



## *HỘI NGHỊ CHẤT LƯỢNG PETROLIMEX SÀI GÒN 12-11-2015*

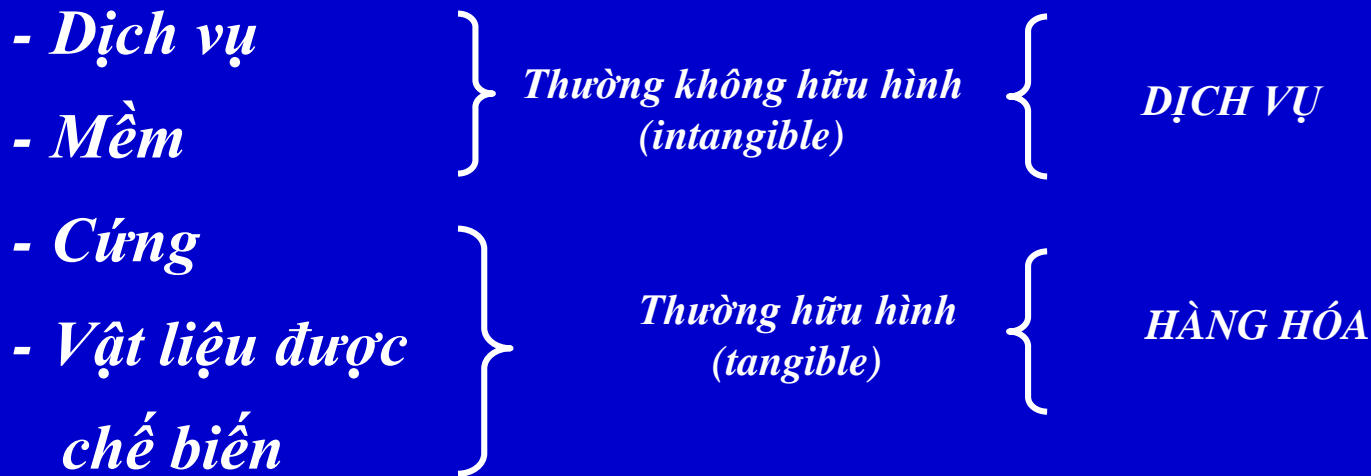
- 1 – Một vài nhận thức quan trọng khi thiết lập hệ thống tích hợp/quản lý chất lượng toàn diện TQM.*
- 2 – Một vài đề nghị để tham khảo về việc thiết lập hệ thống quản lý (HTQL) tích hợp của PSG đến năm 2020.*
- 3 – Một vài lưu ý.*

*Nguyễn Quang Toàn  
Nguyên Chủ tịch Hội chất lượng Tp HCM*

# 1 – MỘT VÀI NHẬN THỨC QUAN TRỌNG KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP.

## SẢN PHẨM (Product)

- “Sản phẩm là kết quả của quá trình” gồm:



- Dịch vụ là kết quả hoạt động được tiến hành tại nơi tương giao giữa người cung ứng và khách hàng

★  
★  
1 – MỘT VÀI NHẬN THỨC QUAN TRỌNG KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG  
QUẢN LÝ TÍCH HỢP (tt). ★

---

## *YÊU CẦU (Requirement)*

*“Nhu cầu (need) và mong đợi (expectation) đã được công bố, ngầm hiểu chung hay bắt buộc”.*

**YÊU CẦU = NHU CẦU + MONG ĐỢI**

- *Yêu cầu đã được công bố (nhãn, catalogue, thông tin ...)*
- *Yêu cầu bắt buộc là các qui định có tính pháp lý, kỹ thuật, đạo đức ...*
- *Yêu cầu ngầm hiểu chung là mong muốn của khách hàng và các bên quan tâm (bao hàm cả những rủi ro...).*

# 1 – MỘT VÀI NHẬN THỨC QUAN TRỌNG KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP (tt).

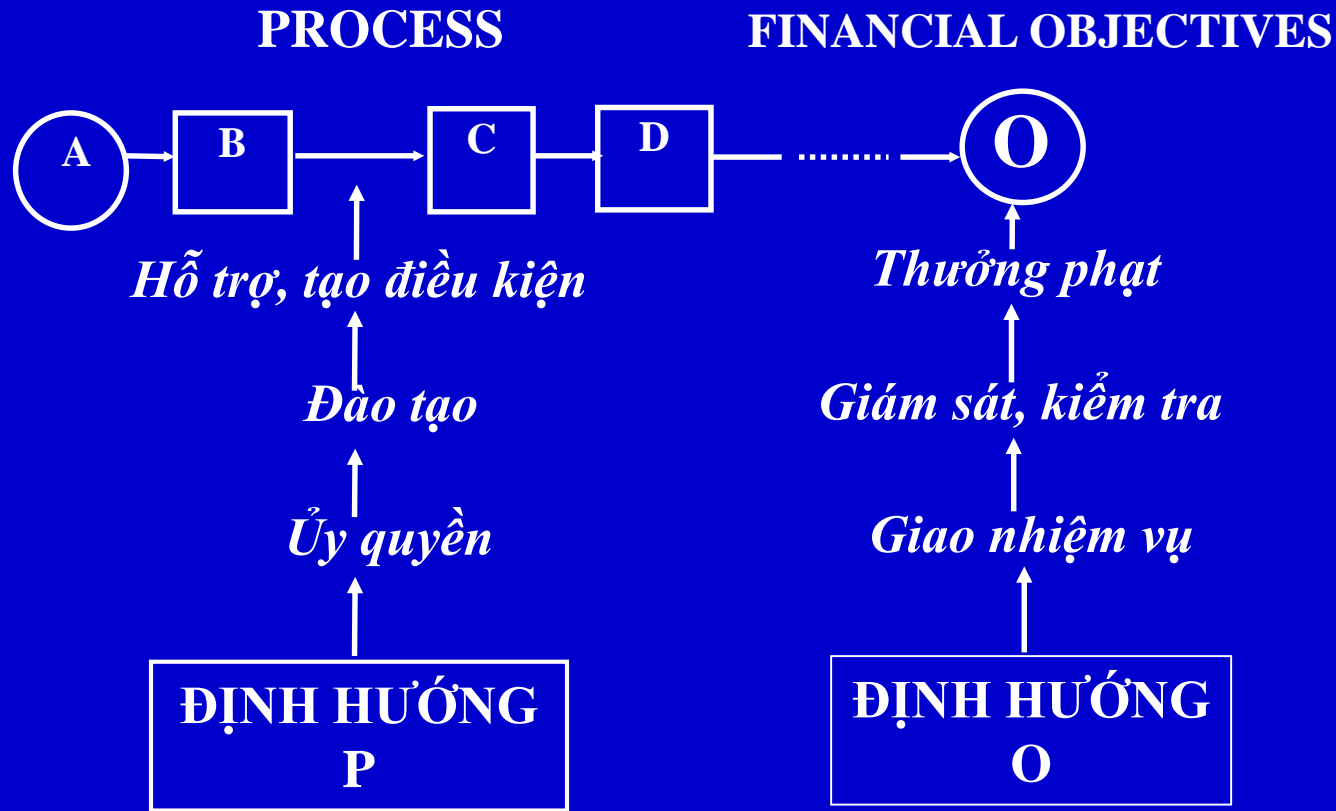
## QUẢN LÝ (Management)

*“Quản lý là các hoạt động có phối hợp để định hướng (direct) và kiểm soát (control) một tổ chức”.*

- Định hướng để thực hiện
  - Tầm nhìn, sứ mạng/chiến lược
  - Chính sách mục tiêu
  - Kế hoạch thực hiện
  - Thủ tục, qui trình, hướng dẫn, mô tả công việc, mẫu hồ sơ để thực hiện và kiểm soát
- Kiểm soát thực hiện
  - Ghi chép hồ sơ thực hiện
  - Tự đánh giá việc thực hiện
  - Tìm nguyên nhân của sự không phù hợp
  - Hành động khắc phục và phòng ngừa
  - Đánh giá nội bộ trong tổ chức
  - Cải tiến hệ thống quản lý hoặc đột phá

*Management ↔ Prevention*

1 – MỘT VÀI NHẬN THỨC QUAN TRỌNG KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP (tt).  
 HAI MÔ HÌNH QUẢN LÝ – CHỌN MÔ HÌNH NÀO Ở THẾ KỶ 21



**QUẢN LÝ THEO QUÁ TRÌNH**  
*Management By Process - MBP*

*Lợi nhuận được tạo ra do khách trung thành và thường xuyên*

**QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU TÀI CHÍNH**  
*Management By Financial Objectives - MBO*

*Lợi nhuận được tạo ra do giảm chi phí và tăng doanh thu*

★ 1 – MỘT VÀI NHẬN THỨC QUAN TRỌNG KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP (tt).  
★ HAI MÔ HÌNH QUẢN LÝ – CHỌN MÔ HÌNH NÀO Ở THẾ KỶ 21 (tt) ★

## NHỮNG HẠN CHẾ CỦA QUẢN LÝ THEO MỤC TIÊU TÀI CHÍNH

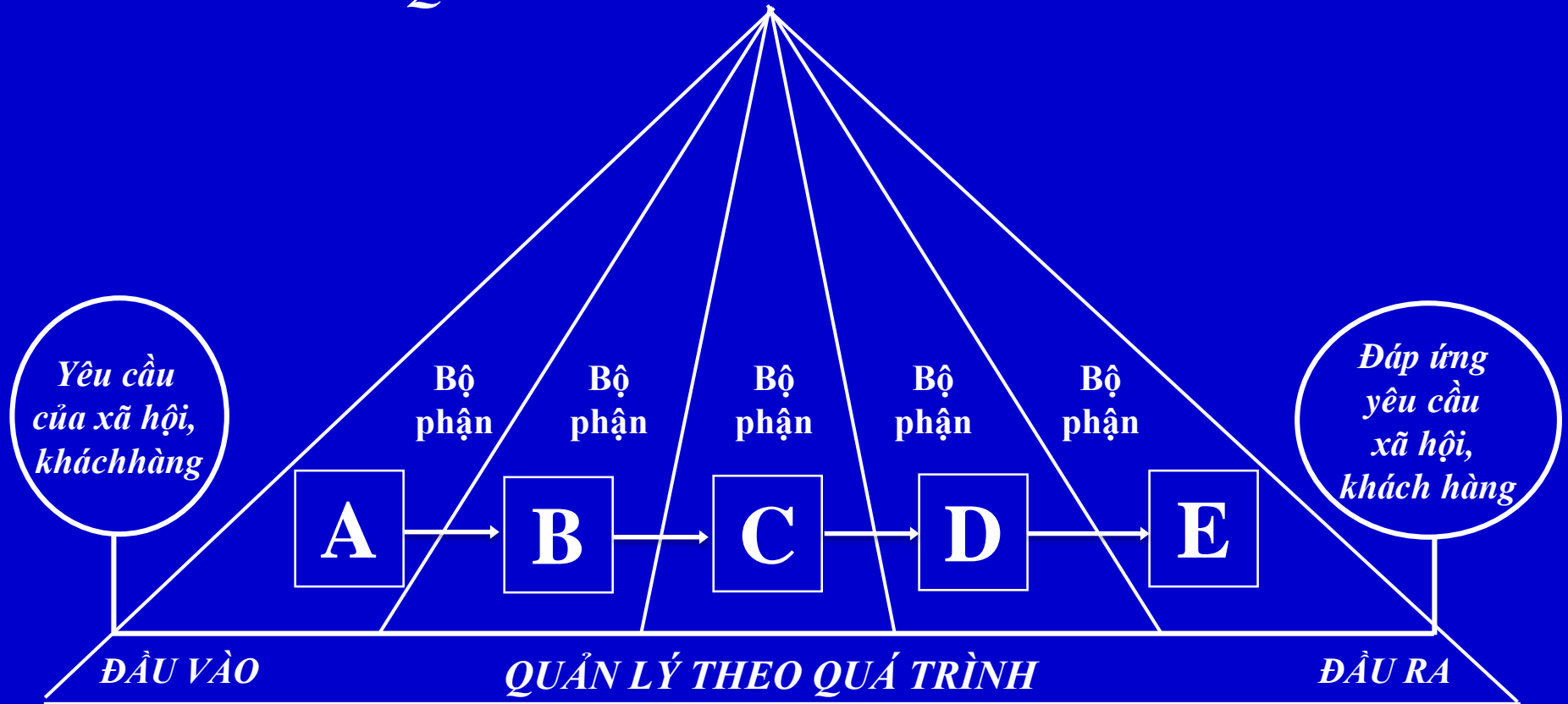
- Hệ thống đánh giá tài chính đã trở thành một thứ ngôn ngữ quen thuộc giúp chúng ta đánh giá và so sánh hoạt động của doanh nghiệp. Nhưng nó chỉ là một phần trong hoạt động của doanh nghiệp, thậm chí không phải phần quan trọng nhất.
- Quản lý phải tạo ra và đưa tới khách hàng lợi ích cao nhất chứ không phải là cực đại hóa cổ phiếu, lợi nhuận.

Stephan George & Arnold Weimerskich  
Quản lý chất lượng toàn diện, NXB Trẻ, 1997

1 – MỘT VÀI NHẬN THỨC QUAN TRỌNG ... (tt).

**QUẢN LÝ THEO CHỨC NĂNG CHUYỂN DẦN SANG QUẢN LÝ THEO QUÁ TRÌNH – MBP (Management by Process)**

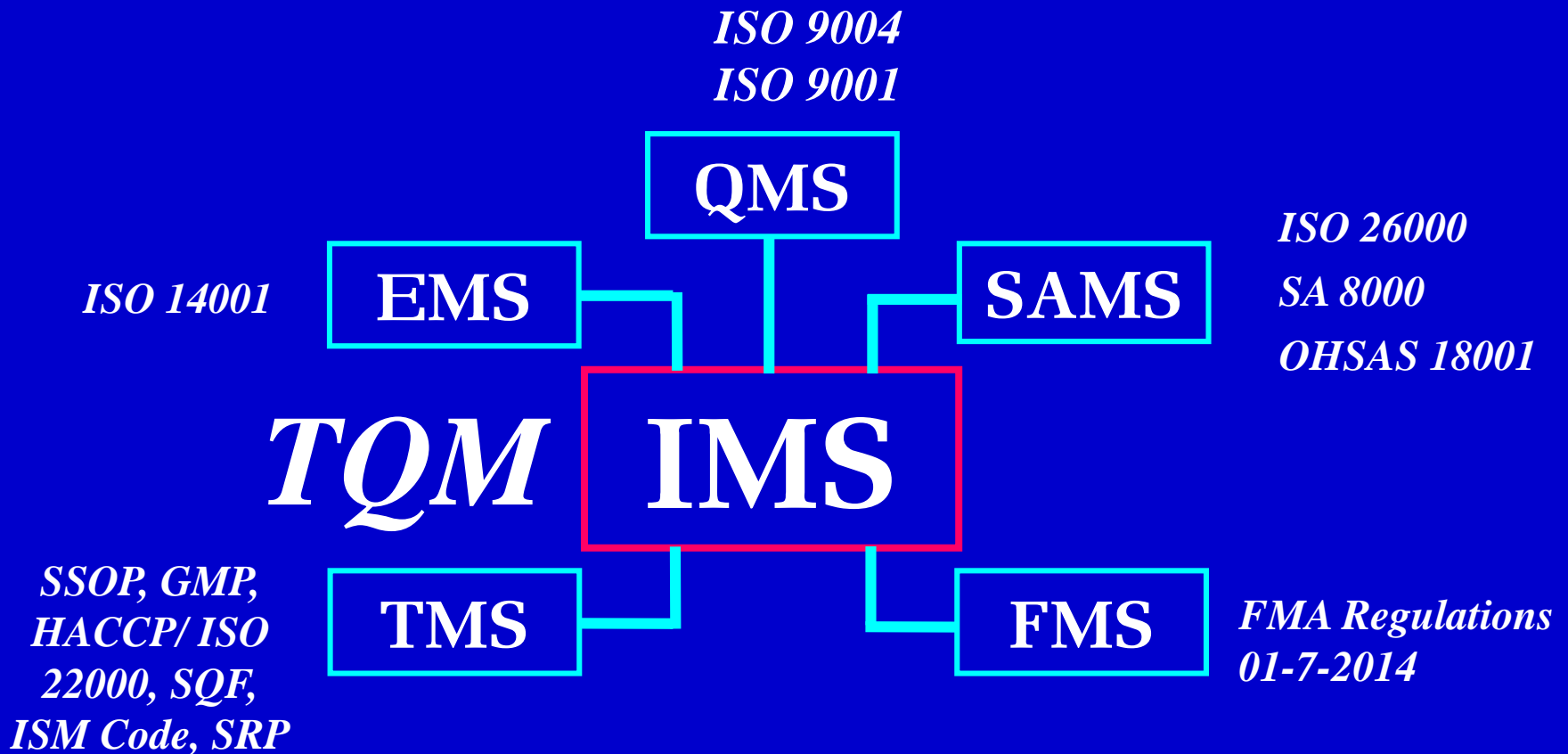
## QUẢN LÝ THEO CHỨC NĂNG



- *Chất lượng đầu ra của quá trình trước phải đáp ứng chất lượng đầu vào của quá trình sau.*
- *Gia tăng tính công khai, minh bạch về các công việc giữa các đơn vị.*

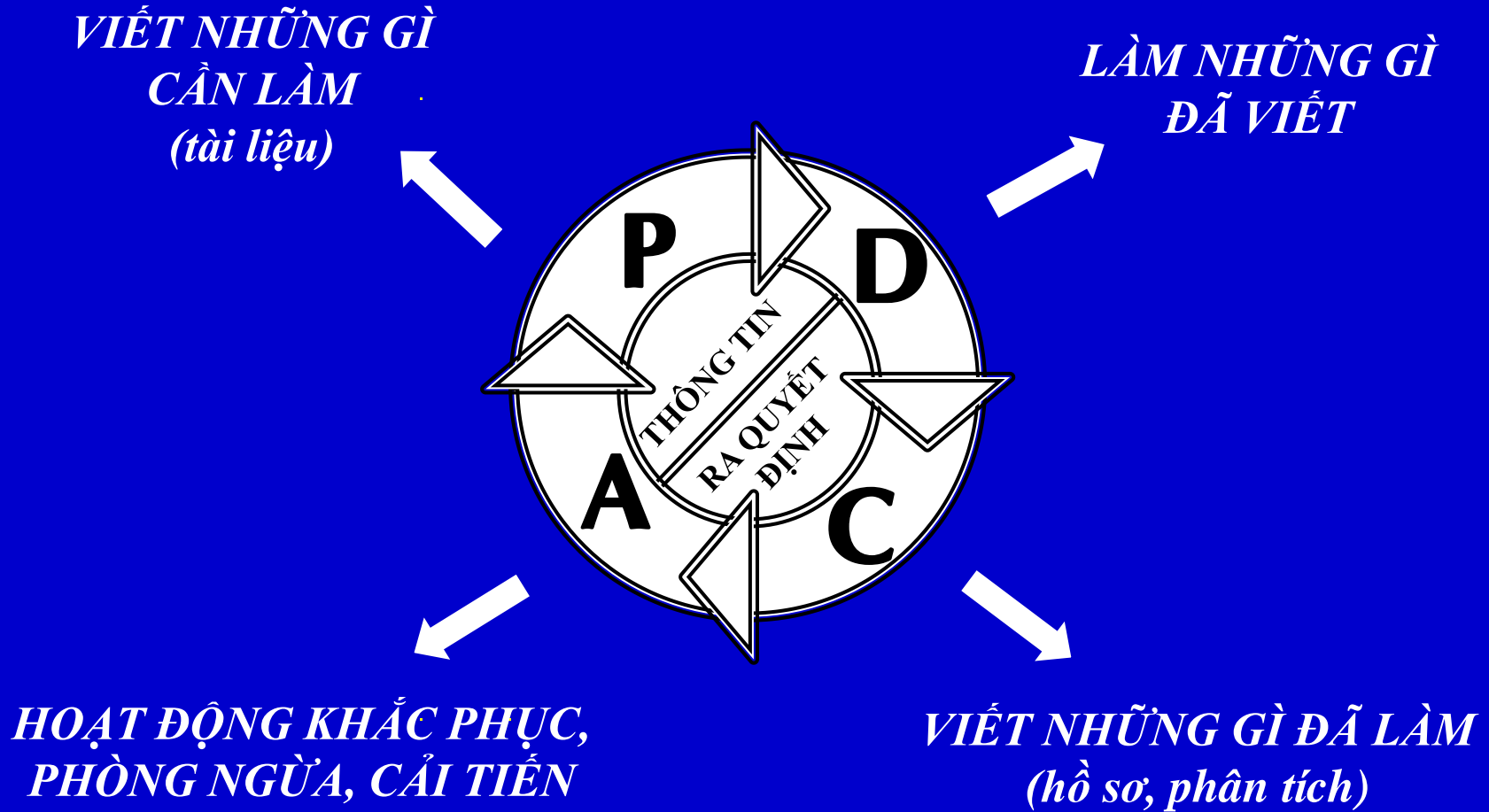
1 – MỘT VÀI NHẬN THỨC QUAN TRỌNG KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP (tt).  
HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP (Integrated Management System)

BA NGUYÊN TẮC HOẠT ĐỘNG CỦA WTO  
BÌNH ĐẲNG – MINH BẠCH – CẠNH TRANH





1 – MỘT VÀI NHẬN THỨC QUAN TRỌNG KHI THIẾT LẬP HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP (tt).  
HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP (Integrated Management System) (tt)



Ghi chú: Ai làm người ấy viết

★ ★  
2 – MỘT VÀI ĐỀ NGHỊ ĐỂ THAM KHẢO VỀ VIỆC THIẾT LẬP HTQL  
★ TÍCH HỢP CỦA PSG ĐẾN NĂM 2020. ★

---

- 2.1 Định hướng phát triển chất lượng của PSG đến năm 2020 ghi:  
“Chuyển đổi mô hình từ quản lý tác nghiệp, duy trì và cài đặt hệ thống... tập trung vào khách hàng theo ISO 9001 sang quản lý mang tính chiến lược có tính đột phá và đổi mới...”
- 2.2 Tôi ủng hộ các biện pháp ĐỘT PHÁ & ĐỔI MỚI trong quản lý theo định hướng tập trung vào khách hàng/xã hội (theo QUY TẮC BA BÊN VỀ LỢI ÍCH).
- 2.3 Tôi tán thành một cách cơ bản 10 nhóm giải pháp của báo cáo tổng kết. Tác giả rất công phu và nhiều kinh nghiệm.
- 2.4 Tôi ủng hộ đã đến lúc PSG CẦN ĐỘT PHÁ để phát triển:

**THIẾT LẬP NGÔI NHÀ CHẤT LƯỢNG CỦA PSG  
THỰC HIỆN HỆ THỐNG QUẢN LÝ TÍCH HỢP – TQM  
TIẾN TỚI LEAN SIX SIGMA**

★ ★ ★ ★ ★

★ ★  
2 – *MỘT VÀI ĐỀ NGHỊ ĐỂ THAM KHẢO VỀ VIỆC THIẾT LẬP HTQL  
TÍCH HỢP CỦA PGS ĐẾN NĂM 2020 (tt).* ★

---

2.5 *Tầm nhìn chiến lược kinh doanh của PSG là:*

***AN TOÀN – CHẤT LƯỢNG – HIỆU QUẢ  
PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG  
GIÁ TĂNG VỊ THẾ CẠNH TRANH  
HỘI NHẬP THÀNH CÔNG VÀO AEC***

2.6 *Chính sách kinh doanh của PGS là:*

***ĐÁP ỨNG YÊU CẦU CỦA KHÁCH HÀNG  
BÊN NGOÀI/XÃ HỘI VÀ NỘI BỘ,  
TĂNG NĂNG SUẤT,  
CHÔNG THẤT THOÁT, LÃNG PHÍ***

*Ghi chú: Nội dung của 2.4; 2.5; 2.6 quyết định các biện pháp kinh doanh của PGS. Nếu PGS chủ trương tự động hóa việc cung ứng xăng dầu thì cấu trúc bộ máy của PGS sẽ hoàn toàn khác, hiệu quả sẽ rất cao đối với xã hội và doanh nghiệp.*

★ ★ ★ ★ ★

## 2 – MỘT VÀI ĐỀ NGHỊ ĐỂ THAM KHẢO VỀ VIỆC THIẾT LẬP HTQL TÍCH HỢP CỦA PGS ĐẾN NĂM 2020 (tt).

### MỘT SỐ BIỆN PHÁP THỰC HIỆN

#### Giai đoạn 1: Tái cấu trúc (Restructure) PGS

- Dựa theo 2.4; 2.5; 2.6 các đơn vị thuộc PGS xem xét lại NHIỆM VỤ/TRÁCH NHIỆM của mình trong chuỗi cung ứng xăng dầu của PGS. Điều chỉnh lại nhiệm vụ/trách nhiệm một cách minh bạch (phù hợp, ngắn gọn, dễ hiểu).
- Thủ trưởng các đơn vị tiến hành CHỨC DANH HÓA tất cả các thành viên và ĐỊNH BIÊN trong đơn vị một cách công khai, minh bạch, hoặc KHOÁN QUỸ LƯƠNG cho từng đơn vị.
- Mời tư vấn bên ngoài giỏi thực sự và đủ kinh nghiệm về quản lý theo quá trình đến đánh giá chân thực, khách quan các hoạt động của đơn vị, xem xét, bình luận về nhiệm vụ/trách nhiệm, việc chức danh hóa và định biên của các đơn vị.
- Lãnh đạo cao nhất của PGS xem xét và lập phương án thí điểm tái cấu trúc trình các cấp lãnh đạo của Petrolimex, cho đến khi được phê duyệt sẽ đưa vào thực hiện.

2 – MỘT VÀI ĐỀ NGHỊ ĐỂ THAM KHẢO VỀ VIỆC THIẾT LẬP HTQL TÍCH HỢP CỦA PGS ĐẾN NĂM 2020 (tt).

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP THỰC HIỆN (tt)**

**Giai đoạn 2: Xem xét, điều chỉnh bộ chỉ số KPI**

- Dựa vào 2.4; 2.5; 2.6, thủ trưởng các đơn vị xem xét lại tính phù hợp của Bộ chỉ số KPI và đề nghị điều chỉnh bằng văn bản.
- Lãnh đạo cao nhất PGS xem xét phê duyệt số lượng, nội dung và khung thời gian thực hiện từng chỉ số của Bộ chỉ số KPI, thông báo công khai trên trang Web của PGS.
- Nội dung của 2.4; 2.5; 2.6, số lượng, nội dung và khung thời gian thực hiện từng chỉ số KPI là những inputs rất quan trọng để thiết lập HTQL tích hợp/TQM tiến tới LEAN SIX SIGMA.

## 2 – MỘT VÀI ĐỀ NGHỊ ĐỂ THAM KHẢO VỀ VIỆC THIẾT LẬP HTQL TÍCH HỢP CỦA PGS ĐẾN NĂM 2020 (tt).

### MỘT SỐ BIỆN PHÁP THỰC HIỆN (tt)

#### Giai đoạn 3: Thiết kế HTQL tích hợp tiến tới 6 Sigma

- *Viết mô tả công việc (Job Description): Dựa vào chức danh cụ thể do trưởng đơn vị ấn định, mỗi người tự viết mô tả công việc và mẫu hồ sơ để kiểm soát công việc theo mẫu thống nhất bao hàm 5W2H. Trưởng đơn vị trực tiếp xem xét và chấp thuận. Mỗi người tự đặt ra vòng đời của mô tả công việc và hồ sơ cần kiểm soát (thời lượng hoàn thành, số lỗi...).*
- *Viết trách nhiệm, quyền hạn: Các chức danh lãnh đạo từ cấp tổ trưởng trở lên tự viết trách nhiệm, quyền hạn dựa vào các qui chế, qui định, luật định,... và phải được cấp lãnh đạo trực tiếp xem xét, phê duyệt.*
- *Thiết kế các hướng dẫn công việc (Work Instruction) và các Thủ tục/Quy trình (Procedure) do trưởng các đơn vị chịu trách nhiệm. Tốt nhất là chỉ thiết kế các mẫu hồ sơ để kiểm soát việc thực hiện các Thủ tục/Quy trình và HDCV nếu điều kiện cho phép.*

2 – MỘT VÀI ĐỀ NGHỊ ĐỂ THAM KHẢO VỀ VIỆC THIẾT LẬP HTQL TÍCH HỢP CỦA PGS ĐẾN NĂM 2020 (tt).

**MỘT SỐ BIỆN PHÁP THỰC HIỆN (tt)**

**Giai đoạn 4: Vận hành HTQL tích hợp tiến tới 6 Sigma**

- *Trưởng các đơn vị chịu trách nhiệm huấn luyện vận hành HTQL tích hợp, đưa vào vận hành và từng người tự kiểm soát việc hoàn thành công việc dựa vào mô tả công việc (thời lượng hoàn thành, số lỗi...).*
- *Các ISO Controller chịu trách nhiệm tổng hợp các hồ sơ kiểm soát và những trục trặc nảy sinh để báo cáo lãnh đạo đơn vị.*
- *Tiến hành đánh giá nội bộ chéo, sáu tháng/lần một cách chân thực, phù hợp.*
- *Tiến hành các hành động khắc phục, phòng ngừa một cách chính xác, khách quan, trung thực.*
- *Chỉnh sửa tài liệu, hồ sơ và ban hành thực hiện (vòng đời tài liệu, hồ sơ).*



### 3 – MỘT VÀI LƯU Ý

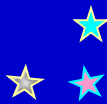


- *ICT hóa toàn bộ quá trình thiết kế và vận hành HTQL tích hợp, đặc biệt quá trình kiểm soát, sẽ gia tăng tính MINH BẠCH – KHÁCH QUAN một cách triệt để, buộc mọi người phải:*

#### *LÀM NHỮNG GÌ ĐÃ VIẾT và VIẾT NHỮNG GÌ ĐÃ LÀM*

- *ICT giúp lãnh đạo phân tích, đánh giá hiệu lực của việc hoàn thành từng công việc, của mỗi đơn vị, của cả hệ thống ở bất kỳ thời điểm nào (tính số lỗi theo Sigma).*
- *ICT góp phần quan trọng trong việc định biên hợp lý, vinh danh, khen thưởng... công bằng...*
- *ICT góp phần quan trọng để cải tiến quản lý một cách thực sự.*

*ICT là người khổng lồ thông minh  
giúp ta thành công và thành công bền vững.*







### ★ 3 – MỘT VÀI LƯU Ý (tt)

---



*“Chúng ta (We are)  
được chứng nhận (Certified),  
được công nhận (Accredited),  
và được thừa nhận (Regconized)”*

---

*CHÂN THÀNH CẢM ƠN!*

