

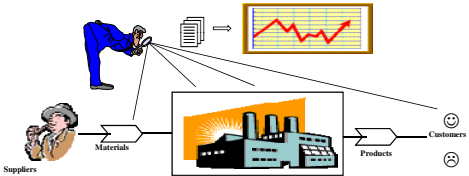
ĐÀO TẠO CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ
ISO 9001:2008

ITMC Co

VERSION 3.0

-  Tổng quan về đánh giá
-  Chuẩn bị đánh giá
-  Thực hiện đánh giá
-  Hành động khắc phục
-  Quan hệ các bên trong quá trình đánh giá

CHƯƠNG 1
TỔNG QUAN VỀ ĐÁNH GIÁ



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 2/99

NỘI DUNG CHƯƠNG 1

- Mục đích của việc đánh giá
- Đặc điểm chung của việc đánh giá
- Các loại hình đánh giá
- Chuyên gia đánh giá
- Nhiệm vụ của các bên có liên quan

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 3/99

ĐÁNH GIÁ HỆ THỐNG CHẤT LƯỢNG LÀ GÌ ?

Sự xem xét độc lập và có hệ thống nhằm xác định xem các hoạt động và kết quả liên quan tới chất lượng có đáp ứng được các quy định đã đề ra và các quy định này có được thực hiện một cách có hiệu quả và thích hợp để đạt được các mục tiêu hay không.

NHỮNG TỪ QUAN TRỌNG

Có hệ thống và độc lập

hoạt động

kết quả

đáp ứng

quy định đã đề ra

được thực hiện, có hiệu quả, phù hợp

mục tiêu

2 MỤC ĐÍCH CỦA ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

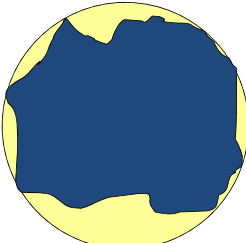
- ♦ Xác định sự **phù hợp** giữa thực tế và hệ thống văn bản đã xây dựng



- ♦ Xác định tính **hiệu lực** của hệ thống chất lượng trong việc đạt được những mục tiêu đã đề ra.

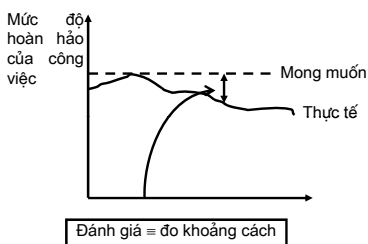


YÊU CẦU CỦA HTCL



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 7/99

KHÁI NIỆM VỀ ĐÁNH GIÁ



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 8/99

ĐẶC ĐIỂM CHUNG CỦA VIỆC ĐÁNH GIÁ

- ⌋ Được tiến hành bởi những người (độc lập)
- ⌋ Đánh giá là sự xem xét có tính ngẫu nhiên, không thể qua đó mà tìm được mọi thiếu sót của hệ thống
- ⌋ Đánh giá không đồng nghĩa công tác kiểm tra
- ⌋ Đánh giá được tổ chức để phát hiện những lỗi mang tính điển hình (hệ thống).

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 9/99

CÁC LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ


- ◆ **Đánh giá nội bộ** (bên thứ nhất)
- ◆ **Đánh giá của bên thứ hai:** (Khách hàng đánh giá)
- ◆ **đánh giá của bên thứ ba:** (Cơ quan chứng nhận)



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 10/99

CÁC LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ

Đánh giá của bên thứ nhất



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 11/99

CÁC LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ

ĐÁNH GIÁ CỦA BÊN THỨ NHẤT

- ⌋ Định nghĩa: Tổ chức tự đánh giá HTCL
- ⌋ Mục đích:
 - Xác định hiệu quả của HTCL
 - Những quy định đề ra có được thực hiện không
 - Hệ thống văn bản có phù hợp không
 - Cải tiến HTCL

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 12/99

CÁC LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ

ĐÁNH GIÁ CỦA BÊN THỨ HAI

```

    graph TD
      A(Nhà cung cấp) -- Đánh giá --> B(Tổ chức)
      B -- Đánh giá --> C(Khách hàng)
      C -- Đánh giá --> A
    
```

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 13/99

CÁC LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ

ĐÁNH GIÁ CỦA BÊN THỨ HAI

Định nghĩa: Bên mua đánh giá bên bán

- Khách hàng đánh giá doanh nghiệp
- Tổ chức đánh giá nhà cung cấp

Mục đích:

- Khách hàng quyết định sử dụng sản phẩm/ dịch vụ của doanh nghiệp
- Tổ chức quyết định sử dụng sản phẩm / dịch vụ của nhà cung cấp.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 14/99

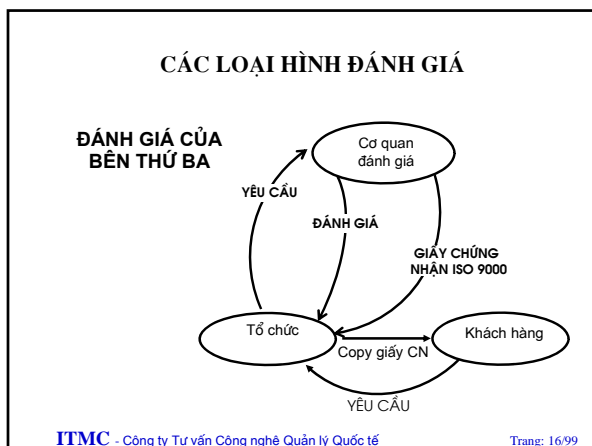
CÁC LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ

ĐÁNH GIÁ CỦA BÊN THỨ BA

```

    graph TD
      A(Cơ quan đánh giá) -- ĐÁNH GIÁ --> B(Tổ chức)
      B -- YẾU CẦU --> C(Khách hàng)
      C -- KẾT QUẢ --> A
      A -- CẦN ĐÁNH GIÁ --> B
    
```

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 15/99



CÁC LOẠI HÌNH ĐÁNH GIÁ

Đánh giá của bên thứ ba

Định nghĩa:

- Do một tổ chức chứng nhận thứ ba độc lập (thương mại) thực hiện việc đánh giá.

Mục đích:

- HTCL có được lập thành văn bản, có được thực hiện và phù hợp với tiêu chuẩn không.
- Cấp giấy chứng nhận

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 17/99


YÊU CẦU ĐỐI VỚI CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ

Học vấn:

- Trình độ văn hoá tối thiểu: Phổ thông trung học

Đào tạo:

- Kiến thức về HTCL
- Kỹ năng xem xét, quan sát, phỏng vấn, báo cáo
- Kỹ năng quản lý, lập kế hoạch, tổ chức, thông tin, chỉ đạo



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 18/99

YÊU CẦU ĐỐI VỚI CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ

) Kinh nghiệm:

- Kinh nghiệm trong lĩnh vực chuyên môn, nghiệp vụ
- Kinh nghiệm trong hoạt động chất lượng

) Vị trí công tác:

- Trong hệ thống tổ chức có vị trí càng cao càng tốt
- Độc lập với hoạt động được đánh giá

YÊU CẦU ĐỐI VỚI CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ

) QUYỀN HẠN:

- Được quyền xem tất cả các tài liệu, hồ sơ liên quan tới hoạt động đánh giá
- Được quyền phỏng vấn tất cả mọi người có liên quan tới hoạt động đánh giá
- Phải được bên được đánh giá chấp nhận
- Chỉ được làm nhiệm vụ trong phạm vi quy định.

YÊU CẦU ĐỐI VỚI CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ

) THÁI ĐỘ:


- Công bằng, không thiên vị, không định kiến, không sợ sệt, không chịu sức ép.
- Không chỉ trích, không quy kết, không phê phán
- Lịch sự, nhã nhặn nhưng không bầy tỏ sự cảm thông
- Cầu thị, chấp nhận sai sót



YÊU CẦU ĐỐI VỚI CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ

) Tác phong, cách cư xử:

- Đàng hoàng với cấp trên
- Bình dị, khiêm tốn với người ngang hàng hoặc cấp dưới.



) Phương pháp làm việc:


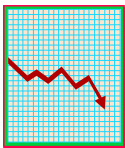
- Kiên nhẫn, cẩn cù, cẩn thận, tỷ mỉ
- Ghi chép công khai

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế
Trang: 22/99

YÊU CẦU ĐỐI VỚI CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ

- Tiết kiệm và làm chủ thời gian, không sa đà vào những sự việc cụ thể, bám sát mục tiêu, chương trình kế hoạch.
- Động viên khi cần thiết

Kết luận trên cơ sở bằng chứng khách quan

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế
Trang: 23/99

THỂ NÀO LÀ CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ GIỎI VÀ CÓ KINH NGHIỆM

) TÍNH CÁCH CÁ NHÂN

- Cởi mở
- Chính chắn và chân thực
- Nhạy cảm
- Quyết đoán, cương quyết
- Linh hoạt




ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế
Trang: 24/99

THỂ NÀO LÀ CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ GIỎI VÀ CÓ KINH NGHIỆM

TRÌNH ĐỘ

- Hiểu biết những hoạt động phức tạp
- Có kỹ năng thông tin tốt
- Có khả năng lập và kiểm soát kế hoạch
- Có năng lực lãnh đạo

VÀ ĐIỀU QUAN TRỌNG LÀ PHẢI BIẾT QUAN SÁT

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 25/99

TRƯỞNG ĐOÀN (TEAM LEADER/LEAD AUDITOR

TRƯỞNG ĐOÀN:

- Là người chỉ huy một nhóm chuyên gia đánh giá (kể cả trường hợp nhóm có 1 người)

Nhiệm vụ của trưởng đoàn là :

- Chỉ đạo thành công cuộc đánh giá
- Xem xét những khâu thường xảy ra sai sót (khu vực giao thoa trách nhiệm giữa các đơn vị trong 1 doanh nghiệp)

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 26/99

NHIỆM VỤ TRƯỞNG ĐOÀN

- Chỉ đạo, tổ chức thực hiện đánh giá
- Lựa chọn và phân công nhiệm vụ cho các thành viên
- Lập kế hoạch đánh giá (Kế hoạch có thể thay đổi nếu cần thiết)
- Chủ trì phiên họp mở đầu và kết thúc
- Chịu trách nhiệm viết báo cáo lập hồ sơ đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 27/99

NHIỆM VỤ CÁC THÀNH VIÊN

- Thực hiện nhiệm vụ một cách khách quan
- Làm việc trong phạm vi đánh giá.
- Thông báo và nói rõ các yêu cầu đánh giá.
- Lập kế hoạch và thi hành các trách nhiệm được phân công có hiệu quả và hiệu lực
- Thu thập và phân tích chứng cứ thích đáng và đầy đủ cho phép đưa ra các kết luận về hệ thống chất lượng được đánh giá.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 28/99

NHIỆM VỤ CÁC THÀNH VIÊN

- Lập văn bản các nhận xét đánh giá.
- Báo cáo kết quả đánh giá.
- Kiểm tra xác nhận hiệu lực của các hành động khắc phục của các lần đánh giá trước (nếu lãnh đạo công ty yêu cầu)
- Phối hợp và hỗ trợ cho trưởng đoàn đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 29/99

BÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ (AUDITEE)

TỪ TỪNG TRƯỜNG HỢP, BÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ CÓ THỂ LÀ :

Một cá nhân được phỏng vấn trong quá trình đánh giá

Người đứng đầu của đơn vị được đánh giá (phòng ban)

Ban lãnh đạo của tổ chức được đánh giá

Phòng ban hoặc tổ chức được đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 30/99

NHIỆM VỤ BÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

- ❖ Thông báo cho những đơn vị / cá nhân có liên quan về mục đích, phạm vi đánh giá
- ❖ Chỉ định cán bộ làm việc với bên đánh giá
- ❖ Cung cấp nguồn lực, phương tiện, tài liệu cần thiết
- ❖ Phối hợp với bên đánh giá
- ❖ Xác định và đề xuất biện pháp khắc phục

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 31/99

CHƯƠNG 2

CHUẨN BỊ ĐÁNH GIÁ

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 32/99

NỘI DUNG CỦA CHUẨN BỊ ĐÁNH GIÁ

- ❖ Chương trình đánh giá
- ❖ Chuẩn bị đánh giá
- ❖ Thành lập đoàn đánh giá
- ❖ Nghiên cứu tài liệu
- ❖ Lập kế hoạch đánh giá
- ❖ Thông báo đánh giá
- ❖ Những vật dụng cần chuẩn bị

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 33/99

NỘI DUNG CỦA CHƯƠNG TRÌNH ĐÁNH GIÁ

- * Phạm vi chính của các đợt đánh giá
- * Thời gian thực hiện các đợt đánh giá
- * Có thể quy định chuyên gia đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 34/99

CÁCH LẬP CHƯƠNG TRÌNH

Đánh giá tất cả vào một lần

- ❖ Toàn bộ hệ thống được đánh giá 1 lần/1năm
- ❖ Phân công nhiệm vụ cho các chuyên gia đánh giá một cách cụ thể.
- ❖ Không phù hợp đối với những Tổ chức hoạch định công việc theo dự án.
đánh giá theo chương trình cố định hàng năm
- ❖ Trong STCL hoặc QT phải ấn định thời gian đánh giá.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 35/99

CÁCH LẬP CHƯƠNG TRÌNH

- ❖ Không linh hoạt
- ❖ Không phù hợp đối với những Tổ chức hoạch định công việc theo dự án.
Chương trình theo kiểu lập bảng
- ❖ Theo những quy trình/ thủ tục của HTCL
- ❖ Theo những yêu cầu của tiêu chuẩn HTCL
- ❖ Theo các đơn vị, phòng ban, ... (phải đưa vào những hoạt động có liên quan tới nhiều phòng ban)

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 36/99

CHƯƠNG TRÌNH ĐÁNH GIÁ NỘI BỘ

❖ **Mục đích:**

Lập kế hoạch về thời gian và chu kỳ đánh giá việc thực hiện những yêu cầu của hệ thống chất lượng cho tất cả các đơn vị liên quan trong một năm.

❖ **Thời gian:** Trước khi họp xem xét lãnh đạo

❖ **Chu kỳ:** Tùy thuộc

➢ Tầm quan trọng của từng yếu tố trong HTCL

➢ Kết quả đánh giá của những lần trước

➢ Những vấn đề phát sinh

+ Khiếu nại của khách hàng

+ Biến động trong quản lý hoạt động

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 37/99

MỤC ĐÍCH CỦA CHUẨN BỊ ĐÁNH GIÁ

❖ Bên được đánh giá hiểu rõ kế hoạch và công việc cần làm.

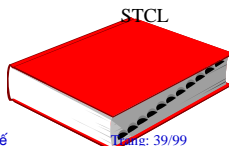
❖ Chuyên gia đánh giá được chuẩn bị cẩn thận và trang bị đầy đủ

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 38/99

CHUẨN BỊ ĐÁNH GIÁ

- Người có thẩm quyền xác định mục đích, phạm vi.
- Trưởng đoàn chỉ đạo công tác chuẩn bị.
- Lựa chọn phân công nhiệm vụ cho thành viên.
- Lập kế hoạch / thông báo đánh giá và gửi tới các bộ phận có liên quan.
- Thu thập và nghiên cứu các tài liệu có liên quan.
 - * Tài liệu của hệ thống chất lượng
 - * Hồ sơ đánh giá lần trước
 - * Khiếu nại của khách hàng




ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 39/99

THÀNH PHẦN ĐOÀN ĐÁNH GIÁ

- ❖ Trưởng đoàn
- ❖ Chuyên gia đánh giá
- ❖ Chuyên gia / chuyên viên kỹ thuật



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 40/99

CĂN CỨ ĐỂ THÀNH LẬP ĐOÀN ĐÁNH GIÁ

- ❖ Số lượng người của đơn vị được đánh giá
- ❖ Phạm vi đánh giá
- ❖ Kỹ thuật / công nghệ / chuyên môn nghiệp vụ của bên được đánh giá
- ❖ Mức độ phức tạp của các hoạt động và HTVB
- ❖ Số lượng chuyên gia có sẵn
- ❖ Thời gian cho phép
- ❖ Thái độ và mong muốn của bên được đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 41/99

MỤC ĐÍCH CỦA VIỆC NGHIÊN CỨU TÀI LIỆU

- ❖ Để hiểu rõ nội dung của những văn bản sẽ sử dụng trong quá trình đánh giá
- ❖ Để hiểu được mối liên quan giữa hệ thống văn bản của Tổ chức và tiêu chuẩn về HTCL mà Tổ chức sử dụng
- ❖ Tóm tắt những thiếu sót chính của bên được đánh giá
- ❖ Lập kế hoạch đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 42/99

NHỮNG TÀI LIỆU CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ CẦN NGHIÊN CỨU

- ❖ Quy trình / thủ tục đánh giá (của bản thân tổ chức đánh giá)
- ❖ Tiêu chuẩn về HTCL (ISO 9001:2008)
- ❖ Văn bản về HTCL của bên được đánh giá
- ❖ Những báo cáo sự không phù hợp và báo cáo đánh giá tổng hợp của lần trước
- ❖ Những tài liệu này sẽ hỗ trợ trong quá trình đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 43/99

CÁCH NGHIÊN CỨU TÀI LIỆU

- ❖ Phải hiểu rõ tài liệu nào liên quan tới những bộ phận nào và mạch chảy của tài liệu ra sao
- ❖ Đọc quy trình kiểm soát tài liệu trước để xem các tài liệu có tuân thủ đúng quy trình không
- ❖ Đọc các tài liệu khác và nghi chép nhận xét
- ❖ Xấp xếp các ý kiến nhận xét để viết báo cáo
- ❖ Lập kế hoạch đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 44/99

KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ

- ❖ Là một bức tranh mô tả khái quát về một đợt đánh giá cụ thể
- ❖ Đề cập tới tất cả các lĩnh vực có liên quan tới hệ thống trong phạm vi đánh giá
- ❖ Mọi yêu cầu của tiêu chuẩn đều phải được xem xét
- ❖ Nên theo thứ tự các phòng ban
- ❖ Nên theo một trình tự hợp lý (mua vật tư, sản xuất ,giao hàng)

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 45/99

KẾ HOẠCH ĐÁNH GIÁ

- ❖ Nếu có thể nên theo vị trí địa lý để giảm thiểu việc đi lại
- ❖ Nên ấn định thời gian mở đầu và thời gian kết thúc
- ❖ Không nên ấn định chính xác thời gian đánh giá cho từng phòng ban

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 46/99

THÔNG BÁO ĐÁNH GIÁ

- ❖ **Trưởng đoàn gửi thông báo đánh giá cho bên được đánh giá với nội dung sau:**
- ❖ Thời gian đánh giá (khi nào, bao lâu)
- ❖ Phạm vi đánh giá
- ❖ Chuyên gia đánh giá và các thành viên khác của đoàn
- ❖ Kế hoạch đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 47/99

NHỮNG VẬT DỤNG CẦN CHUẨN BỊ

- ❖ Tiêu chuẩn đánh giá
- ❖ Thông báo đánh giá
- ❖ Kế hoạch đánh giá
- ❖ Báo cáo đánh giá và các báo cáo sự không phù hợp của lần đánh giá trước
- ❖ Quy trình đánh giá (của chính tổ chức đánh giá)



Và điều quan trọng là một đầu óc minh mẫn, sáng suốt

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 48/99

CHƯƠNG 3

THỰC HIỆN ĐÁNH GIÁ

Suppliers → Materials → Production → Products → Customers

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 49/99

LƯỢC ĐỒ QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ

Hợp mở đầu	{	-Hợp mở đầu
↓		
Đánh giá	{	-Đánh giá -Kỹ năng phỏng vấn, quan sát xem xét -Những điều cần tránh cần nhớ
↓		
Hội nghị trong quá trình	{	-Hội ý trong quá trình khi đánh giá(trước khi hợp kết thúc) -Sự không phù hợp, kết quả đánh giá và báo cáo đánh giá
↓		
Hợp kết thúc	{	- Hợp kết thúc.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 50/99

HỢP MỞ ĐẦU

Trưởng đoàn chủ trì

- ❖ Thành phần: Đoàn đánh giá, lãnh đạo bên được đánh giá
- ❖ Nội dung cuộc họp:
 - * Giới thiệu đoàn
 - * Khẳng định lại mục đích, phạm vi
 - * Trình bày chương trình, phương pháp, tài liệu sử dụng trong đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 51/99

HỌP MỞ ĐẦU

- ❖ Dự kiến các cuộc họp hội ý trong quá trình và họp kết thúc
- ❖ Yêu cầu bên được đánh giá cử người hỗ trợ đoàn
- ❖ Hai bên thảo luận những điểm chưa nhất trí
- ❖ Thư ký (thành viên trong đoàn) ghi biên bản và danh sách

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 52/99

ĐÁNH GIÁ

Là áp dụng **Kỹ thuật kiểm tra thích hợp**
 để **Thu thập các bằng chứng liên quan**
 liên quan tới **Sự phù hợp**
 của **Tài liệu, thực hành và hồ sơ, biên bản**
 với **Các tiêu chuẩn đánh giá**
 trong **Phạm vi đánh giá**
 và **Thời gian quy định trong kế hoạch**

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 53/99

KỸ THUẬT PHÒNG VẤN

- ❖ Trình bày ý định
- ❖ Hỏi khái quát
- ❖ Hỏi chi tiết căn cứ vào phiếu đánh giá
 - * Tìm bằng chứng khách quan
 - * Trao đổi những vấn đề chưa rõ
 - * Ghi lại thông tin
 - * Phải kiểm soát được quá trình phỏng vấn
- ❖ Trao đổi về những vấn đề không phù hợp
- ❖ Cảm ơn sự giúp đỡ

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 54/99

NHỮNG CÂU HỎI CUNG CẤP NHIỀU THÔNG TIN

❖ Công thức 5 W + H

- Ai ? WHO ?
- Cái gì ? WHAT ?
- ở đâu ? WHERE ?
- Khi nào ? WHEN ?
- Tại sao ? WHY ?
- Bằng cách nào ? HOW ?

❖ Để xác nhận thông tin: Làm ơn cho tôi xem...

CÁC DẠNG CÂU HỎI

❖ **Câu hỏi mở:** là câu hỏi có câu trả lời cung cấp nhiều thông tin

- Câu hỏi giả định: Anh sẽ làm gì nếu
- Câu hỏi làm rõ nghĩa: Anh có thể cho tôi biết bằng cách nào
- Câu hỏi tìm nguồn gốc: Anh lấy cái này từ đâu?
- Câu hỏi dưới dạng thái độ cử chỉ ngập ngừng

CÁC DẠNG CÂU HỎI

❖ **Câu hỏi đóng:** Là câu hỏi có câu trả lời là có hoặc không

- Hỏi để biết
- Hỏi để tổng kết lại: Tôi hiểu như thế này. Có đúng không?
- Hỏi để khẳng định: Dùng chính câu trả lời làm câu hỏi

KỸ NĂNG XEM XÉT

❖ Xem xét tài liệu, hồ sơ, sổ sách, biên bản

- Quan sát sản phẩm (kể cả vật tư, bán sản phẩm)
- Quan sát máy móc, trang thiết bị, dụng cụ.
- Quan sát thao tác, cách thức làm việc

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 58/99

XEM XÉT THỰC TẾ

- ❖ Đầu tiên: Xem thực hành những vấn đề gì
- so sánh đối chiếu với tiêu chuẩn đánh giá
- ❖ Tiếp theo xem hồ sơ biên bản có chứng minh đầy đủ cho việc thực hành không
- ❖ Cuối cùng: xem quy trình có mô tả đúng thực tế không, đã đầy đủ những hướng dẫn cần thiết chưa

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 59/99

BẢNG CHỨNG KHÁCH QUAN

- ❖ Là những điều có thể nhìn được, sờ được, đọc được, chứng minh được thông qua những nguồn thông tin có liên quan.
- ❖ Để đánh giá chính xác, chuyên gia đánh giá phải tìm được bằng chứng khách quan để chứng minh cho điều bên được đánh giá trình bày.
- ❖ Tìm bằng chứng để xác nhận những điều đúng đắn. Khi không tìm được bằng chứng có nghĩa là:
 - Không có, hoặc
 - Chưa được thực hiện

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 60/99

KỸ NĂNG GHI CHÉP

- ❖ Ghi chép chính xác, ngắn gọn mọi sự kiện
- ❖ Những điểm không phù hợp phải có bằng chứng khách quan và bên được đánh giá xác nhận
- ❖ Bảng chứng khách quan phải chính xác, đầy đủ và thuyết phục.
- ❖ Ghi chép đàng hoàng, công khai

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 61/99

MỘT SỐ ĐIỂM CẦN LƯU Ý TRONG KHÂU TỔ CHỨC ĐÁNH GIÁ

- ❖ Những khu vực có liên quan do cùng một chuyên gia đánh giá thực hiện
- ❖ Mua hàng và nhận hàng
- ❖ Kiểm tra, hiệu chuẩn sản phẩm không phù hợp

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 62/99

MỘT SỐ ĐIỂM CẦN LƯU Ý TRONG KHÂU TỔ CHỨC ĐÁNH GIÁ

- ❖ Nên bắt đầu từ những vấn đề chung nhất với sự có mặt của cả đoàn
 - ✓ Chính sách
 - ✓ Cơ cấu tổ chức
 - ✓ Chức năng nhiệm vụ
 - ✓ Cấu trúc hệ thống văn bản
- ❖ Cả đoàn có thể đánh giá tổng thể về hoạt động kiểm soát tài liệu nhưng sau đó nên chia nhau đi đánh giá các bộ phận

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 63/99

MỘT SỐ ĐIỂM CẦN LƯU Ý TRONG KHẤU TỔ CHỨC ĐÁNH GIÁ

❖ Nên đánh giá sau cùng những hoạt động mang tính chất **làm trong sạch**

- ✓ Hoạt động khắc phục và phòng ngừa
- ✓ Đánh giá chất lượng nội bộ
- ✓ Xem xét của lãnh đạo

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 64/99

NHỮNG ĐIỀU CẦN TRÁNH TRONG KHI ĐÁNH GIÁ

- ❖ Đặt câu hỏi trong đó gợi ý cách trả lời
- ❖ Câu hỏi không rõ nghĩa, một câu hỏi nhưng đề cập tới nhiều khía cạnh
- ❖ Đặt nhiều câu hỏi cùng một lúc
- ❖ Đặt câu hỏi không liên quan
- ❖ Đặt câu hỏi đánh bẫy
- ❖ Câu hỏi có tính chất buộc tội

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 65/99

NHỮNG ĐIỀU CẦN TRÁNH TRONG KHI ĐÁNH GIÁ

- ❖ Câu hỏi chĩa mũi nhọn vào con người
- ❖ Không tìm hiểu sự việc mà đi tìm sai lỗi
- ❖ Cười to, thở dài, mắt nhìn đi chỗ khác
- ❖ Cách hỏi và thái độ làm cho người nghe bị căng thẳng
- ❖ Hách dịch kiêu căng
- ❖ Xúc phạm

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 66/99

NHỮNG ĐIỀU CẦN NHỚ TRONG KHI ĐÁNH GIÁ

- ❖ Luôn bình tĩnh, lịch sự, khách quan
- ❖ Tìm sai lỗi của hệ thống chứ không tìm sai lỗi của cá nhân
- ❖ Khi phát hiện thiếu sót nên tìm hiểu sâu thêm để biết nguyên nhân
- ❖ Có thể bỏ qua những vấn đề nếu biết chắc là ổn để tập trung vào những vấn đề chưa ổn
- ❖ Không nhắc đi nhắc lại những sai lỗi vụn vặt

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 67/99

NHỮNG ĐIỀU CẦN NHỚ TRONG KHI ĐÁNH GIÁ

- ❖ Không tranh luận căng thẳng, ghi chép lại sự việc, sau đó giải quyết với người có trách nhiệm
- ❖ Biết hoà nghi đúng lúc để có hướng phát hiện sai lỗi
- ❖ Có thể hưởng ứng sự hài hước nhưng không nên để xướng sự hài hước (vì hài hước đôi khi gắn liền với chế nhạo)
- ❖ chỉ giới hạn trong phạm vi đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 68/99

HỘI Ý TRONG QUÁ TRÌNH ĐÁNH GIÁ / TRƯỚC KHI HỌP KẾT THÚC

- ❖ Trao đổi về những điểm còn phân vân chưa kết luận được
- ❖ Phối hợp để thu thập thêm thông tin
- ❖ Tổng hợp tình hình đánh giá của cả đoàn
- ❖ Lập báo cáo sự không phù hợp
- ❖ Dự thảo báo cáo đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 69/99

SỰ KHÔNG PHÙ HỢP
(NON – CONFORMITY)

❖ **định nghĩa:** Không thực hiện một phần hoặc toàn bộ những yêu cầu đã được quy định

❖ **Diễn giải:** Định nghĩa này bao gồm sự sai lệch hoặc thiếu một hay nhiều đặc trưng chất lượng, hoặc các yếu tố HTCL so với các yêu cầu đã quy định

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 70/99

BÁO CÁO SỰ KHÔNG PHÙ HỢP

BÁO CÁO SỰ KHÔNG PHÙ HỢP	
PHÒNG/BAN TRƯỞNG PHÒNG:	NGÀY: SỐ CAR:
TIÊU CHUẨN/ TÀI LIỆU ĐÁNH GIÁ: NỘI DUNG NHŨNG ĐIỂM KHÔNG PHÙ HỢP:	
CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ:	CHỮ KÝ CỦA TRƯỞNG PHÒNG:
NGUYÊN NHÂN VÀ BIỆP PHÁP KHÁC PHỤC:	
NGÀY HOÀN THÀNH	CHỮ KÝ CỦA TRƯỞNG PHÒNG:
THEO DÕI KẾT THÚC VẤN ĐỀ:	

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 71/99

CÁCH LẬP BÁO CÁO KHÔNG PHÙ HỢP

❖ Mô tả rõ ràng, chính xác, dễ hiểu

❖ Nội dung mô tả :

❖ Vị trí xảy ra sai lỗi

- Bản chất mức độ sai lỗi.
- Nêu bằng chứng cụ thể
- Vi phạm điểm nào trong tiêu chuẩn đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 72/99

MỘT SỐ ĐIỂM CHÚ Ý KHI LẬP BÁO CÁO
SỰ KHÔNG PHÙ HỢP

- ❖ Mỗi một báo cáo không đưa quá ba lỗi.
- ❖ Mỗi một báo cáo chỉ đề cập tới một phòng ban
- ❖ Không nên nêu tên người mắc lỗi
- ❖ Trưởng đoàn phải ký hoặc cùng ký vào báo cáo
- ❖ Không nên quá lo lắng vì không phát hiện hết mọi khía cạnh của vấn đề

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 73/99

MỘT SỐ ĐIỂM CHÚ Ý KHI LẬP BÁO CÁO
SỰ KHÔNG PHÙ HỢP

- ❖ Viết nháp trước và đưa cho người khác xem đã rõ nghĩa chưa.
- ❖ Không nên nêu cách phát hiện sai lỗi.
- ❖ Đề cập ngay vào vấn đề (không đi vòng vo).
- ❖ Nếu ra vấn đề, không cần nêu các biện pháp khắc phục.
- ❖ Nếu đã phát hiện sai lỗi nghiêm trọng có thể kết luận ngay mà không đi sâu thêm chi tiết.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 74/99

KẾT QUẢ ĐÁNH GIÁ

- Kết quả đánh giá được phân thành ba mức
 - ❖ Phù hợp (compliance)
 - ☞ HTCL hoạt động có hiệu quả
 - ☞ Điều này được xác nhận trong báo cáo đánh giá
 - ❖ Cần cải tiến thêm (Suggestion)
 - ☞ HTCL hoạt động được nhưng quá phức tạp, đưa ra ý kiến với bên được đánh giá để cải tiến.
 - ❖ Không phù hợp (Non- compliance)
 - ☞ HTCL có những sai lỗi lớn và những sai lỗi nhỏ được thể hiện trong báo cáo sự không phù hợp.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 75/99

2 MỨC KHÔNG PHÙ HỢP

- ❖ Sai lỗi lớn
 - Một phần của Hệ thống không phù hợp với tiêu chuẩn.
 - Đe dọa đến chất lượng sản phẩm
- ❖ Sai lỗi nhỏ: Có sai sót nhưng chưa thành sai lỗi lớn(Ví dụ không tuân thủ đúng quy trình)

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 76/99

DẠNG SAI LỖI

- ❖ Sai lỗi do HTCL:
 - ☞ HTCL không phù hợp với tiêu chuẩn.
 - ☞ HTCL không phù hợp với thực thể doanh nghiệp
- ❖ Sai lỗi do người thực hiện
 - ☞ Không được đào tạo
 - ☞ Thiếu kiểm tra đôn đốc
 - ☞ Không có ý thức, ngại khó

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 77/99

BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ

- Mục đích đánh giá
- Phạm vi đánh giá
 - Đơn vị được đánh giá.
 - Tài liệu dùng làm tiêu chuẩn đánh giá
- Thời gian:
- Thành phần đoàn đánh giá:
- Kết quả đánh giá:
 - Điểm mạnh; điểm yếu ; cơ hội cải tiến
 - (Phải có kết luận được có/ không phù hợp với HTCL)
 - Trưởng đoàn
 - (Ký tên)

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 78/99

HỌP KẾT THÚC

- Trưởng đoàn chủ trì
- Thành phần: Đoàn đánh giá, trình bày những quan điểm phù hợp và tầm quan trọng của nó.
- Hai bên thảo luận những điểm chưa thống nhất. Bên được đánh giá ký xác nhận những điểm không phù hợp, dự kiến biện pháp khắc phục và thời gian hoàn thành.
- Thư ký lập danh sách người tham dự và ghi biên bản

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 79/99

HỒ SƠ ĐÁNH GIÁ CHẤT LƯỢNG NỘI BỘ

Bản thông báo về kế hoạch đánh giá

Danh sách những người tham dự (họp mở đầu, trong quá trình, họp kết thúc)

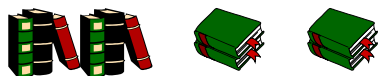
Toàn bộ báo cáo sự không phù hợp báo cáo đánh giá tổng hợp.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 80/99

LUU TRỮ VÀ SỬ DỤNG CÁC VĂN BẢN TRONG HỒ SƠ ĐÁNH GIÁ

- Toàn bộ hồ sơ đánh giá do người có thẩm quyền lưu trữ
- Báo cáo đánh giá tổng hợp được gửi tới cho người yêu cầu đánh giá
- Báo cáo sự không phù hợp được gửi tới các đơn vị có liên quan để thực hiện.



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 81/99

CHƯƠNG 4

HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 82/99

HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC

Bên được đánh giá sẽ chịu trách nhiệm lập kế hoạch và thực hiện hành động khắc phục. Chuyên gia đánh giá (chuyên gia đánh giá trưởng) sẽ xác định tính hiệu lực của hành động khắc phục này.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 83/99

TRÌNH TỰ CƠ BẢN CỦA HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC

1. Yêu cầu hành động khắc phục
2. Lập kế hoạch Hành động Khắc phục và tuân thủ các nguyên tắc của Hành động Khắc phục
3. Thực hiện hành động khắc phục
4. Kiểm tra xác nhận hành động khắc phục
5. Thông báo cho bên được đánh giá

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 84/99

YÊU CẦU HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC

Khi kết thúc việc đánh giá trên hiện trường, chuyên gia đánh giá trường yêu cầu bên đánh giá thực hiện hành động khắc phục đối với những vấn đề đã được xác định tìm ra trong cuộc đánh giá.

Trước tiên yêu cầu sẽ được truyết đạt miệng trong cuộc họp kết thúc và sau đó được đưa ra bằng văn bản (trong báo cáo đánh giá hoặc yêu cầu hành động khắc phục).

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 85/99

KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC VÀ CÁC NGUYÊN TẮC

Khi nhận được báo cáo đánh giá hoặc yêu cầu cần hành động khắc phục (CAR) người chịu trách nhiệm của bên được đánh giá sẽ lập ra một kế hoạch hành động khắc phục bao quát những nội dung sau:

- Xử lý vấn đề hiện thời
- Xác định nguyên nhân gốc rễ;
- Loại bỏ các điều kiện bất lợi đã xác định (các biện pháp ngăn ngừa tái diễn) và tiến hành khắc phục.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 86/99

THỰC HIỆN HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC

- Bên được đánh giá thực hiện hành động khắc phục phù hợp với kế hoạch hành động khắc phục đã được chấp thuận.
- Giám sát các biện pháp cần thiết được thực hiện
- Trình báo cáo lên chuyên gia đánh giá về hành động khắc phục đã được thực hiện cùng với tất cả các hồ sơ có liên quan khi hành động khắc phục đã hoàn thành và có hiệu quả.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

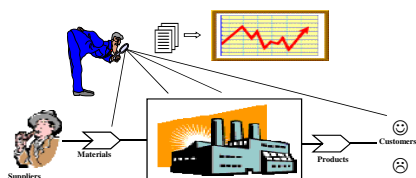
Trang: 87/99

THẨM TRA HÀNH ĐỘNG KHẮC PHỤC

- Chuyên gia đánh giá trưởng xem xét báo cáo và các hồ sơ có liên quan mà bên được đánh giá đã đệ trình để bảo đảm hành động khắc phục đã được thực hiện.
- Việc đánh giá phải dựa trên các bằng chứng khách quan được đưa ra.
- Nếu cần có những thông tin khác nữa để rút ra được kết luận cuối cùng, có thể tiến hành đánh giá bổ sung.
- Các khu vực và hoạt động được đánh giá bổ sung phải được giới hạn liên quan tới hành động khắc phục.

CHƯƠNG 5

MỐI QUAN HỆ GIỮA CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ VÀ BÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ



QUAN NIỆM VỀ CHUYÊN GIA ĐÁNH GIÁ

Là người đến chiến trường sau khi trận đánh kết thúc.

Là kẻ bôi lông tìm vết, bôi bèo ra bộ.

Là người tìm kiếm, phát hiện những sai lỗi và thiếu sót để trừng phạt.



✉ Là tác nhân cho sự thay đổi tốt hơn.

TÂM LÝ VÀ THỦ THUẬT CỦA BÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

- Cảm thấy căng thẳng, lo lắng, bồn chồn.
- Thậm chí cảm thấy bị đe dọa, chống đối, lảng tránh.



✉ **Cả hai thái độ chống đối và lảng tránh đều làm cho cuộc đánh giá thất bại.**

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 91/99

TÂM LÝ VÀ THỦ THUẬT CỦA BÊN ĐƯỢC ĐÁNH GIÁ

- ♦ Một số thủ thuật của bên được đánh giá:
 - Cố tình đi lạc vấn đề.
 - Mời mọc, chèo kéo, kéo dài thời gian
 - Giành thế chủ động.
- ♦ Là một cuộc chiến tranh về quyền lực, trong đó:
 - Chuyên gia đánh giá dùng quyền lực để áp đảo đối phương phải thừa nhận những sai sót.
 - Bên được đánh giá dùng chiến thuật để chống đối, gây hoá mù, cố gắng đảo ngược tình thế.



mất

Đây là một cuộc chiến mà hai bên đều mất, thua thiệt.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 92/99

NHỮNG QUAN NIỆM VỀ BẢN CHẤT CỦA MỘT CUỘC ĐÁNH GIÁ

- ♦ Là trò chơi, mèo vờ chuột, trong đó:
 - Chuyên gia đánh giá dùng tài năng, võ nghệ của một **con mèo** để săn đuổi **lũ chuột** tội lỗi.
 - Bên được đánh giá là những con chuột tội nghiệp đang tìm cách lẩn tránh.



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 93/99

NHỮNG QUAN NIỆM VỀ BẢN CHẤT CỦA MỘT CUỘC ĐÁNH GIÁ

Dù đứng trên cương vị khác nhau cả Chuyên gia đánh giá và Bên được đánh giá đều là những tác nhân trong quá trình tìm hiểu và đánh giá hoạt động của một tổ chức nhằm duy trì và thực hiện những quy định đã đề ra và tìm ra những giải pháp thoả đáng để nâng cao hiệu quả công việc.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 94/99

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA CUỘC ĐÁNH GIÁ

Hành vi, thái độ, cử chỉ của Chuyên gia đánh giá là một trong những yếu tố quan trọng nhất dẫn tới thành công.



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 95/99

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA CUỘC ĐÁNH GIÁ

- ◆ Chuyên gia đánh giá phải hiểu được vai trò của mình:
 - Thu thập thông tin
 - Tìm kiếm và xác định những chỗ có vấn đề.
 - Đưa ra giải pháp xử lý (nếu cần)
 - Biết cách kết luận đúng mức.

ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế

Trang: 96/99

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA CUỘC ĐÁNH GIÁ


- ◆ Chuyên gia đánh giá phải có những kỹ năng cơ bản:
 - Biết kiên nhẫn **lắng nghe** và nghệ thuật **mọi thông tin**
 - Biết tập trung vào những điểm quan trọng và kết luận chính xác.
 - Biết cách xử lý và giải quyết vấn đề
 - Làm chủ tình thế khi xảy ra xung đột



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 97/99

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA CUỘC ĐÁNH GIÁ

- ◆ Chuyên gia đánh giá phải có cách ứng xử thích hợp:
 - Xây dựng mối quan hệ tốt với bên đánh giá
 - Đối xử chân tình, cởi mở, quan tâm tới nhu cầu của bên đánh giá.
 - Có nghệ thuật **chính phục**, làm cho bên được đánh giá thay đổi suy nghĩ và hành động.
 - Quyết đoán nhưng không có thái độ công kích.



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 98/99

ĐIỀU KIỆN ĐỂ MỘT CUỘC ĐÁNH GIÁ THÀNH CÔNG

- ◆ Chuyên gia đánh giá được đào tạo đầy đủ, có kỹ năng và trình độ.
- ◆ Được lập kế hoạch và chuẩn bị đầy đủ.
- ◆ Có kỹ năng thông tin và kỹ thuật đánh giá tốt.
- ◆ Đủ thời gian
- ◆ Thực hiện tốt các hoạt động sau đánh giá



ITMC - Công ty Tư vấn Công nghệ Quản lý Quốc tế Trang: 99/99
