

Cơ sở của phương pháp TQM là ngăn ngừa sự xuất hiện của các khuyết tật, trực tiếp về chất lượng ngay từ đầu. Sử dụng các kỹ thuật thống kê, các kỹ năng của quản lý để kiểm tra, giám sát các yếu tố ảnh hưởng tới sự xuất hiện các khuyết tật ngay trong hệ thống sản xuất từ khâu nghiên cứu, thiết kế, cung ứng và các dịch vụ khác liên quan đến quá trình hình thành nên chất lượng.

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. Theo ISO 9000, Quản lý chất lượng đồng bộ là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng, dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên của nó, nhằm đạt được sự thành công lâu dài nhờ việc thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức đó và cho xã hội. TQM đã được nhiều công ty áp dụng và đã trở thành ngôn ngữ chung trong lĩnh vực quản lý chất lượng. TQM đã được coi như là một trong những công cụ quan trọng giúp các nhà sản xuất vượt qua được các hàng rào kỹ thuật trong Thương mại thế giới (Technical Barriers to International Trade-TBT). Áp dụng TQM là một trong những điều kiện cần thiết trong quá trình hội nhập vào nền kinh tế khu vực và thế giới.

Ở Việt Nam trong những năm gần đây, hưởng ứng cuộc vận động lớn về Thập niên chất lượng 1996-2005, tiến tới sản xuất ra sản phẩm có chất lượng cao mang nhãn hiệu sản xuất tại Việt Nam, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đã có khuyến cáo rằng: "Để hòa nhập với hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống Tiêu chuẩn hóa khu vực ASEAN, ở Việt Nam cần thiết phải đưa mô hình quản lý TQM vào áp dụng trong các doanh nghiệp, nhằm nâng cao chất lượng và vượt qua hàng rào TBT." Tổng cục cũng đã thành lập Ban chuyên ngành quản lý chất lượng đồng bộ (Ban TQM-VN) theo quyết định số 115/ĐQC-QĐ ngày 20-4-1996, nhằm tạo động lực thúc đẩy việc triển khai áp dụng TQM ở Việt Nam. Sau hội nghị chất lượng toàn quốc lần thứ nhất tháng 8/95 và lần thứ 2 năm 1997, phong trào TQM đã bắt đầu được khởi động. Nhà nước đã công bố Giải thưởng chất lượng hàng năm để khuyến khích các hoạt động quản lý và nâng cao chất lượng. Cơ sở để đánh giá giải thưởng này chủ yếu dựa vào các yêu cầu của một hệ thống chất lượng theo mô hình TQM.

1. Tiềm năng áp dụng tại doanh nghiệp

TQM gắn liền với mọi hoạt động sản xuất kinh doanh để kiểm soát, ngăn ngừa các nguyên nhân gây sai lỗi trong toàn bộ quá trình với các bước tổng quát như sau :

1. Lựa chọn quá trình ưu tiên để phân tích
2. Phân tích quá trình
3. Kiểm tra quá trình :

- + Các chỉ tiêu/bảng điều khiển
- + Quan hệ khách hàng/người cung ứng
- + Hợp đồng dịch vụ khách hàng/người cung ứng.

4. Phương pháp cải tiến chất lượng của quá trình

Thực chất TQM là sự kết hợp đồng bộ giữa quản trị chất lượng và quản trị năng suất để thực hiện mục tiêu là đạt đến sự hoàn thiện của các sản phẩm của công ty và của chính bản thân công ty.

2. Các bước thực hiện

Bước 1: Bước khởi đầu: để xác định tính cần thiết và quyết tâm áp dụng TQM. Cần bắt đầu từ lãnh đạo cao nhất, thống nhất cao độ trong ban lãnh đạo và các cán bộ chủ chốt và thực hiện cam kết về chất lượng của các cấp thông qua: chính sách, mục tiêu, chiến lược, chính sách, chương trình, kế hoạch hành động chung TQM.

Bước 2: Tổ chức và nhân sự: để chuẩn bị công tác tổ chức, xây dựng một ban triển khai và tổ chuyên trách TQM. Đào tạo nhận thức, kỹ năng xây dựng và áp dụng hệ thống TQM. Cần có 1 chiến lược đào tạo, tự chủ, liên tục, đủ kỹ năng cho các cấp và phương thức đào tạo theo công việc. Từng bước xây dựng và phát triển ý thức chất lượng: thấu hiểu về khách hàng, chất lượng. Phải xây dựng được

được ý thức-trách nhiệm chất lượng phù hợp cho các cấp, trước tiên là lãnh đạo, quản lý, các chức năng khách hàng, thiết kế, huấn luyện, đo lường, kiểm soát thực hiện.

Bước 3: Xây dựng chương trình TQM: để hoạch định tổng thể chương trình triển khai TQM với nhiều giai đoạn, *bước đi thích hợp*. Cần có một kế hoạch chi tiết, yêu cầu về nguồn lực cần thiết và phân công trách nhiệm cụ thể.

Bước 4: Phát động chương trình và kế hoạch thực hiện TQM: để truyền thông rộng rãi. Cần hình thành văn hóa chất lượng và động viên, thu hút toàn bộ tổ chức tham gia để thực hiện thành công chương trình.

Bước 5: Đánh giá chất lượng: Đo lường chi phí hiện tại của doanh nghiệp; Xác định các vấn đề chất lượng; và hiệu quả của các nỗ lực chất lượng và các giai đoạn của Chương trình TQM. Cần xác định các Chi phí ẩn và các chi phí khác; Đánh giá hiệu quả kinh tế của TQM và đề xuất Kế hoạch hành động.

Bước 6: Hoạch định chất lượng: Chi tiết hóa chính sách, mục tiêu, chiến lược, chương trình tổng thể TQM, kế hoạch hành động cho toàn bộ hệ thống doanh nghiệp phù hợp Chính sách, chiến lược chung của doanh nghiệp. Cần thiết lập các Chương trình, Kế hoạch có tính toàn diện, bao trùm lên mọi hoạt động doanh nghiệp.

Bước 7: Thiết kế chất lượng: Thiết kế các quá trình liên quan để “đúng ngay từ đầu” và “đáp ứng toàn diện yêu cầu của khách hàng” bao gồm Thiết kế Sản phẩm, Quá trình sản xuất-kinh doanh và Quá trình kiểm soát chất lượng. Cần:

+ Diễn giải chính xác yêu cầu của khách hàng thành các yêu cầu, đặc tính chất lượng sản phẩm bằng cách gắn chặt quá trình Nghiên cứu thị trường/ Khách hàng với quá trình Thiết kế bằng công cụ Triển khai chức năng chất lượng QFD.

+ Xác định các yêu cầu, quá trình, quy định khác nhằm đảm bảo “Chất lượng sản phẩm dịch vụ trong thực tế” giống với “Chất lượng thiết kế kỳ vọng”.

Bước 8: Tái cấu trúc Hệ thống: Thay đổi cơ cấu tổ chức phù hợp theo Mô hình TQM Cần có cơ chế mỏng, quản lý chức năng chéo, tăng hiệu quả của ủy quyền và tự chủ.

Bước 9: Xây dựng Hệ thống chất lượng: Từng bước xây dựng, duy trì và hoàn thiện hệ thống chất lượng theo TQM. Cần thực hiện tiêu chuẩn hóa hệ thống chất lượng tùy vào năng lực của doanh nghiệp (tính chất và trình độ của lực lượng sản xuất của doanh nghiệp).

Bước 10: Phát triển Hệ thống chất lượng TQM: đảm bảo hệ thống chất lượng thực hiện đúng chiến lược, chính sách, mục tiêu chất lượng toàn diện đã đề ra Cần thực hiện đồng bộ các biện pháp, bởi mọi thành viên để theo dõi, phát hiện, ngăn chặn sai sót, giảm thiểu chi phí và đề xuất biện pháp hoàn thiện chất lượng không ngừng.

Bước 11: Duy trì và cải tiến: tiếp tục hoàn thiện Hệ thống theo các triết lý, quan điểm và nguyên tắc TQM. Cần lựa chọn các phương pháp, công cụ năng suất chất lượng thích hợp để hoàn thiện hệ thống TQM.