

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**



**KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP
NGÀNH QUẢN LÝ CÔNG NGHIỆP**

**NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TOÀN
DIỆN TẠI NHÀ MÁY 1 - CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ
THÁI BÌNH**

**GVHD: NGUYỄN THỊ ANH VÂN
SVTH : ĐOÀN THỊ TƯỜNG VI**



Tp. Hồ Chí Minh, tháng 8/2022

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC SƯ PHẠM KỸ THUẬT TP. HỒ CHÍ MINH
KHOA ĐÀO TẠO CHẤT LƯỢNG CAO



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

ĐỀ TÀI:

**NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG
TOÀN DIỆN TẠI NHÀ MÁY 1 – CÔNG TY CỔ PHẦN
ĐẦU TƯ THÁI BÌNH**

SVTH: Đoàn Thị Tường Vi

MSSV: 18124143

Khóa: 2018

Ngành: Quản lý công nghiệp

GVHD: Th.S Nguyễn Thị Anh Vân

TP.HCM, Tháng 8 năm 2022

[illegible]

Giảng viên hướng dẫn



This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Giảng viên hướng dẫn

LỜI CẢM ƠN

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Quý Thầy Cô khoa Đào tạo Chất lượng cao, trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật TP.HCM đã truyền đạt những kiến thức chuyên ngành mang tính thực tế và ứng dụng cao. Đó không chỉ là nền tảng cho quá trình viết luận văn tốt nghiệp mà còn là hành trang để tôi bước vào môi trường doanh nghiệp một cách tự tin. Để hoàn thành khóa luận tốt nghiệp này, tôi xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến giảng viên hướng dẫn Ths. Nguyễn Thị Anh Vân bằng những kiến thức chuyên môn và tâm lòng của một nhà giáo cô đã rất nhiệt tình hướng dẫn tôi hoàn thành khóa luận tốt nghiệp một cách tốt nhất.

Tôi cũng xin trân trọng gửi lời cảm ơn chân thành đến ban lãnh đạo và toàn thể cán bộ nhân viên công ty Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình đã tạo điều kiện cho tôi có cơ hội thực tập, tiếp xúc trực tiếp với môi trường doanh nghiệp.

Cuối cùng, kính chúc sức khỏe Quý Thầy Cô khoa Đào tạo Chất lượng cao nói riêng và trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật nói chung, chúc trường ngày càng phát triển và đạt nhiều thành tựu trong thời tương lai.

Đồng kính chúc Quý công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình dồi dào sức khỏe, phồn thịnh và thành công vững mạnh trên nhiều lĩnh vực hơn nữa.

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

TỪ VIẾT TẮT	GIẢI THÍCH
CPĐT	Cổ phần Đầu tư
DPR (Decathlon Production Requirements)	Yêu cầu sản xuất của Decathlon
Spec (Specification)	Bản mô tả ngắn gọn những chi tiết về các thông số kỹ thuật
SOP (Standard operating procedure)	Quy trình thao tác chuẩn
GĐ	Giám đốc
HĐKD	Hoạt động kinh doanh
HĐQT	Hội Đồng Quản Trị
ISO (International Organization for Standardization)	Tổ chức Quốc tế về Tiêu chuẩn hóa
P. KD	Phòng kinh doanh
P.GĐ	Phó Giám đốc
P.QĐ	Phó Quản đốc
PX	Phân xưởng
QA	Quality Assurance
QC	Quality Control
QĐ	Quản đốc
QTCN	Quy trình công nghệ
Quality Audit	Đánh giá hệ thống chất lượng nhà máy
TBS	Thái Bình Shoes
TQM (Total quality management)	Quản lý chất lượng toàn diện

DANH MỤC BẢNG BIỂU

Bảng 3. 1 Bảng báo cáo KPI – Chất lượng tuần 9	43
Bảng 4. 1 Bảng tổng hợp khảo sát sử dụng công cụ chuyển đổi số	50
Bảng 4. 2 Bảng thống kê các lỗi thường xuyên xảy ra trong tháng 2	54
Bảng 4. 3 Bảng đánh giá kết quả.....	60

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1. 1 Logo công ty cổ phần đầu tư Thái Bình.....	5
Hình 1. 2 Các lĩnh vực hoạt động của công ty	8
Hình 1. 3 Sơ đồ tổ chức công ty	9
Hình 1. 4 Sơ đồ tổ chức nhà máy 1	10
Hình 1. 5 Quy trình sản xuất sản phẩm	11
Hình 2. 1 Mô hình xây dựng biểu đồ nhân quả.....	24
Hình 3. 1 Lưu trình sản xuất đơn hàng	29
Hình 3. 2 Báo cáo chất lượng tuần 9	39
Hình 3. 3 Báo cáo chất lượng phân xưởng may 1+2 tuần 9	41
Hình 4. 1 Biểu đồ Pareto xác định lỗi BTP mã giày S-Peregrine 10 Shield	55
Hình 4. 2 Biểu đồ nhân quả.....	56

MỤC LỤC

NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN HƯỚNG DẪN	i
NHẬN XÉT CỦA GIÁO VIÊN PHẢN BIỆN	ii
LỜI CẢM ƠN	iii
DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT	iv
DANH MỤC BẢNG BIỂU	v
DANH MỤC HÌNH ẢNH.....	vi
LỜI MỞ ĐẦU	1
1. Lý do chọn đề tài.....	1
2. Mục tiêu nghiên cứu	2
3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	3
4. Phương pháp nghiên cứu	3
5. Kết cấu các chương của báo cáo:	3
CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÁI BÌNH.....	5
1.1 Tổng quan về công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình.....	5
1.1.1 Thông tin về công ty	5
1.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển.....	5
1.1.3 Tầm nhìn, Sứ mệnh và giá trị cốt lõi	7
1.1.4 Các lĩnh vực hoạt động	8
1.1.5 Cơ cấu tổ chức.....	9
1.2 Giới thiệu Nhà máy 1 – Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình.....	10
1.2.1 Sơ đồ tổ chức nhà máy 1	10
1.2.2 Tổng quan quy trình sản xuất sản phẩm	11
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT.....	12

2.1 Tổng quan về quản trị chất lượng.....	12
2.2 Khái quát chung về quản trị chất lượng toàn diện	13
2.2.1 Khái niệm TQM	13
2.2.2 Mục tiêu của TQM	15
2.2.3 Những lợi ích của TQM đối với doanh nghiệp.....	16
2.3 Quy trình thực hiện TQM trong doanh nghiệp.....	16
2.3.1 Am hiểu và cam kết chất lượng	16
2.3.2 Tổ chức và phân công trách nhiệm.....	17
2.3.3 Đo lường và hoạch định chất lượng.....	18
2.3.4 Thiết kế và xây dựng chất lượng.....	19
2.3.5 Theo dõi và kiểm soát chất lượng	20
2.3.6 Hợp tác nhóm, đào tạo và huấn luyện	21
2.3.7 Triển khai thực hiện TQM.....	22
2.4 Các công cụ kiểm soát chất lượng.....	22
2.4.1 Phiếu kiểm tra (Check sheets).....	23
2.4.2 Biểu đồ Pareto	23
2.4.3 Biểu đồ nhân quả.....	23
2.5 Phương pháp 5W – 1H	24
CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TOÀN	
DIỆN TẠI NHÀ MÁY 1 – CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÁI BÌNH.....	26
3.1 Thực trạng quản trị chất lượng toàn diện tại Nhà máy 1 – Công ty Cổ phần	
Đầu tư Thái Bình.....	26
3.1.1 Thực trạng am hiểu và cam kết chất lượng.....	26
3.1.2 Thực trạng tổ chức và phân công trách nhiệm	28

3.1.3 Thực trạng đo lường và hoạch định chất lượng.....	35
3.1.4 Thực trạng thiết kế và xây dựng chất lượng	36
3.1.5 Thực trạng theo dõi bằng thống kê và kiểm soát chất lượng	37
3.1.6 Thực trạng hợp tác nhóm, đào tạo và huấn luyện chất lượng.....	44
3.1.7 Thực trạng triển khai thực hiện TQM tại nhà máy.....	45
3.2 Đánh giá ưu điểm, hạn chế trong công tác quản trị chất lượng toàn diện tại Nhà máy 1 – Công ty cổ phần Đầu tư Thái Bình	46
3.2.1 Ưu điểm.....	46
3.2.2 Những hạn chế trong công tác quản trị chất lượng toàn diện TQM tại nhà máy	46
CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN TẠI NHÀ MÁY 1 – CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÁI BÌNH.....	48
4.1 Định hướng phát triển của công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình	48
4.2 Một số giải pháp nhằm thay đổi để nâng cao công tác quản trị chất lượng toàn diện tại nhà máy	48
4.2.1 Áp dụng các công cụ chuyển đổi số vào doanh nghiệp	48
4.2.1.1 Cơ sở đề xuất giải pháp.....	48
4.2.1.2 Nội dung giải pháp	49
4.2.1.3 Tính khả thi	51
4.2.1.4 Lợi ích.....	51
4.2.1.5 Khó khăn	52
4.2.2 Áp dụng biểu đồ pareto và biểu đồ nhân quả ở các phân xưởng	53
4.2.2.1 Cơ sở đề xuất giải pháp.....	53
4.2.2.2 Nội dung giải pháp	53

4.2.2.3 Tính khả thi	57
4.2.2.4 Lợi ích	57
4.2.2.5 Khó khăn	58
4.2.3 Đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ quản lý cho toàn bộ đội ngũ phòng Quản lý chất lượng.....	58
4.2.3.1 Cơ sở đề xuất giải pháp.....	58
4.2.3.2 Nội dung giải pháp	59
4.2.3.2 Tính khả thi	61
4.2.3.3 Thuận lợi.....	61
4.2.3.4 Khó khăn	61
4.2.4 Hình thành thói quen tự giác thực hiện TQM cho công nhân.....	62
4.2.4.1 Cơ sở đề xuất giải pháp.....	62
4.2.4.2 Nội dung giải pháp	62
4.2.4.3 Tính khả thi	64
4.2.4.4 Thuận lợi.....	64
4.2.4.5 Khó khăn	64
KẾT LUẬN	66
TÀI LIỆU THAM KHẢO	67
PHỤ LỤC	68

LỜI MỞ ĐẦU

1. Lý do chọn đề tài

Ngành công nghiệp tại Việt Nam đang trên chặng đường phát triển theo xu hướng toàn cầu hóa, nước ta cũng nằm trong top có nền kinh tế tăng trưởng, đó là lý do vì sao rất nhiều nhà đầu tư nước ngoài hào hứng đầu tư vào lĩnh vực này tại Việt Nam. Việt Nam cũng xuất khẩu một lượng đáng kể giày dép sang các nước khác ở châu Á và trên thế giới. Báo cáo của VietnamCredit cho thấy Việt Nam là nhà sản xuất giày dép lớn thứ ba ở châu Á và thứ tư trên thế giới. Để giữ vững và ngày càng phát huy được những giá trị đã có thì chất lượng và quản lý chất lượng đóng vai trò vô cùng quan trọng vì đây là yếu tố chính quyết định sự thành công của doanh nghiệp ở bất kỳ môi trường nào. Hiện nay, đối với những doanh nghiệp có sức cạnh tranh lớn trên thị trường đều nhận thức và đánh giá được tầm quan trọng của chất lượng trong việc cạnh tranh vì chỉ có đánh vào chất lượng nghĩa là doanh nghiệp hướng đến sự hài lòng của khách hàng. Chất lượng là đáp ứng nhu cầu của khách hàng, cho dù đó là về số lượng, nguyên liệu, giá cả, đóng gói, vận chuyển hay bất cứ điều gì khác. Doanh nghiệp phải tuân theo các yêu cầu của khách hàng, nhưng cũng phải tuân thủ chính sách của công ty. Khách hàng hài lòng với chất lượng mà doanh nghiệp đã tạo ra đó là sự thành công lớn của doanh nghiệp vì lợi nhuận, doanh thu và danh tiếng của doanh nghiệp đều dựa trên sự hài lòng ấy.

Một trong những phương pháp quản lý chất lượng định hướng vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của mọi thành viên nhằm đem lại sự thành công dài hạn thông qua việc đảm bảo chất lượng từ đầu vào đến đầu ra để đáp ứng đúng các yêu cầu của khách hàng chính là áp dụng phương pháp Quản trị chất lượng toàn diện TQM. Việc áp dụng thành công TQM trong các doanh nghiệp sản xuất lớn đã giúp nâng cao chất lượng sản phẩm và hiệu quả tổng thể của hệ thống. Điều này là do nguyên tắc luôn làm những gì đúng ngay lần đầu tiên.

Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình là một trong những công ty hoạt động sản xuất trong lĩnh vực giày da lâu năm với nhiều nhà máy trải dài từ miền Trung trở vào

miền Nam, có sức ảnh hưởng trên thị trường nên chất lượng là điều quan trọng hàng đầu đối với doanh nghiệp, vì nó quyết định danh tiếng, doanh thu và sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp. Công ty chuyên gia công giày da cho các khách hàng lớn như Wolverine, Skechers, Decathlon để xuất sang thị trường trong nước và nước ngoài như Mỹ, Italy, Canada,... Hiện tại, công ty đang chuẩn bị tiếp nhận gia công hãng giày nổi tiếng Reebok. Vì vậy, công ty rất coi trọng chất lượng và cố gắng tính đến tất cả các nguồn lực của mình để duy trì mức chất lượng cao nhất và hệ thống quản lý chất lượng toàn diện. Công ty đang có những bước tiến dài trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng ở mức độ cao, điều này rất quan trọng trong bối cảnh công nghệ ngày càng tiên tiến hiện có. Để đạt được kết quả mong muốn, quản lý chất lượng toàn diện là điều quan trọng cần phải tiến hành áp dụng. Việc làm này đòi hỏi sự quyết tâm và khả năng của cả ban điều hành và nhân viên ở tất cả các cấp. Vì vậy, nhà máy sản xuất giày không tránh khỏi những vấn đề bất cập, chẳng hạn: Công tác đào tạo và huấn luyện cần được mở ra các khóa học cho các thành viên liên quan đến công tác quản lý để bắt kịp với xu hướng quản lý chất lượng của thế giới. Đối với thực hiện TQM cần sự hợp tác của tất cả các bộ phận, phòng ban và cả công nhân nhưng ý thức về thực hiện TQM chưa cao và nghĩ đó chỉ là việc của tổ chức. Nên tác giả quyết định chọn đề tài “Nâng cao công tác quản trị chất lượng toàn diện (TQM) tại Nhà máy 1 – Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình” với mong muốn phân tích những hạn chế, những vấn đề bất cập. Từ đó, tìm ra giải pháp để khắc phục những nguyên nhân gốc rễ đang ảnh hưởng không tốt đến việc triển khai và thực hiện TQM.

2. Mục tiêu nghiên cứu

- Phân tích thực trạng công tác quản lý chất lượng toàn diện (TQM) tại Nhà máy 1 – Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình
- Xác định các vấn đề bất cập còn tồn tại và tìm ra nguyên nhân trong tiến trình triển khai TQM
- Đánh giá ưu điểm, hạn chế trong công tác quản lý chất lượng toàn diện (TQM)

- Đưa ra những đề xuất, giải pháp nhằm khắc phục, cải thiện những vấn đề chưa hoàn thiện.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Công tác quản lý chất lượng toàn diện (TQM) tại nhà máy 1 – Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình

- Phạm vi nghiên cứu:

- Không gian: Nhà máy 1- Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình
- Thời gian: Các số liệu, thông tin từ năm 2015-2022

4. Phương pháp nghiên cứu

- Phương pháp định tính: Phỏng vấn trực tiếp những anh/ chị phòng quản lý chất lượng (QA) tại mỗi công đoạn về cách thức quản lý chất lượng và các phương pháp kiểm tra lỗi sai cũng như hướng giải quyết khi có lỗi nghiêm trọng từ bộ phận đầu vào tiếp nhận vật tư đến bộ phận cuối cùng kiểm hàng để xuất hàng.

- Phương pháp định lượng: Thu thập, thống kê các số liệu từ các bộ phận sản xuất của nhà máy 1. Sau đó tính toán, phân tích các số liệu để thấy tỉ lệ các sản phẩm lỗi do những nguyên nhân chính nào gây nên từ đó đánh giá được hoạt động quản lý chất lượng của nhà máy.

5. Kết cấu các chương của báo cáo:

Khóa luận tốt nghiệp gồm 4 chương:

Chương 1: Giới thiệu công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình

Chương 2: Cơ sở lý thuyết về quản trị chất lượng toàn diện

Chương 3: Thực trạng công tác quản lý chất lượng toàn diện tại Nhà máy 1 – Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình

Chương 4: Đề xuất, giải pháp nhằm nâng cao công tác quản lý chất lượng toàn diện tại Nhà máy 1 – Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình

CHƯƠNG 1: GIỚI THIỆU CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÁI BÌNH

1.1 Tổng quan về công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình

1.1.1 Thông tin về công ty

Tên công ty: CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÁI BÌNH

Tổng giám đốc điều hành: Nguyễn Đức Thuận

Mã số thuế: 3700148737, tại chi cục thuế tỉnh Bình Dương

Địa chỉ: Số 5A, Xa lộ Xuyên Á - Phường An Bình - Thị xã Dĩ An - Tỉnh Bình Dương

Tel: 028 37 241 241

Website: <http://www.tbsgroup.vn>



Hình 1. 1 Logo công ty cổ phần đầu tư Thái Bình

1.1.2 Lịch sử hình thành và phát triển

Thành lập từ năm 1989, nhà sáng lập TBS luôn có lòng tin vào tài trí của người Việt Nam. Vì vậy, gần 30 năm qua hàng chục nghìn cán bộ, nhân viên đã chung tay gây dựng, phát triển TBS ngày càng lớn mạnh. Từ nền công nghiệp tại Việt Nam giờ đây tham gia vào chuỗi giá trị toàn cầu. Điều đó bắt nguồn từ khát vọng vươn lên dẫn đầu luôn cháy bỏng trong tim mỗi người TBS. Gần 30 năm, bước chân người TBS đã đi khắp đất nước, không ngừng chinh phục đỉnh cao với những kì tích đáng tự hào. Ba mươi năm trước tại Bình Dương gần 500 chiến sĩ trở về từ chiến trường đã cùng nhau thảo luận

việc lập nên một nơi mưu sinh khi trở về đời thường cho những người đồng đội đã từng vào sinh ra tử. Góp phần giảm tải gánh nặng cho nhà nước vẫn còn nhiều khó khăn sau chiến tranh. Vậy là công ty Giày Thái Bình đã ra đời. Lấy hình ảnh đôi giày làm biểu tượng. Tên Thái Bình xuất phát từ quê hương của người sáng lập – ông Nguyễn Đức Thuần cùng với những người đồng hành gồm Cao Thanh Bích và Nguyễn Thanh Sơn cùng nhau bắt tay lập nghiệp với khát vọng làm cho quê hương giàu đẹp. Sau 3 năm cùng nhau xây dựng, năm 1992 Nhà máy giày số 1 đi vào hoạt động, bước chân vào lĩnh vực đầu tiên là sản xuất da giày xuất khẩu. Nhà máy đã ký hợp đồng sản xuất 6 triệu đôi giày nữ vào năm 1993. Đây là một thành tựu đáng kể vì đây là lần đầu tiên nhà máy ký được hợp đồng với tầm cỡ này. Năm 1995, nhà máy sản xuất giày thứ 2 được xây dựng. Đó là một bước phát triển lớn cho doanh nghiệp và giúp thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Năm 1996, nhà máy đã ký hợp đồng gia công cho nhiều thương hiệu giày có danh tiếng trên thị trường trong và ngoài nước. Trải qua nhiều năm đồng cam cộng khổ trong ngành giày xuất khẩu, các cán bộ nhân viên Thái Bình chung lòng quyết tâm đưa công ty ngày càng phát triển. Vì thế, năm 2002, công ty đạt mốc sản xuất trên 5 triệu đôi giày. Đây là một thành tựu đáng kể, vì nó đánh dấu sự gia tăng đáng kể về sản lượng so với các mức trước đây của công ty. Thành công này là do sự làm việc chăm chỉ và cống hiến của các nhân viên, cũng như việc công ty tiếp tục tập trung vào đổi mới và chất lượng. Năm 2005 công ty giày Thái Bình chính thức đổi tên thành Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình.

Từ 2002 đến năm 2007, sản lượng sau 5 năm không ngừng cố gắng đã đạt 10 triệu đôi giày. Hai năm sau đó, công ty đã nhận được bằng khen top 5 Doanh nghiệp tiêu biểu toàn diện ngành Dệt May và Da Giày Việt Nam do bộ Công Thương trao tặng. Năm 2013, công ty đạt sản lượng cao lên đến 16 triệu đôi giày. Ngoài sự thành công đáng chú ý trong lĩnh vực giày da, công ty còn đầu tư phát triển thêm các lĩnh vực khác như: Sản xuất túi xách, Đầu tư và quản lý hạ tầng công nghiệp, Cảng & Logistics, Du lịch, Thương mại & Dịch vụ. Với việc tham gia vào nhiều lĩnh vực kinh doanh cũng vào năm 2013 Hội đồng quản trị quyết định đổi tên công ty thành TBS Group.

Doanh nghiệp đã đạt đến 21 triệu đôi giày được sản xuất tại nhà máy 1 vào cuối năm 2014. Năm 2015, TBS Group đã xuất sắc giành vị trí thứ 5 trong danh sách 10 doanh nghiệp sản xuất giày. Tập đoàn TBS được Vietnam Report và Vietnamnet.vn xếp vào danh sách 10 doanh nghiệp thịnh vượng nhất Việt Nam năm 2017. Sau 30 năm hoạt động, tập đoàn TBS đã được trao tặng Huân chương Lao động Hạng Nhất năm 2019.

1.1.3 Tầm nhìn, Sứ mệnh và giá trị cốt lõi

Tầm nhìn

Với khát vọng, ý chí quyết tâm cao độ cũng như tinh thần không ngừng đổi mới, tập thể TBS sẽ phấn đấu đến năm 2025, với mục tiêu trở thành công ty đầu tư đa ngành có uy tín tại Việt Nam.

Sứ mệnh

Đầu tư, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ giúp ngành công nghiệp Việt Nam hội nhập mạnh mẽ vào chuỗi giá trị toàn cầu.

Luôn hướng tới mục tiêu cải tiến, sáng tạo và cùng nhau phát triển, chú trọng mang lại lợi ích cho cộng đồng và xã hội.

Giá trị cốt lõi

Việc phát triển nguồn nhân lực có ý nghĩa quyết định đối với sự thành công của bất kỳ doanh nghiệp nào. Nhân viên là nguồn lực quý giá giúp đóng góp vào sự phát triển thịnh vượng của công ty.

Doanh nghiệp luôn đồng hành cùng khách hàng, đối tác và người lao động để cùng nhau phát triển và san sẻ lợi ích.

Luôn tìm cách đổi mới và giữ cho công ty luôn đi đầu để có thể góp phần mang lại cuộc sống tốt đẹp cho tất cả mọi người và giúp xã hội văn minh hơn.

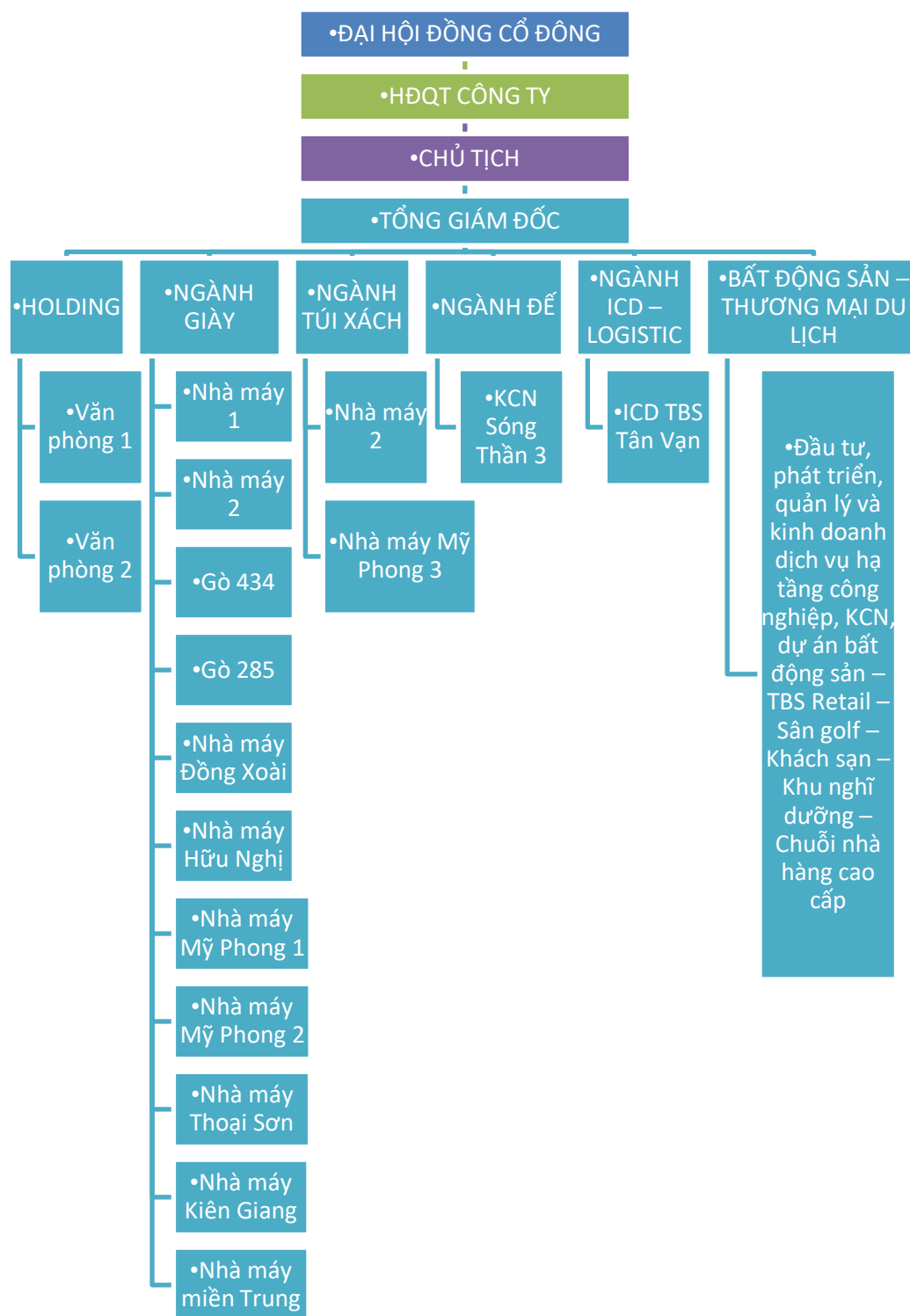
1.1.4 Các lĩnh vực hoạt động



Hình 1. 2 Các lĩnh vực hoạt động của công ty

Trong quá trình 30 năm hình thành và phát triển, ngoài đầu tư thành công trong lĩnh vực giày da công ty còn đầu tư sang các lĩnh vực khác. Năm 2000, một công ty có tên là Công ty TNHH Bất động sản ARECO được thành lập, khởi đầu cho ngành đầu tư bất động sản. Năm 2006, ngành Thương mại - Dịch vụ, TBS Sport khai trương cửa hàng đầu tiên. Năm 2008, TBS Logistics thành lập kho ngoại quan tại Tân Vạn - Đồng Nai. Năm 2010 thành lập công ty du lịch Bình Dương, đánh dấu khởi đầu của ngành du lịch. Cuối cùng vào năm 2011, nhà máy túi xách tại Bình Dương ra đời.

1.1.5 Cơ cấu tổ chức

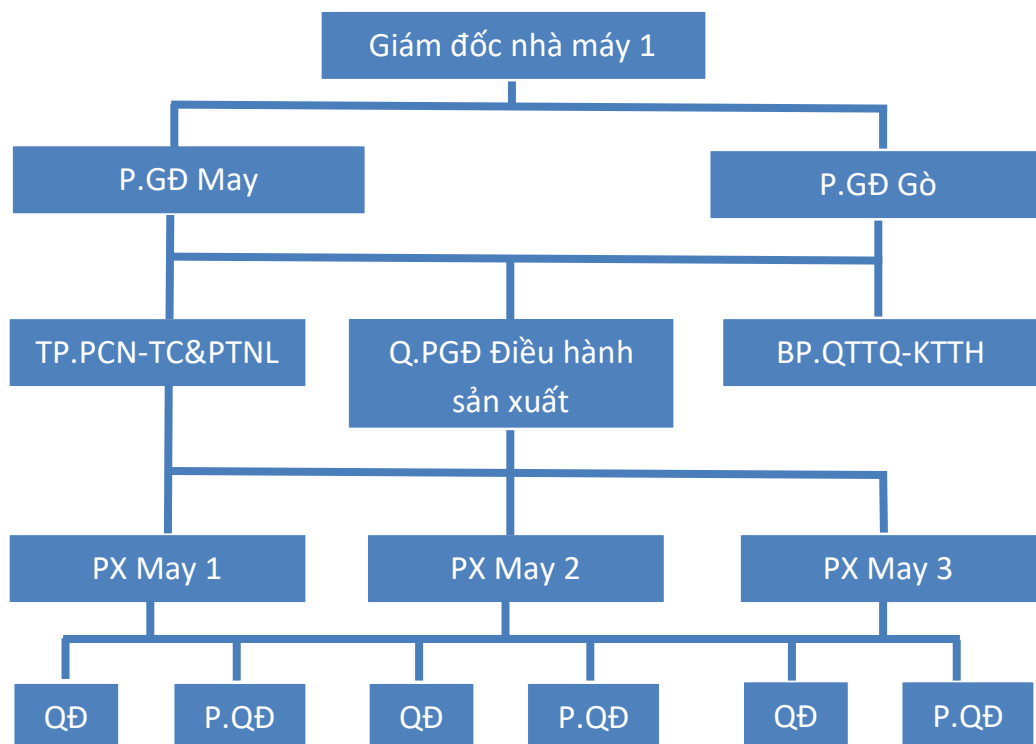


Hình 1. 3 Sơ đồ tổ chức công ty

Nguồn: Phòng quản lý nhân sự

1.2 Giới thiệu Nhà máy 1 – Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình

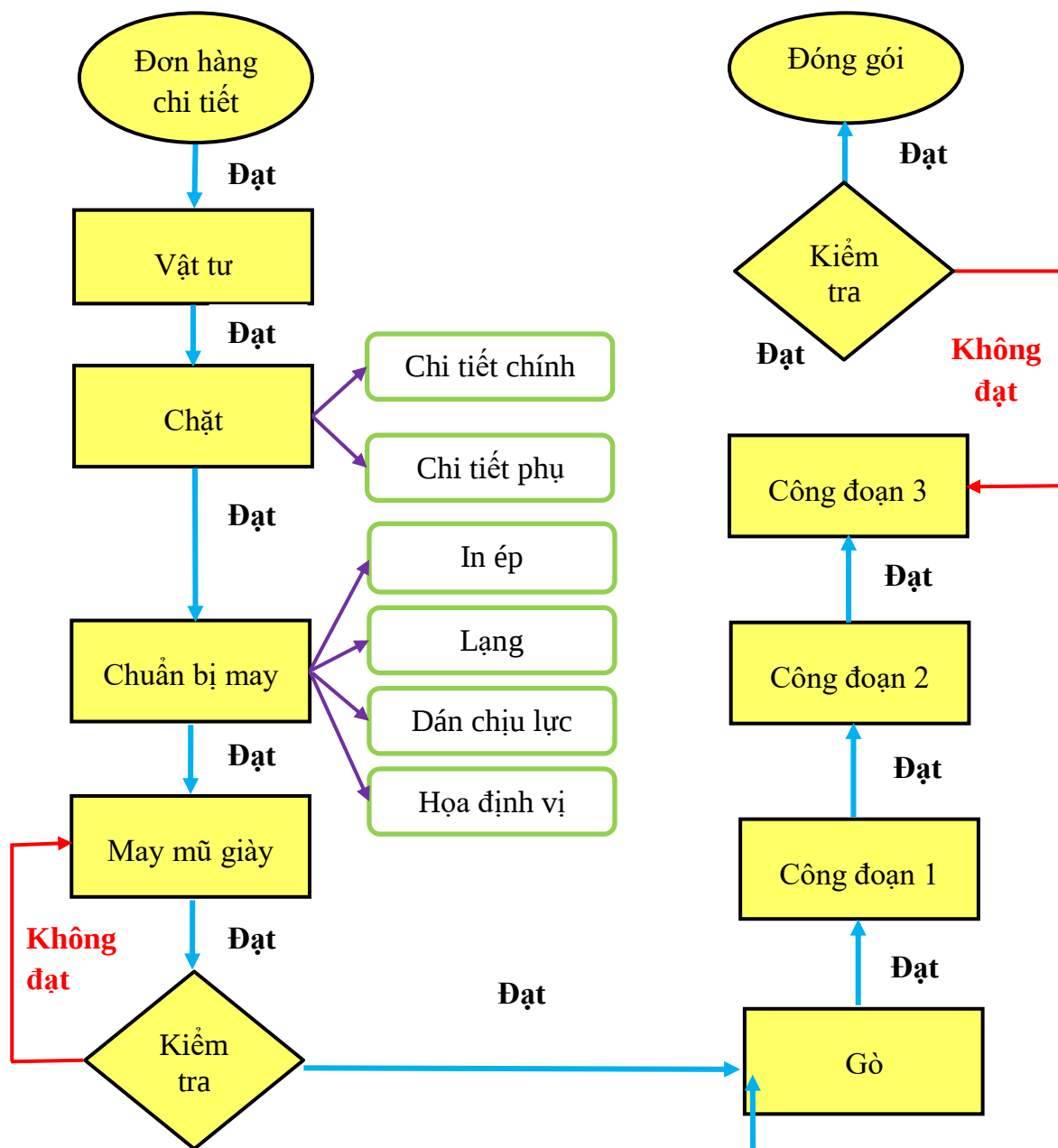
1.2.1 Sơ đồ tổ chức nhà máy 1



Hình 1. 4 Sơ đồ tổ chức nhà máy 1

Nguồn: Phòng quản lý nhân sự

1.2.2 Tổng quan quy trình sản xuất sản phẩm



Hình 1. 5 Quy trình sản xuất sản phẩm

Nguồn: Phòng quản lý chất lượng

Tùy theo yêu cầu đặt hàng đối với các dòng sản phẩm giày khác nhau sẽ có bộ quy trình công nghệ sản xuất chi tiết khác nhau. Tuy vậy, tất cả các mã giày đều có chung một quy trình sản xuất chung như trên.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Tổng quan về quản trị chất lượng

Chất lượng không phải là kết quả tình cờ đạt được, mà là kết quả dựa trên quá trình nỗ lực của toàn thể công ty và sự kết hợp tinh tế giữa nhiều bộ phận. Quản lý chất lượng là quan trọng để đảm bảo đạt được kết quả mong muốn, và doanh nghiệp phải có các biện pháp chủ động để quản lý các yếu tố này.

Theo tiêu chuẩn ISO 9000 (được trích dẫn bởi Nguyễn Đình Phan và Đặng Ngọc Sự, 2012), quản trị chất lượng là:

Hoạt động thiết lập các mục tiêu và chính sách chất lượng và thực hiện chúng thông qua lập kế hoạch, kiểm soát, đảm bảo và cải tiến chất lượng được thực hiện bởi một chức năng quản lý chung trong khuôn khổ của tổ chức. Một hệ thống quản lý chất lượng có quy mô nhất định đảm bảo sản phẩm có chất lượng. (p.60)

Theo GOST 15467-70 (được trích dẫn bởi Nguyễn Đình Phan và Đặng Ngọc Sự, 2012) “Quản lý chất lượng là xây dựng, đảm bảo và duy trì mức chất lượng tất yếu của sản phẩm khi thiết kế, chế tạo, lưu thông và tiêu dùng” (p.59)

Còn theo Tiêu chuẩn công nghiệp Nhật Bản (JIS) (được trích dẫn bởi Nguyễn Đình Phan và Đặng Ngọc Sự, 2012) “Quản lý chất lượng là hệ thống các phương pháp sản xuất được thiết kế nhằm tạo ra hàng hoá hoặc cung cấp dịch vụ có chất lượng cao đáp ứng lượng cầu ngày càng tăng của người tiêu dùng” (p.60)

Quản trị chất lượng là một tập hợp các hoạt động được thiết kế để đảm bảo rằng các sản phẩm và dịch vụ đáp ứng mong đợi của khách hàng. Điều này giúp doanh nghiệp đạt được hiệu quả và cải thiện lợi nhuận. Các hoạt động như lập kế hoạch, kiểm soát và cải tiến chất lượng là điều cần thiết trong bất kỳ doanh nghiệp nào.

Nhà quản trị phải nắm rõ kiến thức và có kinh nghiệm để giải quyết vấn đề chất lượng một cách hiệu quả. Doanh nghiệp cần nỗ lực nâng cao kỹ năng quản lý, tập trung nâng cao trình độ và áp dụng các kỹ thuật quản lý chất lượng phù hợp với tình hình và điều kiện sản xuất, máy móc thiết bị, nguồn nhân lực và văn hóa doanh nghiệp. Các phương pháp quản trị chất lượng hiệu quả:

+ Phương pháp kiểm tra chất lượng: Là phương pháp rất phổ biến để kiểm tra sản phẩm khi sản phẩm đã được chế tạo nhằm đảm bảo sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng được thống nhất từ đầu đồng thời loại bỏ sản phẩm kém chất lượng.

+ Phương pháp kiểm soát chất lượng: Là những hoạt động và kỹ thuật có tính tác nghiệp được sử dụng nhằm đáp ứng các yêu cầu chất lượng thông qua kiểm soát 5 yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến quá trình tạo ra chất lượng: kiểm soát con người, kiểm soát phương pháp và quá trình, kiểm soát người cung ứng, kiểm soát trang thiết bị dùng trong sản xuất và thử nghiệm, kiểm soát thông tin.

+ Phương pháp đảm bảo chất lượng: Đảm bảo chất lượng là một hệ thống được thiết kế để tạo niềm tin với khách hàng, đảm bảo họ hài lòng với sản phẩm mà họ nhận được. Nó bao gồm một loạt các hoạt động có kế hoạch và có hệ thống được thiết kế để đảm bảo chất lượng cả trong công ty và đối với khách hàng bên ngoài.

+ Phương pháp kiểm soát chất lượng toàn diện (TQC): Đảm bảo các nỗ lực hợp tác của các bộ phận khác nhau trong tổ chức được phối hợp trong các quá trình liên quan đến chất lượng như nghiên cứu thị trường, thiết kế, sản xuất và dịch vụ sau bán hàng để tối ưu hóa chi phí chất lượng.

+ Phương pháp quản trị chất lượng toàn diện (TQM): Nhằm đạt tới việc quản lý chất lượng trên quy mô tổng thể để thỏa mãn những nhu cầu bên trong và bên ngoài doanh nghiệp.

2.2 Khái quát chung về quản trị chất lượng toàn diện

2.2.1 Khái niệm TQM

Theo Feigenbaum (1991), TQM là một hệ thống hiệu quả để tích hợp các nỗ lực phát triển, duy trì và nâng cao chất lượng của các tổ, nhóm trong một doanh nghiệp để có thể bán hàng, ứng dụng khoa học công nghệ, sản xuất, giao hàng và cung cấp các dịch vụ đáp ứng đầy đủ các nhu cầu của khách hàng một cách tối ưu nhất.

Theo Kume (1996), TQM là một dụng pháp quản lý đưa đến thành công, tạo thuận lợi cho tăng trưởng bền vững của một tổ chức (doanh nghiệp) thông qua việc huy động hết tâm trí của tất cả các thành viên nhằm tạo ra chất lượng một cách kinh tế nhất theo yêu cầu của khách hàng.

Kume (1996) nhấn mạnh các ý chính sau:

- + TQM là một dụng pháp (hay là phương thức) quản lý chất lượng
- + Tập hợp lực lượng (các thành viên trong một tổ chức – Doanh nghiệp) cho tạo ra chất lượng.

Theo Hradesky (1995), TQM là một triết lý, một bộ công cụ và một quy trình giúp doanh nghiệp tạo ra kết quả tốt nhất cho khách hàng của họ. Mục tiêu luôn là làm cho mọi thứ tốt hơn cho tất cả các bên tham gia.

Ngoài ra, Theo ISO 8402:1994 (được trích dẫn bởi Lý Bá Toàn, 2018):

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là cách thức lãnh đạo một tổ chức tập trung vào chất lượng thông qua sự tham gia của các thành viên để đạt được thành công dài hạn và sự hài lòng của khách hàng. Mang lại lợi ích cho các thành viên trong tổ chức đó và cho xã hội. (p.30)

ISO nhấn mạnh các điểm sau:

- + TQM Là cách (phương thức) quản lý chất lượng
- + Dựa vào sự tham gia của các thành viên trong một tổ chức (doanh nghiệp)
- + Thỏa mãn nhu cầu khách hàng

- + Đem lại lợi ích cho doanh nghiệp và cho xã hội.

2.2.2 Mục tiêu của TQM

Theo Lý Bá Toàn (2018), Mục tiêu của quản lý chất lượng toàn diện (TQM) là đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng sản phẩm phù hợp với nhu cầu thị trường với chi phí tối ưu.

Đặc điểm khác biệt của TQM so với các phương pháp quản lý chất lượng khác là nó cung cấp một hệ thống toàn diện để quản lý và cải tiến. Mọi khía cạnh liên quan đến chất lượng và huy động thời gian và mọi bộ phận và cá nhân đều có trách nhiệm đạt được các mục tiêu chất lượng đã đề ra.

Theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 các nguyên tắc của TQM trong quá trình triển khai thực tế hiện nay các công ty có thể tóm tắt như sau:

- + Chất lượng định hướng bởi khách hàng
- + Vai trò của ban lãnh đạo công ty
- + Cải tiến chất lượng liên tục
- + coi trọng nguồn nhân lực.
- + Sử dụng các phương pháp khoa học như kỹ thuật thống kê.

Theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 các đặc điểm của TQM:

+ Làm đúng ngay từ đầu: Ý tưởng chiến lược của TQM là "không sai lỗi" (Zero Defect). Để thực hiện biện pháp này cần chú trọng công tác lập kế hoạch phòng ngừa khuyết tật sai sót xảy ra.

+ TQM là nâng cao chất lượng của con người bằng cách giúp họ có nhận thức đúng đắn về công việc của mình. Họ phải được đào tạo, để họ có thể giải quyết các vấn đề về nhận thức. Chỉ khi con người được đào tạo và có trách nhiệm với bản thân, với cộng đồng thì họ mới phát huy hết khả năng của mình.

+ Điều quan trọng nhất là chất lượng chứ không phải lợi nhuận kiếm được. Đây là cách tốt nhất để đảm bảo doanh nghiệp cạnh tranh nhất có thể. Nếu doanh nghiệp chú trọng đến chất lượng thì lợi nhuận sẽ từ chất lượng mà có.

+ Quản lý ngược dòng: TQM khuyến khích nhìn lại các bước trước đó trong một quy trình để tìm ra nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề và giải quyết chúng.

+ Tiến trình tiếp theo chính là khách hàng. Khái niệm này đã có tác động đáng kể đến các kỹ sư và công nhân trong phân xưởng, vì giờ đây họ nhận thức rõ hơn rằng khách hàng không chỉ là những người mua sản phẩm mà còn là những người tham gia vào công đoạn sản xuất.

2.2.3 Những lợi ích của TQM đối với doanh nghiệp

Theo Đinh Bá Hùng Anh và Lê Hữu Hoàng (2017):

TQM là một hệ thống quản lý có hiệu quả trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. TQM làm cho hoạt động quản lý doanh nghiệp hiệu quả hơn, dựa trên phương châm chủ yếu là chất lượng, tiếp theo là đáp ứng sự hài lòng của khách hàng, thông tin thông qua sự kiện, dữ liệu, tránh sai sót lặp lại và kiểm soát ngay từ đầu.

Nhờ việc thực hiện nghiêm túc chính sách trên, doanh nghiệp đạt được hình ảnh doanh nghiệp tốt hơn, thị phần tăng lên, khách hàng hài lòng hơn và người lao động cam kết thực hiện đúng chính sách. Doanh nghiệp có được các sản phẩm hiệu quả về chi phí, cải thiện dịch vụ khách hàng và tăng thị phần và lợi nhuận.

2.3 Quy trình thực hiện TQM trong doanh nghiệp

2.3.1 Am hiểu và cam kết chất lượng

Doanh nghiệp muốn thành công khi thực hiện TQM trước hết ban lãnh đạo và cả nhân viên phải am hiểu về chất lượng. Ban lãnh đạo phải làm cho mọi người hiểu rõ những khái niệm về chất lượng, nguyên tắc quản lý chung và quản lý chất lượng, xác định rõ vai trò, vị trí TQM trong doanh nghiệp. Phía doanh nghiệp phải luôn nhấn mạnh

“Đáp ứng, thỏa mãn yêu cầu của khách hàng” là mục tiêu của quản lý và hoạt động vì chất lượng.

Theo Ross (1999), Ban lãnh đạo phải duy trì một cam kết chắc chắn về chất lượng. Chất lượng, không phải lợi nhuận ngắn hạn, phải là trọng tâm của mục đích tổ chức. Lợi nhuận sẽ theo sau khi chất lượng trở thành mục tiêu và mục đích.

Theo Lý Bá Toàn (2018), Thực hiện thành công TQM quan trọng là sự cam kết của lãnh đạo, toàn thể nhân viên trong việc quyết tâm thực hiện TQM. Sự cam kết về chất lượng của lãnh đạo cấp cao, cán bộ cấp quản lý và toàn thể công nhân, nhân viên để thúc đẩy mọi người có thái độ nghiêm túc và hành động vì chất lượng.

Ngoài ra, trong nhận thức chú ý hai từ “chất lượng” và “độ tin cậy” theo hướng đồng nghĩa. Độ tin cậy thể hiện khả năng duy trì chất lượng, tiếp tục đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng. Độ tin cậy được xem như nhân tố then chốt để họ lựa chọn, mà trong quản lý chất lượng của sản phẩm, dịch vụ nếu có và đã được quan tâm.

Một vấn đề doanh nghiệp cần chú trọng nữa là thiết kế và tuân thủ. Để tạo chất lượng sản phẩm dịch vụ ở bất cứ công đoạn nào cần xem xét hai phương diện: chất lượng thiết kế và chất lượng trong việc tuân thủ thiết kế.

2.3.2 Tổ chức và phân công trách nhiệm

Theo Đinh Bá Hùng Anh và Lê Hữu Hoàng (2017):

Về tổ chức, TQM thành lập một Hội đồng chất lượng và các ủy ban quản lý để giúp giám sát và quản lý chất lượng. Giám đốc điều hành thường là Chủ tịch Hội đồng, và họ được yêu cầu tham dự mỗi cuộc họp của Hội đồng. Hội đồng họp một lần một tháng để xem xét công việc cải thiện chất lượng và cập nhật chiến lược kinh doanh. Hội đồng bao gồm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp và một số giám đốc ủy ban chịu trách nhiệm thực hiện TQM trong doanh nghiệp của họ.

Việc phân công trách nhiệm phải đặt đúng người, đúng chỗ và phân định rõ trách nhiệm của từng người ở từng bộ phận, đơn vị và toàn doanh nghiệp. Cần quan tâm đầy

đủ đến nhân sự và cơ cấu trong công tác tổ chức chất lượng. Việc xác định trách nhiệm chỉ rõ ràng khi coi quản lý chất lượng giống như bất kỳ chức năng quản lý chủ yếu nào khác, có tuyến trách nhiệm và người chỉ huy rõ ràng phụ trách ở cấp cao nhất của tổ chức.

Theo Lý Bá Toàn (2018), Việc phân công trách nhiệm được thực hiện theo 3 cấp bậc sau:

Điều hành cấp cao

Cấp giám sát đầu tiên

Đối với các thành viên trong hệ thống

2.3.3 Đo lường và hoạch định chất lượng

Việc đo lường này để đánh giá định lượng những cải tiến nâng cao chất lượng và giảm chi phí do những hoạt động không chất lượng gây ra. Đo lường chi phí chất lượng thông qua phân tích chi phí chất lượng. Một sản phẩm dịch vụ có sức cạnh tranh khi có sự cân bằng giữa chất lượng và chi phí.

Theo Nguyễn Phương Quang (2016)

Việc phân tích đúng đắn những chi phí chất lượng sẽ chỉ ra hiệu suất tổng hợp các quản lý chất lượng và xác định khu vực có trục trặc cần hành động. Những chi phí có thể phân chia ra chi phí vì sai hỏng (bao gồm chi phí sai hỏng bên trong và bên ngoài), chi phí thẩm định và chi phí phòng ngừa.

Theo Lý Bá Toàn (2018)

Hoạch định chất lượng là thiết lập các mục tiêu, yêu cầu về chất lượng và chính sách chất lượng, việc lập kế hoạch theo từng phần của TQM để thích nghi dần, từng bước tiếp cận và tiến tới áp dụng đầy đủ toàn bộ theo TQM. Hoạch định chất lượng một cách có hệ thống là một đòi hỏi cơ bản để quản lý chất lượng hiệu lực trong doanh nghiệp.

Khi hoạch định chất lượng, các nội dung thường quan tâm là:

- Sơ đồ lưu trình
- Lập kế hoạch chất lượng
- Hoạch định các hoạt động mua hàng
- Phân tích độ tin cậy

Tổng giám đốc điều hành nên công bố một văn bản rõ ràng về chính sách chất lượng - Các mục tiêu của Quản lý chất lượng nên được nêu tương đối chi tiết.

- Chất lượng phải là trách nhiệm tác nghiệp trực tiếp của ban lãnh đạo. Trưởng phòng chất lượng soạn thảo các đồ thị chỉ rõ những lĩnh vực trách nhiệm quản lý cá nhân chịu trách nhiệm đối với ai.

- Cần phải đáp ứng các đòi hỏi của khách hàng và tổ chức, hệ thống cần phải được xác định rõ về mặt các thủ tục cụ thể, phương pháp và chỉ dẫn công tác và hệ thống đó cần được phổ biến rộng rãi, được mọi người hiểu rõ và vận hành.

- Thường kỳ kiểm tra các lĩnh vực tác nghiệp để liên tục cập nhật được các trục trặc tiềm ẩn.

- Cần xây dựng một chương trình để đạt được các mục tiêu đã định. Có thể thiết lập một nhóm dự án.

- Việc thực hiện đòi hỏi mọi cán bộ, nhân viên cam kết và tham gia.

- Chương trình cải tiến chất lượng cần được ăn khớp với thời gian biểu đã được thỏa thuận.

- Tính phù hợp của hệ thống chất lượng cần được liên tục so sánh với các mục tiêu. Cần xác định một phương pháp để tiến hành thay đổi kế hoạch.

2.3.4 Thiết kế và xây dựng chất lượng

Nhân viên thiết kế chất lượng phải là người có chuyên môn, hiểu biết về quy trình, cấu tạo sản phẩm và có kinh nghiệm trong lĩnh vực mà doanh nghiệp đang sản xuất.

Theo Nguyễn Phương Quang (2016), Thiết kế chất lượng là việc tạo ra các tiêu chuẩn sản phẩm và quy trình để đảm bảo sản phẩm đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

Việc thiết kế chất lượng phải có sự thống nhất của bộ phận thiết kế và phía khách hàng. Doanh nghiệp tiến hành thiết kế chất lượng sẽ giúp thực hiện đúng chính sách “Làm đúng ngay từ đầu” đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Việc thiết kế chất lượng bao gồm các hoạt động sau:

Nghiên cứu: Phòng thiết kế chất lượng nghiên cứu để tìm ra những phương pháp mới, sản phẩm mới, tìm hiểu thông tin và hệ thống chất lượng đang được áp dụng thành công nhằm cải tiến năng suất, chất lượng và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Phát triển: Việc thiết kế chất lượng dựa vào tiềm lực và thực trạng của doanh nghiệp để cải tiến trong phương pháp cũng như quy trình sản xuất nhằm hoàn thiện hệ thống chất lượng.

Thiết kế: Bộ phận thiết kế chất lượng dựa vào những yêu cầu mà khách hàng đưa ra từ đó sẽ chuyển đổi chúng thành quy trình và xây dựng các tiêu chuẩn chất lượng cho sản phẩm để thuận tiện cho việc áp dụng và kiểm soát. Việc thiết kế này vừa đáp ứng nguyện vọng của khách hàng đồng thời phải phù hợp với cơ cấu của doanh nghiệp.

Thẩm định thiết kế: Doanh nghiệp nhằm đảm bảo quá trình thiết kế đạt được các mục tiêu đã đề ra nên quá trình xây dựng hệ thống chất lượng phải có sự tham gia của những thành viên để mọi người hiểu rõ về hệ thống chất lượng doanh nghiệp. Bên cạnh đó, hệ thống phải được cải tiến nhằm mục đích hoàn thiện hệ thống chất lượng một cách tối ưu.

2.3.5 Theo dõi và kiểm soát chất lượng

Theo Đinh Bá Hùng Anh và Lê Hữu Hoàng (2017), Theo dõi là việc cần thiết để biết được quá trình áp dụng những phương pháp, hệ thống mới đạt hiệu quả như thế nào và đề ra những cải tiến nếu cần.

Trong TQM việc thực hiện theo dõi thông qua thống kê để theo dõi quá trình và vận hành hệ thống chất lượng. Bên cạnh việc theo dõi, doanh nghiệp cần phải kiểm soát chất lượng ở tất cả các công đoạn của từng bộ phận trong suốt quá trình sản xuất. Trong môi trường sản xuất, không tránh khỏi các lỗi sai nên cần có công tác kiểm soát chất lượng để kịp thời phát hiện và khắc phục khi có sự cố chất lượng. Trong việc triển khai TQM, việc sử dụng các công cụ thống kê để đánh giá tổn thất chất lượng giúp mọi thành viên trong doanh nghiệp nhìn nhận vấn đề để tránh những sai sót gây ra tổn thất.

Trong tiến trình thực hiện TQM, việc kiểm soát chất lượng là nghĩa vụ của mỗi người nhân viên, công nhân trong quy trình. Đây là việc làm đòi hỏi mỗi người phải có tinh thần trách nhiệm với công việc của mình mà không cần phải có người khác kiểm tra.

2.3.6 Hợp tác nhóm, đào tạo và huấn luyện

Trong tiến trình thực hiện TQM, tổ chức tạo điều kiện cho mỗi cá nhân, mỗi nhóm có quyền tự quyết và đưa ra những đóng góp để thấy họ thấy được tầm quan trọng của mình từ đó có trách nhiệm với công việc.

Theo Nguyễn Phương Quang (2016):

Các hoạt động cải tiến và quản lý chất lượng đòi hỏi mọi người làm việc cùng nhau để tìm ra giải pháp cho những vấn đề mà một cá nhân hoặc bộ phận không thể tự mình giải quyết được. Mục đích là đưa ra một giải pháp khả thi mà mọi người đều chấp thuận.

Đào tạo và huấn luyện là tiền đề để tất cả các thành viên có nền tảng thực hiện công việc một cách hiệu quả. Sự cải tiến về hệ thống chất lượng cũng phải thông qua quá trình đào tạo nâng cao kiến thức về chất lượng đối với cấp nhân viên. Người lao

động được đào tạo để linh hoạt và thích ứng tốt với những thay đổi của quá trình sản xuất, để có thể sản xuất ra nhiều loại sản phẩm. Tư duy được mở rộng giúp cải thiện hệ thống chất lượng trong các doanh nghiệp. Họ cần một chương trình đào tạo cụ thể và một đội ngũ đào tạo chuyên nghiệp để giúp họ học hỏi và nâng cao kỹ năng của mình.

Khi nhân viên lập kế hoạch và thực hiện các hoạt động tạo ra chất lượng, họ cần được đào tạo chuyên sâu về các quy trình, tiêu chuẩn công việc và tiêu chuẩn kỹ thuật. Ngoài ra họ cần được đào tạo để tiếp cận với những kiến thức, phương pháp quản lý chất lượng mới để từ đó cải tiến chất lượng trong doanh nghiệp. Việc đào tạo giúp nâng cao chất lượng công việc trong một tổ chức, và vì vậy điều quan trọng là nhân viên cần được đầu tư vào các chương trình đào tạo có lộ trình cụ thể là điều cần thiết đối với chất lượng của nhân viên. Bằng cách này, doanh nghiệp mới có thể cải thiện chất lượng của sản phẩm tốt nhất.

2.3.7 Triển khai thực hiện TQM

Doanh nghiệp cần phải có kế hoạch cụ thể khi triển khai thực hiện TQM. Theo Nguyễn Trà My (2015), Ban lãnh đạo cần đặt ra trách nhiệm công việc cụ thể, cấp quyền hạn và kỳ vọng cho từng người một cách hợp lý. Việc thực hiện TQM chỉ nên áp dụng cho các doanh nghiệp lớn có quy trình sản xuất phức tạp, đối với doanh nghiệp vừa và nhỏ không cần thiết phải áp dụng chỉ cần có chứng nhận ISO. Nhưng đối với doanh nghiệp lớn, nếu thực hiện thành công TQM là một bước tiến rất triển vọng cho doanh nghiệp.

2.4 Các công cụ kiểm soát chất lượng

Theo tiêu chuẩn ISO 9001:2015 có 7 công cụ kiểm soát chất lượng: Biểu đồ kiểm soát; biểu đồ nhân quả; biểu đồ pareto; biểu đồ phân bố; biểu đồ phân tán; lưu đồ và phiếu kiểm tra. Sử dụng các công cụ này nhằm mục đích tránh các lãng phí gây nên hao tổn chi phí đồng thời gia tăng chất lượng sản phẩm và lòng tin nhiệm của khách hàng đối với công ty khi áp dụng có hiệu quả. Về công cụ kiểm soát chất lượng trong đề tài, tác giả chỉ đề cập đến 2 công cụ: Biểu đồ pareto và biểu đồ nhân quả.

2.4.1 Phiếu kiểm tra (Check sheets)

Theo Nguyễn Phương Quang (2016), phiếu kiểm soát là một biểu mẫu được lập sẵn dùng để thu thập dữ liệu và giám sát tại nơi làm việc.

“Phiếu kiểm tra sẽ theo dõi sự kiện theo thời gian nhưng cũng có thể dùng để theo dõi số lượng sự kiện theo vị trí. Dữ liệu có thể sử dụng làm đầu vào cho các biểu đồ khác” (Nguyễn Phương Quang, 2016, p.104)

2.4.2 Biểu đồ Pareto

Biểu đồ pareto dựa trên học thuyết Pareto được đặt theo tên của một nhà kinh tế học người Ý là Vilfredo Pareto. Biểu đồ này giúp xác định các nguyên nhân phổ biến nhất gây ra lỗi sản phẩm và cách giải quyết chúng tốt nhất. Điều này sẽ giúp giảm tần suất của những lỗi này và cải thiện chất lượng sản phẩm.

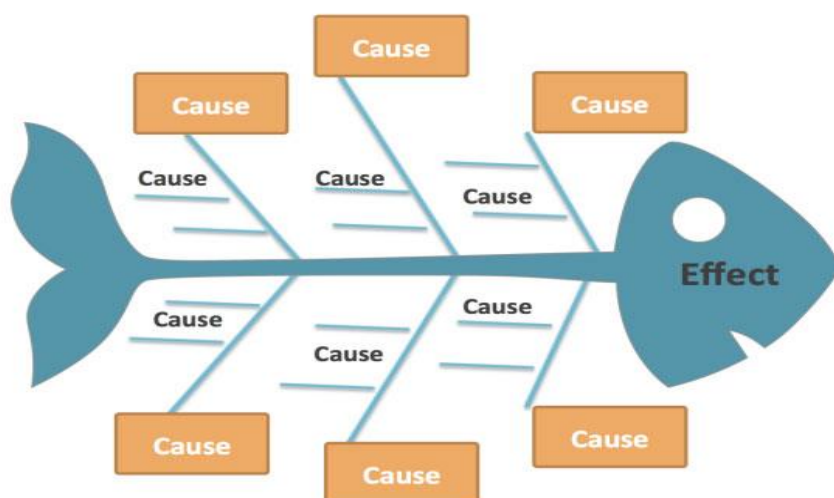
- Các bước thực hiện tiến hành như sau:

- + Bước 1: Xác định dữ liệu cần thu thập, cách phân loại và cách thu thập
- + Bước 2: Thu thập dữ liệu
- + Bước 3: Sắp xếp dữ liệu theo số lượng từ cao đến thấp
- + Bước 4: Tính tần suất và tần suất tích lũy
- + Bước 5: Vẽ biểu đồ Pareto
- + Bước 6: Xác định các vấn đề quan trọng cần được cải tiến

Sử dụng biểu đồ Pareto giúp doanh nghiệp quyết định vấn đề nào quan trọng cần giải quyết. Sau khi giải quyết sẽ thấy rõ sự khác nhau giữa trước khi cải tiến và sau cải tiến, việc lập báo cáo hay ghi lại cũng dễ hiểu và dễ kiểm soát.

2.4.3 Biểu đồ nhân quả

Theo Nguyễn Phương Quang (2016), Biểu đồ nguyên nhân và kết quả chỉ mối liên hệ giữa các đặc tính mục tiêu và các yếu tố, những yếu tố dường như có thể ảnh hưởng đến các đặc tính, biểu diễn bằng hình vẽ giống xương cá. Biểu đồ nhân quả do những người cùng làm việc thu thập và phân loại bằng kinh nghiệm và kiến thức của họ để phân tích các yếu tố giống như ở biểu đồ Pareto và các biểu đồ khác.



Hình 2. 1 Mô hình xây dựng biểu đồ nhân quả

- Các bước thực hiện:

+ Bước 1: Cần xác định vấn đề cần giải quyết tìm hiểu nguyên nhân

+ Bước 2: Xác định các nhóm nguyên nhân chính thuộc mô hình 5M1E. Sau đó vận hành áp dụng cách đặt 5 loại câu hỏi 5W – 1H để thể hiện chi tiết các nguyên nhân trên nhánh xương chính.

+ Bước 3: Vẽ biểu đồ nhân quả.

Biểu đồ nhân quả là công cụ hữu hiệu sắp xếp mối quan hệ giữa nguyên nhân và kết quả, phát hiện ra các nguyên nhân thực để phân tích và phân loại xem vấn đề tồn tại ở đâu. Đồng thời nó có hiệu quả trong việc diễn giải các yếu tố để thiết kế thực nghiệm.

2.5 Phương pháp 5W – 1H

5W – 1H viết tắt của 6 từ để hỏi là What, Who, When, Where, Why và How. Áp dụng phương pháp này bằng cách đặt ra một hệ thống câu hỏi mục đích để thu thập tất cả các dữ liệu cần thiết để hỗ trợ trong việc giải quyết vấn đề.

- Who (Ai): Vấn đề này của ai? Ai chịu trách nhiệm?
- What (Cái gì): Cái gì xảy ra? Cái gì gây nên vấn đề này?
- Where (Ở đâu): Vấn đề này xảy ra ở đâu?
- When (Khi nào): Vấn đề này xảy ra khi nào?
- Why (Tại sao): Tại sao lại bị xảy ra?
- How (Làm thế nào): Làm thế nào nó xảy ra? Khắc phục nó làm sao?

Trong tiến trình thực hiện TQM, doanh nghiệp rất cần sự cụ thể, rõ ràng trong từng vấn đề để doanh nghiệp giải quyết nhanh chóng các bất cập đang gặp phải. Phương pháp này tuy đơn giản nhưng hữu ích, trong quá trình phân tích cần có sự tham gia của nhiều bên để đảm bảo tìm ra nguyên nhân cốt lõi hiệu quả và độ tin cậy cao. Một điều lưu ý là luôn luôn đặt câu hỏi “Tại sao” cho đến khi nào tìm thấy nguyên nhân cốt lõi nhất và có thể xử lý được.

CHƯƠNG 3: THỰC TRẠNG CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN TẠI NHÀ MÁY 1 – CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÁI BÌNH

3.1 Thực trạng quản trị chất lượng toàn diện tại Nhà máy 1 – Công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình

3.1.1 Thực trạng am hiểu và cam kết chất lượng

Các doanh nghiệp Việt Nam đang dần tham gia sâu vào chuỗi cung ứng toàn cầu. Số lượng doanh nghiệp giày da tại Việt Nam trên 1700 doanh nghiệp. Để tạo lòng tin cũng như khẳng định vị thế của công ty điều quan trọng hơn hết doanh nghiệp phải có sự cam kết chất lượng đáp ứng được nhu cầu của khách hàng. Công ty CPĐT Thái Bình được đánh giá cao về chuyên môn trong lĩnh vực sản xuất giày, trong và ngoài nước. Doanh nghiệp tự hào đảm bảo rằng sản phẩm đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, để khách hàng luôn hài lòng với phương châm: “Chất lượng là sự sống còn của công ty”. Từ cấp lãnh đạo đến công nhân đều phải nỗ lực hết mình cho từng đơn đặt hàng để thực hiện cam kết tỷ lệ sản phẩm lỗi luôn phải nhỏ hơn 5% tổng đơn hàng. Phòng Quản lý chất lượng khi tiếp nhận một đơn hàng mới, phải đảm bảo từ bộ phận cung ứng nguyên vật liệu đến khi thành phẩm. Để có thể sản xuất đại trà một đơn hàng mới tất cả nhân viên phải trải qua nhiều cuộc họp, sản xuất mẫu thử và kiểm tra sản phẩm đồng thời phải trao đổi, làm việc với khách hàng trong suốt quá trình thử nghiệm sản phẩm để thống nhất về chất lượng mà khách hàng mong muốn. Qua quá trình nỗ lực phấn đấu công ty đã nhận được chứng chỉ ISO 9001. Phòng Lab của công ty vinh dự được nhận chứng nhận của Trung tâm Công nghệ quốc tế SATRA. Công ty trở thành hội viên của SATRA đồng nghĩa với việc chất lượng sản phẩm được công nhận trên thị trường thế giới. Nhận thức được tầm quan trọng của việc kiểm soát và nâng cao chất lượng sản phẩm trong định hướng phát triển bền vững của công ty, các lãnh đạo và nhân viên Phòng Lab TBS Group nỗ lực không ngừng thực hiện các yêu cầu của SATRA. Đó cũng là sự cam kết và chứng minh được khả năng thực hiện hoàn hảo các tiêu chí quan trọng, xứng tầm là một phòng Lab đạt chuẩn quốc tế, đủ sức đáp ứng các nhu cầu khắt khe và đa dạng của các thương hiệu giày da hàng đầu trên thế giới.

Vào mỗi tháng phía khách hàng sẽ thực hiện đánh giá nội bộ để kiểm tra chất lượng nhà máy như kiểm tra đánh giá chất lượng cơ sở vật chất của kho vật tư, xưởng sản xuất, các quy định kiểm soát chất lượng mà khách hàng đề ra ban đầu. Ngoài ra, khách hàng còn đánh giá về nhân quyền đồng thời kiểm tra về tài liệu, hồ sơ của công ty. Việc kiểm tra như trên để khách hàng có cơ sở đánh giá chất lượng toàn bộ công ty xem xét khả năng của công ty có đáp ứng đủ các điều kiện sản xuất ra sản phẩm chất lượng thỏa mãn sự mong đợi của khách hàng.

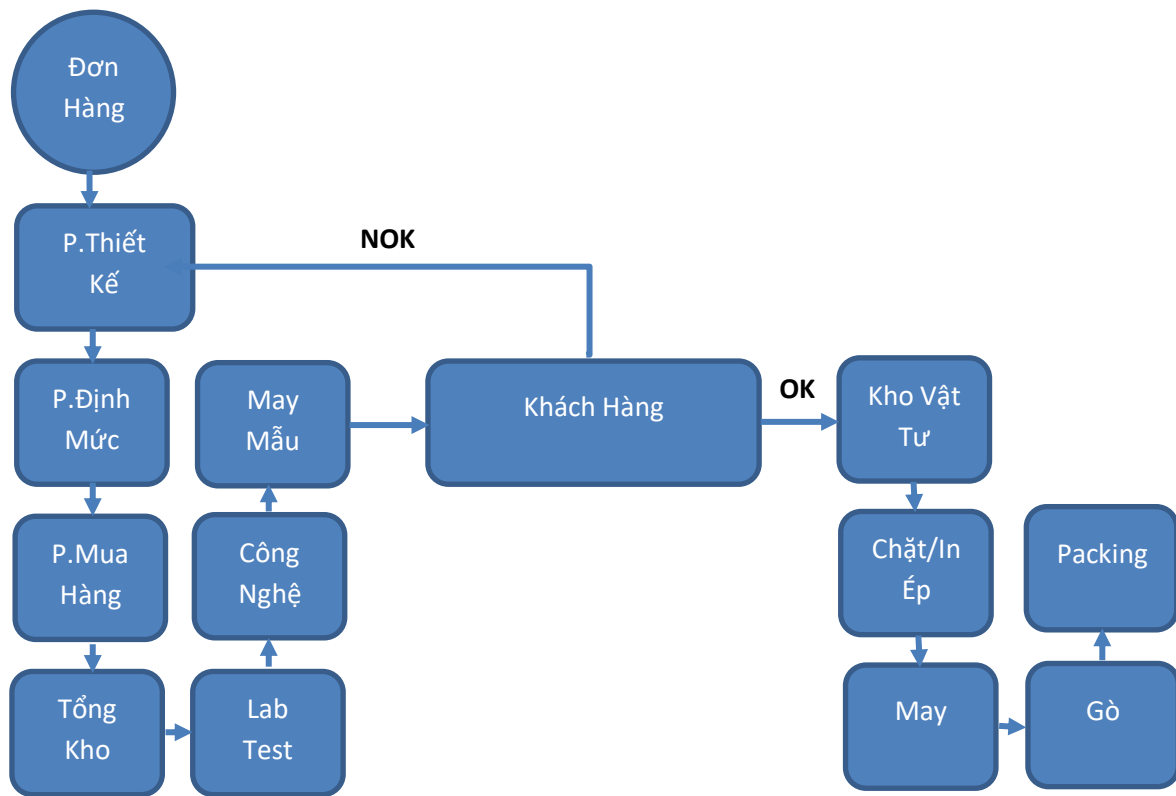
Đầu tháng 2/2022 đại diện phía khách hàng tiến hành kiểm tra chất lượng. Sau khi đánh giá cho thấy chỉ số DPR (yêu cầu sản xuất theo tiêu chuẩn Decathlon) là cấp A và đánh giá nội bộ là cấp B. Đây là kết quả của sự nỗ lực của toàn thể công ty, với sự hiểu biết nhất định về chất lượng và không ngừng cải tiến. TQM có tính kỷ luật tự giác và được thúc đẩy cao bởi tất cả nhân viên, đặc biệt là quản lý cấp cao. Toàn thể nhân viên và cả người lao động cần hiểu ý nghĩa của công việc bạn đang làm và mức độ ảnh hưởng đến sản phẩm làm ra. Công ty muốn đảm bảo rằng tất cả mọi người làm việc ở đây đều nỗ lực hết mình, vì vậy họ đã đặt ra các tiêu chuẩn (công việc, kỹ năng, v.v.) và mục tiêu cho từng công việc. Một nhà lãnh đạo phải hiểu biết về TQM và cam kết thực hiện tốt nó. Vậy nên họ luôn coi “Chất lượng là sự sống còn của công ty”. Ngoài cấp quản lý điều hành coi trọng chất lượng mà các tất cả nhân viên cũng phải xem đó là mục tiêu để làm tốt nhất công việc được giao, họ phải cùng với khách hàng đề ra chất lượng cho sản phẩm đồng thời theo dõi quá trình sản xuất tại phân xưởng, cần phải kiểm tra các bán thành phẩm sau mỗi công đoạn. Khi có vấn đề xảy ra họ sẽ họp bàn để tìm ra nguyên nhân và xử lý các vấn đề phát sinh liên quan đến chất lượng như do sự cố vật tư, máy móc thiết bị, thao tác chưa chuẩn của công nhân trong phân xưởng. Các cấp lãnh đạo đã tạo ra các mục tiêu chất lượng rõ ràng nhưng có một số nhân viên vì chịu áp lực về sản lượng khi sản xuất đại trà cũng như ngày xuất hàng cận kề nên đôi khi họ vẫn chưa thực hiện việc kiểm tra chất lượng một cách nghiêm ngặt như mục tiêu ban đầu đã đề ra.

Một trong những yếu tố quan trọng giúp thực hiện TQM là sự tham gia của người lao động. Người lao động cần có khả năng nhìn ra những sai hỏng để sửa chữa thay vì đợi cấp quản lý nhắc nhở. Công nhân chỉ cần làm đúng theo quy trình công nghệ đã đề ra cho từng công việc, có ý thức tự giác và hiểu ý nghĩa công việc mình đang làm thì đã góp phần rất lớn trong tiến trình thực hiện tốt TQM. Nhưng hiện nay vẫn còn vấn đề bất cập là một số lượng người lao động chưa nắm được ý nghĩa công việc, họ chưa ý thức được sự ảnh hưởng của công việc họ làm đến chất lượng của sản phẩm, họ chỉ làm cho xong công việc và khi có lỗi sai vẫn chưa biết cách khắc phục như thế nào.

Nhận xét: Nhìn chung công ty đã thực tốt chính sách, mục tiêu và đã có am hiểu chất lượng đáp ứng sự hài lòng của khách hàng. Trong toàn bộ tiến trình triển khai và thực hiện TQM phải có sự tham gia của tất cả thành viên trong tổ chức, tinh thần trách nhiệm và ý thức tự giác bản thân cao thì cũng còn những cá nhân nhân viên chưa thực hiện tốt cần phải chấn chỉnh và thay đổi. Một số công nhân đang gặp một số khó khăn khi thích nghi với cách làm việc mới, bởi vì họ đã quen với cách mọi việc luôn được thực hiện theo cách cũ. Thật khó để họ có thể thích nghi với sự thay đổi này.

3.1.2 Thực trạng tổ chức và phân công trách nhiệm

Mỗi một bộ phận sẽ có vai trò, nhiệm vụ khác nhau, công việc được phân công rõ ràng để nhân viên biết được việc cần làm và tập trung vào để thực hiện tốt nhất trách nhiệm được giao. Để thực hiện tốt TQM, cần thiết phải phân công trách nhiệm cụ thể cho từng phòng ban để khi có vấn đề xảy ra có thể dễ dàng biết được nguyên nhân nằm ở phòng ban, bộ phận nào từ đó giải quyết được sự cố một cách nhanh nhất trách việc ách tắc sản xuất.



Hình 3. 1 Lưu trình sản xuất đơn hàng

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Bộ phận thiết kế có trách nhiệm thương lượng các chi tiết trong đơn đặt hàng của khách, bao gồm chất liệu, màu sắc và thiết kế của từng bộ phận của giày. Điều này đảm bảo rằng sẽ không có khiếu nại của khách hàng về sản phẩm khi nó đi vào sản xuất. Phòng định mức sẽ dựa vào đơn đặt hàng để làm định mức cho từng loại vật tư. Sau khi phòng định mức vật tư đã làm việc xong sẽ thông tin đến phòng mua sẽ tiến hành đặt hàng nhà cung ứng. Sau đó, hàng sẽ được giao về tổng kho, ở tổng kho sẽ có bộ phận kiểm định chất lượng vật tư nếu vật tư nhập về giống với mẫu đã được thống nhất với khách hàng thì tổng kho sẽ cho nhập và xuất về các nhà máy để sản xuất. Đồng thời phòng Lab test sẽ tiến hành cắt vật tư để kiểm tra chất lượng. Nếu không đúng về mẫu mã, màu sắc cũng như fail test, phòng chất lượng tổng kho sẽ làm việc với phòng mua

và phòng mua sẽ liên hệ làm việc với phía nhà cung ứng tiến hành đổi trả. Trên cơ sở mẫu mã đã thống nhất với khách hàng, bộ phận công nghệ cần thiết kế các chi tiết của sản phẩm để sản xuất ra sản phẩm. Sau đó, bộ phận may mẫu bắt đầu sản xuất thử và tiến hành kiểm tra lại độ bền vật liệu, độ cứng và chịu lực của giày mẫu tại phòng Lab Test. Giày sẽ được kiểm tra một lần nữa bởi khách hàng. Nếu khách hàng chưa hài lòng, bộ phận kinh doanh sẽ thương lượng và làm lại mẫu giày mới theo đúng ý của khách hàng. Trường hợp khách hàng đồng ý sản phẩm đã phù hợp với yêu cầu từ đầu. Lúc đó, nhà máy bắt đầu phát lệnh sản xuất.

Ở mỗi bộ phận sẽ có nhân viên đảm bảo chất lượng (QA) đứng đầu đảm bảo về công tác chuẩn bị cũng như giám sát chất lượng trong suốt quá trình kiểm tra đến sản xuất. QA sẽ tiếp nhận kế hoạch tháng, phân tích mã giày mới, mã giày cũ để có kế hoạch tiếp nhận vật tư. Phối hợp với phòng công nghệ kiểm tra quy trình công nghệ điều chỉnh cho phù hợp với sản xuất. Phối hợp phân xưởng, chuyển sản xuất số lượng nhỏ để thống nhất tiêu chuẩn chất lượng trước khi sản xuất đại trà.

QA nhận giày mẫu kèm Swatchbook, đơn hàng chi tiết → QA cập nhật mã giày, Stock giày mẫu vào “ Sổ nhận giày mẫu” đồng thời cập nhật mã giày, stock dán trước thùng đựng giày mẫu để thuận tiện cho việc truy xuất khi cần → So sánh đơn hàng chi tiết với bản mô tả ngắn gọn những chi tiết về các thông số kỹ thuật (Spec) và giày mẫu nếu đúng thì cho vào sản xuất. Trong trường hợp ĐHCT và Spec không giống nhau về vật tư, ĐHCT và Spec giống nhau nhưng giày mẫu lại khác vật tư,...) thì phải làm việc với phòng kinh doanh, phòng định mức để xem xét xử lý. QA cập nhật sai sót về những vấn đề sai lệch liên quan, ĐHCT, Spec để cập nhật báo cáo tiếp nhận và theo dõi tiếp nhận 5 điều kiện cần và đủ trong sản xuất.

Tùy vào trường hợp mà nhiệm vụ của QA sẽ quyết định hoặc sẽ trực tiếp làm việc khách hàng. Có những trường hợp QA sẽ làm việc với phòng thiết kế công nghệ để phòng thiết kế công nghệ sẽ làm việc với khách hàng. Nếu khách hàng đồng ý thì đưa vào sản xuất, còn có nhiều trường hợp bên phòng thiết kế công nghệ đã làm việc với khách hàng nhưng khách hàng không đồng ý thì phòng mua hàng sẽ trực tiếp làm việc

với khách hàng 1 lần nữa nếu khách hàng đồng ý thì tiếp tục sản xuất nếu không sẽ làm việc với nhà cung ứng để xử lý.

Kho vật tư

Thủ kho kiểm tra nguyên vật liệu nhận từ tổng kho để đảm bảo đúng số lượng và mã hàng, căn cứ vào phiếu xuất kho. Nguyên vật liệu sẽ được chia thành vật tư (vải, da, PU, ...) và các phụ kiện may sẽ được kiểm tra. Chất lượng của sản phẩm hoàn hảo nhờ vào đội ngũ kiểm soát chất lượng (QC). Mỗi loại vật tư sẽ có cách kiểm tra chất lượng riêng. Dựa trên đơn hàng chi tiết, giầy mẫu, Swatchbook, bộ phận QC kiểm tra được các tiêu chuẩn về chất lượng như màu sắc, kích thước, độ co giãn của vật liệu. Đối với vật tư như da, vải, PU, bồi dán,... QC sẽ tiến hành cắt đầu cây 100% để kiểm tra. Thông thường vật tư nếu lệch màu, màu đậm nhạt trên cuộn, độ bóng mờ không đều thì chuẩn chấp nhận là 8/10. Các vật tư kiểm tra đạt sẽ được xếp vào kho theo nguyên tắc Fifo sau đó chờ lệnh để cấp cho sản xuất. Đối với lỗi như khác màu, loang màu, bẩn, dính tạp chất khó tẩy; nứt, vết xước, gãy bề mặt; sọc màu, chảy sơn; in lệch, lem; hoa văn mờ,... thì không được chấp nhận để nhập kho.

Đối với phụ liệu may sẽ kiểm tra xác suất 5% tổng lượng hàng, ngoài màu sắc, kích thước, QC còn kiểm tra hoa văn, kích thước. Nếu lệch màu; màu đậm-nhạt, bóng, mờ chuẩn chấp nhận 8/10. Nếu khác màu, bẩn, dính tạp chất khó tẩy; nứt, vết xước, gãy bề mặt; sọc, lem, rỉ ố; mặt sần, lõm, xước; khóa khó cài, không cài được,... sẽ không được chấp nhận. Việc kiểm tra chất lượng phụ kiện may thường được kiểm tra bằng mắt. Điều này dễ bị tác động bởi các yếu tố ngoại cảnh. Tuy nhiên, phụ liệu may chỉ kiểm tra xác suất nên không thể tránh khỏi sai sót.

Tất cả những vật tư và phụ liệu may không đạt sẽ được lập biên bản báo cáo chất lượng. Sau đó, vật tư được chuyển về bộ phận tổng kho để làm việc với nhà cung ứng. Dựa vào tỷ lệ lỗi để quy đổi lượng hao hụt và báo với nhà cung ứng đòi trả hoặc bù vật tư.

Nhận xét: Đội ngũ QC là những người kiểm tra cẩn thận ít khi có trường hợp hàng chưa đạt chất lượng được đưa vào sản xuất. Đối với phụ liệu may, QC cũng kiểm tra bằng mắt thường nhưng do các phụ liệu may rất nhiều và kích thước nhỏ nên việc kiểm tra xác suất sẽ không thể tránh khỏi những sai sót. Chất lượng vật tư và phụ liệu may nhiều lúc phát sinh những vấn đề về chất lượng. Những vấn đề thường xảy ra nhất là khác màu so với giày mẫu, bảng màu swatchbook. Nhìn chung, kho nguyên vật liệu đã làm tốt công tác đảm bảo chất lượng nguyên liệu đầu vào, ít khi xảy ra sự cố khi đưa vào sản xuất.

Bộ phận chặt

Đây là giai đoạn chuẩn bị để sản phẩm đưa qua bộ phận in / ép hoặc may. Vật tư đã được định mức rất kỹ nên không được chặt sai vì khi muốn bổ sung vật tư sẽ mất thời gian gây ách tắc sản xuất. Do đó, tỷ lệ cắt sai tương đối hiếm, nhân viên bộ phận cắt cũng như đội kiểm tra chất lượng đều kiểm tra máy và dao trước khi cho nguyên liệu vào. Đồng thời công nhân cũng đã được đào tạo trước đó. Trên mỗi thiết bị chặt đều được dán lệnh sản xuất. Lệnh sản xuất thể hiện mã giày, chi tiết chặt và số lượng của chi tiết đó. Nhân viên quản lý bộ phận chặt nên kiểm tra chất lượng nguyên liệu xem có phù hợp để cắt hay không trước khi cho vào chặt. Các chi tiết sau khi chặt sẽ được kiểm tra, lưu trữ và gửi đến xưởng in hoặc xưởng may để thực hiện công đoạn chuẩn bị tiếp theo.

Nhận xét: Công tác quản lý, kiểm tra vật tư, máy móc thiết bị, công cụ cũng như con người ở bộ phận chặt rất tốt. Đa phần cán bộ quản lý đã có thâm niên nên điều hành tốt và đào tạo công nhân tốt, họ cũng hiểu công việc mình làm ảnh hưởng đến chất lượng đầu ra nên ít khi xảy ra tình trạng chặt lỗi, chặt sai chi tiết.

Bộ phận in ép:

Đây là bộ đầu vào sau khi chặt. Khi in ép bất kỳ chi tiết nào nhiệm vụ QA phải làm bảng màu đối chiếu và trong quá trình in ép QC kiểm tra khuôn in đúng size, mã giày; Kiểm tra thao tác công nhân dán chi tiết đúng định vị và xử lý bề mặt vật tư; Kiểm tra in đúng mực, độ dày theo quy trình thao tác chuẩn SOP; So màu chi tiết in theo

Swatch đã ký và so với giày mẫu; Kiểm tra vị trí in đúng rập (có bị lệch so với rập không); Kiểm tra đường in sắc nét không lem, rỗ, nhòe, không bong tróc; Kiểm tra chất lượng xác suất trên chuyền in 30%. Khi kiểm xác suất 30% nếu phát hiện 1-2% lỗi do thao tác, QC sẽ nhắc nhở công nhân. Nếu số lượng lỗi vượt quá 2% QC báo chuyền trưởng, QA và phía công nghệ để cải thiện chất lượng Ok mới cho sản xuất tiếp. Sau khi hết một PO, QC kiểm tra chất lượng 100% sau khi in, ép.

Nhận xét: Việc thiết lập dây chuyền in cũng như phân bổ máy ép trong phân xưởng hợp lý, thoải mái cho công nhân thao tác công việc cũng như việc kiểm tra cũng dễ dàng. Do đã có bảng màu tham chiếu chất lượng in ép ngay từ đầu nên việc kiểm tra và phát hiện lỗi ngay từ đầu rất nhanh chóng. Tay nghề công nhân bộ phận in ép tốt do đa số làm việc lâu năm, họ làm đúng theo sự hướng dẫn của chuyền trưởng, đúng theo quy trình công nghệ đã dán trước mặt mỗi công đoạn.

Bộ phận may

Đây là bộ phận phức tạp và cần độ chính xác rất cao vì mỗi mã giày sẽ có nhiều chi tiết khác nhau để hình thành nên mũ giày hoàn chỉnh. Ở bộ phận may công nhân sẽ được thay đổi luân chuyển vị trí may của các công đoạn vì thế ở cấp chuyền trưởng phải có khả năng đào tạo công nhân có tay nghề để thích nghi với những thay đổi liên tục này. Mọi người đều có trách nhiệm công việc cụ thể của riêng mình, nhưng mọi người đều có chung trách nhiệm đảm bảo sản phẩm được tiếp tục được chuyển sang giai đoạn tiếp theo. Chẳng hạn như chuyền trưởng có nhiệm vụ đào tạo, sinh hoạt công nhân thời kiểm tra tốc độ của cả chuyền; QA sẽ kiểm tra xác suất chất lượng trên chuyền, kiểm tra công nhân làm đúng theo quy trình công nghệ đã được dán mỗi công đoạn để đánh giá chuyền có đáp ứng các yêu cầu đảm bảo chất lượng đã đề ra ban đầu. Bộ phận QC tiến hành kiểm tra chất lượng mũ giày.

Nhận xét: Tuy mỗi ngày nhà máy sản xuất với số lượng lớn đồng nghĩa với việc chuyền phải chạy sản lượng rất nhiều trong ngày. Công nhân phải thực hiện các công đoạn khác nhau trong chuyền nhưng nhìn chung bộ phận may đều làm tốt. Bộ phận

chuyên trưởng cùng với QA, QC cũng đã làm việc hết mình để đảm bảo chất lượng và tiến độ.

Bộ phận gò

Bộ phận gò được chia ra thành 3 công đoạn, mỗi công đoạn sẽ có nhiệm vụ nhất định. Chẳng hạn kết thúc công đoạn 1 mũ giày đã được may strobel, lòng phom, chỉnh nắn đúng tâm, định vị và được đưa vào thùng lưu hóa. Công đoạn 2 trải qua việc kẻ định vị, quét keo đế, dán đế, ép đế và đưa vào thùng lạnh. Cuối cùng công đoạn 3 sẽ kiểm tra chất lượng toàn bộ giày, đóng mộc, treo tag theo quy định, đóng giày vào hộp và đưa qua máy dò kim loại. Ở bộ phận này việc quan trọng là làm đúng theo quy trình công nghệ từng mã giày, treo đúng quy trình công nghệ, điều chỉnh máy móc thiết bị đúng nhiệt độ, thời gian, lực ép cho từng mã giày. Trong một ngày sẽ có rất nhiều mã giày được gò, việc điều chỉnh trên là vô cùng quan trọng giúp cho công nhân làm đúng và giày đạt được chất lượng như cam kết. Vì vậy ở bộ phận gò ngoài QC kiểm tra chất lượng từng công đoạn sẽ có 1 QC kiểm tra việc treo quy trình công nghệ, kiểm tra nhiệt độ, thời gian, kiểm tra loại keo dán đế.

Bộ phận Packing

Packing là bộ phận cuối cùng để kết thúc 1 đơn hàng và chuyển sang kho lưu trữ chờ ngày xuất hàng. QC có nhiệm vụ kiểm tra thông tin tem nhãn, kiểm tra ngẫu nhiên chất lượng sản phẩm đóng gói, kiểm tra 100% số lượng kết hàng và đóng mộc 100% các thùng hàng đã kiểm tra. Tuy đây là bộ phận cuối không tham gia vào quá trình tạo ra sản phẩm nhưng đóng vai trò quan trọng liên quan đến quy cách đóng thùng, cách treo tem – dán tem đế, hộp, tem chống mốc phải đúng mã giày, đúng vị trí theo packing của từng nước xuất hàng. Tùy theo từng quốc gia sẽ có quy định về packing khác nhau nên QC rất cẩn thận trong việc kiểm tra chi tiết tất cả thông tin được quy định về packing của quốc gia đó.

Nhận xét: Mặc dù có rất nhiều áp lực trong việc có nhiều đơn hàng mỗi ngày sẽ được đóng thùng theo đúng quy định packing của từng quốc gia khu vực nhưng QC đã làm tốt trách nhiệm của mình.

3.1.3 Thực trạng đo lường và hoạch định chất lượng

Đo lường chi phí chất lượng là một loại chi phí rất khó để có thể đo lường một cách chủ động. Nhưng công ty luôn chú trọng việc đo lường chi phí đầu tư cho chất lượng bởi nó đem lại hiệu quả cao và tránh được các chi phí hư tổn cho việc sửa lỗi sau này. Trước hết phía ban lãnh đạo cam kết rằng sẽ lập ra kế hoạch về chi phí đầu tư chất lượng cho mỗi đơn hàng được phép sử dụng và lập ra KPI để kiểm soát tỷ lệ lỗi làm tối ưu chi phí chất lượng. Bên cạnh đó công ty lập ra một đội ngũ định giá, tính toán, kiểm soát chi phí chất lượng. Ngoài ra, trong quá trình sản xuất việc kiểm soát chất lượng từng công đoạn cũng góp phần rất lớn trong việc giảm chi phí chất lượng.

Hoạch định chất lượng cũng đóng vai trò rất quan trọng vì giúp nhân viên biết được cụ thể mình phải nỗ lực đến đâu để đạt được mục tiêu đã hoạch định.

Việc hoạch định chất lượng của công ty thông qua 3 bước:

Lập kế hoạch cho sản phẩm: Khi một sản phẩm được chấp nhận sản xuất phải trải qua rất nhiều giai đoạn. Mỗi một đơn đặt hàng phải có kế hoạch cụ thể từ đầu vào đến đầu ra, dựa trên tiêu chuẩn chất lượng khách hàng yêu cầu. Ngay từ khi phòng kinh doanh làm việc về sản phẩm với khách hàng thì chất lượng đã được can thiệp vào. Ở mỗi bộ phận đều có tiêu chuẩn để đánh giá chất lượng theo một chính sách và mục tiêu chất lượng đã cam kết. Việc hoạch định chất lượng còn thông qua ở việc mỗi một mã giày đều có các trọng điểm kỹ thuật khác nhau phụ thuộc vào thiết kế, vật tư,... nên sẽ có quy trình công nghệ cho mỗi mã giày để kiểm soát chất lượng khi sản xuất.

Lập kế hoạch giám sát và quản lý: Để việc kiểm soát chất lượng được đảm bảo một cách tối ưu nhất công ty đã lập kế hoạch rõ ràng cho từng công việc thể hiện rõ qua các lưu trình và sơ đồ khối. Ngoài lưu trình các bước thực hiện công việc, công ty còn lập ra bảng hướng dẫn cụ thể cho các bước công việc. Nhân viên có thể dựa vào đó để

dàng nắm bắt được công việc mình phải thực hiện để việc quản lý đạt hiệu quả và đối với công nhân cũng sẽ biết làm công việc gì công đoạn đó. Từ đó việc giám sát và quản lý trở nên thuận lợi hơn.

Lập kế hoạch đổi mới, cải tiến: Một điều tất yếu để tồn tại là phải giữ lại những cái tốt và đồng thời đổi mới, cải tiến hơn nữa. Đó cũng là cách mà công ty nói chung cũng như phòng quản trị chất lượng nói riêng luôn phấn đấu để chất lượng sản phẩm ngày càng được nâng cao. Sau khi sản xuất một đơn hàng mới, tất cả các bộ phận trong công ty cùng với khách hàng thực hiện đánh giá lại toàn bộ từ thiết kế, vật tư, quy trình công nghệ để cải thiện sản phẩm cho đơn đặt hàng sau. Ngoài ra, công ty đã đầu tư thêm nhiều máy móc thiết bị hiện đại như máy ép nosew, đầu tư thêm chuyên may lập trình.

Nhận xét: Công tác đo lường chất lượng của công ty thực hiện khá tốt. Về hoạch định chất lượng của công ty cụ thể giúp nhân viên biết được nhiệm vụ và trách nhiệm cho công việc để đạt được mục tiêu đã hoạch định. Tuy nhiên, công ty nên tập trung vào việc tuyển và đào tạo thêm công nhân có tay nghề để đáp ứng được các mã giày đòi hỏi phải may lập trình. Hiện tại việc cải thiện và đổi mới vẫn đang thực hiện nhưng còn hạn chế về vốn và trình độ tay nghề của người lao động.

3.1.4 Thực trạng thiết kế và xây dựng chất lượng

Bộ phận chất lượng chịu trách nhiệm đảm bảo rằng các sản phẩm mà họ thiết kế đáp ứng được mong đợi của khách hàng. Việc thống nhất thiết kế ban đầu giữa phía công ty và khách hàng sẽ thuận lợi cho cả 2 bên trong việc kiểm soát chất lượng trong quá trình sản xuất. Nó được xem như sự cam kết để khi khách hàng đánh giá nội bộ phía công ty có cơ sở làm việc với khách hàng đồng thời phía công ty cũng dựa vào tiêu chuẩn thiết kế chất lượng sản phẩm đó để làm đúng ngay từ đầu. Đây cũng là chính sách của công ty đề ra.

Để đảm bảo các tiêu chuẩn chất lượng cao nhất, công ty đã phát triển một hệ thống chất lượng, bao gồm tài liệu sổ tay chất lượng; lưu trình; hướng dẫn công việc và hồ sơ

chất lượng để tạo niềm tin với khách hàng và giúp nâng cao chất lượng sản phẩm do nhà máy làm việc một cách có hệ thống và trật tự.

Sổ tay chất lượng bao gồm các mục tiêu chất lượng cho từng phần của quá trình sản xuất. Công ty phải có một chính sách chất lượng tổng thể được tất cả nhân viên tuân theo. Bộ phận chất lượng có vai trò và quyền hạn cụ thể để đảm bảo rằng sản phẩm có chất lượng cao.

Lưu trình thể hiện các bước công việc của từng bộ phận như lưu trình kiểm tra chất lượng kho vật tư, bộ phận chắt, in ép, may và gò dưới dạng sơ đồ. Nhìn vào lưu trình các nhân viên QA, QC có thể kiểm tra, theo dõi, xác minh và quản lý các lỗi chất lượng một cách hiệu quả.

Hướng dẫn công việc là văn bản thể hiện trách nhiệm của nhân viên trong việc kiểm tra chất lượng các bộ phận. Dựa vào các bước ở lưu trình, trong văn bản sẽ hướng dẫn cụ thể cách thực hiện từng bước.

Hồ sơ chất lượng: Trong quá trình làm việc các nhân viên QA, QC sẽ ghi chép lại các báo cáo chất lượng và gửi cho bộ phận thống kê vào cuối ngày. Báo cáo được lưu trữ thành hồ sơ chất lượng, mỗi tuần phòng quản lý chất lượng sẽ tổ chức cuộc họp.

Nhận xét: Nhà máy đã thiết kế và xây dựng thành công hệ thống chất lượng. Dựa vào ba tài liệu trên đều rất rõ ràng, ngắn gọn, dễ đọc, dễ hiểu giúp nhân viên có cơ sở làm việc và làm đúng trách nhiệm của mình. Tuy nhiên về việc kiểm soát hồ sơ chất lượng của công ty còn gặp khó khăn trong việc các nhân viên QA, QC phải làm báo cáo giấy và tự đi gửi cho bộ phận thống kê, chưa có công cụ máy tính bàn hay laptop để hỗ trợ. Việc này làm cho các nhân viên QA, QC không thể tự xem lại, phân tích, so sánh các báo cáo trước đó với hiện tại để đánh giá chất lượng trong quá trình sản xuất.

3.1.5 Thực trạng theo dõi bằng thống kê và kiểm soát chất lượng

Đối với công ty chuyên về gia công giày da xuất đi các nước trên thế giới như TBS Group việc theo dõi chặt chẽ và kiểm soát chất lượng là vô cùng cần thiết. Việc

theo dõi và kiểm soát chất lượng cần sự hợp tác của tất cả các phòng ban trong công ty từ phòng kinh doanh, phòng định mức, phòng mua hàng, bộ kiểm tra chất lượng ở tổng kho, phòng lab test. Trong quá trình nhập vật tư về nhà máy công ty phải tiếp tục kiểm tra chất lượng từ bộ phận đầu vào là kho vật tư, chặt/in ép đến bộ phận may, gò và kiểm tra chất lượng thành phẩm. Để cụ thể quá trình theo dõi và kiểm tra chất lượng sản phẩm, công ty đã thiết lập quá trình theo trình tự các hoạt động sau:

Đối với tất cả các bộ phận đều phải chuẩn bị giày mẫu, Swatchbook, Spec, quy trình công nghệ và những trọng điểm kỹ thuật để dựa vào đó kiểm tra đôi chiều chất lượng của mã giày đó.

Kiểm tra chất lượng vật tư sau khi được nhập từ tổng kho

Kiểm tra chất lượng bán thành phẩm bộ phận chặt, in/ép

Kiểm tra chất lượng bán thành phẩm mũ giày bộ phận may

Kiểm tra chất lượng giày thành phẩm bộ phận gò

Kiểm tra chất lượng giày theo tiêu chuẩn của khách hàng ở bộ phận kho kiểm hàng trước khi xuất đi sang các nước.

Bên cạnh việc kiểm tra chất lượng cuối chuyền ở các bộ phận, các chuyền trưởng, QA, QC phải kiểm tra chất lượng bán thành phẩm ở các vị trí trên chuyền đang sản xuất để phát hiện các lỗi và xử lý kịp thời. Tùy vào mức độ lỗi nhẹ, lỗi nặng hay lỗi nghiêm trọng sẽ có hướng xử lý khác nhau, công ty cũng đưa ra các quy trình giải quyết sản phẩm lỗi vì chất lượng sản phẩm không phải lúc nào cũng chính xác tuyệt đối.

Đối với bộ phận vật tư: Vật tư được nhập về từ tổng kho và nhân viên QC bộ phận kho tiến hành kiểm tra chất lượng vật tư theo lưu trình công việc đã được hướng dẫn. Việc vật tư nhập về có sự cố về chất lượng là điều không thể tránh khỏi. Vậy tiêu chuẩn nào để biết được vật tư đó có đạt chuẩn chất lượng và không đạt chuẩn chất lượng? Để giải quyết vấn đề này checksheet được công ty áp dụng vào việc kiểm soát chất lượng.

Trong checksheet sẽ được liệt kê ra hầu hết các lỗi chất lượng thường xuyên xuất hiện.
(Phụ lục 8)

Khi có sự cố xảy ra nhân viên bộ phận kho sẽ lập biên bản báo cáo chất lượng vật tư lỗi và liên kết với bên bộ phận tổng kho để đưa ra hướng giải quyết.

Mỗi ngày khi có vật tư nhập về nhân viên QC sẽ kiểm tra chất lượng và thống kê số lượng lỗi. Vào cuối ngày sẽ gửi báo cáo này đến bộ phận thống kê chất lượng để thống kê toàn bộ dữ liệu và làm báo cáo chất lượng tuần, tháng, năm.

NGÀY/ THÁNG/ NĂM DATE/ MONTH/ YEAR	MÃ GIÀY/ MÃ SAP STYLE NAME/ SAP NO	SỐ LƯỢNG QUANTITY	LỖI VI PHẠM MISTAKES	ĐƠN VỊ TRẢ VÊ DESTINATION	PHƯƠNG PHÁP XỬ LÝ HANDLE METHOD
25/02/2022	RIDE 14	4988 ĐÔI	Vật tư thân mũi có độ dày in 3D không được	Nhà cung ứng	Báo NCU cải thiện cho lô vật tư sau
28/02/2022	RIDE 14	8.3m	Vật tư nhập về không tiếp màu	Tổng kho	Trả tổng kho cân đối lại vật tư
28/02/2022	HEX TOUGH	22Y	Vật tư nhập về sai màu	Tổng kho	Trả tổng kho trả NCU xử lý
28/02/2022	FLY STRIKE	659PR	Vật tư dây giày nhập về hư đầu tip	Nhà cung ứng	Trả NCU xử lý
2/3/2022	HEX TOUGH	320Y	Hàng nhập về sai khuôn	Sóng thần 3	Trả về sóng thần 3 xử lý
2/3/2022	FLY STRIKE	14M	Vật tư dây webbing nhập về sai kích cỡ	Tổng kho	Trả tổng kho xử lý
2/3/2022	HEX HI UTILITY	17Y	Vật tư nhập về bị bong keo	Nhà cung ứng	Trả NCU xử lý

Hình 3. 2 Báo cáo chất lượng tuần 9

Nguồn: Phòng Quản lý chất lượng

Đối với bộ phận chặt, in/ép

Việc kiểm soát chất lượng ở các công đoạn này phải thật chặt chẽ vì sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của các công đoạn sau và quan trọng hơn hết ở công đoạn chặt rất khó để tái chế. Tuy nhiên cũng sẽ có lỗi xảy ra và tất cả các lỗi phải được QC ghi chép vào báo cáo để theo dõi và kiểm soát. Cuối ngày nhân viên QA phụ trách bộ phận đầu vào sẽ tổng hợp các sai hỏng, lập báo cáo chất lượng và gửi cho bộ phận thống kê chất lượng.

Đối với bộ phận đầu vào tỷ lệ lỗi cho phép là 2%. Qua bảng báo cáo chất lượng tuần 9 (Phụ lục 9, 10) cho thấy tỷ lệ % lỗi của phân xưởng chặt là 0,7% và tỷ lệ % lỗi ở

phân xưởng in/ép là 1,3% nằm trong mức cho phép <2%. Công tác kiểm soát chất lượng và công tác đào tạo công nhân có tay nghề ở các bộ phận này khá tốt nên tỷ lệ % luôn được kiểm soát tốt.

Đối với bộ phận may

Đây là bộ phận phức tạp nhất vì phải may ráp tất cả các chi tiết để tạo thành mũ giày sao cho đúng với quy trình công nghệ và trọng điểm kỹ thuật của mã giày đó. Hiện tại có 2 phân xưởng may bao gồm 12 chuyền may và có chốt QC kiểm tra ở mỗi cuối chuyền may. Nhân viên QC mỗi chuyền sẽ kiểm tra và cập nhật lỗi vào sổ báo cáo chất lượng để cuối ngày nộp cho QA tổng hợp báo cáo và nộp lại cho phòng thống kê. Đồng thời QA ở phân xưởng may phải kiểm tra xác suất chất lượng sản phẩm ở tất cả các chuyền vì điểm khó khăn ở bộ phận này là mang tính liên tục nên phải kiểm tra xác suất ở từng vị trí công việc để kịp thời khắc phục khi có lỗi xảy ra.

Các lỗi thường xảy ra là lỗi nhẹ (lem keo, vệ sinh chưa sạch...), lỗi nặng (méo gót, lỏng chỉ/ Độ căng chỉ,...) và ít khi mắc phải lỗi nghiêm trọng (may súp mí, lệch tâm,...). Nếu tỷ lệ sai sót vượt quá 5%, cần liên hệ với đội đảm bảo chất lượng / kiểm soát chất lượng để điều tra và khắc phục nguyên nhân. Nhìn vào bảng báo cáo chất lượng **(phụ lục 11)** có thể thấy việc kiểm soát chất lượng của phân xưởng khá chặt chẽ ban đầu tỷ lệ lỗi là 8% vượt mức cho phép, sau đó đã kiểm soát được nên tỷ lệ lỗi giảm xuống dần đến cuối ngày còn 3%. Đội ngũ QC sẽ thống kê số sản phẩm sai hỏng vào sổ báo cáo chất lượng. Sau đó, sẽ nộp cho bộ phận QA thống kê tổng số lỗi mỗi chuyền và gửi báo cáo cho bộ phận thống kê chất lượng. Trong quá trình kiểm soát nếu xảy ra lỗi phải tùy vào mức độ lỗi và dựa vào quy trình xử lý các sản phẩm chưa đạt chất lượng. **(phụ lục 12)**

Mã lỗi nhẹ chỉ có 2 lỗi thuộc mã M06 và M26. Các mã lỗi nặng gồm M02 đến M04, M07 đến M20, M23 và M24, Còn lại các mã lỗi M01, M05, M21, M22, M25 là lỗi nghiêm trọng. QC khi kiểm tra chất lượng sẽ phân biệt rõ ràng lỗi đó thuộc mức độ nào để tiến hành xử lý theo quy trình trên.

BÁO CÁO CHẤT LƯỢNG PX LINE 1+2 TUẦN 09
LINE 1+2 STITCHING QUALITY REPORT WEEK : 09

Đơn Vị (Unit)	LINE 1						Tổng Line 1 Total Line 1	LINE 2						Tổng Line 1 Total Line 2	Tổng May1 Total 1 STITCHING
Chuyên (Line)	1	2	3	4	5	6		7	8	9	10	11	12		
Tổng SL (Total quantity)	1,220	2,315	926	2,450	2,910	2,494	12,315	1,790	1,780	2,000	1,920	1,560	1,580	10,630	22,945
Tỷ Lệ % (Rate)	4.2%	3.6%	5.4%	3.8%	4.2%	3.4%	3.9%	3.5%	3.4%	3.0%	4.3%	4.2%	4.8%	3.8%	3.9%
RFT (% Đạt ngay lần đầu tiên) RFT (% OK first time)	95.8%	96.4%	94.6%	96.2%	95.8%	96.6%	96.1%	96.5%	96.6%	97.0%	95.7%	95.8%	95.2%	96.2%	96.1%
TỔNG SỐ LỖI (TOTAL MISTAKES)	51	83	50	93	123	86	486	62	61	60	82	65	76	406	892

Hình 3. 3 Báo cáo chất lượng phân xưởng may tuần 9

Nguồn: Phòng Quản lý chất lượng

Bảng thống kê báo cáo chất lượng cho thấy việc kiểm soát chất lượng trong 1 tuần có chuyên vẫn giữ mức tỷ lệ lỗi dưới 5% và vẫn có chuyên trên mức tỷ lệ lỗi cho phép. Tuy nhiên thống kê lại tất cả các lỗi và tính toán với tổng số lượng thì vẫn đạt tiêu chuẩn như phân xưởng may 1 đạt 96,1% chiếm 3,9% tỷ lệ lỗi và phân xưởng may 2 đạt 96,2% chiếm 3,8% tỷ lệ lỗi. Trung bình trong tuần 9 phân xưởng may đạt tỷ lệ chất lượng lên đến 96,1% và có 3,9% lỗi vẫn nằm trong mức tỷ lệ lỗi cho phép. Tuy nhiên phải có biện pháp để tỷ lệ lỗi ở tất cả các chuyên phải được kiểm soát luôn dưới 5%.

Đối với bộ phận gò

Tương tự như các bộ phận trước, bộ phận gò cũng kiểm soát chất lượng dựa vào check sheet và xử lý sản phẩm không phù hợp theo quy trình. Mỗi chuyên gò sẽ được chia ra 3 công đoạn và mỗi công đoạn sẽ có QC kiểm tra chất lượng. Nếu tỷ lệ sai sót vượt quá 5%, cần liên hệ với đội đảm bảo chất lượng / kiểm soát chất lượng để điều tra và khắc phục nguyên nhân

Do ở từng công đoạn có chốt QC kiểm tra nghiêm ngặt vì vậy chất lượng sản phẩm ở phân xưởng gò được đảm bảo và cũng rất hiếm khi xảy ra lỗi nghiêm trọng. Tỷ lệ làm đúng ngay từ đầu > 95% (**phụ lục 13**). Điều này thể hiện, công tác kiểm tra ở các

chuyên gò rất tốt, khả năng sai sót ở đây là rất thấp. Thường xuyên gặp phải là các lỗi nhẹ như vệ sinh dơ, lem keo và lỗi nặng như may strobels sai bước chỉ quy định, giày méo mũi. Tùy vào mức độ lỗi QC dựa vào quy trình xử lý cho phù hợp.

Báo cáo chất lượng sẽ được diễn ra sau mỗi tuần do phòng đảm bảo chất lượng tổ chức. Báo cáo này sẽ bao gồm số liệu thống kê về chất lượng. Các bộ phận sẽ sử dụng nó để xem xét tình trạng chất lượng của toàn bộ nhà máy và nhắc nhở cho các phân xưởng biết những gì họ đã thực hiện tốt và những gì chưa tốt cần phải tập trung kiểm soát đồng thời đưa ra biện pháp xử lý kịp thời nhằm duy trì chất lượng một cách hiệu quả nhất cho nhà máy.

Bảng 3. 1 Bảng báo cáo KPI – Chất lượng tuần 9

KPI - CHẤT LƯỢNG	TUẦN				THÁNG	
		Target	KV 1		KV1	
B/R (Block Rate) Tỷ lệ tái chế phòng kiểm hàng	May +	$\leq 2\%$	6,1%	0,0%	2,9%	0,0%
	Đầu vào%					
	Gò %			0,8%		2,9%
OV (đánh giá sự hài lòng của khách hàng)		$\geq 4,5$ *	4,52*		4,52*	
NO NQC (Không có chi phí thu hồi hàng kém chất lượng)		0%	0,0%		0,0%	
Tỷ lệ lỗi trên chuyền	Chặt %	$\leq 2\%$	0,7%		0,8%	
	In %	$\leq 2\%$	1,3%		1,8%	
	May %	$\leq 5\%$	3,9%		4,2%	
	Gò %	$\leq 5\%$	3,1%		3,7%	
RFT (Right First Time)	Chặt %	$\geq 98\%$	99,3%		99,2%	
	In %	$\geq 98\%$	98,7%		98,2%	
	May %	$\geq 95\%$	96,1%		95,8%	
	Gò %	$\geq 95\%$	96,9%		96,3%	
RPM 12 RM (Số lượng hàng trả về trên / triệu đôi)						

Nguồn: phòng Quản lý chất lượng

Nhận xét: Nhìn chung công tác kiểm soát bằng công cụ thống kê chất lượng ở công ty đã triển khai và thực hiện tốt. QA, QC và chuyên trưởng tất cả các phân xưởng đều nỗ lực kiểm soát và ghi chép báo cáo đầy đủ. Tuy nhiên việc ghi chép và nộp lại chỉ có tác dụng thống kê và kiểm soát lỗi trong phạm vi 1 ngày và nộp lại cho bộ phận thống kê chất lượng để nhập dữ liệu thống kê vào máy tính. Các nhân viên cần phải có máy tính để chia sẻ dữ liệu với nhau trong công tác kiểm soát chất lượng bằng checksheet.

3.1.6 Thực trạng hợp tác nhóm, đào tạo và huấn luyện chất lượng

Hợp tác nhóm là một trong những kỹ năng quan trọng khi làm việc nhất công ty đang trong quá trình thực hiện TQM. Hợp tác nhóm ở các phòng ban trong công ty nói chung và phòng quản trị chất lượng nói riêng được diễn ra thường xuyên nhất là trong các trường hợp có sự cố xảy ra. Thông thường sẽ gặp sự cố về vật tư hoặc lỗi nghiêm trọng trong quá trình sản xuất, nội bộ phòng quản trị chất lượng sẽ tổ chức cuộc họp khẩn để cùng nhau tìm ra nguyên nhân cốt lõi và đưa ra hướng giải quyết nếu lỗi đó. Đồng thời việc hợp tác nhóm giữa phòng chất lượng với phòng kinh doanh và mua hàng cũng thường diễn ra để hỗ trợ lẫn nhau mục đích mang lại chất lượng tốt nhất cho sản phẩm. Mỗi cuối tuần, một cuộc họp được tổ chức nhằm báo cáo, đánh giá kết quả về chất lượng trong tuần và đề xuất giải pháp cho những vấn đề sai hỏng.

Đào tạo và huấn luyện: Công tác đào tạo và huấn luyện chất lượng luôn được quan tâm. Công ty giao trách nhiệm đến giám đốc phòng ban tổ chức các buổi đào tạo chuyên môn. Vì thế, phòng chất lượng thường xuyên tổ chức các buổi để triển khai, đào tạo kiến thức về chất lượng cho nhân viên mới bên cạnh đó các nhân viên có thể chia sẻ kinh nghiệm với nhau. Đồng thời cập nhật và truyền đạt đến nhân viên những mục tiêu, chính sách, định hướng lâu dài mà công ty muốn hướng tới khi triển khai thực hiện TQM.

Công ty luôn đề cao tinh thần tự giác, ý thức trách nhiệm đối với công việc của mỗi cá nhân trong quá trình thực hiện TQM. Khi có hành vi sai phạm cố ý che giấu để xảy ra lỗi chất lượng sẽ bị kỷ luật. Công ty luôn nhắc nhở và treo các bảng về chính sách

công ty để tất cả nhân viên và người lao động nhìn vào để nhớ và hoàn thành thật tốt công việc được giao bởi “Chất lượng là sự sống còn của công ty”.

Công nhân khi vào làm ở bất kỳ bộ phận nào cũng được đào tạo cách thực hiện công việc ở tất cả các công đoạn của bộ phận đó. Vì công nhân sẽ được luân chuyển vị trí công việc trong chuyền sản xuất. Điều này cho phép công nhân có thể linh hoạt làm mọi công việc mỗi khi có nhu cầu thay đổi, thay đổi vị trí.

Nhận xét: Nhìn chung việc hợp tác nhóm, đào tạo và huấn luyện chất lượng ở công ty thực hiện tốt. Tuy nhiên để hội nhập với chất lượng thế giới công ty cần phải chú trọng đào tạo thêm các kiến thức mới về chất lượng đến nhân viên giúp cải tiến hơn quá trình thực hiện TQM cũng như sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

3.1.7 Thực trạng triển khai thực hiện TQM tại nhà máy

Muốn thành công trong việc thực hiện TQM việc đầu tiên ban lãnh đạo sẽ thiết lập chính sách, mục tiêu chất lượng và triển khai chúng đến toàn bộ nhân viên trong công ty. Công ty triển khai chính sách “Làm đúng ngay từ đầu” đã cho thấy sự quyết tâm của công ty trong quá trình thực hiện TQM. Mục tiêu năm 2022 công ty sẽ đạt sản lượng gia công giày xuất đi các nước đạt gấp 3 lần. Để làm tốt chính sách và mục tiêu trên ban lãnh đạo đã có kế hoạch và phân công trách nhiệm, vai trò và quyền hạn cho mỗi nhân viên. Để thực hiện TQM hiệu quả và thành công, điều quan trọng là phải có sự phân chia nhiệm vụ và trách nhiệm hợp lý. Điều này sẽ đảm bảo rằng mọi người đều làm việc hướng tới cùng một mục tiêu và hoạt động kinh doanh diễn ra suôn sẻ. Sau khi đã truyền đạt chính sách, mục tiêu và phân công công việc cụ thể, công ty đã áp dụng việc theo dõi, kiểm soát và cải tiến để đánh giá hiệu quả trong việc thực hiện TQM. Theo dõi quá trình thực hiện công việc đã triển khai đồng thời kiểm soát khi có vấn đề xảy ra và phải liên tục cải tiến với mục đích chủ chốt là tạo ra những sản phẩm với chất lượng cao, giảm chi phí ngàm do sai hỏng.

Nhận xét: Công ty vẫn đang nỗ lực để thực hiện công tác quản trị chất lượng toàn diện (TQM) và đang dần hoàn thiện. Tuy nhiên, trong công ty đa số là thể hệ đi trước họ

đã làm việc lâu năm nên vẫn làm việc theo phong cách cũ chưa thích nghi được với sự đổi mới. Trong khi đó công ty đang mong muốn thực hiện TQM với mong muốn tạo dựng một tư duy làm việc có tính hệ thống, điều quan trọng là phải đề cao tính tự giác và ý thức thực hiện trong tổ chức. Điều này sẽ tạo nên tinh thần đoàn kết và kéo theo đó là năng suất và chất lượng công việc được tăng lên. Sản phẩm được giữ ở mức ổn định về chất lượng đồng thời nâng cao hiệu quả của máy móc thiết bị. Danh tiếng và vị thế tốt của doanh nghiệp có thể được cải thiện bằng cách làm những điều khiến khách hàng hài lòng và tin tưởng.

3.2 Đánh giá ưu điểm, hạn chế trong công tác quản trị chất lượng toàn diện tại Nhà máy 1 – Công ty cổ phần Đầu tư Thái Bình

3.2.1 Ưu điểm

Sau khi triển khai TQM, nhà máy đã thay đổi đáng kể về cách thức vận hành, với việc tất cả nhân viên đều tuân theo một quy trình có hệ thống để tạo ý thức và cải thiện thói quen làm việc.

Công ty áp dụng triết lý “làm đúng ngay từ lần đầu” như việc thống nhất thiết kế với khách hàng và việc nhân viên QC kiểm tra chất lượng vật tư đầu vào rất cẩn thận nhằm hạn chế những sai lỗi về vấn đề chất lượng trước khi đưa vào sản xuất đại trà.

Môi trường làm việc tương đối thoải mái, mọi người đều làm việc vui vẻ và nhiệt tình. Điều này góp phần tăng năng suất lao động và chất lượng sản phẩm.

Làm việc theo nhóm là điều cần thiết để triển khai TQM hiệu quả và mọi người có khả năng giúp đỡ lẫn nhau hơn khi họ được kết nối và chia sẻ kinh nghiệm. Điều này dẫn đến những cải tiến trong quá trình thực hiện TQM.

Khi thực hiện TQM, chất lượng sản phẩm của công ty ngày càng được cải thiện, có như vậy mới tạo được sự tin nhiệm từ phía khách hàng.

3.2.2 Những hạn chế trong công tác quản trị chất lượng toàn diện TQM tại nhà máy

Công ty đã nỗ lực triển khai thực hiện công tác quản trị chất lượng toàn diện tuy nhiên vẫn còn những hạn chế nhất định cần phải thay đổi để ngày càng hoàn thiện hơn.

Thứ nhất, nhân viên cấp quản lý như bộ phận QA của nhà máy vẫn chưa có máy tính để lưu trữ hồ sơ, sổ sách, báo cáo khiến cho công tác kiểm soát trở nên khó khăn. Vì thế, các bộ phận chưa có sự kết nối cũng như chia sẻ dữ liệu với nhau để thuận lợi trong việc theo dõi tình trạng chất lượng và so sánh giữa các ngày, các tuần, các tháng không phải phụ thuộc vào cuộc họp chất lượng vào cuối tuần.

Thứ hai, công ty còn lưu trữ hồ sơ giấy, ghi chép sổ sách bằng tay chưa áp dụng cho toàn bộ nhân viên sử dụng máy tính và các công cụ hỗ trợ lưu trữ và truyền tải công việc để tiết kiệm thời gian đồng thời tăng hiệu suất lao động.

Hiện tại trình độ quản lý của đội ngũ chất lượng khá tốt. Tuy nhiên, để hội nhập với xu thế của thế giới công ty nên mời các chuyên gia am hiểu về lĩnh vực chất lượng để mở lớp đào tạo, huấn luyện, nâng cao trình độ quản trị chất lượng cho toàn bộ đội ngũ phòng chất lượng nói riêng và cả các phòng ban của công ty nói chung.

Các công cụ cần thiết để xác định nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề chất lượng trong phân xưởng vẫn chưa được sử dụng. Vì cả quản lý thường không biết nguyên nhân cốt lõi nào đang gây ra vấn đề để hướng dẫn cho công nhân sửa chữa lỗi sai kịp thời tránh gây lãng phí thời gian, chi phí trả cho người lao động.

Những hạn chế trên là cơ sở để đưa ra giải pháp ở chương 4

CHƯƠNG 4: ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP NÂNG CAO CÔNG TÁC QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN TẠI NHÀ MÁY 1 – CÔNG TY CỔ PHẦN ĐẦU TƯ THÁI BÌNH

4.1 Định hướng phát triển của công ty Cổ phần Đầu tư Thái Bình

Mặc dù những năm gần đây các doanh nghiệp Việt Nam gặp phải nhiều khó khăn khi đối mặt với tình hình dịch bệnh Covid 19 nhưng do sự vững mạnh đã có từ trước công ty vẫn tồn tại, phát triển và đang trên đà ngày càng tăng trưởng. Vào tháng 1 vừa qua công ty đã tuyển thêm nhân sự và hơn 200 lao động để mở rộng chuyên trong nhà máy. Mục tiêu của công ty trong năm nay phải đạt sản lượng gấp 3 lần và các chỉ số đánh giá chất lượng từ phía khách hàng phải tăng hạn. Mục tiêu chỉ số đánh giá nội bộ vào 2022 sẽ đạt cấp A. Chỉ số môi trường và chỉ số về nhân quyền cũng sẽ đạt cấp A (Năm 2021 vừa qua đạt cấp độ B). Chỉ số O.V (Open Voice) là sự hài lòng của khách hàng đạt 5 sao thay vì 4,5 sao kể từ 2020 đến nay. Để đạt được sự hài lòng và nâng uy tín, tỷ lệ hàng trả về phải cố gắng đạt mức 0%. Để thực hiện tốt công tác TQM các tỷ lệ về vấn đề làm đúng ngay từ đầu rất quan trọng, nó thể hiện được mức độ công ty thực hiện TQM có hiệu quả nên tỷ lệ đạt trên 98% trong việc làm đúng ngay từ đầu ở mỗi bộ phận trong nhà máy.

Để đạt được các mục tiêu này, cần có giải pháp để áp dụng TQM một cách hiệu quả hơn.

4.2 Một số giải pháp nhằm thay đổi để nâng cao công tác quản trị chất lượng toàn diện tại nhà máy

4.2.1 Áp dụng các công cụ chuyển đổi số vào doanh nghiệp

4.2.1.1 Cơ sở đề xuất giải pháp

Hòa nhập và kết nối với xu hướng của nền công nghiệp 4.0, doanh nghiệp nên áp dụng các công cụ chuyển đổi số thay vì làm việc theo cách truyền thống. Tuy nhiên trong công ty TBS còn lưu trữ dữ liệu, hồ sơ giấy, làm báo cáo tay hay gặp mặt truyền nhận

thông tin. Giờ đây khi áp dụng công cụ chuyển đổi số giúp doanh nghiệp thuận tiện trong mọi việc đồng thời giúp quản lý, kiểm soát tình hình sản xuất, đánh giá chất lượng sản phẩm một cách có hệ thống với độ chính xác cao.

4.2.1.2 Nội dung giải pháp

Trước khi áp dụng công cụ chuyển đổi số vào trong doanh nghiệp, tác giả đã làm một cuộc khảo sát 10 người thuộc phòng ban quản trị chất lượng để đề xuất 4 công cụ chuyển đổi số đơn giản bao gồm Google Drive, Google meet, Zalo, chữ ký điện tử và phần mềm Asana.

Khảo sát dựa vào những lợi ích mà công ty đang cần thiết để tối ưu hóa thời gian cũng như tăng hiệu suất công việc. Thang điểm của mỗi lợi ích cho từng công cụ sẽ được đánh giá từ 1 đến 5 theo mức độ đồng tình tăng dần.

Sau khi khảo sát tác giả đã tổng hợp được bảng dữ liệu như sau:

Bảng 4. 1 Bảng tổng hợp khảo sát sử dụng công cụ chuyển đổi số

Các lợi ích	Google Drive	Google Meet	Zalo	Chữ ký điện tử	Sử dụng phần mềm Asana
Dễ thao tác sử dụng	33	43	38	24	12
Tiết kiệm thời gian	41	32	40	25	12
Tăng hiệu suất công việc	35	30	42	30	13
Dễ dàng trao đổi thông tin	35	30	40	20	25
Tổng hợp lưu trữ dữ liệu đầy đủ, chính xác	45	15	30	20	40
Chi phí thấp	40	30	42	28	10
Tổng điểm	229	180	232	147	112

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Nhìn vào tổng điểm khảo sát cho thấy mức độ đồng tình sử dụng công cụ Google drive là cao nhất, tiếp theo là Zalo, Google meet, chữ ký điện tử và cuối cùng là phần mềm Asana.

Theo ý kiến của các nhân viên trong phòng ban quản trị chất lượng cho biết việc kết hợp sử dụng đồng thời các công cụ số như Google drive, google meet, zalo và chữ ký điện tử thì phù hợp với tình hình của công ty. Còn phần mềm Asana tuy có đủ các

tính năng nhưng theo nhận xét cũng như dựa vào thang điểm về việc dễ sử dụng và chi phí thì không được đánh giá cao.

Các nhân viên phòng quản trị chất lượng nói riêng và tất cả các phòng ban của công ty nói chung. Khi áp dụng đồng thời 4 công cụ chuyển đổi số như đã được khảo sát trên. Nhân viên phải có máy tính, điện thoại có kết nối internet để có thể làm việc một cách hiệu quả. Tất cả các hồ sơ, báo cáo sẽ được thực hiện và lưu trữ trên google drive. Đồng thời chia sẻ quyền truy cập cho những nhân viên có liên quan để nắm bắt theo dõi tình hình trong suốt quá trình làm việc mà không phải đợi đến các cuộc họp vào cuối tuần. Khi diễn ra các cuộc họp tất cả mọi người sử dụng google meet để triển khai các vấn đề qua tính năng chia sẻ màn hình và cùng nhau thảo luận đưa ra hướng giải quyết. Trong môi trường doanh nghiệp là gia công giày da việc phát sinh nhiều vấn đề cần sự liên kết, hỗ trợ ngay lập tức từ các bộ phận liên quan, nhân viên sử dụng zalo để kết nối trình bày vấn đề đang cần giải quyết kịp thời, gửi hình ảnh hay file dữ liệu. Các biên bản báo cáo chất lượng, biên bản xử lý,... sẽ cần đến chữ ký của bộ phận liên quan, việc sử dụng chữ ký điện cho các loại văn bản thông thường trên là rất tiện lợi và tiết kiệm thời gian cũng như thông tin sẽ đến với bộ phận liên quan một cách nhanh chóng nhất thông qua email hoặc zalo và được lưu trữ lại trên google drive.

4.2.1.3 Tính khả thi

Trong xu thế tất yếu, doanh nghiệp nào không thay đổi ắt sẽ bị tụt lùi. Cùng với xu thế phát triển của xã hội, các nhân viên trong công ty hầu như đều sử dụng điện thoại thông minh và biết thao tác máy tính. Việc áp dụng công nghệ số nêu trên rất dễ sử dụng để áp dụng vận hành doanh nghiệp giúp tăng khả năng kết nối, quản lý, kiểm soát một cách chủ động, nhanh chóng và hiệu quả đồng thời nâng cao khả năng cạnh tranh, hướng tới những giá trị tốt đẹp.

4.2.1.4 Lợi ích

Khi áp dụng các công cụ chuyển đổi số giúp ích rất nhiều trong việc tương tác giữa con người với con người thông qua hệ thống máy móc tự động. Bên cạnh đó còn

giúp doanh nghiệp làm tốt trong công tác thực hiện Lean giảm các lãng phí do thao tác và chờ đợi vì hiện tại doanh nghiệp vẫn còn vận hành theo lối truyền thống. Việc sử dụng các công cụ hỗ trợ giúp cho mọi người quản lý và truy xuất thông tin một cách thuận lợi đồng thời làm tăng sự chuyên nghiệp cho cả doanh nghiệp. Một doanh nghiệp được đánh giá cao không chỉ thông qua việc cố gắng nỗ lực tạo ra sản phẩm tốt mà còn được đánh giá thông qua cách thức làm việc phải tối ưu vừa tiết kiệm thời gian mà hiệu suất làm việc cao.

Lấy ví dụ việc lập báo cáo chất lượng hằng ngày trên máy tính và gửi cho bộ phận thống kê chất lượng qua email hoặc chia sẻ lên google drive sau đó bộ phận thống kê sẽ thống kê tất cả báo cáo ở các bộ phận và cập nhật liên tục trên google drive đồng thời chia sẻ quyền truy cập với các bộ phận, phòng ban có liên quan để dễ dàng theo dõi trong suốt quá trình làm việc. Với những thao tác trên nhân viên chỉ cần ngồi máy tính không những có thể thực hiện tốt công việc mà còn tiết kiệm được thời gian ghi chép báo cáo tay và đi nộp báo cáo và phải đợi đến cuộc họp cuối tuần mới nắm được tình hình hoạt động.

4.2.1.5 Khó khăn

Bên cạnh những ưu điểm cũng như lợi ích khi áp dụng các công cụ số mang lại vẫn tồn tại những khó khăn cần nhìn nhận để khắc phục. Khi áp dụng công cụ số vào môi trường làm việc các nhân viên phải có điện thoại thông minh và được trang bị máy tính. Hiện nay 1 số nhân viên như QA vẫn chưa có máy tính nên việc áp dụng công nghệ số bị hạn chế.

Khó khăn tiếp theo là về trình độ tin học của nhân viên. Kỹ năng sử dụng công nghệ thông tin và tin học văn phòng ở một số nhân viên còn hạn chế nhất là nhân viên lớn tuổi hoặc nhân viên đi lên từ kinh nghiệm làm việc lâu năm. Làm việc theo lối truyền thống còn ăn sâu trong cách làm việc của nhân viên nên muốn áp dụng công nghệ số cần phải có ý thức trong mỗi cá nhân và phải có thời gian ứng dụng, thích nghi. Muốn thực

hiện tốt công tác quản trị chất lượng toàn diện các nhân viên phải thay đổi cách làm việc theo lối tư duy truyền thống thay vào đó là học hỏi các nền tảng công cụ hiện đại.

4.2.2 Áp dụng biểu đồ pareto và biểu đồ nhân quả ở các phân xưởng

4.2.2.1 Cơ sở đề xuất giải pháp

Nhà máy 1 đang áp dụng các sơ đồ khối, lưu trình cũng như quy trình công nghệ để nhân viên và công nhân làm đúng việc và việc kiểm soát chất lượng thông qua các phiếu kiểm soát (Check sheets) như đã đề cập ở phần 2.1.5. Nếu chỉ sử dụng thống kê bằng check sheets là chưa đủ vì check sheets chỉ thống kê, theo dõi các vấn đề theo trình tự thời gian như về thực trạng chuyên đang xảy ra những lỗi gì mà sẽ không cho biết nguyên nhân lỗi nằm ở đâu. Muốn biết được nguyên nhân gốc rễ của vấn đề cần áp dụng thêm biểu đồ pareto để dễ dàng nhận biết đâu là lỗi lặp lại với tần suất nhiều và tiếp theo đó áp dụng biểu đồ nhân quả để tìm ra nguyên nhân cốt lõi của vấn đề từ đó đề xuất ra hướng giải quyết để cải thiện tình trạng chỉ có 1 lỗi nhưng tần suất lặp lại quá nhiều.

4.2.2.2 Nội dung giải pháp

Trong các cuộc họp về các vấn đề liên quan đến chất lượng nên áp dụng biểu đồ Pareto và biểu đồ xương cá để mọi người dễ dàng hình dung được vấn đề và cùng nhau phân tích. Nhìn một cách tổng quan nên kết hợp giữa phiếu kiểm tra để làm dữ liệu đầu vào cho biểu đồ Pareto và từ đó áp dụng biểu đồ nhân quả để phân tích sâu hơn về nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Từ đó cùng nhau tìm hướng giải quyết đúng vào trọng tâm.

Ví dụ: Dựa vào check sheets đã thu thập từ đó tính được tần số tích lũy, tỷ lệ % và tỷ lệ % tích lũy và phát triển thành biểu đồ Pareto

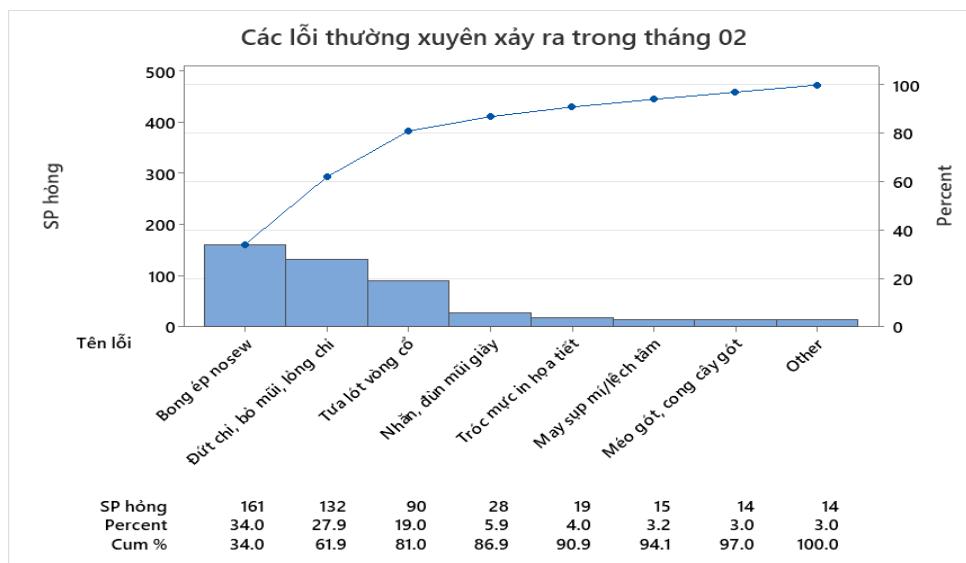
Mã giày S - Peregrine 10 Shield do xưởng May 1 sản xuất có tổng số 473 lỗi trong 13.900 bán thành phẩm. Chất lượng của dòng sản phẩm này bị ảnh hưởng bởi các yếu tố sau:

Bảng 4. 2 Bảng thống kê các lỗi thường xuyên xảy ra trong tháng 2

STT	Tên lỗi	Tần số	Tần số tích lũy	Tỷ lệ %	Tỷ lệ % tích lũy
1	Bong ép nosew	161	161	34%	34%
2	Đứt chỉ, bỏ mũi, lỏng chỉ	132	293	28%	62%
3	Tua lót vòng cổ	90	383	19%	81%
4	Nhấn, đùn mũi giày	28	411	6%	87%
5	Tróc mực in họa tiết	19	430	4%	91%
6	May sụp mí/ lệch tâm	15	445	3%	94%
7	Méo gót, cong cây gót	14	459	3%	97%
8	May cự ly biên không đều	9	468	2%	99%
9	Lỗi khác	5	473	1%	100%
Tổng		473			

Nguồn: Phòng Quản lý chất lượng

Từ dữ liệu được phân tích ở bảng trên để vẽ biểu đồ Pareto như sau:



Hình 4. 1 Biểu đồ Pareto xác định lỗi BTP mã giày S-Peregrine 10 Shield

Dựa vào bảng 4.2 đã thống kê về các lỗi thường xuất hiện và thông qua biểu đồ Pareto cho thấy những nguyên nhân cốt lõi là do bong ép nosew, đứt chỉ, bỏ mũi, lòng chỉ và tua lót vòng cổ. Ba nguyên nhân này như trên biểu đồ Pareto thể hiện rằng tuy tỷ lệ % tích lũy thấp nhưng tần số xuất hiện lỗi rất nhiều. Cần có giải pháp ưu tiên khắc phục 3 nguyên nhân này để nâng cao chất lượng sản phẩm đồng thời qua đó nhằm tăng lợi nhuận cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, các lỗi còn lại doanh nghiệp nếu có điều kiện vẫn nên có biện pháp khắc phục dần để hoàn thiện quá trình sản xuất một cách tối ưu nhất, hạn chế lỗi cũng là cách để tiết kiệm chi phí cho doanh nghiệp.

Sau khi biết những lỗi có tần suất xuất hiện nhiều, từ đó áp dụng biểu đồ xương cá để phân tích nguyên nhân gốc rễ của lỗi đó.

Ví dụ như lỗi bong ép nosew, ta có biểu đồ xương cá phân tích nguyên nhân như sau:

Bước 1: Xác định lỗi cần phân tích (lỗi bong ép nosew)

Bước 2: Xác định các nhân tố thuộc mô hình 5M gây ra lỗi

+ Con người (Man): Mất tập trung trong công việc (do sử dụng điện thoại trong giờ làm việc, nói chuyện, sức khỏe); thao tác công nhân không theo quy trình công nghệ (không thường xuyên thay giấy ép, ép không đúng nhiệt độ, thời gian)

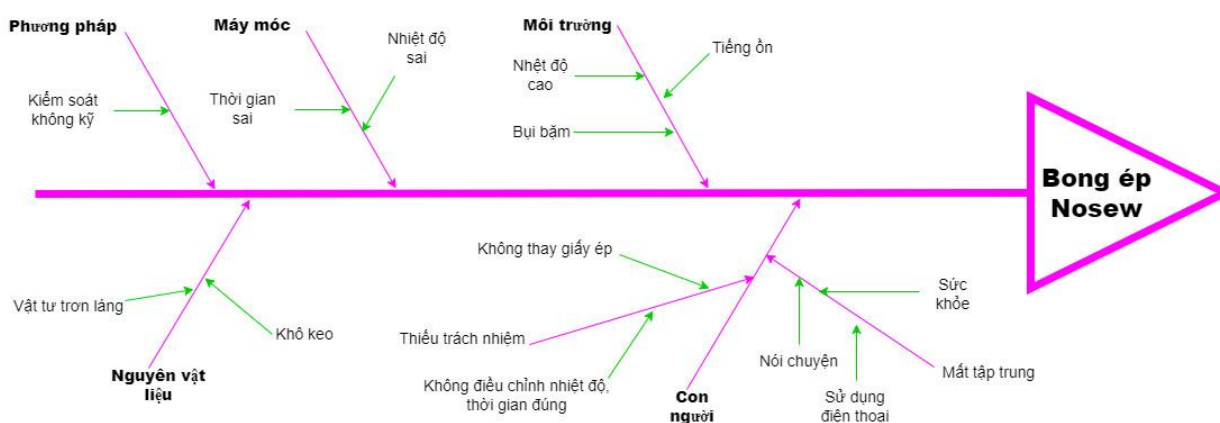
+ Phương pháp: Do sản xuất phải chạy theo sản lượng nên kiểm tra không kỹ,

+ Nguyên vật liệu: do vật tư (quá trơn láng); keo khô

+ Máy móc (machine): Điều chỉnh sai nhiệt độ và thời gian không theo quy trình công nghệ

+ Môi trường (Milieu): Ở môi trường sản xuất chủ yếu là tiếng ồn và nhiệt độ cao gây nóng bức cho người lao động

Bước 3: Vẽ biểu đồ



Hình 4. 2 Biểu đồ nhân quả

Bước 4: Phân tích biểu đồ để xác định đâu là nguyên nhân chính, từ đó đưa ra biện pháp xử lý và khắc phục

Qua biểu đồ trên có thể dễ dàng nhìn thấy rằng nguyên nhân chính do con người không tập trung, không thường xuyên thay giấy ép và không làm đúng theo quy trình công nghệ về việc điều chỉnh nhiệt độ, thời gian phù hợp dẫn đến bong tróc. Ngoài ra về vật tư quá trơn láng cũng là nguyên nhân khiến cho việc ép không bám dính chặt. Từ những nguyên nhân đã phân tích trên, các nhân viên phòng ban quản lý chất lượng hợp

bàn và có thể đưa ra các hướng giải quyết như làm việc với công nhân ở vị trí ép nosew để chấn chỉnh lại thái độ làm việc đồng thời hướng dẫn lại quy trình ép như trong SOP đã quy định. Về vấn đề vật tư quá trơn láng nên làm nhám vật tư ở vị trí ép hoặc quét keo dầu để độ bám dính tốt hơn.

4.2.2.3 Tính khả thi

Biểu đồ Pareto và biểu đồ nhân quả rất dễ vẽ lại vô cùng hữu ích trong việc tìm tra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề thay vì chỉ dựa vào suy đoán của một hay một số cá nhân. Biểu đồ pareto thể hiện tần suất xuất hiện lỗi xảy ra nhiều nhất từ lỗi đã được chỉ ra từ biểu đồ ta áp dụng biểu đồ nhân quả để phân tích nguyên nhân cốt lõi. Trong kiểm soát chất lượng, có nhiều nguyên nhân tiềm ẩn gây ra khuyết tật, nhưng nguồn lực và chi phí có hạn. Vì vậy việc xác định thứ tự ưu tiên các nguyên nhân thường xuyên xảy ra là điều rất quan trọng. Nhân viên quản lý có thể tạo biểu đồ từ dữ liệu để dễ xem và so sánh giữa các mốc thời gian mong muốn như buổi, ngày, tuần,.... Đảm bảo việc kiểm soát xem tần suất lỗi nhanh chóng và thuận tiện cho việc xử lý các trường hợp tần suất lỗi quá cao thông qua quá trình theo dõi từ biểu đồ.

4.2.2.4 Lợi ích

Nếu xét về giá trị mà 2 biểu đồ trên mang lại là vô cùng hữu dụng. Biểu đồ Pareto giúp ích rất nhiều trong việc tìm ra đâu là lỗi thường có tần suất lặp lại nhiều lần gây lãng phí do sai lỗi, khuyết tật. Bên cạnh đó việc thiết kế biểu đồ nhân quả còn cho thấy những mối quan hệ nguyên nhân và kết quả một cách trực quan. Trong thực tế không thể giải quyết hết tất cả các lỗi phát sinh vì gây lãng phí thời gian và không có quá nhiều chi phí cũng như nguồn lực. Vì vậy chúng giúp tiết kiệm chi phí, thời gian đồng thời tăng hiệu suất làm việc của nhân viên. Trong ví dụ trên khi xác định được lỗi cần phải giải quyết và trong biểu đồ đưa ra các nhân tố tác động và phân tích rất cụ thể các nguyên nhân. Sau đó bộ phận chất lượng kết hợp với bộ phận sản xuất của nhà máy chấn chỉnh lại công nhân ở vị trí đó đồng thời bên bộ phận chất lượng vật tư sẽ liên hệ với nhà cung

ứng để cải thiện chất lượng trong các lần nhập hàng tới. Từ đó, nguyên nhân cốt lõi được giải quyết và cải thiện chất lượng sản phẩm tốt hơn.

Các biểu đồ này sẽ còn phát huy lợi ích tốt hơn khi sản phẩm đang trong giai đoạn phát triển và sản xuất thử. Vì trong giai đoạn này, sự can thiệp và cải thiện chất lượng sẽ dễ dàng nhất là đối với nguyên vật liệu, vật tư.

4.2.2.5 Khó khăn

Trong quá trình kiểm soát chất lượng ít khi gặp lỗi nghiêm trọng, thường là lỗi nhẹ và QC cho sửa ngay khi phát hiện lỗi. Và vì thế khi chất lượng sản phẩm ít khi xảy ra các vấn đề nghiêm trọng nên thường QA bộ phận đảm bảo chất lượng cũng không sử dụng biểu đồ này để phân tích vì vậy những lỗi hay xuất hiện không được chấn chỉnh và giải quyết triệt để. Hiện tại vẫn có một số nhân viên còn tư duy làm việc theo kiểu truyền thống dựa vào kinh nghiệm phán đoán cá nhân đôi khi nó không khách quan trong việc tìm ra nguyên nhân gốc rễ để cải thiện chất lượng sản phẩm.

4.2.3 Đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ quản lý cho toàn bộ đội ngũ phòng Quản lý chất lượng

4.2.3.1 Cơ sở đề xuất giải pháp

Hiện nay công tác kiểm soát chất lượng của nhà máy vẫn khá ổn nhưng để vừa đảm bảo chất lượng vừa giảm được các chi phí ngằm cho chất lượng một cách tối ưu, công ty nên mời các chuyên gia chất lượng về để mở ra các khóa đào tạo, huấn luyện nâng cao trình độ cho toàn bộ nhân viên phòng quản trị chất lượng. Có một số nhân viên phòng ban chất lượng là người làm việc lâu năm tại công ty và đi lên bằng thâm niên và kinh nghiệm làm việc trong một thời gian dài, bên cạnh đó các nhân viên còn lại cũng làm hoàn thành công việc nhưng chưa thực sự làm nó một cách tốt nhất. Bởi lẽ họ chưa được tiếp cận với xu thế quản trị chất lượng trên thế giới đã và đang áp dụng. Việc mở các lớp huấn luyện về chất lượng góp phần nâng cao trình độ cũng như nhận thức của nhân viên về các cách quản trị chất lượng mới hơn, cải tiến hơn, tiết kiệm chi phí, sức lao động mà còn tăng tinh thần tự giác có trách nhiệm với công việc mình thực hiện.

4.2.3.2 Nội dung giải pháp

Đại diện phía công ty mời các chuyên gia về lĩnh vực chất lượng để mở các khóa học, các buổi tư vấn các kiến thức về quản trị chất lượng mà hiện nay nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng thành công. Bên cạnh việc huấn luyện và đào tạo, các chuyên gia cùng các nhân viên phòng quản lý chất lượng tham gia các buổi họp để đánh giá tính hiệu quả khi áp dụng các phương pháp đã được học trong việc quản trị chất lượng thực tế của doanh nghiệp như áp dụng phương pháp rất hữu ích Lean manufacturing, 6 Sigma, FMEA,....

Việc huấn luyện, đào tạo sẽ được tổ chức qua 2 hình thức là thông qua nền tảng google meet như giải pháp thứ nhất đã đề cập. Ngoài ra trong các buổi tư vấn sẽ tổ chức trực tiếp tại văn phòng công ty để chuyên gia thuận tiện trong việc nhìn nhận thực tế về doanh nghiệp.

Thời gian tham gia trên google meet sẽ vào buổi tối 3 ngày trong tuần. Nếu tổ chức trực tiếp ở văn phòng sẽ vào buổi chiều sau khi hết giờ làm việc hành chính hoặc vào cuối tuần.

Cách thức sẽ truyền đạt kiến thức sau đó đào tạo để áp dụng vào thực tế để cải tiến chất lượng sản phẩm. Chuyên gia sẽ tư vấn cho công ty áp dụng một số phương pháp phù hợp với tình hình hiện tại nhằm giảm chi phí và giảm lãng phí một cách tối ưu song song đó nâng cao được chất lượng sản phẩm đáp ứng sự hài lòng của khách hàng.

Sau khi kết thúc khóa học, giám đốc phòng chất lượng sẽ cho nhân viên đánh giá về kết quả về khóa đào tạo, huấn luyện cũng như tư vấn giải pháp định hướng cách thức quản lý chất lượng mới cho doanh nghiệp.

Bảng 4. 3 Bảng đánh giá kết quả

BẢNG ĐÁNH GIÁ KẾT QUẢ			
Họ và tên:			
Chức vụ:			
A NỘI DUNG HỌC TẬP			
STT	CÁC NỘI DUNG		
1			
2			
3			
B. ĐÁNH GIÁ			
STT	Mục đánh giá	Nhận xét	Điểm số (1-10)
1	Nhân viên hào hứng với khóa học		
2	Khả năng tiếp thu kiến thức tốt		
3	Khả năng truyền đạt kiến thức của chuyên gia dễ hiểu		
4	Khả năng áp dụng các phương pháp vào quá trình quản lý chất lượng		
5	Công ty đủ tiềm lực để triển khai áp dụng các phương pháp quản lý mới		
TỔNG ĐIỂM ĐÁNH GIÁ			

Nguồn: Tác giả tự tổng hợp

Ban lãnh đạo sẽ dựa vào nội dung nhân viên đã học và khả năng tiếp thu được qua bảng trên trên để đánh giá quá trình đào tạo vừa qua. Bên cạnh đó việc đánh giá kết quả sẽ dựa vào thang điểm đánh giá của hầu hết các nhân viên khoảng trên 80% có tổng điểm đạt trên 40 điểm thì ban lãnh đạo xem xét để đưa ra quyết định triển khai áp dụng các phương pháp mới dựa vào khả năng và tiềm lực hiện tại của công ty.

4.2.3.2 Tính khả thi

Đối với doanh nghiệp sở hữu nhiều nhà máy trong lĩnh vực gia công giày da thì vấn đề đầu tư chi phí mời chuyên gia giảng dạy, tư vấn để cải tiến trong cách thức quản trị chất lượng rất nên được tiến hành áp dụng. Hiện nhân lực trong công ty nói chung và đội ngũ phòng ban chất lượng nói riêng đang dần được trẻ hoá nên việc mở các lớp huấn luyện về các phương pháp mới và đào tạo cách áp dụng các phương pháp vào trong quá trình quản lý chất lượng của nhà máy rất thuận lợi để tiếp thu và đổi mới.

4.2.3.3 Thuận lợi

Hiện nay cũng dễ dàng trong việc thuê các chuyên gia về huấn luyện, đào tạo và tư vấn cho công ty. Người chuyên gia sẽ dựa vào tiềm lực của nhà máy để tư vấn các phương pháp giúp công ty ngày càng quản lý chất lượng hiệu quả hơn, tạo dựng được lòng tin đối với khách hàng khi cho họ thấy công ty đang nỗ lực để ngày càng chuyên nghiệp hơn. Nhân viên được tiếp cận với các kiến thức mới mẻ và mang tính xu hướng của thế giới là tối ưu hoá được chi phí nhưng chất lượng sản phẩm ngày càng được nâng cao đồng thời tư duy của mỗi nhân viên trở nên tốt hơn làm cho cách làm việc trở nên chuyên nghiệp hơn. Phương án này giúp doanh nghiệp có bước phát triển tốt hơn trong cách quản lý để nâng tầm chuyên nghiệp cho cả hệ thống của công ty.

4.2.3.4 Khó khăn

Có một số ít cá nhân lớn tuổi họ quen với lối tư duy truyền thống và những gì lặp đi lặp lại trong suốt quá trình làm việc trước đó nên khó tiếp thu và ứng dụng các phương pháp mới. Nhưng để thực hiện TQM thành công, công ty phải cải thiện hệ thống quản lý ngày càng tinh gọn, chặt chẽ và hiệu quả hơn cách quản lý truyền thống

nên việc thay đổi này cần phải tốn nhiều thời gian để tất cả mọi người thích nghi và áp dụng nhất là đối với nhân viên lâu năm. Việc tổ chức phải diễn ra hàng năm nên về kinh phí tổ chức cũng khó khăn trong việc duy trì tùy vào tình hình hoạt động của công ty.

4.2.4 Hình thành thói quen tự giác thực hiện TQM cho công nhân

4.2.4.1 Cơ sở đề xuất giải pháp

Để một doanh nghiệp có thể được thực hiện thành công TQM, lực lượng chính là người lao động. Họ là những người trực tiếp sản xuất và có nghĩa vụ đảm bảo chất lượng của thành phẩm. Việc thực hiện TQM đòi hỏi sự hợp tác trong quá trình làm việc không cần giám sát, cũng như phát hiện lỗi và tự sửa chữa. Mỗi cá nhân trong tổ chức là một phần quan trọng việc thực hiện TQM. Vì vậy, họ phải thực sự có tinh thần tự giác thực hiện, thay vì mong người khác phải điều động để làm tốt công việc của mình. Điều này giúp hình thành thói quen thực hiện TQM, tạo dựng một phong cách làm việc TQM hiệu quả. Việc hình thành một văn hóa doanh nghiệp tốt là rất quan trọng để duy trì một doanh nghiệp lành mạnh và thành công.

4.2.4.2 Nội dung giải pháp

Bằng cách áp dụng nguyên tắc 5W-1H trong các phân xưởng, người lao động sẽ có ý thức hơn về bản thân. Họ biết cần phải làm gì và làm như thế nào. Họ sẽ biết rõ các yêu cầu đầu vào và đầu ra và giúp quá trình sản xuất trở nên thuận lợi hơn. Các nhà lãnh đạo hay người quản lý thường trình bày nguyên tắc này trong các buổi sinh hoạt đầu giờ trước khi làm việc. Công ty phải cố gắng thúc đẩy tinh thần tự giác của nhân viên, bằng cách nhắc nhở họ tự hoàn thành tốt công việc.

- What (cái gì): Mỗi cá nhân cần phải có ý thức hoàn thành công việc được giao một cách nghiêm chỉnh.

- When (khi nào): Trong quá trình làm việc phải luôn tự giác. Việc tự giác cho người khác thấy bản thân có ý thức mạnh mẽ.

- Where (ở đâu): Cần có kỷ luật tự giác ngay cả bên trong lẫn bên ngoài môi trường làm việc - để hình thành thói quen kỷ luật bản thân tốt hơn.

- Why (tại sao): Vì công nhân là người trực tiếp sản xuất ra sản phẩm, chất lượng sản phẩm phần lớn dựa trên thao tác của công nhân.

- Who (là ai): Tất cả mọi người, từ những người quản lý cao nhất đến người lao động, cần đảm bảo rằng họ luôn tuân thủ các nguyên tắc của TQM.

- How (làm thế nào): Tự giác thực hiện tốt công việc, giúp tiết kiệm thời gian và góp phần thực hiện thành công TQM, là một thói quen mà mọi người nên phát triển. Tự nhận thức không tốn chi phí mà còn mang lại lợi ích cho toàn bộ công ty trên con đường triển khai TQM.

Các nhà lãnh đạo công ty cần đảm bảo rằng nhân viên nhận thấy công việc của họ là quan trọng đối với đầu ra của sản phẩm và sự thịnh suy của doanh nghiệp. Công ty phải đảm bảo rằng mọi người đều có tiếng nói và có thể đưa ra quyết định của riêng mình, đồng thời công ty cũng công nhận những ý kiến cũng như phản hồi của người lao động. Điều này sẽ làm cho người lao động nhận ra tầm quan trọng của họ và tự giác thực hiện công việc.

Công ty sẽ tổ chức một cuộc thi mang tên "Nói không với sai hỏng" vào hàng tuần. Cuộc thi thử thách người lao động hoàn thành nhiệm vụ mà không mắc bất kỳ lỗi nào. Điều này giúp công ty nâng cao năng suất và tránh được sai lỗi. Trong nhà máy có 4 phân xưởng: phân xưởng chặt, phân xưởng in/ép, phân xưởng may và phân xưởng gò. Chuyên trưởng của mỗi phân xưởng sẽ trao thưởng cho chuyên nào có năng suất, chất lượng sản phẩm cao nhất với giải thưởng trị giá 500.000 nghìn đồng để bày tỏ sự cảm ơn người lao động đã làm việc chăm chỉ và cống hiến và để người lao động cảm thấy họ được đánh giá cao. Điều này sẽ giúp thúc đẩy tinh thần và tiếp thêm động lực cho họ. Ngược lại, có thể khiến trách đội có kết quả kém nhất, phân tích nguyên nhân dẫn đến kết quả tệ, rút kinh nghiệm và nhắc nhở họ rằng ý thức làm việc tự giác của cá nhân chưa cao sẽ ảnh hưởng đến kết quả của đồng đội. Tác động lan tỏa của điều này sẽ khiến mọi

người xung quanh tiến bộ hơn. Vì vậy, những người làm chưa tốt sẽ cần phải nâng cao ý thức trách nhiệm của họ đối với công việc. Việc đánh vào tâm lý công nhân như vậy để họ có trách nhiệm hơn với chính công đoạn mà họ làm. Công ty cần thiết phải có kế hoạch tuyên dương, khen thưởng và kỉ luật, khiển trách nhất là công ty đang triển khai thực hiện TQM. Lợi ích của việc làm này là rất rõ ràng. Để nâng cao năng suất và chất lượng của người lao động, việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực hơn là điều then chốt. Tinh thần cạnh tranh giữa các thành viên trong nhóm cũng sẽ giúp hình thành đạo đức làm việc và cải thiện hiệu suất tổng thể. Từ đó, việc áp dụng TQM trở nên thuận tiện hơn đối với những người quen tự giác, tự sửa những sai hỏng không cần có sự giám sát.

4.2.4.3 Tính khả thi

TQM là một nỗ lực hợp tác của tất cả mọi người mang lại lợi ích cho cả người lao động và doanh nghiệp. Những lời khen ngợi, khen thưởng giúp nâng cao tinh thần và tạo môi trường thân thiện giúp khuyến khích mọi người làm việc hiệu quả. Dù là khen thưởng cho một cá nhân hay tập thể, hay đơn giản là vào những dịp lễ tết tặng công nhân những món quà nhỏ cũng thể hiện được lòng thành của doanh nghiệp. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp dần tạo dựng một nơi làm việc gần gũi và thoải mái. Từ đó, người lao động làm việc hăng say hơn để đáp lại sự quan tâm, chia sẻ của phía công ty. Vì vậy, người lao động sẽ hình thành thói quen làm việc có ý thức hơn vì: “Chất lượng là nền tảng cho sự sống còn của doanh nghiệp”.

4.2.4.4 Thuận lợi

Khi mọi người tự ý thức được phải làm ra những sản phẩm đúng theo yêu cầu, sẽ không có xung đột xảy ra trong chuyên, dần dần hình thành thói quen và phong cách làm việc theo định hướng đồng đội. Nhà máy trở thành một khối thống nhất, trong đó mọi người đều hợp tác làm việc để đạt được mục tiêu chung, giúp tăng năng suất và giảm thiểu sai sót. Tinh thần của người lao động cũng được cải thiện kéo theo hiệu suất làm việc tăng lên, chất lượng sản phẩm ngày càng tốt hơn.

4.2.4.5 Khó khăn

Phía công ty phải kiên nhẫn thực hiện và phải mất một thời gian dài để làm quen vì thói quen và tư duy của người lao động sẽ khó thay đổi. Tinh thần tự giác phải từ ý thức mà mỗi người có quan điểm riêng và sẽ rất khó để thống nhất với nhóm. Nếu không có sự giám sát và nhắc nhở từ cấp trên một số người sẽ làm sao cho nhanh chóng hết việc chứ không chú tâm đến chất lượng họ tạo ra. Đôi khi người lao động không làm những gì người quản lý yêu cầu. Ý thức và trách nhiệm với công việc đôi khi phụ thuộc vào tâm trạng của người lao động, không phải lúc nào tâm trạng cũng vui vẻ, thoải mái. Vấn đề không chú tâm trong công việc là điều khó tránh khỏi, và đi kèm với nó là sự tự nhận thức hoặc khả năng nhận ra sai lầm còn kém.

KẾT LUẬN

Áp dụng TQM không những nâng cao được chất lượng sản phẩm mà còn cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn bộ hệ thống nhờ vào nguyên tắc luôn làm đúng việc đúng ngay lần đầu. Công ty cổ phần Đầu tư Thái Bình đã và đang thực hiện khá tốt công tác quản trị chất lượng toàn diện. Công ty luôn nỗ lực để đảm bảo rằng các sản phẩm mà công ty cung cấp cho khách hàng có chất lượng cao nhất. Điều này tạo dựng niềm tin và uy tín trong ngành giày dép và giúp công ty giữ vững vị thế của mình trên thị trường.

Tuy nhiên trong thời gian tới công ty phải nỗ lực hơn nữa để ngày càng có nhiều bước cải tiến để hoàn thiện hơn. Vì trong TQM mục tiêu quan trọng nhất là coi chất lượng là số một, chính sách chất lượng phải hướng tới khách hàng. Đáp ứng nhu cầu của khách hàng được hiểu là thỏa mãn mọi mong muốn của khách hàng, chứ không phải việc cố gắng đạt được một số tiêu chuẩn chất lượng đã đề ra từ trước. Việc không ngừng cải tiến, hoàn thiện chất lượng là một trong những hoạt động quan trọng của TQM.

Bên cạnh những mặt tích cực, công ty còn tồn đọng những hạn chế nhất định như nhân viên làm việc lâu năm có thâm niên rất khó thay đổi tư duy và cách làm việc trong khi TQM phải luôn được cải tiến để toàn bộ công ty trở thành một khối gắn kết. Lực lượng công nhân đóng vai trò chủ đạo trong việc trực tiếp tạo ra sản phẩm nhưng họ vẫn chưa hiểu rõ tầm quan trọng trong công việc của họ cũng như lợi ích khi công ty áp dụng TQM. Muốn thành công trong việc thực hiện TQM trước hết ban lãnh đạo phải là người làm gương và cần có thời gian để nhân viên trong công ty và cả công nhân ý thức được vai trò của TQM. Từ đó tạo nên một thói quen tốt, ý thức tự giác luôn có trách nhiệm với công việc của mình. Bên cạnh đó, môi trường làm việc trở nên thuận lợi hơn làm cho năng suất làm việc và tinh thần tăng cao. Mọi người đều ý thức rõ ràng về trách nhiệm của mình đối với nhóm. TQM đánh giá cao tầm quan trọng của sự tham gia của mọi người trong việc áp dụng TQM. Công ty luôn không ngừng phấn đấu sao cho sản phẩm làm ra được thực hiện với chất lượng tốt đồng thời phải giảm chi phí sản xuất, tăng năng suất lao động, rút ngắn thời gian giao hàng, giao hàng đúng lúc. Đây cũng là mục tiêu và là tâm huyết của cả tập thể lãnh đạo và nhân viên của công ty hướng đến.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Byrd, T. S. (1998). Total quality management implementation in three community college libraries and/ or learning resources centers. Trong *Advances in Library Administration and Organization: Volume 18* (trang 245-271). Charlottesville, VA: University of Virginia

Đinh Bá Hùng Anh và Lê Hữu Hoàng. (2017). *Quản trị chất lượng toàn diện TQM và nhóm chất lượng*. Hồ Chí Minh: NXB Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.

Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining Quality. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), 9-34.

Hradesky, J. L. (1995). *Total Quality Management Handbook 1st Edition*. New York: McGraw-Hill.

Kume, H. (1996). *TQM Promotion Guide Book*. Tokyo: Japanese Standards Association.

Lý Bá Toàn. (2018). *Các hệ thống quản lý và công cụ cải tiến năng suất chất lượng*. Hà Nội: NXB Hồng Đức.

Nguyễn Phương Quang. (2016). *Quản lý bảo trì công nghiệp*. Hồ Chí Minh: NXB Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh

Nguyễn Trà My. (2015). *Hoàn thiện công tác quản trị chất lượng toàn diện TQM tại công ty Cổ phần cơ khí và xây lắp số 7*. Hà Nội: Trường Đại học Thăng Long.

Ross, J. (1999). *Total quality management*, St.

VietnamCredit.com (2021), *Báo cáo ngành da giày Việt Nam, TP. HCM*

PHỤ LỤC

Phụ lục 1

BIÊN BẢN XỬ LÝ SẢN PHẨM KHÔNG PHÙ HỢP

Kính gửi:

Hôm nay vào lúc: Ngày tháng năm Chúng tôi gồm:

1. Chức vụ:	4. Chức vụ:
2. Chức vụ:	5. Chức vụ:
3. Chức vụ:	6. Chức vụ:

Cùng tiến hành lập biên bản theo yêu cầu với nội dung như sau:

1. Sản phẩm không phù hợp:

Mã giấy: P/O: S/O:

Size/ Số lượng: (đôi)

Code: Màu (BOM)

Đơn vị:

2. Nội dung không phù hợp:

-
-
-
-
-

3. Nguyên nhân

-
-
-
-

4. Giải pháp xử lý

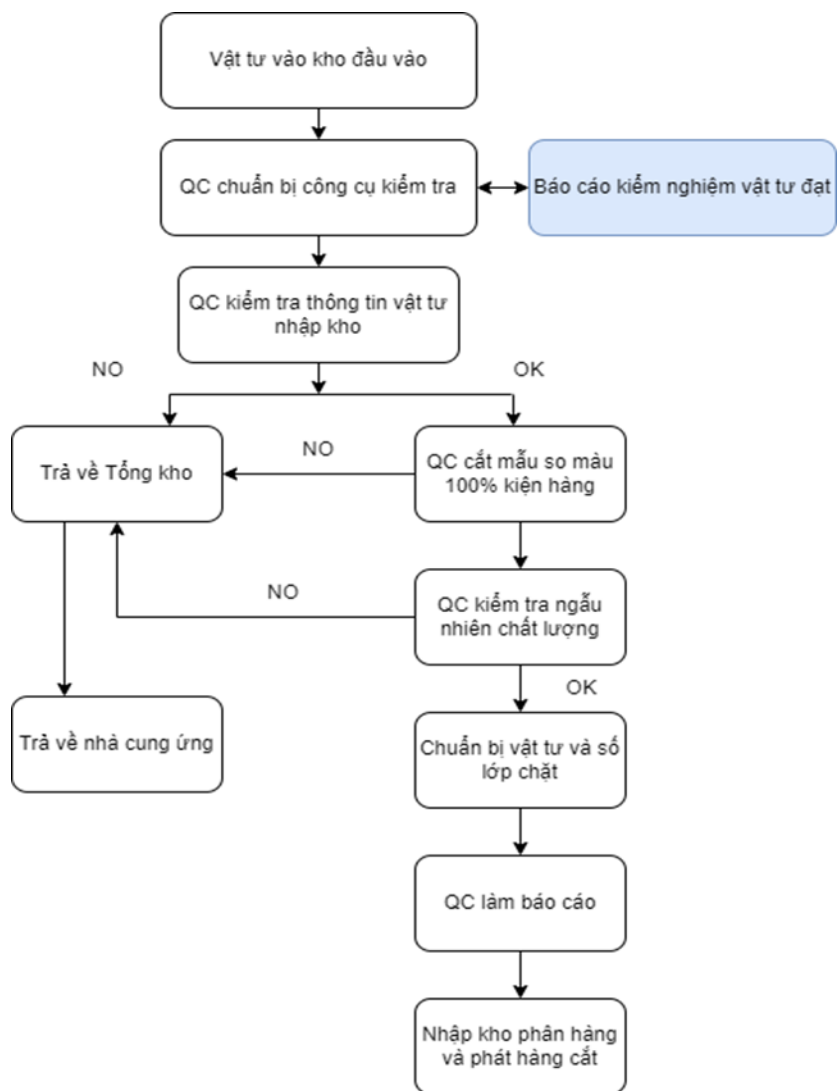
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Kèm theo QUY TRÌNH XỬ LÝ sản phẩm không phù hợp (đính kèm theo)

Biên bản kết thúc lúc, ngày tháng năm

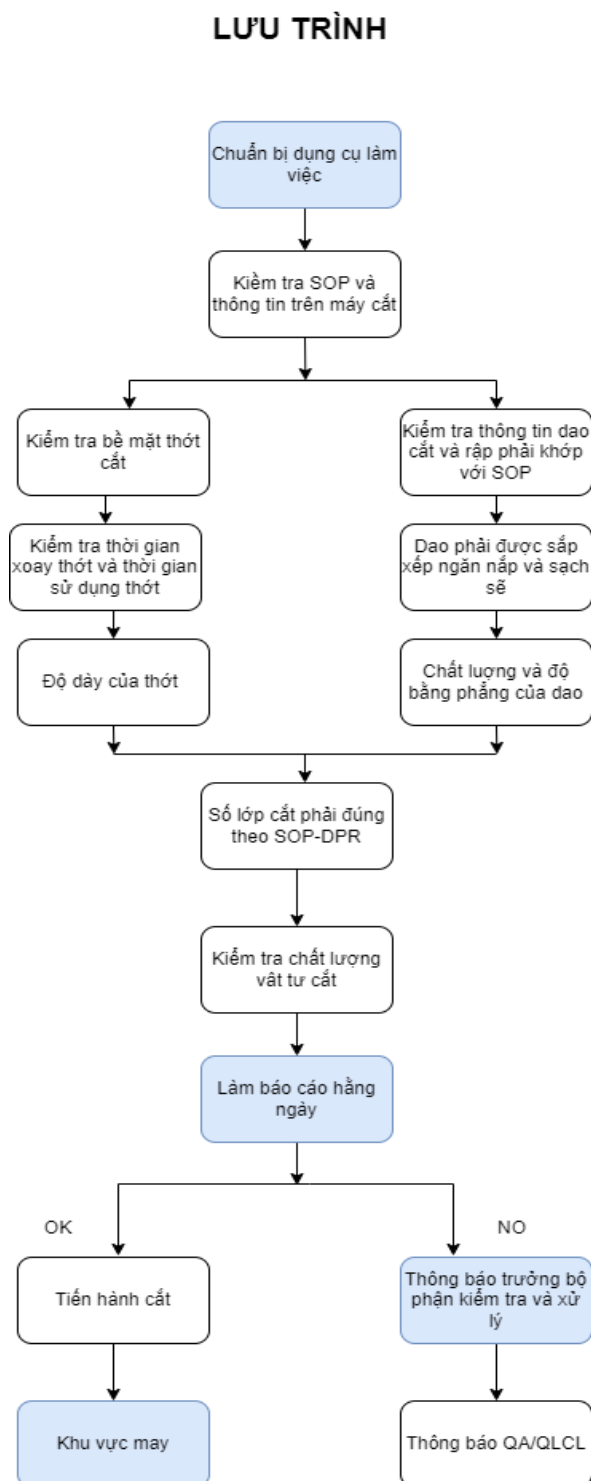
QĐ PX	T.LINE	QA	Người lập
Duyệt	GĐNM	PT.QLCL	PT.TKCN

Phụ lục 2 Lưu trình kiểm tra đầu vào kho vật tư



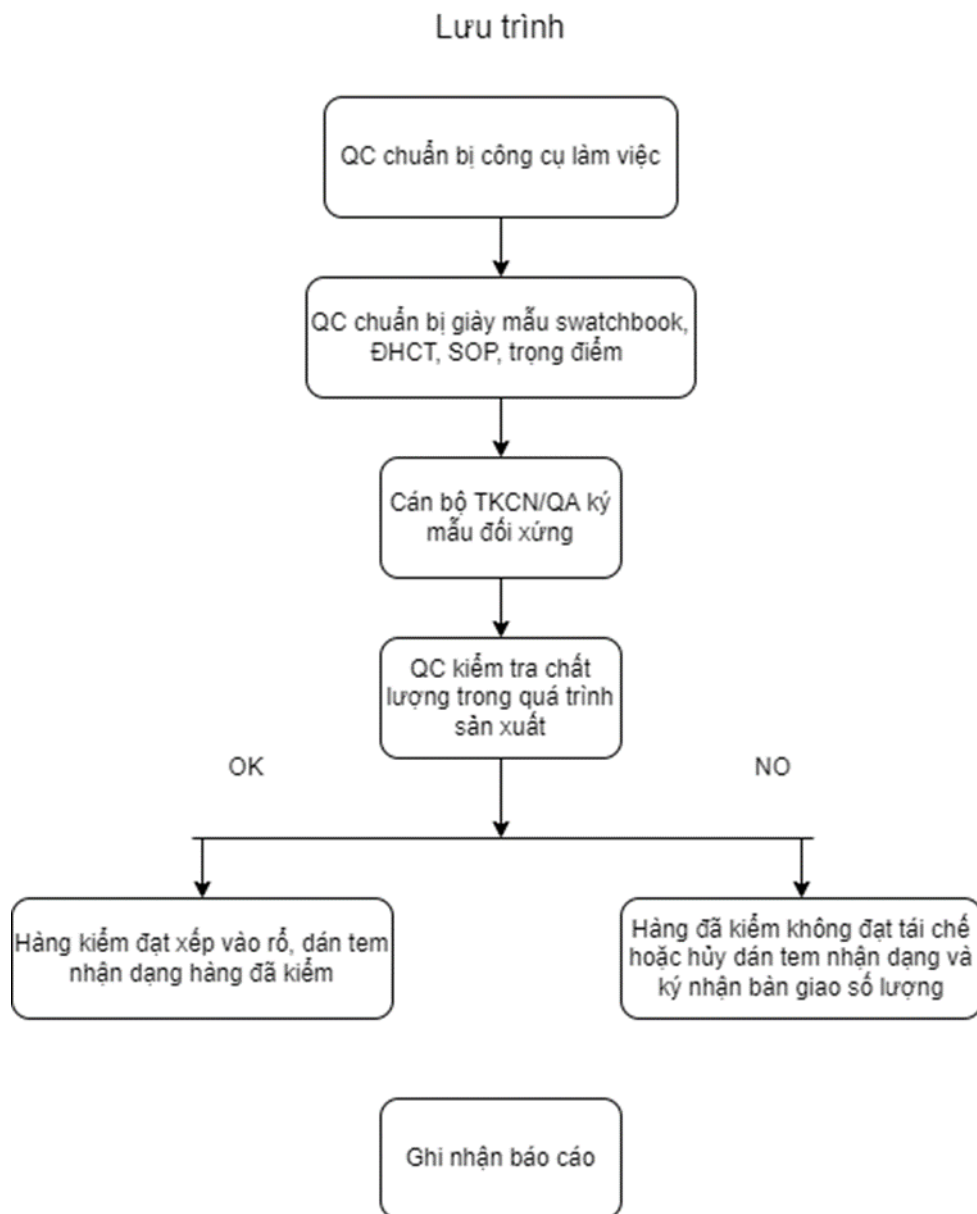
Nguồn: Kho vật tư

Phụ lục 3 Lưu trình kiểm tra bộ phận chặt



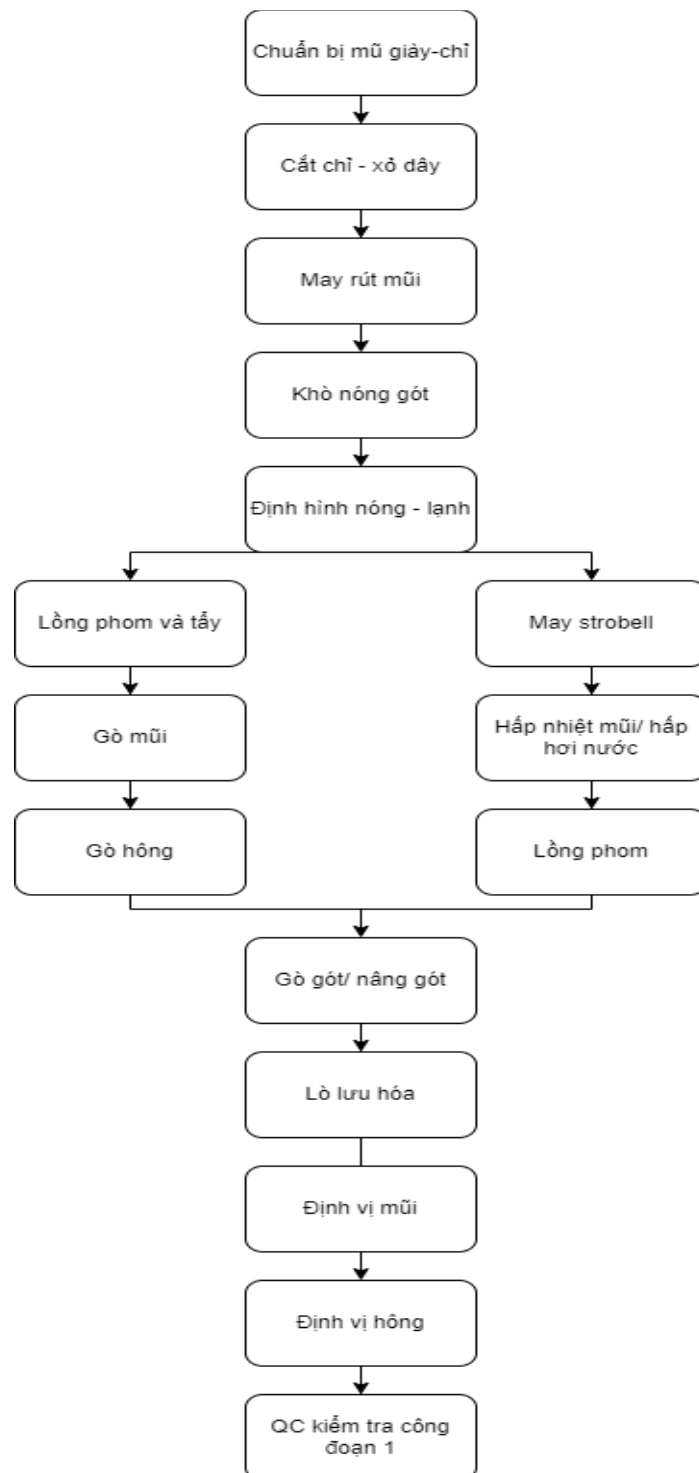
Nguồn: Phân xưởng chặt

Phụ lục 4 Lưu trình kiểm tra bộ phận in/ép



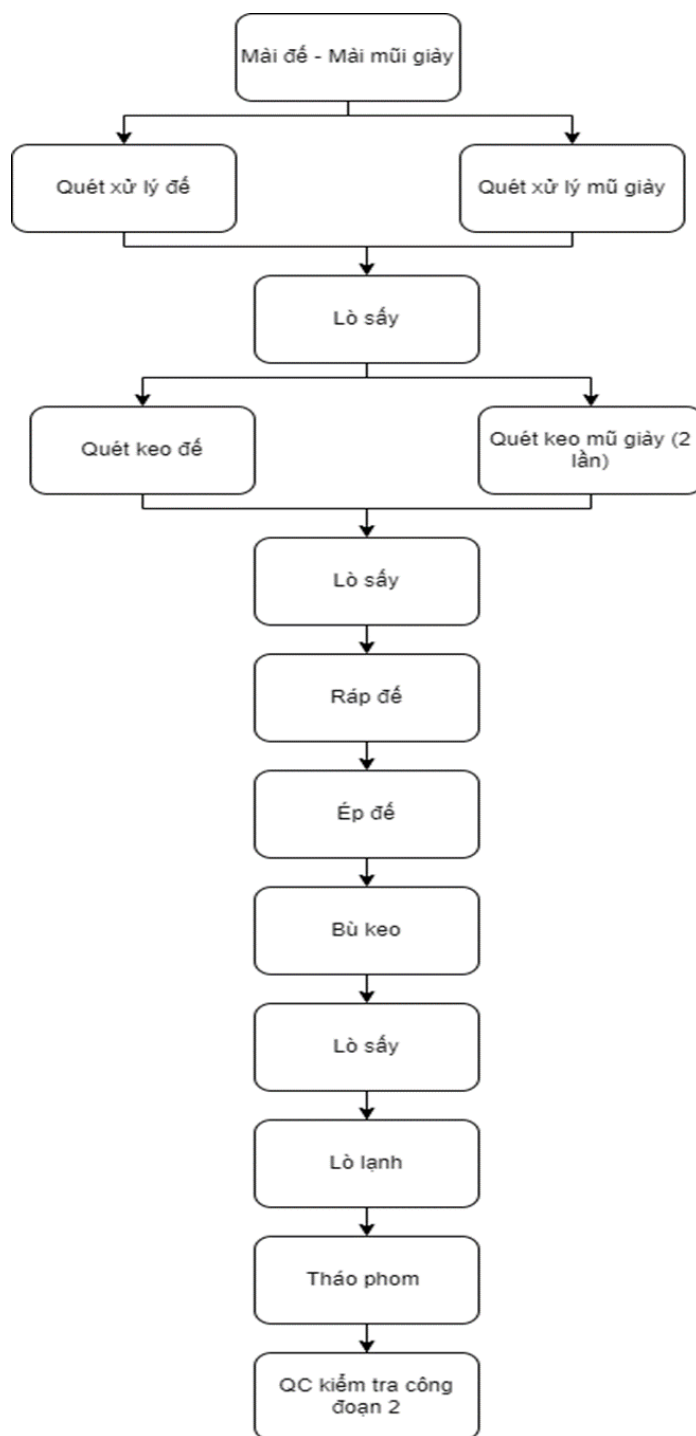
Nguồn: Phân xưởng in/ép

Phụ lục 5 Lưu trình sản xuất công đoạn gò 1



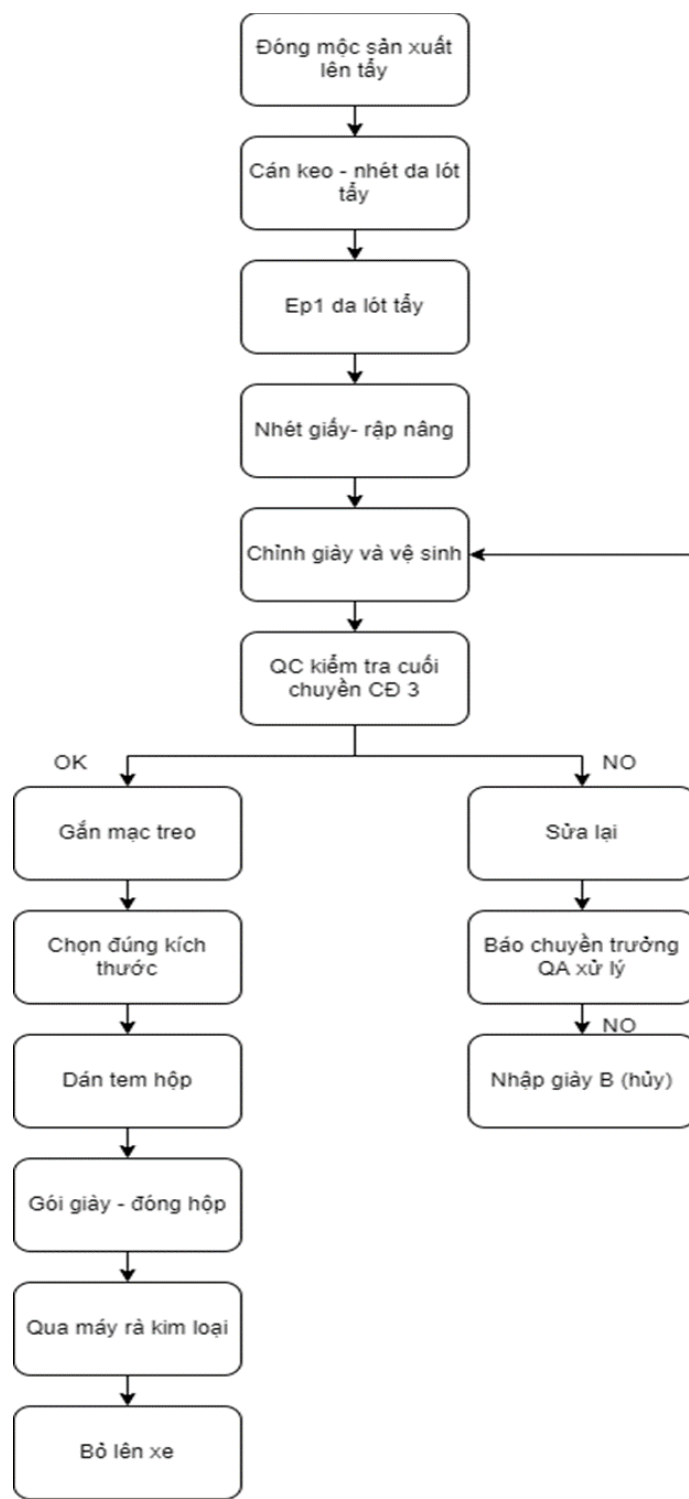
Nguồn: Phân xưởng gò

Phụ lục 6 Lưu trình sản xuất công đoạn gò 2



Nguồn: Phân xưởng gò

Phụ lục 7 Lưu trình sản xuất công đoạn gò 3



Nguồn: Phân xưởng gò

Phụ lục 8 Bảng báo cáo kiểm tra chất lượng vật tư và phụ liệu may

Phân xưởng: Kho vật tư

Ngày: 28/02

Mã giày: HEX TOUGH

PO: 1905

Tên lỗi	7h30-9h30	9h31-11h30	12h30-14h30	14h31-16h30	16h31-18h30	Tăng ca	Tổng cộng	Ghi chú
Vật tư khác màu giày mẫu	22M		8.3M					
Vật tư không đúng chủng loại								
Độ dày vật tư không đúng kích thước								
Vật tư bị nhăn								
Vật tư bị theo, rỗ, đốm								
Vật tư bị mốc								
Bôi dán độ bám dính không đạt								
Tem sai tháng, thiếu thông tin								
Tem bị lem, nhòe								
Dây viền, dây webbing không đúng kích cỡ								
Dây viền, dây webbing khác màu, không								

đúng loại vật tư								
Khoen oze khác màu								
Khoen oze không đúng kích cỡ								
Chi màu không đúng màu, không đúng mẫu								
Chi may không đúng NCU								
Kim không đúng NCU								
Lỗi khác								
Tổng SL lỗi	22M		8.3M					
Tổng SL kiểm	22M		8.3M					
Tỉ lệ % lỗi	100%		100%					
Trường kho vật tư xác nhận								
QC xác nhận								

Nguồn: Kho vật tư

Phụ lục 9 Báo cáo chất lượng chặt tuần 9

Mã lỗi	Tên lỗi	SL lỗi
C01	Cắt vật tư khác màu/ đôi	21
C02	Cắt vật tư không đúng chủng loại, khác số	
C03	Cắt vật tư không đúng kích thước độ dày	15
C04	Cắt vật tư không đúng số lớp	
C05	Cắt vật tư không đúng hướng	
C06	Cắt vật tư bị lem	27
C07	Cắt vật tư bị biến dạng	48
C08	Dao chặt biến dạng	
C09	Sử dụng dao chặt lộn size, lộn mã	
C10	Sử dụng thớt không đúng quy định	
C11	Lạng chi tiết không đúng QTCN	22
C12	Lạng chi tiết bị lem, rách và mất góc	5
C13	Cán bạt chịu lực không đúng QTCN	20
C14	Cán pho mũi bong tróc, méo, lệch tâm định vị	
C15	Cán bạt chịu lực méo, lệch	57
C16	Cán bạt không đúng size	12
C17	Cán bạt không đúng mã	
C18	Lỗi khác	
	Tổng SL lỗi	227
	Tổng SL kiểm	31464
	Tỷ lệ % lỗi	0,7%
	RFT (% đạt ngay lần đầu tiên)	99,3%

Nguồn: Phân xưởng chặt

Phụ lục 10 Báo cáo chất lượng in/ép tuần 10

Mã lỗi	Tên lỗi	SL lỗi
I01	Khác màu giấy mẫu	
I02	In không đúng quy định	
I03	Vệ sinh dơ, dính keo	
I04	In bị lệch	
I05	In bị lem	94
I06	In bị bong tróc	
I07	In bị rỗ	105
I08	In biên không đều – lớn nhỏ	
I09	In thiếu mực/son	21
I10	In mực/son đậm nhạt	4
I11	Ép không đúng tiêu chuẩn	2
I12	Ép bị hư	
I13	Ép bị lệch	
I14	Ép bị bong tróc	
I15	Ép biên không đều lớn – nhỏ	
I16	Ép không đúng nhiệt độ	
I17	Ép bị cháy	
I18	Lỗi khác	
	Tổng SL lỗi	226
	Tổng SL kiểm	17556
	Tỷ lệ % lỗi	1,3%
	RFT (% đạt ngay lần đầu tiên)	98,7%

Nguồn: Phân xưởng in/ép

Phụ lục 11 Báo cáo chất lượng chuyên May

Phân xưởng: May 1

Chuyên: 3

Ngày: 26/02

Mã giày: QUEST RUNNER

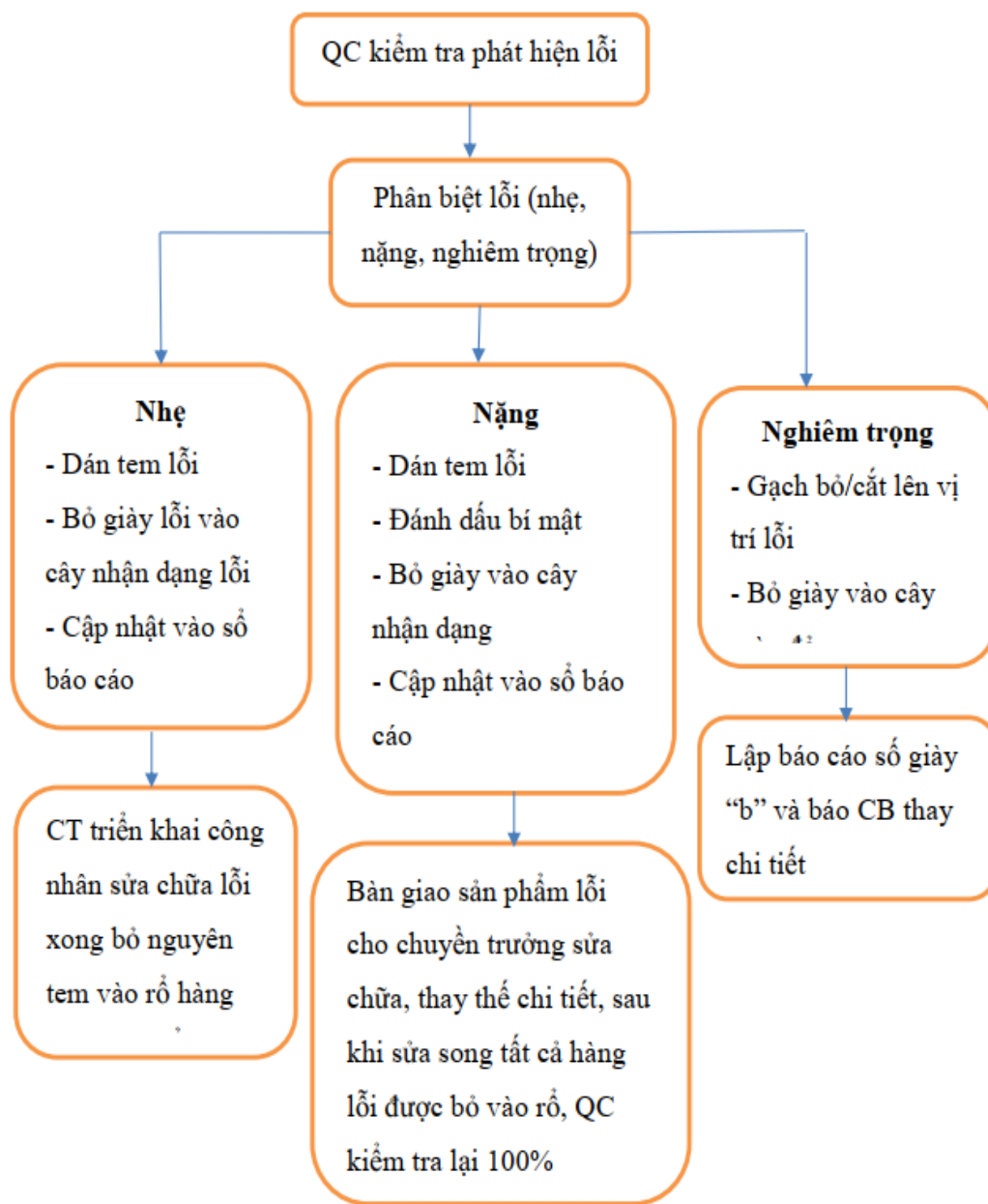
PO: 926

Mã lỗi	Tên lỗi	7h30-9h30	9h31-11h30	12h30-14h30	14h31-16h30	16h31-18h30	Tăng ca	Tổng cộng	Ghi chú
M01	Khác màu giày mẫu/đồng đôi khác màu			1				1	
M02	May cự ly biên không đều	2						2	
M03	Dập, gấp biên không đều								
M04	Khoảng cách lắp ráp chi tiết không đều/ Eo trong – ngoài không đối xứng			1				1	
M05	May sụp mí, lệch tâm	1						1	
M06	Chỉ dư, xén dơ								
M07	Đứt chỉ, bung chỉ, lỏng chỉ/ Độ căng chỉ	1	1					2	
M08	Tem nhãn, size số méo, bong tróc								
M09	May tem nhãn sai tem								
M10	Vệ sinh dơ, dính keo, xi keo, lem keo		1	1	2	1		5	
M11	Lưỡi gà dài ngắn, méo lệch								
M12	Méo mũi, may chóp								

	mũi không cân xứng, ép bung mũi								
M13	Máy vòng sân mũi không cân xứng								
M14	Méo gót, cong cây gót					1		1	
M15	Đỉnh gót cao thấp								
M16	Đệm vòng cổ không đều								
M17	Nhấn đùn mũi giày								
M18	Lót nhấn đùn								
M19	Mũi giày bị trầy, xước/ Lỗi vật tư								
M20	Dây quai bị hư, bong tróc								
M21	Oze bị lệch, lỗ oze không đều								
M22	Bung nút oze, lỏng nút oze								
M23	Logo trang trí khác màu, bị bong tróc								
M24	Ép méo lệch, ép bong tróc								
M25	Sai logo								
M26	Lỗi khác								
	Tổng SL lỗi	4	2	3	2	2		13	
	Tổng SL kiểm	50	45	60	55	65		275	
	Tỉ lệ % lỗi	8%	4%	5%	3%	3%		4%	
	CT xác nhận								
	QC xác nhận								

Nguồn: Phân xưởng may

Phụ lục 12 Quy trình xử lý sản phẩm không phù hợp ở chuyên May



Nguồn: Phân xưởng may

Phụ lục 13 Báo cáo chất lượng chuyên gò

Phân xưởng: Gò

Chuyên: 1

Ngày: 26/02

Mã giày: ALPINE SNEAKER

PO: 10490

Mã lỗi	Tên lỗi	7h30- 9h30	9h31- 11h30	12h30- 14h30	14h31- 16h30	16h31- 18h30	Tổng cộng	Ghi chú
G01	Khác màu giày mẫu							
G02	May strobel lệch định vị, sai bước chỉ, cự ly biên không đạt	3	1	1				
G03	Định hình huyệt lót gót							
G04	Lắp ráp chi tiết khoảng cách không đều				1			
G05	Khác màu mũi							
G06	Giày méo mũi	1		1				
G07	Giày méo gót				3			
G08	Cao thấp gót, mũi, eo	1	2					
G09	Nhấn, đùn mũi giày		1	3				
G10	Nhấn đùn lót							
G11	Gò gót không đúng định vị phom							
G12	Bung ép nosew							

G13	Đế lem sơn, bong tróc, khác màu							
G14	Lỗi đường mài							
G15	Giày trầy xước							
G16	Giày vênh đế							
G17	Giày hở keo	2	1	1	1			
G18	Giày lem keo	4	3	2	2			
G19	Đế dài ngắn							
G20	Cuốn mép đế							
G21	Lem nước xử lý đế							
G22	Giày nhăn, nở đế							
G23	Vệ sinh dơ, dính keo	5	2	2	1			
G24	Logo trang trí khác màu, bong tróc, méo lệch							
G25	Giày khác size, không đồng đôi							
G26	Lỗi khác							
Tổng SL lỗi		16	10	10	8			
Tổng SL kiểm		550	520	600	560			
Tỷ lệ % lỗi ($\leq 5\%$)		2,9%	1,9%	1,6%	1,4%			
RFT (% đạt ngay từ đầu)		97,1%	98,1%	98,4%	98,6%			

Nguồn: Phân xưởng gò

