hàm nhiều lĩnh vực ta nên chọn hình thức đào tạo hạt nhân, tức là sẽ cử người đại diện của từng phòng ban để tham gia khoá đào tạo như vậy vừa tiết kiệm được chi phí mà vừa không làm ảnh hưởng đến công tác chuyên môn. Sau khi tham dự khoá học này thì các "hạt nhân" trở về phòng ban của mình để phổ biến cho mọi người trong phòng những kiến thức mình đã thu nhận được từ khoá học đào tạo nhận thức về ISO 9000.

Đào tạo về quản lý chất lượng và đào tạo về kỹ năng quản lý cần được thực hiện hiện dựa trên một loạt các học phần đào tạo thực hành xây dựng trên các nhu cầu đào tạo đã được biết đến. Những nhu cầu đào tạo này cơ bản là những diễn biến mới trong hệ thống mà đã được thống nhất như cơ chế khoán kinh phí và phân cấp tài chính, hiệu quả năng lực quản lý, lập kế hoạch chiến lược và tác nghiệp, theo dõi giám sát, cải tiến các cơ chế cung ứng dịch vụ, hệ thống quản lý mới.

Các bước đi trong một chiến lược đào tạo bao gồm:

- + Xác định và thống nhất các lĩnh vực cho việc xây dựng các học phần đào tạo
- + Thiết kế các học phần cần đào tạo
- + Kiểm chứng các học phần trong thực tiễn thông qua thí điểm có giới hạn
- + Bổ nhiệm và đào tạo đầy đủ các giảng viên nòng cốt trong các học phần
- + Triển khai thực hiện các khoá đào tạo tại mỗi tỉnh về các học phần.

Thông tin phản hồi về các kết quả và thảo luận

- + Nhấn mạnh lại quá trình trọng điểm tại các thời điểm khác nhau trong quá trình đào tạo.
- + Kết thúc khoá đào tạo bằng việc lập kế hoạch cá nhân rút ra từ việc học tập
- Lựa chọn giảng viên:

Một giảng viên giỏi là người dẫn dắt việc học tập của những người khác. Họ không cho rằng mình là người trên hẳn những người mà mình đang đào tạo. Họ

phải đáp ứng lời cuốn và lắng nghe các học viên trong các buổi giảng của mình, linh hoạt và thông thạo về tâm lý học con người và có năng lực đo lường được tâm thái của người nghe và đáp ứng được một cách đúng đắn.

Kỹ năng đích thực của người giảng viên không phải là vốn kiến thức của riêng họ về lĩnh vực môn học mà là ở chỗ họ có làm chủ được kỹ năng đào tạo của họ hay không. Trong đào tạo chúng ta cần nhà thực hành chứ không phải là những người thuộc giới học thuật. Bởi lẽ đào tạo cần phải hướng vào người học, hầu hết những khoá đào tạo này là đào tạo thực hành làm những gì và làm như thế nào?

Bảng so sánh:

Người giảng viên theo kiểu học thuật	Người giảng viên theo kiểu tạo thuận lợi
Tập trung vào quá trình và cả nội dung	Cần truyền đạt nội dung cụ thể
Không cần thiết phải biết về nội dung chuyên môn	Phải là một chuyên gia
Hiểu và giúp các học viên lĩnh hội được những gì cần thiết cho họ và sẵn sàng thay đổi chương trình đào tạo để làm được việc đó.	Chỉ đạo nhóm học viên và duy trì chặt chẽ chương trình của khoá học
Tự mình không phải là người lãnh đạo mà chính học viên mới là người lãnh đạo	Là người nắm quyền, nhân vật quyền lực.
Nhận biết sự cam kết, thái độ, kỹ năng và kinh nghiệm của học viên	Loại bỏ kinh nghiệm của học viên mà chỉ chú trọng vào học tập theo kiểu học thuật.
Phương pháp tiếp cận học tập linh hoạt	Trình bày các ý tưởng, sự kiện, các kỹ năng trong một chương trình cố định.
Lựa chọn các công cụ và các nhiệm vụ phù hợp có phối hợp với học viên	Giữ vai trò chủ đạo và quy định các hoạt động.
Cần phải có kinh nghiệm về các quá trình của nhóm	Làm việc theo một thiết kế/ đề cương chương trình.

6. Xây dựng hệ thống các văn bản của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000

Theo yêu cầu của bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2000 yêu cầu hệ thống tài liệu gồm:

(1) Phát biểu thành văn về chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng

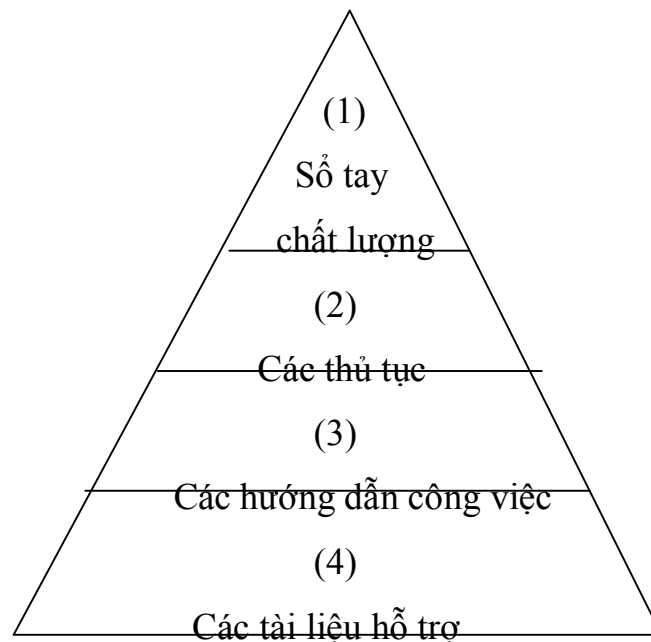
(2) Sổ tay chất lượng

(3) Các thủ tục quy trình do bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2000 yêu cầu gồm:

- + Quy trình xem xét của lãnh đạo
- + Quy trình kiểm soát tài liệu
- + Quy trình đánh giá chất lượng nội bộ
- + Quy trình kiểm soát dịch vụ không phù hợp
- + Quy trình khắc phục các điểm không phù hợp
- + Quy trình các hoạt động phòng ngừa

(4) Văn bản cần thiết để đảm bảo việc hoạch định các hoạt động tác nghiệp

(5) Các hồ sơ



Với mỗi doanh nghiệp khi xây dựng hệ thống tài liệu đều phải thực hiện đầy đủ các yêu cầu của bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2000, cơ quan hành chính nhà nước khi áp dụng cũng không nằm ngoài yêu cầu này.

Xây dựng sổ tay chất lượng

Sổ tay chất lượng đó là một tài liệu cho biết cấu trúc của hệ thống tài liệu chất lượng qua đó để đối chiếu với các thủ tục sử dụng trong tổ chức. Trong sổ tay chất lượng thường kèm theo chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng, cam kết của lãnh đạo...

Nội dung của chính sách chất lượng đó là sự tuyên bố của tổ chức với mọi người về việc tổ chức sẽ đảm bảo cung cấp những dịch vụ một cách nhanh chóng và hiệu quả. Trong chính sách chất lượng có thành lập hệ thống các bảng biểu, quy trình, thủ tục, trình tự giải quyết công việc... đây là bằng chứng thực tế để đảm bảo rằng sản phẩm của quá trình thực hiện công việc đạt chất lượng tốt nhất.

Đảm bảo chính sách chất lượng được công bố cho toàn bộ tổ chức được biết.

Quá trình giải quyết công việc phải được phân công nhiệm vụ rõ ràng và tổ chức kiểm tra giám sát. Một khó khăn trở ngại là khó có thể tìm ra sai lỗi trong quá trình giải quyết công việc vì đặc thù sản phẩm của dịch vụ hành chính là công việc hoặc văn bản nên khi một nhân viên nào đó cố tình gây khó khăn cho khách hàng (ví dụ như làm chậm trễ giải quyết công việc cho khách hàng). Vậy nên giải pháp tốt nhất là hãy công khai cả quy trình thủ tục giải quyết công việc như vậy khách hàng có thể chủ động trong quá trình làm việc cũng như kiến nghị những phiền hà mà họ gặp phải.

Mục tiêu chất lượng

Trước tình hình hiện nay, theo nhận xét đánh giá từ phía nhân dân cho rằng các cơ quan hành chính nhà nước thực hiện chưa tốt vấn đề giải quyết các thủ tục hành chính cho nhân dân nên họ rất áy náy khi lui tới những nơi như vậy và chỉ khi có việc rất cần thiết họ mới tới. Để khắc phục nhược điểm này Bộ cần đề ra mục tiêu giảm sự phiền hà từ phía nhân dân, nâng cao chất lượng phục vụ

nhân dân, nâng cao tinh thần phục vụ của cán bộ công nhân viên trong khi tiếp xúc với cá nhân hoặc tổ chức đến làm việc tại Bộ.

Thời gian giải quyết công việc cho cá nhân hay tổ chức phải được quy định rõ ràng. Với mỗi lĩnh vực có thể quy định mức thời gian phù hợp, ví dụ như: Giải quyết đăng ký kinh doanh cho các doanh nghiệp trong khoảng tối đa là 7 ngày kể từ ngày nhận hồ sơ;

- Tất cả ý kiến phản hồi từ phía nhân dân đều được thu thập và phản ánh vào hồ sơ.
- Tăng cường việc thăm dò ý kiến từ phía nhân dân, các yêu cầu nhằm thoả mãn ngày một tốt hơn yêu cầu của nhân dân.
- Giảm sự phàn nàn của các tổ chức và cá nhân
- Đào tạo đội ngũ cán bộ công nhân viên giỏi về trình độ chuyên môn và giao tiếp, nhiệt tình trong công việc .
- Các bộ phận của từng lĩnh vực phải tiến hành thống kê vào cuối mỗi tháng hoặc quý nhằm đánh giá và cải tiến công việc.
- Tiến hành tự đánh giá ở nội bộ các bộ phận chức năng.

Thủ tục quy trình tiến hành một hoạt động cụ thể

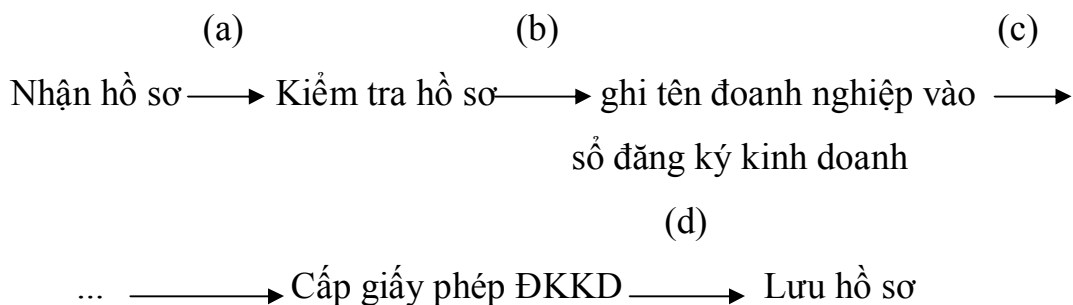
Thủ tục là một cách thức đặc biệt để thể hiện một hoạt động. Khi một thủ tục được viết thành văn bản thì thường tham chiếu là một văn bản thủ tục hoặc một thủ tục thành văn.

Quy trình là một chuỗi công việc nhằm biến đầu vào thành đầu ra.

Việc xây dựng quy trình nhằm đảm bảo rằng mọi hoạt động trong quá trình thực hiện nhiệm vụ chức năng đều được thực hiện nhất quán .

Quy trình được xây dựng có phạm vi áp dụng trong phạm vi toàn bộ tổ chức mục đích là để hướng dẫn cán bộ công nhân viên cách thức thực hiện các công việc, yếu tố này đã được ban lãnh đạo cam kết thực hiện.

Có thể nêu ra một ví dụ về xây dựng quy trình và thủ tục trong việc đăng ký kinh doanh như sau:



Trong quy trình này phải đảm bảo trình tự đi từ (a) đến (d) với thời gian tối đa là 7 ngày . Tức là trong thời gian 7 ngày kể từ khi nộp hồ sơ doanh nghiệp sẽ được cấp giấy chứng nhận đăng ký kinh doanh.

Trong đó hồ sơ DDKKD được xây dựng theo mẫu chuẩn:

CỘNG HÒA XÃ HỘI CHỦ NGHĨA VIỆT NAM

Độc lập - Tự do - Hạnh phúc

Kính gửi: Phòng đăng ký kinh doanh.....

Tôi là(ghi rõ họ tên bằng chữ in hoa):..... Nam, nữ.....

Sinh ngày:...../...../.....Dân tộc.....Quốc tịch.....

Chứng minh nhân dân số:.....

Ngày cấp:..... Nơi cấp:.....

Nơi đăng ký hộ khẩu thường trú:.....

Chỗ ở hiện tại:.....

Điện thoại:..... Fax:.....

Email:..... Website:.....

Đăng ký kinh doanh nghiệp tư nhân

do tôi làm chủ với nội dung sau:

1. Tên doanh nghiệp viết bằng tiếng Việt(ghi bằng chữ in hoa):.....

Tên doanh nghiệp ghi bằng tiếng nước ngoài:.....

Tên doanh nghiệp viết tắt:.....

2. Địa chỉ trụ sở chính của doanh nghiệp :.....

Điện thoại:.....Fax:.....

Email:.....Website:.....

3. Ngành nghề đăng ký kinh doanh:.....

4. Vốn đầu tư ban đầu:.....

Tổng số :.....

Trong đó :

- tiền Việt Nam:.....

- Ngoại tệ tự do chuyển đổi:.....

- Vàng:.....

- Tài sản khác:.....

5. Tên địa chỉ chi nhánh :.....

6. Tên, địa chỉ văn phòng đại diện:

Tôi cam kết :

- Bản thân không thuộc diện quy định tại điều 9 của Luật doanh nghiệp, không đồng thời là thành viên hợp danh của công ty hợp danh, không đồng thời là chủ của doanh nghiệp tư nhân và không đồng thời là chủ hộ kinh doanh cá thể khác.
- Trụ sở doanh nghiệp thuộc quyền sở hữu / quyền sử dụng hợp pháp của tôi.

- Chịu trách nhiệm trước pháp luật về tính chính xác, trung thực của nội dung đăng ký kinh doanh.

.....ngày thángnăm...

Chủ Doanh Nghiệp

(ký và ghi rõ họ tên)

Kèm theo đơn

-.....

-.....

-.....

Mẫu đăng ký kinh doanh này là một biện pháp chuẩn hoá các giấy tờ về quản lý đăng ký kinh doanh. Mặt khác còn tổ chức lại cơ cấu cơ quan đăng ký kinh doanh nhằm đạt hiệu quả cao :

Cục quản lý ĐKKD -----Cấp trung ương



Chi cục ĐKKD -----Cấp tỉnh



Phòng ĐKKD -----Cấp huyện

Với cơ cấu tổ chức lại các cơ quan đăng ký kinh doanh như vậy đảm bảo sự tập trung thống nhất giải quyết các phát sinh trong hoạt động đăng ký kinh doanh.

Tạo điều kiện thuận lợi để tiêu chuẩn hoá quy trình nghiệp vụ, tiêu chuẩn hoá cán bộ ĐKKD.

Mặt khác có thể xem một quy trình là một thủ tục một hướng dẫn công việc.

Thủ tục thành văn về đào tạo được viết theo mẫu dưới đây:

Số hiệu 123/ĐT

Quy trình

Người viết: Nguyễn văn A

Lần ban hành: 1

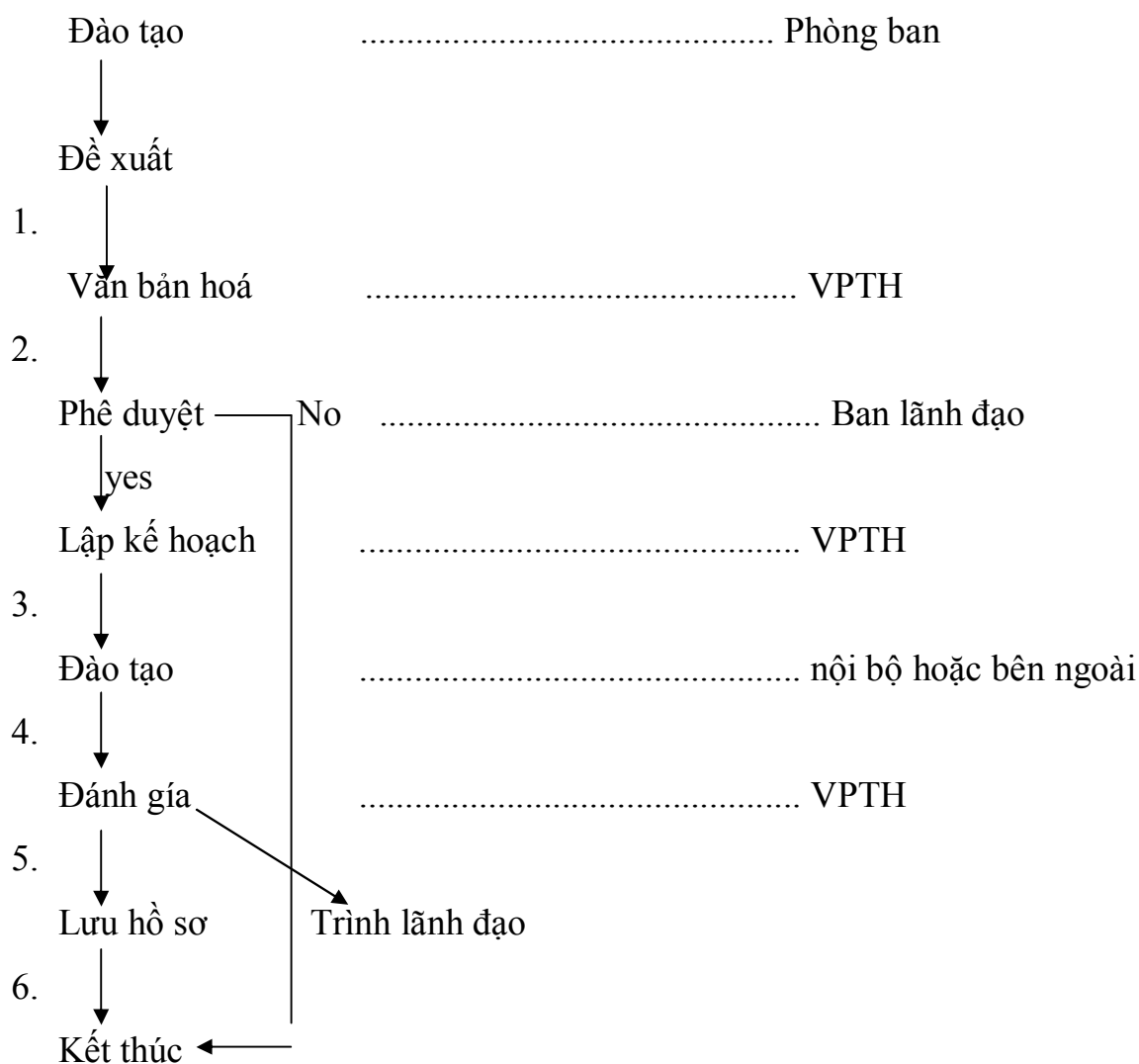
Đào tạo

Người phê duyệt: Văn B

1/9/2004

1/5

20/9/2004



1. Mục đích của quy trình đào tạo: Quy định các bước thực hiện

2. Phạm vi áp dụng: toàn bộ tổ chức

3. Tài liệu viện dẫn: chính sách đào tạo của tổ chức và các tài liệu có liên quan đến vấn đề đào tạo.

4. Các từ viết tắt:

5. Nội dung của quy trình:

6. Hồ sơ:

7. Phụ lục:

Các hướng dẫn công việc

Là sự mô tả chi tiết cách thức thực hiện một công việc cho từng cá nhân. Nội dung của bản hướng dẫn công việc chi tiết đến mức có thể người đọc bản hướng dẫn đó có thể tự làm công việc đó được.

Ta có thể xây dựng một bản hướng dẫn công việc bằng sơ đồ hoặc bằng hình ảnh minh họa

Các biểu mẫu và hồ sơ

Hồ sơ là các biểu mẫu đã được điền đầy đủ thông tin chứng minh một hành động nào đó đã xảy ra. Ví dụ như với bản mẫu khai đăng ký kinh doanh ở trên sau khi doanh nghiệp đã điền đầy đủ các thông tin về doanh nghiệp thì bnr đó được gọi là hồ sơ.

Biểu mẫu là một dạng của tiêu chuẩn hóa các giấy tờ có liên quan đến công việc, giúp cho người thực hiện ghi nhận dễ dàng quản lý và lưu hồ sơ, thuận tiện và tránh được nhiều thiếu sót khi khai hồ sơ.

7. Đánh giá chất lượng của hệ thống quản lý chất lượng

Công việc đánh giá hệ thống quản lý chất lượng nhằm xác định tính hiệu quả của hệ thống và tìm ra những điểm không phù hợp cần được khắc phục .

Việc đánh giá có thể tiếp cận bằng nhiều hình thức như: đánh giá nội bộ, đánh giá của những người tiếp nhận dịch vụ hành chính (tổ chức hoặc cá nhân), cuối cùng là đánh giá của cơ quan chứng nhận.

- **Đánh giá nội bộ :**

Kết quả công việc ở đây hầu hết liên quan tới hồ sơ văn thư và thông tin. Năm bắt dòng chảy giữa chúng là việc quan trọng. Do đó phải làm rõ các hạng mục sử lý, mỗi nhân viên hoặc nhóm nhân viên phụ trách nghiệp vụ gì, đang quản lý hạng mục nào. Ví dụ như hạng mục quản lý đối với người đánh máy là số ngày làm văn bản, số lần sai sót....

Công việc đánh giá của đoàn đánh giá sẽ triển khai với các hạng mục như sau:

- (1) Gây ấn tượng "tiếp chuyện tử tế có văn hoá" qua tiếp xúc trực tiếp và qua điện thoại.
- (2) Tránh nhận điện thoại nhầm qua tay nhiều người
- (3) Truyền đạt thông tin chính xác qua điện thoại
- (4) Không để sai sót trong tính toán (lương, các chế độ khác, chi tiêu..)
- (5) Rút ngắn thời gian làm văn thư, lập dự án...
- (6) Sắp xếp chỉnh lý hồ sơ, văn thư
- (7) Tránh sai lầm trong việc ghi chép lại hoặc tóm tắt lại
- (8) Sắp xếp bàn làm việc và phòng làm việc
- (9) Cải tiến việc quản lý các công cụ văn phòng
- (10) Nghiên cứu cách pha chè tiếp chè nước

Cách pha chè và tiếp nước nói chung là một việc hết sức quan trọng. Qua đó khách sẽ đánh giá thái độ (cử chỉ và lời nói) tiếp đón, sự quan tâm (đồ uống ngon, phù hợp), văn hoá cơ quan(ly, tách , đồ dùng) của cơ quan. Thái độ của người tiếp chè nước góp phần vào kết quả của cuộc trao đổi đàm phán.

- **Đánh giá và điều tra ý thức Quản lý chất lượng**

Để việc quản lý chất lượng có hiệu quả thì phải làm tốt từ việc giáo dục , lập kế hoạch, thực thi và xúc tiến. Tổ chức cần điều tra nhận thức, ý thức về quản lý chất lượng của toàn thể nhân viên, trước khi làm điều tra cần phải giải thích rõ ràng ý nghĩa và mục đích của việc làm để mọi người hiểu đúng và hợp tác, tránh hiện tượng có người sợ qua việc điều tra, tổ chức đánh giá về khả năng, ảnh hưởng đến lương của họ và họ không nói thật. Cần nhấn mạnh rằng tổ chức muốn biết ý thức nhận thức của họ để việc triển khai có hiệu quả, để nâng cao chất lượng dịch vụ, để tổ chức phát triển và bản thân họ có lợi về mặt chuyên môn nghiệp vụ, lương bổng...

Các hạng mục điều tra:

- + Có quan tâm đến quản lý chất lượng không, mức độ quan tâm?
- + Đã từng đọc sách vở, tài liệu cụ thể gì về Quản lý chất lượng?
- + Có nhu cầu hay mong muốn tìm hiểu phương thức quản lý khoa học?
- + Kiểm tra và Quản lý chất lượng liên quan đến nhau như thế nào?
- + Nghĩ gì về chất lượng của dịch vụ mà tổ chức hiện tại đang cung cấp?
- + Theo họ vấn đề trong thao tác, chỗ làm việc, quy trình, công nghệ hỗ trợ hiện tại là gì?

+ Họ nghĩ gì về nguyên nhân phát sinh sự phàn nàn của khách hàng về thái độ tiếp đón, sự phàn nàn của khách hàng trong giải quyết công việc.

+ Điều kiện và môi trường làm việc

+ Nhân viên nghĩ gì về biện pháp phòng ngừa và ngăn chặn tiêu cực xảy ra? Để hoạt động của nhóm chất lượng có hiệu quả thì cũng cần phải xây dựng một kế hoạch hành động cho nhóm. Hoạt động của nhóm Quản lý chất lượng về cơ bản được tiến hành theo trình tự sau:

1. Đưa ra đề tài
2. Nêu lý do
3. Nắm bắt hiện trạng
4. Phân tích truy cứu nguyên nhân, điều tra và chứng minh quan hệ nhân quả.
5. Đối sách (đối sách tức thời và phòng ngừa tái phát)
6. Xác nhận hiệu quả (so sánh với trước khi thực hiện đối sách)
7. Tiêu chuẩn hoá, chặn đứng hiện tượng và triệt để áp dụng đối sách phòng tái phát.
8. Vấn đề còn lại là kế hoạch tiếp theo

Tất cả các thành viên trong nhóm cần hường xuyên nâng cao ý thức vấn đề và nên ghi nhớ trình tự sau khi tiến hành cải tiến .

- + Quan sát: quan sát kỹ nơi làm việc hay hiện vật
- + ghi chép : lấy số liệu
- + sắp xếp : phân tích số liệu đưa ra ý tưởng
- + Kiểm tra thảo luận : kiểm tra thảo luận ý tưởng đưa ra lập phương thức cải tiến
- + Hành động : thực thi phương thức cải tiến.

Nếu kết quả đánh giá là không tốt thì phải đi tìm nguyên nhân xem sự không phù hợp đó ở khâu nào và tìm cách khắc phục. Đánh giá hiệu của hoạt động của nhóm chất lượng, tìm nguyên nhân làm suy thoái nhóm hoạt động quản lý chất lượng.

Các nguyên nhân có thể có :

- + Vì công việc hàng ngày quá bận nhóm chất lượng không thể hoạt động định kỳ hay trong giờ đã ấn định.
- +Không có người lãnh đạo hoạt động nhóm chất lượng hoặc người lãnh đạo của nhóm không quan tâm tới hoạt động của nhóm.
- +Đề tài nghèo nàn, không tìm ra đề tài cho hoạt động kế tiếp.
- +Không có phương pháp điều hành hoạt động của nhóm
- +Không có chế độ biểu dương đích đáng, biểu dương không công bằng
- +Năng lực yếu, lập số liệu kém

Việc nhận ra và loại trừ các nguyên nhân trên là rất quan trọng. Nói chung, hoạt động của nhóm chất lượng sẽ mang lại hiệu quả rất tốt nếu biết cách triển khai. Tuy nhiên nếu sai lầm nghiêm trọng trong việc lựa chọn người lãnh đạo chủ chốt, sai lầm về trình tự, phương pháp thì sẽ bị thất bại.

Để tăng hiệu quả của hoạt động nhóm chất lượng trong quá trình triển khai thực hiện hệ thống Quản lý chất lượng tổ chức có thể áp dụng hình thức cho thay phiên nhau làm trưởng nhóm. Thành viên biết được sự cực khổ của trưởng

nhóm, sẽ có tinh thần hợp tác cao hơn. Về cơ bản nhóm chất lượng được thành lập theo nơi làm việc theo ngành nghề. Tuy nhiên tùy trường hợp cụ thể người ta có thể xem xét và áp dụng cách lập nhóm theo lứa tuổi để các thành viên dễ hoạt động.

Đánh giá, phân tích và cải tiến dịch vụ hành chính.

Yêu cầu chung: tổ chức lập kế hoạch thực hiện việc phân tích đánh giá và cải tiến quá trình của hệ thống quản lý chất lượng đảm bảo công việc dịch vụ hành chính luôn luôn phù hợp với yêu cầu đã xác định và nâng cao tính hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng, Tổ chức tự chọn các phương pháp thích hợp có khả năng áp dụng kể cả kỹ thuật thống kê.

Để đánh giá sự thoả mãn của khách hàng thì tiến hành theo dõi thu thập thông tin về sự cảm nhận của khách đối với công việc dịch vụ hành chính mà khách được tổ chức cung cấp. Thoả mãn hay không thoả mãn?

Đánh giá nội bộ kết hợp với lấy ý kiến của khách hàng để phân tích đưa ra kết quả khách quan và chính xác.

Đánh giá nội bộ: Định kỳ thường là 6 tháng một lần phải tiến hành đánh giá. Hệ thống quản lý chất lượng có còn phù hợp hay không? để có câu trả lời cho câu hỏi này thì cần có một cuộc đánh giá trên toàn bộ hệ thống. Xuất phát từ ý kiến của khách hàng mà có định hướng cho việc rà soát các trình tự tiến hành giải quyết công việc. Việc đánh giá sản phẩm dịch vụ hành chính thật khó có thể đưa ra một tiêu chí để so sánh. Ví dụ như việc đánh giá mức độ khả thi của một dự án đầu tư kinh tế thì chỉ có thể đánh giá tiến trình thực hiện dự án đó (kế hoạch, thời gian thực hiện,...) hay yếu tố khoa học và phần lớn là phụ thuộc vào yếu tố nghệ thuật(tức là yếu tố kinh nghiệm của người làm dự án) như vậy con người luôn là trung tâm của việc đánh giá. Sản phẩm dịch vụ tốt , thoả mãn nhu cầu hay không lại phần lớn phụ thuộc vào trình độ của nhân viên trong tổ chức.

Căn cứ vào thực trạng tình hình hoạt động, các trọng điểm phát hiện điểm không thích hợp, hoặc căn cứ vào các kết quả của những lần trước. Kịp thời đưa ra biện pháp điều chỉnh khắc phục sai sót đã phát hiện và đưa ra kết luận trong đánh giá động thời đánh giá cơ hội cải tiến công việc dịch vụ hành chính của tổ chức. Phương pháp đánh giá được các đánh giá viên lựa chọn, động thời các đánh giá viên chỉ được tham gia đánh giá những công việc không thuộc phạm vi nhiệm vụ trách nhiệm của mình.

Đánh giá công việc dịch vụ hành chính :

Tiến hành theo dõi ghi chép các đặc tính của công việc dịch vụ hành chính đã tạo ra, đối chiếu xem có đáp ứng các yêu cầu đã xác định hay không . Thực hiện việc xem xét ở các bước trong tiến trình tạo ra sản phẩm dịch vụ hành chính. Chỉ cung cấp dịch vụ cho khách hàng sau khi đã được xác nhận là phù hợp và có quyết định của người có thẩm quyền.

Kiểm soát công việc , kiểm soát sự không phù hợp: Mục đích của quá trình này là nhằm ngăn ngừa sai sót, giả định như khi khách hàng tiếp nhận rồi mới phát hiện sai sót thì tổ chức cần trao đổi với khách hàng và chịu trách nhiệm xử lý sự không phù hợp.

Cải tiến và nâng cao hiệu quả của hệ thống quản lý chất lượng thông qua xác định và thực hiện chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng đánh giá kết quả thu được, phân tích dữ liệu, hành động khắc phục và phòng ngừa phải đáp ứng các yêu cầu:

- + Cải tiến sự không phù hợp của dịch vụ hành chính và của hệ thống , bao gồm cả khiếu nại của khách hàng
- + Xác định nguyên nhân, nhu cầu và thực hiện sự khắc phục
- + Đánh giá hành động khắc phục đã thực hiện

Thực hiện các biện pháp phòng ngừa và loại bỏ các nguyên nhân tiềm ẩn của sự không phù hợp. Quy trình phòng ngừa phải đáp ứng nhu cầu nhận biết nguyên nhân, thực hiện và đánh giá kết quả áp dụng các biện pháp phòng ngừa.

Cải tiến chất lượng là giải pháp cơ bản đảm bảo cho hệ thống quản lý chất lượng ngày càng được nâng cao tính hiệu quả thoả mãn khách hàng và hoạt động của tổ chức ổn định sáng tạo. Xác định và thực hiện biện pháp khắc phục sai sót và phòng ngừa chủ yếu là nhằm đảm bảo thực hiện hệ thống quản lý chất lượng đã được xác lập theo ISO 9001:2000.

Muốn nâng cao, hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2000 cần thực hiện những yêu cầu những biện pháp cải tiến một cách cơ bản và có hệ thống. Để có một Hệ thống quản lý chất lượng có hiệu quả cao nên kết hợp cả ISO 9001: 2000 và ISO 9004: 2000.

Đánh giá công chức:

Mục đích của việc đánh giá công chức là nhằm đảm bảo tính khách quan trong việc xây dựng đội ngũ công chức Nhà nước trên cơ sở chế độ nghề nghiệp và chế độ thành tích công tác. Đánh giá việc thực thi công việc sẽ là cơ sở để xem xét việc tăng bậc bổ nhiệm chức vụ, thuyên chuyển nhân sự và tăng lương định kỳ.

Tiêu chuẩn để đánh giá công chức:

- Lòng trung thành: Không bao giờ nghi ngờ sự đúng đắn của tư tưởng quốc gia
- Đề cao danh dự Nhà nước, Đảng, luôn luôn đặt lợi ích của nhà nước lên trên lợi ích của cá nhân hoặc một nhóm người.
- Luôn cố gắng học hỏi đào sâu nghiên cứu về tư tưởng quốc gia, về luật pháp về chủ trương đường lối chính sách của Nhà nước nhằm thực hiện có hiệu quả hiệu suất nhiệm vụ của mình.

- Phải trung lập về mặt chính trị không được phép trở thành thành viên của một nhóm hội nào cũng như không được dính líu tới những hoạt động có mục đích chống lại quốc gia, luật pháp của Nhà nước.
- Luôn thực hiện tốt nhiệm vụ của mình
- Có năng lực, sự hiểu biết và thông thạo mọi vấn đề trong công tác của mình cũng như trong các lĩnh vực khác có liên quan.
- Có kinh nghiệm trong công tác và các lĩnh vực khác có liên quan đến công tác của mình.
- Có tinh thần sẵn sàng nhận nhiệm vụ thực thi nhiệm vụ bất kể giờ giấc và nghiêm túc.
- Hoạt bát khoẻ mạnh cả về trí lực và thể lực
- Hoàn thành nhiệm vụ một cách tốt nhất và đúng thời hạn
- Sẵn sàng ở nơi công tác khi được giao nhiệm vụ ở bất cứ hoàn cảnh nào
- Dám chịu trách nhiệm do quyết định hay việc làm của mình gây ra
- Thực hiện nhiệm vụ một cách chân thành không lạm dụng thẩm quyền của mình
- Tôn trọng ý kiến của người khác. Không bảo thủ, khi nhận thấy ý kiến của người khác là đúng nhanh chóng điều chỉnh mình.
- Chủ động đề xuất nêu ra ý kiến nếu thấy có lợi cho công việc với lãnh đạo hoặc những người có liên quan.
- Trong những hoàn cảnh cấp bách có thể đưa ra những quyết định cần thiết kịp thời trong khi thực hiện nhiệm vụ mà không chờ sự chỉ đạo hoặc mệnh lệnh của cấp trên với điều kiện quyết định đó không trái với chủ trương chung.

III. Các giải pháp nâng cao ý thức chất lượng trong tổ chức

1. Nâng cao ý thức chất lượng của công nhân viên chức trong tổ chức

Phương pháp nâng cao ý thức chất lượng cho cán bộ trong tổ chức có thể thực hiện bằng cách:

- (1) Làm cho họ hiểu rằng họ đang làm công việc gì và tầm quan trọng của công đoạn tạo ra sản phẩm dịch vụ mà họ đảm nhiệm, tạo cho họ niềm tự hào về vai trò ý nghĩa kỹ năng thực hiện công việc đó.
- (2) Làm cho thành viên hiểu rõ dòng chảy quy trình và cơ cấu đảm bảo chất lượng.
- (3) Làm cho các thành viên hiểu rõ yêu cầu chất lượng trong thao tác công việc là gì .
- (4) Chỉ ra cho các thành viên trong tổ chức biết rõ tầm quan trọng của sản phẩm dịch vụ quản lý nhà nước trong việc đảm bảo công tác quản lý theo thể chế và pháp luật.
- (5) Làm rõ mục tiêu chất lượng để nhằm làm giảm sự phân tán chất lượng.
- (6) Chỉ ra cho các thành viên biết được sự phán đoán chính xác chất lượng như thế nào là tốt, xấu; chỉ đạo sao cho họ làm việc với tâm trạng vui vẻ.

2. Phát huy trí tuệ tập thể

Trên trái đất có rất nhiều loài sinh vật đang sống nhưng trong đó chỉ có con người tạo nên nền văn minh như ngày nay. Tuy nhiên con người không phải là loài động vật khoẻ nhất, chạy nhanh thì thua ngựa, sức mạnh thì thua voi. Vì thế về sức mạnh cơ bắp thì con người không phải là loài khoẻ nhất. Cũng chính vì thế mà tổ tiên chúng ta sợ môi trường xung quanh. Vậy sự khác biệt giữa con người và các loài động vật khác là gì? Đó là khả năng tư duy khả năng làm ra cái mới (sáng tạo), hay đó chính là trí tuệ. Nhờ có trí tuệ mà nhân loại phát triển như ngày nay.

Để phát huy tính sáng tạo một làn gió mới ra đời từ quản lý chất lượng là đặc trưng mới của tầng lớp dưới mà nó từ những con người bình thường chứ không

phải từ một nhà khoa học. Sáng tạo không chỉ dành riêng cho giới trí thức, nó làm cho con người say mê với công việc. Một người công nhân họ cảm thấy mình quan trọng hơn khi đề xuất của mình được thực hiện và mang lại hiệu quả cao trong công việc. Vậy vấn đề của tổ chức là làm sao để có được nhiều đóng góp như thế nữa cho công việc, càng nhiều ý kiến đóng góp càng chứng tỏ rằng những thành viên trong tổ chức có sự gắn bó với tổ chức có nhu cầu cống hiến. Do vậy tổ chức cần phải có chế độ khen và thưởng kịp thời nhằm khuyến khích những người khác cùng suy nghĩ ra cách làm mới, cung đóng góp sáng kiến cho tổ chức. Và các chính sách khen thưởng này đều phải được ghi trong quy định của tổ chức chứ không phải chỉ là sự hứa hẹn. Đây cũng chính là một sự cam kết của tổ chức đối với các thành viên trong tổ chức.

3. Xây dựng các quy định liên quan đến chất lượng trong tổ chức

Để việc quản lý chất lượng được thành công tốt đẹp tổ chức cần xây dựng các chủng loại quy cách. Quy cách trong tổ chức nếu đã xây dựng thì buộc tất cả mọi thành viên đều phải tuân thủ và áp dụng một cách nghiêm túc:

- (1). Quy định quản lý quy cách trong tổ chức: tổng quát các quy cách trong tổ chức, quy định về việc lập quy cách, sửa đổi, quản lý, phân loại, hình thức trình bày...
- (2). Quy định về ban quản lý chất lượng: thành phần cấu tạo ban quản lý chất lượng bao gồm cả việc tiêu chuẩn hoá, quy định về nội dung nghiệp vụ, xử lý giấy tờ, hồ sơ, thủ tục điều hành...
- (3). Quy định về đề án cải tiến, thủ tục liên quan đến chế độ đề án cải tiến.
- (4). Quy chuẩn các hoạt động tạo ra sản phẩm dịch vụ: thái độ tiếp đón, phong thái làm việc, ăn mặc, thời gian, ...
- (5). Quy định quản lý môi trường làm việc: ánh sáng, nơi để hồ sơ tài liệu, thiết bị văn phòng, điện thoại, photo...

(6). Quy định về quản lý chất lượng:

- + Thủ tục từ việc lập ra phương án kế hoạch quản lý chất lượng đến lúc quyết định.
- + Kế hoạch về tiêu chuẩn hoá, cải tiến và quản lý quy trình công nghệ.
- + Giáo dục quản lý chất lượng, thanh tra quản lý chất lượng...
- + Quy định về phương pháp bảo quản, phương pháp sử dụng tài liệu, quản lý chất lượng

(7). Quy định mua hàng: phương châm mua hàng, phương pháp mua hàng, quy định về thủ tục đặt mua hàng, hình thức và cách sử dụng phiếu đặt hàng nhận hàng, thanh toán

(8). Quy cách nhận ,kiểm tra hàng mua về : Quy định về phương pháp kiểm tra nhận hàng mua ngoài .

(9). Tiêu chuẩn các trình tự cũng như là thao tác công việc ở mỗi công đoạn.

(10). Quy định về quản lý thiết bị: máy tính, máy in,...bảo dưỡng sửa chữa duy trì và nâng cao tính năng hoạt động của thiết bị.

(11). Quy định về kiểm tra công đoạn: quy định về các hạng mục thời gian kiểm tra đối với các công đoạn tiến hành làm nên một dịch vụ hành chính, cách ghi tên người thực hiện công việc, nơi thực hiện...

(12). Quy định về xử lý phàn nàn của khách hàng: quy định về cách tiếp nhận, điều tra phương pháp xử lý phàn nàn của khách hàng đối với dịch vụ hành chính mà khách hàng tiếp nhận, tiêu chuẩn xử lý phàn nàn, cách xử lý đối với phàn nàn của khách hàng.

Trên đây là những quy cách có thể được sử dụng trong một tổ chức với mục đích cuối cùng là bảo đảm chất lượng đối với khách hàng.

Xử lý và giải quyết phản nàn là nhiệm vụ và trách nhiệm của quản lý chất lượng .
Do đó việc làm phiếu xử lý phản nàn là để theo dõi và lấy số liệu là rất quan trọng.

Một phiếu xử lý phản nàn được thiết kế như sau:

Phiếu sử lý phàn nàn:

Phiếu sử lý phàn nàn	Số	Nơi làm phiếu				
		Ngày:				
Nơi sử dụng	Ký hiệu và chủng loại	Số lượng	Nơi phàn nàn			
Nội dung phàn nàn						
Cách sử lý (1) Đổi cái mới (2) Giảm giá (3) Điều tra tại chỗ (4) Nhờ bộ phận chế tạo (5) Nhờ phòng kỹ thuật (6) Sửa chữa bảo trì miễn phí (7) Sửa chữa, bảo trì có phí						
Nguyên nhân						
Đối sách						
Người viết	Giám đốc xưởng	Phụ trách chất lượng	Điều tra	Xử lý	Bảo quản	Trả lời

Mẫu chuẩn biên bản họp nhóm Quản lý chất lượng:

Tên nhóm	Người tham dự Người vắng mặt
Trưởng nhóm	
Ngày giờ	
Địa điểm	
Đề tài định đem ra bàn	
Vấn đề cụ thể (một phần của đề tài lớn)	
Lời bình	

Biểu mẫu làm việc theo đề tài của nhóm quản lý chất lượng

Tên nhóm			
Trưởng nhóm			
Thành viên			
Đề tài			
Thuộc loại:			
1. Chất lượng. 2. Giá thành 3. Thiết bị 4. Sai sót 5. Quản lý 6. Năng suất 7. Học tập 8. An toàn 9. Đạo đức 10. Điều hành nhóm QC 11. Loại khác			
Lý do đưa ra đề tài			
Thời gian thực hiện			
Kết quả dự đoán			
Ý kiến chỉ đạo			
hạng mục thực thi	Người phụ	Lịch kế hoạch	Lịch thực tế
Lập bảng kế hoạch	trách		
Điều tra hiện trạng			
Đưa ra nguyên nhân chủ yếu			
Đưa ra đối sách và thảo luận			
Thực thi đối sách			
Nắm bắt hiệu quả			
Chặn đứng hiện tượng			
Ngày hoàn thành			
Tóm tắt		Hiệu quả	
Thủ pháp QC			
Số lần họp	Số lần đối họp	Tỷ lệ lần tham dự	
Số giờ họp	Số lần đối giờ họp	Tỷ lệ thời gian tham dự	
Phát biểu(tên người, địa điểm, ngày giờ ...)			
Ý kiến lãnh đạo			
Ghi chú			

4. Thay đổi mô hình đào tạo công chức ở Việt Nam hiện nay

Đào tạo và phát triển tốt hơn cán bộ công chức là một phần quan trọng để nâng cao nhất lượng của quá trình tạo ra dịch vụ hành chính

THAY ĐỔI MÔ HÌNH ĐÀO TẠO CÔNG CHỨC	
Si tồ	Sõn
SĐnh h-íng lý thuyỐt	SĐnh h-íng thùc hụnh
Sựo t ¹ o Ớ cẾp b»ng vụ chợng chỖ.	Sựo t ¹ o Ớ nŉng cao tr×nh Ớ t, c nghiÖp
HỖ thềng Ớựo t ¹ o Ớéc quyỖn	HỖ thềng Ớựo t ¹ o cũ tỖnh c ¹ nh tranh
ChuyỖn giao th»ng tin	ChuyỖn giao c, c kũ n”ng vụ th, i Ớé
Lựm mét lặn rải th«i	Qu, tr×nh kh»ng ngỖng suệt Ớêi chỖc nghiÖp
SÆt trắng tỖm vụo gi, o vi ^a n	SÆt trắng tỖm vụo hắc vi ^a n
Sựo t ¹ o gi, o v ^a n ỚĐnh h-íng	Hắc tẾp tù ỚĐnh h-ắng
Sựo t ¹ o trong líp hắc	Sựo t ¹ o ngay t ¹ i c»ng viỖc
Sựo t ¹ o dụi h ¹ n Ớ cũ b»ng cẾp	Sựo t ¹ o ng ³ n h ¹ n nh»m vụo kũ n”ng thùc hụnh
Do cung thỖc ỚỀy	Do nhu cỰu thỖc ỚỀy
Sựo t ¹ o coi nh- lự mét sù kiỖn Ớ-n Ớéc.	Sựo t ¹ o Ớ-íc coi nh- mét qu, tr×nh
Sựo t ¹ o Ớ-íc coi nh- lự mét tèn phỖ Ớêi với	Sựo t ¹ o Ớ-íc coi nh- mét ỚỰu t-

chỖnh phẫ.	
ThiỔu mét tỖm nh×n trong nỖ lúc Ỗm t ¹ o.	Ỗm t ¹ o tỖp trung vọ mỖ mang vọ cỖi tiỔn tr×nh Ỗé t, c nghiỔp.
KhỖu theo dâi Ỗ, nh gỖa Ỗm t ¹ o yỔu kỖm.	KhỖu theo dâi vọ Ỗ, nh gỖa m ¹ nh.

Tổ c,c @Çu vµo @µo t'õ @Õn t,c @éng cña @µo t'õ lµ mét sù thay @æi c'n b¶n vò môt @Ých chiÕn l-íc vµ kÕt qu¶ cña @µo t'õ. Sã lµ sù thay @æi tã chç chuyªn chó vµo c,c yÕu tè @Çu vµo cña @µo t'õ nh- con sè c,c hãc viªn @Õn c,c kÕt qu¶ @µo t'õ c,c kÕt qu¶ lµ tr×nh @é t,c nghiÖp tèt h-n cña c,c hãc viªn khi quay l¹i víi c«ng viÖc cña m×nh. Mét sù chuyÕn @æi nh- vÿy kh«ng thó hoµn thiÕn nhanh chãng @-íc. Nã @ßi hái ph¶i cã t- duy míi, chÝnh s,ch míi mµ chø cã thó thùc hiªn @-íc sau mét thõ hõ, do @ã @Çy lµ mét vÿn @Ò mang tÝnh cÊp b,ch vµ mçi nguy qua @i cã nghi· lµ mét nguy kh,c tr-íc khi c«ng t,c @µo t'õ @Ðnh h-íng t,c @éng hiÕu qu¶ cã thó @-íc @-a vµo thùc hiÕn. Nhu cÇu @µo t'õ xuÊt ph,t tã lç hæng gi÷a kü n¨ng hiÕn cã víi kü n¨ng thùc hµnh cÇn cã. Một khi lõ hõng ðược xác ðịnh và ðược ðo lường thì công tác ðào tạo ðược thiết kế ðể lấp ðầy lõ hõng ðó. Những yếu kém về trình ðộ của công chức ðã làm trì trệ bộ máy quản lý hành chính . Muốn khắc phục tồn tại này cần phải xây ðựng ðội ngũ cán bộ vừa hõng vừa chuyên ðáp ứng yêu cầu

của sự nghiệp công nghiệp hoá hiện đại hóa đất nước cần thực hiện các giải pháp sau:

- + Tiến hành gấp một cuộc cải cách trong công tác đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, nếu muốn cải cách được phải làm từ trên xuống dưới thì phải đổi mới tư duy từ những cán bộ của cơ quan Đảng, Nhà nước, Đoàn thể và mọi công chức trong hệ thống chính trị.
- + Tổ chức tốt việc tuyển chọn đầu vào. Việc thi tuyển phải theo quy trình chặt chẽ, tập trung vào một cơ quan quản lý nhà nước về công chức .
- + Thay đổi nội dung chương trình đào tạo và phương pháp đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công chức tiên tiến hiện đại.

Từ hiện tại	Đến tương lai
<ul style="list-style-type: none">- Lý thuyết- Đào tạo vì mục đích đào tạo- Hệ thống đào tạo mang tính bao cấp- Đào tạo trong lớp học- Chuyển giao thông tin- Đào tạo một lần- Người dạy là trung tâm- Đào tạo dài hạn- Theo chỉ tiêu cấp trên- Đào tạo là lĩnh vực tách biệt- Đào tạo là hoạt động chi ngân sách- Định hướng việc quản lý Nhà nước chung- Kiểm tra đánh giá công tác đào tạo còn yếu kém	<ul style="list-style-type: none">- Thực tiễn- Đào tạo nhằm cải thiện năng lực công tác- Hệ thống đào tạo mang tính cạnh tranh- Đào tạo trên công việc- Chuyển giao kỹ năng và đạo đức công vụ- Đào tạo trong suốt quá trình công tác- Người học là trung tâm- Đào tạo ngắn hạn nhằm cải thiện năng lực công tác- Theo nhu cầu công việc- Đào tạo là một quá trình- Đào tạo là một sự đầu tư của Nhà nước- Chú trọng đến cải cách hành chính và phát triển rộng hơn nữa vấn đề có liên quan.- Thực hiện tốt công tác kiểm tra, đánh giá

Kết luận

Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 trong dịch vụ hành chính là một phương pháp làm việc khoa học và mang lại hiệu quả cao trong công việc đồng thời đó cũng là một công nghệ quản lý mới rất cần thiết đối với một tổ chức dịch vụ hành chính. Áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000 tạo điều kiện để tổ chức hoạt động có hiệu lực và hiệu quả và cũng chính là nâng cao chất lượng công việc và tính chất phục vụ nhân dân của một cơ quan quản lý nhà nước.

Bằng việc nâng cao chất lượng công việc và đổi mới cách làm việc ISO 9000 góp phần phục vụ cho cải cách Hành chính cả về thể chế, bộ máy, công nhân viên chức với khâu đột phá là cải cách các hủ tục hành chính. Kết quả thu được từ việc áp dụng hệ thống này là cao hay thấp còn phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố, nhưng trước hết và quan trọng nhất đó là sự cam kết của lãnh đạo, nhận thức và chất lượng của đội ngũ công nhân viên chức.

MỤC LỤC

Mở đầu	2
I. Quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000	3
1. Quản lý chất lượng là gì?	3
2. Vai trò của quản lý chất lượng.....	3
3. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000.....	4
4. áp dụng ISO 9000 trong dịch vụ quản lý hành chính nhà nước.....	6
5. Các yếu tố cơ bản tạo nên chất lượng của dịch vụ hành chính.	12
II. Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 trong dịch vụ hành chính nhà nước	14
1. Công tác chuẩn bị trước khi bước vào áp dụng hệ thống ISO 9000	14
2. Quy trình tạo ra dịch vụ hành chính lập kế hoạch	17
3. Cam kết của lãnh đạo	21
4. Thành lập Ban ISO	23
5. Đào tạo nhận thức	26
6. Xây dựng hệ thống các văn bản của hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2000	29
III. Các giải pháp nâng cao ý thức chất lượng trong tổ chức	45
1. Nâng cao ý thức chất lượng của cộng đồng viên chức trong tổ chức	45
2. Phát huy trí tuệ tập thể	46
3. Xây dựng các quy định liên quan đến chất lượng trong tổ chức	47
Kết luận	51