

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI**

VŨ MẠNH TRIỀU

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG
THEO TIÊU CHUẨN TCVN ISO 9001: 2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THÀNH NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

HÀ NỘI - 2013

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA HÀ NỘI**

VŨ MẠNH TRIỀU

**MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG
THEO TIÊU CHUẨN TCVN ISO 9001: 2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THÀNH NAM**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ KINH TẾ
CHUYÊN NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH**

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. LÊ HIẾU HỌC

HÀ NỘI - 2013

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan:

Những nội dung trong luận văn này là do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của TS. Lê Hiếu Học. Mọi tham khảo dùng trong luận văn đều được trích dẫn nguồn gốc rõ ràng. Các nội dung nghiên cứu và kết quả trong đề tài này là trung thực và chưa từng được ai công bố trong bất cứ công trình nào.

Hà Nội, ngày 25 tháng 12 năm 2013

Người thực hiện

Vũ mạnh Triều

LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình học tập và hoàn thành luận văn, tôi đã nhận được sự hướng dẫn, giúp đỡ quý báu của các thầy cô, các anh chị, và các bạn. Tôi xin được bày tỏ lời cảm ơn chân thành tới Ban giám hiệu, Viện Đào tạo sau Đại học, Khoa Kinh tế và Quản lý cùng thầy cô giáo Trường Đại học Bách khoa Hà Nội đã tạo mọi điều kiện thuận lợi giúp đỡ tôi.

Đặc biệt, tôi xin trân trọng và cảm ơn sâu sắc đến thầy giáo, **TS. Lê Hiếu Học**, đã hết lòng giúp đỡ, hướng dẫn, và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận văn tốt nghiệp.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban lãnh đạo, các phòng chức năng của Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam (COTANA GROUP) đã cung cấp tài liệu và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tôi trong quá trình làm việc, thu thập số liệu tại Công ty để tôi có thể hoàn thành luận văn.

Tôi xin chân thành cảm ơn bạn bè, đồng nghiệp và gia đình đã chia sẻ, động viên, giúp đỡ tôi trong quá trình học tập và thực hiện luận văn tốt nghiệp.

Mặc dù tác giả đã có nhiều cố gắng, song bản luận văn khó tránh khỏi những hạn chế, khiếm khuyết nhất định. Kính mong nhận được sự chỉ bảo, đóng góp chân thành của các thầy giáo, cô giáo, các bạn bè, đồng nghiệp để bản luận văn hoàn thiện hơn nữa.

Xin trân trọng cảm ơn!

Hà nội, ngày 25 tháng 12 năm 2013

Người thực hiện

Vũ mạnh Triều

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN.....	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	iii
DANH MỤC BẢNG	vi
DANH MỤC SƠ ĐỒ.....	viii
DANH MỤC VIẾT TẮT	ix
PHẦN MỞ ĐẦU	1
1. Lý do lựa chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu của đề tài	2
3. Phương pháp nghiên cứu	2
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	2
6. Kết cấu của luận văn	3
CHƯƠNG 1	4
CƠ SỞ LÝ LUẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ISO 9001: 2008.....	4
1.1. Chất lượng.....	4
1.1.1 Định nghĩa chất lượng.....	4
1.1.2 Tầm quan trọng của nâng cao chất lượng	4
1.2. Quản lý chất lượng	6
1.2.1. Định nghĩa về quản lý chất lượng.....	6
1.2.2. Các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng	6
1.2.3. Tầm quan trọng của quản lý chất lượng.....	8
1.3. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008.....	9
1.3.1. Giới thiệu về tổ chức ISO.....	9
1.3.2. Giới thiệu về bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9000	10
1.3.3. Giới thiệu về bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008	12
1.3.3.1 Bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2008	12

1.3.3.2 Các yêu cầu của HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008.....	12
1.3.3.3 Các nguyên tắc QLCL của tiêu chuẩn ISO 9001: 2008.....	15
1.3.4. Lợi ích của việc áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2008.....	16
1.3.5. Phương pháp đánh giá việc áp dụng HTQLCL theo TC TCVN ISO 9001:2008	18
CHƯƠNG 2	22
THỰC TRẠNG ÁP DỤNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ISO 9001: 2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THÀNH NAM	22
2.1. Giới thiệu về công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam	22
2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển	22
2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh	25
2.1.3. Cơ cấu tổ chức	26
2.1.4. Nhân sự và máy móc thiết bị của COTANA.....	28
2.1.5 Kết quả kinh doanh giai đoạn 2010 - 2012	30
2.2. Giới thiệu hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 tại COTANA.....	31
2.2.1. Giới thiệu chung về hệ thống.....	31
2.2.2. Sứ mệnh và chính sách chất lượng	32
2.2.3. Nội dung hệ thống quản lý chất lượng.....	33
2.2.4. Hoạt động duy trì và cải tiến hệ thống	38
2.3. Phân tích việc áp dụng hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 tại CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THÀNH NAM	44
2.3.1. Phương pháp nghiên cứu	44
2.3.2. Đánh giá về chính sách chất lượng	44
2.3.3. Đánh giá về mục tiêu chất lượng	46
2.3.4. Đánh giá về hệ thống tài liệu	51
2.3.5. Đánh giá về quản lý các nguồn lực tài chính.....	54

2.3.6. Đánh giá về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình	55
2.3.7. Đánh giá về quản lý hệ thống và các quá trình.....	58
2.3.8. Đánh giá về công tác theo dõi, đo lường và cải tiến hệ thống	59
2.3.9. Đánh giá về trách nhiệm của lãnh đạo	61
2.4. Những hạn chế và nguyên nhân trong việc ứng dụng ISO 9001: 2008 tại COTANA	63
CHƯƠNG 3	72
MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ISO 9001: 2008 TẠI COTANA GROUP	72
3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của COTANA.....	72
3.1.1 Mục tiêu và định hướng phát triển chung	72
3.1.2 Định hướng phát triển hệ thống quản lý chất lượng của công ty	74
3.2. Giải pháp hoàn thiện việc áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001: 2008 tại COTANA.....	75
3.2.1. Cải tiến quy trình xây dựng và triển khai thực hiện mục tiêu.....	75
3.2.2. Hoàn thiện hệ thống tài liệu	78
3.2.3. Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý	81
3.2.4. Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình.....	82
3.2.5. Thành lập nhóm chất lượng.....	84
3.2.6. Đánh giá xếp hạng thứ tự ưu tiên cho các giải pháp	85
3.3. Các kiến nghị	89
3.3.1. Kiến nghị với nhà nước	89
3.3.2. Kiến nghị với COTANA	90
KẾT LUẬN CHUNG	92
TÀI LIỆU THAM KHẢO	94
PHỤ LỤC.....	95

DANH MỤC BẢNG

Số và tên bảng	Trang
Bảng 1.1 Xếp hạng mức độ áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn TCVN 9001:2008	19
Bảng 2.1 Danh sách những giải thưởng của COTANA	25
Bảng 2.2 Số lượng các loại công nhân kỹ thuật	29
Bảng 2.3 Các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh năm 2010 đến 2012	30
Bảng 2.4 Tổng kết các khoá đào tạo về kỹ thuật thi công qua các năm	39
Bảng 2.5 Tổng kết hoạt động đào tạo về nhận thức và quản lý	42
Bảng 2.6 kết quả đánh giá về chính sách chất lượng	45
Bảng 2.7. Mục tiêu chất lượng và kết quả thực hiện	47
Bảng 2.8 Bảng theo dõi sửa đổi tài liệu	52
Bảng 2.9 Kết quả đánh giá về hệ thống tài liệu	53
Bảng 2.10 Kết quả đánh giá về quản lý các nguồn lực	55
Bảng 2.11 Kết quả đánh giá về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình	55
Bảng 2.12 Kết quả về việc triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình	56
Bảng 2.13 Tổng hợp khiếu nại qua các năm	57
Bảng 2.14 Theo dõi về tiến độ và chất lượng vật tư cung ứng qua các năm	57
Bảng 2.15 Thống kê chất lượng thi công qua các năm	58
Bảng 2.16 Kết quả đánh giá về quản lý hệ thống và các quá trình	59
Bảng 2.17 Số điểm không phù hợp được phát hiện trong đánh giá nội bộ	60

Bảng 2.18 Kết quả khảo sát về hoạt động phân tích, đo lường quá trình-hệ thống	60
Bảng 2.19 Kết quả đánh giá về trách nhiệm lãnh đạo	61
Bảng 3.1 Các chỉ tiêu kinh tế giai đoạn 2013 – 2015	72
Bảng 3.2. Một số quá trình và mục tiêu tham khảo	83
Bảng 3.3 Tầm quan trọng của các giải pháp	86
Bảng 3.4 Đánh giá tính khả thi của các biện pháp	87
Bảng 3.5. Xếp hạng mức độ ưu tiên cho các giải pháp	87

DANH MỤC HÌNH VẼ

Số và tên hình vẽ	Trang
Hình 2.1 Sơ đồ cơ cấu tổ chức của COTANA	27
Hình 2.2. Phân cấp hệ thống tài liệu	34
Hình 2.3. Cơ cấu tổ chức của công trường	36
Hình 3.1 Quy trình xây dựng và triển khai mục tiêu	77

DANH MỤC VIẾT TẮT

STT	KÝ HIỆU	CHI TIẾT
1	BGD	- Ban Giám đốc
2	AFTA	-Khu vực mậu dịch tự do Asean
3	CBCNV	- Cán bộ công nhân viên
4	CNTT	- Công nghệ thông tin
5	COTANA/COTANA GROUP	- Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam
6	HTCL	- Hệ thống chất lượng
7	HTQLCL	- Hệ thống quản lý chất lượng
8	ISO	- International Organization for Standardization
9	OPEC	- Tổ chức các nước xuất khẩu dầu mỏ
10	BP	- Bộ phận
11	QLCL	- Quản lý chất lượng
12	TCVN	- Tiêu chuẩn Việt Nam
13	TC/DN	- Tổ chức/Doanh nghiệp
14	TQM	- Total Quality Management (Quản lý chất lượng toàn diện)
15	QC	-Quality control
16	QI	-Quality Inspection

17	QA	-Quality Assurance
18	QM	-Quality management
19	VN	- Việt Nam
20	VP	- Văn phòng
21	KT-DT	-Kỹ thuật dự thầu
18	HC-NS	- Hành chính nhân sự
19	KT-TC	-Kỹ thuật thi công
20	ĐBCL	-Đảm bảo chất lượng
21	QL-XL	-Quản lý xây lắp
22	BP	Bộ phận
23	HĐQT	Hội đồng quản trị

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Lý do lựa chọn đề tài

Là nước đi sau trong phát triển kinh tế, Việt Nam có nhiều thuận lợi trong việc thừa kế những thành tựu khoa học công nghệ hiện đại cùng những kinh nghiệm quản lý kinh tế tiên tiến của các nước phát triển. Với chính sách mở cửa, Việt Nam đã ngày càng thu hút được nhiều các công ty, các tập đoàn kinh doanh đầu tư tham gia vào nền kinh tế. Điều đó tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp cận và phát huy các phương pháp quản lý chất lượng mới, hiện đại trong các doanh nghiệp ở Việt Nam.

Với đường lối phát triển kinh tế đúng đắn của Đảng và Nhà nước đã tạo ra động lực cho các doanh nghiệp Việt Nam tham gia ngày càng nhiều vào phát triển nền kinh tế. Đặc biệt trong những năm gần đây, Nhà nước đã quan tâm nhiều hơn tới vấn đề chất lượng sản phẩm. Đồng thời các doanh nghiệp đã dần dần nhận thức được vai trò của việc nâng cao chất lượng sản phẩm và đổi mới tư duy trong phương pháp quản lý chất lượng. Hàng hoá của Việt Nam đang dần khẳng định thương hiệu của mình trên thị trường trong nước và quốc tế.

Cùng với những thuận lợi trên đây, các doanh nghiệp Việt Nam còn gặp không ít những khó khăn thách thức trong quá trình hội nhập và khẳng định chất lượng sản phẩm Việt Nam.

Cho tới nay, nước ta vẫn chưa có một chính sách quốc gia về chất lượng sản phẩm. Sự thiếu hụt các chính sách, các chiến lược dài hạn về chất lượng sản phẩm dẫn đến sự thiếu định hướng trong phát triển, nâng cao chất lượng sản phẩm phục vụ cho quá trình phát triển kinh tế nước ta. Thêm vào đó, việc gia nhập các tổ chức kinh tế thế giới AFTA, OPEC... và gần đây nhất là hiệp định thương mại Việt Mỹ sẽ tạo ra một sức ép rất lớn đối với các doanh nghiệp trong cạnh tranh trên thị trường. Điều đó buộc các doanh nghiệp Việt Nam muốn có chỗ đứng trên thị trường cần phải tăng cường đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, lựa chọn mô hình quản lý chất lượng phù hợp... nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Sự ra đời của hệ thống quản lý chất lượng mới như ISO 9000, TQM... vô hình chung đã trở thành thách thức thực sự đối với các sản phẩm của Việt Nam vì khi muốn thâm nhập vào thị trường, đặc biệt là thị trường các nước phát triển, đòi hỏi các sản phẩm phải có chứng nhận đã áp dụng một hệ thống quản lý chất

lượng phù hợp,. Như vậy, trong xu thế toàn cầu hoá, khu vực hoá việc nâng cao chất lượng sản phẩm, khẳng định thương hiệu của mình là một việc làm tất yếu của các doanh nghiệp Việt Nam đó là phương cách duy nhất đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của họ trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế trong nước và quốc tế.

Xuất phát từ những vấn đề trên, tôi lựa chọn đề tài: “Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam”

2. Mục tiêu của đề tài

Trên cơ sở phân tích thực trạng việc ứng dụng hệ thống quản lý chất lượng tại COTANA, tác giả đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác này ở COTANA. Mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Tổng hợp cơ sở lý luận quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008.
- Phân tích thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA.
- Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA.

3. Phương pháp nghiên cứu

Về lý luận: Nghiên cứu tài liệu liên quan đến lý luận về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008.

Về thực tiễn: Phương pháp dùng phiếu hỏi và phỏng vấn về các yếu tố liên quan đến việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của Luận văn là cán bộ công nhân viên, đặc biệt là cán bộ quản lý hiện đang làm việc tại COTANA.

Phạm vi nghiên cứu của Luận văn là những vấn đề về cơ sở lý luận và phân tích thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA từ đó đưa ra một số biện pháp hoàn thiện công tác này.

6. Kết cấu của luận văn

Để thực hiện được mục đích của Luận văn, ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo; phần nội dung chính của Luận văn được chia thành 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2008

Chương 2: Thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2008 tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý chất lượng theo ISO 9001: 2008 tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam.

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ISO 9001: 2008

1.1. Chất lượng

1.1.1 Định nghĩa chất lượng

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

Ngày nay, do xã hội phát triển nên nhu cầu về vật chất cũng như tinh thần của con người ngày càng đa dạng và phức tạp. Từ đó làm cho môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt hơn và trong cuộc cạnh tranh này doanh nghiệp nào thoả mãn nhu cầu của khách hàng nhiều hơn thì doanh nghiệp đó chiếm được lòng tin của khách hàng nhiều hơn, khi đó sản phẩm của họ được xem là sản đạt chất lượng.

Vậy, trong điều kiện kinh tế thị trường, doanh nghiệp phải bán cái thị trường cần thì ta nên quan niệm chất lượng ở góc độ của người tiêu dùng, của khách hàng “Chất lượng là mức độ của tập hợp các đặc tính vốn có đáp ứng các yêu cầu” như TCVN ISO 9001:2008 đã định nghĩa.

1.1.2 Tầm quan trọng của nâng cao chất lượng

Nâng cao chất lượng sản phẩm là biện pháp hữu ích nhất để doanh nghiệp có thể cạnh tranh thu hút khách hàng. Công việc này không những có vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp mà còn quan trọng đối với toàn bộ nền kinh tế quốc dân. Vai trò đó được thể hiện như sau.:

- Nâng cao chất lượng sản phẩm, góp phần nâng cao uy tín của quốc gia, khẳng định thương hiệu Việt Nam trên trường quốc tế. Không những lợi ích kinh tế - văn hoá

mà nó còn thúc đẩy nhanh tiến trình hội nhập, rút ngắn khoảng cách chênh lệch về phát triển kinh tế.

- Đối với các doanh nghiệp, nó cho phép nâng cao uy tín, góp phần mở rộng thị trường trong nước, chiếm lĩnh thị trường thế giới, tăng thu nhập và tạo tích lũy đầu tư, mở rộng sản xuất kinh doanh, nâng cao đời sống vật chất tinh thần cho người lao động.
- Đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao cho người tiêu dùng, tạo niềm tin đối với khách hàng, thoả mãn ngày càng tốt hơn yêu cầu của họ, tiến tới thay thế hàng ngoại bằng hàng nội.

Trong môi trường kinh doanh ngày nay, nếu muốn giữ vững tỷ lệ chiếm lĩnh thị trường - chưa nói gì đến việc tăng tỷ lệ đó - cần thiết phải xây dựng được hệ thống bảo đảm chất lượng trong doanh nghiệp. Ngày nay, người tiêu dùng coi trọng giá trị của chất lượng hơn là lòng trung thành đối với nhà sản xuất trong nước, và giá cả chưa hẳn trong mọi trường hợp đã là nhân tố quyết định trong sự lựa chọn của người tiêu dùng. Chất lượng đã thay thế giá cả, và điều đó đúng với cả công nghiệp, dịch vụ và nhiều thị trường khác. Vì vậy, quản trị chất lượng đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc đảm bảo và nâng cao chất lượng sản phẩm trong doanh nghiệp. Nó quyết định sự sống còn của một doanh nghiệp trong nền kinh tế thị trường. Quản trị chất lượng được thể hiện trên toàn hệ thống bao gồm tất cả các khâu, các quá trình từ nghiên cứu thiết kế đến chế tạo, phân phối và tiêu dùng sản phẩm. Quản lý chất lượng là các hoạt động có phối hợp để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng. Nó có ý nghĩa chiến lược và mang tính tác nghiệp. Nếu quản trị chất lượng tốt, nó sẽ mang lại hiệu quả cao trong sản xuất kinh doanh giảm đến mức thấp nhất các chi phí phát sinh trong quá trình sản xuất như chi phí sai hỏng bên trong, chi phí sai hỏng bên ngoài, chi phí thẩm định và chi phí phòng ngừa... từ đó giảm được giá thành của một sản phẩm, thoả mãn tốt nhu cầu khách hàng. Phân tích chi phí chất lượng là một công cụ quản lý quan trọng cung cấp cho chúng ta một phương pháp đánh giá hiệu suất tổng hợp của quản lý chất lượng, một phương pháp để xác định các khu vực có trục trặc và các chỉ tiêu hành động.

Quản trị chất lượng tốt sẽ bảo đảm tốt cho chu trình sản xuất được tiến hành liên tục và có hiệu quả cao - sản phẩm được tuân thủ theo chất lượng đã được thiết kế. Rõ ràng

muốn sản xuất được một sản phẩm đáp ứng được yêu cầu khách hàng, thì cần phải xác định, theo dõi và kiểm soát các đầu vào của quy trình: Vật liệu, thủ tục, phương pháp thông tin, con người, kỹ năng, kiến thức, đào tạo, máy móc thiết bị... Như vậy, mỗi một nhiệm vụ trong toàn bộ máy tổ chức sản xuất được coi trọng và kiểm soát chặt chẽ.

Quản trị chất lượng tốt, chất lượng sản phẩm được đảm bảo và nâng cao dẫn đến tính năng tác dụng, tiết kiệm nguồn tài nguyên tăng giá trị sản phẩm trên một đơn vị đầu vào. Nhờ đó tăng tích lũy cho tái sản xuất mở rộng, tăng năng suất lao động và tăng thu nhập cho người lao động.

Khi chất lượng được bảo đảm và nâng cao thì sản phẩm được tiêu thụ nhiều hơn, tạo điều kiện cho doanh nghiệp chiếm lĩnh được thị trường, tăng doanh thu và lợi nhuận, thu hồi vốn nhanh nhờ đó doanh nghiệp ngày càng đáp ứng vững, phát triển và mở rộng sản xuất, mang lại lợi ích cho mọi đối tượng trong nền kinh tế xã hội.

1.2. Quản lý chất lượng

1.2.1. Định nghĩa về quản lý chất lượng

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

1.2.2. Các giai đoạn phát triển của quản lý chất lượng

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

Giai đoạn 1: Kiểm tra chất lượng (Quality Inspection – QI)

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

Như vậy, KCS chính là màn lọc ngăn không cho các sản phẩm xấu ra thị trường chứ không làm tăng chất lượng sản phẩm hay giảm số lượng các sản phẩm hư hỏng. Trong doanh nghiệp Việt Nam, hoạt động này được gọi là KCS (kiểm tra chất lượng sản

phẩm). Thêm vào đó, công việc kiểm tra này phụ thuộc vào sự chú quan của nhân viên KCS, tính chất của hàng hoá, và có nhiều sản phẩm trong lĩnh vực quân sự. Hơn nữa, nhân viên KCS chỉ làm công tác kiểm tra chất lượng mà không trực tiếp sản xuất nên chi phí cho một sản phẩm sẽ tăng cao, chính vì thế phương pháp đảm bảo chất lượng thông qua kiểm tra chất lượng sản phẩm không phù hợp.

Giai đoạn 2: Kiểm soát chất lượng (Quality Control – QC)

Để khắc phục những hạn chế của QI, các nhà quản lý đã chuyển sang phương pháp mới thông qua đi tìm các nguyên nhân của sai hỏng để kiểm soát chúng và đã đưa ra 5 yếu tố cần kiểm soát: con người, phương pháp, nguyên vật liệu, thiết bị, thông tin sản xuất. Để quá trình kiểm soát chất lượng đạt được hiệu quả, Tiến sĩ W.E. Deming đã giới thiệu chu trình Deming, một công cụ quan trọng và cần thiết cho quá trình cải tiến liên tục. Chu trình Deming, một công cụ quan trọng và cần thiết cho quá trình cải tiến liên tục. Chu trình Deming gồm 4 bước: Plan (hoạch định) – Do (thực hiện) – Check (kiểm tra)- Action (điều chỉnh). Tuy nhiên việc kiểm soát chất lượng chỉ nhằm chủ yếu vào quá trình sản xuất thì chưa đủ bởi các quá trình trước sản xuất như mua nguyên vật liệu, quản lý kho, và các quá trình sau sản xuất như đóng gói, giao hàng,... cũng ảnh hưởng đến sự thoả mãn của khách hàng, từ đó khái niệm đảm bảo chất lượng ra đời.

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

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

- Đảm bảo chất lượng nội bộ trong tổ chức nhằm tạo lòng tin cho lãnh đạo và các thành viên trong doanh nghiệp.
- Đảm bảo chất lượng với bên ngoài nhằm tạo lòng tin cho khách hàng và những người liên quan rằng yêu cầu chất lượng được thoả mãn.
- Đảm bảo chất lượng là toàn bộ các hoạt động có kế hoạch và có hệ thống được tiến hành trong hệ thống chất lượng và chứng minh được là đủ sức cần thiết để tạo sự tin tưởng thoả đáng rằng tổ chức sẽ thoả mãn đầy đủ các yêu cầu chất lượng. Đảm bảo chất lượng là kết quả các hoạt động kiểm soát chất lượng.

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

Giai đoạn 4: Quản lý chất lượng (Quality mangement – QM)

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

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

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

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

1.2.3. Tầm quan trọng của quản lý chất lượng

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

- Tạo được một chuẩn mực trong hoạt động, từ đó xác định rõ trách nhiệm, quyền hạn của các bên tham gia vào quá trình xây dựng, cũng như tạo ra sự phối hợp cần thiết giữa các bên trong quá trình tạo sản phẩm.
- Thiết lập các chuẩn mực để đánh giá chất lượng sản phẩm ở từng quá trình, từng giai đoạn thực hiện.

- Thiết lập được hồ sơ chất lượng của công trình ở từng giai đoạn, là cơ sở để đánh giá chất lượng công trình cũng như xem xét các vấn đề có liên quan đến chất lượng công trình và đưa ra các biện pháp cải tiến chất lượng.
- Đáp ứng một cách thoả đáng các yêu cầu pháp luật về quản lý ngành và các quy chuẩn, tiêu chuẩn về quản lý chất lượng công trình.

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

1.3. Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008

1.3.1. Giới thiệu về tổ chức ISO

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

Trong những năm 70, do có những nhận thức khác nhau về chất lượng nên Viện tiêu chuẩn Anh Quốc (một thành viên của tổ chức ISO) đã đề nghị thành lập một Ủy ban kỹ thuật để phát triển các tiêu chuẩn quốc tế về kỹ thuật và thực hành đảm bảo chất lượng trên toàn thế giới. Năm 1986, bản thảo đầu tiêu được xuất bản và công bố chính thức vào năm 1987 với tên gọi ISO 9000 gồm 5 tiêu chuẩn:

- ISO 9000: là tiêu chuẩn chung về quản lý chất lượng giúp lựa chọn tiêu chuẩn.
- ISO 9001: là tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng trong toàn bộ chu trình sống của sản phẩm từ khâu nghiên cứu triển khai sản xuất lắp đặt và dịch vụ.
- ISO 9002: là tiêu chuẩn đảm bảo chất lượng trong sản xuất lắp đặt và dịch vụ.
- ISO 9003: là tiêu chuẩn về mô hình ĐBCL trong khâu thử nghiệm và kiểm tra.

- ISO 9004: là những tiêu chuẩn thuần túy về quản trị chất lượng không dùng để ký hợp đồng trong mối quan hệ mua bán mà do các công ty muốn quản lý chất lượng tốt thì tự nguyện nghiên cứu áp dụng.

1.3.2. Giới thiệu về bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9000

Đến 12/2012 bộ tiêu chuẩn **TCVN ISO 9000** đã được soát xét 3 lần:

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

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

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

thiệu những đổi mới nhằm nâng cao tính nhất quán với ISO 9001 và các tiêu chuẩn về hệ thống quản lý khác. Các tiêu chuẩn của phiên bản lần 3 gồm:

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

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

Việt Nam biết đến ISO 9000 và đầu những năm 90, ban kỹ thuật TCVN/TC 176 “Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng” thuộc Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường chất lượng Việt Nam xem xét, chuyển ngữ và đề nghị Bộ khoa học Công nghệ và môi trường ban hành với tên gọi là TCVN ISO 9000. Hiện tại bộ tiêu chuẩn của Việt Nam gồm:

- TCVN ISO 9000:2007: Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng
- TCVN ISO 9001:2008: Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu
- TCVN ISO 9004:2000: Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn cải tiến
- TCVN ISO 9011:2002: Hướng dẫn đánh giá các HTQLCL và/ hoặc hệ thống quản lý môi trường.

1.3.3. Giới thiệu về bộ tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008

1.3.3.1 Bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2008

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

- Chứng minh khả năng của tổ chức trong việc cung cấp một cách ổn định các sản phẩm/ dịch vụ đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu chế định có liên quan.
- Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng nhờ việc áp dụng có hiệu lực thường xuyên cải tiến hệ thống.

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

1.3.3.2 Các yêu cầu của HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008

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

1. Phạm vi: Tiêu chuẩn này quy định các yêu cầu về hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức bất kỳ, không phân biệt tổ chức đó thuộc loại hình nào, quy mô ra sao và loại sản phẩm cung cấp là gì, với hai yêu cầu chính:

- Đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu của chế định.
- Cải tiến liên tục hệ thống và đảm bảo sự phù hợp với các yêu cầu của khách hàng và của chế định.

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

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

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

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

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

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

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

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

Lãnh đạo cao nhất phải định kỳ xem xét tính thích hợp, thoả đáng và tính hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng, đầu vào của việc xem xét thông tin bao gồm: kết quả của các cuộc đánh giá, hành động tiếp theo từ các cuộc đánh giá, hành động tiếp theo từ các cuộc xem xét của lãnh đạo lần trước, phản hồi của khách hàng, việc thực hiện các quá trình và sự phù hợp của các sản phẩm, tình trạng của các hành động khắc phục phòng

ngừa... Đầu ra của việc xem xét phải tạo điều kiện nâng cao tính hiệu quả của hệ thống, cải tiến sản phẩm liên quan đến yêu cầu của khách hàng.

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

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

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

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

Tổ chức phải thiết lập kế hoạch, tiến hành sản xuất và cung cấp dịch vụ trong điều kiện được kiểm soát, xác nhận giá trị sử dụng của các quá trình sản xuất, cung cấp dịch vụ và khả năng của các quá trình đạt được đạt kết quả đã hoạch định. Khi cần thiết phải nhận

biết được sản phẩm, trạng thái của sản phẩm trong quá trình tạo sản phẩm, tài sản của khách hàng phải được nhận biết kiểm tra, xác nhận và bảo vệ, bất kỳ sự mất mát hư hỏng nào điều phải thông báo cho khách hàng biết ngay, tổ chức phải bảo toàn sự phù hợp của sản phẩm trong suốt quy trình nội bộ và giao hàng đến vị trí đã định. Các phương tiện theo dõi và đo lường cần được kiểm tra, hiệu chuẩn lại khi cần thiết để đảm bảo tính chính xác của phép đo.

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

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

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

- Chứng minh khả năng của tổ chức trong việc cung cấp một cách ổn định các sản phẩm/dịch vụ đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các yêu cầu chế định có liên quan.
- Nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng nhờ việc áp dụng có hiệu lực thường xuyên cải tiến hệ thống.

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

1.3.3.3 Các nguyên tắc QLCL của tiêu chuẩn ISO 9001: 2008

Tám nguyên tắc của quản lý chất lượng đã được xác định là cơ sở cho tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng:

- **Nguyên tắc 1 – Hướng vào khách hàng:** Mọi tổ chức đều phụ thuộc vào khách hàng của mình vì thế cần hiểu các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, cần đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và cố gắng vượt cao hơn sự mong đợi của họ.
- **Nguyên tắc 2 – Sự lãnh đạo:** Người lãnh đạo thiết lập sự thống nhất giữa mục đích và phương hướng của tổ chức. Lãnh đạo cần tạo ra và duy trì môi trường nội bộ để có thể hoàn toàn lôi cuốn mọi người tham gia để đạt được các mục tiêu của tổ chức.
- **Nguyên tắc 3 – Sự tham gia của mọi người:** Mọi người ở tất cả các cấp là yếu tố của một tổ chức và việc huy động họ tham gia đầy đủ sẽ giúp cho việc sử dụng được năng lực của họ vì lợi ích cho tổ chức.
- **Nguyên tắc 4 – Cách tiếp cận theo quá trình:** Kết quả mong muốn sẽ đạt được một cách hiệu quả khi các nguồn lực và hoạt động có liên quan được quản lý như một quá trình.
- **Nguyên tắc 5 – Tiếp cận theo hệ thống đối với quản lý:** Việc xác định, hiểu và quản lý các quá trình có liên quan lẫn nhau như một hệ thống sẽ đem lại hiệu quả của tổ chức nhằm đạt được các mục tiêu đề ra.
- **Nguyên tắc 6- Cải tiến liên tục:** Cải tiến liên tục các kết quả thực hiện phải là mục tiêu thường trực của tổ chức.
- **Nguyên tắc 7 – Quyết định dựa trên sự kiện:** Mọi quyết định có hiệu lực được dựa trên việc phân tích dữ liệu và thông tin.
- **Nguyên tắc 8 – Quan hệ hợp tác cùng có lợi với nhà cung ứng:** Tổ chức và người cung ứng phụ thuộc lẫn nhau và mối quan hệ cùng có lợi sẽ nâng cao năng lực của cả hai bên để tạo ra giá trị.

1.3.4. Lợi ích của việc áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO 9001: 2008

Mục đích của tiêu chuẩn ISO 9001: 2008:

- ISO 9001:2008 là một bộ tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng, nó không phải là tiêu chuẩn quy định kỹ thuật về sản phẩm.

- ISO 9001:2008 nhấn mạnh vào tiêu chuẩn chất lượng trong toàn bộ chu trình sống của sản phẩm từ khâu nghiên cứu triển khai sản xuất lắp đặt và dịch vụ.
- ISO 9001:2008 là bộ tiêu chuẩn có tính áp dụng rộng rãi.

Kết quả:

- Tạo nền móng cho sản phẩm có chất lượng: Một hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với ISO 9001:2008 sẽ giúp công ty quản lý chất lượng hoạt động sản xuất kinh doanh một cách có hệ thống và kế hoạch, giảm thiểu và loại trừ các chi phí phát sinh sau kiểm tra, chi phí bảo hành và làm lại. Cải tiến liên tục hệ thống chất lượng, như theo yêu cầu của tiêu chuẩn, sẽ dẫn đến cải tiến liên tục chất lượng sản phẩm. Như vậy hệ thống chất lượng cần thiết để cung cấp các sản phẩm có chất lượng.
- Tạo năng suất và giảm giá thành: Thực hiện hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 giúp công ty tăng năng suất và giảm giá thành. Hệ thống chất lượng theo ISO 9000:2008 sẽ cung cấp các phương tiện giúp cho mọi người thực hiện công việc đúng ngay từ đầu và có sự kiểm soát chặt chẽ qua đó sẽ giảm khối lượng công việc làm lại và chi phí cho hành động khắc phục đối với sản phẩm sai hỏng vì thiếu kiểm soát và giảm được lãng phí về thời gian, nguyên vật liệu, nhân lực và tiền bạc. Đồng thời, nếu công ty có chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn ISO 9001:2008 sẽ giúp giảm thiểu được chi phí kiểm tra, tiết kiệm được chi phí cho cả công ty và khách hàng.
- Tăng tính cạnh tranh: Hệ thống chất lượng phù hợp theo tiêu chuẩn ISO ngày càng trở nên quan trọng, đặc biệt trong nền kinh tế thị trường cạnh tranh gay gắt như hiện nay. Có được hệ thống chất lượng phù hợp tiêu chuẩn ISO 9001:2008 sẽ đem đến cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, vì thông qua việc chứng nhận hệ thống chất lượng phù hợp với ISO 9001:2008 doanh nghiệp sẽ có bằng chứng đảm bảo khách hàng là các sản phẩm họ sản xuất phù hợp với chất lượng mà họ khẳng định. Trong thực tế, phong trào áp dụng HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO được định hướng bởi chính người tiêu dùng, những người luôn mong muốn được đảm bảo rằng sản phẩm mà họ mua về có chất lượng đúng như chất lượng mà nhà sản xuất khẳng

định. Một số hợp đồng mua hàng ghi rõ, sản phẩm mua phải kèm theo chứng nhận hệ thống chất lượng phù hợp với tiêu chuẩn ISO 9001:2008. Một số doanh nghiệp đã bỏ lỡ cơ hội kinh doanh chỉ vì họ thiếu giấy chứng nhận HTQLCL theo tiêu chuẩn ISO .

- Tăng uy tín của công ty về đảm bảo chất lượng: Áp dụng hệ thống chất lượng theo ISO 9001:2008 sẽ cung cấp bằng chứng khách quan để chứng minh chất lượng sản phẩm, dịch vụ của công ty và chứng minh cho khách hàng thấy rằng các hoạt động của công ty đều được kiểm soát. Hệ thống chất lượng còn cung cấp những dữ liệu để sử dụng cho việc xác định hiệu suất của các quá trình, các thông số về sản phẩm, dịch vụ nhằm không ngừng cải tiến hiệu quả hoạt động và nâng cao sự thỏa mãn khách hàng.
- Đối với nhân viên trong doanh nghiệp : Nhờ việc tiêu chuẩn hoá các công cụ phân công trách nhiệm rõ ràng, các nhân viên trong doanh nghiệp của công ty hiểu rõ vai trò và mục tiêu, nhiệm vụ của mình. Nhờ hệ thống hồ sơ chất lượng và những hướng dẫn thực hành theo quy trình, quy phạm rõ ràng, mọi nhân viên đều có thể thực hiện tốt công việc mà không cần đến sự kiểm tra từ bên ngoài. Nhân viên mới có thể nhanh chóng hội nhập ngay vào những hoạt động của doanh nghiệp nhờ có những quy trình và hướng dẫn công việc đã được thiết lập thành văn bản rõ ràng. Với một hệ thống thông tin thông suốt sẽ tạo ra bầu không khí thoải mái trong doanh nghiệp. Xây dựng một tác phong làm việc có trách nhiệm và hiệu quả trong toàn thể cán bộ công nhân viên. Đây có lẽ là một trong những lợi ích lớn nhất do ISO 9001:2008 mang lại.

1.3.5. Phương pháp đánh giá việc áp dụng HTQLCL theo TC TCVN ISO 9001:2008

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

xem xét đánh giá sự nhuần nhuyễn của việc áp dụng các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý của tổ chức. Hiện nay có rất nhiều phương pháp đánh giá dựa trên các chuẩn mực của hệ thống quản lý chất lượng và tùy theo mục đích đánh giá mà doanh nghiệp sẽ lựa chọn của mình một phương pháp phù hợp.

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

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

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

Nguồn: Trích bảng A1 phụ lục A TCVN ISO 9004:2000

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, tác giả đã trình bày khái quát lý thuyết về HTQLCL bao gồm các khái niệm về chất lượng, quản trị chất lượng, bộ tiêu chuẩn quản lý chất lượng TCVN ISO 9000 và ISO 9001: 2008. Những nội dung này sẽ làm cơ sở lý luận cho việc phân tích thực trạng về việc ứng dụng HTQLCL ISO 9001: 2008 tại COTANA GROUP và đề xuất một số giải pháp hoàn thiện công tác QLCL tại Công ty trong các chương tiếp theo.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG ÁP DỤNG HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG ISO 9001: 2008 TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THÀNH NAM

2.1. Giới thiệu về công ty cổ phần Đầu tư và Xây dựng Thành Nam

2.1.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam được viết tắt là COTANA GROUP là một doanh nghiệp hoạt động theo các quy định hiện hành của nước Cộng hoà xã hội chủ nghĩa Việt Nam, được thành lập ngày 01/6/1993. Các cổ đông chính là các kỹ sư xây dựng và một số giảng viên của trường Đại Học Xây Dựng. Với kinh nghiệm và năng lực quản trị của đội ngũ điều hành, Công ty đã có sự tổ chức về con người và quản trị các công trình mà Công ty thi công bài bản ngay từ thời gian đầu. Trong 10 năm đầu hoạt động Công ty đạt trụ sở làm việc tại số 7 ngõ 109 Trường Trinh-Thanh Xuân-Hà Nội, sau đó do các công trình chính của Công ty là thi công cho Tập Đoàn Hud và nhu cầu mở rộng trụ sở, Công ty đã mua lại một phần đất và xây trụ sở mới tại CC5A, Bán đảo Linh Đàm, Hoàng Liệt, Hoàng Mai, Hà Nội. Hiện trụ sở chính được đặt tại CC5A, Bán đảo Linh Đàm, Hoàng Liệt, Hoàng Mai, Hà Nội.

Người đại diện theo pháp luật hiện tại là ông Đào Ngọc Thanh-Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Tổng Giám Đốc là người đã gắn bó với Công ty ngày đầu thành lập, trước đây ông Thanh là giảng viên Đại Học Xây Dựng. Ông Thanh là người đã đóng góp công sức lớn để biến Thành Nam từ một công ty xây dựng nhỏ trở thành một Công ty mạnh cả về nguồn lực tài chính và quy mô và đang hoạt động theo mô hình Công ty cổ phần tập đoàn. Công ty Thành Nam đã có 5 năm niêm yết trên thị trường chứng khoán Hà Nội, và là một trong những cổ phiếu có tính ổn định về giá trị.

Sau hơn 20 năm hoạt động, hiện COTANA GROUP có một đội ngũ cán bộ, nhân viên có trình độ chuyên sâu cao và nhiều kinh nghiệm, bao gồm: Tiến sỹ, Thạc

sỹ, Kỹ sư, Kiến trúc sư, Cử nhân kinh tế và các công nhân lành nghề là lực lượng lao động thường xuyên của Công ty.

Hiện tại, COTANA GROUP hoạt động theo mô hình Công ty mẹ - con, trong đó COTANA GROUP đóng vai trò là Công ty mẹ bao gồm 06 Xi nghiệp trực thuộc; 01 Chi nhánh và 06 Công ty thành viên. Mục tiêu của Công ty là “Xây dựng COTANA GROUP trở thành một tập đoàn kinh tế mạnh, hoạt động có hiệu quả, tăng trưởng bền vững của Việt Nam”. Khẩu hiệu của Công ty là “COTANA GROUP– Niềm tin cho ngôi nhà Việt”

Với quy mô, năng lực và kinh nghiệm của đội ngũ cán bộ công nhân viên của COTANA GROUP, Công ty đó đầu tư và thi công xây lắp nhiều công trình, hạng mục công trình trong nước cũng như liên doanh với nước ngoài. Trong đó có nhiều công trình lớn, đòi hỏi kỹ thuật, mỹ thuật cao, phức tạp thuộc nhiều chuyên ngành như: Các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông thuỷ lợi, khách sạn du lịch...

Như công trình điển hình mà COTANA GROUP đã thực hiện và được sự đánh giá cao của khách hàng bao gồm:

- Xây dựng các công trình dân dụng nhà cao tầng từ 9 đến 28 tầng trong các dự án Khu đô thị mới như Định Công, Mỹ Đình, Việt Hưng, Văn Quán, Đặng Xá ...với hệ thống xử lý móng phức tạp như cọc khoan nhồi, cọc ép,..., công trình có 1 đến 3 tầng hầm;
- Xây dựng các nhà máy, các xưởng sản xuất >10.000 m² trong các khu công nghiệp (Khu Công nghiệp Phố Nối - Hưng Yên, Khu Công nghiệp Hà Tây, Khu Công nghiệp Bắc Ninh) và các công trình công nghiệp khác;
- Xây dựng hệ thống khách sạn (khách sạn Hoà Bình, khách sạn Bảo Đại, khách sạn Tam Đảo, các khách sạn tại Tuần Châu, khách sạn Kim Liên), văn phòng cho thuê, khu công cộng đạt tiêu chuẩn quốc tế;
- Thiết kế trang trí nội thất, cung cấp các sản phẩm đồ gỗ chất lượng cao;
- Lắp đặt hệ thống điện động lực - chiếu sáng - cấp điện dự phòng;
- Lắp đặt hệ thống thông gió - điều hoà nhiệt độ: Điều hoà trung tâm - Điều hoà cục bộ;
- Lắp đặt hệ thống cấp thoát nước, hệ thống xử lý nước sạch và nước thải;
- Thi công hệ thống hạ tầng các Khu đô thị mới, khu công nghiệp;

- Thi công hệ thống các công trình giao thông như cầu, cầu hầm, đường, đường giao thông liên tỉnh, cầu - đường.

Bên cạnh thi công xây lắp, COTANA GROUP cũng tham gia vào lĩnh vực hoạt động đầu tư thương mại, đầu tư xây dựng bao gồm:

- Công ty đã đầu tư xây dựng hạ tầng cơ sở và các xưởng sản xuất của các Công ty thành viên trên khu đất 1,8 hecta tại cụm Công nghiệp Ngọc Liệp - Quốc Oai, Hà Tây.
- COTANA GROUP cũng trực tiếp đầu tư và là ban quản lý dự án nhà máy kính tại Khu công nghiệp Tiên Sơn - Bắc Ninh cùng với các đối tác khác.
- COTANA GROUP trực tiếp đầu tư dự án khu trung tâm thương mại và văn phòng cho thuê cao cấp VP5 – Khu đô thị mới Linh Đàm – Hoàng Mai – Hà Nội với tổng giá trị lên tới 700 tỷ đồng – cao 29 tầng.
- COTANA GROUP trực tiếp đầu tư vào dự án nhà ở liền kề LK13, LK14, Lk15 – Khu đô thị mới Đông Sơn- Tỉnh Thanh Hóa với tổng giá trị là 170 tỷ đồng.
- Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển đô thị Việt Hưng (VIHAJICO) hiện đang đầu tư dự án Khu Thương mại - Du lịch Văn Giang rộng gần 500 hecta. Mục đích đầu tư của dự án là xây dựng một khu đô thị hiện đại và lớn nhất khu vực miền Bắc. Dự án bao gồm hệ thống khu phố cổ, nhà cao tầng, khu biệt thự, khu văn phòng, hành chính, khách sạn, khu sân golf, khu công viên cây xanh, khu đường bộ... COTANA GROUP là một cổ đông sáng lập của VIHAJICO.
- Bên cạnh đó COTANA GROUP cũng là một cổ đông sáng lập của Công ty Đầu tư và Thương mại Hà Nội (HANCO).

Với 20 năm hoạt động, COTANA GROUP đã tham gia thực hiện và hoàn thành nhiều công trình có tên tuổi với quy mô lớn và đạt được sự phát triển cả chiều rộng lẫn chiều sâu. Từ một đơn vị thiết kế và thi công nhà ở tư nhân đến COTANA GROUP đã thành công với nhiều công trình dân dụng và công nghiệp có tính mỹ – kỹ thuật cao, có giá trị xây dựng lớn với vai trò là nhà thầu chính. Không dừng lại ở hoạt động thi công, COTANA GROUP đã mở rộng hoạt động sang các lĩnh vực thiết kế, kinh doanh vật liệu xây dựng, kinh doanh địa ốc và tiến đến làm chủ đầu tư

của nhiều công trình nhằm tạo ra sản phẩm với vòng tròn khép kín lấy xây dựng làm trung tâm.

Trong những năm qua, Đảng bộ và Ban lãnh đạo cùng toàn thể cán bộ công nhân viên của COTANA GROUP đã phấn đấu làm việc không ngừng. Công ty đó trở thành một trong những đơn vị vững mạnh hàng đầu trong ngành xây dựng Thành phố Hà Nội cũng như trong cả nước. Đến nay, bề dày thành tích đó và đang tiếp tục được khẳng định. Dưới đây là những giải thưởng mà COTANA đã đạt được trong những năm qua:

Bảng 2.1 Danh sách những giải thưởng của COTANA

NĂM	GIẢI THƯỞNG
2006	COTANA GROUP được bầu chọn là "Doanh nghiệp đạt thương hiệu mạnh năm 2005"
2007	COTANA GROUP được bầu chọn là "Doanh nghiệp đạt thương hiệu mạnh năm 2006"
2008	COTANA GROUP được bầu chọn là "Doanh nghiệp đạt thương hiệu mạnh năm 2007"
2009	COTANA GROUP được bầu chọn là "Doanh nghiệp đạt thương hiệu mạnh năm 2008"
2010	COTANA GROUP được bầu chọn là "Doanh nghiệp đạt thương hiệu mạnh năm 2009"
2011	COTANA GROUP được bầu chọn là "Doanh nghiệp đạt thương hiệu mạnh năm 2010"

Với những nỗ lực không ngừng của lãnh đạo và nhân viên, COTANA GROUP luôn xứng danh là đối tác tốt đáng tin cậy của mọi khách hàng.

2.1.2. Lĩnh vực kinh doanh

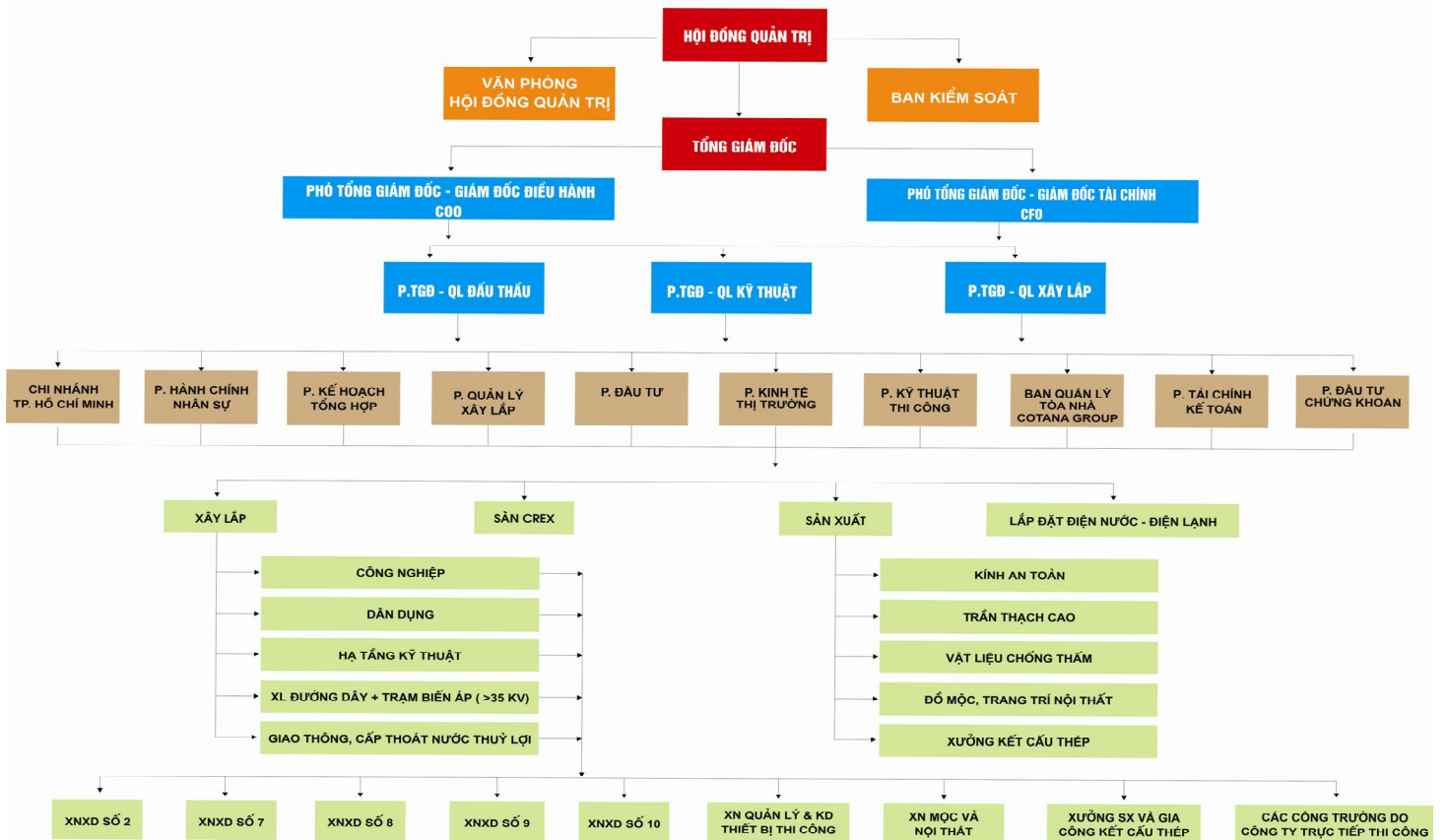
Các hoạt động kinh doanh của COTANA bao gồm:

- Xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp, giao thông, thủy lợi, công trình kỹ thuật cơ sở hạ tầng;
- Lắp đặt điện nước, điện lạnh, trang trí nội ngoại thất công trình;
- Xây lắp đường dây và trạm biến áp đến 35 KV;
- Sản xuất và buôn bán: vật liệu xây dựng, máy móc, thiết bị xây dựng, tấm trần, vật liệu chống thấm, đồ gỗ gia dụng, hàng trang trí nội thất, hàng thủ công mỹ nghệ;
- Môi giới và kinh doanh bất động sản;
- Đại lý mua, đại lý bán và ký gửi hàng hóa;
- Cho thuê máy móc, thiết bị xây dựng.

2.1.3. Cơ cấu tổ chức

Hình 2.1: Nguồn cấp tổ chức nhân sự Công ty

SƠ ĐỒ TỔ CHỨC



a. Quy mô Công ty:

COTANA GROUP là công ty hoạt động theo hình thức Công ty Mẹ - Con, tính đến thời điểm hiện nay Công ty có 07 Xí nghiệp trực thuộc, 01 Chi nhánh, 05 Công ty con và 08 Công ty thành viên là:

Các xí nghiệp trực thuộc Công ty:

- Xí nghiệp Xây Dựng số 2.
- Xí nghiệp Xây Dựng số 5.
- Xí nghiệp xây dựng số 7.
- Xí nghiệp Xây Dựng số 6.
- Xí nghiệp Xây Dựng số 8.
- Xí nghiệp Xây Dựng số 9.
- Xí nghiệp Xây Dựng số 10.
- Xí nghiệp Quản lý và kinh doanh thiết bị thi công.

Chi nhánh: Chi nhánh COTANA GROUP tại thành phố Hồ Chí Minh.

Các Công ty con:

- Công ty Cổ phần Tư vấn Xây Dựng Nam Thành Đô.
- Công ty Cổ phần tư vấn đầu tư và thương mại Nam Thanh.
- Công ty Cổ phần Cơ khí và Xây dựng Thành Nam.
- Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Công nghệ
- Công ty Cổ phần truyền thông BRIQ
- Công ty Cổ phần Xây dựng và Kỹ thuật Hạ Tầng Thành Nam.

Các Công ty thành viên:

- Công ty TNHH Kính Thành Nam.
- Công ty Cổ phần Kiến trúc và Nội thất Thành Nam.
- Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển Bất động sản Thành Nam
- Công ty Cổ phần Đầu tư Xuất nhập khẩu Thành Nam
- Công ty phát triển công nghệ Thành Nam.
- Công ty cổ phần COTABIG
- Công ty cổ phần đầu tư và thương mại COTALAND
- Công ty cổ phần kiến trúc cảnh quan COTANA GREEN

Bên cạnh đó, Công ty cũng có một hệ thống các xưởng sản xuất trực thuộc, bao gồm:

Xưởng Mộc: Chuyên sản xuất phần cấu kiện gỗ cho các dự án xây dựng và đặc biệt là gia công đồ gỗ nội thất cao cấp cho các công trình khách sạn theo tiêu chuẩn quốc tế;

Xí nghiệp Điện - nước và điều hoà không khí: Chuyên gia công lắp đặt hệ thống điện - nước cho các dự án Xây dựng và lắp đặt hệ thống thông gió, điều hoà nhiệt độ cho mọi công trình;

Xưởng kết cấu kim loại: Chuyên sản xuất và gia công kết cấu thép chịu lực, cốp pha và giàn giáo thép, sản xuất các sản phẩm nhôm kính, inox trong mọi lĩnh vực.

2.1.4. Nhân sự và máy móc thiết bị của COTANA

a. Năng lực nhân sự

Trong những năm qua, COTANA GROUP đã thi rất nhiều công trình nhà cao tầng, các công trình nhà công nghiệp, công trình giao thông và thương hiệu COTANA GROUP đang là một thương hiệu có uy tín trong lĩnh vực xây dựng. Sự thành công của COTANA GROUP là một đóng góp không nhỏ của đội ngũ tiến bộ, kỹ sư, kiến trúc sư, cử nhân kinh tế có kiến thức chuyên sâu và giàu kinh nghiệm, đội ngũ công nhân kỹ thuật lành nghề.

Số lượng cán bộ kỹ thuật: 690 người.

- Tiến sỹ, Thạc sỹ xây dựng : 91 người
- Kỹ sư Xây dựng : 172 người
- Kiến trúc sư : 18 người
- Kỹ sư Thủy lợi : 27 người
- Kỹ sư giao thông, Cầu đường : 103 người
- Kỹ sư Cơ khí : 39 người
- Kỹ sư Điện : 136 người
- Kỹ sư nước : 29 người
- Cử nhân Kinh tế, Tài chính : 37 người
- Kỹ sư Trắc địa : 19 người
- Trung cấp Trắc địa : 25 người

Số lượng công nhân kỹ thuật được trình bày trong ảnh dưới đây.

Bảng 2.2 Số lượng các loại công nhân kỹ thuật

STT	LOẠI HÌNH	SỐ LƯỢNG	BẬC THỢ (BQ)	DẠNG SỞ HỮU
1	Thợ nề	465	2 - 5/7	Sở hữu
2	Thợ sắt	282	2 - 5/7	Sở hữu
3	Thợ cốt pha	184	2 - 5/7	Sở hữu
4	Thợ bê tông	300	2 - 5/7	Sở hữu
5	Thợ mộc	111	2 - 5/7	Sở hữu
6	Thợ điện	67	3 - 5/7	Sở hữu
7	Thợ nước	55	3 - 5/7	Sở hữu
8	Thợ máy	70	3 - 5/7	Sở hữu

9	Thợ trực đạc	40	3 - 5/7	Sở hữu
---	--------------	----	---------	--------

Nguồn: Phòng tổ hành chính nhân sự Công ty

b. Năng lực máy móc thiết bị

Để đáp ứng các yêu cầu thi công các công trình với quy mô lớn, COTANA GROUP đã đầu tư hệ thống máy móc, thiết bị ngoại nhập khá hiện đại và đủ năng lực đáp ứng các yêu cầu kỹ thuật đa dạng hiện nay như:

- Máy móc vận chuyển, thiết bị nâng để thi công nhà cao tầng (bao gồm cần cẩu tháp, các loại vận thăng...);
- Máy móc thi công hệ thống hạ tầng và công trình ngầm (máy đào, máy xúc, máy khoan cọc nhồi, máy đóng và ép cọc...);
- Thiết bị thi công các hệ thống điện – nước và điều hoà thông gió;
- Thiết bị thi công hệ thống nội thất và sản xuất đồ gỗ, thép, nhôm, kính, inox...

2.1.5 Kết quả kinh doanh giai đoạn 2010 - 2012

Trong thời gian qua, ngành xây dựng có những diễn biến bất lợi, đặc biệt là những biến động giá vật tư và những thay đổi quy định trong đầu tư xây dựng. Trong tình hình đó, COTANA GROUP vẫn đạt được những thành quả đáng khích lệ, tốc độ tăng trưởng doanh thu bình quân đều trong những năm trở lại đây.

Bảng 2.3 Các chỉ tiêu đánh giá kết quả kinh doanh năm 2010 đến 2012

Chỉ tiêu	2010	2011	2012
Doanh thu (triệu đồng).	222.626	321.030	338.681
% tăng doanh thu		44.2%	5.4%
Tổng tài sản (triệu đồng).	218.770	477.430	609.401
Lợi nhuận (triệu đồng).	6.764	10.641	8.090
EPS (đồng/ cổ phiếu)	2.706	2.611	2.503

Nguồn: Báo cáo tài chính và báo cáo thường niên của công ty Thành Nam

Năm 2011, với 321 tỷ đồng doanh thu, đạt 84% so với kế hoạch đề ra, nếu trừ phần doanh thu bất động sản của năm 2010 và chỉ so sánh phần doanh thu xây lắp, năm 2011 doanh thu của COTANA GROUP tăng xấp xỉ 13% so với năm 2010.

Vượt qua cả sự tăng trưởng về doanh thu, tổng tài sản, lợi nhuận, thương hiệu COTANA GROUP được đánh giá cao trong thị trường xây dựng, số lượng công trình ngày càng nhiều mô ngày càng lớn, yêu cầu kỹ thuật mỹ thuật ngày càng cao, địa bàn hoạt động ngày càng rộng, trải dài từ Nam ra Bắc.

2.2. Giới thiệu hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 tại COTANA

2.2.1. Giới thiệu chung về hệ thống

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

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

Với sự quyết tâm cao của lãnh đạo và cố gắng của toàn thể CBCNV, đến tháng 8/2001 HTQLCL của COTANA GROUP được đánh giá và cấp chứng nhận theo TCVN ISO 9001:2000 bởi tổ chức QMS. Và từ 2001 đến 2012 COTANA GROUP đã trải qua:

- 3 lần tái đánh giá chứng nhận cho hệ thống (năm 2004, 2007 và 2010) và 6 lần đánh giá giám sát của tổ chức chứng nhận.
- Mở rộng phạm vi chứng nhận thi công xây dựng sang thi công điện nước và trang trí nội thất.

- Ngoài việc quan tâm đến chất lượng, hệ thống này còn quan tâm đến trách nhiệm đối với xã hội và công tác quản lý môi trường trong quá trình hoạt động.
- Tháng 10/2012 vừa qua, COTANA GROUP đã được tổ chức chứng nhận QMS tái đánh giá và cấp giấy chứng nhận cho hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 với phạm vi:
 - Về địa lý: Lô CC5A, Bán đảo Linh Đàm, Hoàng Liệt, Hoàng Mai, Hà Nội và tất cả các công trình do COTANA GROUP thi công.
 - Về tổ chức: áp dụng cho tất cả các bộ phận phòng ban và khối công trường.
 - Về hoạt động: Hoạt động thi công và hoàn thiện các công trình xây dựng dân dụng.
 - Về sản phẩm: Cho tất cả các công trình do COTANA GROUP thi công
 - COTANA GROUP chỉ thực hiện hoạt động thi công theo thiết kế của khách hàng nên Công ty loại trừ và không áp dụng toàn bộ điều khoản 7.3 (Thiết kế và phát triển) của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008.

2.2.2. Sứ mệnh và chính sách chất lượng

a. Trách nhiệm với quyền lợi người lao động

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

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

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

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

Văn hoá COTANA GROUP cùng hệ thống quản lý chất lượng càng ngày càng hoàn thiện hơn giúp cho những nhân viên mới nhanh chóng hoà nhập vào tổ chức.

b. Chính sách đối với các đối tác kinh doanh và khách hàng

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

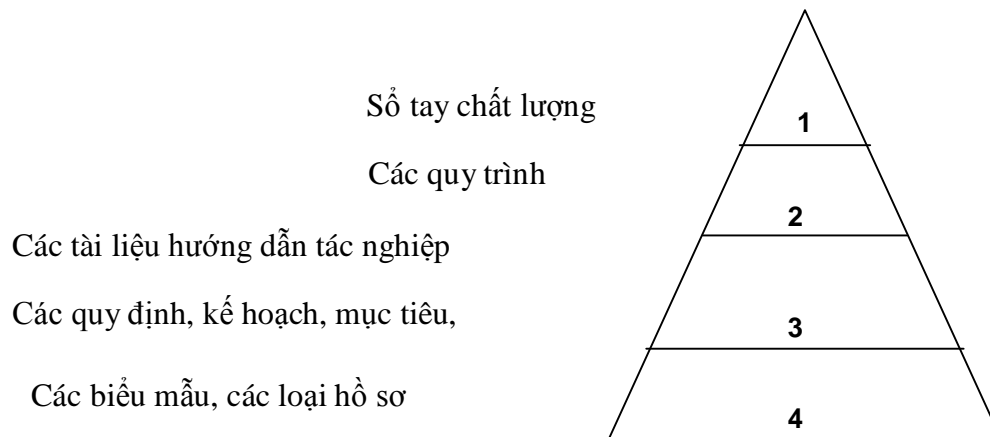
2.2.3. Nội dung hệ thống quản lý chất lượng

Nhằm làm sáng tỏ và đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008, các yêu cầu của pháp luật đối với hoạt động thi công, các yêu cầu về mỹ thuật – kỹ thuật cũng như tiến độ và chi phí của từng công trình, công ty COTANA GROUP đã xác định và quản lý các quá trình có liên quan, cũng như sự tương tác của chúng trong suốt quá trình cung cấp sản phẩm kể từ khi nhận được yêu cầu của

khách hàng đến khi công trình hoàn thành và bàn giao. Nội dung hệ thống quản lý chất lượng gồm:

- Các phương pháp, chuẩn mực thực hiện để đảm bảo kết quả của từng quá trình.
- Các biện pháp theo dõi - đo lường.
- Các nguồn lực cần có của mỗi quá trình.
- Trách nhiệm, quyền hạn của từng vị trí trong tổ chức đến quá trình cũng như mối quan hệ giữa các quá trình.

Tất cả những nội dung này được cụ thể hoá qua hệ thống tài liệu đã được ban hành và áp dụng Thành Nam. Hệ thống tài liệu này được chia thành 4 cấp như sau



Hình 2.2 Phân cấp hệ thống tài liệu: Nguồn Công ty

Trong đó:

Sổ tay chất lượng: là tài liệu giới thiệu về hệ thống quản lý chất lượng bao gồm:

- Mô tả phạm vi áp dụng các ngoại lệ của hệ thống.
- Mô tả cách đáp ứng các yêu cầu tiêu chuẩn và viện dẫn các tài liệu liên quan được thiết lập cho hệ thống.
- Mô tả sự tương tác giữa các quá trình trong hệ thống
- Tài liệu này được công bố rộng rãi trong nội bộ và bên ngoài.

Các quy trình: Là tài liệu nêu lên các bước chung để tiến hành các hoạt động và các quá trình có liên quan đến nhiều vị trí công việc hay nhiều bộ phận. Loại

tài liệu này thường không nêu lên cách thức tiến hành công việc như thế nào mà chỉ nêu ra ai làm việc gì và thứ tự thực hiện như thế nào nhằm giúp cho các thành viên nắm rõ hoạt động của Công ty và cách thức phối hợp với các thành viên trong cùng bộ phận hay các bộ phận khác như thế nào. Đây cũng là nhóm tài liệu giúp cho các cán bộ quản lý có cái nhìn tổng quát về hoạt động của từng bộ phận từ đó bố trí và phân bổ các nguồn lực một cách hợp lý - hiệu quả.

Các quy trình mô tả hoạt động của COTANA GROUP được phân loại 6 nhóm quy trình:

Các quy trình kỹ thuật – dự thầu: Với chức năng tiếp nhận và giải quyết tất cả các yêu cầu thi công (thư mời thầu hoặc chỉ định thầu), các thành viên thuộc bộ phận này sẽ thu thập thông tin - khảo sát - đánh giá và lập dự toán theo nội dung mời thầu. Nhằm đảm bảo các yêu cầu về thi công được xác định và đánh giá những thuận lợi và khó khăn trong thi công, công tác lập hồ sơ dự thầu phải tuân thủ quy trình dự thầu đã ban hành. Trưởng bộ phận sẽ phân công và giám sát quá trình thực hiện để hồ sơ tham gia dự thầu được hoàn thành chính xác, đúng thời hạn.

Mối liên kết giữa lập hồ sơ dự thầu - soạn thảo ký kết hợp đồng và tổ chức thi công được mô tả rõ trong quy trình liên thông đấu thầu - hợp đồng - thi công.

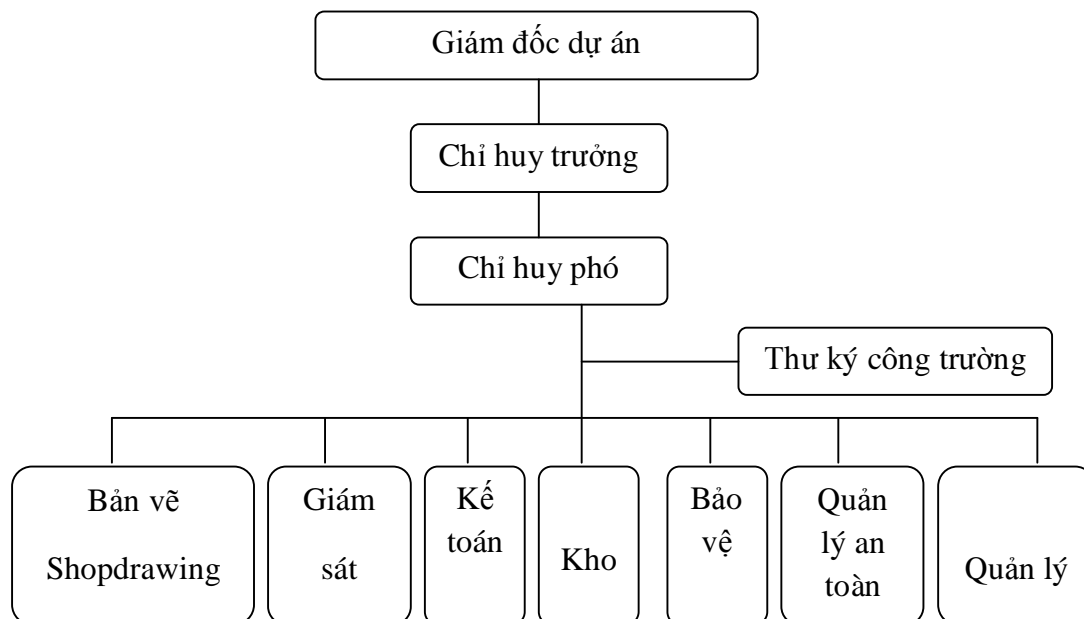
Ngoài ra phòng KT-DT còn chịu trách nhiệm thực hiện công tác chăm sóc khách hàng bao gồm: đánh giá sự hài lòng của khách hàng, hỗ trợ cho khách hàng các vấn đề về kỹ thuật, theo dõi và hỗ trợ khối công trường giải quyết các vấn đề kỹ thuật phát sinh trong quá trình thi công. Để thực hiện tốt chức năng này, phòng kinh tế thị trường phải phối hợp với khối công trường và tuân thủ các yêu cầu của quy trình chăm sóc khách hàng.

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

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

Quy trình thi công: Ngay sau khi ký kết hợp đồng thi công, Ban chỉ huy công trình được thành lập để tổ chức bộ máy và điều hành hoạt động tại công trường. Bộ máy hoạt động của công trường được tổ chức như hình 2.2:

Hình 2.3. Cơ cấu tổ chức của công trường



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

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

Giai đoạn 1 chuẩn bị thi công: để đáp ứng những cam kết đã ký trong hợp đồng thi công, ở giai đoạn này Ban chỉ huy công trình phải hoàn thành các công việc sau:

- Tổ chức bộ máy hoạt động

- Hồ sơ chất lượng công trình được chủ đầu tư duyệt, gồm: Mục tiêu và kế hoạch chất lượng công trình, biện pháp thi công cho từng hạng mục, phương án kiểm soát chất lượng công trình, kế hoạch thi công chi tiết, kế hoạch cung ứng vật tư- thiết bị, phương án đảm bảo an toàn lao động- vệ sinh công nghiệp.

- Tiếp nhận mặt bằng thi công, bố trí nơi làm việc, chuẩn bị các điều kiện cho công tác thi công cũng như hoạt động của công trường (điện, nước...).

Giai đoạn 2 thi công - nghiệm thu và bàn giao: Ban chỉ huy công trình phối hợp với chủ đầu tư, đơn vị tư vấn giám sát để triển khai hoạt động thi công, kiểm soát chất lượng - khối lượng - tiến độ thi công theo các quy trình đã ban hành. Công tác nghiệm thu và bàn giao cũng được triển khai theo đúng quy định pháp luật hiện hành.

Quy trình tổ chức hành chính: Tuy không trực tiếp tham gia tạo sản phẩm nhưng với chức năng cung cấp nguồn nhân lực và thực hiện công tác hành chính, phòng tổ chức hành chính đóng vai trò khá quan trọng trong tổ chức. Nhằm đáp ứng được cả về số lượng và chất lượng nguồn nhân lực cho các hoạt động trong tổ chức, công tác tuyển dụng - đào tạo được tổ chức theo quy trình đào tạo tuyển dụng.

Quy trình kế toán - tài chính: Mọi hoạt động thu chi, thanh toán tạm ứng được giải quyết một cách minh bạch, rõ ràng theo đúng yêu cầu của chuẩn mực kế toán và được cụ thể hóa bằng các quy trình đã phê duyệt và ban hành. Đồng thời, thông qua quy trình này Ban lãnh đạo Công ty có thể kiểm soát hiệu quả về mặt tài chính của quá trình hoạt động.

Các quy trình về quản lý hệ thống: Ngoài các quy trình chuyên môn của từng bộ phận, để đảm bảo hoạt động của các bộ phận được liên kết với nhau chặt chẽ cần phải có những quy trình quản lý chung. Hoạt động duy trì và cải tiến hệ thống quản lý chất lượng cũng được triển khai theo nội dung của các quy trình quản lý chung này.

Các tài liệu hướng dẫn tác nghiệp (xem phụ lục 1. Danh mục tài liệu nội bộ): Các tài liệu này chỉ ra cách thực hiện từng công việc, là căn cứ để thực hiện công việc. Tùy theo nội dung công việc, tài liệu cấp 3 này có nhiều cách thể hiện khác nhau như hướng dẫn, quy định, kế hoạch, mục tiêu, sơ đồ, . . . Nhóm tài liệu này được soạn thảo theo từng vị trí công việc, giúp cho mỗi thành viên trong tổ chức hiểu rõ công việc của mình và là căn cứ để đánh giá kết quả thực hiện công việc hay dùng trong đào tạo huấn luyện nhân viên mới.

Các biểu mẫu, các loại hồ sơ: Các biểu mẫu giúp cho các thành viên trong tổ chức ghi nhận lại kết quả thực hiện công việc một cách đầy đủ và nhất quán. Nhằm thống nhất và chuẩn hóa hoạt động kiểm tra - giám sát chất lượng công trình, COTANA GROUP đã thiết lập và đưa vào áp dụng các phiếu kiểm tra kết quả công việc

1. Danh mục tài liệu nội bộ.

o Hồ sơ là một loại tài liệu rất đặc biệt, nó cung cấp những bằng chứng khách quan về những hoạt động đã được thực hiện hay kết quả thực hiện công việc và không sửa được Hồ sơ giúp chúng ta đánh giá kết quả thực hiện công việc, phân tích hiệu quả của quá trình từ đó đưa ra các hành động khắc phục - phòng ngừa hay cải tiến. Để đảm bảo tính nhất quán và đồng bộ việc lưu trữ hồ sơ tại tất cả các bộ phận, công trường đều tuân thủ theo nội dung quy trình kiểm soát hồ sơ đã ban hành.

2.2.4. Hoạt động duy trì và cải tiến hệ thống

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

thống được triển khai trong thời gian qua nhằm hướng tới các cam kết trong chính sách chất lượng, cụ thể:

- Về cải tiến quá trình tác nghiệp và hệ thống quản lý chất lượng:

o Tổ chức các khóa đào tạo về kỹ thuật thi công, tham quan học hỏi kinh nghiệm thi công ở các nước tiên tiến.

o Hoạt động đánh giá nội bộ được thực hiện định kỳ, đảm bảo mỗi hoạt động được xem xét đánh giá ít nhất 1 lần/ năm nhằm đánh giá sự phù hợp và hiệu quả của từng hoạt động/ quá trình từ đó khắc phục những điểm không phù hợp, tìm kiếm các cơ hội cải tiến, nâng cao hiệu quả của hoạt động/ quá trình.

o Tổ chức triển khai áp dụng hệ thống quản chất lượng theo TCVN ISO 9000 cho các công ty thành viên:

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

Bảng 2.4 Tổng kết các khoá đào tạo về kỹ thuật thi công qua các năm

STT	Thời gian thực hiện	Nội dung	Số thành viên tham gia
01	03/2004	Công tác bê tông và công tác xây- nội bộ Công ty thực hiện	48
02	08/2004	Quy trình thi công móng- nội bộ thực hiện	57
03	10/2004	Huấn luyện các công tác thi công cho đội ngũ kỹ sư, giám sát mới do nội bộ công ty thực hiện	28
04	07/2005	Tổ chức lớp kiểm khai công tác lý chất lượng công trình cho kỹ sư/ giám sát các công trình do nội bộ Công ty thực hiện	68
05	07/2006	Huấn luyện công tác bê tông sàn- nội bộ thực hiện	76

06	04/07-07-07	Tập huấn kỹ thuật thi công nhà cao tầng Hàn Quốc – Công ty Posco Hàn Quốc	14
07	05/2007	Xây dựng công trình ngầm đô thị – Viện Địa Kỹ thuật	06
08	09/09/2007	Tham gia học hỏi kinh nghiệm tại Malaysia- Thành Nam phối hợp với đối tác tại Malaysia	08
09	9/09/2007	Huấn luyện về thiết kế và lập khối lượng- do nội bộ thực hiện	96
10	16/09/07	Huấn luyện về thi công sắt, công tác coffa, biện pháp thi công topdown.	116
11	08/2008	Huấn luyện công tác an toàn- sức khoẻ- vệ sinh công trường- do nội bộ thực hiện	49
12	04/2009	Huấn luyện về quản lý chất lượng công tác hoàn thiện cho công trình xây dựng- do nội bộ thực hiện	38
13	11/2009	Huấn luyện công tác quản lý và điều phối vật tư tại công trình- do nội bộ thực hiện	44
14	05/2010	Tổ chức khoá học về quản lý dự án - hiệp hội các kỹ sư xây dựng Hoa Kỳ	101

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

Các cuộc họp xem xét của lãnh đạo được tổ chức thường niên nhằm đánh giá hiệu quả của hệ thống Ngoài ra, Thành Nam còn duy trì họp giao ban hàng tuần để các bộ phận, các công trình báo cáo - đánh giá kết quả làm việc trong tuần đồng thời Lãnh đạo Công ty phổ biến những danh sách, mục tiêu hoạt động trong từng thời điểm ngắn hạn đến mọi cấp trong tổ chức.

Thực hiện phương châm tin học hóa trong công tác quản lý; biên soạn và ứng dụng phần mềm quản lý trong công tác quản lý máy móc thiết bị, quản lý khối lượng thầu phụ.

Và nổi bật nhất trong thời gian vừa qua, Bộ phận BĐCL đã thành lập tổ ERP và triển khai thành công việc ứng dụng hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp ERP - Enterprise Resource Planning- với phân hệ quản lý vật tư và quản lý máy móc thiết bị.

Song song với việc vận hành hệ thống ERP, tháng 04/2010 Ban lãnh đạo đã triển khai chính sách kaizen trong toàn tổ chức, đặc biệt đối với khối công trường.

- Về đảm bảo chất lượng công trình bao gồm cả đảm bảo các yêu cầu kỹ thuật, tiến độ, chi phí và an toàn thi công.

Công tác huấn luyện an toàn thi công, thực hành sơ cấp cứu được tổ chức định kỳ cho từng công trường. Thống nhất và áp dụng các biểu mẫu kiểm tra để kiểm soát chất lượng thi công từng giai đoạn. Nghiên cứu áp dụng các biện pháp thi công mới, sử dụng các vật liệu mới trong thi công. Năm 2006, Chương trình 5S được triển khai và duy trì trong Công ty và các Công ty thành viên.

06/2008, Thành Nam đã đạt được sự thỏa thuận với Công ty cổ phần xây dựng VIHAJICO để phát triển các dự án xây dựng hạ tầng, khẳng định sự quyết tâm của Thành Nam trong việc đầu tư vào thị trường hạ tầng và khu công nghiệp.

Năm 2009, hợp tác với Posco mở ra hướng phát triển mới của Công ty đối với các dự án thiết kế thi công (Design and Bung). Trong năm này, Thành Nam đã hợp tác với nhiều đối tác nước ngoài để cải tiến công nghệ thi công nhà cao tầng: với đối tác Posco trong công trình Kumho Asiana Plaza, với Bouygues Batiment Intemational thi công toàn bộ phân bê tông cốt thép của M&C Tower,..

Năm 2010, việc ứng dụng phân hệ quản lý vật tư và quản lý máy móc thiết bị thi công của hệ thống ERP đã hỗ trợ rất hiệu quả trong hoạt động quản lý và cung cấp vật tư, máy móc thiết bị phục vụ công tác thi công.

- Về phát triển các nguồn lực (nhân sự, máy móc thiết bị, tài chính):

Các khóa huấn luyện cho nhân viên mới về hệ thống quản lý chất lượng được tổ chức định kỳ 2 lần/năm, các chương trình đào tạo về quản lý nhằm xây dựng đội ngũ nòng cốt cho sự phát triển của Công ty cũng như các khóa đào tạo anh văn chuyên ngành xây dựng được duy trì thường xuyên (Bảng 2.5 Tổng kết hoạt động đào tạo về nhận thức và quản lý).

Từ năm 2009, Thành Nam đã tổ chức nhiều hoạt động tập thể nhằm tạo sự gắn kết giữa CBCNV hai khối gian tiếp và trực tiếp, phát hành và duy trì bản tin nội bộ nhằm cập nhật các hoạt động của Công ty đến các công trình ở xa, từ đó tạo lập các giá trị nhân văn trong tập thể CBCNV và dần dần hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp.

Bảng 2.5 Tổng kết hoạt động đào tạo về nhận thức và quản lý

STT	Thời gian thực hiện	Nội dung	Số TV tham gia
1.	05/2004	Đánh giá nội bộ – Trung tâm đo lường, chất lượng KV3	03
2.	04/2005	Anh văn chuyên ngành xây dựng – nội bộ thực hiện	57
3.	03/2006	Huấn luyện thực hành 5S- nội bộ công ty thực hiện	40
4.	01/2007	Đánh giá chất lượng nội bộ theo TCVN ISO 9001:2000- Ban ISO của công ty	34
5.	03/2007- 09/2007	Giám đốc điều hành – CEO cho các cấp trưởng – Trường ĐH kinh tế quốc dân.	7
6.	09/2007	Xây dựng hệ thống quản lý kết quả công việc – Công ty BSI thực hiện	43
7.	03/2007 và 07/2007	Đào tạo định hướng CBCNV mới	85
8.	04/2007	Làm việc theo nhóm Công ty TNHH Quản lý SQC Việt Nam (thuộc	25

		tập đoàn SQC Malaysia)	
9.	03/2008 và 04/2008	Huấn luyện tổng quan và đánh giá nội bộ hệ thống quản lý chất lượng	28
10.	07/2008	Hướng dẫn công tác quản lý kho – do nội bộ thực hiện	36
11.	03/2009	Thực hiện 5S- công ty BSI thực hiện	54
12.	20/03/2009	Giới thiệu hệ thống quản lý chất lượng phiên bản mới ISO 9001:2008 cho nhân viên phụ trách ISO của công trường, khối văn phòng và cả các công ty con – QMS thực hiện.	47
13.	11/2009	Đào tạo định hướng cho CBCNV tại TP.HCM – nội bộ thực hiện	88
14.	02/2009- 12/2009	Huấn luyện về ERP cho tổ triển khai - Đơn vị tư vấn	38
15.	06/2010	Đào tạo định hướng cho CNBCNV mới	48
16.	07/2010	Tổ chức khoá học Team buiding	42

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

Thực hiện các cam kết về trách nhiệm xã hội, người lao động và các đối tác:

- Năm 2003, tích hợp các yêu cầu của hệ thống quản lý về trách nhiệm xã hội TCVN SA 8000 vào hệ thống quản lý chất lượng.
- Kể từ 2006 đến nay, duy trì công tác kiểm toán và công bố tình hình hoạt động theo định kỳ ra công chúng nhằm đảm bảo sự minh bạch và công khai trong hoạt động.
- Năm 2009, tìm hiểu và đưa các yêu cầu của Hệ thống quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS vào hoạt động quản lý thi công.

2.3. Phân tích việc áp dụng hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 tại CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ VÀ XÂY DỰNG THÀNH NAM

2.3.1. Phương pháp nghiên cứu

Để đánh giá thực một cách chính xác nhất việc áp dụng hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn TCVN 9001:2008 tại Công ty, được sự phối hợp của phòng TCHC Công ty về phát hành phiếu điều tra và kết quả thu được như sau: Tổng số phiếu phát hành 250, tổng số phiếu thu về là 224 trong đó có 195 phiếu hợp lệ với:

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

Đánh giá số lượng phiếu phát hành: Tổng số cán bộ công nhân viên có hợp đồng dài hạn tại Công ty là 690 người. Theo tác giả, với tỷ lệ phiếu phát hành là 250 phiếu chiếm 36.2% số lao động có hợp đồng dài hạn tại COTANA GROUP là một sự cố gắng và hợp tác của phòng TCHC Công ty.

Phiếu điều tra được kết cấu gồm 2 phần. Phần thứ nhất là thu thập những thông tin về người trả lời và phần thứ 2 là thu thập những thông tin về việc triển khai ISO tại COTANA. Chi tiết phiếu điều tra được trình bày trong phụ lục 1.

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

2.3.2. Đánh giá về chính sách chất lượng

Để hoàn thành sứ mệnh của Công ty, với sự đồng tâm nhất trí, Ban Tổng Giám Đốc cùng toàn thể CBCNV COTANA GROUP quyết tâm phấn đấu trở thành công ty hàng đầu trong ngành xây dựng bằng cách tìm hiểu thấu đáo và đáp ứng ngày càng cao các yêu cầu của khách hàng.

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

- Thường xuyên điều chỉnh các quá trình tác nghiệp để không ngừng nâng cao chất lượng công trình, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đồng thời cải tiến hệ thống quản lý chất lượng.

- Tận tâm tận lực hoàn thành công trình đúng hạn, an toàn và bảo hành công trình tận tình, chu đáo.
- Liên tục đào tạo nguồn nhân lực, tăng cường đầu tư trang thiết bị, song song với việc nghiên cứu ứng dụng các phương thức quản lý hiệu quả, công nghệ sản xuất hiện đại và kỹ thuật thi công tiên tiến.

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

Bảng 2.6 Kết quả đánh giá về chính sách chất lượng

Số TT	Nội dung	Bộ phận	Mean
1	Những nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm đã được nêu rõ trong CSCL	Tổng CT	3.205
		Văn phòng	3.304
		Công trường	2.983
2	Việc truyền đạt và triển khai thực hiện cam kết đã nêu trong CSCL	Tổng CT	2.862
		Văn phòng	3.23
		Công trường	2.033

Nội dung chính sách chất lượng đã nêu bật được mục đích và định hướng của tổ chức.

Việc bổ sung các cam kết của Công ty với cổ đông, người lao động, khách hàng và đối tác đã thể hiện rõ mong muốn cải tiến hệ thống quản lý của Ban lãnh đạo nhằm hướng tới việc cung cấp một sản phẩm chất lượng, tạo lập môi trường kinh doanh hoàn hảo và sự phát triển bền vững. 183/195 thành viên đánh giá cao về sự thống nhất trong định hướng hoạt động của tổ chức, từ đó tạo ra sự đồng tâm – nỗ lực cùng với lãnh đạo để thực thi các chính sách.

Bằng nhiều phương pháp, Lãnh đạo Công ty đã giải thích cho toàn thể CBCNV những cam kết của mình về chất lượng, về trách nhiệm xã hội với mong muốn mọi thành viên trong tổ chức đều thấu hiểu và đồng tâm thực hiện:

Vào những năm 2004-2005 do đội ngũ CBCNV còn ít, việc truyền đạt các chính sách này được thực hiện chủ yếu thông qua các cuộc họp giao ban hàng tuần giữa Ban lãnh đạo và các cấp Trưởng, các cuộc họp giữa Ban Lãnh đạo với toàn thể CBCNV của từng công trường.

Từ những năm 2006 trở lại đây, đáp ứng sự phát triển của Công ty, đội ngũ CBCNV mới ngày càng nhiều nên ngoài việc truyền đạt qua các cuộc họp, Công ty còn tổ chức lớp học định hướng nhằm giới thiệu và giải thích các chính sách của Công ty cho nhân viên mới.

Kết quả khảo sát cho thấy việc truyền đạt và triển khai các cam kết trong Chính sách chất lượng mới chỉ đạt ở mức độ trung bình. Thể hiện ở giá trị mean dao động từ 2,862 đến 3,205. Hơn nữa việc truyền đạt chính sách chất lượng đối với cán bộ văn phòng được làm tốt hơn so với cán bộ ngoài công trường. Điều này cũng dễ hiểu vì môi trường làm việc có ảnh hưởng việc tuyên truyền chính sách chất lượng. Vì vậy công ty cần chú ý nhiều hơn đến việc nâng cao nhận thức của người lao động tại công trường về hoạt động này.

2.3.3. Đánh giá về mục tiêu chất lượng

Mục tiêu: Trên cơ sở phân tích các lợi thế giữa COTANA GROUP và các Công ty cùng ngành khác, Hội đồng quản trị xác định các mục tiêu cơ bản của giai đoạn 2006- 2010 như sau:

Tiếp tục củng cố năng lực cạnh tranh và duy trì vị trí hàng đầu trong lĩnh vực thi công xây dựng theo hướng nhận thầu trọn gói công trình có quy mô lớn, yêu cầu kỹ - mỹ thuật cao.

Mở rộng sang một số lĩnh vực khác mà COTANA GROUP có lợi thế nhằm mang lại hiệu quả kinh tế cao hơn. Trong đó:

- Ưu tiên 1: Đầu tư phát triển địa ốc.
- Ưu tiên 2: Đầu tư phát triển tài chính (trong lĩnh vực địa ốc).
- Ưu tiên 3 : Nghiên cứu và phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới, hỗ trợ cho công tác thi công xây dựng.

Phát triển COTANA GROUP thành một tập đoàn kinh tế hàng đầu về xây dựng tại thành phố Hà Nội sau 2015.

Nhiệm vụ: Nhằm đạt được các mục tiêu chủ yếu trên, COTANA GROUP sẽ thực hiện nhiệm vụ chiến lược của giai đoạn này là " Niềm tin cho ngôi nhà Việt ":

- Phát triển hệ thống quản lý theo mô hình tập đoàn. Kết hợp một cách hài hòa phương thức quản trị hiện đại với truyền thống, hoàn thiện văn hóa doanh nghiệp.
- Kiện toàn bộ máy nhân sự, đặc biệt là nhân sự cấp cao, thành lập ban cố vấn có trình độ chuyên môn và nhiều kinh nghiệm trong các lĩnh vực đầu tư xây dựng, tài chính, pháp lý, marketing.
- Nâng cao trình độ, kỹ thuật thi công theo hướng áp dụng công nghệ tiên tiến.
- Cải tiến các dây chuyền sản xuất và nghiên cứu, phát triển các dịch vụ mới.
- Đẩy mạnh công tác đào tạo cấp quản lý trung gian, nâng cao năng lực quản lý doanh nghiệp.
- Cơ cấu lại các Công ty con, cổ phần hóa các Công ty đang hoạt động, thành lập thêm các Công ty hoạt động trong các lĩnh vực có tiềm năng khác.
- Thực thi các biện pháp đảm bảo sự phát triển đồng bộ, ổn định của nguồn nhân lực, nguồn cung cấp nguyên vật liệu và các nguồn lực khác.
- Tích cực mở rộng hợp tác với các Công ty có nhiều kinh nghiệm trong từng lĩnh vực nhằm triển khai các dự án đầu tư một cách hiệu quả.

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

Bảng 2.7. Mục tiêu chất lượng và kết quả thực hiện

Năm	Nội dung các mục tiêu	Bộ phận	Kết quả thực tế	Đánh
-----	-----------------------	---------	-----------------	------

	chất lượng			giá
2006	- Mở rộng phạm vi chứng nhận sang lĩnh vực thi công điện – nước, tiếp tục triển khai xây dựng HTQLCL tại các Công ty thành viên.	ĐBCL	Chứng nhận vào tháng 9/2004	Đạt
	- Giảm 15% số lượng khiếu nại của khách hàng so với năm 2005.	Công trường KT-TC	Số lượng khiếu nại tăng 8%	Không
	- 90% công trình đảm bảo tiến độ thi công	Công trường QL-XL	75% công trình đạt yêu cầu	Không
	- Chi phí công trình không vượt quá 10% định mức	Công trường KT-TC	Có công trình vượt 13,5%	Không
2007	- Giảm 10% số lượng khiếu nại của khách hàng so với năm 2006.	Công trường KT-TC	Giảm 14%	Đạt
	- Tin học hoá trong công tác quản lý thầu phụ và thiết bị thi công	ĐBCL	Chưa triển khai cho quản lý thiết bị	Không
	- Chi phí công trình không vượt quá 10% định mức	Công trường QL-XL	Có công trình vượt 12,5%	Không
	- Tổ chức và duy trì khoá đào tạo ngoại ngữ chuyên	TC-NS	2 lớp	Đạt

	ngành xây dựng			
2008	- Triển khai 5S cho tất cả các công trường.	ĐBCL	80% công trường tham gia	Không
	- Tổ chức huấn luyện về kỹ thuật và an toàn thi công cho nhân viên mới.	BP an toàn	70% tham gia	Không
	- Giảm 20% khiếu nại của khách hàng so với 2007.	Công trường KT-TC	Giảm 35%	Đạt
	- Đầu tư các thiết bị phục vụ thi công nhằm giảm giá trị thuê ngoài xuống 40%	Công trường Ban QLTB	Giá trị thuê ngoài giảm 45%	Đạt
2009	- Duy trì công tác 5S tại công trường, tiếp tục nghiên cứu ứng dụng tin học trong quản lý thi công.	BĐCL	100% công trường tham gia	Đạt
	- 70% ban chỉ huy các công trường tham gia lớp giám đốc dự án.	Công trường TCNS	57% tham gia	Không
	- Đảm bảo 100% nhân viên mới tham gia lớp đào tạo định hướng	Công trường	85% tham gia	Không
	- Tổ chức các khoá học về công tác thi công nhà cao tầng, đảm bảo 70% kỹ sư tham gia	Công trường	Tổ chức 2 lớp, 83% kỹ sư tham gia	Đạt

2010	<ul style="list-style-type: none"> - Xây dựng hệ thống ERP - Đảm bảo hao phí vật tư – thiết bị không vượt quá 10% định mức - Đảm bảo an toàn lao động cho tất cả các công trường (không có tai nạn nghiêm trọng dẫn đến thiệt hại về người và tài sản). 	<p>ĐBCL công trường QL-XL</p> <p>BP an toàn</p>	<p>Chưa triển khai</p> <p>Vượt 11,3%</p> <p>Không có</p>	<p>Không Đạt</p>
2011	<ul style="list-style-type: none"> - Hoàn thiện giải pháp cho Hệ thống ERP - Đảm bảo hao phí vật tư – thiết bị không vượt quá 10% định mức - Chi phí quản lý/ doanh thu đạt mức dưới 4% - Triển khai chương trình 5S trong toàn công ty 	<p>Đảm bảo chất lượng công trường</p> <p>KT-TC và công trường</p> <p>Đảm bảo chất lượng TCNS</p>	<p>Triển khai phân hệ quản lý TB</p> <p>Đạt 8.3%</p> <p>Đạt 2.56%</p> <p>Đạt 75% đơn vị</p>	<p>Đạt</p> <p>Đạt</p> <p>Đạt</p> <p>Không</p>
2012	<ul style="list-style-type: none"> - Triển khai phân hệ quản lý dự án của hệ thống ERP tại tất cả các công trình xây dựng - Duy trì hao phí vật tư – thiết bị không vượt 10% định mức - Duy trì tỷ lệ chi phí 	<p>QLXL</p> <p>Công trường</p> <p>KT-TC và công trường</p>	<p>Chưa triển khai</p> <p>Đạt 9.5%</p>	<p>Không</p> <p>Đạt</p>

	quản lý doanh nghiệp/ doanh thu ở mức 4%		Đạt 4.6%	Không
--	---	--	----------	-------

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

2.3.4. Đánh giá về hệ thống tài liệu

Sau nhiều lần đánh giá nội bộ và đánh giá giám sát của tổ chức chứng nhận, hệ thống tài liệu đã được sửa đổi rất nhiều nhằm đáp ứng sự phát triển của Công ty cũng như đáp ứng ngày càng cao các yêu cầu của tiêu chuẩn:

Về hình thức:

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

Về nội dung:

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

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

- Công tác cập nhật/ sửa đổi tài liệu nhằm đáp ứng với hoạt động thực tế ở khối văn phòng được thực hiện khá tốt: 43/60 (72%) thành viên khối văn phòng nhận xét là kịp thời và đem lại kết quả tốt. Tuy nhiên, 6311 35 (47%) thành viên khối công trường nhận xét việc cập nhật các tài liệu còn bị động.
- Ở khối công trường: Công tác cập nhật và quản lý tài liệu còn chậm trễ, tình trạng sử dụng tài liệu lỗi thời vẫn còn tồn tại.

Bảng 2.8 Bảng theo dõi sửa đổi tài liệu

STT	Thời gian	Tên tài liệu – mã số	Nội dung sửa đổi
1.	02/2004	HDCV- Cốp pha HDCV- Cốt thép HDCV- Bê tông	+ Ban hành mới các hướng dẫn công việc công tác cốp pha, công tác thép và công tác bê tông + Sửa đổi cơ cấu tổ chức trong sổ tay CL. + Ban hành quy định trách nhiệm quyền hạn và mô tả công việc của trưởng/phó bộ phận
2.	06/2004	Hướng dẫn công việc và hướng dẫn kiểm tra cho hoạt động thi công điện nước và công tác hoàn thiện	+ Ban hành mới các tài liệu hướng dẫn công việc và hướng dẫn kiểm tra cho hoạt động thi công điện nước và công tác hoàn thiện + Ban hành mới mô tả công việc cho tất cả các vị trí
3.	1/10/2004	Tất cả các tài liệu hiện hành.	Chuyển từ dạng văn xuôi thành quy trình và đăng tải trên website nội bộ
4.	10/2006	QT-ĐĐ thiết bị QT- bao trì sửa	+ Điều chỉnh nội dung quy trình điều động thiết bị thi công, quy trình bảo trì

		chữa	- sửa chữa thiết bị thi công
5.	04/2007	QT- Thi công nghiệm thu bàn giao	+ Điều chỉnh cơ cấu tổ chức + Ban hành mới quy trình thi công – nghiệm thu và bàn giao + Chuyển hướng dẫn nghiệm thu thành quy trình nghiệm thu công trình cho phù hợp với quy định của pháp luật về quản lý chất lượng công trình
6.	01/2008	QT- Kiểm soát tiến độ QT- Lập kế hoạch thi công	+ Ban hành mới quy trình hoạt động công ty, quy trình triển khai thi công. + Chính sửa quy trình kiểm soát tiến độ thi công, quy trình chuẩn bị và lập kế hoạch thi công
7.	10/2009	Quản lý máy móc thiết bị	+ Xây dựng cẩm nang cho công tác quản lý thiết bị
8.	11/2010		+ Cập nhật các quy chế tài chính + Điều chỉnh quy trình cung ứng vật tư

Nguồn: Tổng hợp kết quả đánh giá nội bộ qua các năm

Bảng 2.9 Kết quả đánh giá về hệ thống tài liệu

Số TT	Nội dung	Bộ phận	Mean
1	Tính đầy đủ, sẵn sàng và phù hợp với hoạt động thực tế của hệ thống tài liệu	Tổng CT	2.754
		Văn phòng	3.533
		Công trường	2.407
2	Việc soạn thảo/sửa đổi/bổ sung/cải tiến tài liệu	Tổng CT	2.744
		Văn phòng	3.383
		Công trường	2.459

Theo kết quả điều tra thì hệ thống tài liệu nói chung của công ty chưa được thực hiện tốt. Đánh giá chung đều dưới trung bình. Hệ thống tài liệu của khối

văn phòng đầy đủ, sẵn sàng và được cập nhật tốt hơn so với ở công trường. Công tác lưu trữ hồ sơ - tài liệu - bản vẽ tại các công trường chưa thống nhất, còn lộn xộn khó truy tìm, tình trạng sử dụng tài liệu lỗi thời, bản vẽ lỗi thời vẫn còn tồn tại ở một vài công trường.

2.3.5. Đánh giá về quản lý các nguồn lực tài chính

Để quản lý và kiểm soát nguồn lực tài chính Ban lãnh đạo COTANA GROUP đã triển khai thực hiện nhiều giải pháp bao gồm:

- 08/2003, hoàn thiện và ban hành áp dụng quy chế kiểm soát tài chính cho mọi hoạt động, đặc biệt là hoạt động thi công.
- 12/2006, niêm yết cổ phiếu trên sàn giao dịch chứng khoán thành phố Hà Nội, tạo điều kiện thuận lợi cho việc huy động vốn.
- Năm 2006 và 2007, nhiều hợp đồng hợp tác chiến lược nhằm khai thác lợi thế về nguồn lực tài chính và công nghệ được ký kết với các đối: Tổng công phát triển nhà và đô thị Hud; Công ty P&D Korea Co. Ltd., Công ty Posco Construction Ltd. trong việc hợp tác dự thầu công trình Asiana Plaza của Chủ đầu tư Kumho; Công ty Cổ phần Đầu tư và Phát triển đô thị Việt Hưng (VIHAJICO) hiện đang đầu tư dự án Khu Thương mại - Du lịch Văn Giang rộng gần 500 hecta. Năm 2009, để tập trung nguồn lực tài chính cho hoạt động xây dựng, COTANA GROUP đã thực hiện thoái vốn các dự án bất động sản dài hạn (Thành Nam Tower) và đưa vào khai thác các dự án địa ốc ngắn hạn.
- Về hoạch định nhu cầu tài chính cho hoạt động kinh doanh: Kế hoạch tài chính của từng dự án được Ban chỉ huy công trình xác định ngay khi hợp đồng thi công được ký kết.
- Giám Đốc tài chính sẽ cân đối nhu cầu với nguồn thu để xác định phương án huy động tài chính cho từng dự án. Tuy nhiên, trong những năm gần đây, tình hình lạm phát và khủng hoảng kinh tế đã tác động xấu đến khả năng huy động vốn cho các dự án.

- Về kiểm soát nguồn lực tài chính: Chi tập trung ở phòng kế toán- tài chính trong việc kiểm soát thu - chi nhằm đảm bảo các quy định của Công ty chứ chưa đi sâu phân tích các chi phí do sai hỏng, do lãng phí nhân công, vật tư, cũng như chưa thiết lập được định mức cho chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng. Bảng 2.10 thể hiện đánh giá của người lao động đối với việc quản lý tài chính

Bảng 2.10 Kết quả đánh giá về quản lý các nguồn lực tài chính

Số TT	Nội dung	Bộ phận	Mean
1	Hoạt động kiểm soát nguồn lực tài chính (lập kế hoạch thu – chi, cung cấp, đánh giá hiệu quả sử dụng) cho hoạt động của công ty được thực hiện tốt	Tổng CT	2.287
		Văn phòng	2.567
		Công trường	2.163
2	Các hoạt động theo dõi và phân tích các chi phí sai hỏng, sự lãng phí trong sử dụng vật tư – nhân công, tổn thất tài chính qua các khiếu nại khách hàng được thực hiện tốt	Tổng CT	2.005
		Văn phòng	2.000
		Công trường	1.985

Kết quả đánh giá cho thấy người lao động cả văn phòng và công trường đều chưa đánh giá cao hoạt động này của doanh nghiệp. Các giá trị mean đều dưới mức trung bình là 3. Vì vậy lãnh đạo công ty cần phải chú ý đến hoạt động này nhiều hơn. Quản lý tài chính tốt sẽ giúp công ty tiết kiệm được chi phí, nâng cao được năng lực cạnh tranh của mình.

2.3.6. Đánh giá về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình

Bảng 2.11 cho biết ý kiến phản hồi của người lao động về hoạt động triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình.

Bảng 2.11 Kết quả đánh giá về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình

Số TT	Nội dung	Bộ phận	Mean
1	Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu của khách hàng.	Tổng CT	3.226
		Văn phòng	2.750
		Công trường	3.437
2	Kiểm soát quá trình mua vật tư thiết bị	Tổng CT	3.133
		Văn phòng	3.017
		Công trường	3.185
2	Triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình được thực hiện	Tổng CT	3.103
		Văn phòng	3.250
		Công trường	3.037

Nhìn chung các hoạt động thuộc lĩnh vực này đều được đánh giá ở mức trên trung bình. Giá trị mean dao động từ 3.01 đến 3,4.

- *Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu của khách hàng* được đánh giá ở mức cao nhất với giá trị trung bình của toàn công ty là 3,226. Các nhân viên đều đánh giá cao tính chủ động trong việc tiếp nhận và giải quyết các yêu cầu của khách hàng (thư mời thầu hay chỉ định thầu) của phòng Thị trường, tuy nhiên một số vẫn cho rằng việc giải quyết này chưa đem lại hiệu quả và đặc biệt là cho khối văn phòng. Việc tiếp nhận những thông tin và xử lý các yêu cầu của khách hàng tốt đã giúp cho việc duy trì được tỉ lệ trúng thầu cao (bảng 2.12)

Bảng 2.12 Kết quả đánh giá về triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình

Nội dung	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Số gói dự thầu	19	25	28	29	23	25	25
Số gói trúng thầu	17	22	15	25	20	20	23

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của công ty

Việc chủ động trong việc giải quyết các khiếu nại của khách hàng cũng giúp tăng được sự hài lòng của khách hàng đối với công ty. Bảng 2.13 trình bày tổng hợp các khiếu nại trong những năm vừa qua.

Bảng 2.13. Tổng hợp các khiếu nại qua các năm

Nội dung	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Tổng khiếu nại	32	30	30	25	25	22	19
Về chất lượng	11	7	7	5	8	4	8
Về tiến độ	8	8	9	4	4	7	4
An toàn	7	12	7	7	5	4	5
Khác	6	3	7	7	10	7	2

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của công ty

Kiểm soát quá trình mua vật tư thiết bị: Với chức năng cung cấp toàn bộ vật tư cho tất cả các công trình, để đảm bảo về tiến độ, số lượng và chất lượng vật tư, phòng Quản lý xây lắp đã tuân thủ nghiêm ngặt quy trình mua hàng đã ban hành đồng thời phối hợp chặt chẽ với Ban chỉ huy công trình, phòng Kinh tế thị trường để cập nhật các yêu cầu về vật tư, về tiến độ thi công... Tình trạng cung ứng vật tư có được cải thiện nhưng vẫn chưa đáp ứng được tiến độ thi công cho các công trình (Bảng 2.14). Đánh giá của người lao động ở hoạt động này là đạt trung bình (3,1), trong khi đó việc kiểm soát ở công trường lại tốt hơn ở văn phòng.

Bảng 2.14. Theo dõi về tiến độ và chất lượng vật tư cung ứng qua các năm

Nội dung	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Vật tư cung cấp đúng tiến độ	88%	79%	85%	80%	83%	78%	76%
Chất lượng vật tư	90%	88%	93%	93%	95%	89%	89%

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

- Triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình: Hoạt động triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình được tuân thủ theo quy trình triển khai thi công và các quy trình thi công khác, ngoài ra các hướng dẫn công việc, hướng dẫn kiểm tra ngày càng được hoàn thiện và chuẩn hoá đã giúp cho người lao động thực hiện công việc một cách thành thạo, chuyên nghiệp. Bảng 2.15 cho biết thông số về chất lượng thi công trong những năm qua. Theo

đánh giá của người lao động thì hoạt động này của công ty chỉ đạt ở mức trung bình và cần phải hoàn thiện nhiều. Giá trị trung bình đối với văn phòng là 3,2 cao hơn so với việc triển khai ở công trường chỉ là 3.0 (bảng 2.11)

Bảng 2.15. Thống kê chất lượng thi công qua các năm

Nội dung	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Số lần thi công không đạt yêu cầu	25	22	18	26	22	28	27
Tỷ lệ nghiệm thu nội bộ đạt yêu cầu	82%	85%	87%	87%	85%	90%	85%
Số công trình đảm bảo tiến độ	83%	75%	80%	80%	80%	78%	78%
Sự cố về ATLĐ	02	0	01	01	02	0	01
Số lượng công trình thực hiện	15	19	15	30	32	30	32

Nguồn: Tác giả thống kê từ hồ sơ chất lượng của công ty

2.3.7. Đánh giá về quản lý hệ thống và các quá trình

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

Kết quả điều tra cho thấy công ty đã xây dựng và duy trì được việc vận hành rất tốt các qui trình làm việc. Giá trị trung bình đạt được ở công việc này là 3,8/5. Thể hiện mọi người đều đánh giá hoạt động này ở công ty là tốt. Và việc này đặc biệt tốt đối với khối công trường (4,4) trong khi đó giá trị trung bình ở văn phòng cũng khá cao là 3,45.

Việc cải tiến các qui trình thì lại được đánh giá không cao lắm, chỉ hơn mức trung bình một chút (3.05). Điều đáng ngạc nhiên là hoạt động cải tiến qui trình đối với khối công trường (3,15) thì lại làm tốt hơn so với khối văn phòng (2,82)

Bảng 2.16 Kết quả đánh giá về quản lý hệ thống và các quá trình

Số TT	Nội dung	Bộ phận	Mean
1	Các hoạt động cần thiết được chuẩn hoá thành các quy trình làm việc, Các quy trình đã ban hành được vận hành tốt tại Công ty	Tổng cộng	3.830
		Văn phòng	3.450
		Công trường	4.400
2	Hoạt động phân tích hiệu quả và cải tiến các quá trình được triển khai tốt	Tổng cộng	3.050
		Văn phòng	2.820
		Công trường	3.150
3	Triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình được thực hiện	Tổng CT	3.103
		Văn phòng	3.250
		Công trường	3.037

Việc triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình được thực hiện ở mức trên trung bình (3,103). Công việc này được thực hiện tốt hơn đối với khối văn phòng (3,25) so với khối công trường (3,037).

2.3.8. Đánh giá về công tác theo dõi, đo lường và cải tiến hệ thống

- *Công tác đánh giá nội bộ*: Hoạt động đánh giá nội bộ được duy trì 01 lần/năm và thường được tổ chức trước lần đánh giá giám sát hoặc tái đánh giá chứng nhận của tổ chức bên ngoài. Số điểm không phù hợp qua các lần đánh giá nội bộ giảm dần cho thấy mức độ tuân thủ các yêu cầu của hệ thống được cải thiện, nhiều bộ phận áp dụng rất tốt như Ban quản lý tòa nhà, bộ phận Đảm bảo chất lượng (xem Bảng 2.17. Số điểm không phù hợp được phát hiện tại các phòng ban trong đánh giá nội bộ). Năm 2009 và 2010 có sự gia tăng đột biến về số lượng điểm không phù hợp là do sự phát triển về tổ chức: thành lập mới phòng Đầu tư, phòng Kinh doanh chứng khoán và sự phát triển của bộ phận Đảm bảo chất lượng nhằm phục vụ cho hoạt động triển khai xây dựng Hệ thống ERP. Tuy nhiên, công tác đánh giá chỉ mới dừng lại ở việc xem xét tình hình thực hiện so với tài liệu đã ban hành chứ chưa đánh giá hiệu quả hay xem xét xu hướng của các quá trình, hiệu quả sử dụng các nguồn lực, đồng thời việc

xem xét kết quả đánh giá nội bộ để thực hiện các hoạt động cải tiến chưa được thực hiện.

Bảng 2.17. Số điểm không phù hợp được phát hiện trong đánh giá nội bộ

Phòng ban	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ban lãnh đạo	03	02	03	02	02	01	02
Công trường	17	19	15	15	13	14	17
HC-NS	02	01	02	05	04	04	04
QLXL	02	02	03	08	06	05	05
Kế toán	04	03	03	02	02	01	02
Phòng KTTC	02	03	01	03	02	05	02
Ban quản lý tòa nhà	02	03	02	02	02	02	04
Phòng ĐT	02	02	03	06	07	07	06
Phòng KD CK					03		07
Phòng đầu tư					05		
Tổng cộng	38	36	34	48	48	39	47

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

- **Theo dõi và đo lường quá trình - hệ thống**:: Qua nhiều năm áp dụng hệ thống quản lý chất lượng vào hoạt động thi công, Thành Nam mới tập trung theo dõi và đo lường quá trình thi công (tiến độ công trình, tiến độ cung ứng vật tư, chất lượng từng công tác thi công, . . .) mà chưa quan tâm đúng mức đến việc theo dõi và đo lường sự biến động cũng như hiệu quả của các quá trình khác (đào tạo- tuyển dụng, quản lý kho,...). Đến năm 2009, kế hoạch theo dõi và đo lường các quá trình theo định kỳ hàng năm được lập nhưng mang tính đối phó với yêu cầu của tổ chức đánh giá bên ngoài và không được theo dõi thực hiện (Bảng 2.18)

Bảng 2.18 Kết quả khảo sát về hoạt động phân tích, đo lường quá trình- hệ thống

Nội dung theo dõi và đo lường	Bị động	Chủ động	Chủ động và	Thường xuyên	Tổng cộng
-------------------------------	---------	----------	-------------	--------------	-----------

			đem lại kết quả	cải tiến và đem lại kết quả	
Sự thoả mãn KH	27%	56%	17%		100%
Sự phù hợp HTQLCL	33%	67%			100%
Các quá trình trong hệ thống	33%	67%			100%
Sự phù hợp của sản phẩm		63%	34%		100%

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

Phân tích dữ liệu: Việc áp dụng các kỹ thuật thống kê còn ở mức đơn giản, chủ yếu là ghi nhận mà chưa đi sâu vào việc phân tích xu hướng hay nguyên nhân của những tồn tại để đề xuất các biện pháp phòng ngừa hay cải tiến. Nội dung phân tích dữ liệu chỉ mới tập trung vào sự thoả mãn của khách hàng và chất lượng công trình, 83/195 thành viên nhận xét còn bị động và các thành viên còn lại cho rằng hoạt động này chưa đem lại hiệu quả

- *Hành động khắc phục phòng ngừa và cải tiến:* Việc thực hiện các hành động khắc phục - phòng ngừa còn mang tính bị động và chưa ghi nhận hồ sơ một cách đầy đủ. Các phương pháp và công cụ cải tiến chưa được áp dụng hoặc áp dụng nhưng chưa đem lại hiệu quả. Công tác tổ chức áp dụng 5S được triển khai và duy trì trong thời gian dài từ tháng 8/2007 đến nay nhưng vẫn chưa xây dựng được ý thức sẵn sàng cho CBCNV mà nhất là đội ngũ CBCNV mới.

2.3.9. Đánh giá về trách nhiệm của lãnh đạo

Bảng 2.19 Kết quả đánh giá về trách nhiệm lãnh đạo

Số TT	Nội dung	Bộ phận	Mean
1	Lãnh đạo hoạch định, điều chỉnh và	Tổng CT	3.260

	truyền đạt định hướng hoạt động của công ty	Văn phòng	3.810
		Công trường	2.110
2	Chiến lược và mục tiêu hoạt động nhằm đạt được sứ mệnh đã nêu được lãnh đạo cao nhất triển khai tốt	Tổng CT	2.410
		Văn phòng	2.720
		Công trường	2.210
3	Đảm bảo sẵn có các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu, chiến lược	Tổng CT	2.637
		Văn phòng	2.600
		Công trường	2.650
4	Sự tham gia của lãnh đạo trong quá trình xây dựng – duy trì và cải tiến HTQLCL được thực hiện một cách liên tục	Tổng CT	2.820
		Văn phòng	2.750
		Công trường	3.490

Điều chỉnh các quá trình tác nghiệp để không ngừng nâng cao chất lượng công trình, chất lượng sản phẩm và dịch vụ, đồng thời cải tiến hệ thống quản lý chất lượng. Tuy nhiên đánh giá đối với hoạt động này là chưa cao và mới ở mức trung bình (3,26). Lãnh đạo thực hiện việc này đối với khối văn phòng tốt hơn (3,8) trong khi đó ở công trường thì dưới trung bình (2,11). Nhiều người cho rằng Ban lãnh đạo đã triển khai, tuy nhiên việc thực hiện khôn được thường xuyên, liên tục.

Chiến lược và mục tiêu hoạt động nhằm đạt được sứ mệnh đã nêu được lãnh đạo cao nhất triển khai chưa được tốt và được đánh giá dưới mức trung bình (2,41). Nhiều người cho rằng việc kiểm soát tiến độ thi công là khó vì các nguyên nhân: Mối quan hệ với chủ đầu tư, nguồn vốn dự án...Làm cho một số Công trình của Công ty không đáp ứng được tiến độ.

Đảm bảo sẵn có các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu, chiến lược được đánh giá tương đối thấp (2,637). Ban lãnh đạo cần quan tâm đến hoạt động này nhiều hơn vì chỉ khi có đủ nguồn lực thì các mục tiêu mới có thể hoàn thành đúng tiến độ được.

Sự tham gia của lãnh đạo trong quá trình xây dựng – duy trì và cải tiến HTQLCL cũng chưa được đánh giá cao và mới chỉ ở mức dưới trung bình (2,82). Nhiều người cho rằng ban lãnh đạo có tham gia vào quá trình xây dựng, duy trì và cải tiến HTCL, tuy nhiên chưa thường xuyên và chưa thực sự cam kết với hoạt động này. Kết quả điều tra cũng đồng thời phản ánh nguyện vọng của người lao động đối với lãnh đạo trong hoạt động này. Nếu lãnh đạo tham gia đều đặn và với mức cam kết cao, chắc chắn hoạt động này sẽ tốt lên rất nhiều.

2.4. Những hạn chế và nguyên nhân trong việc ứng dụng ISO 9001: 2008 tại COTANA

Nhằm làm rõ tình hình áp dụng hệ thống QLCL theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 qua tiếp xúc với lãnh đạo công ty và khảo sát thực tế, kết quả thu được như sau:

Về quản lý hệ thống và các quá trình

- Các hoạt động sau khi xem xét hệ thống của Ban lãnh đạo theo định kỳ chưa được thực hiện một cách hiệu quả.
- Hoạt động triển khai và vận hành hệ thống chưa thật sự đồng bộ giữa 2 khối văn phòng và công trường.
- Việc phân tích, đánh giá hiệu quả của tiếng quá trình chưa được triển khai triệt để nhằm tạo cơ sở cho hoạt động cải tiến.

Về nhân sự: Cùng với sự phát triển của Công ty, nhu cầu về nguồn nhân lực ngày càng tăng. Trước khi ký kết các hợp đồng thi công, Ban chỉ huy công trường đều lên kế hoạch về nhu cầu nhân sự và chuyển cho phòng hành chính - tổ chức. Tuy nhiên nhu cầu nhân lực phục vụ thi công, nhân lực có trình độ cao cần được đào tạo chưa thực sự được Ban lãnh đạo quan tâm đúng mức.

Về cơ sở hạ tầng - trang thiết bị thi công: Cơ sở vật chất cho hoạt động thi công được đầu tư một cách thích đáng và đem lại hiệu quả, các hoạt động bảo hành - bảo trì được Ban quản lý thiết bị lập kế hoạch và tổ chức thực hiện. Ngoài ra, để tăng cường hiệu quả trong công tác quản lý và điều động thiết bị

giữa các công trường, phần mềm quản lý thiết bị thi công được nội bộ COTANA GROUP xây dựng và ứng dụng từ 09/2007.

Về việc duy trì và cải tiến HTQLCL: Bên cạnh thực thi các quy trình về lưu trữ tài liệu theo tiêu chuẩn chất lượng; hệ thống thông tin liên lạc, các phần mềm tác nghiệp và quản trị cũng được Ban lãnh đạo Công ty đầu tư và khuyến khích sử dụng. Đặc biệt từ năm 2004 cho đến nay, các phần mềm quản lý được ứng dụng để kiểm soát hoạt động: phần mềm quản lý nhân sự, phần mềm quản lý thi công, . . .

Về thông tin: Hệ thống báo cáo về tình hình hoạt động của từng bộ phận cho Ban Lãnh đạo được thiết lập và tuân thủ. Tuy nhiên, hoạt động phân tích các thông tin, dữ liệu nhằm phục vụ cho cải tiến còn hạn chế và mang tính tự phát, chưa được quản lý.

Về quản lý các nguồn lực:

- Các ý kiến khiếu nại của khách hàng được giải quyết chậm và bị động, các khiếu nại về chất lượng còn nhiều và chiếm tỷ trọng lớn trong tổng số khiếu nại.
- Tình trạng cung ứng vật tư trễ tiến độ vẫn còn tồn tại.
- Các hành động khắc phục phòng ngừa trong hoạt động thi công chưa được triển khai triệt để.
- Thông tin từ hoạt động và các thông tin về thị trường - khách hàng chưa được tập hợp và quản lý nhằm xây dựng cơ sở dữ liệu cho hoạt động cải tiến. Hoạt động trao đổi thông tin còn bị động.

Về nguồn lực tài chính:

- Về hoạch định nhu cầu tài chính cho hoạt động kinh doanh: Kế hoạch tài chính của từng dự án được Ban chỉ huy công trình xác định ngay khi hợp đồng thi công được ký kết.
- Giám Đốc tài chính sẽ cân đối nhu cầu với nguồn thu để xác định phương án huy động tài chính cho từng dự án. Tuy nhiên, trong những năm gần đây,

tình hình lạm phát và khủng hoảng kinh tế đã tác động xấu đến khả năng huy động vốn cho các dự án.

- Về kiểm soát nguồn lực tài chính: Chỉ tập trung ở phòng kế toán- tài chính trong việc kiểm soát thu - chi nhằm đảm bảo các quy định của Công ty chứ chưa đi sâu phân tích các chi phí do sai hỏng, do lãng phí nhân công, vật tư, cũng như chưa thiết lập được định mức cho chi phí quản lý doanh nghiệp, chi phí bán hàng và dòng tiền.

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

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

- Cách xây dựng mục tiêu chưa hiệu quả và tính hiệu lực thấp
- Kết quả thực hiện các mục tiêu khá thấp và việc triển khai các mục tiêu còn bị động là do:
 - Phương pháp xây dựng mục tiêu chưa hợp lý, chỉ có 1 chiều từ Ban Lãnh đạo đến các phòng ban, dựa trên những mục tiêu và nhiệm vụ dài hạn của Công ty chứ chưa có sự tham gia từ các bộ phận, nên một vài mục tiêu đặt ra còn khá cao so với năng lực thực tế của các đơn vị.

- 47% thành viên thuộc khối công trường đánh giá các mục tiêu triển khai đến các thành viên một cách bị động.
- Thiếu sự theo dõi, đánh giá và phân tích trong quá trình thực hiện mục tiêu. Một số mục tiêu chất lượng chưa nêu rõ các chỉ tiêu đánh giá và đo lường mức độ hoàn thành nên dẫn đến việc đánh giá theo cảm tính hoặc không đúng bản chất
- Khi phân bổ các mục tiêu chất lượng cho các bộ phận, không có mức khen thưởng, chế tài dẫn đến tình trạng các bộ phận lập kế hoạch thực hiện một cách sơ sài để cho đúng quy định hay đối phó với công tác đánh giá nội bộ.
- Tính hiệu lực của hệ thống tài liệu chưa cao: Những tồn tại trong hệ thống tài liệu đã ảnh hưởng rất lớn trong quá trình áp dụng và cải tiến hệ thống mà nguyên nhân sâu xa gồm:
 - Nội dung và hình thức: Công tác soạn thảo tài liệu chủ yếu do các thành viên bộ phận Đảm bảo chất lượng thực hiện mà chưa có sự tham gia một cách tích cực của các phòng ban chuyên trách, đặc biệt là khối công trường.
 - Sự phối hợp giữa các bộ phận chức năng trong việc xây dựng các quy định còn hạn chế.
 - Nhận thức của các thành viên tham gia về yêu cầu tiêu chuẩn chưa đầy đủ dẫn tới tình trạng soạn thảo tài liệu một cách sơ sài, lẩy lẹ cho xong.

Công tác quản lý và cập nhật:

- Thiếu nhân sự phụ trách công tác cập nhật và quản lý tài liệu ở từng phòng ban, đặc biệt là ở công trường.
 - Công tác ban hành và theo dõi tình hình áp dụng chưa được thực hiện một cách triệt để.
 - Từ năm 2006 trở lại đây, có sự tăng trưởng đột biến về số lượng nhân sự tại cả 2 khối công trường và văn phòng, công tác đào tạo nhận thức về hệ thống

cho nhân viên mới chưa được tổ chức kịp thời đã làm ảnh hưởng đến mức độ tuân thủ hệ thống.

- Những tồn tại trong quản lý các nguồn lực, đặt biệt là tài chính: Các thành viên khối công trường đánh giá thấp tính hiệu quả của công tác tuyển dụng - đào tạo là do :

- Thiếu sự phối hợp giữa các Ban quản lý công trường và phòng Hành chính nhân sự trong quá trình lập kế hoạch nhân sự và triển khai công tác tuyển dụng hay điều động.
- Hiện tại, phòng hành chính nhân sự chỉ tập trung khai thác tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của các thành viên cũ mà chưa chú trọng đến các phương pháp khác như thông qua trung tâm cung ứng lao động hay sử dụng hình thức thuê ngoài trong một số công việc.
- Công tác đào tạo nội bộ còn mang tính tự phát, việc xác định nội dung cần đào tạo chủ yếu dựa vào cảm tính hay nhu cầu nhất thời chứ chưa hoạch định được nhu cầu nhân lực cho sự phát triển của Công ty.
- Chưa triển khai được công tác đánh giá kết quả các hoạt động đào tạo-tuyển dụng để đưa ra các biện pháp điều chỉnh nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động này.
- Tính sẵn sàng của thiết bị phục vụ cho hoạt động thi công chưa cao: Hiện tại, tất cả các thiết bị thi công được giao cho Phòng kĩ thuật thi công. Tuy nhiên, trách nhiệm và sự phối hợp giữa Phòng kĩ thuật thi công và Ban chỉ huy công trường chưa được đề cập trong nội dung quy trình bảo trì - sửa chữa thiết bị thi công.

Với sự phát triển mạnh mẽ của khoa học kỹ thuật, việc nắm bắt thông tin kịp thời sẽ giúp doanh nghiệp phản ứng kịp thời với những thay đổi của thị trường và trở thành nguồn lực quan trọng của doanh nghiệp. Việc tập hợp và quản lý thông tin đầy đủ giúp cho doanh nghiệp có một cơ sở dữ liệu tin cậy nhằm dự báo chính xác xu hướng của các hoạt động, đồng thời là cơ sở cho cải tiến quá trình, hệ thống. Qua xem xét quá trình áp dụng hệ thống quản lý chất

lượng, cho thấy việc thu thập và quản lý thông tin còn hạn chế là do chưa được quy định rõ trách nhiệm thu thập, xử lý, phân tích và xử lý thông tin thành nguồn kiến thức.

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

Các nguyên nhân chủ quan

Những tồn tại trong công tác quản lý nguồn lực đã ảnh hưởng đến tiến độ thi công:

- Nhân sự không được đáp ứng kịp thời cả về số lượng và chất lượng.
- Vật tư cung ứng không đúng tiến độ do thông tin giữa công trường và phòng Quản lý xây lắp về tiến độ thi công không thường xuyên, ngoài ra sự bị động về tài chính cũng ảnh hưởng đến tiến độ mua hàng.
- Sự phân công trách nhiệm sửa chữa và sự phối hợp giữa Ban quản lý thiết bị thi công và công trường trong công tác quản lý thiết bị không rõ ràng đã ảnh hưởng tới tiến độ thi công.
- Công tác theo dõi và giám sát các nguồn lực thuê ngoài (thầu phụ) chưa được thực hiện triệt để.

Công tác kiểm soát chất lượng công trình chưa hiệu quả, dẫn đến những khiếu nại của đơn vị Tư vấn giám sát và Chủ đầu tư đầu tư về chất lượng thi công:

- Việc tuân thủ các yêu cầu về kiểm soát chất lượng cho từng công tác thi công đã nêu trong hệ thống tài liệu còn hạn chế.
- Công tác giám sát chất lượng thi công chưa được triển khai triệt để, đồng thời lực lượng Giám sát tại các công trường còn hạn chế.
- Các hoạt động thực hành sau các khóa đào tạo về thi công chưa được tổ chức triển khai vào thực tế hoặc triển khai không triệt để.

- Nhật ký thi công chưa được ghi nhận một cách đầy đủ để tạo thành cơ sở dữ liệu giúp Ban chỉ huy công trường xem xét và có những biện pháp để kiểm soát chất lượng thi công một cách hiệu quả.

Nguyên nhân khách quan

Hiện nay các công trình thi công của COTANA GROUP chủ yếu là các công trình có quy mô lớn, thời gian thi công dài (ít nhất là 12 tháng) nên sự ảnh hưởng của thời tiết đến tiến độ thi công thì điều không thể tránh khỏi mặc dù công tác đánh giá về địa hình, đặc điểm điều kiện tự nhiên tại địa điểm thi công và theo dõi tình hình thời tiết được thực hiện thường xuyên. Sự thay đổi về yêu cầu thi công của Chủ đầu tư, nhất là các yêu cầu về vật liệu, cũng ảnh hưởng rất lớn đến tiến độ thi công.

Chủ đầu tư hay gặp khó khăn trong việc giải quyết các thủ tục pháp lý, việc bàn giao mặt bằng hiện trường, xét duyệt những chi phí phát sinh, xét duyệt thiết kế thi công. Những chậm trễ này có thể ảnh hưởng đến thời hạn thi công và chi phí.

Công trình xây dựng thường chen vào những khu dân cư đô thị, vì vậy trong quá trình thi công khả năng ảnh hưởng đến bên thứ 3 là rất lớn (gây ô nhiễm, bụi bặm, tiếng ồn, lún, nứt, hư hỏng công trình lân cận...) có thể dẫn đến những đòi hỏi bồi thường thiệt hại. Nếu không giải quyết kịp thời có thể phát sinh tranh chấp dẫn đến kiện thưa. Theo luật Việt Nam, trong trường hợp xảy ra tranh chấp thì công trình xây dựng có thể bị đình chỉ thi công làm ảnh hưởng đến tiến độ xây dựng và gây ra nhiều thiệt hại kinh doanh khác .

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

Một trong tám nguyên tắc của quản lý chất lượng đó là cải tiến liên tục. Cải tiến liên tục nhằm đạt được sự hoàn thiện là mục tiêu chính của quản lý chất lượng toàn diện, đồng thời cũng là cách để doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh của mình. Và kết quả theo dõi - đo lường các quá trình trong hệ thống, kết quả thực hiện mục tiêu chính là cơ sở để đưa ra các hành động cải

tiến. Kết quả thu thập ý kiến của 195 thành viên cho thấy, hầu hết các yêu cầu của tiêu chuẩn mới được đáp ứng ở mức độ 3 (Chủ động thực hiện), một vài hoạt động đáp ứng ở mức độ 4 (chủ động thực hiện và đem lại kết quả tốt), các hoạt động cải tiến còn hạn chế. Sự bị động trong việc thực hiện các hoạt động theo dõi - đo lường quá trình và hệ thống sẽ hạn chế các hoạt động cải tiến mà nguyên nhân xa xa của tình trạng này:

- Nhận thức về sự cải tiến thường xuyên của các thành viên trong tổ chức chưa đúng nên các hành động khắc phục - phòng ngừa được thực hiện một cách chung chung, các chương trình cải tiến, như thực hành áp dụng 5 S, không thực hiện triệt để, đồng bộ và duy trì thường xuyên.
- Lãnh đạo Công ty rất quan tâm đến việc duy trì và cải tiến hệ thống, tuy nhiên, nguồn lực triển khai còn hạn chế nên chưa xây dựng đầy đủ các chỉ tiêu thống kê quan trọng, đặc biệt là các chỉ tiêu thống kê liên quan đến sản phẩm không phù hợp, chi phí không phù hợp phát sinh tại các bộ phận. Nhân viên chưa được hướng dẫn, đào tạo cách sử dụng các công cụ thống kê.
- Nhân viên có đề xuất cải tiến, nhưng chưa phân rõ ai là người xem xét, ai là người triển khai, đánh giá kết quả thực hiện, dần dần nhân viên không muốn đề xuất. Ngoài ra, còn có trường hợp nhân viên tự cải tiến công việc của mình, nhất là khối công trường nhưng không được ghi nhận, khuyến khích, động viên và hỗ trợ kịp thời.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương 2, tác giả tiến hành thu thập và xử lý các dữ liệu sơ cấp và thứ cấp dùng để phân tích việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng tiêu chuẩn ISO 9001: 2008. Trên cơ sở phân tích này tác giả đã nhận diện được những điểm mạnh và điểm yếu của hệ thống quản lý chất lượng tại COTANA. Trong chương 3 tác giả sẽ đề xuất các giải pháp để hoàn thiện việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 cho COTANA.

CHƯƠNG 3
MỘT SỐ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG QUẢN LÝ CHẤT
LƯỢNG ISO 9001: 2008 TẠI COTANA GROUP

3.1. Mục tiêu và định hướng phát triển của COTANA

3.1.1 Mục tiêu và định hướng phát triển chung

Trên cơ sở kết quả thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ do HĐQT đã đặt ra trong giai đoạn 2010 – 2012 “Niềm tin cho ngôi nhà Việt” cùng với việc đánh giá tổng quan thị trường và vị trí của Thành Nam, HĐQT xác định các mục tiêu và nhiệm vụ cơ bản của giai đoạn 2013 -2015:

Giai đoạn 2013- 2015: Với kết quả phân tích Công ty theo mô hình SWOT, Thành Nam đã thiết lập định hướng phát triển cho giai đoạn 2013 - 2015:

Mục tiêu được đề ra bao gồm:

- Giữ vững uy tín Công ty xứng tầm thương hiệu quốc gia.
- Tốc độ tăng trưởng Công ty cao hơn tốc độ tăng trưởng bình quân ngành.
- Mở rộng thị phần, trở thành một trong ba công ty xây dựng hàng đầu niêm yết trên sàn giao dịch chứng khoán, phát triển và chiếm lĩnh thị trường tiềm năng ở Miền Núi và miền Trung.
- Đảm bảo mức cổ tức hợp lý.
- Giữ vững các chỉ tiêu tài chính ổn định:
- Biên lợi nhuận thuần: 6% - 8%
- Lợi nhuận sau thuế/ vốn chủ sở hữu (ROE) : 18 % - 21%
- Lợi nhuận sau thuế/ tổng tài sản (ROA): 6% - 7%
- Thu nhập trên mỗi cổ phần (EPS): 7000 - 9000 đồng/ cổ phiếu.

Bảng 3.1 Các chỉ tiêu kinh tế giai đoạn 2013 – 2015

Chỉ tiêu	2012	2013	% tăng so với 2012	2014	% tăng so với 2013	Năm 2015	% tăng so với 2014
Doanh thu (tỉ đồng)	338	412	21.8	435	5.6	480	10.3
Lợi nhuận sau thuế (tỉ đồng)	8	12	50	21	75	25	19
Vốn điều lệ (tỉ đồng)	50	50	0	65	30	80	23
Cổ tức (%)	20%	20%	0	20%		20%	0

Nguồn: Báo cáo thường niên năm 2012- Bảng trên là cập nhật mới nhất những điều chỉnh của HĐQT công ty cho phù hợp với thị trường Bất Động Sản và xây dựng.

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

- Hoàn thiện mô hình tổ chức theo hướng hình thành tập đoàn kinh tế, phát huy tốt nhất các nguồn lực và chuyên môn hóa cao. Nâng cao tính độc lập tự chủ của các công ty thành viên trong việc phát triển hoạt động kinh doanh, mở rộng thị trường, thiết lập các mối quan hệ hợp tác với các đối tác bên ngoài và tăng cường quan hệ hợp tác với các thành viên trong Cotana theo phương thức đối tác chiến lược của nhau. Thành lập văn phòng đại diện COTANA khu vực miền trung tại Đà Nẵng nhằm quảng bá và xúc tiến hoạt động kinh doanh.
- Quyết tâm ứng dụng thành công Hệ thống quản trị nguồn lực doanh nghiệp (EIU) để tăng năng suất lao động, hiệu quả quản lý và kiểm soát rủi ro. Đưa vào vận hành 4 phân hệ tài chính, mua hàng, tồn kho và quản

trị dự án đồng thời tiếp tục triển khai các phân hệ còn lại của hệ thống (quản trị nhân sự và phân tích kinh doanh).

- Hoàn thiện hệ thống quản lý, triển khai Hệ thống quản lý an toàn và sức khỏe nghề nghiệp OHSAS 18001, Hệ thống quản lý môi trường 14001 , duy trì và phát triển chương trình 5S, áp dụng những tiến bộ mới nhất trong quản lý thi công xây dựng cũng như công nghệ tiên tiến nhất trong thi công.
- Hoàn thiện cơ cấu tổ chức, các quy chế quản trị, thang bảng lương, quy định - công thức khen thưởng cho CBCNV và sớm đưa vào áp dụng trong quý 2/2014.
- Đào tạo và bồi dưỡng CBCNV về mọi mặt, bao gồm kiến thức kỹ năng, tay nghề, thái độ làm việc, áp dụng văn hóa doanh nghiệp 8T của CTG. Tổ chức nhiều chương trình đào tạo nội bộ ngắn hạn và khuyến khích tạo điều kiện thuận lợi cho các anh chị em tham gia các chương trình đào tạo bên ngoài. Tổ chức công đoàn cần phát huy vai trò, trách nhiệm trong việc chăm lo đời sống tinh thần và vật chất của CBCNV.
- Niềm tin cho ngôi nhà Việt, mỗi thành viên sẽ là sứ giả của CITANA trong việc thắt chặt các mối quan hệ hợp tác với tất cả các bên. Giữ vững uy tín, niềm tin đối với khách hàng, đối tác và nâng cao thương hiệu Công ty.
- Khai thác cơ hội trong lĩnh vực đầu tư kinh doanh bất động sản với việc góp vốn đầu tư ở mức phù hợp tại các dự án khả thi để mở rộng quan hệ hợp tác, hỗ trợ chủ đầu tư đồng thời tạo lợi thế trong công tác thi công - lĩnh vực then chốt của COTANA.

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

Nhằm hỗ trợ cho việc thực hiện các mục tiêu và nhiệm vụ chung của Công ty và thực thi những cam kết về chất lượng với khách hàng, Ban lãnh đạo

đã xác định phát triển và hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001 :2008 theo hướng tin học hóa hệ thống quản lý:

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

3.2. Giải pháp hoàn thiện việc áp dụng hệ thống QLCL ISO 9001: 2008 tại COTANA

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

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

Căn cứ của giải pháp:

Qua tìm hiểu thực tế, phân tích tình hình áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 và kết quả thu thập ý kiến của các thành viên chủ chốt trong Công ty, cho thấy: Cách xây dựng mục tiêu chưa hiệu quả và tính hiệu lực thấp; Kết quả thực hiện các mục tiêu khá thấp và việc triển khai các mục tiêu còn bị động; Phương pháp xây dựng mục tiêu chưa hợp lý và chưa có quy trình (trên thực tế chỉ có 1 chiều từ Ban Lãnh đạo đến các phòng ban, dựa trên những mục tiêu và nhiệm vụ dài hạn của Công ty chứ chưa

có sự tham gia từ các bộ phận, nên một vài mục tiêu đặt ra còn khá cao so với năng lực thực tế của các đơn vị). Các mục tiêu triển khai đến các thành viên một cách bị động. Thiếu sự theo dõi, đánh giá và phân tích trong quá trình thực hiện mục tiêu. Một số mục tiêu chất lượng chưa nêu rõ các chỉ tiêu đánh giá và đo lường mức độ hoàn thành nên dẫn đến việc đánh giá theo cảm tính hoặc không đúng bản chất. Đây chính là những cơ sở để tác giả đề xuất giải pháp này.

Mục tiêu và nội dung của giải pháp:

Nhằm đảm bảo các cam kết trong chính sách chất lượng của Công ty được thực thi đồng thời tăng cường tính hiệu lực và hiệu quả của các mục tiêu chất lượng, quá trình xây dựng và triển khai thực hiện các mục tiêu được thực hiện theo quy trình Hình 3.1. Mục tiêu chất lượng cấp công ty được xác định hàng năm dựa vào nhiệm vụ từng giai đoạn và kết quả hoạt động thực tế. Từ mục tiêu chất lượng cấp Công ty, các bộ phận sẽ xây dựng mục tiêu cho bộ phận mình và đưa vào kế hoạch thực hiện hàng tháng/quý của bộ phận. Quá trình triển khai thực hiện mục tiêu phải tuân thủ theo chu trình với 4 bước như sau:

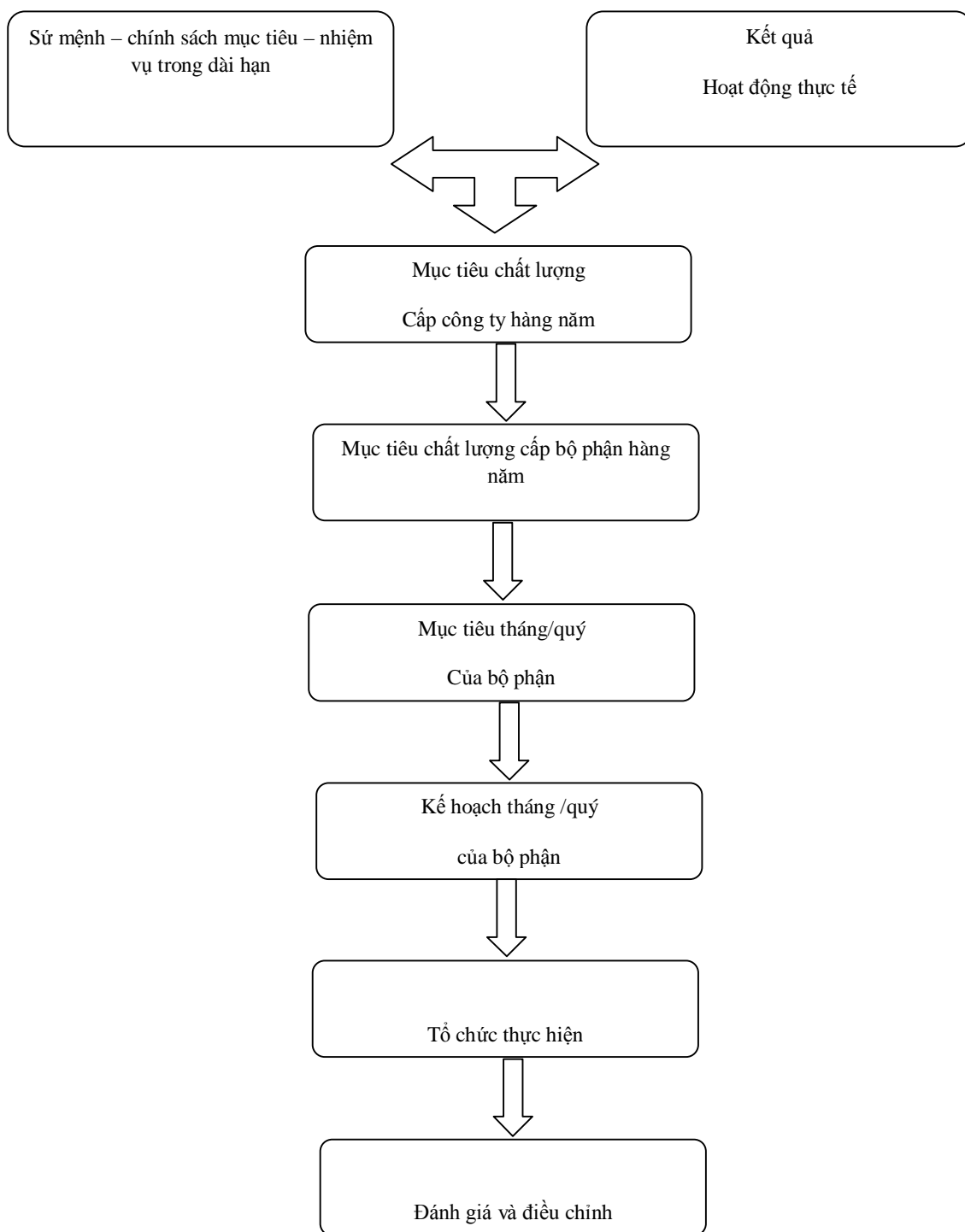
P- Plan: lập kế hoạch và phương hướng đạt được mục tiêu, bao gồm:

- Xây dựng kế hoạch hành động: xác định các công việc cần thực hiện và nguồn lực để tiến hành nhằm đạt được mục tiêu đã nêu
- Xác định các điểm kiểm soát: xác định vị trí, cách thực hiện tần số kiểm tra để đảm bảo kiểm soát được quá trình với chi phí hiệu quả nhất.

D-Do: Thực hiện theo kế hoạch đã lập:

- Đào tạo huấn luyện: giúp cho các thành viên có đủ nhận thức, khả năng tự đảm đương công việc của mình.
- Thực hiện - tự kiểm soát kết quả - điều chỉnh cho đúng:

Hình 3.1 Quy trình xây dựng và triển khai mục tiêu



C-check: Kiểm tra kết quả thực hiện để phát hiện những sai lệch trong quá trình thực hiện để có thể điều chỉnh kịp thời và ngăn ngừa sự sai lệch đó.

A-Action: Hành động sửa chữa và loại bỏ các nguyên nhân gây ra sai lệch.

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

Một trong những lý do dẫn đến không đạt mục tiêu chất lượng đưa ra, đó là thiếu biện pháp thúc đẩy động viên, chế tài. Như hiện nay, dù đạt mục tiêu hay không đạt mục tiêu thì các quản trị viên, nhân viên vẫn được hưởng đủ lương, sẽ không tạo được động lực, sự cố gắng để đạt mục tiêu đề ra.

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

3.2.2. Hoàn thiện hệ thống tài liệu

Cơ sở của giải pháp:

Hệ thống tài liệu là tấm gương của hệ thống quản lý chất lượng, nhằm thông báo các ý định và tạo ra sự nhất quán trong hành động. Số lượng tài liệu phụ thuộc vào quy mô, loại hình tổ chức, sự phức tạp và tương tác các quá trình, sự phức tạp của quá trình tạo sản phẩm, năng lực của nhân viên . . . Hệ thống tài liệu là cơ sở cho đảm bảo và cải tiến chất lượng. Do vậy, nội dung tài liệu phải phù hợp với hoạt động thực tế và tuân thủ nguyên tắc "Viết ra những gì đang làm". Từ nội dung phân tích của chương 2 cho thấy tính hiệu lực của hệ thống tài liệu chưa cao do vậy những tồn tại trong hệ thống tài liệu đã ảnh hưởng rất lớn trong quá trình áp dụng và cải tiến hệ thống. Hơn nữa nội dung và hình thức và cách sắp xếp tài liệu của tài liệu còn hạn chế. Đó là do

công tác soạn thảo tài liệu chủ yếu do các thành viên bộ phận Đảm bảo chất lượng thực hiện mà chưa có sự tham gia một cách tích cực của các phòng ban chuyên trách, đặc biệt là khối công trường.

Nội dung của giải pháp:

Để giải quyết triệt để những tồn tại trong hệ thống tài liệu, bộ phận Đảm bảo chất lượng của Thành Nam phải đảm bảo nguyên tắc sau trong quá trình xây dựng hệ thống tài liệu:

- Các thành viên trong tổ chức phải tham gia công tác soạn thảo và góp ý tài liệu.
- Trưởng các bộ phận, Ban chỉ huy công trường phải xem xét, hoàn thiện các tài liệu liên quan đến hoạt động của đơn vị
- Tất cả các tài liệu sau khi ban hành phải được triển khai áp dụng vào hoạt động thực tế để đánh giá tính phù hợp và hiệu quả.
- Các thành viên tham gia vào quá trình soạn thảo, xem xét tài liệu phải nắm rõ các yêu cầu của tiêu chuẩn và hoạt động của Công ty.

Đề xuất một số nội dung để hoàn thiện hệ thống tài liệu sau:

Về hình thức: Điều chỉnh cách cho ký hiệu tài liệu dựa trên góp ý của các thành viên. Ký hiệu tài liệu được quy định lại như sau: XX-YY-ZZ trong đó:

- XX: Viết tắt của nhóm tài liệu, gồm:

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

- YY: Viết tắt của bộ phận soạn thảo tài liệu:

Bộ phận	Ký hiệu	Nhóm tài liệu	Ký hiệu
Hành chính-Nhân sự	HC	Quản lý xây lắp	VT

Tài chính – Kế toán	TV	Bộ phận an toàn	AT
Đầu tư	KT	Kỹ thuật thi công	TB
Công trường	TC	Bộ phận ĐBCL	CL
Ban Giám đốc	GD		

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

- ZZ: là số thứ tự tài liệu có trong nhóm của từng bộ phận.

Về nội dung:

- Rà soát và điều chỉnh một số quy trình để tránh trùng lặp về nội dung hoặc không cần thiết: Quy định an toàn vệ sinh lao động và Quy trình sức khỏe và an toàn; Quy trình liên thông đấu thầu – kí hợp đồng - thi công và quy trình triển khai thi công; Quy trình kiểm soát tiến độ thi công và quy trình kiểm soát phát sinh hợp đồng; các quy trình kế toán tài chính.
- Cùng với sự hoàn thiện về cơ cấu tổ chức và nhằm nâng cao vai trò quản lý thiết bị thi công và kiểm soát an toàn thi công của Phòng kỹ thuật thi công, bộ phận an toàn lao động, các quy định thuộc trách nhiệm của hai bộ phận này nên được tách ra khỏi nhóm quy trình thi công. Ngoài ra, nên tách cơ cấu tổ chức, chức năng nhiệm vụ của từng bộ phận, mô tả công việc ra khỏi sổ tay chất lượng và lập thành một quy định riêng để dễ dàng tra cứu và điều chỉnh.
- Nên gộp chung các hướng dẫn kiểm tra công việc (thực chất là các biểu mẫu kiểm tra và ghi nhận kết quả thực hiện công việc) và hướng dẫn thực hiện công việc để tăng tính logic cho tài liệu.
- Cần bổ sung nội dung về trách nhiệm thu thập, phân tích và kiểm soát thông tin, các chỉ tiêu kiểm soát hiệu quả công việc vào hệ thống tài liệu.

Về công tác cập nhật và quản lý:

- Duy trì việc cập nhật hệ thống tài liệu trên website nội bộ của Công ty và đĩa CD để phân phối cho tất cả các công trường vào đầu mỗi quý. Đồng thời thông báo những thay đổi trong hệ thống tài liệu trong các buổi họp giao ban đầu quý.
- Xây dựng đội ngũ nhân viên phụ trách chất lượng trong từng phòng ban, công trường để cập nhật, quản lý tài liệu và kiểm soát tình hình áp dụng.
- Phòng Đảm bảo chất lượng cần lập kế hoạch để hỗ trợ và giám sát tình hình áp dụng tài liệu ở từng đơn vị đặc biệt là khối công trường.

3.2.3. Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý

Cơ sở của giải pháp:

- Cùng với sự phát triển của Công ty, nhu cầu về nguồn nhân lực ngày càng tăng. Trước khi ký kết các hợp đồng thi công, Ban chỉ huy công trường đều lên kế hoạch về nhu cầu nhân sự và chuyển cho phòng hành chính - tổ chức. Tuy nhiên nhu cầu nhân lực phục vụ thi công, nhân lực có trình độ cao cần được đào tạo chưa thực sự được Ban lãnh đạo quan tâm đúng mức.
- Hiện tại, phòng hành chính nhân sự chỉ tập trung khai thác tuyển dụng thông qua sự giới thiệu của các thành viên cũ mà chưa chú trọng đến các phương pháp khác như thông qua trung tâm cung ứng lao động hay sử dụng hình thức thuê ngoài trong một số công việc.
- Công tác đào tạo nội bộ còn mang tính tự phát, việc xác định nội dung cần đào tạo chủ yếu dựa vào cảm tính hay nhu cầu nhất thời chứ chưa hoạch định được nhu cầu nhân lực cho sự phát triển của Công ty.
- Chưa triển khai được công tác đánh giá kết quả các hoạt động đào tạo- tuyển dụng để đưa ra các biện pháp điều chỉnh nhằm nâng cao hiệu quả của hoạt động này.

Nội dung của giải pháp:

Hoàn thiện cơ cấu tổ chức cho phù hợp với tình hình thực tế và định hướng phát triển của Công ty:

- Bổ sung bộ phận an toàn, Phòng kỹ thuật thi công vào sơ đồ tổ chức. Xác định rõ chức năng nhiệm vụ, quy trình hoạt động của từng ban và mối quan hệ giữa Ban với các bộ phận liên quan (Phòng quản lý xây lắp, Ban chỉ huy công trường).

- Hoàn thiện mô tả công việc cho từng chức danh dựa trên chức năng nhiệm vụ của từng phòng ban và các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc dựa trên các mục tiêu của đơn vị.
- Thông qua cơ cấu tổ chức, xác định trách nhiệm về thu thập, xử lý và quản lý thông tin trong nội bộ, nhằm đảm bảo tính thông suốt, hiệu quả và bảo mật.
- Đối với Ban chỉ huy công trường: nâng cao vai trò của bộ phận Giám sát thành bộ phận QA, xây dựng mô tả công việc cho các chức danh thuộc khối công trường trong đó nêu rõ các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện công việc.
- Tổ chức các hoạt động đánh giá hiệu quả công việc, làm cơ sở cho các hoạt động đào tạo, tuyển dụng, khen thưởng, kỷ luật.

Hoạt động tuyển dụng - đào tạo nhân sự:

- Cần triển khai công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, từ đó xác định nhu cầu đào tạo hoặc tuyển dụng hợp lý.
- Kế hoạch đào tạo cần được thông báo sớm hoặc định kỳ hàng quý, để các thành viên khối công trường thu xếp thời gian tham gia.
- Phòng Hành chính – nhân sự cần phối hợp với các bộ phận liên quan để theo dõi - đánh giá việc triển khai các nội dung đã đào tạo vào thực tế.

Qua phân tích kết quả khảo sát và nguyên nhân của những tồn tại, một số nội dung sau cần được đào tạo và huấn luyện cho các thành viên trong tổ chức, nội dung yêu cầu của tiêu chuẩn đặc biệt là nhận thức về mối quan hệ giữa chất lượng và chi phí và nhận thức về sự cải tiến thường xuyên của hệ thống, kỹ năng áp dụng kỹ thuật thống kê để phân tích xu hướng - kết quả của hoạt động, kỹ năng đánh giá nội bộ.

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

Cơ sở của giải pháp:

Chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình là yếu tố cơ bản giúp cải tiến liên tục. Kết quả thu thập ý kiến của 195 thành viên cho thấy, hoạt động này ở công ty được thực hiện còn chưa tốt và bị động trong việc thực hiện các hoạt động theo dõi - đo lường quá trình và hệ thống sẽ hạn chế các hoạt động cải tiến.

Nội dung của giải pháp:

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

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

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

Một số quá trình và mục tiêu tham khảo được trình bày trong bảng 3.2.

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

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

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

Tên quá trình	Mục tiêu	Tần suất đánh giá
Kiểm soát tài liệu	Đảm bảo đủ tài liệu, tránh nhầm lẫn, sẵn có, cập nhật kịp thời	1 lần/ năm
Kiểm soát	Đầy đủ, dễ truy cập	1 lần/ năm

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

3.2.5. Thành lập nhóm chất lượng

Để tập trung vào việc tổng hợp các góp ý từ CBCNV cũng như tìm nguyên nhân và đưa ra các biện pháp cải thiện tiến độ thi công, tiến độ cung ứng vật tư, giảm số

lượng khiếu nại của khách hàng về chất lượng cần thành lập nhóm chất lượng. Đồng thời nhóm chất lượng cũng là đội ngũ thực hiện công tác đánh giá, duy trì và triển khai các Kaizen. Nhóm chất lượng thường từ bốn đến bảy thành viên thuộc các bộ phận khác nhau nhưng có liên quan đến chất lượng thi công như: Phòng quản lý xây lắp, bộ phận Giám sát của công trường, Phòng kỹ thuật thi công, Bộ phận an toàn, Phòng đầu tư, bộ phận Đảm bảo chất lượng. Khi có vấn đề về chất lượng sản, Ban lãnh đạo sẽ phân công nhóm này thảo luận và tìm ra các nguyên nhân gây ra khuyết tật của sản phẩm, đề xuất biện pháp khắc phục nhằm đảm bảo chất lượng công trình, tăng năng suất, giảm chi phí do làm lại.

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

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

Để cho nhóm chất lượng hiệu quả cần có sự cam kết hỗ trợ mạnh mẽ từ ban lãnh đạo; cần đưa ra các mục tiêu hoạt động của nhóm rõ ràng; liên tục đào tạo cập nhật kiến thức quản trị chất lượng; giao việc đúng người đúng nhiệm vụ; luôn luôn thúc đẩy và hướng dẫn các nhóm. Cần tránh các lý do thường dẫn đến thất bại như thành viên nhóm chất lượng nhiệt tình nhưng hiểu không đầy đủ về nhiệm vụ và thiếu kỹ thuật thực hiện; nhóm quá lớn hoặc quá nhỏ; giao công việc không phù hợp, quá sức của nhóm.

3.2.6. Đánh giá xếp hạng thứ tự ưu tiên cho các giải pháp

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

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

công ty, căn cứ vào kết quả phiếu điều tra, điểm điều tra và phỏng vấn trực tiếp CBCNV Công ty tác giả xếp hạng tầm quan trọng của 6 giải pháp theo 3 cấp độ như sau: (bảng 3.3).

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

Bảng 3.3 Tầm quan trọng của các giải pháp

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

- Tính khả thi của giải pháp: Căn cứ vào tình hình thực tế tại doanh nghiệp gồm: Thực trạng đáp ứng các yêu cầu của tiêu chuẩn, mức độ phức tạp trong lĩnh vực thi

công xây dựng công trình, quy mô về tổ chức, tác giả đánh giá tính khả thi của các giải pháp theo 3 mức độ sau (bảng 3.4)

1. Khó 2. Trung bình 3. Dễ

Bảng 3.4 Đánh giá tính khả thi của các biện pháp

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

Kết hợp hai tiêu chí trên, tác giả xác định mức độ ưu tiên cho các giải pháp như bảng 3.5 sau:

Bảng 3.5. Xếp hạng mức độ ưu tiên cho các giải pháp

STT	Giải pháp	Tính khả thi x tính hiệu quả	Xếp hạng ưu tiên
1.	Cải tiến quy trình xây dựng và	2x2=4	2

	thực hiện mục tiêu		
2.	Hoàn thiện hệ thống tài liệu	$1 \times 3 = 3$	3
3.	Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý	$3 \times 1 = 3$	4
4.	Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình	$2 \times 2 = 4$	2
5.	Thành lập nhóm chất lượng	$3 \times 3 = 9$	1

Giải pháp nào vừa quan trọng và khả thi cao thì sẽ được chọn để tiến hành trước, đối với các giải pháp có tích số (Khả thi x hiệu quả) bằng nhau thì sẽ lựa chọn giải pháp nào có tính khả tính khả thi cao sẽ được ưu tiên thực hiện trước. Theo bảng 3.5, tác giả đề nghị quá trình cải tiến hệ thống quản lý chất lượng tại Công ty sẽ chia thành 3 giai đoạn:

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

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

+ Giai đoạn 3 : Công ty triển khai công tác hoàn thiện hệ thống tài liệu, đây là một hoạt động tốn nhiều thời gian và đòi hỏi sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức. Trên cơ sở kết quả của theo dõi đo lường quá trình, Nhóm chất lượng và bộ phận đảm bảo chất lượng sẽ xác định được những quá trình nào cần phải xây dựng tài liệu, cũng như những nội dung nào cần phải quy định trong tài liệu để đảm bảo hiệu quả và tính thống nhất của hoạt động.

- + Giai đoạn 4: Thực hiện giải pháp còn lại:
 - Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý

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

3.3. Các kiến nghị

3.3.1. Kiến nghị với nhà nước

Nhà nước cần có những chính sách và công cụ hữu hiệu để kiểm soát thị trường giá vật liệu xây dựng. Năm 2008 đến nay, giá cả trên thị trường vật liệu xây dựng tăng cao trong sáu tháng đầu năm: Sắt thép tăng 90% gạch tăng 300%... Chi phí xây dựng chịu nhiều ảnh hưởng bởi sự biến động giá cả vật liệu xây dựng như sắt thép, xi măng... Khi giá cả vật liệu xây dựng tăng đột biến sẽ nhanh chóng tác động đến giá cả các yếu tố đầu vào của Công ty, đẩy chi phí lên cao đối với những hợp đồng thi công dài hạn đã ký, những dự án đầu tư đã triển khai đầu tư, điều này có thể gây ảnh hưởng đến lợi nhuận của Công ty. Sự chậm trễ cung ứng vật tư do sự khan hiếm trên thị trường còn ảnh hưởng lớn đến tiến độ thi công, tiến độ triển khai dự án, làm giảm hiệu quả kinh tế và có thể làm mất uy tín của Công ty đối với khách hàng.

Các biện pháp kiểm soát lãi suất, cần được cân nhắc và kịp thời nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và Thành Nam nói riêng. Trong giai đoạn 2009- 2012, tỉ lệ lạm phát của Việt Nam luôn ở mức cao, giá vật liệu xây dựng biến động mạnh (quý 1/2012 tăng bình quân trên 25%), lãi suất ngân hàng tăng cao trên 20%, điều này có ảnh hưởng khá nhiều đến hoạt động kinh doanh của Thành Nam vì tỉ lệ lạm phát cao sẽ làm giá cả của các yếu tố đầu vào tăng lên, bao gồm cả nhân công lẫn vật tư, gián tiếp lẫn trực tiếp .

Nhà nước cần sớm có những cơ chế và biện pháp để kiểm soát thị trường bất động sản trong nước. Sự tăng trưởng quá nóng và tình trạng đóng băng trong một thời gian dài của thị trường bất động sản ảnh hưởng không nhỏ đến hoạt động kinh doanh của ngành xây dựng.

Các quy chế về cấp phép xây dựng, kiểm soát hoạt động đầu tư bất động sản và xây dựng của Nhà nước cần được minh bạch, rõ ràng, đồng bộ và tránh chồng chéo, nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho các doanh nghiệp đầu tư và xây dựng tuân thủ pháp luật và kinh doanh hiệu quả.

3.3.2. Kiến nghị với COTANA

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

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trên cơ sở phân tích thực trạng việc áp dụng HTQLCL ISO 9001: 2008 tại COTANA, đánh giá những mặt được cũng như những tồn tại, đồng thời kết hợp với những lý luận về quản trị chất lượng, Chương 3 đã trình bày những giải pháp nhằm hoàn thiện công tác này cho COTANA, cụ thể đó là những giải pháp về:... Tất cả các giải pháp nêu ra với mục đích cuối cùng nhằm làm cho việc áp dụng HTQLCL ISO 9001: 2008 tại COTANA ngày càng hiệu quả hơn, đáp ứng được định hướng phát triển SXKD của đơn vị và làm tăng thêm giá trị doanh nghiệp.

KẾT LUẬN CHUNG

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

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

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

Để góp phần nâng cao hiệu quả khi áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9000 tại công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam, luận văn đã đề xuất các giải pháp: Cải tiến quy trình xây dựng và triển khai thực hiện mục tiêu; Hoàn thiện hệ thống tài liệu; Hoàn thiện nguồn nhân lực cho hệ thống quản lý; Xây dựng các chỉ tiêu theo dõi và đo lường các quá trình; Tổ chức áp dụng kỹ thuật thống kê và thành lập nhóm chất lượng.

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

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS Tạ Thị Kiều An (2004), Quản lý chất lượng trong các tổ chức, Nhà xuất bản thống kê.
2. Bộ khoa học và công nghệ (2007), TCVN ISO 9000:2007. Hệ thống quản lý chất lượng - cơ sở và t? v?ng, Hà Nội.
3. Bộ khoa học và công nghệ (2008), TCVN ISO 9001:2008 Hệ thống quản lý chất lượng - các yêu cầu, Hà Nội.
4. Bộ khoa học và công nghệ (2000), TCVN ISO 9004:2000 Hệ thống quản lý chất lượng - hướng dẫn chi tiêu, Hà Nội.
5. Bộ khoa học và công nghệ (2002), TCVN ISO 19011:2002 Hệ thống quản lý chất lượng- hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý môi trường, Hà Nội.
6. Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam, Báo cáo thường niên năm 2009 và 2010, 2011, HN.
7. Công ty Cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam, Sổ tay chất lượng hệ thống tài liệu nội bộ và hồ sơ chất lượng của Công ty, HN.
8. Th.S Nguyễn Chí Công (2007), Quản lý chất lượng trong xây dựng cơ bản, Nhà xuất bản Đà Nẵng.
9. MASA AKI IMAI (1992), Kaizen - chìa khoá của sự thành công về quản lý của Nhật Bản, Nhà xuất bản TPHCM.
10. GS.TS Nguyễn Quang Toàn (2001), ISO 9000 và TQM. Thiết lập hệ thống quản lý tập trung vào chất lượng và hướng vào khách hàng, Nhà xuất bản đại học quốc gia TPHCM.
11. Trung tâm năng suất Việt Nam (2010), trang web, <http://www.vpc.vn>

PHỤ LỤC
PHIẾU ĐIỀU TRA QUAN ĐIỂM CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
TRONG DOANH NGHIỆP

Kính chào các anh (chị)!

Kính mong các anh/chị dành một ít thời gian để trả lời các câu hỏi sau đây. Xin lưu ý các anh/chị là không có câu trả lời nào đúng hay sai cả, mọi thông tin trả lời đều được giữ bí mật và chỉ phục vụ cho Luận văn tốt nghiệp.

Anh chị hiện đang làm việc tại

Văn Phòng Công Trường

Đề nghị anh (chị) cho biết ý kiến của mình về những nội dung dưới đây bằng cách khoanh tròn vào ô thích hợp. Trong đó:

- 1: Rất kém/ không phù hợp/Không thực hiện
- 2: Kém/ ít phù hợp/Thực hiện một cách bị động
- 3: Trung bình/ Được thực hiện
- 4: Tốt/ phù hợp cao/Được thực hiện và đem lại kết quả tốt
- 5: Rất tốt/ rất phù hợp/Thường xuyên cải tiến và đem lại kết quả tốt

Nội dung	Thang điểm				
	1	2	3	4	5
<i>Chính sách chất lượng</i>					
Những nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm đã được nêu rõ trong CSCL					
Việc truyền đạt và triển khai thực hiện cam kết đã nêu trong CSCL					
<i>Hệ thống tài liệu</i>	1	2	3	4	5
Tính đầy đủ, sẵn sàng và phù hợp với hoạt động thực tế của hệ thống tài liệu					
Việc soạn thảo/sửa đổi/bổ sung/cải tiến tài liệu					
<i>Quản lý các nguồn lực</i>	1	2	3	4	5
Hoạt động kiểm soát nguồn lực tài chính (lập					

kế hoạch thu – chi, cung cấp, đánh giá hiệu quả sử dụng) cho hoạt động của công ty					
Các hoạt động theo dõi và phân tích các chi phí sai hỏng, sự lãng phí trong sử dụng vật tư – nhân công, tổn thất tài chính qua các khiếu nại khách hàng					
triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình	1	2	3	4	5
Tiếp nhận và xử lý các yêu cầu của khách hàng.					
Kiểm soát quá trình mua vật tư thiết bị					
Triển khai thi công và kiểm soát chất lượng công trình					
quản lý hệ thống và các quá trình	1	2	3	4	5
Các hoạt động cần thiết được chuẩn hoá thành các quy trình làm việc					
Các quy trình đã ban hành được vận hành tốt tại Công ty					
Hoạt động phân tích hiệu quả và cải tiến các quá trình					
Đánh giá về trách nhiệm của lãnh đạo	1	2	3	4	5
Lãnh đạo thực hiện việc hoạch định, điều chỉnh và truyền đạt định hướng hoạt động của công ty					
Chiến lược và mục tiêu hoạt động nhằm đạt được sứ mệnh đã nêu được lãnh đạo cao nhất triển khai tốt?					
Đảm bảo sẵn có các nguồn lực để thực hiện các mục tiêu, chiến lược					
Sự tham gia của lãnh đạo trong quá trình xây dựng – duy trì và cải tiến HTQLCL được thực					

hiện một cách liên tục					
------------------------	--	--	--	--	--

TÓM TẮT LUẬN VĂN THẠC SĨ

Đề tài: Một số giải pháp hoàn thiện HTQLCL theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001:2008 tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam

Tác giả luận văn: Vũ Mạnh Triều Khóa: 2011A

Người hướng dẫn Khoa học: Tiến sỹ Lê Hiếu Học

Nội dung tóm tắt:

a) Lý do chọn đề tài

Cho tới nay, nước ta vẫn chưa có một chính sách quốc gia về chất lượng sản phẩm. Sự thiếu hụt các chính sách, các chiến lược dài hạn về chất lượng sản phẩm dẫn đến sự thiếu định hướng trong phát triển, nâng cao chất lượng sản phẩm phục vụ cho quá trình phát triển kinh tế nước ta. Thêm vào đó, việc gia nhập các tổ chức kinh tế thế giới AFTA, OPEC... và gần đây nhất là hiệp định thương mại Việt Mỹ sẽ tạo ra một sức ép rất lớn đối với các doanh nghiệp trong cạnh tranh trên thị trường. Điều đó buộc các doanh nghiệp Việt Nam muốn có chỗ đứng trên thị trường cần phải tăng cường đầu tư đổi mới thiết bị công nghệ, lựa chọn mô hình quản lý chất lượng phù hợp... nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm và khả năng cạnh tranh trên thị trường. Sự ra đời của hệ thống quản lý chất lượng mới như ISO 9000, TQM... vô hình chung đã trở thành thách thức thực sự đối với các sản phẩm của Việt Nam vì khi muốn thâm nhập vào thị trường, đặc biệt là thị trường các nước phát triển, đòi hỏi các sản phẩm phải có chứng nhận đã áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng phù hợp,. Như vậy, trong xu thế toàn cầu hoá, khu vực hoá việc nâng cao chất lượng sản phẩm, khẳng định thương hiệu của mình là một việc làm tất yếu của các doanh nghiệp Việt Nam đó là phương cách duy nhất đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển của họ trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế trong nước và quốc tế.

Xuất phát từ những vấn đề trên, tôi lựa chọn đề tài: “Một số giải pháp hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại Công ty cổ phần đầu tư và xây dựng Thành Nam”

b) Mục đích nghiên cứu của luận văn, đối tượng, phạm vi nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu:

Trên cơ sở phân tích thực trạng việc ứng dụng hệ thống quản lý chất lượng tại COTANA, tác giả đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác này ở COTANA. Mục tiêu cụ thể bao gồm:

- Tổng hợp cơ sở lý luận về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008.
- Phân tích thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA.
- Đề xuất các giải pháp để hoàn thiện công tác áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA.

Đối tượng và phạm vi nghiên cứu:

- Đối tượng nghiên cứu của Luận văn là cán bộ công nhân viên, đặc biệt là cán bộ quản lý hiện đang làm việc tại COTANA.
- Phạm vi nghiên cứu của Luận văn là những vấn đề về cơ sở lý luận và phân tích thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA từ đó đưa ra một số biện pháp hoàn thiện công tác này.

c) Các nội dung chính

Để thực hiện được mục đích của Luận văn, ngoài lời mở đầu, kết luận, danh mục tài liệu tham khảo; phần nội dung chính của Luận văn được chia thành 03 chương:

Chương 1: Cơ sở lý luận về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008. Trong chương này tác giả đã giới thiệu những khái niệm cơ bản, quá trình phát triển của quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001: 2008. Những lý thuyết này sẽ là nền tảng để tác giả sử dụng trong phân tích việc áp dụng hệ thống QLCL ISO9001: 2008 tại COTANA ở chương 2

Chương 2: Thực trạng áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA GROUP. Sau khi giới thiệu về COTANA bao gồm có quá trình hình thành và phát triển, cũng như kết quả kinh doanh của COTANA trong những

năm vừa qua, tác giả giành phần lớn thời gian để phân tích việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2008 tại COTANA. Những ưu nhược điểm của hoạt động này cũng được tác giả tổng hợp. Đây sẽ là cơ sở của các giải pháp ở chương 3 của tác giả.

Chương 3: Một số giải pháp nhằm hoàn thiện công tác quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA GROUP. Sau khi trình bày về mục tiêu và chiến lược của COTANA trong những năm tới, tác giả đã trình bày được ...giải pháp để hoàn thiện việc áp dụng ISO 9001: 2008 tại COTANA.

d) Phương pháp nghiên cứu

Về lý luận: Nghiên cứu tài liệu liên quan đến lý luận về hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008.

Về thực tiễn: Phương pháp dùng phiếu hỏi và phỏng vấn về các yếu tố liên quan đến việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn TCVN ISO 9001: 2008 tại COTANA.

e) Kết luận

Một số giải pháp được nêu trong Luận văn sẽ góp phần cải thiện, nâng cao chất lượng công tác QLCL tại COTANA. Tuy nhiên các giải pháp cho dù có tốt đến mấy cũng sẽ khó phát huy hết tác dụng của nó nếu không có được sự đồng thuận và cam kết mạnh mẽ từ các cấp quản lý cũng như cần có một sự thay đổi lớn trong tư duy của các nhà quản trị cấp cao, cấp trung.