

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

-----o0o-----

**NGUYỄN THỊ HƯỜNG**

**PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN CÔNG NGHỆ  
THIẾT BỊ VÀ KIỂM ĐỊNH XÂY DỰNG - CONINCO**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH  
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

**HÀ NỘI - 2014**

**ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ**

-----o0o-----

**NGUYỄN THỊ HƯỜNG**

**PHÂN TÍCH HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG  
TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN TƯ VẤN CÔNG NGHỆ  
THIẾT BỊ VÀ KIỂM ĐỊNH XÂY DỰNG - CONINCO**

**Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh**

**Mã số: 60 34 05**

**LUẬN VĂN THẠC SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH  
CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG THỰC HÀNH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC: TS. PHAN CHÍ ANH**

**HÀ NỘI - 2014**

## MỤC LỤC

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT.....	i
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	ii
DANH MỤC CÁC BIỂU.....	iii
DANH MỤC CÁC MÔ HÌNH.....	iv
LỜI MỞ ĐẦU.....	1
CHƯƠNG 1. MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ TIÊU CHUẨN ISO 9000 .....	9
1.1 Một số lý luận cơ bản về chất lượng và quản lý chất lượng .....	9
1.1.1 Chất lượng.....	9
1.1.2 Quản lý chất lượng.....	13
1.2 Hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008.....	17
1.2.1 Hệ thống quản lý chất lượng .....	17
1.2.2 Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 .....	22
1.2.3 Lợi ích của việc áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2008.....	23
1.2.4 Nguyên tắc thiết kế và thiết kế hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 trong ngành xây dựng .....	24
1.3 Tình hình triển khai ISO 9000 trên thế giới và Việt nam .....	27
1.3.1 Tình hình triển khai ISO 9000 trên thế giới.....	27
1.3.2 Tình hình triển khai áp dụng ISO 9000 ở Việt nam.....	30
CHƯƠNG 2. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CONINCO .....	32
2.1 Khái quát về công ty CONINCO .....	32
2.1.1 Quá trình hình thành và phát triển .....	32
2.1.2 Hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO.....	35
2.1.3 Một số đặc điểm kinh tế kỹ thuật ảnh hưởng tới hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO.....	41

2.2 Thực trạng hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO .....	45
2.2.1 Những kết quả đạt được .....	45
2.2.2 Một số yếu kém trong hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO .....	57
2.2.3 Những thuận lợi và khó khăn trong việc triển khai áp dụng ISO 9001:2008 tại công ty CONINCO.....	58
<b>CHƯƠNG 3. MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CÔNG TY CONINCO .....</b>	<b>66</b>
3.1 Phương hướng, mục tiêu phát triển trong những năm tới.....	66
3.1.1 Phương hướng .....	66
3.1.2 Mục tiêu .....	67
3.2 Các giải pháp nâng cao hoạt động quản lý chất lượng tại công ty CONINCO .....	68
3.2.1 Tăng cường nhận thức, cam kết và trách nhiệm của lãnh đạo các cấp đối với việc áp dụng ISO 9001:2008 vào hoạt động quản lý chất lượng .....	68
3.2.2 Mở rộng công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về ISO 9001:2008.....	69
3.2.3 Tăng cường đội ngũ cán bộ cho chương trình quản lý chất lượng, cải tiến chất lượng, tăng cường đánh giá chất lượng nội bộ công ty.....	69
3.2.4 Sử dụng một cách hợp lý các nguồn lực, tăng cường vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như hoạt động hoàn thiện và phát triển hệ thống quản lý chất lượng .....	70
3.2.5 Thực hiện các chính sách khuyến khích công nhân viên cùng góp sức xây dựng, duy trì và phát triển hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 .....	71
<b>KẾT LUẬN.....</b>	<b>74</b>
<b>DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ .....</b>	<b>75</b>
<b>DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....</b>	<b>76</b>
<b>PHỤ LỤC.....</b>	<b>78</b>

## DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

Stt	Từ viết tắt	Nguyên nghĩa	
		Tiếng Anh	Tiếng việt
1	DNV	DET NORSKE VERITAS	
2	GE	General Electric	
3	GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
4	GNI	Gross National Income	Tổng thu nhập quốc dân
5	ISO	International Organization for Standardization	Tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa
6	KTTC		Kỹ thuật thi công
7	KSTVGS		Kỹ sư tư vấn giám sát
8	LG	Lucky Geumseong	
9	LSS	Lean Six Sigma	
10	MBO	Management By Objective	Quản lý đội tượng
11	NT		Nghiệm thu
12	PCCC		Phòng cháy chữa cháy
13	P.ĐT		Phòng đầu tư
14	P.KH		Phòng kinh tế kế hoạch
15	P.KT		Phòng quản lý kỹ thuật
16	P.QC		Phòng điều hành sản xuất
17	P.QS		Phòng giá và dự toán
18	P.TH		Phòng tổ chức hành chính
19	P.TT		Phòng thị trường
20	P.TV		Phòng tài chính kế toán
21	QMI	Quality Management Information	Quản lý chất lượng thông tin
22	QCXDVN		Quy chuẩn xây dựng Việt Nam
23	QT		Quy trình
24	TCXDVN		Tiêu chuẩn xây dựng Việt Nam
25	TK		Thiết kế
26	TKKT		Thiết kế kỹ thuật
27	TKKTTC		Thiết kế kỹ thuật thi công
28	TQM	Total Quality Management	Quản lý chất lượng toàn diện
29	TVGS		Tư vấn giám sát

## DANH MỤC CÁC BẢNG

<b>STT</b>	<b>Bảng</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
1	Bảng 1.1	Tình hình áp dụng ISO trên thế giới	27
2	Bảng 1.2	Các quốc gia có số lượng chứng chỉ ISO cao nhất năm 2011	28
3	Bảng 1.3	Chứng chỉ ISO 9000 trên bình quân 1.000 người và chỉ số tổng thu nhập quốc dân (GNI) bình quân đầu người	28
4	Bảng 1.4	Những lợi ích phổ biến nhất từ việc áp dụng ISO 9000	29
5	Bảng 1.5	Mật độ ISO 9000 khu vực ASEAN năm 2011	31
6	Bảng 2.1	Danh mục quy trình tương ứng với yêu cầu của ISO 9001:2008	37
7	Bảng 2.2	Các yêu cầu của Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 được tham chiếu trong bảng 2.1	40
8	Bảng 2.3	Cơ cấu lao động theo giới tính	43
9	Bảng 2.4	Cơ cấu lao động theo thâm niên	43
10	Bảng 2.5	Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo	44
11	Bảng 2.6	Nguồn hình thành vốn của công ty CONINCO	44
12	Bảng 2.7	Cơ cấu tài sản của công ty CONINCO	45
13	Bảng 2.8	Kết quả đấu thầu	47
14	Bảng 2.9	Báo cáo kết quả khiếu nại của khách hàng	48
15	Bảng 2.10	Một số chỉ tiêu tài chính CONINCO	48
16	Bảng 2.11	Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo về ISO	63
17	Bảng 3.1	Các chỉ tiêu chứng thầu giai đoạn 2012-2014	67

## DANH MỤC CÁC BIỂU

<b>STT</b>	<b>Biểu đồ</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
1	Biểu đồ 2.1	Mục đích áp dụng ISO 9001:2008 tại CONINCO	46
2	Biểu đồ 2.2	Đánh giá của cán bộ nhân viên việc áp dụng ISO vào hoạt động quản lý tại CONINCO	47
3	Biểu đồ 2.3	Những lợi thế khi áp dụng ISO tại CONINCO	50
4	Biểu đồ 2.4	Những khó khăn khi áp dụng ISO tại CONINCO	58
5	Biểu đồ 2.5	Mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên về các quy trình được xây dựng trong tiêu chuẩn ISO áp dụng vào hoạt động quản lý tại CONINCO	59
6	Biểu đồ 2.6	Tỷ lệ cán bộ nhân viên tham gia cuộc điều tra về tình hình áp dụng ISO vào hoạt động quản lý tại CONINCO	61
7	Biểu đồ 2.7	Các loại hình tư vấn mà cán bộ viên tham gia khảo sát	62
8	Biểu đồ 2.8	Các hạng mục tư vấn mà cán bộ nhân viên tham gia khảo sát	62
9	Biểu đồ 2.9	Khảo sát về khái niệm ISO	63
10	Biểu đồ 2.10	Khảo sát về năm thành lập ISO	64
11	Biểu đồ 2.11	Năm CONINCO được cấp chứng chỉ ISO lần đầu tiên	64
12	Biểu đồ 2.12	Số lần cấp chứng chỉ ISO tại CONINCO	65
13	Biểu đồ 2.13	Bộ tiêu chuẩn được áp dụng tại CONINCO	65
14	Biểu đồ 2.14	Tình hình tham gia các lớp đào tạo về ISO do CONINCO tổ chức	66
15	Biểu đồ 2.15	Những hoạt động gây khó khăn cho việc áp dụng ISO tại CONINCO	66
16	Biểu đồ 3.1	Một số ý kiến về chiến lược để áp dụng ISO tại CONINCO hiệu quả	69

## DANH MỤC CÁC MÔ HÌNH

<b>STT</b>	<b>Hình</b>	<b>Nội dung</b>	<b>Trang</b>
1	Hình 1.1	Nguyên tắc quản lý chất lượng theo ISO 9001	18
2	Hình 1.2	Mô hình hệ thống quản lý chất lượng dựa trên quá trình theo TCVN ISO 9001:2008 (trùng với ISO 9001:2008)	23
3	Hình 2.1	Sơ đồ tổ chức quản lý công ty	42
4	Hình 2.2	Sơ đồ quá trình tư vấn thiết kế	52
5	Hình 2.3	Sơ đồ quá trình quản lý chất lượng trong khâu tư vấn nguyên vật liệu	54
6	Hình 2.4	Sơ đồ quản lý chất lượng trong khâu thi công, kiểm tra, nghiệm thu và giám sát	57



# LỜI MỞ ĐẦU

## 1. Tính cấp thiết của đề tài

Vấn đề chất lượng và quản lý chất lượng đã và đang là mối quan tâm hàng đầu trong chính sách phát triển của nhiều doanh nghiệp trong các lĩnh vực khác nhau trong đó có ngành xây dựng mà điển hình là Công ty Cổ phần Tư vấn Công nghệ, Thiết bị và Kiểm định xây dựng – CONINCO (sau đây gọi tắt là công ty CONINCO).

Trong những năm gần đây, khoa học kỹ thuật phát triển làm chu trình sản xuất rút ngắn, chất lượng sản phẩm được nâng cao. Mặt khác, thu nhập quốc dân ngày càng tăng kéo theo nhu cầu của người tiêu dùng thay đổi, họ đòi hỏi hàng hóa phải có chất lượng phù hợp. Đây là nguyên nhân chính làm cho cuộc cạnh tranh về giá cả sẽ được thay thế bằng cuộc cạnh tranh về chất lượng. Xu hướng này diễn ra ở hầu hết các lĩnh vực kinh doanh không riêng ngành xây dựng. Đứng trước bối cảnh đó ban lãnh đạo công ty CONINCO đã và đang nghiên cứu phương thức quản lý chất lượng cùng với việc triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 nhằm mục đích nâng cao chất lượng tư vấn Công nghệ, thiết bị và kiểm định xây dựng, nâng cao vị thế của công ty trên thị trường, góp phần vào sự phát triển của đất nước. Xuất phát từ lợi ích của quản lý chất lượng, từ lợi ích của áp dụng ISO vào quản lý chất lượng và xuất phát từ nhu cầu thực tiễn của công ty cùng với sự hướng dẫn của thầy Ts. **Phan Chí Anh** tôi đã chọn đề tài: **”Phân tích hoạt động quản lý chất lượng tại Công ty Cổ phần Tư vấn Công nghệ Thiết bị và Kiểm định xây dựng – CONINCO”**.

## 2. Tình hình nghiên cứu.

Hiện nay trên thế giới đang tồn tại rất nhiều bộ tiêu chuẩn về hệ thống quản lý chất lượng như :

- Lean Six Sigma (LSS): là mô hình quản lý kết hợp có chọn lọc giữa sản xuất tinh gọn và Six Sigma ra đời vào những năm 90 của thế kỷ 20. LSS được xem

là một xu thế mới trong việc lựa chọn các phương pháp và công cụ cải tiến một cách hữu hiệu nhằm duy trì sự phát triển của một tổ chức đồng có thể đáp ứng các yêu cầu của khách hàng: giá cả cạnh tranh, chất lượng tốt nhất, thời gian giao hàng đúng hạn. Tuy nhiên hệ thống này chỉ thực sự phát huy hết lợi ích khi áp dụng cho các doanh nghiệp kinh doanh còn các doanh nghiệp có dính đến yếu tố: thiết kế, sản xuất, thì nó lại bị hạn chế. Tuy nhiên tính đến nay thì nó đã được áp dụng thành công ở nhiều tập đoàn đa quốc gia như: Samsung, LG, GE,...

- TQM: Hệ thống quản lý chất lượng đồng bộ do Faygenbao xây dựng năm 1950. Hệ thống này là một trong những cách tiếp cận hệ thống quản lý chất lượng ở mọi công đoạn trong sản xuất. từ các hoạt động đến sự hiểu biết, sự cam kết, hợp tác của các toàn thể nhân viên trong tổ chức nhất là ở các cấp lãnh đạo, nhân tố chủ đạo tạo nên sự thành công của hệ thống. Tuy nhiên bộ tiêu chuẩn này chỉ thực sự hiệu quả khi áp dụng trong các tổ chức sản xuất, thiết kế, nhưng không hiệu quả khi áp dụng trong lĩnh vực kinh doanh.

- ISO 9000: Nếu TQM được coi là là phép tấn công để đạt những những mục tiêu cao hơn về chất lượng thì ISO 9000 lại được coi là chiến lược phòng thủ không để mất những gì đã có về chất lượng. Bộ tiêu chuẩn này ra đời năm 1947 tại Geneva (Thụy Sĩ) do tổ chức ISO sáng lập. Đây là bộ tiêu chuẩn quốc tế mà bất kỳ tổ chức nào đều có thể áp dụng từ thiết kế, sản xuất, phân phối đến dịch vụ.

Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 được nhiều nước trên thế giới áp dụng, đồng thời cũng được nhiều học giả trên thế giới tiếp cận như:

- Mehmet Sitki Ilkay và Emre Aslan (2012) trong nghiên cứu “*Hiệu quả của việc thực hiện hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ*”. Nhóm tác giả đã đi nghiên cứu sự khác biệt giữa các công ty được cấp chứng nhận ISO và các công ty không được cấp chứng nhận ISO trong 255 doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Thổ Nhĩ Kỳ về hiệu suất và chất lượng thực hiện nó. Kết quả tác phẩm đã chỉ ra rằng không có sự khác biệt về mặt thống kê giữa các công ty này về mặt hiệu suất. Đồng thời nghiên cứu cũng chỉ ra hoạt động chất lượng tại các công ty được cấp giấy chứng nhận cao hơn so với các công ty không được cấp giấy

chứng nhận. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng thực tế chất lượng cao hơn không có nghĩa là năng suất cao hơn. Mặt khác nghiên cứu cũng ra cho thấy các công ty được cấp giấy chứng nhận ISO do yếu tố nội bộ thúc đẩy có hiệu suất cao hơn các công ty được cấp giấy chứng nhận do yếu tố bên ngoài thúc đẩy.

- Tomoaki Shimada và Nobuki Okamoto (2010) trong tác phẩm “*Hiệu quả của việc thực hiện áp dụng hệ thống ISO 9001 trong các công ty Nhật Bản*”. Nghiên cứu được thực hiện khảo sát ở 1250 doanh nghiệp tại Nhật. Nhóm tác giả nghiên cứu mối quan hệ của đặc điểm bốn loại quản lý: chính sách quản lý (ảnh hưởng của chính sách này đối với nhân viên), quản lý đối tượng (MBO), kiểm soát quản lý (quản lý số lượng đối tượng) và quản lý bằng luật pháp; và hiệu quả của việc thực hiện hệ thống ISO 9001. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng việc áp dụng thực hiện ISO 9001 là do áp lực từ khách hàng, do nhân viên vận hành hệ thống hay do chính sách quản lý đều có ảnh hưởng tới nhận thức, lợi ích mà nó mang lại cho người lao động hay cho cấp quản lý. Bên cạnh đó nghiên cứu cũng chỉ ra sự tham gia của MBO vào hoạt động quản lý làm tăng hiệu quả khi thực hiện ISO trong các công ty, đặc biệt là việc thực hiện quản lý từ dưới lên có vai trò vô cùng quan trọng để thực hiện hiệu quả hệ thống ISO này. Mặt khác nghiên cứu cũng chỉ ra cần quy định trách nhiệm cao đối với các nhân viên thực hiện các chính sách của hệ thống ISO này để đối ứng khách hàng nhằm làm tăng lợi ích đạt được từ hệ thống giữa hai bên.

- Bhuiyan, Nadia và Aslam, Nadeem (2004) với nghiên cứu “*Thực hiện ISO 9001:2000 kinh nghiệm từ Bắc Mỹ*”. Trong bài này nhóm tác giả tập trung nghiên cứu những khó khăn mà các công ty gặp phải khi thực hiện ISO 9001:2000, đồng thời nghiên cứu cũng đi xác định các đặc tính của những khó khăn trên. Kết quả nghiên cứu cho hay các công ty lớn phải đối mặt với ít khó khăn hơn các công ty nhỏ; đồng thời nghiên cứu cũng chỉ ra số năm hoạt động không có tác động tới những khó khăn mà các công ty phải đối mặt.

- Phan Chí Anh và Yoshiki Matsui trong nghiên cứu: “*Mối quan hệ giữa chất lượng quản lý thông tin và hiệu suất hoạt động: Quản điểm của thế giới*”. Bằng cách sử dụng các thước đo là: Cách phối hợp các phương án giải quyết vấn đề, thiết

kế mỗi liên kết các chức năng sản phẩm, thông điệp tới khách hàng và thông điệp tới người cung cấp. Kết quả nghiên cứu trong 13 mặt hàng được đo lường để đánh giá mức độ khác nhau về hiệu suất hoạt động của các nhà máy về: chi phí trên một đơn vị sản xuất, thông số kỹ thuật sản xuất của sản phẩm, hiệu suất thời gian giao hàng, giao hàng nhanh, sự phối hợp giữa các sản phẩm bổ trợ, chu kỳ quay vòng vốn, chu kỳ hàng tồn kho, doanh thu, thời gian phát triển sản phẩm mới, tính khả thi và hiệu suất của sản phẩm này, thời gian ra mắt sản phẩm mới, tính sáng tạo trong sản phẩm mới và dịch vụ chăm sóc khách hàng đã chỉ ra rằng: chất lượng quản lý thông tin giúp các doanh nghiệp tăng doanh thu, giảm thời gian phát triển sản phẩm, sử dụng QMI giúp các doanh nghiệp Nhật bản thiết kế được các sản phẩm đa chức năng, là cầu nối giữa doanh nghiệp với nhà cung cấp, với khách hàng. Sử dụng QMI giúp các doanh nghiệp nâng cao chất lượng sản xuất, mặt khác còn giúp cho quá trình từ sản xuất, phân phối, dịch vụ của doanh nghiệp được linh hoạt hơn, quản lý chặt chẽ hơn.

Ở Việt nam, trước thềm hội nhập và phát triển, được sự tin nhiệm của Đảng và Nhà nước giao phó, bộ ISO 9000 được Tổng cục – Đo lường – Chất lượng biên soạn và phổ biến các tài liệu về ISO, các hướng dẫn, giáo trình, các phần mềm ứng dụng, các quy định về chứng nhận phù hợp, chứng nhận. Hưởng ứng theo theo yêu cầu của Đảng và Nhà nước đồng thời để bắt kịp xu hướng phát triển của khu vực và thế giới trong quá trình mở cửa hội nhập, hợp tác cùng phát triển thì ngày nay đã có nhiều doanh nghiệp áp dụng ISO vào hoạt động quản lý trong đó có CONINCO. Để làm sáng tỏ mục đích cũng như tình hình áp dụng ISO vào sản xuất ở CONINCO tác giả thực hiện, phân tích và đánh giá thông qua việc trả lời các câu hỏi sau:

- Vì sao công ty CONINCO phải quản lý chất lượng tư vấn?
- Hoạt động quản lý chất lượng tại công ty CONINCO diễn ra như thế nào?
- Công cụ nào được CONINCO sử dụng trong hoạt động này?
- Tại sao CONINCO lại sử dụng công cụ đó?
- Để nâng cao chất lượng tư vấn cũng như áp dụng thành công những công cụ này vào hoạt động quản lý chất lượng công ty CONINCO cần phải làm gì?

Mặt khác, hiện nay việc áp dụng , thực hiện ISO 9000 vào hoạt động quản lý sản xuất ở Việt nam cũng được đề cập đến trong một số nghiên cứu như sau:

- TS Phan Chí Anh trong nghiên cứu “*Chất lượng – Nền tảng cho sức cạnh tranh doanh nghiệp*” (2011) đã thực hiện phân tích mối tương quan giữa chất lượng với chi phí, thời gian sản xuất, giao hàng, tính linh hoạt sản xuất. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng trong chiến lược cạnh tranh của các doanh nghiệp Việt nam thì chất lượng là nền tảng của mọi hoạt động. Việc đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật và yêu cầu của khách hàng sẽ giúp nhà sản xuất giảm thiểu chi phí hàng hỏng, thời gian sửa chữa và tái gia công, góp phần cắt giảm giá thành sản phẩm và thời gian giao hàng; Việc lựa chọn các ưu tiên về chiến lược cạnh tranh: chất lượng, chi phí, giao hàng, tốc độ có liên quan chặt chẽ đến cấu trúc quản lý, các công cụ và phương pháp quản lý áp dụng nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh đó; Việc lựa chọn các ưu thế cạnh tranh bắt đầu bằng việc xác định chiến lược/thị trường lỗ hổng, lựa chọn các ưu tiên cạnh tranh; Lựa chọn áp dụng các công cụ cải tiến và đổi mới để phát triển nền tảng quản lý phù hợp với các ưu thế cạnh tranh đó. Mặt khác trong nghiên cứu khác của tác giả là “*ISO 9000 và tác động tới kết quả hoạt động doanh nghiệp Việt nam*” cho hay khó khăn lớn nhất mà doanh nghiệp Việt nam gặp phải là sức cản nội bộ đối với yêu cầu phải thay đổi và thiếu nguồn lực; thứ hai là thiếu đào tạo về chất lượng ISO.

Thạc sĩ Trần Mạnh Sĩ trong luận văn nghiên cứu: “*Đánh giá việc áp dụng ISO 9001 tại công ty điện lực Nam định*”, năm 2013. Luận văn chỉ rằng việc áp dụng ISO 9001:2008 giúp doanh nghiệp xây dựng đầy đủ, chi tiết và thống nhất các quy trình, văn bản, kế hoạch,... nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất; nâng cao hiệu quả công tác quản lý, sự phối hợp giữa các bộ phận phòng ban trở nên nhịp nhàng và hiệu quả hơn.

Trong các công trình khoa học trên, các tác giả đã luận bàn về vai trò và tầm quan trọng của ISO trong hoạt động quản lý tại các doanh nghiệp. Các tác giả cũng đề xuất các giải pháp, kiến nghị để áp dụng ISO vào hoạt động quản lý một cách hiệu quả. Tuy nhiên, hiện chưa có một nghiên cứu nào đề cập tới việc áp dụng ISO 9000 vào hoạt động quản lý ở tại CONINCO. Với luận văn này, tác giả thực hiện phân tích và đánh giá một cách toàn diện hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO bằng các chỉ

tiêu, cơ sở cụ thể đã được xây dựng trong lý thuyết, thực tiễn, qua đó tạo cơ sở cho các giải pháp để áp dụng ISO vào hoạt động quản lý ở đây một cách hiệu quả.

### **3. Mục đích nghiên cứu**

Các doanh nghiệp cần phải xây dựng cho mình một hệ thống quản lý chất lượng toàn diện nhằm cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm của mình. Từ đó, giành được thắng lợi trong cạnh tranh bằng lợi thế về chất lượng sản phẩm và uy tín của doanh nghiệp. Do vậy, không ngừng nâng cao và hoàn thiện công tác quản lý chất lượng là một vấn đề quan trọng cần được quan tâm hàng đầu ở các doanh nghiệp. Với nhận thức đó đề tài: ‘Phân tích hoạt động quản lý chất lượng tại công ty Cổ phần Tư vấn Công nghệ, Thiết bị và kiểm định xây dựng – CONINCO’ nhằm mục đích xây dựng, đề xuất các giải pháp nâng cao hiệu quả quản lý chất lượng trong xây dựng nói chung và trong hoạt động tư vấn giám sát xây dựng tại CONINCO nói riêng.

### **4. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu**

Đề tài tập chung vào “phân tích hoạt động quản lý chất lượng tại công ty Cổ phần Tư vấn Công nghệ Thiết bị và Kiểm định xây dựng – CONINCO”

Đối tượng nghiên cứu: Hoạt động quản lý chất lượng tại Công ty Cổ phần Tư vấn Công nghệ Thiết bị và Kiểm định xây dựng – CONINCO tại khu vực miền Bắc.

Dữ liệu sử dụng trong bài được thu thập trong ba năm gần đây (2009-2011).

### **5. Phương pháp nghiên cứu**

#### **5.1 Phương pháp thu thập số liệu**

- Phương pháp thu thập số liệu thứ cấp: Phương pháp này sử dụng các số liệu thứ cấp thu thập từ các báo cáo, ấn phẩm của công ty CONINCO và các số liệu trên văn bản, tài liệu khác và từ internet.

- Phương pháp chuyên gia: Lấy ý kiến tư vấn của đội ngũ quản lý kinh tế, kỹ thuật trong công ty thông qua các phiếu câu hỏi phỏng vấn cán bộ công nhân viên về tình hình áp dụng, triển khai ISO 9001 tại công ty CONINCO. Bảng câu hỏi này áp dụng cho khảo sát nội bộ, đối tượng hướng tới là cán bộ công nhân viên của công ty. Bảng câu hỏi được thiết kế theo cấp độ từ dễ đến khó, từ câu hỏi chung đến

câu hỏi cá nhân, từ cơ bản đến chuyên sâu. Mục đích của việc thiết kế là không tạo áp lực cho người tham gia phỏng vấn, đồng thời qua đó để thu được các thông tin, câu trả lời chính xác và xác thực với thực tiễn nhất. Thời gian thực hiện khảo sát một tuần. Kết thúc cuộc khảo sát thu được 30 phiếu trả lời trong đó có: 1 giám đốc, 2 trưởng phòng, 3 phó phòng và 24 nhân viên tham gia khảo sát

## **5.2 Phương pháp phân tích số liệu**

- Phân tích tổng hợp, kết hợp giữa phân tích định lượng và phân tích định tính để giải thích số liệu, liên hệ với các nguyên nhân từ thực tiễn.

- Thống kê so sánh, sử dụng số liệu theo chuỗi thời gian để so sánh dọc các chỉ tiêu hoạt động của CONINCO qua các thời kỳ phát triển.

- Sử dụng các mô hình minh họa: các mô hình được minh họa ở đây là các quy trình xử lý trong các khâu tư vấn.

## **6. Những đóng góp của luận văn**

Trước hết, về mặt học thuật, lý luận: Trên cơ sở hệ thống hóa các quan điểm, nhận định về chất lượng, quản lý chất lượng nói chung và quản lý chất lượng nói riêng tại CONINCO, tác giả đi phân tích các đặc điểm của hoạt động quản lý chất lượng trong công tác tư vấn giám sát xây dựng.

Thứ hai, về mặt thực tiễn: Phân tích một cách có hệ thống và khoa học thực trạng công tác quản lý chất lượng tại CONINCO giai đoạn 2009-2011 qua cơ sở kết hợp phân tích định tính và định lượng, tìm ra nguyên nhân những hạn chế tác động tới hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO.

Thứ ba, từ lý luận tới thực tiễn nêu trên tác giả đưa ra những phương hướng, giải pháp nhằm nâng cao hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO.

## **7. Kết cấu đề tài**

Nội dung đề tài được chia làm ba chương như sau:

**Chương 1: Một số vấn đề chung về quản lý chất lượng và ISO 9001:2008**

**Chương 2: Thực trạng hoạt động quản lý chất lượng tại Công ty CONINCO.**

**Chương 3: Một số giải pháp nâng cao hoạt động quản lý chất lượng tại công ty CONINCO.**

Tuy nhiên, do đặc thù của ngành xây dựng mà việc đem lý thuyết ứng dụng vào mục đích nghiên cứu của mình, bài viết khó tránh khỏi những sai sót. Do vậy, tôi mong nhận được ý kiến đóng góp của thầy cô và các bạn để bài viết được hoàn chỉnh hơn. Qua đây tôi xin chân thành cảm ơn sự hướng dẫn, chỉ bảo của thầy Ts. Phan Chí Anh cùng các anh chị nhân viên công ty CONINCO trong suốt thời gian tôi nghiên cứu tại đây.



# CHƯƠNG 1

## MỘT SỐ LÝ LUẬN CƠ BẢN VỀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ TIÊU CHUẨN ISO 9000

### 1.1 Một số lý luận cơ bản về chất lượng và quản lý chất lượng

#### 1.1.1 *Chất lượng*

Chất lượng là một phạm trù rất rộng và phức tạp, nó phản ánh tổng hợp các nội dung về kỹ thuật, kinh tế và xã hội. Do tính phức tạp đó mà hiện nay có rất nhiều quan điểm khác nhau về chất lượng. Mỗi quan điểm đều được nhìn nhận trên cơ sở khoa học và thực tiễn khác nhau. Đồng thời mỗi quan điểm đều có những đóng góp nhất định thúc đẩy khoa học quản lý chất lượng không ngừng cải tiến và phát triển.

Trước hết, quan điểm triết học cho rằng: “*Chất lượng là sự đạt đến sự hoàn hảo, tuyệt đối*”. Theo quan điểm này chất lượng mang tính chất trừu tượng, cảm tính hay nói khác mọi sản phẩm sản xuất ra đã đáp ứng mọi yêu cầu của khách hàng, nó mang đầy đủ tính năng và công dụng đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng cũng như đạt mục tiêu của nhà sản xuất.

Thứ hai, theo quan điểm đặc tính của sản phẩm thì: “*Chất lượng trong sản xuất công nghiệp là một tập hợp các đặc tính của sản phẩm phản ánh các giá trị sử dụng của nó*” (Walte.A.Shewart). Theo quan điểm này thì chất lượng sản phẩm phản ánh số lượng đặc tính tồn tại trong sản phẩm. Càng nhiều đặc tính sản phẩm càng đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, càng nhiều đặc tính, chất lượng sản phẩm cao thì chi phí cao.

Thứ ba, theo quan điểm của nhà sản xuất: “*Chất lượng sản phẩm là sự đạt được và tuân thủ đúng những tiêu chuẩn, yêu cầu kinh tế, kỹ thuật đã được thiết kế từ trước*”. Theo quan điểm này, thì nhà sản xuất sẽ sản xuất sản phẩm theo tiêu chuẩn, kỹ thuật mà họ đặt ra. Quan điểm này đã không tính đến nhu cầu của khách hàng, không tính đến sự thích nghi và tính tương thích trong các sở thích, thị yếu của người tiêu dùng. Do đó, quan điểm này không phù hợp, nó không xuất phát từ nhu cầu của khách hàng.

Thứ tư, nhìn nhận từ góc độ của người tiêu dùng: “*Chất lượng là sự phù hợp với yêu cầu*” (Philip Crosby). Theo quan điểm này sản phẩm chỉ đạt chất lượng khi được người tiêu dùng đánh giá thông qua yêu cầu và mục đích mà họ sử dụng. Song, quan điểm này cũng chỉ ra rằng chất lượng sản phẩm sẽ đi sau quá trình sản xuất vì chỉ khi sử dụng mới đánh giá được chất lượng,

Thứ năm, theo quan điểm chi phí: “*Chất lượng sản phẩm là thỏa mãn được khả năng thanh toán của khách hàng*”. Theo quan điểm này chất lượng sản phẩm được đo bằng khả năng thanh toán của khách hàng. Khách hàng thanh toán được tức là sản phẩm đó có chất lượng.

Thứ sáu, theo quan điểm cạnh tranh: “*Chất lượng sản phẩm là tạo ra các đặc điểm sản phẩm và dịch vụ mà đối thủ cạnh tranh không có được*”. Theo quan điểm này thì chất lượng sản phẩm dựa trên sự khác biệt về đặc tính trên sản phẩm mà đối thủ cạnh tranh không có.

Thứ bảy, theo quan điểm giá trị: “*Chất lượng là một tập hợp những tính chất của sản phẩm chứa đựng mức độ thích ứng của nó để thỏa mãn những nhu cầu nhất định theo công dụng của nó với những chi phí xã hội cần thiết*”. Theo quan điểm này thì chất lượng là tỷ lệ thuận giữa lợi ích thu được và chi phí bỏ ra để thu được lợi ích đó.

Ngày nay chất lượng không chỉ được đánh giá qua chất lượng sản phẩm mà còn bao gồm chất lượng dịch vụ sau bán hàng, chất lượng của hệ thống quản lý để tạo ra sản phẩm và dịch vụ. Song chất lượng sản phẩm chỉ được thấy thông qua quá trình sử dụng trong những điều kiện và hoàn cảnh cụ thể. Do vậy, một khái niệm được coi là đầy đủ và được chấp nhận nhiều hơn cả là khái niệm của tổ chức tiêu chuẩn quốc tế (ISO): “*Chất lượng sản phẩm là tập hợp những chỉ tiêu, những đặc trưng của sản phẩm thể hiện mức thỏa mãn những nhu cầu trong những điều kiện tiêu dùng xác định*” [4]. Theo quan điểm này thì chất lượng không chỉ quan tâm đến nhu cầu bộc lộ mà còn quan tâm đến những nhu cầu tiềm ẩn của khách hàng. Khi xác định được những nhu cầu tiềm ẩn này và đi đáp ứng những nhu cầu đó từ đó tạo ra sức hút làm thỏa mãn mong đợi của khách hàng làm tăng vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

### *1.1.1.1 Đặc điểm của sản phẩm xây dựng*

#### *a) Đặc điểm*

Ngành xây dựng là một ngành kinh tế kỹ thuật đặc thù, nó có những tính năng riêng biệt bao gồm:

- Tính tổng hợp: Nó là một chỉnh thể bao gồm các chuyên ngành khác nhau và đòi hỏi tổng hợp các phương thức cũng như cách thức quản lý khác nhau để tạo ra sản phẩm.
- Tính cố định: Tức sản phẩm xây dựng mang tính cố định. Ngay từ khi thiết kế nó được xác định vị trí, kích thước, tiêu chuẩn thiết kế, tiêu chuẩn thi công... Các tiêu chuẩn này là cố định kể từ khi thi công cho tới khi sử dụng. Nó chỉ mất tính cố định khi không còn giá trị sử dụng.
- Tính đơn nhất: Tức là việc thiết kế chỉ phù hợp với kiểu dáng và kích thước của công trình này khi đem sang công trình khác thì khó phù hợp. Cũng theo đặc điểm này thì không thể sản xuất sản phẩm xây dựng theo dây chuyền. Mặt khác việc thiết kế như thế nào thì bắt buộc thi công như vậy nhưng khi thiết kế khác hoặc sang điều kiện chỗ khác thì lại phải thi công theo cách khác (bởi nó phụ thuộc vào địa chất và khí tượng thủy văn của từng nơi).
- Tính phức hợp: Nó bao gồm nhiều hạng mục công trình ghép nối lại trong đó không thể thiếu hạng mục nào. Mỗi hạng mục là đòi hỏi cách quản lý khác nhau, các yêu cầu về tiêu chuẩn chất lượng khác nhau.
- Tính dự kiến: Công trình trước khi xây dựng phải được dự kiến về chi phí, dự kiến về nhân lực, dự kiến về nguyên vật liệu; phải được tiến hành phân tích khả thi, chọn địa điểm khảo sát, thiết kế, thi công.

#### *b) Các yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng*

- Thị trường: Do nhu cầu luôn thay đổi vận động theo xu hướng đi lên, do vậy chất lượng sản phẩm hàng hóa cũng phụ thuộc vào nó. Thị trường quyết định mức chất lượng hàng hóa mà doanh nghiệp cung cấp, đồng thời nó cũng chỉ ra cho doanh nghiệp nhu cầu đòi hỏi của khách hàng để từ đó đáp ứng được hoàn chỉnh hơn. Điều này, đòi hỏi phải tiến hành một cách thận trọng, nghiêm túc trong công

tác điều tra nghiên cứu nhu cầu thị trường, phân tích môi trường kinh tế xã hội, xác định chính xác nhận thức của khách hàng, thói quen, truyền thống, phong tục tập quán, văn hóa nhằm đưa ra những sản phẩm phù hợp với nhu cầu của thị trường.

- Khoa học công nghệ: Với sự phát triển của khoa học công nghệ nó tạo ra lực đẩy giúp các doanh nghiệp cải tiến và nâng cao chất lượng sản phẩm của mình. Làm chủ khoa học công nghệ tạo điều kiện để ứng dụng nhanh nhất, hiệu quả nhất những thành tựu khoa học kỹ thuật vào sản xuất là yếu tố quyết định nâng cao chất lượng sản phẩm.

- Cơ chế và chính sách quản lý: Đây là nhân tố vừa có tác động trực tiếp vừa có tác động gián tiếp lên chất lượng sản phẩm, kích thích và thúc đẩy các doanh nghiệp đầu tư đổi mới trang thiết bị, đổi mới phương thức quản lý nhằm tạo ra những sản phẩm tốt hơn đáp ứng nhu cầu của khách hàng cả trong hiện tại và tương lai.

- Yếu tố con người: Đây là yếu tố quan trọng hàng đầu mà mỗi doanh nghiệp cần. Sản phẩm chất lượng chỉ được tạo ra khi có những con người có chất lượng.

- Nguyên vật liệu: Nguyên vật liệu có chất lượng ổn định sẽ đảm bảo được các tiêu chuẩn mà doanh nghiệp đề ra.

- Trình độ tổ chức quản lý: Đây là yếu tố quan trọng quyết định chất lượng sản phẩm, bởi chất lượng sản phẩm phụ thuộc vào phương pháp quản lý và trách nhiệm của người quản lý. Khi trình độ quản lý tốt sẽ dẫn tới sắp xếp đúng việc, hoạt động giám sát chặt chẽ hơn,... từ đó tạo ra sản phẩm có chất lượng hơn.

#### *1.1.1.2 Các yếu tố ảnh hưởng tới hoạt động quản lý chất lượng sản phẩm tư vấn xây dựng*

- Thiết kế: Việc thiết kế một công trình phải đảm bảo đáp ứng một cách tốt nhất về mục đích sử dụng, những đòi hỏi phải phù hợp với trình độ đội ngũ công nhân lao động và đặc biệt là phải đảm bảo về mặt kiến trúc, văn hóa và thẩm mỹ.

- Thi công: Trong suốt quá trình xây dựng chất lượng công trình phụ thuộc vào các yếu tố đó là nguyên vật liệu, thiết bị máy móc, kỹ thuật thi công và tay nghề người lao động.

- Giám sát: Đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng tới chất lượng công trình. Bởi công trình xây dựng khó có thể sửa lại khi bị sai hỏng, việc sai hỏng này thường dẫn tới hậu quả rất nghiêm trọng.

- Môi trường: Đây là yếu tố tác động chủ yếu đến chất lượng công trình. Các yếu tố đó bao gồm: thời tiết, văn hóa và các phong tục tập quán.

- Hệ thống quản lý chất lượng: Hệ thống này được tạo thành bởi các yếu tố con người, tính thống nhất và hệ thống quản lý chất lượng.

### *1.1.1.3 Các chỉ tiêu đánh giá chất lượng tư vấn giám sát trong xây dựng*

Chất lượng công trình được đánh giá thông qua việc đáp ứng nhu cầu của người sử dụng. Những đặc tính thể hiện chất lượng công trình qua công tác tư vấn giám sát như:

- Tính khả dụng, bất cứ công trình nào cũng phải đáp ứng được yêu cầu về tính sử dụng như: Kiểu dáng thiết kế, vị trí, cảnh quan môi trường, vị trí lắp đặt các hệ thống điện, nước, về giao thông liên lạc, về thời gian sử dụng,...

- Tính an toàn, mọi công trình đều phải được đảm bảo độ an toàn trong sử dụng như: An toàn về kỹ thuật, an toàn về trọng lực, về sức nén, an toàn khi vận hành, an toàn khi biến đổi thời tiết, môi trường khí hậu.

- Tính kinh tế, đặc tính này lấy hiệu quả kinh tế lớn nhất với chi phí giá thành công trình hợp lý nhất sao cho đáp ứng được lợi ích lớn nhất của người tiêu dùng khi sử dụng.

- Cảnh quan môi trường, mọi công trình đòi hỏi phải hài hòa với điều kiện môi trường, với con người. Do đó, từ khi quy hoạch, thiết kế cho đến thi công, hoàn thiện,...cần phải được nghiên cứu một cách kỹ lưỡng.

## **1.1.2 Quản lý chất lượng**

### *1.1.2.1 Khái niệm về quản lý chất lượng*

Chất lượng không tự nhiên sinh ra, nó là kết quả của hàng loạt các tác động qua lại giữa các yếu tố liên quan với nhau. Do đó, để có được những sản phẩm chất lượng đòi hỏi phải quản lý những yếu tố này một cách đúng đắn và hợp lý.

Tính đến nay đã có rất nhiều quan điểm khác nhau về quản lý chất lượng. Theo A.G.Robertson (nhà quản lý người Anh) cho rằng: “*Quản lý chất lượng sản phẩm là ứng dụng các biện pháp, thủ tục, kiến thức khoa học kỹ thuật đảm bảo cho các sản phẩm đang hoặc sẽ sản xuất phù hợp với thiết kế, với yêu cầu trong hợp đồng kinh tế bằng con đường hiệu quả nhất, kinh tế nhất*”[3,tr.6]. Theo quan điểm

này quản lý chất lượng được xác định như là một hệ thống quản trị nhằm xây dựng các chương trình và phối hợp các chương trình giữa các đơn vị với nhau để tăng cường và duy trì chất lượng trong các khâu tổ chức thiết kế, sản xuất sao cho sản xuất có hiệu quả nhất, đồng thời làm thỏa mãn các yêu cầu của người tiêu dùng.

Theo A.V.Feigenbaum (giáo sư người Mỹ) cho rằng: “*Quản lý chất lượng sản phẩm – đó là một hệ thống hoạt động thống nhất có hiệu quả nhất của những bộ phận khác nhau trong một đơn vị kinh tế, chịu trách nhiệm triển khai các thông số chất lượng, duy trì mức chất lượng đã đạt được và nâng cao nó để đảm bảo sản xuất và sản xuất một cách kinh tế nhất, thỏa mãn nhu cầu thị trường*” [3,tr.6].

Theo K.Ishikawa (giáo sư người Nhật) cho rằng: “*Quản lý chất lượng sản phẩm có nghĩa là: nghiên cứu – thiết kế - triển khai sản xuất và bảo dưỡng một sản phẩm có chất lượng, sản phẩm phải kinh tế nhất có ích nhất và bao giờ cũng thỏa mãn nhu cầu người tiêu dùng*” [3,tr.6].

Theo JIS -84 (Tiêu chuẩn công nghiệp Nhật): “*Quản lý chất lượng là hệ thống các phương pháp tạo điều kiện sản xuất, tiết kiệm những hàng hóa có chất lượng hoặc đưa ra những dịch vụ có chất lượng thỏa mãn yêu cầu của người tiêu dùng*”[12,tr.7].

Theo TCVN 8402 – 94: “*Quản lý chất lượng là tập hợp những hoạt động của chức năng quản lý chung xác định chính sách chất lượng, mục đích, trách nhiệm và thực hiện chúng thông qua các biện pháp như: Lập kế hoạch chất lượng, điều khiển chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng trong khuôn khổ hệ thống chất lượng*” [12]. Quan điểm này được xem là chính xác và đầy đủ nhất về quản lý chất lượng. Theo quan điểm này thì quản lý chất lượng là chất lượng của hoạt động quản lý chứ không đơn thuần chỉ là chất lượng của hoạt động kỹ thuật. Như vậy cũng theo quan điểm này thì:

Đối tượng của quản lý chất lượng là các quá trình, các hoạt động, sản phẩm và dịch vụ.

Mục tiêu của quản lý chất lượng chính là nâng cao mức thỏa mãn trên cơ sở tối ưu chi phí.

Phạm vi quản lý chất lượng: Mọi khâu từ thiết kế đến triển khai sản xuất, phân phối và tiêu dùng.

Nhiệm vụ của quản lý chất lượng: Xác định mức chất lượng cần đạt được. Sản phẩm được sản xuất theo đúng tiêu chuẩn kỹ thuật được thiết kế. Không ngừng cải tiến để nâng cao chất lượng sản phẩm phù hợp với nhu cầu của khách hàng.

Quản lý chất lượng thực hiện các chức năng sau:

- Chức năng hoạch định: Chức năng này giúp doanh nghiệp xác định rõ và chính xác các mục tiêu nói chung và các mục tiêu chất lượng nói riêng.
- Chức năng tổ chức thực hiện: *“Đây là quá trình thiết lập cơ cấu tổ chức phù hợp với các mục tiêu, nguồn lực, là việc xác định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn giữa các bộ phận, các thành viên trong tổ chức, đồng thời thiết lập mối quan hệ giữa chúng trong quá trình hoạt động”* [8,tr.12]. Hay nói khác tổ chức thực hiện là quá trình tổ chức điều hành các hoạt động bằng các phương tiện kỹ thuật, các phương pháp cụ thể nhằm đảm bảo chất lượng theo đúng yêu cầu đặt ra; giúp các cá nhân, tổ chức nhận thức mục tiêu của mình một cách rõ ràng cụ thể.
- Chức năng kiểm tra, kiểm soát: Tiến hành thu thập, đánh giá thông tin và tình hình thực hiện các mục tiêu đề ra theo kế hoạch của doanh nghiệp. Tiến hành kiểm tra trên hai phương diện: Kiểm tra mức độ tuân thủ các quy trình, quy phạm kỹ thuật, kỷ luật lao động; kiểm tra tính chính xác cũng như tính khả thi của kế hoạch. Trên cơ sở đó đánh giá tình hình, tìm ra nguyên nhân không hoàn thành để đưa ra các biện pháp điều chỉnh kịp thời.
- Chức năng điều chỉnh và cải tiến: Chức năng này được thực hiện liên tục trong suốt quá trình diễn ra hoạt động quản lý chất lượng nhằm thực hiện những tiêu chuẩn chất lượng đề ra đồng thời nâng chất lượng của doanh nghiệp lên một tầm cao hơn đáp ứng với tình hình mới với những nhu cầu mới.

Như vậy có thể thấy quản lý chất lượng có một vai trò vô cùng quan trọng đối với các doanh nghiệp Việt nam nói chung và các doanh nghiệp trong ngành xây dựng nói riêng trong bối cảnh hội nhập và phát triển. Quản lý chất lượng tạo điều kiện tiền đề giúp các doanh nghiệp xác định và khẳng định vị thế của mình trên thị trường trong nước và trong khu vực.

### *1.1.2.2 Nội dung của quản lý chất lượng trong doanh nghiệp tư vấn xây dựng*

#### *a) Quản lý chất lượng trong tư vấn thiết kế*

Đây là hoạt động hết sức quan trọng, là nhiệm vụ hàng đầu trong ngành xây dựng nói chung và trong tư vấn xây dựng nói riêng. Mức độ thỏa mãn của khách hàng hoàn toàn phụ thuộc vào chất lượng thiết kế. Không thể thi công một công trình theo một bản vẽ tồi hay sai: Thiết kế sai không những tạo ra một công trình kém chất lượng mà còn có thể không thi công được nếu thiếu chính xác. Do đó, hoạt động công tác tư vấn giám sát cần đòi hỏi phải đưa ra các phương án và phân tích về mặt thiết kế các đặc điểm của sản phẩm như: lợi ích thu được so với chi phí bỏ ra, trình độ chất lượng, tài liệu thiết kế công nghệ, hệ số khuyết tật và các biện pháp điều chỉnh,... Để đạt được những tiêu chí trên đòi hỏi người tư vấn giám sát phải có trình độ về chất lượng.

#### *b) Quản lý chất lượng trong tư vấn nguyên vật liệu, lắp đặt thiết bị (tư vấn công nghệ, thiết bị)*

Nguyên vật liệu trong xây dựng dân dụng và công nghiệp là: vôi, đá, xi măng, sắt, thép, gỗ, sơn, thiết bị điện, thiết bị dẫn nước,... Để thi công được một công trình đúng chất lượng và đúng theo kế hoạch thi công thì khâu tư vấn nguyên liệu phải thật chính xác về: Thời gian, địa điểm, số lượng, chất lượng, đúng chủng loại. Đó vậy, để quản lý tốt chất lượng trong giai đoạn này cần phải tư vấn sao cho: Lựa chọn nhà cung ứng một cách phù hợp để đảm bảo quá trình đầu ra một cách ổn định; Đánh giá chính xác và đầy đủ các nhà cung ứng, đồng thời cùng với họ thiết lập các hệ số thông tin về chất lượng để có thể kiểm soát và đánh giá lẫn nhau như: số lần cung ứng, tỷ lệ nguyên vật liệu cung ứng, chi phí cho việc kiểm tra quá trình cung ứng.

#### *c) Quản lý chất lượng trong quá trình tư vấn giám sát thi công*

Trong giai đoạn này cần tập chung vào các nhiệm vụ sau:

- Kiểm tra, giám sát các nguyên vật liệu đầu vào, các máy móc thiết bị đưa vào sản xuất, giám sát tình hình kỷ luật lao động, kiểm tra các phương tiện đo lường chất lượng được áp dụng.



- Những thông số về tiêu chuẩn kỹ thuật của các bộ phận, của máy móc thiết bị phải luôn được cập nhật và kiểm soát thường xuyên. Các chỉ tiêu đánh giá tổn thất, lãng phí do các sản phẩm không đạt tiêu chuẩn cũng như các chỉ tiêu đánh giá tình hình thực hiện các quy trình quy phạm phải luôn được ghi chép một cách đầy đủ và chi tiết để có thể kiểm soát sự thay đổi của giá thành sản phẩm.

*d) Quản lý chất lượng trong quá trình hoàn thiện – bàn giao và sử dụng công trình*

Mục đích của giai đoạn này là bàn giao công trình đúng thời hạn, đúng chất lượng đặt ra, tổ chức bảo hành sản phẩm sau khi bàn giao công trình.

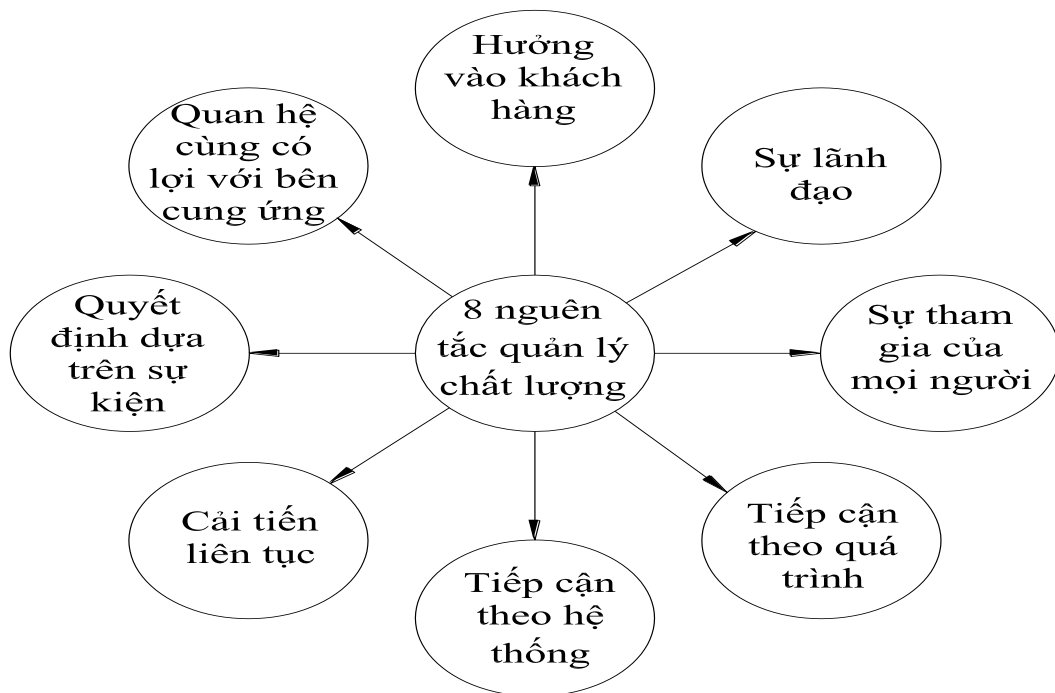
Trước khi bàn giao bên tư vấn giám sát có nhiệm vụ: kiểm tra quá trình thực hiện nghiệm thu công trình tại hiện trường, kiểm tra kết quả thử nghiệm đo lường thi công, đánh giá sự phù hợp của công việc thi công và lắp đặt thiết bị so với thiết kế, chấp nhận hay không chấp nhận nghiệm thu, đồng ý (không đồng ý) cho triển khai các dịch vụ tiếp theo.

## **1.2 Hệ thống quản lý chất lượng và hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008**

### **1.2.1 Hệ thống quản lý chất lượng**

#### **1.2.1.1 Khái niệm hệ thống quản lý chất lượng**

Theo ISO 9000: 2005: “*Hệ thống quản lý chất lượng là hệ thống quản lý để định hướng và kiểm soát một tổ chức về chất lượng*”. Hệ chất lượng cần được xây dựng lập thành văn bản thực hiện duy trì và thường xuyên cải tiến, phải luôn đáp ứng nhu cầu trên cơ sở áp dụng 8 nguyên tắc về quản lý chất lượng đó là:



**Hình 1.1: Nguyên tắc quản lý chất lượng theo ISO 9001**

Như vậy hệ thống quản lý chất lượng phải làm cho chất lượng sản phẩm thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của khách hàng và các bên quan tâm, luôn cải tiến các hoạt động. hay nói khác hệ thống quản lý chất lượng phải đáp ứng được các yêu cầu sau:

- Đáp ứng được nhu cầu công dụng, mục tiêu định trước.
- Thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.
- Phù hợp với các tiêu chuẩn và yêu cầu kỹ thuật đang được áp dụng.
- Phù hợp các yêu cầu xã hội nêu trong luật pháp, trong các quy phạm, quy chế,... bao gồm cả các yêu cầu về an toàn vệ sinh, môi trường sinh thái.
- Cung ứng một cách kinh tế, thuận tiện và đúng lúc.

Quản lý chất lượng còn được thực hiện quản lý trên hai phương diện: Thứ nhất, cấu trúc và hoạt động của bản thân quá trình mà trong đó sản phẩm hoặc thông tin diễn ra. Thứ hai, chất lượng sản phẩm hay thông tin diễn ra trong cấu trúc đó, mạng lưới các quá trình và mối tương quan giữa chúng cần phân tích, xác định, tổ chức, quản lý và thường xuyên cải tiến. Hệ quản lý chất lượng có thể được xây dựng trong mọi giai đoạn trong chu trình sống của sản phẩm hoặc trong một hoặc vài giai đoạn cụ thể.

### *1.2.1.2 Vai trò của hệ thống quản lý chất lượng*

Hệ thống quản lý chất lượng của một tổ chức do nhiều bộ phận hợp thành, các bộ phận này có quan hệ mật thiết và tác động qua lại lẫn nhau. Do đó, nó không chỉ là kết quả của các hệ thống khác mà còn là yêu cầu của các hệ thống khác như: Hệ thống quản lý nhân sự, hệ thống quản lý tài chính, hệ thống quản lý công nghệ, kỹ thuật,... Như vậy, hệ thống quản lý chất lượng đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động của doanh nghiệp:

- Tạo ra sản phẩm, dịch vụ làm thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng
- Duy trì và đảm bảo cho các tiêu chuẩn đã thiết kế được thực thi và đạt hiệu quả cao.
- Là cầu nối giữa các bộ phận, phòng ban hoạt động một cách linh hoạt hiệu quả.
- Giúp các doanh nghiệp tập trung và cải tiến liên tục sản phẩm thông qua việc nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí.

### *1.2.1.3 Một số hệ thống quản lý chất lượng*

#### *a) Hệ thống quản lý chất lượng Q-Base*

Q-Base chưa phải là tiêu chuẩn quốc tế như ISO 9000 nhưng đang được thừa nhận rộng rãi làm chuẩn mực để chứng nhận các hệ thống đảm bảo chất lượng. Q-Base đề cập chủ yếu đến các lĩnh vực chủ yếu chất lượng sau: chính sách và chỉ đạo về chất lượng, xem xét hợp đồng với khách hàng, kiểm soát thành phẩm, xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu, đào tạo, cải tiến chất lượng. Hệ thống Q-Base sử dụng chính các nguyên tắc của ISO 9000 nhưng đơn giản, dễ hiểu. Do vậy, hệ thống Q-Base hoàn toàn phù hợp với các doanh nghiệp vừa và nhỏ bắt đầu bước chân trên con đường chất lượng. Tuy đơn giản, nhưng Q-Base có đầy đủ tính năng của hệ thống đảm bảo chất lượng, nhờ vậy mà giúp các doanh nghiệp có thể kiểm soát được quá trình của mình. Q-Base được áp dụng cho các trường hợp sau:

- Hướng dẫn để quản lý chất lượng trong công ty, nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của mình, thực hiện các yêu cầu đối với chất lượng sản phẩm một cách tiết kiệm nhất.
- Theo hợp đồng giữa công ty và khách hàng: Khi khách hàng yêu cầu công ty phải áp dụng mô hình đảm bảo chất lượng Q-Base để cung cấp sản phẩm đáp ứng.

- Chứng nhận của bên thứ ba: Hệ thống đảm bảo chất lượng của công ty được tổ chức chứng nhận đánh giá và cấp chứng nhận chính thức.

Điểm nổi bật của hệ thống Q-Base:

- Được thiết kế cho các doanh nghiệp vừa và nhỏ.
- Bắt nguồn từ ISO 9002
- Được thừa nhận như là chuẩn mực thế giới để chứng nhận cho các hệ thống đảm bảo chất lượng.
- Mở ra thị trường mới: vừa mang tính địa phương vừa mang tính toàn cầu.
- Dễ dàng vận hành, thời gian vận hành nhanh (chậm nhất 6 tháng).
- Có thể tự lắp đặt, chi phí thấp, rủi ro thấp.
- Cải thiện chất lượng cho công ty một cách liên tục.
- Làm tăng lợi nhuận của công ty
- Khẳng định vai trò của mỗi nhân viên trong công ty
- Nâng tầm và vị thế của công ty trên thị trường trong nước và khu vực.

#### *b) Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện TQM*

*TQM (Total Quality Management): là cách quản lý một tổ chức tập trung vào chất lượng dựa vào sự tham gia của tất cả các thành viên, nhằm đạt tới sự thành công lâu dài nhờ thỏa mãn khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức và cho xã hội (theo ISO 8402). Như vậy, theo tiêu chuẩn này thì TQM được hiểu: là phương pháp quản lý của một tổ chức, định hướng vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của mọi thành viên và nhằm đem lại sự thành công dài hạn thông qua sự cải tiến không ngừng chất lượng nhằm thỏa mãn nhu cầu khách hàng và đem lại lợi ích cho các thành viên của tổ chức và cho xã hội.*

Mục tiêu của TQM là không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm để thỏa mãn ở mức cao nhất cho phép nhu cầu của khách hàng.

Đặc điểm nổi bật của TQM khác với các phương pháp quản lý khác là nó cung cấp một hệ thống toàn diện cho công tác quản lý chất lượng và cải tiến mọi khía cạnh có liên quan đến chất lượng và huy động sự tham gia của mọi bộ phận và mọi cá nhân để đạt mục tiêu chất lượng đề ra.

### *c) Hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9000*

ISO (International Organization for Standardization) là tổ chức quốc tế về tiêu chuẩn hóa được thành lập năm 1947 tại Geneva, Thụy Sĩ. Hiện nay tổ chức này có trên 184 thành viên, Việt Nam là trở thành thành viên chính thức của tổ chức này năm 1977. Bộ tiêu chuẩn ISO 9000 là bộ tiêu chuẩn được ban hành năm 1987 bao gồm 5 chỉ tiêu đánh giá:

- ISO 9000: Tiêu chuẩn chung về quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng giúp lựa chọn các tiêu chuẩn.

- ISO 9001: Đảm bảo chất lượng trong toàn bộ chu trình sống của sản phẩm từ khâu nghiên cứu đến khâu sản xuất, lắp đặt và dịch vụ.

- ISO 9002: Đảm bảo chất lượng trong sản xuất, lắp đặt và dịch vụ.

- ISO 9003: Tiêu chuẩn về mô hình đảm bảo chất lượng trong khâu kiểm thử và kiểm tra.

- ISO 9004: Các yếu tố (các tiêu chuẩn thuần túy) của hệ thống chất lượng và đảm bảo chất lượng.

Năm 1994 bộ tiêu chuẩn ISO 9000 được sửa đổi lần một (phiên bản này có giá trị đến năm 2003 song song với phiên bản mới sửa đổi lần 2 năm 2000) bao gồm các chỉ tiêu sau:

- ISO 8420: Thuật ngữ và định nghĩa

- ISO 9004: Các yếu tố của hệ thống chất lượng và quản lý chất lượng.

- ISO 9000: Hướng dẫn việc lựa chọn và sử dụng bộ tiêu chuẩn.

- ISO 9001: Mô hình cho đảm bảo chất lượng – Thiết kế, phát triển, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ.

- ISO 9002: Mô hình cho đảm bảo chất lượng – Phát triển, sản xuất, lắp đặt và dịch vụ.

- ISO 9003: Mô hình cho đảm bảo chất lượng – Trong kiểm tra và thử nghiệm cuối cùng.

Tháng 12 năm 2000 bộ tiêu chuẩn ISO 9000 được sửa đổi lần hai với các chỉ tiêu sau:

- ISO 9000:2000 Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng  
- ISO 9001: 2000 Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu (Tiêu chuẩn dùng để đánh giá)

- ISO 9004: 2000 Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn cải tiến

Lần sửa đổi gần đây nhất của bộ tiêu chuẩn ISO 9000 diễn ra vào năm 2008 bao gồm các tiêu chuẩn chính sau:

- ISO 9000: 2005 (phiên bản sửa đổi thay thế cho ISO 9000: 2000): Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng

- ISO 9001: 2008 (phiên bản sửa đổi và thay thế cho ISO 9001:2000): Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu. Đây là bộ tiêu chuẩn trung tâm quan trọng nhất của bộ tiêu chuẩn ISO 9000, nó sử dụng ở bất kỳ tổ chức mà thiết kế, triển khai, sản xuất, lắp đặt hay dịch vụ cho bất kỳ một sản phẩm nào hoặc cung cấp bất kỳ kiểu dịch vụ nào. Nó đem lại số lượng yêu cầu mà các tổ chức cần phải hoàn thành nếu như nó làm vừa lòng khách hàng thông qua sản phẩm và dịch vụ hoàn chỉnh mà làm thỏa mãn mong chờ của khách hàng. Bộ tiêu chuẩn này quy định các nguyên tắc trong hoạt động quản lý tổ chức, doanh nghiệp, quản lý chất lượng thông qua các yêu cầu:

- ❖ Hệ thống quản lý chất lượng
- ❖ Trách nhiệm của lãnh đạo
- ❖ Quản lý nguồn lực
- ❖ Tạo sản phẩm
- ❖ Đo lường, phân tích và cải tiến

- ISO 9004: 2009 Hệ thống quản lý chất lượng – Quản lý cho sự thành công lâu dài của tổ chức.

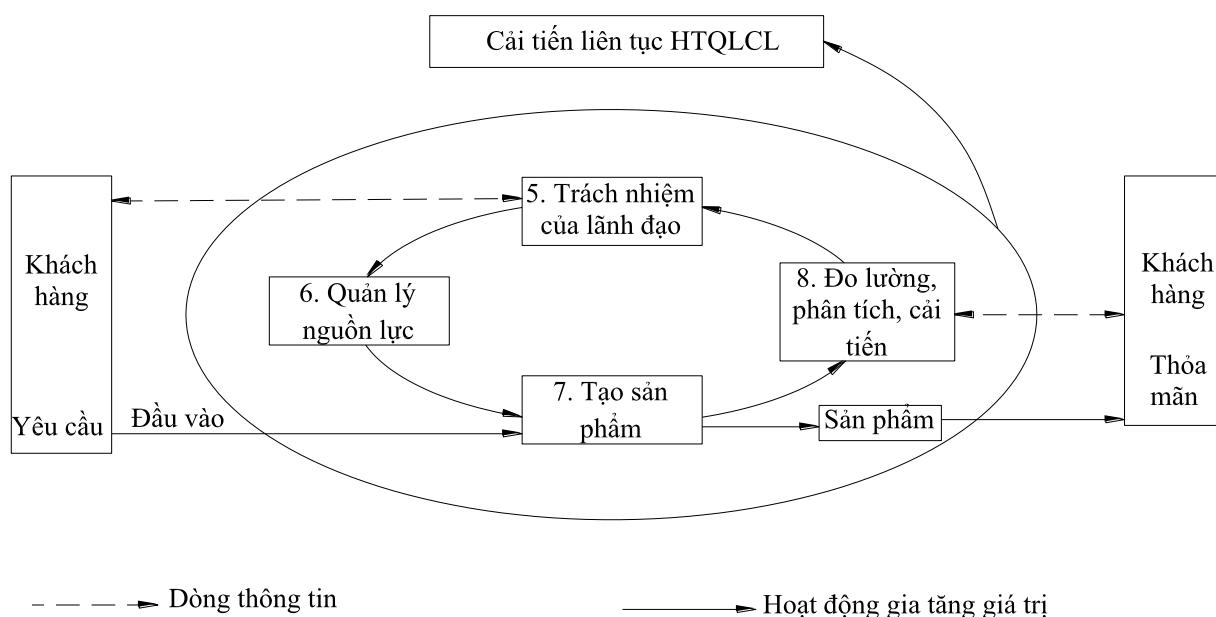
- ISO 19011: 2002: Hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng và môi trường.

### **1.2.2 Hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008**

ISO 9001:2008 : Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu, là phiên bản thứ tư của tiêu chuẩn ISO 9001 trong đó phiên bản đầu tiên được ban hành năm

1987 và được tu chính vào năm 1994 với tên gọi là ISO 9000. “ISO 9000 đề cập đến các lĩnh vực chủ yếu trong quản trị chất lượng: chính sách và chỉ đạo về chất lượng, nghiên cứu thị trường, thiết kế và triển khai sản phẩm, cung ứng, kiểm soát thị trường, bao gói, phân phối, dịch vụ sau khi bán, xem xét đánh giá nội bộ, kiểm soát tài liệu, đào tạo,...”[4, Ch.8].

Còn ISO 9001:2008 là phiên bản thay thế cho ISO 9001:2000 nhưng nó không đưa ra các yêu cầu mới mà chỉ làm sáng tỏ những yêu cầu hiện có của ISO 9001:2000 và đưa ra những thay đổi hướng vào việc cải thiện nhằm tăng cường tính nhất quán với tiêu chuẩn 14001:2004 về hệ thống quản lý môi trường. Nên ISO 9001:2008 có tên gọi đầy đủ là : Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu. ISO 9001:2008 đã đưa ra mô hình “hệ thống quản lý chất lượng dựa trên quá trình” đó là sự kết nối của các quá trình được trình bày từ 4 đến 8.



**Hình 1.2: Mô hình hệ thống quản lý chất lượng dựa trên quá trình theo TCVN ISO 9001:2008 (tương ứng với ISO 9001:2008)**

### 1.2.3 Lợi ích của việc áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2008

Quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008 là một trong những tiêu chuẩn tiên tiến xây dựng hệ thống đảm bảo chất lượng mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp ở nước ta nhất là ngành xây dựng như:

- Tạo nền móng cho sản phẩm có chất lượng: Nó giúp công ty quản lý hoạt động sản xuất có hệ thống và kế hoạch, giảm thiểu và loại trừ chi phí phát sinh sau kiểm tra, giảm thiểu chi phí vận hành thông qua việc nhận diện các quá trình, phân bổ các nguồn lực tối thiểu cho các quá trình và thiết lập các mối tương tác hợp lý phù hợp với tổ chức, giữa các quá trình đó.
- Tăng năng xuất, giảm giá thành: Với nguyên tắc “làm đúng ngay từ đầu” thì việc quản lý theo quá trình sẽ giúp doanh nghiệp giảm các công việc làm lại do những hành động không phù hợp gây ra, chi phí xử lý sản phẩm hỏng và giảm được chi phí nguyên vật liệu, nhân lực, tiền bạc và thời gian. Trong xây dựng việc phát hiện lỗi sai ngay từ đầu giúp doanh nghiệp sửa chữa những sai sót, việc sửa chữa sản phẩm xây dựng sau khi hoàn thành tốn rất nhiều chi phí và thời gian. Do vậy, việc áp dụng hệ chất lượng sẽ tiết kiệm những chi phí trên dẫn tới giảm giá thành sản phẩm, tăng năng xuất lao động, mang lại lợi nhuận cho doanh nghiệp.
- Tăng tính cạnh tranh: Thông qua việc chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng phù hợp với ISO 9001:2008 doanh nghiệp sẽ có bằng chứng đảm bảo với khách hàng sản phẩm họ sản xuất đảm bảo chất lượng đã cam kết.
- Tăng uy tín của doanh nghiệp về đảm bảo chất lượng: Hệ thống sẽ cung cấp bằng chứng khách quan để chứng minh chất lượng sản phẩm dịch vụ và chứng minh cho khách hàng thấy các hoạt động của doanh nghiệp đều được kiểm soát. Hệ thống chất lượng còn cung cấp những dữ liệu sử dụng cho việc xác định hiệu quả quá trình, các thông số về sản phẩm, dịch vụ nhằm không ngừng cải tiến hiệu quả hoạt động và nâng cao sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

#### ***1.2.4 Nguyên tắc thiết kế và thiết kế hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 trong ngành xây dựng***

##### ***1.2.4.1 Nguyên tắc thiết kế***

- Nguyên tắc thứ nhất: Hệ thống quản lý chất lượng phải phù hợp với ngành xây dựng, phù hợp với hoạt động sản xuất xây dựng.



- Nguyên tắc thứ hai: Thiết kế hệ thống quản lý chất lượng trong ngành xây dựng phải đặt lợi ích của người tiêu dùng lên hàng đầu.
- Nguyên tắc thứ ba: Các quá trình trong hệ thống quản lý chất lượng phải đảm bảo tính thống nhất. Đảm bảo giữa công việc khảo sát thiết kế và thi công xây lắp phải có sự kết hợp nhịp nhàng, chính xác. Tránh sự sai lệch về tiêu chuẩn, quy cách dẫn tới công trình không đảm bảo chất lượng.

#### 1.2.4.2 Thiết kế hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008

##### a) Trách nhiệm và cam kết của lãnh đạo

- Lãnh đạo của doanh nghiệp phải nhận thức rõ vấn đề chất lượng gắn với sản xuất.
- Cung cấp bằng chứng về sự cam kết của mình đối với việc xây dựng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng.
- Truyền đạt cho tổ chức về tầm quan trọng của quản lý chất lượng trong xây dựng.
- Thiết lập chính sách hệ thống.

##### b) Định hướng mục tiêu chất lượng

- Mục tiêu phải hướng tới khách hàng
- Phải đo được và nhất quán với chính sách chất lượng.
- Mục tiêu phải phù hợp với mục đích của doanh nghiệp
- Mục tiêu phải được truyền đạt và hiểu được trong các quá trình từ khảo sát thiết kế đến thi công xây lắp.

##### c) Quản lý chung thể hiện ở ba cấp độ

- Nhà quản lý hệ thống chất lượng có nhiệm vụ chuẩn bị và đi đến thống nhất với giám đốc một kế hoạch để triển khai hệ thống chất lượng, xác định thời gian, nguồn và mức kinh phí để thực hiện; quản lý quá trình từ lúc lập kế hoạch cho đến việc thực hiện và triển khai kế hoạch; điều phối và tư vấn khi chuẩn bị hồ sơ; kiến nghị giám đốc duyệt hồ sơ. Việc thực hiện hệ thống chất lượng của người quản lý hệ thống chất lượng bao gồm: đánh giá, xem xét lại hệ thống đã hoàn chỉnh hay chưa; kiểm tra, giám sát tình hình thực hiện hệ thống quản lý chất lượng của công ty; hoạch định chương trình cải tiến.
- Ban điều hành hệ thống chất lượng: Ban này được lãnh đạo và người quản lý hệ thống chất lượng thành lập. Đứng đầu ban là giám đốc hoặc một cán bộ

quản lý cấp cao do giám đốc chỉ định. Nó đại diện cho tất cả các bộ phận tham gia hệ thống quản lý chất lượng. Ban này có nhiệm vụ là: Tham mưu quản lý và giúp đỡ người quản lý hệ thống chất lượng; đảm bảo sự thống nhất giữa các công đoạn và thống nhất giữa các thành viên trong quá trình lập và thực thi hệ thống chất lượng.

- Chính sách chất lượng bao gồm: Mô tả tóm tắt doanh nghiệp và các dịch vụ của đơn vị; thể chế pháp lý của doanh nghiệp; các mục tiêu chất lượng; cam kết thực hiện những mục tiêu đã đề ra; vai trò của hệ thống chất lượng trong việc thực hiện các mục tiêu chất lượng.

*d) Xây dựng hồ sơ chất lượng*

Hệ chất lượng bao gồm các tài liệu sau:

- Sổ tay chất lượng: Là tài liệu hướng dẫn cho nhân viên về hệ thống chất lượng; tài liệu để sử dụng cho tập huấn và đào tạo về hệ thống chất lượng; các tài liệu đều có số hiệu riêng thống nhất, ngày ban hành; khi đã hoàn tất sổ tay chất lượng sẽ được phát cho các nhân viên nhằm đảm bảo rằng họ nhận thức được hệ thống chất lượng một cách tổng quát.
- Quy trình chất lượng là một bản tài liệu ghi rõ: Ai làm gì, làm như thế nào và khi nào hoàn tất nhưng công việc nêu trong hệ thống chất lượng.
- Kế hoạch chất lượng của dự án: Đây là một bản khẳng định của nhóm dự án về hệ thống chất lượng của doanh nghiệp sẽ được áp dụng vào dự án cụ thể như thế nào.

*e) Tổ chức cơ cấu phòng ban*

Mỗi phòng ban có một nhiệm vụ chuyên môn cụ thể mà chỉ nó mới làm được và không thể thiếu trong hoạt động của tổ chức. Mặt khác, mỗi phòng ban lại có các tài liệu, thông tin, biểu mẫu hay quy cách khác nhau. Do vậy, để đảm bảo hệ thống chất lượng xuyên suốt thì doanh nghiệp cần xây dựng một hệ thống truyền thông tin, chia sẻ dữ liệu giữa các phòng ban.

*f) Đào tạo và hướng dẫn*

Hoạt động này nhằm nâng cao trình độ và khả năng trong công việc cho các nhân viên, giảm thiểu tối đa những sai hỏng trong các công trình. Hoạt động này còn khẳng định vai trò của con người và lấy con người làm đầu. Nó giúp người

lao động nhận thức được vấn đề nâng cao chất lượng công trình với chính những lợi ích của họ.

### 1.3 Tình hình triển khai ISO 9000 trên thế giới và Việt nam

#### 1.3.1 Tình hình triển khai ISO 9000 trên thế giới

Ngày nay tiêu chuẩn ISO 9001 đã được chấp nhận như là tiêu chuẩn quốc gia của 184 nước trên thế giới và nó được công nhận là một trong những yếu tố vô cùng quan trọng để duy trì khả năng cạnh tranh của mỗi quốc gia nói chung và của mỗi ngành nghề, mỗi lĩnh vực nói riêng. Đây là lý do tại sao số lượng các công ty áp dụng ISO 9001 ngày càng tăng trên thế giới nói chung và Việt nam nói riêng. Tuy nhiên, việc áp dụng ISO là phải dựa trên tình thần tự nguyện, phải xuất phát từ nhu cầu và lợi ích của công ty.

Qua các cuộc điều tra cho biết, trong năm 2011 số chứng nhận ISO 9001 tăng mạnh so với các năm trước. Tính đến tháng 12 năm 2011 trên thế giới có 1.111.698 chứng nhận ISO 9001. Cụ thể:

**Bảng 1.1: Tình hình áp dụng ISO trên thế giới**

Tiêu chuẩn	Số chứng nhận năm 2011		Số chứng nhận năm 2010		Số chứng nhận năm 2009	
	Chứng chỉ	Quốc gia	Chứng chỉ	Quốc gia	Chứng chỉ	Quốc gia
ISO 9001	1.111.698	180	1.118.510	178	1.064.785	178
ISO 14001	267.457	158	251.548	156	223.149	159
ISO 50001	461	32	0	0	0	0
ISO/IEC 27001	17.509	125	15.262	117	12.934	117
ISO 22000	19.980	140	18.580	138	13.881	129
ISO/TS 16949	47.512	86	43.946	84	41.240	83
ISO 13485	20.034	95	18.834	93	16.424	90
Tổng	1.484.651		1.467.044		1.372.413	

(Nguồn: The ISO Survey of Management System Standard Certificates 2011)

Từ bảng trên cho thấy năm 2011 số lượng các nước áp dụng ISO 9001 giảm 1% so với cùng kỳ năm 2010 (giảm 6812 chứng chỉ), năm 2010 tăng 5% so với năm 2009 (tăng 53.725 chứng chỉ). Các tiêu chuẩn khác đều tăng qua các giai đoạn từ 2009-2011. Các quốc gia có số chứng chỉ ISO cao nhất (năm 2011) tập chung chủ yếu ở các nước có nền kinh tế phát triển.

**Bảng 1.2 Các quốc gia có số lượng chứng chỉ ISO cao nhất năm 2011**

Xếp hạng	Quốc gia	Số chứng chỉ
1	Trung Quốc	328.213
2	Italy	171.947
3	Nhật Bản	56.912
4	Tây Ban Nha	53.057
5	Đức	49.540
6	Anh	43.564
7	Ấn Độ	29.574
8	Pháp	29.215
9	Brazin	28.325
10	Hàn Quốc	27.284

(Nguồn: [7, tr.37])

Để hiểu rõ hơn về lợi ích mà ISO mang lại cho các quốc gia khi tham gia áp dụng nó chúng ta đi xem xét sự tương quan giữa chỉ số tổng thu nhập quốc dân (GNI) trên bình quân đầu người với chỉ số biểu hiện số lượng chứng chỉ ISO trên 1.000 người tại 10 quốc gia có số lượng chứng chỉ cao nhất thế giới nêu trên.

**Bảng 1.3 Chứng chỉ ISO 9000 trên bình quân 1.000 người và chỉ số tổng thu nhập quốc dân (GNI) bình quân đầu người**

Quốc gia	Số chứng chỉ ISO trên bình quân 1.000 người	GNI bình quân đầu người (đô la Mỹ)
Trung Quốc	0,24	4,49
Italy	2,82	35,35
Nhật Bản	0,44	45,13
Tây Ban Nha	1,15	30,93
Đức	0,60	44,23
Anh	0,69	37,84
Ấn Độ	0,02	1,45
Pháp	0,45	42,69
Brazin	0,14	10,70
Hàn Quốc	0,55	20,87

(Nguồn: [7, tr.38])

Qua bảng trên cho thấy: “Một vài quốc gia đang nằm trong giai đoạn tăng trưởng của số lượng chứng chỉ ISO 9000, còn một số quốc gia khác chững lại, đạt đến mức độ bão hòa thị trường” [7,tr.39].

Nhìn chung có thể thấy việc áp dụng ISO ngày càng tăng lên về số lượng và cả chất lượng bởi chúng ta phải thừa nhận rằng những lợi ích mà nó đem lại cho các doanh nghiệp nói riêng và cho các quốc gia nói chung là vô cùng lớn. Theo Poksinska, “chứng chỉ ISO 9000 trong một số trường hợp được sử dụng như một công cụ tiếp thị”[7, tr.39]. Mặt khác theo Jones, “các công ty không phát triển đăng ký chứng chỉ ISO 9000 bởi tâm lý chỉ muốn có một chứng nhận về chất lượng quản lý. Còn các công ty phát triển áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 bởi niềm tin vào các lợi ích nội bộ có thể đạt được từ ISO 9000” ([7, tr.39]). Theo Magd và Curry thì lý do quan trọng nhất để áp dụng ISO 9000 là: “Cải thiện hiệu quả của hệ thống chất lượng; áp lực từ các đối thủ cạnh tranh, đối tác nước ngoài; đáp ứng nhu cầu từ phía chính phủ và thực hiện theo yêu cầu từ phía khách hàng” ([7, tr.39]). Như vậy, một lần nữa chúng ta thấy dù đứng ở góc độ nào, lý do nào đi chăng nữa chúng ta cũng không thể phủ nhận vai trò cũng như lợi ích mà ISO 9000 mang lại.

**Bảng 1.4 Những lợi ích phổ biến nhất từ việc áp dụng ISO 9000**

Lợi ích từ bên ngoài	Lợi ích từ bên trong
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gia nhập thị trường mới</li> <li>- Cải thiện hình ảnh tổ chức</li> <li>- Tăng trưởng thị phần</li> <li>- Chứng chỉ ISO 9000 như một công cụ tiếp thị</li> <li>-Cải thiện quan hệ với khách hàng</li> <li>- Cải thiện sự hài lòng của khách hàng</li> <li>-Cải thiện giao tiếp với khách hàng</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tăng năng suất</li> <li>- Tỷ lệ sản phẩm lỗi giảm</li> <li>- Nâng cao nhận thức chất lượng</li> <li>- Định nghĩa trách nhiệm và nghĩa vụ nhân sự</li> <li>- Cải thiện thời gian giao hàng</li> <li>- Cải thiện tổ chức nội bộ</li> <li>- Giảm sản phẩm không phù hợp</li> <li>- Giảm khiếu nại của khách hàng</li> <li>- Cải thiện thông tin nội bộ</li> <li>- Nâng cao chất lượng sản phẩm</li> <li>- Nâng cao lợi thế cạnh tranh</li> <li>- Động lực thúc đẩy nhân sự</li> </ul>

(Nguồn: [7, tr.40])

Mặc dù doanh nghiệp áp dụng ISO 9000 đạt được những lợi ích trên đây nhưng việc áp dụng ISO 9000 vào hoạt động sản xuất cũng gặp không ít các khó khăn bởi các yếu tố về thời gian, về môi trường kinh doanh về chi phí thực hiện và duy trì bộ tiêu chuẩn ISO 9000 này. Theo Juran, ” việc áp dụng ISO 9000 có thể mang đến lợi ích giảm đôi với các doanh nghiệp đã đạt được hệ thống chất lượng hoàn thiện mà muốn cải tiến liên tục”. Theo quan điểm này thì các doanh nghiệp đã có hệ thống chất lượng tốt, bộ tiêu chuẩn thường chỉ tạo ra thêm chi phí, sự chậm trễ và nhiều lợi tài liệu hơn chứ không hẳn là lợi thế cạnh tranh ([7, tr.44]). Đặc biệt là sự thiếu tham gia của quản lý cấp cao trong quá trình thực hiện cũng là một rào cản vô cùng to lớn ảnh hưởng đến kết quả áp dụng ISO 9000 của tổ chức (Brown và công sự) ([7, tr.45]).

### ***1.3.2 Tình hình triển khai áp dụng ISO 9000 ở Việt nam***

Ở Việt nam, bộ tiêu chuẩn ISO 9000 bắt đầu vào Việt nam từ năm 1990, tuy nhiên do nhiều yếu tố chủ quan lẫn khách quan (như nền kinh tế chuyển đổi, trình độ thấp, khoa học kém,...) mà chưa được triển khai rộng. Việc xây dựng và áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO tại các doanh thực sự trở thành phong trào mạnh mẽ khi hội nghị chất lượng Việt nam lần thứ nhất được diễn ra vào tháng 8 năm 1995 do phó chủ tịch nước Nguyễn Thị Bình phát động phong trào: “Thập niên vì chất lượng sản phẩm hàng hóa và dịch vụ năm 1995-2005”. Đây là sự kiện đánh dấu mốc quảng bá các bộ tiêu chuẩn tiên tiến vào Việt nam. Trong quá trình hội nhập và phát triển việc áp dụng bộ tiêu chuẩn ISO 9000 là phương pháp thúc đẩy nhanh quá trình tự do hóa thương mại và đầu tư. Sau khi nghiên cứu một cách kỹ lưỡng Tổng cục Tiêu chuẩn - Chất lượng - Đo lường đã nhanh chóng phổ biến sâu rộng về bộ tiêu chuẩn ISO 9000 và thực hiện các biện pháp hỗ trợ các doanh nghiệp áp dụng bộ tiêu chuẩn này. Theo thống kê thì tính đến cuối năm 2011 Việt nam đã có trên 4779 doanh nghiệp được cấp chứng chỉ ISO 9001 tăng 134,7% ( gấp 2,34 lần) so với cùng kỳ năm 2010 (2036 chứng chỉ), năm 2010 lại giảm 72,23% so với cùng kỳ năm 2009 (7333 chứng chỉ) [7,tr.46]. Cũng theo tài liệu [7] kết quả phân tích mối tương quan giữa ISO với GDP (tổng sản phẩm quốc nội) các nước ASEAN năm 2011 cho thấy:

**Bảng 1.5 Mật độ ISO 9000 khu vực ASEAN năm 2011**

Nước	Số chứng chỉ ISO	Mật độ ISO	Xếp hạng
Brunei	68	0.26	7
Campuchia	12	0.06	9
Indonesia	3.999	0.30	6
Lào	11	0.09	8
Malaysia	10.757	2.37	2
Myanmar	25	0.03	10
Philippines	1.515	0.43	5
Singapore	5.644	1.38	4
Thái Lan	7.575	1.39	3
Việt nam	4.779	2.46	1
Tổng	34.385		

(Nguồn: [7, tr.47])

Kết quả này cho thấy mật độ ISO của Việt nam cao nhất trong khu vực. Điều này một lần nữa khẳng định vai trò cũng như tầm quan trọng của ISO đối với Việt nam nói chung và đối với các doanh nghiệp Việt nam nói riêng. Bên cạnh đó theo nguồn tin từ Bộ xây dựng cho hay, tính đến nay đã có 220 doanh nghiệp của ngành hoạt động trong lĩnh vực tư vấn thiết kế, thi công xây lắp, sản xuất vật liệu, cơ khí xây dựng được cấp chứng chỉ ISO 9001:2000.

Nhìn chung các doanh nghiệp Việt nam đã nhận thức rõ kết quả mà ISO 9001 mang lại, nó có sức ảnh hưởng rất lớn và có tầm quan trọng đối với doanh nghiệp nói riêng và đối với quốc gia nói chung trên con đường hội nhập và phát triển.

## CHƯƠNG 2

# THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CONINCO

### 2.1 Khái quát về công ty CONINCO

#### 2.1.1 *Quá trình hình thành và phát triển*

##### *a) Quá trình hình thành và phát triển*

Công ty cổ phần Tư vấn Công nghệ, Thiết bị và Kiểm định xây dựng – CONINCO là doanh nghiệp cổ phần được thành lập trên cơ sở chuyển đổi cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước Công ty Tư vấn Công nghệ, Thiết bị và Kiểm định xây dựng (Bộ xây dựng) tại quyết định của Bộ trưởng Bộ xây dựng số 1770/QĐ – BXD ngày 22 tháng 12 năm 2006.

Tiền thân của CONINCO là Viện Cơ giới hóa và Công nghệ xây dựng trực thuộc Ủy ban Xây dựng cơ bản Nhà nước được thành lập ngày 16 tháng 4 năm 1979 theo Nghị định 156/CP của Hội đồng Chính phủ. Chức năng nhiệm vụ chính của Viện là nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ trong lĩnh vực xây dựng kết hợp quản lý. Thời kỳ này Viện nghiên cứu các đề tài khoa học và biên soạn các tiêu chuẩn, quy phạm, thực hiện Dự án thực nghiệm, nghiên cứu biên soạn một số quy định và định mức kinh tế kỹ thuật phục vụ cho công tác quản lý của Nhà nước trong lĩnh vực xây dựng cơ bản.

Ngày 23 tháng 6 năm 1994 trên cơ sở sát nhập Viện Cơ giới hóa và Công nghệ xây dựng với Công ty Kiểm định xây dựng thành Công ty Tư vấn Công nghệ, Thiết bị và Kiểm định xây dựng.

Thực hiện chủ trương của Đảng và Chính phủ về cổ phần hóa các doanh nghiệp Nhà nước và quyết định số 1770/QĐ – BXD ngày 22 tháng 12 năm 2006 của Bộ xây dựng về việc chuyển đổi Công ty Tư vấn Công nghệ, Thiết bị và Kiểm định xây dựng thành Công ty Cổ phần Tư vấn Công nghệ, Thiết bị và Kiểm định xây dựng – CONINCO. Từ tháng 1 năm 2007 công ty chính thức hoạt động theo mô hình mới là công ty Cổ phần thuộc nhà nước chi phối, thuộc tập đoàn Tư vấn Xây dựng Việt nam. Công ty được Sở kế hoạch đầu tư thành phố Hà nội cấp giấy



phép kinh doanh số 0103015582 và được phép đặt trụ sở tại số 4 Tôn Thất Tùng – Đống Đa – Hà Nội.

*b) Mục tiêu hoạt động của công ty*

*“Mục tiêu hoạt động của CONINCO là liên tục cải tiến chất lượng và dịch vụ để ngày càng thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Vì vậy CONINCO luôn đặc biệt quan tâm đến việc nâng cao chất lượng các dịch vụ của mình, thông qua việc xây Hệ thống quản lý chất lượng theo Tiêu chuẩn Quốc tế ISO 9001:2008.*

*CONINCO cam kết giúp khách hàng đạt được các mục tiêu đầu tư của mình trong suốt vòng đời của dự án và cộng tác với tất cả các nhà đầu tư thuộc tất cả các khu vực kinh tế, kể cả các tổ chức, cá nhân trong và ngoài nước đang tài trợ trong các chương trình viện trợ”[6, tr.8]*

*c) Chức năng nhiệm vụ của công ty CONINCO*

**\*) Kiểm tra hồ sơ pháp lý**

- Kiểm tra dự án đầu tư xây dựng công trình và quyết định phê duyệt dự án đầu tư.

- Kiểm tra các văn bản của các cơ quan quản lý Nhà nước liên quan đến công trình: thỏa thuận kiến trúc quy hoạch; thỏa thuận cấp điện, cấp nước, thoát nước; phòng cháy chữa cháy (PCCC).

- Kiểm tra các quyết định phê duyệt thiết kế cơ sở, thiết kế kỹ thuật, thiết kế kỹ thuật thi công (KTTC).

- Kiểm tra hồ sơ pháp nhân và năng lực của các cá nhân thực hiện các công tác tư vấn, xây lắp, kiểm định độc lập.

**\*) Kiểm tra an toàn về khả năng chịu lực công trình**

- Kiểm tra hồ sơ khảo sát xây dựng

- Kiểm tra hồ sơ thiết kế kỹ thuật (TKKT), thiết kế kỹ thuật thi công (TKKTTC), các báo cáo thẩm tra TKKT và TKKTTC, thẩm định.

- Kiểm tra sự phù hợp về công tác giám sát của nhà thầu Tư vấn giám sát (TVGS).

- Kiểm tra sự phù hợp của công tác giám sát tác giả.

- Kiểm tra công tác định vị công trình.
- Kiểm tra sự phù hợp về hệ thống quản lý chất lượng thi công xây dựng của nhà thầu xây lắp, nhà thầu cung cấp và lắp đặt thiết bị theo từng giai đoạn thi công.
- Kiểm tra sự phù hợp chất lượng vật liệu, cấu kiện xây dựng thực tế so với yêu cầu thiết kế.
- Kiểm tra sự phù hợp của các kết quả kiểm định độc lập: Nén tĩnh, thí nghiệm hiện trường,...
- Kiểm tra sự phù hợp về kết quả quan trắc lún.

**\*) Kiểm tra an toàn sử dụng, khai thác vận hành công trình**

- Kiểm tra sự phù hợp về các điều kiện đảm bảo tiện nghi và an toàn cho người sử dụng: Thang bộ, lối đi, lan can cầu thang, ban công, lô gia, lan can hè chắn, kính an toàn,...
- Kiểm tra sự phù hợp chất lượng công tác hoàn thiện bề mặt công trình, nội thất công trình, sự đảm bảo về khả năng chống thấm, cách nhiệt, cách âm,... tình trạng vật liệu gỗ, kính an toàn, khóa cửa,... sử dụng vào công trình phù hợp với yêu cầu tính năng kỹ thuật thiết kế.
- Kiểm tra sự phù hợp về chất lượng hệ thống điện, hệ thống ga, sân vườn, đường nội bộ, cấp nước, thoát nước, thông gió, chiếu sáng, hệ thống đường dây phục vụ nghe nhìn.
- Kiểm tra sự phù hợp chất lượng của hệ thống thang máy, hệ thống chống sét, thiết bị phát điện dự phòng,...
- Kiểm tra sự phù hợp của quy trình bảo trì phần xây dựng, phần thiết bị do nhà thiết kế xây dựng, nhà cung cấp thiết bị lắp.
- Kiểm tra sự phù hợp về hồ sơ quản lý chất lượng thi công xây dựng công trình theo từng giai đoạn thi công; hồ sơ nghiệm thu các giai đoạn; hồ sơ hoàn công.

**\*) Kiểm tra an toàn về phòng cháy chữa cháy**

Kiểm tra sự phù hợp về phòng cháy chữa cháy (PCCC): Do cơ quan chức năng chuyên môn kiểm tra cấp chứng nhận đủ điều kiện về PCCC theo quy định của pháp luật hiện hành. CONINCO kiểm tra sự phù hợp và đầy đủ về mặt pháp lý của công tác trên.

### **\*) Kiểm tra an toàn về môi trường**

Kiểm tra sự phù hợp về công tác đảm bảo môi trường: Do cơ quan chuyên môn chức năng kiểm tra cấp chứng nhận đủ điều kiện về môi trường theo quy định của pháp luật hiện hành. CONINCO chỉ kiểm tra sự phù hợp và đầy đủ về mặt pháp lý của các công tác trên.

### **\*) Cấp chứng nhận**

Tổng hợp hồ sơ, lập báo cáo đánh giá chất lượng, chứng nhận sự phù hợp chất lượng của công trình.

#### **2.1.2 Hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO**

Năm 2001 công ty đã được DET NORSKE VERITAS – S.R VIETNAM của Na Uy (DNV) cấp chứng chỉ ISO 9001: 2000. Công ty cam kết cung cấp đầy đủ các nguồn lực cần thiết để thiết lập và duy trì hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001: 2000. Đến 24/08/2010 công ty được DNV tiến hành đánh giá tái chứng nhận hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 (phiên bản thứ 4 của ISO 9001 có tên gọi đầy đủ là ISO 9001:2008 – Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu). Hệ thống này giúp cho công ty kiểm soát có hệ thống, phối hợp đồng bộ mọi hoạt động của các đơn vị, cá nhân trong dây truyền công nghệ tạo ra sản phẩm khảo sát thiết kế. Công ty khẳng định một cách chắc chắn rằng tất cả các sản phẩm của công ty cung cấp cho khách hàng đều đạt được mục tiêu chất lượng đã đề ra với phương châm: Chất lượng sản phẩm là mục tiêu hàng đầu và là thách thức lớn nhất đối với công ty Tư vấn Công nghệ, Thiết bị và Kiểm định xây dựng – CONINCO. Trên cơ sở đó công ty đã đề ra chính sách chất lượng là:

*” Cung cấp các dịch vụ tư vấn công nghệ thiết bị và kiểm định xây dựng với chất lượng cao nhất nhằm đáp ứng các nhu cầu và mong đợi của khách hàng bằng cách không ngừng cải tiến và nâng cao chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách hàng. Công ty không ngừng hoàn thiện các dịch vụ theo hướng chuyên môn hóa cao, chú trọng hiệu quả công việc, đảm bảo chất lượng dịch vụ nhằm đáp ứng mọi yêu cầu một cách nhanh chóng, tạo lòng tin lâu dài cho khách hàng và tương lai vững chắc cho sự phát triển của công ty với phương châm “Chất lượng – Hiệu quả và Chắc chắn cho tương lai”[6, tr.15].*

Tổng giám đốc CONINCO đã “*cam kết thiết lập và duy trì Hệ thống quản lý chất lượng đáp ứng theo các yêu cầu của Tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001:2008 và cải tiến thường xuyên tính hiệu quả của Hệ thống quản lý chất lượng*”[6, tr.15]. Để đảm bảo chính sách chất lượng được thực hiện công ty đã đề ra mục tiêu trong vòng 10 năm (2010-2020) tới là:

*“CONINCO phấn đấu trở thành tổ chức tư vấn có tầm cỡ trong khu vực, có quy mô đa nghề và có trình độ chuyên môn hóa cao, giữ vai trò là một trong những đơn vị mạnh nhất trong cả nước về lĩnh vực tư vấn và kiểm định xây dựng”*[6, tr.15]

Với chính sách và mục tiêu chất lượng như vậy công ty đã thiết lập, văn bản hoá, thực hiện và duy trì Hệ thống quản lý chất lượng của mình để quy định và hướng dẫn quản lý điều hành các hoạt động sản xuất kinh doanh của công ty bao gồm:

- **Sổ tay chất lượng:** giới thiệu chính sách chất lượng của công ty, hệ thống tổ chức, tóm tắt các quy trình, hướng dẫn chất lượng của công ty.
- **Các quy trình chất lượng:** để triển khai và áp dụng hệ thống quản lý chất lượng trong quá trình hoạt động của mình, công ty đã xây dựng các quy trình và các hướng dẫn công việc, chỉ dẫn kỹ thuật kèm theo:

**Bảng 2.1 Danh mục quy trình tương ứng với yêu cầu của ISO 9001:2008**

STT	CÁC QUY TRÌNH		CÁC YÊU CẦU CỦA TIÊU CHUẨN ISO 9001:2008													
	MÃ HIỆU	TÊN QUY TRÌNH	4.0	5.0	6.0	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5
0	STCL	Sổ tay chất lượng	x													
1	QT-01	Xem xét của lãnh đạo		x			V					v	V			
2	QT-02	Kiểm soát tài liệu	x	v								v				
3	QT-03	Kiểm soát hồ sơ	x							x						
4	QT-04	Đào tạo		v	X											
5	QT-05	Tuyển dụng cán bộ		v	X											
6	QT-06	Xem xét hợp đồng					X						V			
7	QT-07	Tổ chức thực hiện hợp đồng tư vấn		v		x				v						
8	QT-09	Mua sắm vật tư, thiết bị, sản phẩm							X							v
9	QT-10	Thuê chuyên gia, cộng tác viên và nhà thầu phụ		v	V				X							v
10	QT-11	Kiểm soát sản phẩm do khách hàng cung cấp					V			x						
11	QT-12	Nhận biết truy tìm nguồn gốc sản phẩm								x						
12	QT-13	Kiểm soát sản phẩm không phù hợp										v		x	v	

13	QT-14	Tư vấn quản lý dự án đầu tư xây dựng								x			V				
14	QT-15	Lập dự án đầu tư						x		x			V				
15	QT-16	Khảo sát xây dựng và công trình								x			V				
16	QT-17	Thiết kế xây dựng						x		x			V				
17	QT-20	Thẩm tra hồ sơ thiết kế-dự toán								x			V				
18	QT-21	Thẩm tra dự án đầu tư								x			V				
19	QT-22	Lập hồ sơ mời thầu và đánh giá hồ sơ dự thầu										x	V				
20	QT-23	Lập hồ sơ dự thầu										x	V				
21	QT-24	Giám sát thi công xây dựng										x	V				
22	QT-25	Khai thác và bảo dưỡng thiết bị kiểm định										x	x	V			
23	QT-26	Kiểm soát thiết bị đo và phần mềm tính toán										x	x	V			
24	QT-27	Kiểm định chất lượng công trình										x		V			
25	QT-28	Lưu mẫu										x	x	V			
26	QT-29	Thu thập thông tin và giải quyết khiếu nại khách hàng	v				V						x	X	v	v	
27	QT-30	Đánh giá chất lượng nội bộ												X			
28	QT-31	Hành động khắc phục và phòng ngừa											x			v	v
29	QT-32	Thu thập, đo lường, phân tích, cải tiến											x			x	x

30	QC-34	Quy chế cán bộ-tiêu chuẩn chuyên môn nghiệp vụ và các ngạch viên chức Nhà nước thuộc CONINCO		v	X												
31	QT-35	Thiết kế máy và thiết bị xây dựng						x		x			V				
32	QT-36	Kiểm tra và chứng nhận sự phù hợp về chất lượng công trình xây dựng								x			V				
33	QT-37	Quy trình quản lý và cập nhật thông tin lên website Công ty		x													
34	QĐ-38	Quy định nhận diện thương hiệu, quy cách sản phẩm		x													
35	QĐ-39	Quy định về cơ chế tài chính		x													

Trong đó:

x: Các yếu tố chính, liên quan trực tiếp

v: Các yếu tố bổ sung

**Bảng 2.2 Các yêu cầu của Hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008 được tham chiếu trong bảng 2.1**

STT	SỐ HIỆU	NỘI DUNG
1	4.0	Hệ thống quản lý chất lượng
2	5.0	Trách nhiệm của lãnh đạo
3	6.0	Quản lý nguồn lực
4	7.1	Lập kế hoạch tạo thành sản phẩm dịch vụ tư vấn
5	7.2	Các quá trình liên quan đến khách hàng
6	7.3	Thiết kế và triển khai
7	7.4	Mua
8	7.5	Sản xuất và cung cấp dịch vụ
9	7.6	Kiểm soát phương tiện theo dõi và đo lường
10	8.1	Khái quát
11	8.2	Theo dõi và đo lường
12	8.3	Kiểm soát sản phẩm không phù hợp
13	8.4	Phân tích dữ liệu
14	8.5	Cải tiến

*( Nguồn: Phòng quản kỹ thuật)*

- Các mẫu biểu, hồ sơ chất lượng: công ty ban hành và sử dụng thống nhất các mẫu biểu trong toàn công ty
- Kiểm soát tài liệu: Công ty đã thực hiện việc kiểm soát thích hợp để đảm bảo rằng các tài liệu đang được sử dụng là các tài liệu đang được hiện hành, được phê duyệt thích hợp, đang có hiệu lực và có sẵn ở những nơi cần thiết để tiện cho việc sử dụng. Các tài liệu có thể được sửa đổi hoặc thay thế từng phần, từng trang hay toàn bộ. Sự thay đổi phải được ghi nhận để đảm bảo kiểm soát được thay đổi. Các biểu mẫu có ghi số biểu mẫu và ngày ban hành.
  - Kiểm soát văn bản, văn kiện, thông tin
  - Kiểm soát hồ sơ chất lượng: hồ sơ chất lượng đều được lưu trữ theo quy định để đảm bảo cho việc kiểm soát các hoạt động tại đơn vị. Tất cả các đơn vị trong



công ty đều phải thu thập và lưu giữ hồ sơ chất lượng để chứng minh rằng hệ thống chất lượng được duy trì và đảm bảo.

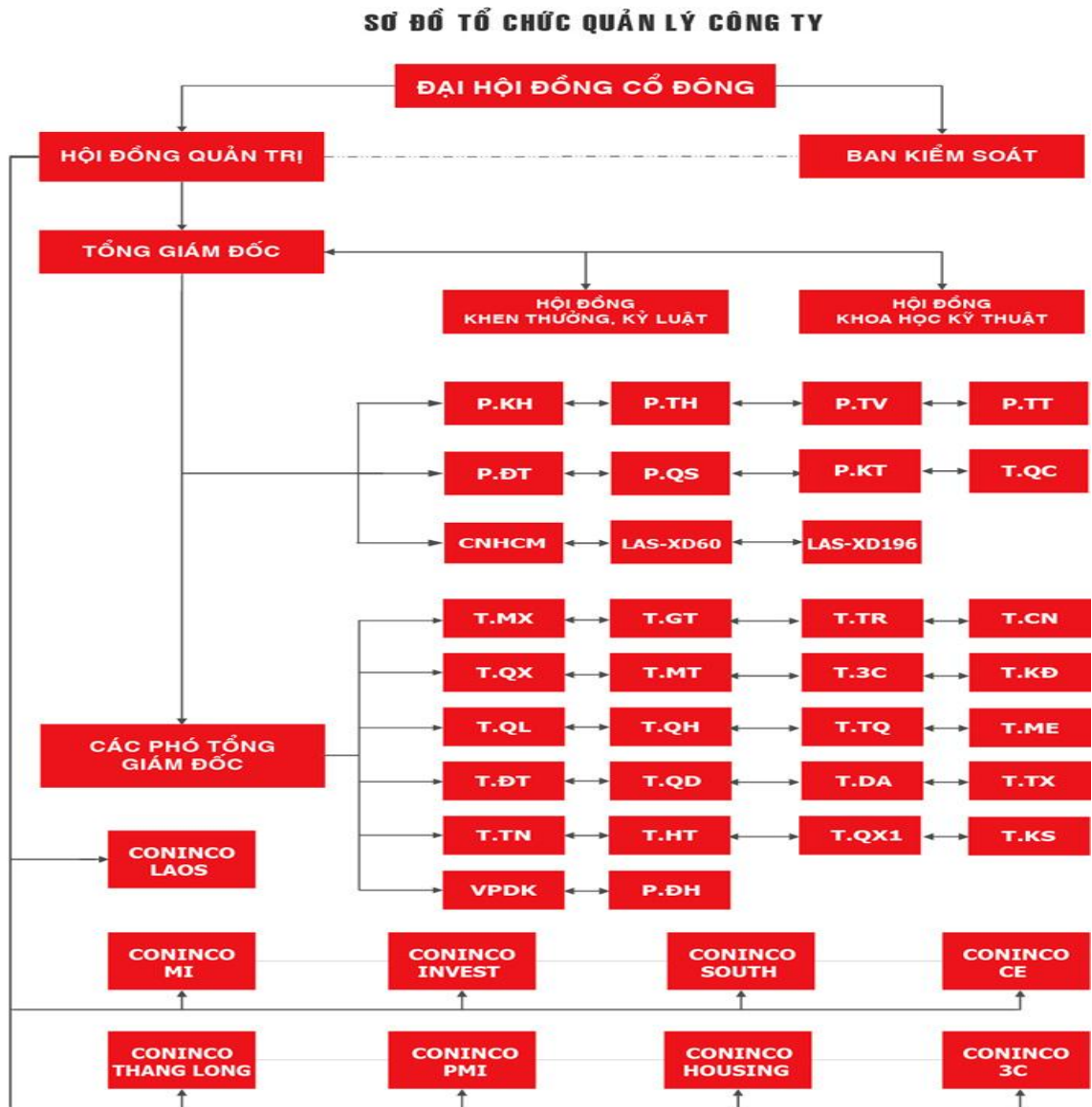
- Phạm vi áp dụng: áp dụng toàn bộ các điều khoản của tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 cho tất cả các hoạt động của mình.

Với một hệ thống chất lượng được xây dựng một cách qui mô, chặt chẽ cùng với sự cam kết chắc chắn của lãnh đạo và của toàn thể cán bộ công nhân viên thì công ty đã áp dụng thành công hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001: 2008 cũng như đảm bảo và duy trì được hệ thống này. Nhờ áp dụng thành công hệ thống này nên trong những năm qua mặc dù gặp rất nhiều khó khăn nhưng công ty đã thu được nhiều kết quả to lớn: Chất lượng các công trình tư vấn, giám sát được nâng cao; giảm chi phí quản lý công ty; các mẫu tư vấn thiết kế đạt chất lượng cao; giảm phàn nàn của khách hàng; nâng cao tinh thần làm việc của cán bộ công nhân viên.

### ***2.1.3 Một số đặc điểm kinh tế kỹ thuật ảnh hưởng tới hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO***

#### ***2.1.3.1 Bộ máy quản lý***

Công ty CONINCO hoạt động với một số ngành nghề kinh doanh trong đó chủ yếu là xây dựng các công trình dân dụng, công nghiệp giao thông, thủy lợi, và hạ tầng kỹ thuật; tư vấn, giám sát; thí nghiệm, kiểm định vật liệu xây dựng, công trình xây dựng,... Với đặc điểm riêng của sản phẩm xây dựng, nó tác động trực tiếp lên công tác quản lý. Đứng trước tình hình đó và trên cơ sở các hợp đồng kinh tế, công ty tiến hành giao khoán và điều hành sản xuất các đơn vị thành viên là: Công ty cổ phần Coninco máy xây dựng và công trình công nghiệp; công ty cổ phần Coninco tư vấn và đầu tư; công ty cổ phần Coninco công nghệ xây dựng và môi trường; công ty cổ phần đầu tư quản lý xây dựng miền nam; công ty cổ phần Coninco – Thăng Long; công ty cổ phần Coninco quản lý dự án đầu tư; công ty cổ phần Coninco 3C; công ty cổ phần Coninco đầu tư Bất động sản và tư vấn xây dựng. Sơ đồ tổ chức của công ty như sau:



**Hình 2.1: Sơ đồ tổ chức quản lý công ty**

Mô hình tổ chức bộ máy sản xuất, bộ máy quản lý của công ty được tổ chức theo hình thức trực tuyến trực năng như: Từ công ty đến các công ty thành viên, đội thi công, tổ thi công đến người lao động theo tuyến kết hợp với các phòng ban chức năng. Đứng đầu công ty là Tổng giám đốc giữ vai trò lãnh đạo chung toàn công ty, là đại diện pháp nhân của công ty trước pháp luật, đại diện cho quyền lợi của công nhân viên toàn công ty và chịu trách nhiệm về kết quả sản xuất kinh doanh của công ty. Người giúp việc cho Tổng giám đốc là các phó Tổng giám đốc và Ban kiểm soát.

Với các phòng ban như: Phòng tài chính- kế toán (P.TV); phòng tổ chức hành chính (P.TH); phòng kinh tế kế hoạch (P.KH); phòng đầu tư (P.ĐT); phòng thị

trường (P.TT); phòng quản lý kỹ thuật (P.KT); phòng giá và dự toán (P.QS); phòng điều hành sản xuất (P.QC) cùng với trung tâm công nghệ tại thành phố Hồ Chí Minh, hai phòng LAS là: LAS – XD60 và LAS – XD196.

### 2.1.3.2 Quản lý nguồn nhân lực

Quản lý nguồn nhân lực luôn là vấn đề cần quan tâm hàng đầu của bất kỳ doanh nghiệp nào. Cùng với sự phát triển vượt bậc của khoa học công nghệ và sự khắt khe của các quy luật kinh tế thì khoa học quản lý nói chung và nghệ thuật quản lý nhân sự nói riêng cũng ngày càng phát triển và phát huy vai trò to lớn của mình.

Nằm trong dòng chảy sự phát triển chung của đất nước, của ngành CONINCO luôn coi trọng vấn đề nhân sự, coi nhân sự là một yếu tố hàng đầu trong việc tạo ra thắng lợi kinh doanh của mình cả về số lượng lao động lẫn chất lượng lao động. Từ khi thành lập tới nay công ty đã có 829 lao động với cơ cấu lao động không đều 80% là lao động nam. Trong những năm qua CONINCO luôn phát triển cả về số lượng và chất lượng lao động. Tuy nhiên sự phát triển lại nghiêng hẳn về lao động trực tiếp còn lao động quản lý thì tương đối ổn định. Bảng cơ cấu lao động theo trình độ, độ tuổi sẽ cho thấy tình hình lao động công ty.

**Bảng 2.3 Cơ cấu lao động theo giới tính**

CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
Lao động nam	497	573	651
Lao động nữ	103	134	178
Tổng số	600	707	829

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

Ở đây lao động nam chiếm hơn 80% là do đặc thù của ngành xây dựng, còn lao động nữ chủ yếu làm việc trong các phòng ban.

**Bảng 2.4 Cơ cấu lao động theo thâm niên**

CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
Dưới 10 năm	377	431	515
>= 10 năm	131	159	173
>= 15 năm	92	117	141
Tổng	600	707	829

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

**Bảng 2.5 Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo**

CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
Tiến sĩ	3	4	4
Thạc sĩ	100	103	105
Đại học, cử nhân	476	557	663
Cao đẳng	21	43	57
Đào tạo về chất lượng - ISO	315	407	515

(Nguồn: phòng tổ chức hành chính)

### 2.1.3.3 Quản lý nguồn vốn

Cụ thể về nguồn vốn của công ty được hình thành qua bảng sau:

**Bảng 2.6 Nguồn hình thành vốn của công ty CONINCO**

Đơn vị: VND

CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
I. Vốn chủ sở hữu	32.289.865.819	33.216.983.668	34.259.463.581
1. Nguồn vốn và quỹ	32.289.865.819	33.216.947.637	34.259.422.264
Nguồn vốn kinh doanh	22.000.000.000	22.000.000.000	22.000.000.000
Chênh lệch đánh giá lại tài sản	45.684.675	-	-
Quỹ	2.186.153.729	3.429.595.932	4.247.319.923
Lợi nhuận chưa phân phối	8.058.027.415	7.787.351.705	8.012.102.341
Nguồn vốn đầu tư xây dựng cơ bản	-	-	-
2. Nguồn kinh phí	-	36.031	41.317
II. Nợ phải trả	222.907.159.430	245.497.140.028	247.310.519.232
1. Nợ dài hạn	431.978.684	425.532.350	593.203.910
2. Nợ ngắn hạn	222.907.159.430	245.071.607.678	246.707.315.322
3. Nợ khác	-	-	-
Tổng số	255.629.003.933	278.714.123.696	281.569.982.813

(Nguồn: Báo cáo tài chính của công ty CONINCO ngày 31/12/2013)

Qua bảng trên cho thấy nguồn vốn của công ty tăng không đều, năm 2012 vốn chủ sở hữu tăng so với năm 2011 là 927,12 triệu đồng, còn năm 2013 tăng so với năm 2012 là 1042,5 triệu. Trong khi đó các khoản nợ phải trả tăng, năm 2012 nợ phải trả tăng 22589,98 triệu (tăng 10,13%) năm 2013 tăng 1813 triệu (tăng 0,74%). Điều này cho thấy công ty đang đi chiếm dụng vốn. Để hiểu rõ hơn ta xem qua cơ cấu tài sản của công ty thể hiện dưới bảng sau.

**Bảng 2.7 Cơ cấu tài sản của công ty CONINCO**

*Đơn vị: VNĐ*

CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
I. TSLĐ & ĐTNH	232.456.499.375	247.926.000.994	251.375.113.067
1. Vốn bằng tiền	84.053.943.900	46.060.189.330	51.203.156.403
2. Nợ phải thu	72.162.364.339	85.959.787.056	68.267.647.397
3. Hàng tồn kho	42.831.681.251	62.952.459.210	72.119.631.452
4. TSLĐ khác	33.408.509.885	52.953.565.398	59.784.667.815
II. TSCĐ & ĐTDH	23.172.504.558	30.788.122.702	30.194.869.746
1. TSCĐHH	13.603.050.145	16.344.346.813	17.523.278.617
- Hao mòn	(20.876.131.853)	(22.295.788.777)	(23.932.110.872)
- Nguyên giá	32.660.459.003	37.075.918.238	39.787.382.995
2. ĐTDH	7.894.000.000	10.645.000.000	11.515.027.046
3. CPXDCBDH	1.675.454.413	3.798.775.889	1.156.564.083
Tổng giá trị TS	255.629.003.933	278.714.123.696	281.569.982.813

*(Nguồn: Phòng Tài Vụ)*

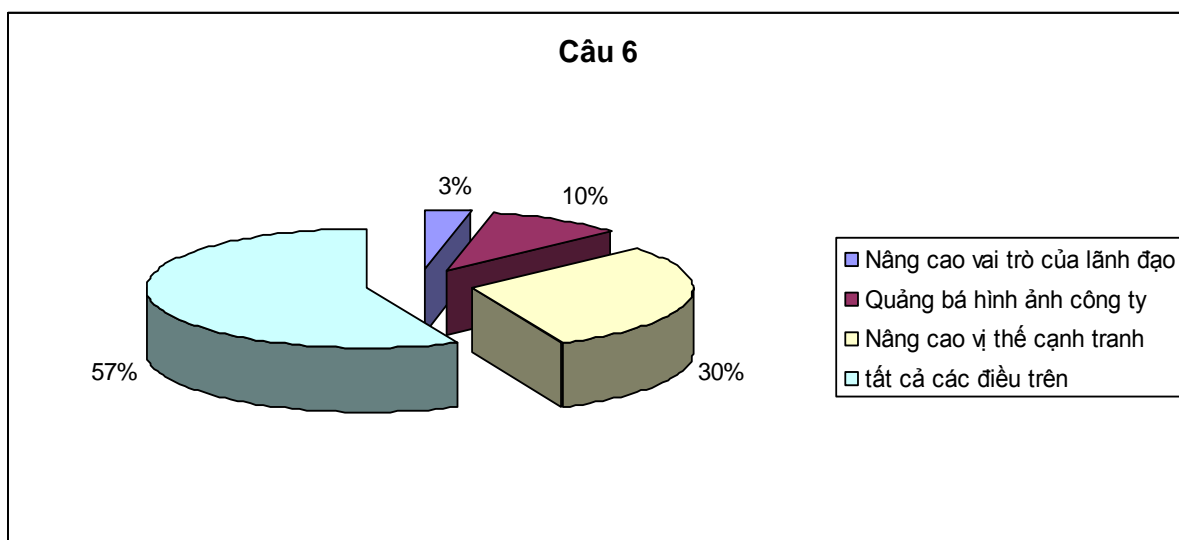
## **2.2 Thực trạng hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO**

### **2.2.1 Những kết quả đạt được**

CONINCO đã được chính thức công nhận về hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001 từ 2001 do DNV cấp. Hoạt động quản lý chất lượng ở công ty luôn được ban lãnh đạo quan tâm, kiểm tra, đôn đốc với mục tiêu và phương châm đặt ra: “*Cung cấp các dịch vụ tư vấn chất lượng, hiệu quả, đem lại lợi ích cho khách hàng ngay hiện tại và trong tương lai; đem lại những giá trị phát triển bền vững cho môi*”

trường, tiện nghi cho cuộc sống và chắc chắn cho tương lai; hành động để cùng tạo dựng môi trường làm việc năng động, sáng tạo, tự chủ, xây dựng thương hiệu cá nhân”[5]. Trong thời gian hơn 10 năm (từ 2001 tới nay) thực hiện chương trình quản lý chất lượng theo ISO công ty đã đạt được một số thành tựu sau:

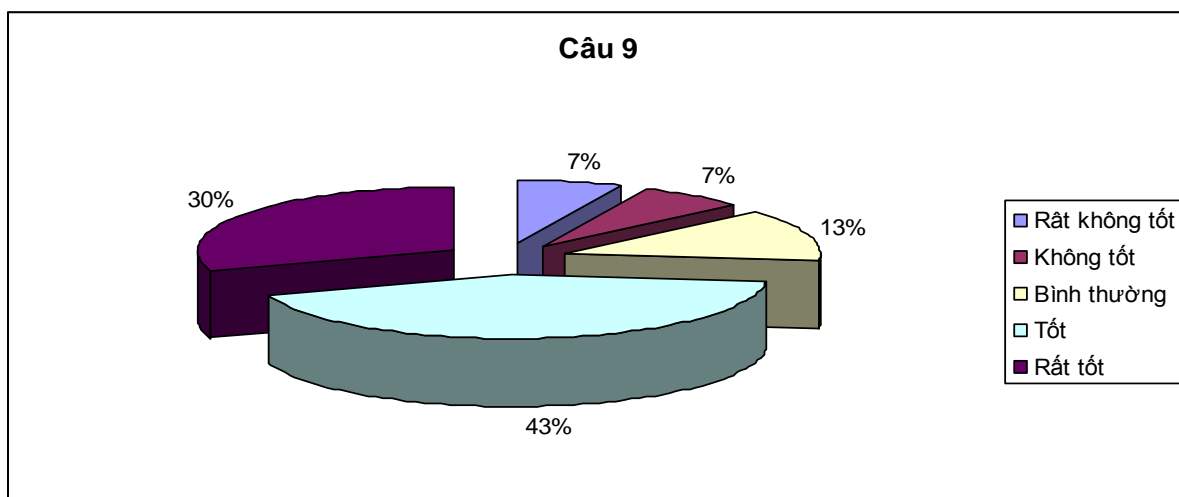
- Nhận thức của cán bộ công nhân viên được nâng cao: Từ Tổng Giám đốc đến mọi thành viên trong công ty đều được phổ biến ý thức về chất lượng. Như vậy trong công ty đã hình thành một môi trường hoạt động chất lượng. Từ thực tế nhận thức về vấn đề chất lượng đó năm 2010 công ty đã triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008 (thay ISO 9001:2000) nhằm nâng cao chất lượng sản phẩm đồng thời đẩy mạnh thế cạnh tranh trong xu thế cạnh tranh toàn cầu như hiện nay. Theo kết quả điều tra cho thấy việc áp dụng ISO 9001:2008 ngoài tăng vị thế cạnh tranh của công ty nó còn nâng cao vai trò của lãnh đạo, quảng bá hình ảnh công ty



**Biểu đồ 2.1 Mục đích áp dụng ISO 9001:2008 tại CONINCO**

Do đó, mọi hoạt động quản lý chất lượng trong công ty đều theo một quy trình, kế hoạch cụ thể được xác định trước, thông qua các văn bản cụ thể. Mọi thành viên trong công ty luôn luôn được khuyến khích sáng tạo, cải tiến phương pháp làm việc. Mặt khác công ty luôn chú trọng đến công tác kiểm tra các hoạt động tư vấn, giám sát công trình đồng thời chú ý đến các hoạt động nhằm giảm chi phí nhưng vẫn đảm

bảo chất lượng. Bên cạnh đó theo kết quả điều tra thì cán bộ nhân viên đánh giá cao việc công ty áp dụng ISO vào hoạt động quản lý: tốt chiếm 43%, rất tốt chiếm 30%.



**Biểu đồ 2.2 Đánh giá của cán bộ nhân viên việc áp dụng ISO vào hoạt động quản lý tại CONINCO**

- Chất lượng tư vấn giám sát công trình được đảm bảo: Chất lượng sản phẩm của công ty đã được đánh giá cao trên thị trường. Công ty đã trúng thầu những công trình lớn như: Nhà quốc hội, trung tâm hội nghị quốc gia, tòa nhà hợp phức Viettel, trụ sở Bộ tài chính, trụ sở Bộ ngoại giao, cầu Thanh trì,... đòi hỏi trình độ công nghệ tư vấn giám sát cao. Cụ thể, số lượng công trình đầu thầu trong ba năm gần đây như sau:

**Bảng 2.8 Kết quả đấu thầu**

STT	CHỈ TIÊU	NĂM 2011		NĂM 2012		NĂM 2013	
		Số lượng	% trúng thầu	Số lượng	% trúng thầu	Số lượng	% trúng thầu
1	Công trình dân dụng	119	100	115	100	121	100
2	Công trình công nghiệp	34	100	26	100	36	100
3	Công trình thủy lực	29	100	23	100	31	100
4	Công trình cầu đường	15	100	11	100	17	100
5	Tổng số	197		175		205	

*(Nguồn: Phòng điều hành sản xuất (2013))*

Từ bảng trên cho thấy trong ba năm gần đây số lượng công trình đấu thầu của công ty đều tăng lên và tỷ lệ trúng thầu đều đạt ở mức tối đa. Điều này cho thấy chất lượng tư vấn cũng như uy tín của công ty đã được nâng lên cả về số lượng và chất lượng. Kết quả khiếu nại của khách hàng giảm đi một cách rõ rệt. Điều này được thể hiện rất rõ thông qua bảng 2.9 về báo cáo kết quả khiếu nại của khách hàng về chất lượng dịch vụ mà công ty cung cấp trong ba năm qua như sau:

**Bảng 2.9 Báo cáo kết quả khiếu nại của khách hàng**

STT	CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
1	Số công trình vi phạm thiết kế	0	2	2
2	Số công trình vi phạm chất lượng vật tư	2	3	2
3	Tổng số	2	5	4

( Nguồn: Phòng điều hành sản xuất)

Mặt khác từ Bảng 2.10 cũng cho ta thấy rõ năng lực hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian qua. Kết quả kinh doanh của công ty tăng lên rõ rệt, doanh thu năm 2012 tăng vọt so với năm 2011 là 1138,8 triệu (tăng 6,63%), năm 2013 tăng 4270,9 triệu so với năm 2012 (tăng 2,33%) . Lợi nhuận năm 2011 là 8532 triệu đồng trong khi đó lợi nhuận năm 2012 đạt 8765 triệu đồng, năm 2013 con số này tăng lên là 9009 triệu. Điều này chứng tỏ công ty đang có chiều hướng phát triển lớn mạnh.

**Bảng 2.10 Một số chỉ tiêu tài chính CONINCO**

Đơn vị: VND

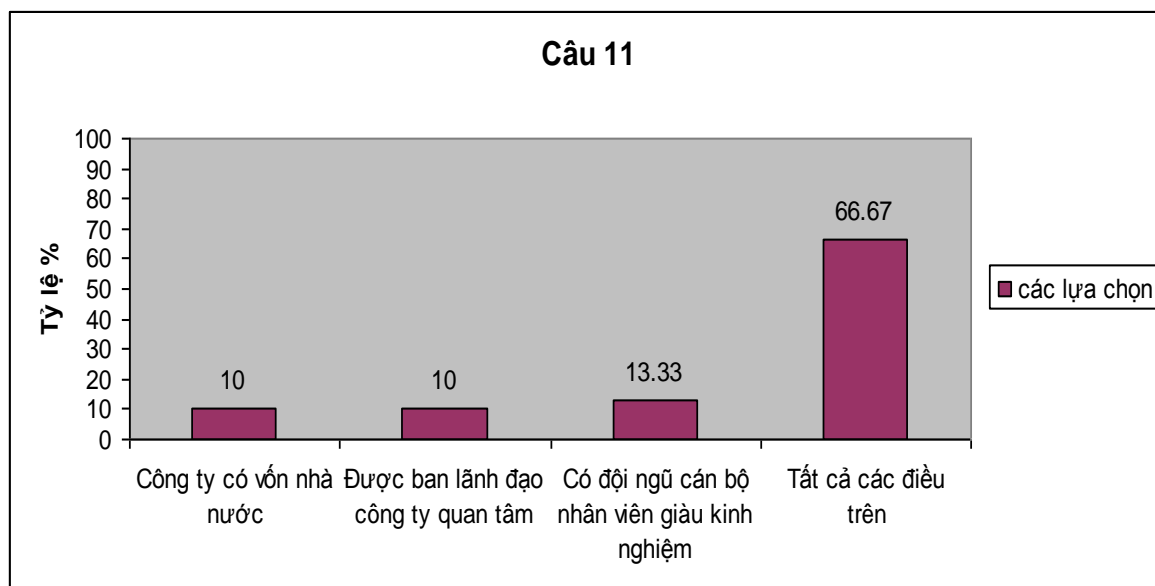
STT	CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
1	Tổng giá trị tài sản	255.629.003.933	278.714.123.696	281.569.982.813
	Trong đó: Giá trị TSCĐ	13.603.050.145	16.344.346.813	17.523.278.617
2	Tài sản có lưu động	232.456.499.375	247.926.000.994	251.375.113.067
3	Tài sản nợ lưu động	222.907.159.430	245.497.140.028	247.310.519.232
4	Vốn chủ sở hữu	32.289.865.819	33.216.947.637	34.259.422.264
5	Tổng quỹ lương thực hiện	66.126.000.000	70.213.221.000	74.313.218.000



STT	CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
6	<i>Kết quả hoạt động kinh doanh</i>			
6.1	Doanh thu	171.802.623.784	182.941.466.304	187.212.378.992
6.2	Lợi nhuận trước thuế	11.321.360.811	12.259.687.308	12.778.953.072
6.3	Lợi nhuận sau thuế	8.532.919.288	8.765.676.720	9.009.161.914
7	<i>Tỷ suất lợi nhuận/vốn</i>			
7.1	Tỷ suất lợi nhuận trước thuế	35,06%	36,9%	37,3%
7.2	Tỷ suất lợi nhuận sau thuế	26,43%	26,39%	26,30%
8	Thực hiện nghĩa vụ nộp ngân sách nhà nước	13.847.203.644	14.748.635.771	14.516.332.605
9	Tổng nợ phải thu	72.162.364.339	85.959.787.056	68.267.647.397

(Nguồn: Phòng tài vụ)

Có được thành tựu như vậy là do CONINCO đã sử dụng lợi thế của mình nhằm áp dụng hệ thống ISO 9001: 2008 vào công tác quản lý một cách hiệu quả nhất. Theo kết quả điều tra:



**Biểu đồ 2.3: Những lợi thế áp dụng ISO tại CONINCO**

Kết quả này còn được thể hiện rõ thông qua các quy trình thực hiện quản lý chất lượng trong các khâu theo quy trình như sau:

### 2.2.1.1 Đảm bảo chất lượng trong khâu kiểm tra hồ sơ pháp lý

Đây là bước quan trọng trong quá trình tư vấn, giám sát. Nó cho biết công ty sẽ phải làm việc với những nhà thầu nào, thực hiện công tác tư vấn theo những tiêu chuẩn nào. Ở bước này công ty sẽ tiến hành kiểm tra hồ sơ dự án thi công. Công trình được phê duyệt theo quyết định bao nhiêu, kèm theo nó là các văn bản của các cơ quan quản lý nhà nước về: kiến trúc quy hoạch, về thỏa thuận cấp điện, cấp nước và phòng cháy chữa cháy số máy. Đồng thời công ty cũng tiến hành kiểm tra quyết định phê duyệt thiết kế cơ sở, thiết kế kỹ thuật, thiết kế kỹ thuật tiêu chuẩn, kiểm tra năng lực của các nhà thầu thi công, xây lắp. Trên cơ sở kiểm tra như vậy công ty tiến hành phân công, sắp xếp nhân lực thực hiện công tác tư vấn giám sát cho từng giai đoạn của dự án một cách hợp lý nhằm đảm bảo chất lượng theo đúng quy trình, tiêu chuẩn đề ra của dự án. Tất cả các điều trên đã được quy định tại điều 72 của bộ luật xây dựng:

*“Kiểm tra, xem xét và cho ý kiến về hồ sơ do Chủ đầu tư cung cấp bao gồm: Giấy phép xây dựng đối với những công trình theo quy định phải có giấy phép xây dựng, trừ trường hợp quy định tại điểm c khoản 1 điều 68 của Luật xây dựng, trường hợp này do Chủ đầu tư tự quyết định và tự chịu trách nhiệm; hồ sơ thiết kế kỹ thuật thi công đã được phê duyệt theo quy định. Trong trường hợp toàn bộ bản vẽ chưa được Chủ đầu tư triển khai phê duyệt xong mà chỉ có từng phần thì các phần này cũng buộc phải được đóng dấu phê duyệt theo quy định; có biện pháp thi công, biện pháp để đảm bảo an toàn, vệ sinh môi trường trong quá trình thi công xây dựng do Nhà thầu thi công xây dựng công trình lập và được Chủ đầu tư phê duyệt hoặc trong hồ sơ trúng thầu.”*[6].

Đối với việc kiểm tra năng lực các nhà thầu thi công bao gồm:

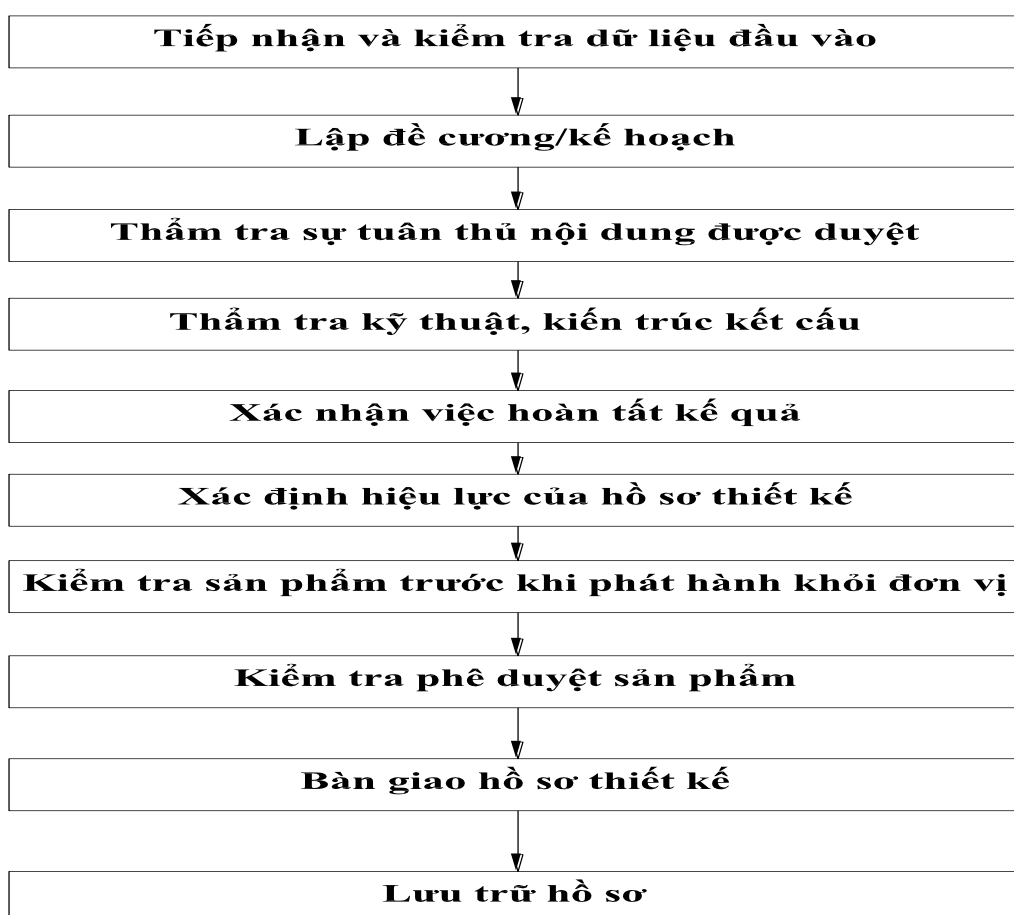
*“Kiểm tra về nhân lực, thiết bị thi công của NT thi công xây dựng công trình đưa vào công trường: Kiểm tra nhân lực của Nhà thầu theo đúng hồ sơ trúng thầu đã phê duyệt, tất cả các trường hợp khác với hồ sơ trúng thầu đều phải được Chủ đầu tư đồng ý bằng văn bản; thiết bị thi công của Nhà thầu phải có tên trong danh sách thiết bị đưa vào công trình theo hồ sơ trúng thầu được phê duyệt, tất cả các trường hợp khác với hồ sơ trúng thầu đều phải được Chủ đầu tư đồng ý bằng văn bản.*

- *Kiểm tra hệ thống quản lý chất lượng của Nhà thầu thi công xây dựng công trình:* Hệ thống quản lý chất lượng của Nhà thầu phải được thể hiện trong hồ sơ trúng thầu, nếu trong hồ sơ trúng thầu không có hoặc thiếu thì kiến nghị Chủ đầu tư yêu cầu Nhà thầu xây dựng cung cấp ; Trường hợp hệ thống quản lý chất lượng của Nhà thầu không đúng như trong hồ sơ trúng thầu thì kiến nghị Chủ đầu tư yêu cầu Nhà thầu thực hiện đúng như trong hồ sơ trúng thầu, nếu Nhà thầu có thay đổi thì phải có văn bản đề nghị và được Chủ đầu tư chấp thuận bằng văn bản.

- *Kiểm tra giấy phép sử dụng các máy móc, thiết bị, vật tư có yêu cầu an toàn phục vụ thi công xây dựng công trình:* Các máy móc thiết bị đưa vào công trình phải có các tài liệu sau: Lý lịch máy, giấy chứng nhận kiểm định an toàn đối với các thiết bị có yêu cầu nghiêm ngặt về an toàn do cơ quan có thẩm quyền cấp.“ [5]

#### *2.2.1.2 Quản lý chất lượng trong khâu tư vấn thiết kế*

Thiết kế là một khâu quan trọng trong quá trình tạo dựng nên một công trình xây dựng có chất lượng. Ở giai đoạn này công ty phân cho phòng kỹ thuật phối hợp với phòng thị trường thực hiện. Công ty phải làm đúng theo quy trình giám sát thiết kế mà trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 đề ra và theo đúng Nghị định 209 của Bộ xây dựng ban hành. Quá trình giám sát thiết kế kỹ thuật được thực hiện như sau:



**Hình 2.2 Sơ đồ quá trình tư vấn thiết kế**

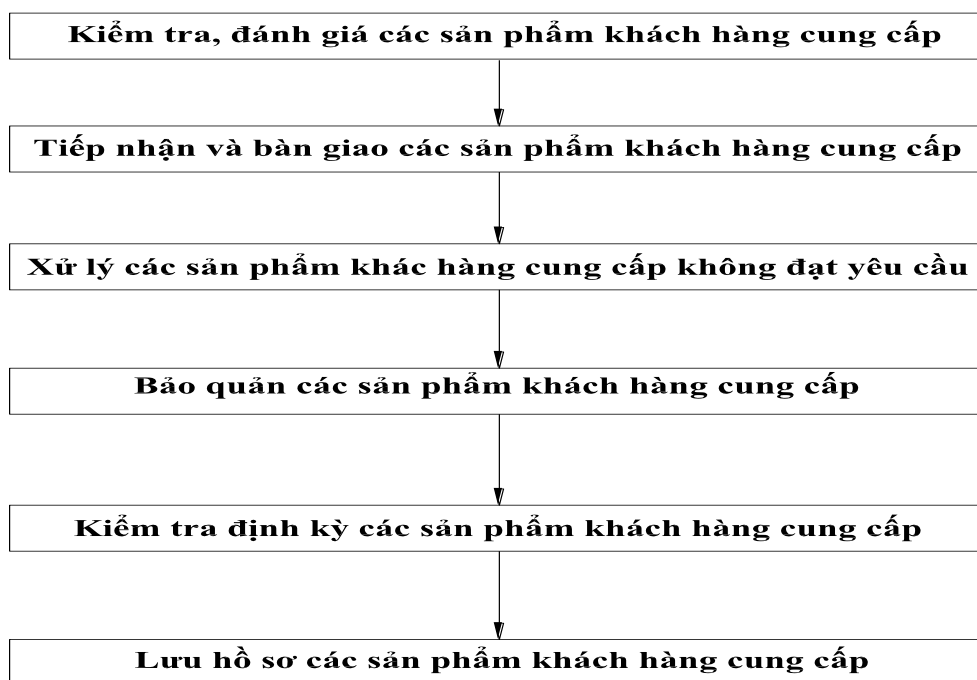
Trước hết, tiếp nhận hồ sơ giám sát thiết kế đã được phê duyệt. Sau đó lên kế hoạch kiểm tra từng hạng mục trong sơ đồ thiết kế. Sau khi lên kế hoạch sẽ trình ban lãnh đạo ký phê duyệt. Sau khi kế hoạch được phê duyệt công ty cử người có trách nhiệm kiểm tra thiết kế cơ sở, kiểm tra thiết kế tiêu chuẩn, thiết kế kỹ thuật hay nói khác cụ thể hơn là đi kiểm tra hồ sơ thiết kế móng, thiết kế phần thân, thiết kế độ chịu lực, cách âm của công trình, độ lún, thiết kế đường dẫn nước, dẫn điện,... Trong quá trình thực hiện kiểm tra thiết kế công ty thường xuyên theo dõi, trao đổi với khách hàng, khi có phát sinh lỗi (bổ sung ngoài hợp đồng hay lỗi thiết kế) sẽ báo ngay cho lãnh đạo để kịp thời xử lý. Với các công trình có sự phối hợp với các chuyên gia thuê bên ngoài thì sẽ thực hiện theo quy trình thuê chuyên gia. Tiếp theo là xác nhận việc hoàn tất kết quả kiểm tra, thẩm định thiết kế. Sau khi kiểm tra thiết kế thấy không có gì sai sót thì cán bộ nhân viên kiểm tra sẽ ký nhận vào khung tên chịu trách nhiệm kiểm tra của mình, hồ sơ sẽ được trình lên ban

Tổng Giám đốc xem lần cuối và ký phê duyệt. Tất cả các tài liệu đều được người có trách nhiệm cao nhất (Tổng Giám đốc hay Phó Tổng Giám đốc) ký duyệt trước khi ban hành, hồ sơ nào chưa được phê chuẩn ký duyệt thì được xem như chưa thông qua giai đoạn phê duyệt và chỉ được xem dưới dạng lưu hành tham khảo nội bộ. Sản phẩm sau khi được phê duyệt sẽ được giao cho phòng kế hoạch lưu giữ. Bộ phận này sẽ giao cho phòng tổng hợp in ấn, sau đó phòng kỹ thuật kiểm tra lại lần nữa rồi giao cho khách hàng.

### 2.2.1.3 Quản lý chất lượng trong khâu nguyên vật liệu

Ở giai đoạn này công ty có nhiệm vụ kiểm tra, giám sát quá trình sử dụng nguyên vật liệu của đơn vị thi công vào công trình có đúng theo tiêu chuẩn thiết kế, tiêu chuẩn xây dựng. Nguyên vật liệu xây dựng có đảm bảo được các yêu cầu về tiêu chuẩn xây dựng Việt Nam cũng như tiêu chuẩn chất lượng đã quy định theo Nghị định 209/2004/NĐ-CP của Chính phủ ban hành ngày 16/12/2004 và Nghị định 49/2008/NĐ-CP ngày 18/04/2008 của Chính phủ về sửa đổi bổ sung Nghị định 209/2004/NĐ-CP cùng với Thông tư 18/2010/TT-BXD của Bộ xây dựng hướng dẫn áp dụng quy chuẩn, tiêu chuẩn trong xây dựng. Cụ thể quá trình diễn ra như sau:

#### Các bước:



**Hình 2.3: Sơ đồ quá trình quản lý chất lượng trong khâu tư vấn nguyên vật liệu**

Tại quy trình giám sát chất lượng của CONINCO cũng đã ghi rõ về việc thực hiện khâu nguyên vật liệu như sau:

*“3.1 Trước khi đưa vật tư vật liệu vào công trường, Nhà thầu thi công trình danh mục vật tư vật liệu theo TK đã được Chủ đầu tư phê duyệt và kiểm soát Nhà thầu đưa đúng những vật tư vật liệu đó vào công trường.*

*3.2 Kiểm tra giấy chứng nhận chất lượng của nhà sản xuất trước khi đưa vật tư thiết bị vào công trình, phiếu kết quả thí nghiệm của các phòng thí nghiệm hợp chuẩn, của các tổ chức được cơ quan nhà nước có thẩm quyền công nhận đối với vật liệu, cấu kiện, sản phẩm xây dựng, thiết bị lắp đặt vào công trình.*

*3.3 Khi nghi ngờ các kết quả kiểm tra chất lượng vật liệu, thiết bị lắp đặt vào công trình do Nhà thầu cung cấp thì KS TVGS CONINCO kiến nghị Chủ đầu tư thực hiện kiểm tra trực tiếp vật tư, vật liệu và thiết bị lắp đặt vào công trình, bởi một phòng thí nghiệm hợp chuẩn do Chủ đầu tư chỉ định và KS TVGS CONINCO chấp nhận.”[5]*

Hay nói khác ở giai đoạn này công ty tiến hành như sau:

- Kiểm tra xem đơn vị nào cung ứng nguyên vật liệu
- Xem xét về mặt đảm bảo thời gian cung ứng nguyên vật liệu.
- Kiểm tra chất lượng nguyên vật liệu tại công trường.

Nhờ thực hiện những bước như vậy mà chất lượng công trình được đảm bảo và nâng cao.

#### *2.2.1.4 Quản lý chất lượng trong khâu thi công, kiểm tra, nghiệm thu và giám sát*

Do xây dựng là ngành đặc thù nên công tác giám sát, kiểm tra và nghiệm thu cũng khác biệt so với ngành khác. Chẳng hạn có thể nghiệm thu ngầm khi sản phẩm chưa hoàn thành (nghiệm thu theo hạng mục, theo công đoạn,..). Quá trình này diễn ra như sau:

*“4.1 Kiểm tra biện pháp thi công của Nhà thầu thi công xây dựng công trình so với hồ sơ dự thầu đã được Chủ đầu tư chấp thuận.*

4.1.1 KS TVGS CONINCO kiểm tra và xem xét tất cả các biện pháp thi công chi tiết trong hồ sơ trúng thầu. Các biện pháp thi công này NT xây dựng công trình

phải có tính toán, đảm bảo an toàn cho người, thiết bị và cấu kiện xây dựng trong thi công và phải tự chịu trách nhiệm về kết quả tính toán đó.

4.1.2 Đối với các biện pháp thi công được Chủ đầu tư chấp thuận là biện pháp đặc biệt thì phải có TK riêng. KS TVGS CONINCO có trách nhiệm giám sát thi công và xác nhận khối lượng đúng theo biện pháp được duyệt.

*4.2 Kiểm tra và giám sát thường xuyên có hệ thống quá trình NT thi công xây dựng công trình triển khai các công việc tại hiện trường. Kết quả kiểm tra phải được ghi nhật ký công trình hoặc biên bản kiểm tra theo quy định.*

4.2.1 Việc giám sát thường xuyên, liên tục, có hệ thống, được hiểu có nghĩa như sau: Theo đúng quy trình nghiệm thu, tiến độ thi công được duyệt, KS TVGS CONINCO sẽ có mặt tại hiện trường, để kiểm tra và nghiệm thu công việc xây dựng hoàn thành sau khi có phiếu yêu cầu nghiệm thu của Nhà thầu. Việc kiểm tra nghiệm thu và ghi chép nhật ký công trình diễn ra theo một quy trình nhất định, tuần tự, không thay đổi trong suốt quá trình xây dựng công trình. Được gọi là thường xuyên, liên tục, có hệ thống.

4.2.2 Chủ đầu tư yêu cầu NT thi công xây dựng công trình lập sổ Nhật ký thi công xây dựng công trình.

Nhật ký thi công xây dựng công trình là tài liệu gốc về thi công công trình (hay hạng mục công trình) nhằm trao đổi thông tin nội bộ của NT thi công xây dựng, trao đổi thông tin giữa Chủ đầu tư, NT thi công xây dựng, NT TK xây dựng công trình. Sổ nhật ký thi công xây dựng công trình được đánh số trang, đóng dấu giáp lai của NT thi công theo quy định hiện hành....

NT thi công xây dựng công trình ghi Nhật ký thi công xây dựng công trình, diễn biến tình hình thi công hàng ngày; tình hình thi công từng loại công việc; những sai lệch so với bản vẽ thi công, có ghi rõ nguyên nhân, biện pháp sửa chữa; nội dung bàn giao ca thi công trước đối với ca thi công sau; nhận xét của cán bộ quản lý chất lượng tại hiện trường về chất lượng thi công xây dựng.

Chủ đầu tư, Tư vấn TK, KS TVGS CONINCO, ghi kết quả kiểm tra và giám sát tại hiện trường; những ý kiến về xử lý các công việc, thay đổi tại hiện trường,

các yêu cầu NT thi công khắc phục hậu quả các sai phạm về chất lượng công trình xây dựng.

4.4 Tổ chức nghiệm thu công trình xây dựng theo quy định tại điều 23; 24; 25; 26 của nghị định 209/2004/NĐ-CP ngày 26/12/2004 của Chính Phủ.”[5]

Có thể tóm lược quá trình này diễn ra như sau:

**Các bước:**



Hình 2.4 Sơ đồ quản lý chất lượng trong khâu thi công, kiểm tra, nghiệm thu và giám sát

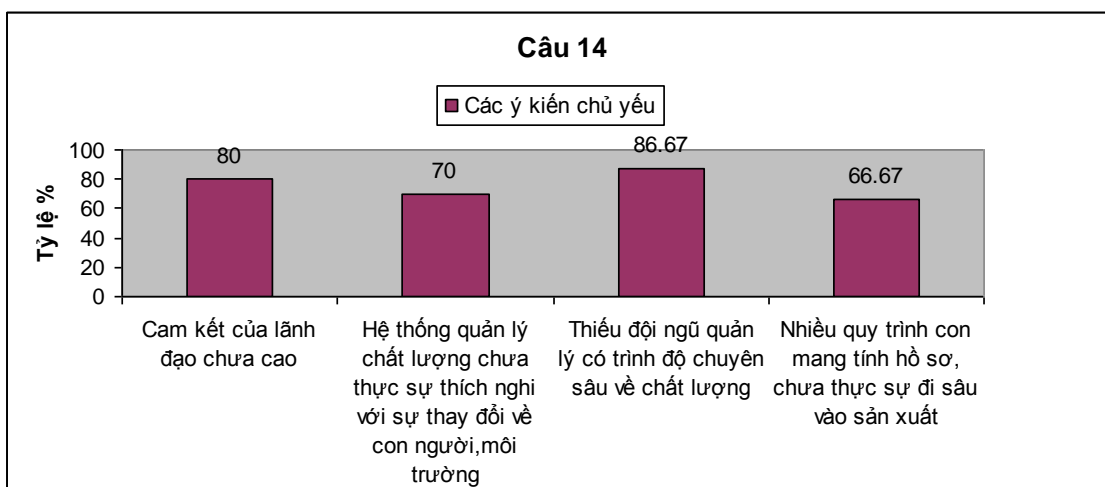


### 2.2.2 Một số yếu kém trong hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO

Ngoài những thành tựu đã đạt được công ty còn tồn tại một số những yếu kém sau trong hoạt động quản lý chất lượng:

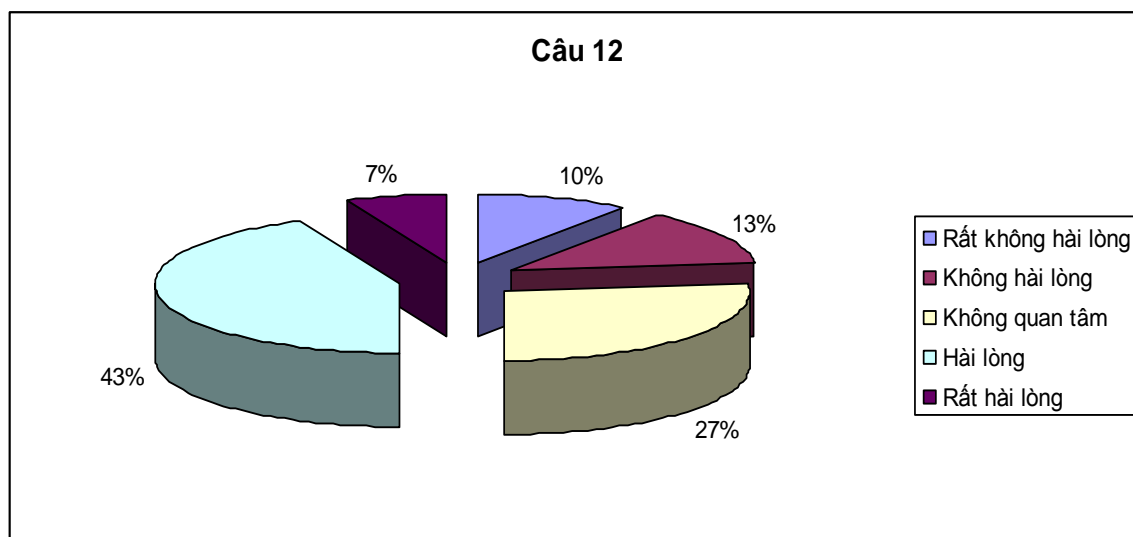
- Trình độ lao động của một số công nhân viên chưa được nâng cao. Bên cạnh đó sự chênh lệch về thâm niên cao, sự kè cận giữa các tầng lớp yếu (tức những người có thâm niên kinh nghiệm lại sắp đến tuổi về hưu nhiều trong khi độ tuổi kè cận ít, còn lao động mới ra trường ít kinh nghiệm nhiều). Điều này gây ảnh hưởng rất lớn tới vị thế tư vấn của công ty trên thị trường nhất là trong giai đoạn mở cửa hội nhập như hiện nay.
- Nhận thức của lãnh đạo: Mặc dù lãnh đạo đã nhận thức được về chất lượng nhưng thực sự chưa thật sự tin tưởng vào đảm bảo thành công. Việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 là do yếu tố thị trường, cạnh tranh thúc đẩy hơn là do tự bản thân công ty.
- Các chỉ tiêu đánh giá nội bộ chưa cao, đội ngũ giám sát đánh giá có trình độ chưa cao: Công ty còn y lại vào chỉ tiêu đánh giá chung của ngành, đồng thời thiếu đội ngũ đánh giá do đó việc đánh giá nội bộ chưa có kết quả cao.

Mặt khác theo kết quả điều tra tình hình áp dụng ISO trong hoạt động quản lý ISO tại CONINCO thì sự yếu kém ở đây còn do thiếu đội ngũ quản lý có trình độ chuyên môn sâu về chất lượng chiếm 86,67% và sự cam kết của lãnh đạo chiếm 80%.



**Biểu đồ 2.4: Những khó khăn khi áp dụng ISO tại CONINCO**

Nhiều quy trình còn mang tính hồ sơ, chưa thực sự đi sâu vào hoạt động sản xuất (66,67%). Mặt khác cũng theo kết quả điều tra thì mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên về các quy trình được xây dựng theo tiêu chuẩn ISO áp dụng vào hoạt động quản lý chưa được cao chiếm 50% (43% hài lòng, 7% rất hài lòng), trong khi đó 27% không quan tâm tới vấn đề này



**Biểu đồ 2.5 Mức độ hài lòng của cán bộ nhân viên về các quy trình được xây dựng trong tiêu chuẩn ISO áp dụng vào hoạt động quản lý tại CONINCO**

### **2.2.3 Những thuận lợi và khó khăn trong việc triển khai áp dụng ISO 9001:2008 tại công ty CONINCO**

#### **2.2.3.1 Những thuận lợi**

- Nhận thức của lãnh đạo: Lãnh đạo đã nhận thức được tầm quan trọng của chất lượng và quản lý chất lượng. Tổng Giám đốc công ty đã cam kết bằng văn bản về việc áp dụng ISO 9001:2008, đội ngũ cán bộ đã có sự thống nhất cao về việc nghiên cứu và áp dụng ISO 9001:2008.

- Yêu cầu của hoạt động sản xuất: Khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, nhu cầu của con người ngày càng cao đòi hỏi sản phẩm dịch vụ phải có chất lượng phù hợp. Trước những đòi hỏi đó phải có hệ thống quản lý chất lượng thích hợp, đáp ứng được quy trình và kỹ thuật mới.

- Yếu tố lao động: Sự cần cù chịu khó học hỏi của công nhân viên là đặc thù ưu việt của người Việt nam. Bên cạnh đó từ bảng 2.10 ta thấy hiệu quả kinh doanh của công ty được nâng lên. Do đó, nhân viên phấn khởi và an tâm hơn trong công việc.

- Các quy chuẩn, tiêu chuẩn xây dựng do Bộ xây dựng ban hành tạo điều kiện tốt cho CONINCO nghiên cứu triển khai áp dụng hệ thống chất lượng ISO 9001:2008 như:

QCXDVN do Bộ xây dựng ban hành ngày 14/12/1996

TCXDVN 371:2006 Nghiệm thu chất lượng thi công công trình xây dựng

TCXDVN 33:2006 Cấp nước – Mạng lưới đường ống và công trình-TC thiết kế

TCXDVN 338:2005 Kết cấu thép – Tiêu chuẩn thiết kế

TCXDVN 337:2005 Vữa và bê tông chịu axit

TCXDVN 324:2004 Xi măng xây chất

TCXDVN 303:2004 Công tác hoàn thiện trong xây dựng, thi công và nghiệm thu

TCXDVN 267: 2002 Lưới thép hàn dùng trong kết cấu bê tông cốt thép- Tiêu chuẩn thiết kế, thi công, lắp đặt và nghiệm thu.

ISO 9004: 2009 Quản lý cho sự thành công lâu dài của tổ chức- Một cách tiếp cận quản lý chất lượng

ISO 10001:2007 Hệ thống quản lý chất lượng – Sự hài lòng của khách hàng

ISO 10002: 2004 Hệ thống quản lý chất lượng – Sự hài lòng của khách hàng – Hướng dẫn xử lý khiếu nại trong tổ chức.

ISO 10006: 2003 Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn quản lý chất lượng trong các dự án.

ISO 10012: 2003 Hệ thống quản lý đo lường – Yêu cầu đối với quá trình đo lường và thiết bị đo lường.

ISO 10015:1999 Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn đối với đào tạo và hàng loạt các bộ tiêu chuẩn khác đã và đang được CONINCO sử dụng.

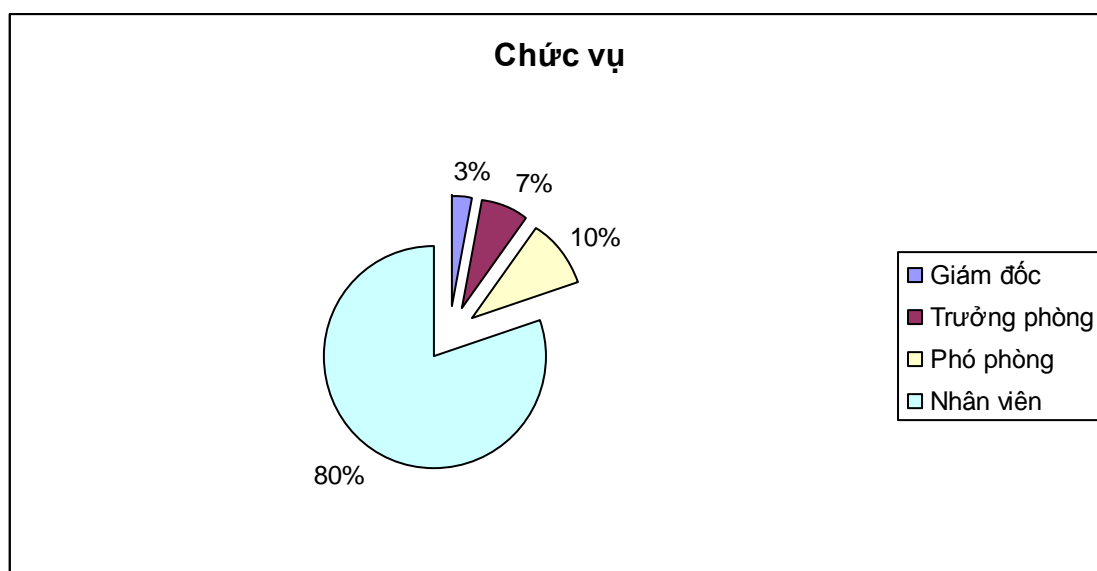
Thêm vào đó các yếu tố khách quan lẫn chủ quan trong cuộc khảo sát cho thấy CONINCO có được những lợi thế khi áp dụng hệ thống ISO vào hoạt động quản lý. Trong đó bao gồm các yếu tố: Có vốn nhà nước (10%), được ban lãnh đạo

công ty quan tâm (10%), có đội ngũ cán bộ nhân viên giàu kinh nghiệm (chiếm 13,33%) (Hình 2.2 Mô hình các lợi thế khi áp dụng ISO tại CONINCO). Tổ hợp các nhân tố này là tác nhân đem lại những thành tựu mà CONINCO đã đạt trong những năm gần đây.

### 2.2.3.2 Những khó khăn

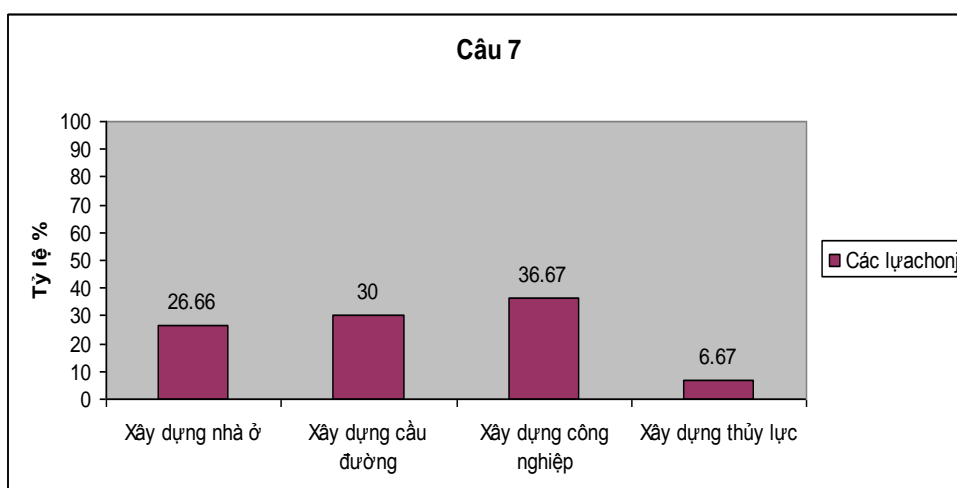
Bộ tiêu chuẩn ISO 9001:2008 được xuất phát từ các nước Tây Âu nơi các doanh nghiệp có trình độ quản lý, công nghệ đạt trình độ cao nên các yêu cầu về quản lý chất lượng tương đối khó khăn đối với các doanh nghiệp Việt nam khi áp dụng. Mặt khác, do đặc thù của ngành xây dựng là công trình xây dựng diễn ra trên nhiều địa điểm nên các phương pháp sản xuất, nhân lực sử dụng khi áp dụng ISO 9001:2008 càng gặp nhiều khó khăn. Nhưng khó khăn chung của ngành xây dựng cũng là những khó khăn của CONINCO. Ngoài ra CONINCO còn gặp một số trở ngại khác khi áp dụng ISO 9001:2008 sau:

Theo khảo sát điều tra trong số 30 cán bộ nhân viên hiện đang làm việc tại CONINCO

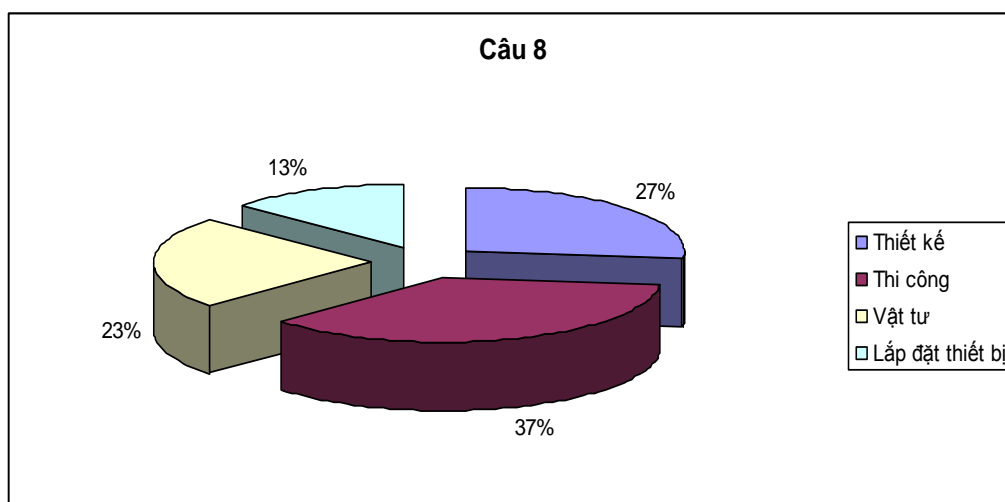


**Biểu đồ 2.6 Tỷ lệ cán bộ nhân viên tham gia cuộc điều tra về tình hình áp dụng ISO vào hoạt động quản lý tại CONINCO**

Các cán bộ nhân viên hoạt động trong các loại hình tư vấn khác nhau cùng với các hạng mục tư vấn tương ứng



**Biểu đồ 2.7 Các loại hình tư vấn mà cán bộ viên tham gia khảo sát**



**Biểu đồ 2.8 Các hạng mục tư vấn mà cán bộ nhân viên tham gia khảo sát**

Thì những khó khăn này gồm:

- Về quản lý: Bộ máy quản lý chưa thật sự hiệu quả, thể hiện ở việc thiếu sự liên kết giữa các đơn vị, chi nhánh với nhau. Trình độ quản lý chưa cao nên còn gặp nhiều bất cập trong việc sử dụng và phân công lao động.

- Về thiết kế, cung ứng: Một số công trình còn chậm tiến độ thi công do khâu thiết kế không phù hợp với điều kiện thực tế. Mặt khác còn do quá trình cung ứng vật tư, thiết bị chưa kịp thời.

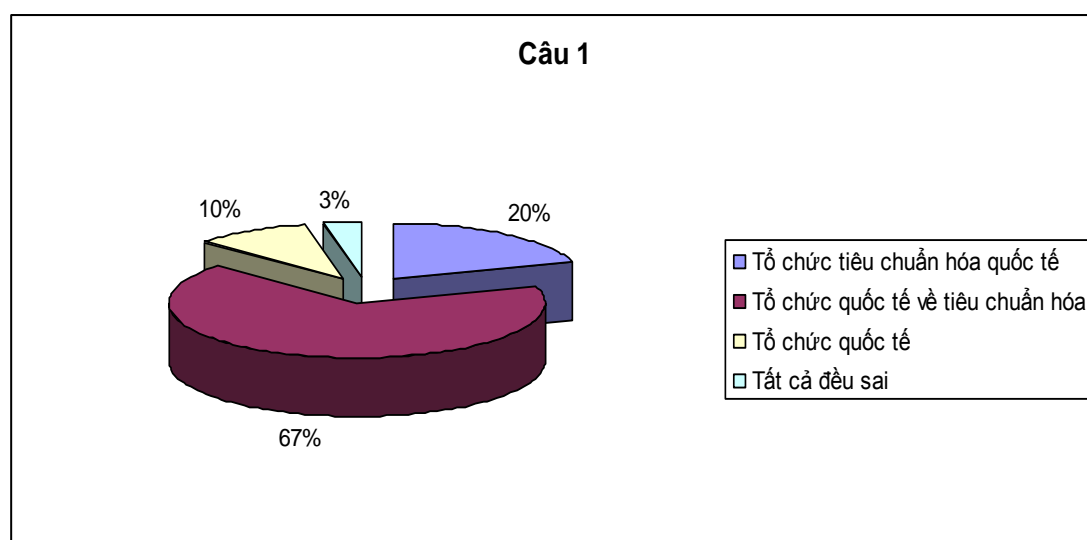
- Về lao động: Thiếu đội ngũ cán bộ chuyên môn về quản lý chất lượng công trình. Điều này được thể hiện qua bảng 2.11:

**Bảng 2.11 Cơ cấu lao động theo trình độ đào tạo về ISO**

STT	CHỈ TIÊU	NĂM 2011	NĂM 2012	NĂM 2013
1	Tổng số lao động	600	707	829
2	Đào tạo về chất lượng	315	407	515
3	Cán bộ quản lý chất lượng	8	11	15

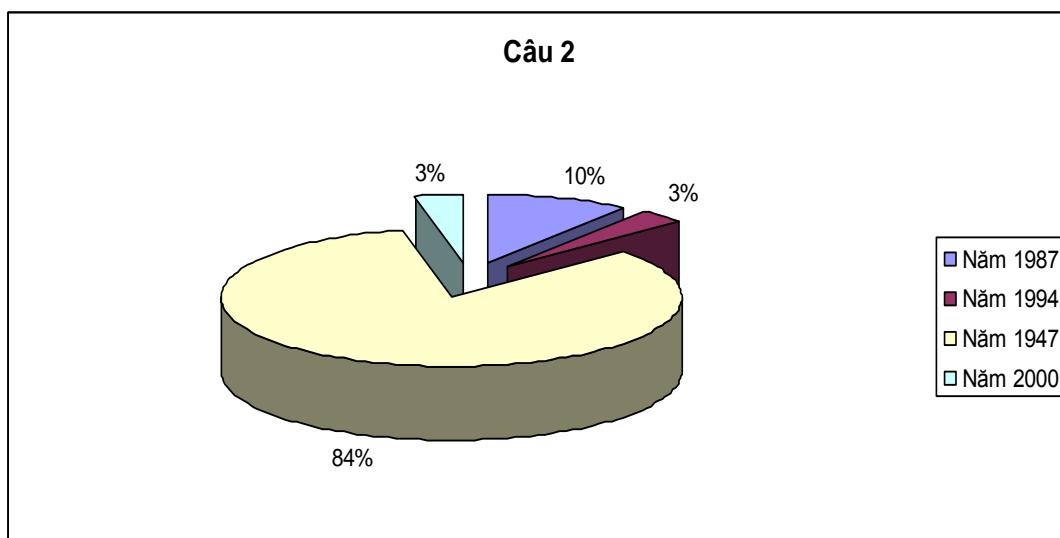
(Nguồn: phòng hành chính)

Qua bảng trên cho thấy số lượng nhân viên được đào tạo về chất lượng tăng lên từ 315 (năm 2011) lên 515 (năm 2013) trong khi đó số lượng cán bộ có chuyên môn về quản lý chất lượng lại tăng lên không đáng kể năm 2011 có 8 cán bộ thì năm 2013 tăng lên 15 người. Điều này làm ảnh hưởng rất lớn tới chất lượng sản phẩm cũng như việc thực thi quản lý chất lượng dịch vụ mà công ty đang cung ứng. Bên cạnh đó, việc đào tạo về hệ thống chất lượng cho nhân viên chưa đầy đủ, họ vẫn chưa thật sự hiểu rõ vai trò của mình trong hệ chất lượng. Qua điều tra cho ta kết quả hoàn toàn tương thích với nhận định trên: 67% đưa ra được câu trả lời đúng về khái niệm ISO kết quả này chưa cao đối với một công ty có quy mô lớn lại có vốn nhà nước như CONINCO thì kết quả này thật đáng buồn.



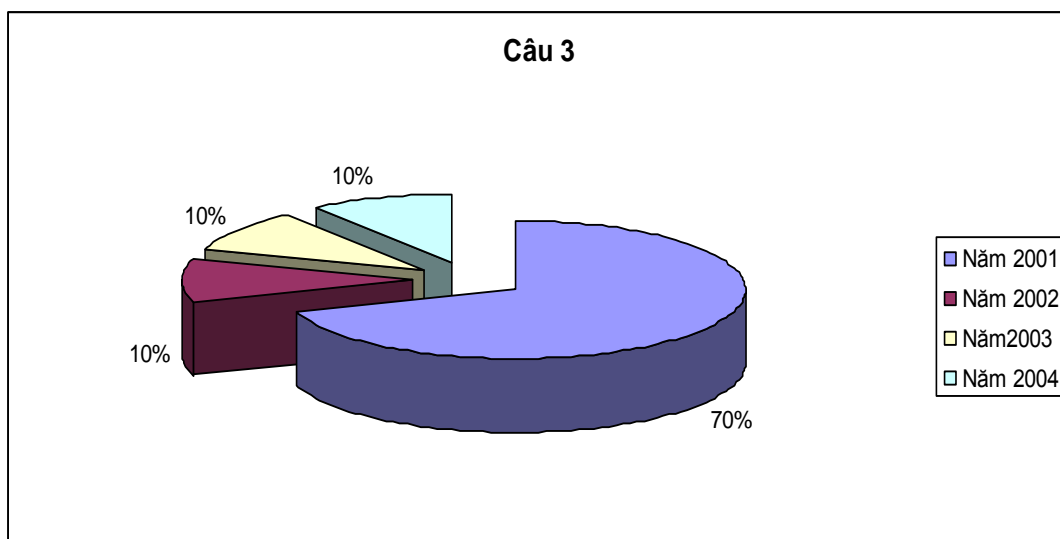
**Biểu đồ 2.9 Khảo sát về khái niệm ISO**

84% trả lời đúng năm thành lập ISO đây là minh chứng thứ hai cho thấy sự tự nghiên cứu cũng như công tác đạo tạo quảng bá ISO vào công ty còn chưa cao. Tinh thần nghiên cứu và tự nghiên cứu để nâng cao chuyên môn chất lượng chưa tốt.



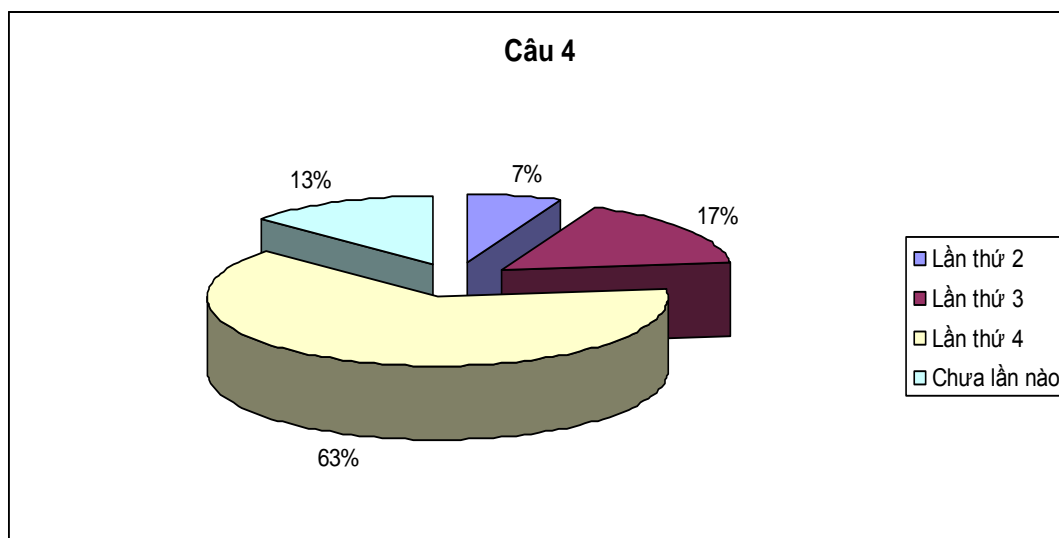
**Biểu đồ 2.10 Khảo sát về năm thành lập ISO**

70% cán bộ nhân viên đưa ra được câu trả lời đúng về năm áp dụng ISO vào hoạt động tư vấn giám sát và hoạt động quản lý tại CONINCO. Điều này cho thấy thông tin chất lượng trong công ty chưa được tốt, thông tin nội bộ còn kém phát triển.



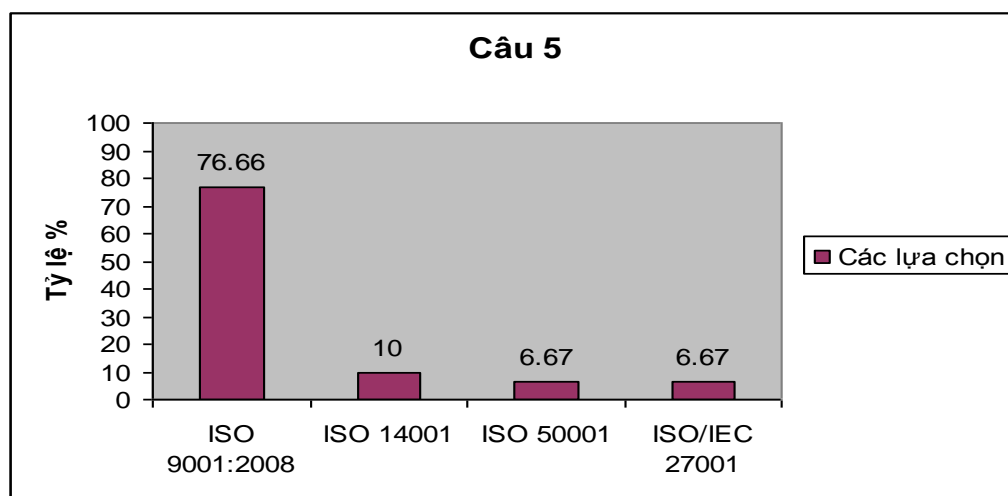
**Biểu đồ 2.11 Năm CONINCO được cấp chứng chỉ ISO lần đầu tiên**

63% câu trả lời đúng về số lần cấp chứng chỉ ISO đây là minh chứng thứ hai chứng tỏ công tác đào tạo cán bộ nhân viên về chất lượng nội bộ, thông tin chất lượng nội bộ chưa đầy đủ, rõ ràng.



**Biểu đồ 2.12 Số lần cấp chứng chỉ ISO tại CONINCO**

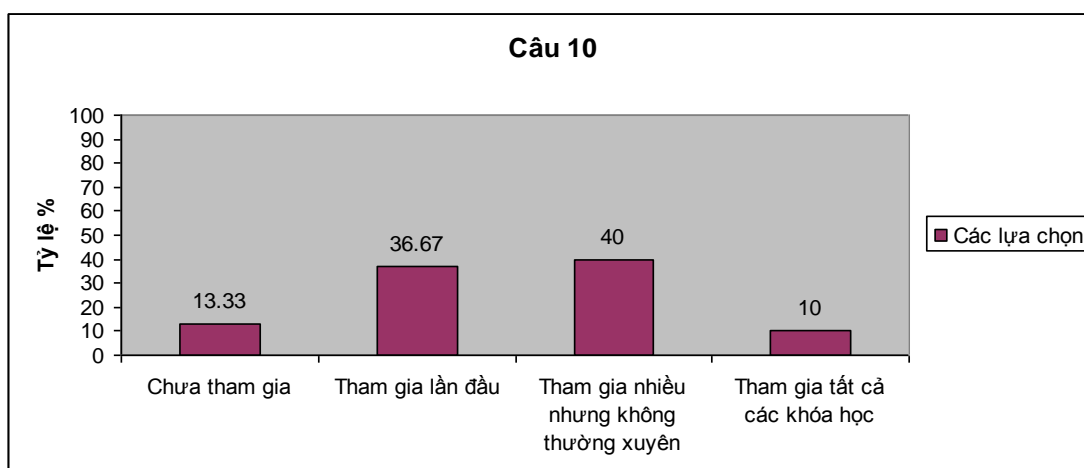
Và 76,66% câu trả lời đúng về bộ tiêu chuẩn ISO hiện đang được áp dụng triển khai tại CONINCO



**Biểu đồ 2.13 Bộ tiêu chuẩn được áp dụng tại CONINCO**

Trong công tác đào tạo tuyên truyền quảng bá ISO cũng cho thấy có 10% cán bộ nhân viên tham gia đầy đủ các khóa học về ISO do công ty tổ chức còn lại 40% tham gia thường xuyên nhưng không đầy đủ và 36,67% là mới tham gia lớp đào tạo lần đầu. Kết quả này cho thấy hoạt động đào tạo của công ty về ISO còn chưa được quan tâm đúng mức để theo kịp sự thay đổi khi đưa ISO vào hoạt động quản lý tại đây.

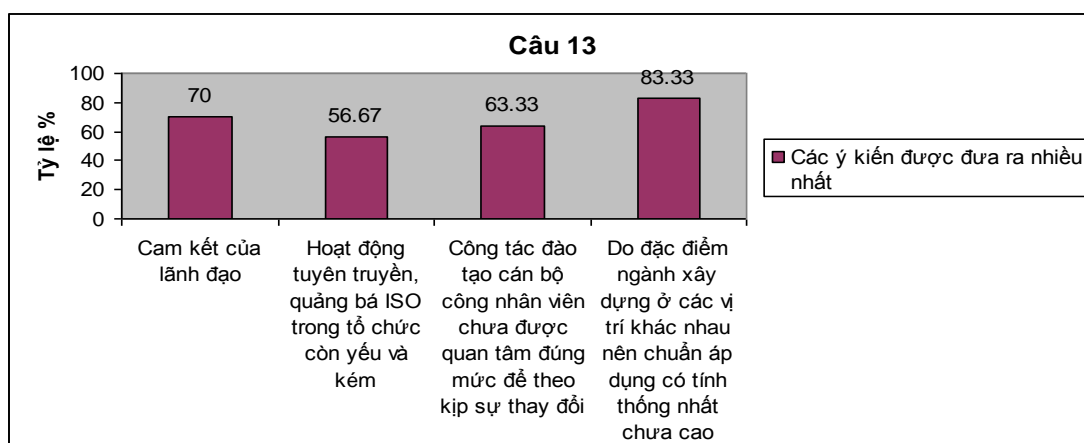




**Biểu đồ 2.14 Tình hình tham gia các lớp đào tạo về ISO do CONINCO tổ chức**

Thêm vào đó là những lực cản đời thường, tâm lý phải chịu trách nhiệm, các quyền lực được xác định, phải làm việc theo quy trình thường gây ra những phản ứng tiêu cực gián tiếp ảnh hưởng tới hệ chất lượng công trình.

Mặt khác theo khảo sát thì những hoạt động gây trở ngại trong việc áp dụng ISO tại CONINCO bao gồm: Sự cam kết của lãnh đạo (chiếm 70%), do đặc thù của ngành xây dựng (chiếm 83,33%), còn lại là các yếu tố liên quan đến công tác đào tạo (63,33%) và hoạt động tuyên truyền quảng bá ISO (56,67%) .



**Biểu đồ 2.15: Những hoạt động gây khó khăn cho việc áp dụng ISO tại CONINCO**

### CHƯƠNG 3

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NÂNG CAO HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG TẠI CÔNG TY CONINCO

Qua những phân tích về hoạt động quản lý chất lượng; những kết quả, hạn chế cũng như những thuận lợi, khó khăn trong việc quản lý chất lượng cùng việc triển khai áp dụng các công cụ quản lý chất lượng tại công ty CONINCO tôi xin đề xuất một số giải pháp nhằm nâng cao hoạt động quản lý chất lượng tại công ty CONINCO. Tuy nhiên để có được những giải pháp này trước hết chúng ta cần xem xét mục tiêu và phương hướng của công ty như thế nào tới việc nâng cao hoạt động quản lý chất lượng.

### **3.1 Phương hướng, mục tiêu phát triển trong những năm tới**

#### **3.1.1 Phương hướng**

*Phương hướng mở rộng sản xuất kinh doanh là phương châm chủ đạo chính trong giai đoạn 2015-2017.*

Với phương châm “tầm nhìn toàn cầu – hành động thiết thực” và “càng nhìn xa – càng hiệu quả” để giải quyết vấn đề phức tạp bằng phương pháp đơn giản. Để thực hiện được điều đó công ty đã nghiên cứu các thể chế cơ cấu, mối quan hệ giữa các bộ phận, đi sâu nghiên cứu lực lượng lao động. Công ty lấy con người là trung tâm của sự phát triển, là điều kiện tiên quyết trong chiến lược hoạt động của công ty, đào tạo, đổi mới, nâng cao các chỉ tiêu năng xuất kinh doanh.

**Bảng 3.1: Các chỉ tiêu chứng thầu giai đoạn 2015-2017**

Stt	Chỉ tiêu	2015	2016	2017
1	Công trình dân dụng	150	155	160
2	Công trình công nghiệp	52	55	60
3	Công trình thủy lực	45	48	50
4	Công trình cầu đường	27	30	35
5	Tổng	274	288	305

*(Nguồn: phòng điều hành sản xuất)*

Song song với việc tăng số lương gói thầu đấu thầu được thì công ty cũng đưa ra mục tiêu chất lượng của các năm 2015-2017 là giảm số khiếu nại của khách hàng về không vụ trên tất cả các phương diện: tư vấn thiết kế, thi công, vật liệu,...Để đạt được điều này thì công tác đào tạo, nâng cao nguồn lực cần được đẩy mạnh thông qua phương hướng như: Nâng cao năng lực công tác của bộ máy về chuyên môn, nghiệp vụ và ngoại ngữ bằng các kế hoạch đào tạo ở trường, lớp trong và ngoài nước; thực hiện phân công lại lao động theo phương án đổi mới tổ chức sản xuất, tăng cường sự hợp tác trong quá trình sản xuất; thực thi các chính sách lao động một cách hiệu quả hơn nữa để người lao động yên tâm làm việc khi gia nhập gia đình CONINCO; nâng cấp cơ sở hạ tầng, cải tiến điều kiện lao động cho người lao động.

*Phương châm chất lượng sản phẩm được thể hiện rõ thông qua mục tiêu chất lượng dưới đây (mục 3.1.2).*

### **3.1.2 Mục tiêu**

❖ **Mục tiêu chung** (bao gồm mục tiêu hoạt động được trích dẫn tại mục b) mục 2.1.1 tr.33)

- Nâng cao năng suất, tăng doanh thu và lợi nhuận so với năm trước
- Nâng cao thu nhập bình quân cho cán bộ, công nhân viên trong toàn thể công ty.
- Tăng nộp ngân sách cho Nhà nước.
- Có ít nhất 2 công trình đạt huy chương vàng
- Nâng cao trình độ chuyên môn, trình độ quản lý cho bộ máy quản lý
- Nâng cao tay nghề cho công nhân viên kỹ thuật
- Đào tạo ngành nghề mới cho công nhân viên cho phù hợp với phương hướng kinh doanh mới của công ty

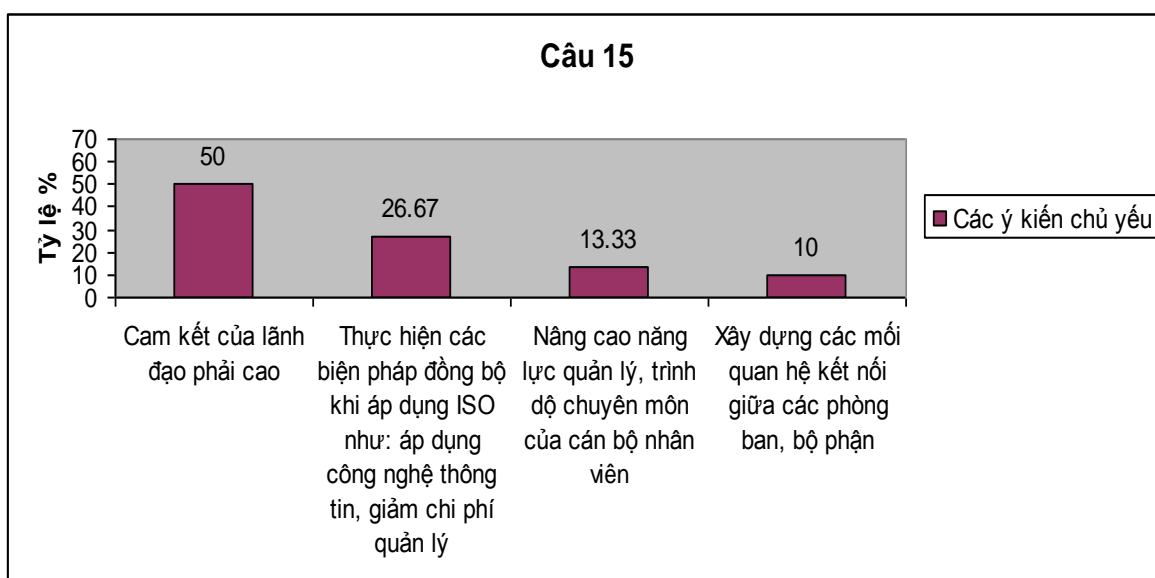
❖ **Mục tiêu chất lượng:**

- Duy trì, phát triển và cải tiến liên tục hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008.
- Số khiếu nại là không và không có khiếu nại của khách hàng cho tới khi hết hạn bảo hành.

- Không có hạng mục công trình nào phải làm lại do tư vấn sai thiết kế, sai nguyên vật liệu.
- Giảm chi phí chi tiêu văn phòng từng bộ phận, chi phí quản lý.
- Đảm bảo thời gian bàn giao công trình đúng hạn

### 3.2 Các giải pháp nâng cao hoạt động quản lý chất lượng tại công ty CONINCO

Qua các ý kiến đóng góp của cán bộ nhân viên CONINCO trong cuộc khảo sát tình hình áp dụng ISO tại CONINCO khi được hỏi về chiến lược để áp dụng ISO vào hoạt động quản lý tại CONINCO đạt hiệu quả cao tác giả đề xuất một số giải pháp sau để nâng cao hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO:



**Biểu đồ 3.1: Một số ý kiến về chiến lược để áp dụng ISO tại CONINCO hiệu quả**

#### 3.2.1 Tăng cường nhận thức, cam kết và trách nhiệm của lãnh đạo các cấp đối với việc áp dụng ISO 9001:2008 vào hoạt động quản lý chất lượng

Đây được coi là vấn đề cốt yếu trong hoạt động quản trị chất lượng. Sự cam kết của lãnh đạo cấp cao trong Công ty có vai trò vô cùng quan trọng. Nó tạo ra môi trường thuận lợi cho hoạt động chất lượng trong công ty, thể hiện mối quan tâm và trách nhiệm của lãnh đạo đối với hoạt động quản lý chất lượng. Từ đó lôi kéo mọi thành viên công ty cùng tham gia vào chương trình chất lượng. Để làm được điều này lãnh đạo công ty cần thực hiện những công việc sau:

- Phải cam kết bằng văn bản cụ thể về việc áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 trong công ty. Qua đó đảm bảo công việc được thực hiện.
- Phải truyền đạt trong toàn công ty về việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và những cái đã thực hiện
- Phải xem xét thường xuyên, xem xét những cái đã đưa ra và những cái đã thực hiện.
- Đảm bảo các nguồn lực cần thiết tham gia vào dự án như: nhân lực, tài lực, vật lực.

Do vậy, lãnh đạo công ty cần nâng cao hơn nữa trách nhiệm của mình và cam kết thực hiện mục tiêu chính sách chất lượng đã đề ra. Thực hiện tốt những công việc trên nó sẽ đem lại những kết quả hữu ích cho công ty như:

- Tạo sự thống nhất về tư tưởng và ý trí trong hành động
- Tạo nên niềm tin và lôi cuốn mọi người tham gia vào hoạt động quản lý chất lượng. Mọi khúc mắc, mọi phản hồi đều được giải quyết nhanh chóng.
- Làm cho hệ thống quản lý hoạt động thông suốt, công tác kiểm tra theo dõi không bị cản trở, việc báo cáo lưu trữ hồ sơ được thực hiện tốt.
- Tạo môi trường khuyến khích lôi cuốn và phát triển con người.

### ***3.2.2 Mở rộng công tác đào tạo, bồi dưỡng kiến thức về ISO 9001:2008***

Hoạt động này nhằm nâng cao sự hiểu biết và khả năng áp dụng, cải tiến hoàn thiện hệ thống chất lượng. Tuy nhiên, mức độ am hiểu, nhu cầu kiến thức cần trang bị cho mỗi cấp trong công ty là khác nhau như: Cán bộ quản lý cấp cao, cấp trung gian, nhân viên khác. Do vậy, việc đào tạo cũng cần phù hợp với từng đối tượng về thời gian, nội dung, chương trình, phương pháp đào tạo cũng như cách truyền đạt kiến thức. Cho nên, công ty cần phải tiến hành phân loại cán bộ công nhân viên theo trình độ nghề nghiệp, kỹ năng tay nghề để xác định nhu cầu đào tạo cho tất cả các đối tượng. Từ đó có kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng đúng đắn, có hiệu quả.

### ***3.2.3 Tăng cường đội ngũ cán bộ cho chương trình quản lý chất lượng, cải tiến chất lượng, tăng cường đánh giá chất lượng nội bộ công ty.***

Công ty cần chuẩn bị một lực lượng nòng cốt cho phong trào chất lượng trong công ty. Cần có một đội ngũ cán bộ công nhân viên vừa có trình độ kỹ thuật, vừa có trình độ quản lý, trình độ tổ chức. Đồng thời đội ngũ cán bộ cũng cần có đủ

trách nhiệm, đủ tâm huyết và đủ năng lực để lôi cuốn mọi thành viên tham gia phong trào chất lượng của công ty ở các góc độ và mức độ khác nhau. Đội ngũ này ngoài kiến thức và năng lực, cần phải có uy tín, trách nhiệm và nhiệt tình trong việc vận động mọi thành viên tham gia phong trào chất lượng và là lực lượng chính trong việc thực hiện các chương trình quản lý chất lượng, cải tiến chất lượng, cải tiến năng suất, lao động sáng tạo và trung thành với các mục đích chiến lược của công ty. Bên cạnh đó công ty cũng cần khuyến khích hoạt động nhóm chất lượng để rèn luyện phong cách làm việc theo nhóm, phát huy sáng kiến tập thể trong hoạt động sản xuất kinh doanh nói chung và trong hoạt động quản lý chất lượng, cải tiến chất lượng nói riêng.

Song song với chương trình quản lý chất lượng là việc thường xuyên kiểm soát, đánh giá, thẩm định các hoạt động trong công ty là điều hết sức cần thiết trong việc xây dựng và duy trì hệ thống quản lý chất lượng trong công ty.

Đánh giá chất lượng nội bộ công ty trước hết công ty cần xây dựng, thiết kế lại các chỉ tiêu đánh giá các hoạt động như: quy cách tiêu chuẩn về thông số kích thước, tiêu chuẩn về kiểu loại sản phẩm, về kết cấu công trình, chỉ tiêu về kỹ thuật, yêu cầu với tính năng và cách sử dụng công trình,... theo từng thời kỳ để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của xã hội. Mặt khác bộ phận đánh giá chất lượng nội bộ công ty cần tiến hành đánh giá tình hình chất lượng của công ty một cách khách quan, độc lập.

### ***3.2.4 Sử dụng một cách hợp lý các nguồn lực, tăng cường vốn cho hoạt động sản xuất kinh doanh cũng như hoạt động hoàn thiện và phát triển hệ thống quản lý chất lượng***

Tăng cường về vốn là giải pháp đầu tiên để từ đó sử dụng linh hoạt các yếu tố khác. Đảm bảo đủ kinh phí công ty sẽ đầu tư cho hoạt động đào tạo, bồi dưỡng nhằm nâng cao kiến thức cho nhân viên, đầu tư cho công tác sắp xếp tổ chức quản lý để có hệ thống quản lý vững chắc, giám sát được hoạt động của các bộ phận. Đồng thời, đầu tư cho công nghệ theo chiều sâu để phát triển hệ thống chất lượng. Tuy nhiên, vấn đề đặt ra ở đây là chúng ta phải có cách thức ra sao để sử dụng vốn ấy sao cho đúng hướng, hiệu quả nhất.

Để đảm bảo được điều đó công ty cần triển khai các biện pháp nhằm sử dụng hợp lý các nguồn lực như:

- Hạn chế vấn đề thuê chuyên gia, kỹ sư bên ngoài, khuyến khích các kiến trúc sư, kỹ sư cao cấp, các giám sát viên trong công ty tự làm.
- Hạn chế thuê chuyên gia bên ngoài trong việc đánh giá chất lượng nội bộ mà công ty tự chỉ định chuyên gia trong công ty tổ chức đánh giá.
- Khai thác tối đa công suất giờ công lao động để tiết kiệm thời gian, giảm chi phí.
- Tăng cường kiểm tra, giám sát thông qua tiêu chuẩn hóa để tránh tiêu hao lãng phí nguyên vật liệu, sử dụng thiết bị hợp lý, tiết kiệm nhất.
- Xây dựng và thực hiện các chính sách đẩy nhanh tốc độ tăng trưởng sản xuất, tăng lợi nhuận.

Giải quyết được vấn đề này công ty sẽ giải quyết được những khó khăn tồn đọng về vốn mang lại như:

- Tạo điều kiện đào tạo, bồi dưỡng cán bộ công nhân viên.
- Tăng đầu tư cho nghiên cứu, duy trì và cải tiến chất lượng

Từ đó không ngừng nâng cao chất lượng sản phẩm, mở rộng thị trường, tăng doanh thu và tăng lợi nhuận cho công ty.

### ***3.2.5 Thực hiện các chính sách khuyến khích công nhân viên cùng góp sức xây dựng, duy trì và phát triển hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008***

Để khuyến khích việc thiết lập ý thức tự giác về việc áp dụng duy trì hệ thống quản lý chất lượng đã xây dựng, cũng như tự giác về chất lượng thì công ty phải đề ra các biện pháp thưởng phạt vật chất, tinh thần. Hoạt động này ngăn chặn các hành động cố ý hay sơ ý vi phạm các yêu cầu đồng thời khuyến khích, động viên kịp thời những cán bộ nhân viên thực hiện tốt theo yêu cầu của hệ thống. Ngoài ra công ty cần có những chế độ đặc biệt đối với các sáng kiến, đề tài nhằm thúc đẩy tiến độ kỹ thuật, cải tiến hợp lý hóa sản xuất, mang lại hiệu quả kinh tế, góp phần tăng cường và nâng cao vị thế của công ty như:

- Cải tiến phương pháp kiểm soát, thiết kế
- Cải tiến tổ chức sản xuất.

- Cải tiến, sửa đổi các thủ tục trong hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008 của công ty.

Trên đây là những giải pháp cơ bản mà công ty cần thực hiện để đảm bảo thực hiện thành công hệ thống quản lý chất lượng cũng như việc nghiên cứu và triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9001:2008. Các biện pháp này nếu thực hiện một cách đồng thời, nghiêm túc thì chắc chắn sẽ đem lại hiệu quả cao và sự thành công trong việc nghiên cứu, triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2008.



## KẾT LUẬN

Quá trình triển khai áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001: 2008 là một quá trình khó khăn và phức tạp. Song lại rất cần đối với các doanh nghiệp trong thời kỳ nền kinh tế đất nước đang có sự chuyển biến sâu sắc. Vì vậy các doanh nghiệp cần phải duy trì và hoàn thiện hệ thống quản lý chất lượng của mình nhằm hoàn thành tốt các yêu cầu của hệ thống, cải tiến liên tục hệ thống chất lượng, nâng cao chất lượng sản phẩm đáp ứng đòi hỏi ngày càng cao của khách hàng.

Mặc dù còn gặp nhiều khó khăn nhưng Công ty Cổ phần Tư vấn Công nghệ và Thiết bị Kiểm định xây dựng - CONINCO đã có những bước phát triển hết sức khích lệ. Công ty đã áp dụng thành công bước đầu hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9001: 2008. Công ty cần hoàn thiện hơn nữa việc áp dụng hệ thống quản lý này để nâng cao chất lượng tư vấn giám sát công trình hơn nữa không những phục vụ các chủ đầu tư trong nước mà còn hướng tới các chủ đầu tư nước ngoài tham gia vào thị trường xây dựng Việt Nam.

Dựa trên cơ sở các lý luận khoa học cùng với phân tích và đánh giá thực trạng hoạt động quản lý chất lượng ở Công ty trong những năm qua, luận văn đã có một số đóng góp sau:

- Thứ nhất, hệ thống hóa các quan điểm, nhận định, lý thuyết về chất lượng, quản lý chất lượng, luận văn tập chung làm rõ các lý thuyết về chất lượng, về quản lý chất lượng. Trên cơ sở lý thuyết này tác giả đi làm rõ những yếu tố ảnh hưởng tới quản lý chất lượng sản phẩm tư vấn trong xây dựng.

- Thứ hai, trên cơ sở hệ thống hóa các lý thuyết nêu trên tác giả chỉ ra những nội dung, những chỉ tiêu cần đạt được trong công tác quản lý chất lượng trong doanh nghiệp tư vấn xây dựng.

- Thứ ba, từ cơ sở quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:2008, luận văn đưa ra những nguyên tắc thiết kế hệ thống quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9001:2008 trong ngành tư vấn xây dựng. Đồng thời luận văn cũng chỉ ra những lợi ích đạt được khi áp dụng tiêu chuẩn này trong ngành tư vấn xây dựng

- Thứ tư, phân tích một cách có hệ thống và khoa học thực trạng công tác quản lý chất lượng tại CONINCO giai đoạn 2009-2011 qua cơ sở kết hợp phân tích

định tính và định lượng, tìm ra nguyên nhân những hạn chế tác động tới hoạt động quản lý chất lượng tại CONINCO.

- Thứ năm, trên cơ sở phân tích thực trạng này, luận văn chỉ ra những thuận lợi, khó khăn mà CONINCO đang gặp phải khi triển khai áp dụng ISO 9001:2008 vào hoạt động quản lý ở tại đây.

- Thứ sáu, luận văn đề xuất những phương hướng và một số giải pháp nâng cao hiệu quả áp dụng ISO 9001: 2008 vào công tác quản lý tại CONINCO

Với những nội dung cơ bản trên luận văn đã hoàn thành mục tiêu nghiên cứu đề ra. Việc nghiên cứu luận văn với đề tài trên có ý nghĩa quan trọng vừa giúp công ty tiếp cận các lý thuyết quản lý chất lượng một cách hệ thống vừa đề xuất những giải pháp cụ thể đối với công ty CONINCO để phát triển và phát triển bền vững.

Lĩnh vực nghiên cứu của đề tài không phải là một lĩnh vực mới, việc áp dụng ISO vào hoạt động quản lý đã được đề cập nhiều trong các ngành, các lĩnh vực khác nhau nhưng chưa có một quy chuẩn chung nào cho việc áp dụng bộ tiêu chuẩn này vào hoạt động quản lý trong ngành tư vấn xây dựng, do vậy luận văn khó tránh khỏi những thiếu sót nhất định. Tác giả mong nhận được các ý kiến đóng góp của các thầy cô, các chuyên gia kinh tế, các bạn đọc và đồng nghiệp để luận văn được hoàn thiện hơn.

*Xin chân thành cảm ơn!*

## **DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ**

1. Nguyễn Hùng (2012), "Hiệu quả áp dụng ISO 9001 trong tư vấn xây dựng: Nhìn từ CONINCO", *Tạp chí Thuế Nhà nước*, số 29 (387), tr.21-23.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

### Tiếng Việt:

1. Bộ xây dựng (1997), *Quy chuẩn xây dựng Việt Nam*.
2. Nguyễn Tiến Cường (2007), *Áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000 trong xây dựng*, Nxb Cục giám định Nhà nước về chất lượng công trình xây dựng.
3. Nguyễn Quốc Cừ (1998), *Quản lý chất lượng sản phẩm*, Nxb Khoa học và kỹ thuật
4. Quan Minh Nhựt & Trương Trí Tiến (2009), *Quản trị chất lượng sản phẩm*, Nxb Đại Học Cần Thơ.
5. Quy trình giám sát chất lượng công ty CONINCO (2010)
6. Sổ tay chất lượng công ty CONINCO (2010)
7. Nguyễn Hồng Sơn & Phan Chí Anh (2013), *Nghiên cứu năng suất chất lượng – Quản lý chất lượng tại các doanh nghiệp Việt nam*, Nxb Đại học quốc gia Hà nội.
8. Trần Anh Tài (2005), *Bài giảng Quản trị Học*, Nxb Đại Học Quốc Gia Hà Nội.
9. TCVN ISO 9000:2007 (2007), *Hệ thống quản lý chất lượng – Cơ sở và từ vựng*.
10. TCVN ISO 9001:2000 (2006), *Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu*.
11. TCVN ISO 9001:2008 (2008), *Hệ thống quản lý chất lượng - Các yêu cầu*
12. Hoàng Mạnh Tuấn (1997), *Quản lý chất lượng trong thời kỳ đổi mới*, Nxb Khoa học & Kỹ thuật.
13. Tuyển tập ISO lần 4 công ty CONINCO (2010)

### Tiếng Anh:

14. Phan Chi Anh (2005), “ISO 9000 and Performance Measurement: Case Studies in Vietnamese Manufacturing Companies”, *International Conference In Operational and Quantitative Management*, Indore, India.

15. Phan Chi Anh và Yoshiki Matsui (2011), “Relationship Between Quality Management Information And Operational Performance: International Perspective”, *Management Research Review*, Vol.34, No.4, pp. 519-540.
16. Brown, A., van der Wiele, T. and Loughton, K. (1998), “Smaller Enterprises Experiences with ISO 9000”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.15 No.3, pp.273 – 85.
17. Corbett, C., Luca,A. và Pan, J. (2003), “Global perspeetives on global standards”, *ISO Management Systems*, January – February.
18. Dick, G., gallimore, K. và Brown, J. (2002), “Does ISO 9000 accreditation make a profound difference to the way service quality is perceived and measured?”, *Managing Service Quality*, Vol.12 No.1, pp.30 – 42.
19. Douglas, A., Coleman, S. và Oddy, R. (2003), “The case for ISO 9000”, *The TQM Manazine*, Vol.15 No.5, pp.316 – 24.
20. Magd, H. và Curry, A. (2003), “An empirical analysis of management attitudes towards ISO 9001:2000 in Egypt”, *The TQM Manazine*, Vol.15 No.6, pp.381 – 90.
21. Poksinska, B., Dahlgaard, J. và Antoni, M. (2002), “ The state of ISO 9000 certification: A Study of Swedish Organizations”, *The TQM Manazine*, Vol.14 No.5, pp.297 – 306.
22. Schonberger, R. J. (1982), *Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York.
23. Tomoaki Shimada và Nobuki Okamoto (2010), “ Effectiveness of ISO 9001 System Implementation in Japan Companies”, KOBE University, Japan.

**Website:**

24. <http://www.coninco.com.vn/>
25. <http://www.isovietnam.vn/>
26. <http://www.quacert.org.vn/>
27. <http://www.vpc.org.vn/>
28. <http://www.vietq.vn/>



Câu 6: Theo anh (chị) thì công ty CONINCO áp dụng ISO trong công tác quản lý tư vấn nhằm?

- Nâng cao vai trò của lãnh đạo
- Quảng bá hình ảnh công ty
- Nâng cao vị thế cạnh tranh
- Tất cả các điều trên

Câu 7: Anh (chị) cho biết loại hình tư vấn giám sát nào mà anh (chị) tham gia áp dụng ISO mà CONINCO đang sử dụng?

- Xây dựng nhà ở
- Xây dựng cầu đường
- Xây dựng công nghiệp
- Xây dựng thủy lực

Câu 8: Anh (chị) cho biết hạng mục tư vấn nào mà anh (chị) tham gia tư vấn có áp dụng ISO?

- Thiết kế
- Thi công
- Vật tư
- Lắp đặt thiết bị

Câu 9: Đánh giá của anh (chị) về công tác áp dụng ISO vào hoạt động quản lý tại CONINCO?

- Rất không tốt
- Không tốt
- Bình thường
- Tốt
- Rất tốt

Câu 10: Anh (chị) đã tham gia lớp đào tạo về ISO do CONINCO tổ chức cho cán bộ công nhân viên chưa?

- Chưa tham gia
- Tham gia lần đầu
- Tham gia nhiều nhưng không thường xuyên
- Tham gia tất cả các khóa học

Câu 11: Theo anh (chị) lợi thế áp dụng ISO vào hoạt động quản lý tại CONINCO là gì?

- Công ty có vốn nhà nước
- Được ban lãnh đạo công ty quan tâm
- Có đội ngũ cán bộ nhân viên
- Tất cả các điều trên

giàu kinh nghiệm

Câu 12: Mức độ hài lòng của anh (chị) về các quy trình được xây dựng trong tiêu chuẩn ISO áp dụng vào hoạt động quản lý tại CONINCO?

- Rất không hài lòng
- Không hài lòng

Không quan tâm

Hài lòng

Rất hài lòng

**Câu 13:** Theo anh (chị) hoạt động nào gây khó khăn cho việc áp dụng hệ thống quản lý ISO tại CONINCO?

.....  
.....  
.....  
.....

**Câu 14:** Anh (chị) cho biết những khó khăn còn tồn tại trong việc áp dụng ISO vào hoạt động quản lý tại CONINCO?

.....  
.....  
.....  
.....

**Câu 15:** Theo anh (chị) CONINCO cần có những chiến lược gì để quá trình áp dụng ISO vào hoạt động quản lý một cách hiệu quả nhất?

.....  
.....  
.....  
.....

*Những thông tin mà anh (chị) cung cấp sẽ là những dữ liệu quan trọng cho tôi thực hiện tốt luận văn của mình. Một lần nữa xin chân thành cảm ơn sự đóng góp ý kiến của anh (chị)!*