

TCVN

TIÊU CHUẨN QUỐC GIA

TCVN ISO 9004:2011

ISO 9004:2009

Xuất bản lần 3

**QUẢN LÝ TỔ CHỨC ĐỂ THÀNH CÔNG BỀN VỮNG –
PHƯƠNG PHÁP TIẾP CẬN QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG**

*Managing for the sustained success of an organization –
A quality management approach*

HÀ NỘI – 2011

Mục lục	Trang
Lời nói đầu	5
Lời giới thiệu	6
1 Phạm vi áp dụng.....	9
2 Tài liệu viện dẫn	9
3 Thuật ngữ và định nghĩa	9
4 Quản lý tổ chức để thành công bền vững	10
4.1 Khái quát	10
4.2 Thành công bền vững	10
4.3 Môi trường của tổ chức	11
4.4 Các bên quan tâm, nhu cầu và mong đợi.....	11
5 Chiến lược và chính sách.....	12
5.1 Khái quát	12
5.2 Thiết lập chiến lược và chính sách	12
5.3 Triển khai chiến lược và chính sách	13
5.4 Trao đổi thông tin về chiến lược và chính sách	14
6 Quản lý nguồn lực	14
6.1 Khái quát	14
6.2 Nguồn lực tài chính.....	15
6.3 Con người trong tổ chức	15
6.4 Nhà cung ứng và đối tác.....	17
6.5 Cơ sở hạ tầng	18
6.6 Môi trường làm việc	18
6.7 Kiến thức, thông tin và công nghệ	19
6.8 Nguồn lực tự nhiên	20
7 Quản lý quá trình.....	21
7.1 Khái quát	21
7.2 Hoạch định và kiểm soát quá trình	21
7.3 Trách nhiệm và quyền hạn đối với quá trình	22
8 Theo dõi, đo lường, phân tích và xem xét.....	22
8.1 Khái quát	22

TCVN ISO 9004 : 2011

8.2 Theo dõi.....	22
8.3 Đo lường	23
8.4 Phân tích	26
8.5 Xem xét thông tin từ theo dõi, đo lường và phân tích	27
9 Cải tiến, đổi mới và học hỏi	28
9.1 Khái quát.....	28
9.2 Cải tiến	28
9.3 Đổi mới	29
9.4 Học hỏi	30
Phụ lục A (tham khảo) Công cụ tự đánh giá.....	31
Phụ lục B (tham khảo) Các nguyên tắc quản lý chất lượng	54
Phụ lục C (tham khảo) Sự tương ứng giữa TCVN ISO 9004 : 2011 và TCVN ISO 9001: 2008.	60
Thư mục tài liệu tham khảo	62

Lời nói đầu

TCVN ISO 9004:2011 thay thế cho TCVN ISO 9004:2000.

TCVN ISO 9004:2011 hoàn toàn tương đương với ISO 9004:2009.

TCVN ISO 9004:2011 do Ban kỹ thuật Tiêu chuẩn quốc gia TCVN/TC 176 *Quản lý chất lượng và đảm bảo chất lượng* biên soạn, Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng đề nghị, Bộ Khoa học và Công nghệ công bố.

Lời giới thiệu

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn nhằm hỗ trợ mọi tổ chức đạt được sự thành công bền vững trong môi trường phức tạp, đòi hỏi khắc khe và luôn thay đổi, thông qua phương pháp tiếp cận quản lý chất lượng.

Tổ chức đạt được sự thành công bền vững nhờ khả năng đáp ứng các nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm khác trong dài hạn, một cách cân bằng. Thành công bền vững có thể đạt được nhờ quản lý tổ chức có hiệu lực, thông qua nhận thức về môi trường của tổ chức nhờ học hỏi và áp dụng thích hợp các cải tiến và/hoặc đổi mới.

Tiêu chuẩn này khuyến khích hoạt động tự đánh giá như một công cụ quan trọng để xem xét mức độ nhuần nhuyễn của tổ chức, bao trùm các khía cạnh điều hành, chiến lược, hệ thống quản lý, nguồn lực và quá trình, để nhận biết các điểm mạnh, điểm yếu và cơ hội cho hoạt động cải tiến và/hoặc đổi mới.

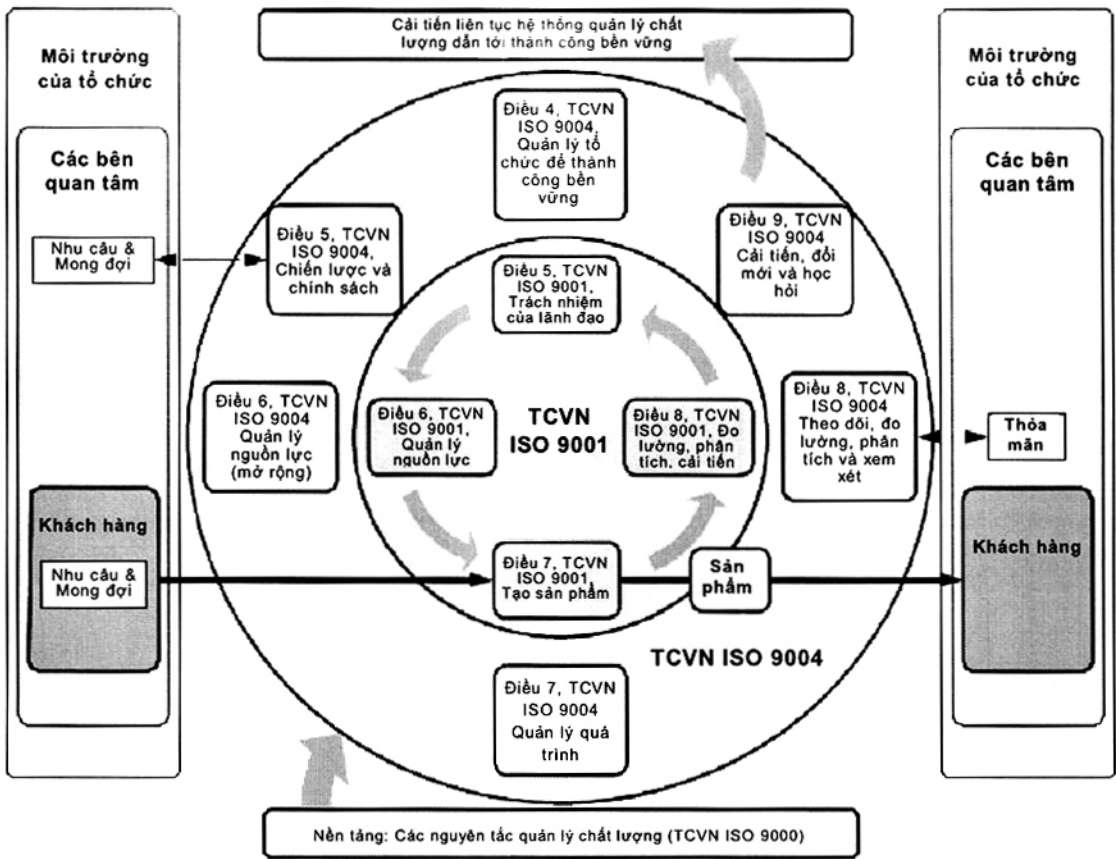
Tiêu chuẩn này chú trọng vào quản lý chất lượng ở góc độ rộng hơn so với tiêu chuẩn TCVN ISO 9001; tiêu chuẩn này đề cập đến nhu cầu và mong đợi của tất cả các bên quan tâm cũng như đưa ra hướng dẫn cho hoạt động cải tiến một cách liên tục và hệ thống toàn bộ việc thực hiện của tổ chức. Hình 1 đưa ra mô hình mở rộng của hệ thống quản lý chất lượng theo quá trình, kết hợp các yếu tố của TCVN ISO 9001 và TCVN ISO 9004.

Tiêu chuẩn này được xây dựng để duy trì sự nhất quán với TCVN ISO 9001, cũng như tương thích với các tiêu chuẩn khác về hệ thống quản lý. Những tiêu chuẩn này bổ sung cho nhau, nhưng cũng có thể sử dụng độc lập.

Phụ lục A đưa ra một công cụ để tổ chức tự đánh giá các điểm mạnh và điểm yếu, từ đó xác định mức độ nhuần nhuyễn của mình và nhận biết các cơ hội cải tiến và đổi mới.

Phụ lục B đưa ra bản mô tả các nguyên tắc quản lý chất lượng là cơ sở cho các tiêu chuẩn về quản lý chất lượng do Ban kỹ thuật ISO/TC 176 biên soạn.

Phụ lục C nêu ra sự tương ứng theo từng điều giữa TCVN ISO 9001 : 2008 và tiêu chuẩn này.



Chú dẫn

- - - ➔ Dòng thông tin
- ➔ Các hoạt động gia tăng giá trị

Hình 1: Mô hình mở rộng về hệ thống quản lý chất lượng theo quá trình

Quản lý tổ chức để thành công bền vững – Phương pháp tiếp cận quản lý chất lượng

Managing for the sustained success of an organization –

A quality management approach

1 Phạm vi áp dụng

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn nhằm hỗ trợ tổ chức đạt được sự thành công bền vững thông qua phương pháp tiếp cận quản lý chất lượng. Tiêu chuẩn này có thể áp dụng cho mọi tổ chức, không phân biệt loại hình, quy mô hay hoạt động.

Tiêu chuẩn này không nhằm sử dụng cho chứng nhận, quy định pháp lý hay hợp đồng.

2 Tài liệu viện dẫn

Tài liệu viện dẫn dưới đây rất cần thiết cho việc áp dụng tiêu chuẩn này. Đối với các tài liệu ghi năm công bố thì áp dụng bản được nêu. Đối với các tài liệu không ghi năm công bố thì áp dụng bản mới nhất, bao gồm cả các sửa đổi.

TCVN ISO 9000, Hệ thống quản lý chất lượng - Cơ sở và từ vựng.

3 Thuật ngữ và định nghĩa

Tiêu chuẩn này sử dụng các thuật ngữ và định nghĩa nêu trong TCVN ISO 9000 và các thuật ngữ dưới đây.

3.1

thành công bền vững <của tổ chức> (sustained success)

kết quả từ khả năng của tổ chức để đạt được và duy trì các mục tiêu của mình trong dài hạn.

3.2

môi trường của tổ chức (organization's environment)

sự kết hợp các yếu tố bên trong và bên ngoài và các điều kiện có thể tác động tới việc đạt được những mục tiêu của tổ chức và hành vi của tổ chức đối với các bên quan tâm.

4 Quản lý tổ chức để thành công bền vững

4.1 Khái quát

Để đạt được thành công bền vững, lãnh đạo cao nhất cần chấp nhận phương pháp tiếp cận quản lý chất lượng. Hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức cần dựa trên các nguyên tắc mô tả trong Phụ lục B. Những nguyên tắc này mô tả các khái niệm là nền tảng cho một hệ thống quản lý chất lượng hiệu lực. Để đạt được thành công bền vững, lãnh đạo cao nhất cần áp dụng những nguyên tắc này cho hệ thống quản lý chất lượng của mình.

Tổ chức cần xây dựng hệ thống quản lý chất lượng của mình để đảm bảo

- sử dụng hiệu quả các nguồn lực,
- ra quyết định dựa trên bằng chứng thực tế, và
- hướng vào sự thỏa mãn của khách hàng cũng như nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm liên quan khác.

CHÚ THÍCH: Trong tiêu chuẩn này, thuật ngữ "lãnh đạo cao nhất" để chỉ cấp có thẩm quyền ra quyết định cao nhất trong một tổ chức và thuật ngữ "tổ chức" bao gồm tất cả mọi người trong một tổ chức. Điều này nhất quán với các định nghĩa nêu trong TCVN ISO 9000.

4.2 Thành công bền vững

Tổ chức có thể đạt được sự thành công bền vững nhờ việc luôn đáp ứng các nhu cầu, mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm trong dài hạn, một cách cân bằng.

Môi trường của tổ chức thay đổi liên tục và không chắc chắn, để đạt được thành công bền vững, lãnh đạo cao nhất của tổ chức cần

- có sự hoạch định về tương lai của tổ chức trong dài hạn,
- liên tục theo dõi và thường xuyên phân tích môi trường của tổ chức,
- nhận biết tất cả các bên quan tâm liên quan, đánh giá các tác động tiềm ẩn riêng biệt của họ tới việc thực hiện của tổ chức, cũng như xác định cách thức đáp ứng nhu cầu và mong đợi của họ một cách cân bằng,
- không ngừng lôi cuốn các bên quan tâm và thông tin cho họ về các hoạt động và kế hoạch của tổ chức,
- thiết lập mối quan hệ cùng có lợi với nhà cung ứng, đối tác và các bên quan tâm khác,
- sử dụng các phương pháp tiếp cận đa dạng, gồm cả thương lượng và hòa giải, để cân bằng các nhu cầu và mong đợi luôn cạnh tranh nhau của các bên quan tâm,
- nhận biết các rủi ro kết hợp trong ngắn hạn và dài hạn, cũng như triển khai một chiến lược tổng thể để giảm nhẹ các rủi ro này cho tổ chức,

- dự kiến các nhu cầu về nguồn lực tương lai (gồm cả năng lực cần thiết đối với con người của tổ chức),
- thiết lập các quá trình thích hợp để đạt được chiến lược của tổ chức, đảm bảo rằng các quá trình này có khả năng đáp ứng nhanh chóng với hoàn cảnh thay đổi,
- đánh giá đều đặn sự phù hợp với các kế hoạch và thủ tục hiện hành, tiến hành các hành động khắc phục, phòng ngừa thích hợp,
- đảm bảo mọi người trong tổ chức có cơ hội học hỏi vì lợi ích của bản thân cũng như để duy trì sức mạnh của tổ chức, và
- thiết lập và duy trì các quá trình đổi mới và cải tiến liên tục.

4.3 Môi trường của tổ chức

Môi trường của một tổ chức sẽ chịu sự thay đổi liên tục, không phân biệt quy mô (lớn hay nhỏ), hoạt động, sản phẩm hay loại hình (lợi nhuận hay phi lợi nhuận) của tổ chức đó; vì vậy tổ chức cần theo dõi liên tục môi trường của mình. Việc theo dõi này cần giúp tổ chức nhận biết, đánh giá và quản lý các rủi ro liên quan đến các bên quan tâm, các nhu cầu và mong đợi thay đổi của họ.

Lãnh đạo cao nhất cần ra quyết định thay đổi và đổi mới tổ chức một cách kịp thời nhằm duy trì và cải tiến việc thực hiện của tổ chức.

CHÚ THÍCH: Thông tin thêm về quản lý rủi ro xem TCVN ISO 31000.

4.4 Các bên quan tâm, nhu cầu và mong đợi

Các bên quan tâm là những cá nhân và thực thể khác làm gia tăng giá trị cho tổ chức hoặc là những người quan tâm đến, hay chịu ảnh hưởng bởi, các hoạt động của tổ chức. Việc đáp ứng nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm góp phần đạt được sự thành công bền vững cho tổ chức.

Ngoài ra, nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm riêng lẻ là khác nhau, có thể xung đột lẫn nhau, hay có thể thay đổi nhanh chóng. Cách thức thể hiện và đáp ứng nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm có thể ở nhiều dạng khác nhau, bao gồm cộng tác, hợp tác, thương lượng, thầu phụ hoặc chấm dứt một hoạt động.

CHÚ THÍCH: Mặc dù, phần lớn các tổ chức đều sử dụng các bản mô tả giống nhau về các bên quan tâm của mình (ví dụ khách hàng, chủ sở hữu/cổ đông, nhà cung ứng và đối tác, con người trong tổ chức), nhưng thành phần của các bên quan tâm có thể khác biệt đáng kể theo thời gian và giữa các tổ chức, các ngành công nghiệp, các quốc gia và nền văn hóa.

Bảng 1 – Ví dụ về các bên quan tâm, nhu cầu và mong đợi của họ

Bên quan tâm	Nhu cầu và mong đợi
Khách hàng	Chất lượng, giá cả, việc thực hiện giao nhận sản phẩm
Chủ sở hữu/cổ đông	Khả năng sinh lời ổn định Minh bạch
Con người trong tổ chức	Môi trường làm việc tốt Đảm bảo công ăn việc làm Sự thừa nhận và phần thưởng
Nhà cung ứng và đối tác	Cùng có lợi và lâu dài
Xã hội	Bảo vệ môi trường Hành vi đạo đức Phù hợp với các yêu cầu luật định và chế định

5 Chiến lược và chính sách

5.1 Khái quát

Để đạt được thành công bền vững, lãnh đạo cao nhất cần thiết lập và duy trì một sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị cho tổ chức. Những điều này cần được mọi người trong tổ chức và các bên quan tâm khác khi thích hợp, thấu hiểu, chấp nhận và ủng hộ.

CHÚ THÍCH: Trong tiêu chuẩn này, “sứ mệnh” là một bản mô tả lý lo tồn tại của tổ chức, “tầm nhìn” mô tả tình trạng mong muốn của tổ chức, nghĩa là những gì tổ chức mong muốn và mong muốn được các bên quan tâm nhìn nhận như thế nào.

5.2 Thiết lập chiến lược và chính sách

Lãnh đạo cao nhất cần lập ra chiến lược và các chính sách rõ ràng nhằm đạt được sứ mệnh, tầm nhìn và các giá trị được các bên quan tâm chấp nhận và ủng hộ. Cần theo dõi thường xuyên môi trường của tổ chức để xác định nhu cầu xem xét và (khi thích hợp) sửa đổi chiến lược và chính sách. Để thiết lập, chấp nhận và duy trì chiến lược và chính sách có hiệu lực, tổ chức cần có các quá trình nhằm:

- theo dõi liên tục và phân tích thường xuyên môi trường của tổ chức, gồm cả nhu cầu và mong đợi của khách hàng, tình trạng cạnh tranh, các công nghệ mới, những thay đổi về chính trị, các dự báo về kinh tế hoặc các yếu tố xã hội học,
- nhận biết và xác định nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm khác,
- đánh giá khả năng và nguồn lực của quá trình hiện tại,
- nhận biết nhu cầu về nguồn lực và công nghệ trong tương lai,
- cập nhật chiến lược và chính sách, và

- nhận biết đầu ra cần thiết để đáp ứng nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm.

Cần thiết lập các quá trình này một cách kịp thời, cùng với mọi kế hoạch và nguồn lực cần thiết được cung cấp để hỗ trợ các quá trình.

Việc thiết lập chiến lược của tổ chức cũng cần xem xét các hoạt động như phân tích các yêu cầu của khách hàng hay yêu cầu chế định, sản phẩm của tổ chức, các điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa. Cần có một quy trình xác định để thiết lập và xem xét chiến lược của tổ chức.

CHÚ THÍCH: "Chiến lược" nghĩa là một kế hoạch hay phương pháp được cấu trúc lô gic để đạt được các mục tiêu, đặc biệt là trong một khoảng thời gian dài.

5.3 Triển khai chiến lược và chính sách

5.3.1 Khái quát

Để thực hiện chiến lược và các chính sách vì sự thành công bền vững, tổ chức cần thiết lập và duy trì các quá trình và hoạt động để

- chuyển chiến lược và chính sách thành các mục tiêu có thể đo lường được ở tất cả các cấp có liên quan trong tổ chức, khi thích hợp,
- thiết lập thời hạn cho từng mục tiêu và ấn định trách nhiệm, quyền hạn để đạt được mục tiêu,
- đánh giá các rủi ro chiến lược và xác định các biện pháp ngăn chặn thỏa đáng,
- cung cấp các nguồn lực yêu cầu để triển khai các hoạt động cần thiết, và
- điều hành các hoạt động cần thiết để đạt được những mục tiêu này.

5.3.2 Các quá trình và thực tiễn

Để đảm bảo hiệu lực và hiệu quả cho các quá trình và thực tiễn của mình, tổ chức cần thực hiện các hoạt động để

- dự đoán mọi xung đột tiềm ẩn này sinh từ các nhu cầu và mong đợi khác nhau của các bên quan tâm,
- đánh giá và hiểu được thực trạng việc thực hiện của tổ chức và nguyên nhân gốc rễ của các vấn đề trong quá khứ nhằm tránh sự tái diễn,
- các bên quan tâm được thông tin và đạt được sự cam kết của họ, để họ nhận biết được về tiến trình thực hiện kế hoạch và có được thông tin cũng như ý kiến phản hồi của họ về hoạt động cải tiến,
- xem xét, và cập nhật khi cần, hệ thống quản lý và các quá trình của hệ thống,
- theo dõi, đo lường, phân tích, xem xét và báo cáo,
- cung cấp mọi nguồn lực cần thiết, gồm cả nguồn lực cho cải tiến, đổi mới và học hỏi,

TCVN ISO 9004 : 2011

- xây dựng, cập nhật và hoàn thành các mục tiêu, gồm cả việc xác định khung thời gian để đạt được mục tiêu, và
- đảm bảo các kết quả nhất quán với chiến lược.

5.3.3 Triển khai

Để triển khai chiến lược và chính sách của mình, tổ chức cần nhận biết mối quan hệ giữa các quá trình. Bản mô tả trình tự và sự tương tác giữa các quá trình có thể hỗ trợ cho hoạt động xem xét nhờ

- chỉ ra mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức, các hệ thống và quá trình,
- nhận biết các vấn đề tiềm ẩn trong sự tương tác giữa các quá trình,
- đưa ra phương thức thiết lập thứ tự ưu tiên cho cải tiến và các sáng kiến thay đổi khác, và
- đưa ra khuôn khổ cho việc thiết lập, sắp xếp và triển khai các mục tiêu cho tất cả các cấp có liên quan của tổ chức.

5.4 Trao đổi thông tin về chiến lược và chính sách

Việc trao đổi thông tin về chiến lược và chính sách một cách hiệu lực là điều thiết yếu với sự thành công bền vững của tổ chức.

Việc trao đổi thông tin này cần có ý nghĩa, kịp thời và liên tục. Việc trao đổi thông tin cũng cần bao gồm cơ chế phản hồi thông tin, chu trình xem xét và cần kết hợp chặt chẽ các điều khoản để chủ động giải quyết những thay đổi trong môi trường của tổ chức.

Quá trình trao đổi thông tin này của tổ chức cần tiến hành theo cả chiều dọc và chiều ngang và cần thích hợp với những nhu cầu khác nhau của người tiếp nhận. Ví dụ như, cùng một thông tin có thể được truyền đạt cho những người trong tổ chức khác với cho khách hàng hoặc những bên quan tâm khác.

6 Quản lý nguồn lực

6.1 Khái quát

Tổ chức cần nhận biết các nguồn lực bên trong và bên ngoài cần thiết để đạt được các mục tiêu của mình trong ngắn hạn và dài hạn. Các chính sách và phương pháp để quản lý nguồn lực cần nhất quán với chiến lược của tổ chức.

Để đảm bảo sử dụng nguồn lực (như thiết bị, cơ sở vật chất, nguyên vật liệu, năng lượng, kiến thức, tài chính và con người) một cách hiệu lực và hiệu quả, tổ chức cần có các quá trình để cung cấp, phân bổ, theo dõi, đánh giá, tối ưu hóa, duy trì và bảo vệ những nguồn lực đó.

Để đảm bảo sẵn có các nguồn lực cho hoạt động trong tương lai, tổ chức cần nhận biết những rủi ro về sự khan hiếm tiềm ẩn, và theo dõi liên tục việc sử dụng nguồn lực hiện tại để phát hiện ra

những cơ hội cải tiến việc sử dụng nguồn lực. Cùng với đó cần tiến hành nghiên cứu các nguồn lực mới, các quá trình và công nghệ mới tối ưu.

Tổ chức cần định kỳ xem xét sự sẵn có và phù hợp của các nguồn lực được nhận biết, gồm cả nguồn lực bên ngoài, và thực hiện hành động khi cần. Cũng cần sử dụng kết quả của những xem xét này làm đầu vào cho các xem xét về chiến lược, mục tiêu và kế hoạch của tổ chức.

6.2 Nguồn lực tài chính

Lãnh đạo cao nhất cần xác định các nhu cầu về tài chính của tổ chức cũng như thiết lập nguồn tài chính cần thiết cho các hoạt động hiện tại và tương lai. Nguồn tài chính có thể ở nhiều dạng khác nhau như tiền mặt, chứng khoán, các khoản vay hoặc các công cụ tài chính khác.

Tổ chức cần thiết lập và duy trì các quá trình để theo dõi, kiểm soát và lập báo cáo việc phân bổ hiệu lực và sử dụng hiệu quả các nguồn tài chính liên quan đến mục tiêu của tổ chức.

Báo cáo về các vấn đề trên cũng có thể đưa ra phương thức xác định các hoạt động không hiệu lực hoặc hiệu quả và đề xuất hành động cải tiến phù hợp. Cần sử dụng báo cáo tài chính về các hoạt động liên quan đến việc thực hiện hệ thống quản lý và sự phù hợp của sản phẩm trong xem xét của lãnh đạo.

Việc cải tiến hiệu lực và hiệu quả của hệ thống quản lý có thể ảnh hưởng một cách tích cực, theo nhiều cách khác nhau đến kết quả tài chính của tổ chức. Ví dụ:

- trong nội bộ, nhờ giảm bớt sai lỗi của quá trình và sản phẩm, cũng như loại bỏ lãng phí về nguyên vật liệu hoặc thời gian, và
- đối với bên ngoài, nhờ giảm sai lỗi của sản phẩm, chi phí bồi thường khi bảo hành, trách nhiệm pháp lý với sản phẩm và các thông tin pháp lý khác, cũng như chi phí do mất khách hàng và thị trường.

CHÚ THÍCH: TCVN ISO 10014 nêu các ví dụ về cách thức tổ chức có thể nhận biết và đạt được những lợi ích về tài chính và kinh tế từ việc áp dụng các nguyên tắc quản lý chất lượng theo TCVN ISO 9000.

6.3 Nguồn nhân lực

6.3.1 Quản lý con người

Con người là nguồn lực quan trọng của tổ chức, sự tham gia đầy đủ giúp nâng cao khả năng tạo giá trị của họ cho các bên quan tâm. Lãnh đạo cao nhất, thông qua khả năng lãnh đạo của mình, cần tạo lập và duy trì tầm nhìn chung, các giá trị chung và một môi trường nội bộ trong đó mọi người có thể tham gia một cách đầy đủ để đạt được những mục tiêu của tổ chức.

Vì con người chính là nguồn lực có giá trị và thiết yếu nhất nên cần đảm bảo rằng môi trường làm việc của họ sẽ thúc đẩy sự phát triển, học hỏi cá nhân, chuyển giao kiến thức và làm việc theo nhóm. Cần thực hiện việc quản lý con người bằng một phương pháp tiếp cận được hoạch định, rõ

TCVN ISO 9004 : 2011

ràng, đúng quy tắc và có tính trách nhiệm xã hội. Tổ chức cần đảm bảo rằng mọi người đều hiểu sự đóng góp và vai trò quan trọng của họ.

Tổ chức cần thiết lập các quá trình giao quyền cho mọi người để

- chuyển các mục tiêu chiến lược và quá trình của tổ chức thành những mục tiêu công việc cá nhân và để thiết lập các kế hoạch đạt được mục tiêu cho họ,
- nhận biết các ràng buộc với việc thực hiện của họ,
- nhận quyền sở hữu và trách nhiệm giải quyết các vấn đề,
- đánh giá việc thực hiện của cá nhân theo các mục tiêu công việc riêng biệt,
- tích cực tìm kiếm các cơ hội nâng cao năng lực và kinh nghiệm của họ,
- khuyến khích nhóm công tác và thúc đẩy sự tương hỗ giữa mọi người, và
- chia sẻ thông tin, kiến thức, kinh nghiệm trong phạm vi tổ chức.

6.3.2 Năng lực của con người

Để đảm bảo có đủ năng lực cần thiết, tổ chức cần thiết lập và duy trì một “kế hoạch phát triển con người” và các quá trình liên quan; những kế hoạch và quá trình này cần hỗ trợ tổ chức nhận biết, phát triển và nâng cao năng lực con người của tổ chức thông qua các bước sau

- nhận biết năng lực chuyên môn và năng lực cá nhân mà tổ chức cần trong ngắn hạn và dài hạn, phù hợp với sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược, chính sách và mục tiêu của tổ chức,
- nhận biết năng lực hiện tại sẵn có của tổ chức và khoảng cách giữa năng lực sẵn có này với năng lực mà tổ chức đang cần và năng lực tổ chức có thể cần trong tương lai,
- thực hiện các hành động để nâng cao và/hoặc đạt được năng lực nhằm thu hẹp các khoảng cách,
- xem xét và đánh giá hiệu lực của những hành động được thực hiện nhằm đảm bảo đạt được những năng lực cần thiết, và
- duy trì năng lực đã đạt được.

CHÚ THÍCH: Hướng dẫn chi tiết về năng lực và đào tạo, xem TCVN ISO 10015.

6.3.3 Sự tham gia và động lực của mọi người

Tổ chức cần thúc đẩy mọi người hiểu ý nghĩa và tầm quan trọng của những nhiệm vụ và hoạt động của họ trong việc tạo ra và mang lại giá trị cho khách hàng và các bên quan tâm.

Để thúc đẩy sự tham gia và tạo động lực cho mọi người, tổ chức cần xem xét các hoạt động như

- xây dựng quá trình chia sẻ kiến thức và sử dụng năng lực của mọi người, ví dụ chương trình thu thập các ý tưởng cải tiến,

- đưa ra sự thừa nhận và hệ thống giải thưởng thích hợp, trên cơ sở những đánh giá riêng lẻ việc hoàn thành công việc của mọi người,
- thiết lập một hệ thống thẩm định kỹ năng và hoạch định nghề nghiệp để khuyến khích phát triển cá nhân,
- xem xét liên tục mức độ thỏa mãn, các nhu cầu và mong đợi của mọi người, và
- đưa ra các cơ hội để hướng dẫn và huấn luyện.

CHÚ THÍCH: Thông tin chi tiết về "sự tham gia của mọi người", xem nguyên tắc quản lý chất lượng liên quan trong Phụ lục B.

6.4 Nhà cung ứng và đối tác

6.4.1 Khái quát

Đối tác có thể là nhà cung ứng sản phẩm, dịch vụ, các học viện công nghệ và tài chính, các tổ chức chính phủ, phi chính phủ và các bên quan tâm khác. Đối tác có thể đóng góp bằng loại nguồn lực bất kỳ, theo thỏa thuận và được xác định trong thỏa thuận hợp tác.

Tổ chức và các đối tác của mình là phụ thuộc lẫn nhau và mối quan hệ cùng có lợi sẽ thúc đẩy năng lực tạo giá trị của họ. Tổ chức cần xem quan hệ đối tác như một loại quan hệ với nhà cung ứng, trong đó nhà cung ứng có thể đầu tư và chia sẻ lợi nhuận hoặc thua lỗ trong lĩnh vực hoạt động của tổ chức.

Khi xây dựng các quan hệ đối tác, tổ chức cần đưa ra xem xét các vấn đề như

- việc cung cấp thông tin cho đối tác, khi thích hợp, để tối đa hóa sự đóng góp của họ,
- hỗ trợ các đối tác trong việc cung cấp cho họ những nguồn lực (như thông tin, kiến thức, chuyên môn, công nghệ, quá trình và chia sẻ đào tạo),
- chia sẻ lợi nhuận và thua lỗ với đối tác, và
- cải tiến việc thực hiện của đối tác.

CHÚ THÍCH: Thông tin chi tiết về "quan hệ cùng có lợi", xem nguyên tắc quản lý chất lượng liên quan trong Phụ lục B.

6.4.2 Lựa chọn, đánh giá và nâng cao khả năng của nhà cung ứng và đối tác

Tổ chức cần thiết lập và duy trì các quá trình nhận biết, lựa chọn và đánh giá nhà cung ứng và các đối tác của mình, nhằm liên tục nâng cao những khả năng của họ và đảm bảo rằng sản phẩm hay các nguồn lực khác do họ cung ứng đáp ứng nhu cầu và mong đợi của tổ chức.

Khi lựa chọn, đánh giá nhà cung ứng và đối tác, tổ chức cần xem xét các vấn đề như

- sự đóng góp của họ vào hoạt động của tổ chức và khả năng tạo giá trị cho tổ chức và các bên quan tâm của tổ chức,

TCVN ISO 9004 : 2011

- tiềm năng nâng cao liên tục các khả năng của họ,
- nâng cao các khả năng có thể đạt được của tổ chức thông qua việc hợp tác với nhà cung ứng và đối tác, và
- các rủi ro trong quan hệ với nhà cung ứng và đối tác.

Cùng với nhà cung ứng và đối tác của mình, tổ chức cần tìm kiếm việc cải tiến liên tục chất lượng, giá cả và giao nhận sản phẩm của nhà cung ứng và đối tác, hiệu lực hệ thống quản lý của họ trên cơ sở đánh giá định kỳ và thông tin phản hồi về việc thực hiện của họ.

Tổ chức cần liên tục xem xét và đẩy mạnh quan hệ với nhà cung ứng và đối tác mà vẫn tính đến sự cân bằng giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

6.5 Cơ sở hạ tầng

Tổ chức cần hoạch định, cung cấp và quản lý một cách hiệu lực và hiệu quả cơ sở hạ tầng của mình. Tổ chức cần định kỳ đánh giá sự phù hợp của cơ sở hạ tầng để đáp ứng các mục tiêu. Cần đưa ra những xem xét thích hợp về

- tính tin cậy của cơ sở hạ tầng (gồm xem xét về tính sẵn có, độ tin cậy, khả năng duy trì và hỗ trợ bảo trì),
- an toàn, an ninh,
- các yếu tố của cơ sở hạ tầng liên quan đến sản phẩm và quá trình,
- hiệu suất, chi phí, khả năng và môi trường làm việc, và
- tác động của cơ sở hạ tầng tới môi trường làm việc.

Tổ chức cần nhận biết và đánh giá các rủi ro liên quan đến cơ sở hạ tầng và thực hiện các hành động làm giảm nhẹ các rủi ro, gồm cả việc lập ra các kế hoạch phòng ngừa bất trắc thỏa đáng.

CHÚ THÍCH: Thông tin thêm về tác động của môi trường, xem TCVN ISO 14001 và các tiêu chuẩn khác do Ban Kỹ thuật TCVN/TC 207 biên soạn.

6.6 Môi trường làm việc

Tổ chức cần cung cấp và quản lý một môi trường làm việc phù hợp để đạt được và duy trì sự thành công bền vững cũng như khả năng cạnh tranh của các sản phẩm của mình. Một môi trường làm việc phù hợp là sự kết hợp các yếu tố con người và vật chất, cần bao gồm các xem xét về

- phương pháp làm việc sáng tạo và các cơ hội tham gia nhiều hơn để hiện thực hóa tiềm năng con người trong tổ chức,
- các quy tắc và hướng dẫn về an toàn và việc sử dụng trang thiết bị bảo hộ,
- khoa học ergonomomy,
- các yếu tố tâm lý học, gồm cả áp lực công việc và sự căng thẳng,
- vị trí của nơi làm việc,

- cơ sở vật chất cho mọi người trong tổ chức,
- tối đa hóa hiệu quả và tối thiểu hóa lãng phí,
- hơi nóng, độ ẩm, ánh sáng, luồng không khí, và
- vệ sinh, sự sạch sẽ, tiếng ồn, chấn động và ô nhiễm.

Môi trường làm việc cần thúc đẩy năng suất, khả năng sáng tạo và sự khỏe khoắn cho những người làm việc hay những người tới thăm cơ sở của tổ chức (ví dụ khách hàng, nhà cung ứng và đối tác). Đồng thời, tổ chức cũng cần đảm bảo rằng môi trường làm việc của mình phù hợp với các yêu cầu luật định và chế định thích hợp cũng như đáp ứng các tiêu chuẩn thích hợp (như những tiêu chuẩn về quản lý môi trường, sức khỏe và an toàn nghề nghiệp).

6.7 Kiến thức, thông tin và công nghệ

6.7.1 Khái quát

Tổ chức cần thiết lập và duy trì các quá trình để quản lý kiến thức, thông tin và công nghệ như những nguồn lực thiết yếu. Các quá trình này cần đề cập tới cách thức nhận biết, đạt được, duy trì, bảo vệ, sử dụng và đánh giá nhu cầu với nguồn lực này. Tổ chức cần chia sẻ những kiến thức, thông tin và công nghệ này với các bên quan tâm, khi thích hợp.

6.7.2 Kiến thức

Lãnh đạo cao nhất cần đánh giá cách thức nhận biết và bảo vệ nền tảng kiến thức hiện tại của tổ chức. Lãnh đạo cao nhất cũng cần xem xét cách thức đạt được kiến thức yêu cầu để đáp ứng nhu cầu hiện tại và tương lai của tổ chức từ các nguồn nội bộ và bên ngoài, như những viện nghiên cứu khoa học và nghề nghiệp. Có rất nhiều vấn đề phải xem xét khi xác định cách thức nhận biết, duy trì và bảo vệ kiến thức như

- học hỏi từ các thất bại, các trường hợp thoát nạn và các thành công,
- nắm bắt kiến thức và kinh nghiệm của mọi người trong tổ chức,
- thu thập kiến thức từ khách hàng, nhà cung ứng và đối tác,
- nắm bắt kiến thức không được ghi nhận bằng văn bản (còn ẩn kín và đã rõ) tồn tại trong tổ chức,
- đảm bảo việc trao đổi có hiệu lực nội dung thông tin quan trọng (đặc biệt là tại mỗi điểm chung trong chuỗi cung ứng và sản xuất), và
- quản lý dữ liệu và hồ sơ.

6.7.3 Thông tin

Tổ chức cần thiết lập và duy trì các quá trình thu thập dữ liệu tin cậy, hữu ích và chuyển đổi những dữ liệu này thành các thông tin cần thiết cho việc ra quyết định.

TCVN ISO 9004 : 2011

Việc này bao gồm các quá trình cần thiết cho việc bảo quản, đảm bảo an ninh, bảo vệ, truyền thông và chuyển dữ liệu, thông tin cho tất cả các bên liên quan. Hệ thống thông tin và truyền thông của tổ chức cần mạnh và có khả năng truy cập nhằm đảm bảo năng lực của hệ thống. Tổ chức cần đảm bảo sự toàn vẹn, bảo mật và sẵn có của thông tin liên quan đến việc thực hiện, cải tiến quá trình của mình và thông tin về tiến trình đạt được thành công bền vững.

6.7.4 Công nghệ

Lãnh đạo cao nhất cần xem xét các lựa chọn về công nghệ để nâng cao việc thực hiện của tổ chức trong các lĩnh vực như tạo sản phẩm, marketing, đối sánh chuẩn, tương tác với khách hàng, quan hệ cung ứng và các quá trình sử dụng nguồn bên ngoài. Tổ chức cần thiết lập các quá trình để đánh giá

- trình độ công nghệ hiện tại bên trong và bên ngoài tổ chức, gồm cả các xu hướng mới hình thành,
- các chi phí và lợi ích kinh tế,
- việc xem xét các rủi ro liên quan đến thay đổi công nghệ,
- môi trường cạnh tranh, và
- tốc độ và khả năng phản ứng nhanh chóng của tổ chức với các yêu cầu của khách hàng, nhằm đảm bảo duy trì năng lực cạnh tranh.

CHÚ THÍCH: Thông tin thêm về cách thức bảo vệ kiến thức, xem TCVN ISO/IEC 27000 và các tiêu chuẩn khác do Ban Kỹ thuật ISO/JTC 1/SC 27, về các kỹ thuật an ninh công nghệ thông tin, biên soạn.

6.8 Nguồn lực tự nhiên

Sự sẵn có của các nguồn lực tự nhiên là một trong những yếu tố có thể ảnh hưởng tới sự thành công bền vững và khả năng đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và các bên quan tâm khác của tổ chức. Tổ chức cần xem xét các rủi ro và cơ hội liên quan đến sự sẵn có và việc sử dụng năng lượng cũng như các nguồn lực tự nhiên trong ngắn hạn và dài hạn.

Tổ chức cần đưa ra xem xét thích hợp để tích hợp các khía cạnh bảo vệ môi trường vào thiết kế và phát triển sản phẩm, cũng như xây dựng các quá trình của tổ chức để giảm nhẹ các rủi ro được nhận biết.

Tổ chức cần theo đuổi việc giảm thiểu các tác động môi trường trong toàn bộ vòng đời của sản phẩm và cơ sở hạ tầng của tổ chức, từ thiết kế, qua chế tạo hay chuyển giao dịch vụ, tới phân phối, sử dụng và hủy bỏ sản phẩm.

CHÚ THÍCH: Thông tin thêm xem TCVN ISO 14001 và các tiêu chuẩn khác do TCVN/TC 207 về quản lý môi trường biên soạn.

7 Quản lý quá trình

7.1 Khái quát

Các quá trình là cụ thể với một tổ chức nhưng lại thay đổi theo loại hình, quy mô và mức độ nhuần nhuyễn của tổ chức. Cần xác định và thích ứng các hoạt động trong phạm vi mỗi quá trình theo quy mô và các đặc thù riêng của tổ chức.

Tổ chức cần đảm bảo việc quản lý chủ động tất cả các quá trình, gồm cả các quá trình sử dụng nguồn bên ngoài, nhằm đảm bảo hiệu lực và hiệu quả của các quá trình giúp đạt được những mục tiêu của tổ chức. Việc chấp nhận "phương pháp tiếp cận theo quá trình", gồm thiết lập các quá trình, sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các quá trình, các ràng buộc và nguồn lực được chia sẻ, có thể giúp đơn giản hóa việc này.

Cần thường xuyên xem xét các quá trình và mối quan hệ giữa các quá trình, cũng như tiến hành các hành động để cải tiến các quá trình.

Cần quản lý các quá trình theo một hệ thống bằng việc thiết lập và thông hiểu mạng lưới các quá trình, sự phối hợp và tương tác lẫn nhau. Việc triển khai nhất quán hệ thống này thường được gọi là "phương pháp tiếp cận hệ thống đối với quản lý". Có thể mô tả mạng lưới này trong một sơ đồ các quá trình và giao diện của các quá trình.

CHÚ THÍCH: Thông tin thêm về "phương pháp tiếp cận theo quá trình" xem nguyên tắc quản lý chất lượng liên quan trong Phụ lục B của tiêu chuẩn này cũng như TCVN ISO 9000 và tài liệu về "Bộ Giới thiệu và Hỗ trợ" ISO 9000 *Hướng dẫn về khái niệm và việc sử dụng Phương pháp tiếp cận theo quá trình trong quản lý chất lượng*³⁴⁾.

7.2 Hoạch định và kiểm soát quá trình

Tổ chức cần xác định và hoạch định các quá trình của mình cũng như xác lập các chức năng cần thiết với việc cung ứng sản phẩm có thể liên tục đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm khác, trên cơ sở liên tục. Các quá trình cần được hoạch định và kiểm soát sao cho phù hợp với chiến lược của tổ chức và đề cập tới các hoạt động quản lý, cung cấp nguồn lực, tạo sản phẩm, hoạt động theo dõi, đo lường và xem xét.

Khi hoạch định và kiểm soát các quá trình, cần đưa ra xem xét về

- các phân tích về môi trường của tổ chức,
- các dự báo ngắn hạn và dài hạn về sự phát triển của thị trường,
- nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm,
- mục tiêu phải đạt được,
- các yêu cầu luật định và chế định,
- các rủi ro tiềm ẩn về tài chính và rủi ro tiềm ẩn khác,
- đầu vào và đầu ra của quá trình,

TCVN ISO 9004 : 2011

- các nguồn lực và thông tin,
- các hoạt động và phương pháp,
- hồ sơ yêu cầu hay mong muốn,
- đo lường, theo dõi và phân tích,
- hành động khắc phục, phòng ngừa, và
- hoạt động cải tiến và/hoặc đổi mới.

Việc hoạch định quá trình cần bao gồm xem xét về các nhu cầu xác định với tổ chức để phát triển hay đạt được những công nghệ mới, hoặc phát triển sản phẩm mới hay các yếu tố của sản phẩm mới làm gia tăng giá trị.

7.3 Trách nhiệm và quyền hạn đối với quá trình

Với mỗi quá trình, tổ chức cần chỉ định một người quản lý quá trình (thường được coi như một "người chủ quá trình"), với các trách nhiệm và quyền hạn xác định trong việc thiết lập, duy trì, kiểm soát và cải tiến quá trình cũng như tương tác của quá trình với những quá trình khác. Người quản lý quá trình có thể là một người hay một đội, tùy theo bản chất của quá trình và văn hóa của tổ chức.

Tổ chức cần đảm bảo rằng trách nhiệm, quyền hạn và vai trò của những người quản lý quá trình được thừa nhận trong toàn bộ tổ chức và những người liên quan đến những quá trình riêng lẻ có năng lực cần thiết với các nhiệm vụ và hoạt động liên quan.

8 Theo dõi, đo lường, phân tích và xem xét

8.1 Khái quát

Để đạt được thành công bền vững trong một môi trường không chắc chắn và liên tục thay đổi, tổ chức cần thường xuyên theo dõi, đo lường, phân tích và xem xét việc thực hiện của mình.

8.2 Theo dõi

Lãnh đạo cao nhất cần thiết lập và duy trì các quá trình nhằm theo dõi môi trường của tổ chức, thu thập và quản lý thông tin cần thiết để

- nhận biết và thấu hiểu nhu cầu và mong đợi hiện tại và tương lai của tất cả các bên liên quan,
- đánh giá điểm mạnh, điểm yếu, cơ hội và đe dọa,
- xác định nhu cầu đối với việc đưa ra các sản phẩm thay thế, cạnh tranh hay sản phẩm mới,
- đánh giá về các thị trường và công nghệ hiện tại và đang hình thành,
- dự báo các thay đổi hiện tại và mong đợi trong các yêu cầu luật định và chế định,
- hiểu thị trường lao động và tác động của thị trường này tới sự trung thành của mọi người trong tổ chức,

- hiểu các xu hướng xã hội, kinh tế, sinh thái học và các khía cạnh văn hóa địa phương liên quan đến hoạt động của tổ chức,
- xác định nhu cầu với các nguồn lực tự nhiên cũng như việc bảo vệ nguồn lực này trong dài hạn, và
- đánh giá năng lực hiện tại của tổ chức và quá trình (xem Phụ lục A).

CHÚ THÍCH: Thông tin thêm về “hướng vào khách hàng” xem nguyên tắc quản lý chất lượng có liên quan trong Phụ lục B.

8.3 Đo lường

8.3.1 Khái quát

Lãnh đạo cao nhất cần đánh giá tiến trình đạt được kết quả được hoạch định theo sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu, ở tất cả các cấp, mọi quá trình và chức năng liên quan của tổ chức. Cần sử dụng quá trình đo lường và phân tích để theo dõi tiến trình này, thu thập và cung cấp thông tin cần thiết để đánh giá việc thực hiện và ra quyết định có hiệu lực. Việc lựa chọn các chỉ số thực hiện chính và phương pháp theo dõi thích hợp là thiết yếu với sự thành công của quá trình đo lường và phân tích.

Phương pháp dùng để thu thập thông tin về các chỉ số thực hiện chính cần khả thi và thích hợp với tổ chức. Các ví dụ điển hình gồm

- các đánh giá và kiểm soát rủi ro,
- phỏng vấn, phiếu hỏi và khảo sát về sự thoả mãn của khách hàng và các bên quan tâm khác,
- đối sánh chuẩn,
- xem xét việc thực hiện, của cả nhà cung ứng và đối tác, và
- theo dõi và lập hồ sơ về các biến động của quá trình và những đặc trưng của sản phẩm.

8.3.2 Các chỉ số thực hiện chính

Các yếu tố trong phạm vi kiểm soát của tổ chức và thiết yếu đối với sự thành công bền vững của tổ chức cần được đo lường việc thực hiện và được nhận biết như các chỉ số thực hiện chính (KPI). Các KPI cần định lượng được và giúp tổ chức lập ra các mục tiêu đo lường được, nhận biết, theo dõi và dự báo các xu hướng cũng như tiến hành các hành động khắc phục, phòng ngừa, cải tiến khi cần. Lãnh đạo cao nhất cần lựa chọn các KPI làm cơ sở cho việc ra các quyết định chiến lược và chiến thuật. Các KPI cần được lần lượt đưa vào một cách thích hợp thành các chỉ số thực hiện ở các bộ phận chức năng và các cấp liên quan trong tổ chức nhằm thúc đẩy việc đạt được mục tiêu cấp cao nhất.

Các KPI cần phù hợp với bản chất và quy mô cũng như các sản phẩm, quá trình và hoạt động của tổ chức. Các KPI cần nhất quán với mục tiêu của tổ chức, các mục tiêu này lại cần nhất quán với

TCVN ISO 9004 : 2011

chiến lược và chính sách của tổ chức (xem 5.2). Cần xem xét thông tin cụ thể về các rủi ro và cơ hội khi lựa chọn các KPI.

Khi lựa chọn, tổ chức cần đảm bảo rằng các KPI đưa ra những thông tin có thể đo lường được, chính xác và tin cậy, có thể dùng để thực hiện các hành động khắc phục khi việc thực hiện không phù hợp với mục tiêu hay để cải tiến hiệu lực và hiệu quả các quá trình. Thông tin này cần tính đến

- nhu cầu và mong đợi của khách hàng và các bên quan tâm khác,
- tầm quan trọng của các sản phẩm riêng lẻ đối với tổ chức cả ở hiện tại và tương lai,
- hiệu lực và hiệu quả của các quá trình,
- việc sử dụng hiệu lực và hiệu quả các nguồn lực,
- khả năng sinh lời và việc thực hiện tài chính, và
- các yêu cầu luật định và chế định, khi thích hợp.

8.3.3 Đánh giá nội bộ

Đánh giá nội bộ là một công cụ hiệu lực để xác định mức độ phù hợp của hệ thống quản lý của tổ chức với các tiêu chí đặt ra, cũng như đưa ra các thông tin có giá trị cho việc thấu hiểu, phân tích và cải tiến liên tục việc thực hiện của tổ chức. Các đánh giá cần được tiến hành bởi những người không tham gia vào hoạt động được đánh giá, nhằm đưa ra cái nhìn độc lập về công việc đang được thực hiện.

Đánh giá nội bộ cần đánh giá việc áp dụng và hiệu lực của hệ thống quản lý. Các cuộc đánh giá có thể bao gồm đánh giá theo nhiều tiêu chuẩn về hệ thống quản lý, như TCVN ISO 9001 (quản lý chất lượng) và TCVN ISO 14001 (quản lý môi trường), cũng như đề cập đến các yêu cầu cụ thể liên quan đến khách hàng, sản phẩm, quá trình hoặc những vấn đề cụ thể.

Để đạt được hiệu lực, đánh giá nội bộ cần được tiến hành một cách nhất quán, bởi những người có năng lực và theo một kế hoạch đánh giá.

Đánh giá nội bộ là một công cụ hiệu lực giúp nhận biết các vấn đề, rủi ro và sự không phù hợp, cũng như giúp theo dõi tiến trình kết thúc những sự không phù hợp được nhận biết trước đó (cần được giải quyết thông qua việc phân tích nguyên nhân gốc rễ, xây dựng và áp dụng các kế hoạch hành động khắc phục, phòng ngừa). Việc kiểm tra xác nhận hiệu lực của các hành động được tiến hành có thể được xác định thông qua một đánh giá về khả năng đã được cải tiến của tổ chức trong việc đạt được các mục tiêu. Đánh giá nội bộ cũng có thể nhằm nhận biết việc thực hành tốt (có thể được xem xét sử dụng trong những khu vực khác của tổ chức), cũng như các cơ hội cải tiến.

Đầu ra của đánh giá nội bộ cung cấp nguồn thông tin hữu ích để

- hướng vào các vấn đề và sự không phù hợp,
- đối sánh chuẩn,
- khuyến khích thực hành tốt trong phạm vi tổ chức, và

- tăng cường sự thông hiểu về sự tương tác giữa các quá trình.

Kết quả đánh giá nội bộ thường được thể hiện dưới dạng báo cáo gồm các thông tin về sự phù hợp với tiêu chí đặt ra, sự không phù hợp và cơ hội cải tiến. Báo cáo đánh giá cũng là một đầu vào quan trọng cho xem xét của lãnh đạo. Lãnh đạo cao nhất cần thiết lập một quá trình xem xét tất cả các báo cáo đánh giá nội bộ để nhận biết các xu hướng đòi hỏi các hành động khắc phục hay phòng ngừa rộng rãi trong tổ chức.

Tổ chức cũng cần dùng kết quả của các đánh giá khác như đánh giá của bên thứ hai và bên thứ ba làm thông tin phản hồi cho các hành động khắc phục, phòng ngừa.

CHÚ THÍCH: Hướng dẫn chi tiết về đánh giá xem TCVN ISO 19011.

8.3.4 Tự đánh giá

Tự đánh giá là việc xem xét một cách toàn diện và hệ thống các hoạt động cũng như việc thực hiện liên quan đến mức độ nhuần nhuyễn của tổ chức (xem Phụ lục A).

Cần sử dụng việc tự đánh giá để xác định các điểm mạnh, điểm yếu liên quan đến việc thực hiện cũng như việc thực hành tốt nhất của tổ chức, ở cả mức độ tổng thể và mức độ các quá trình riêng lẻ. Tự đánh giá có thể giúp tổ chức thiết lập thứ tự ưu tiên, hoạch định và thực hiện các hoạt động cải tiến và/hoặc đổi mới khi cần.

Kết quả tự đánh giá hỗ trợ cho

- cải tiến liên tục việc thực hiện trong toàn bộ tổ chức,
- tiến trình hướng tới đạt được và duy trì sự thành công bền vững cho tổ chức,
- đổi mới các quá trình, sản phẩm và cơ cấu của tổ chức khi thích hợp,
- thừa nhận các thực hành tốt nhất, và
- nhận biết thêm các cơ hội cải tiến.

Cần trao đổi thông tin về kết quả tự đánh giá với những người liên quan trong tổ chức. Cần sử dụng kết quả này để chia sẻ hiểu biết về tổ chức và định hướng tương lai của tổ chức. Kết quả này cần trở thành đầu vào cho xem xét của lãnh đạo.

CHÚ THÍCH 1: TCVN ISO 10014 nêu công cụ tự đánh giá định hướng cụ thể vào các lợi ích tài chính và kinh tế của hệ thống quản lý chất lượng của tổ chức.

CHÚ THÍCH 2: Thông tin thêm về hoạt động tự đánh giá xem Phụ lục A.

8.3.5 Đối sánh chuẩn

Đối sánh chuẩn là một phương pháp đo lường và phân tích mà tổ chức có thể dùng để tìm kiếm việc thực hành tốt nhất bên trong và bên ngoài tổ chức, với mục đích cải tiến việc thực hiện của mình. Có thể áp dụng đối sánh chuẩn cho các chiến lược, chính sách, việc vận hành, các quá trình, sản phẩm và cơ cấu tổ chức.

TCVN ISO 9004 : 2011

- a) Có một số loại đối sánh chuẩn như
- đối sánh nội bộ các hoạt động trong phạm vi tổ chức,
 - đối sánh cạnh tranh việc thực hiện hay các quá trình với đối thủ cạnh tranh, và
 - đối sánh chung; so sánh các chiến lược, việc vận hành hoặc các quá trình với những tổ chức không liên quan,
- b) Đối sánh chuẩn thành công phụ thuộc vào các yếu tố như
- sự ủng hộ của lãnh đạo cao nhất (vì điều này liên quan đến việc trao đổi kiến thức lẫn nhau giữa tổ chức và đối tác đối sánh),
 - phương pháp luận dùng để áp dụng đối sánh chuẩn,
 - ước tính lợi ích so với chi phí, và
 - hiểu các đặc trưng của đối tượng đang nghiên cứu, để cho phép so sánh chính xác với hiện trạng của tổ chức.
- c) Tổ chức cần thiết lập và duy trì phương pháp đối sánh chuẩn trong đó xác định các quy tắc với từng hạng mục như
- xác định phạm vi của đối tượng đối sánh chuẩn,
 - quy trình lựa chọn (các) đối tác làm chuẩn đối sánh, cũng như mọi chính sách cần thiết về trao đổi thông tin và bảo mật,
 - xác định các chỉ số cho những đặc trưng so sánh và phương pháp thu thập dữ liệu sử dụng,
 - thu thập và phân tích dữ liệu,
 - nhận biết các khoảng cách trong việc thực hiện và chỉ ra các khu vực có tiềm năng cải tiến,
 - thiết lập và theo dõi các kế hoạch cải tiến tương ứng, và
 - tập hợp kinh nghiệm thu thập được vào cơ sở kiến thức và quá trình học hỏi của tổ chức (xem 6.7).

8.4 Phân tích

Lãnh đạo cao nhất cần phân tích các thông tin thu thập được từ việc theo dõi môi trường của tổ chức, nhận biết các rủi ro, cơ hội và thiết lập các kế hoạch để quản lý những rủi ro và cơ hội đó. Tổ chức cần theo dõi và duy trì thông tin liên quan, phân tích các tác động tiềm ẩn tới chính sách và chiến lược của mình.

Phân tích thông tin thu thập được cần hỗ trợ cho việc ra quyết định thực tế với các vấn đề về chiến lược và chính sách như

- những thay đổi tiềm ẩn về nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm trong dài hạn,

- các sản phẩm và hoạt động hiện hữu đó hiện đang mang lại nhiều giá trị nhất cho các bên quan tâm của tổ chức,
- những sản phẩm và quá trình mới cần đáp ứng các nhu cầu và mong đợi đang thay đổi của các bên quan tâm,
- yêu cầu liên quan đối với sản phẩm của tổ chức trong dài hạn,
- ảnh hưởng của các công nghệ mới xuất hiện tới tổ chức,
- các năng lực mới cần có, và
- những thay đổi có thể kỳ vọng trong các yêu cầu luật định và chế định, hay thị trường lao động và các nguồn lực khác có thể tác động tới tổ chức.

8.5 Xem xét thông tin từ theo dõi, đo lường, phân tích

Lãnh đạo cao nhất cần sử dụng phương pháp tiếp cận hệ thống để xem xét các thông tin sẵn có và để đảm bảo rằng thông tin này được dùng để ra quyết định (xem 4.2).

Dữ liệu có thể được thu thập từ nhiều nguồn như

- theo dõi môi trường của tổ chức,
- đo lường việc thực hiện của tổ chức, gồm cả các chỉ số thực hiện chính,
- đánh giá tính toàn vẹn và hiệu lực của các quá trình đo lường,
- kết quả của các hoạt động đánh giá nội bộ, tự đánh giá và đối sánh chuẩn,
- đánh giá rủi ro, và
- thông tin phản hồi của khách hàng và các bên quan tâm khác.

Cần sử dụng việc xem xét để đánh giá kết quả đạt được theo các mục tiêu thích hợp.

Cần tiến hành việc xem xét theo định kỳ và được hoạch định trước để có thể xác định được các xu hướng cũng như đánh giá được tiến trình đạt được các mục tiêu của tổ chức. Cũng cần sử dụng việc xem xét để nhận biết các cơ hội cải tiến, đổi mới và học hỏi. Việc xem xét cần đề cập đến hoạt động đánh giá, xem xét đánh giá các hoạt động cải tiến được thực hiện trước đó, gồm các khía cạnh về khả năng thích ứng, linh hoạt và khả năng đáp ứng liên quan đến tầm nhìn và mục tiêu của tổ chức.

Xem xét dữ liệu một cách hiệu lực có thể hỗ trợ đạt được các kết quả đã hoạch định.

Đầu ra của xem xét có thể dùng trong đối sánh chuẩn nội bộ giữa các hoạt động và quá trình và chỉ ra các xu hướng theo thời gian; cũng có thể dùng trong đối sánh chuẩn với bên ngoài theo các kết quả đạt được của những tổ chức khác trong cùng hoặc khác lĩnh vực.

Đầu ra của xem xét có thể chỉ ra sự thỏa đáng của các nguồn lực được cung ứng, cũng như cách thức sử dụng nguồn lực có hiệu lực để đạt được mục tiêu của tổ chức.

TCVN ISO 9004 : 2011

Đầu ra của xem xét cần được trình bày theo một định dạng giúp thuận lợi hóa việc thực hiện các hoạt động cải tiến quá trình.

9 Cải tiến, đổi mới và học hỏi

9.1 Khái quát

Tùy theo môi trường của tổ chức mà hoạt động cải tiến (sản phẩm, quá trình hiện tại của tổ chức,...) và đổi mới (phát triển sản phẩm, quá trình mới,...) có thể cần thiết cho sự thành công bền vững.

Việc học hỏi mang lại cơ sở cho hoạt động cải tiến và đổi mới có hiệu lực và hiệu quả.

Cải tiến, đổi mới và học hỏi có thể áp dụng với

- sản phẩm,
- quá trình và những điểm chung của các quá trình,
- cơ cấu tổ chức,
- hệ thống quản lý,
- các khía cạnh về con người và văn hóa,
- cơ sở hạ tầng, môi trường làm việc, công nghệ và
- quan hệ với các bên quan tâm liên quan.

Cơ sở cho hoạt động cải tiến, đổi mới và học hỏi có hiệu lực và hiệu quả là khả năng và sự cho phép mọi người trong tổ chức thực hiện các đánh giá có hiểu biết trên cơ sở phân tích dữ liệu và hợp nhất các bài học.

9.2 Cải tiến

Hoạt động cải tiến có thể bao gồm từ những bước cải tiến nhỏ liên tục tại một vị trí công việc cho tới hoạt động cải tiến lớn trong toàn bộ tổ chức.

Tổ chức cần xác định các mục tiêu đối với hoạt động cải tiến sản phẩm, quá trình, cơ cấu tổ chức và hệ thống quản lý của mình thông qua phân tích dữ liệu.

Quá trình cải tiến cần tuân theo một phương pháp tiếp cận được kết cấu, như phương pháp "Lập kế hoạch - Thực hiện - Kiểm tra - Cải tiến" (PDCA). Cần áp dụng phương pháp này nhất quán với phương pháp tiếp cận theo quá trình cho tất cả các quá trình.

Tổ chức cần đảm bảo rằng cải tiến liên tục được thiết lập thành một phần trong văn hóa của tổ chức nhờ

- cung cấp các cơ hội cho mọi người trong tổ chức tham gia vào hoạt động cải tiến thông qua việc trao quyền cho họ,
- cung cấp các nguồn lực cần thiết,

- thiết lập sự thừa nhận và hệ thống giải thưởng cho cải tiến, và
- cải tiến liên tục hiệu quả và hiệu lực của chính quá trình cải tiến.

CHÚ THÍCH: Thông tin thêm về “cải tiến liên tục”, xem nguyên tắc quản lý chất lượng liên quan trong Phụ lục B.

9.3 Đổi mới

9.3.1 Khái quát

Những thay đổi trong môi trường của tổ chức có thể đòi hỏi phải đổi mới nhằm đáp ứng các nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm. Tổ chức cần

- nhận biết nhu cầu đổi mới,
- thiết lập và duy trì quá trình đổi mới có hiệu lực và hiệu quả, và
- cung cấp các nguồn lực liên quan.

9.3.2 Áp dụng

Cần áp dụng hoạt động đổi mới cho các vấn đề ở mọi cấp, thông qua những thay đổi về

- công nghệ hoặc sản phẩm (nghĩa là đổi mới không chỉ đáp ứng nhu cầu và mong đợi đang thay đổi của khách hàng hoặc các bên quan tâm khác, mà còn dự báo trước những thay đổi tiềm ẩn trong môi trường và vòng đời của sản phẩm của tổ chức),
- các quá trình (nghĩa là đổi mới trong phương pháp tạo sản phẩm, hoặc đổi mới để nâng cao tính ổn định của quá trình và giảm sự biến động),
- tổ chức (nghĩa là đổi mới trong thể chế và cơ cấu tổ chức), và
- hệ thống quản lý của tổ chức (nghĩa là đảm bảo duy trì lợi thế cạnh tranh và vận dụng các cơ hội mới khi có những thay đổi đang hình thành trong môi trường của tổ chức).

9.3.3 Thời điểm

Thời điểm đưa ra đổi mới luôn cân bằng giữa tính cấp thiết của nhu cầu với các nguồn lực sẵn có tạo ra để triển khai. Tổ chức cần sử dụng quá trình liên kết với chiến lược của mình để hoạch định và thiết lập thứ tự ưu tiên các hoạt động đổi mới. Tổ chức cần hỗ trợ cho các sáng kiến đổi mới bằng những nguồn lực cần thiết.

9.3.4 Quá trình

Việc thiết lập, duy trì và quản lý các quá trình đổi mới trong phạm vi tổ chức có thể chịu ảnh hưởng của

- tính cấp thiết của nhu cầu đổi mới,
- mục tiêu đổi mới và tác động của nó tới sản phẩm, quá trình và cơ cấu tổ chức,
- cam kết của tổ chức về đổi mới,

TCVN ISO 9004 : 2011

- sự sẵn sàng của mọi người với thách thức và thay đổi hiện trạng, và
- tinh thần có hay sự hình thành công nghệ mới.

9.3.5 Rủi ro

Tổ chức cần đánh giá các rủi ro liên quan đến hoạt động cải tiến được hoạch định, gồm cả việc đưa ra xem xét tác động tiềm ẩn của những thay đổi tới tổ chức, cũng như cần chuẩn bị hành động phòng ngừa nhằm giảm nhẹ các rủi ro đó, bao gồm các kế hoạch ứng phó với bất ngờ khi cần.

9.4 Học hỏi

Tổ chức cần khuyến khích cải tiến và đổi mới thông qua việc học hỏi.

Để đạt được thành công bền vững, tổ chức cần chấp nhận “học hỏi như là một tổ chức” và “học hỏi giúp tích hợp năng lực của cá nhân và năng lực của tổ chức”.

a) “học hỏi như là một tổ chức” gồm xem xét về

- thu thập thông tin từ các sự kiện và các nguồn khác nhau bên trong và bên ngoài, kể cả từ các câu chuyện về thành công và thất bại, và
- đạt tới sự thấu hiểu thông qua các phân tích sâu thông tin thu thập được.

b) “học hỏi giúp tích hợp năng lực của cá nhân và năng lực của tổ chức” đạt được nhờ kết hợp các mô hình kiến thức, suy nghĩ và hành vi của con người với những giá trị của tổ chức. Điều này bao gồm xem xét về

- giá trị của tổ chức, dựa vào sứ mệnh, tầm nhìn và chiến lược của tổ chức,
- hỗ trợ các sáng kiến về học hỏi và chứng tỏ khả năng lãnh đạo qua hành vi của lãnh đạo cao nhất,
- khuyến khích thiết lập mạng lưới, kết nối, tương tác và chia sẻ kiến thức cả bên trong và bên ngoài tổ chức,
- duy trì hệ thống học hỏi và chia sẻ kiến thức,
- thừa nhận, hỗ trợ và trao giải thưởng cho việc nâng cao năng lực của mọi người thông qua các quá trình học hỏi và chia sẻ kiến thức, và
- nhìn nhận khả năng sáng tạo, ủng hộ tính đa dạng trong ý tưởng của nhiều người khác nhau trong tổ chức.

Việc tiếp cận và sử dụng nhanh chóng những kiến thức này có thể nâng cao khả năng của tổ chức trong việc quản lý và duy trì thành công bền vững của mình.

Phụ lục A

(tham khảo)

Công cụ tự đánh giá

A.1 Khái quát

Tự đánh giá là việc xem xét một cách toàn diện và hệ thống các hoạt động và kết quả của tổ chức, đối chiếu với một tiêu chuẩn được chọn.

Tự đánh giá có thể mang lại một cái nhìn tổng thể về việc thực hiện của tổ chức và mức độ nhuần nhuyễn của hệ thống quản lý. Tự đánh giá cũng giúp nhận biết những nơi cần cải tiến và/hoặc đổi mới và xác định thứ tự ưu tiên cho các hành động tiếp theo.

Tổ chức cần sử dụng hoạt động tự đánh giá để nhận biết các cơ hội cải tiến và đổi mới, lập ra thứ tự ưu tiên và thiết lập các kế hoạch hành động cùng với mục tiêu thành công bền vững. Đầu ra của tự đánh giá sẽ chỉ ra các điểm mạnh, điểm yếu, mức độ nhuần nhuyễn của tổ chức và sự phát triển của tổ chức theo thời gian nếu được lặp lại nhiều lần. Kết quả tự đánh giá của một tổ chức có thể là một đầu vào giá trị cho hoạt động xem xét của lãnh đạo. Tự đánh giá cũng có tiềm năng trở thành một công cụ học hỏi, mang lại tầm nhìn nâng cao cho tổ chức và thúc đẩy sự tham gia của các bên quan tâm.

Công cụ tự đánh giá nêu trong phụ lục này dựa vào hướng dẫn chi tiết trong tiêu chuẩn này và gồm các bảng tự đánh giá tách biệt đối với các yếu tố và chi tiết chính. Có thể dùng các bảng tự đánh giá như được nêu, hoặc biến đổi cho phù hợp với tổ chức.

CHÚ THÍCH: Ngược với tự đánh giá, hoạt động đánh giá khác được dùng để xác định mức độ thỏa mãn các yêu cầu của hệ thống quản lý chất lượng. Các phát hiện đánh giá được dùng để đánh giá hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng và nhận biết cơ hội cải tiến.

A.2 Mô hình nhuần nhuyễn

Một tổ chức thuần thực thực hiện một cách hiệu lực và hiệu quả và đạt được thành công bền vững nhờ

- hiểu và thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm,
- theo dõi những thay đổi trong môi trường của tổ chức,
- nhận biết các khu vực có khả năng cải tiến và đổi mới,
- xác định và triển khai các chiến lược và chính sách,
- thiết lập và triển khai các mục tiêu liên quan,
- quản lý các quá trình và nguồn lực của mình,

TCVN ISO 9004 : 2011

- chứng tỏ niềm tin vào con người của tổ chức, lãnh đạo tổ chức nhằm nâng cao động cơ thúc đẩy, sự cam kết và sự tham gia, và
- thiết lập quan hệ cùng có lợi với nhà cung ứng và đối tác khác.

Công cụ tự đánh giá này sử dụng năm mức độ nhuần nhuyễn và có thể được mở rộng gồm cả các mức độ bổ sung hoặc các mức độ khác tùy biến theo nhu cầu. Hình A.1 đưa ra ví dụ chung về cách thức liên quan của tiêu chí thực hiện với mức độ nhuần nhuyễn dưới dạng bảng. Tổ chức cần xem xét việc thực hiện của mình theo các tiêu chí quy định, nhận biết mức độ nhuần nhuyễn hiện tại và xác định các điểm mạnh, điểm yếu của mình. Tiêu chí nêu ra với mức độ cao hơn có thể giúp tổ chức hiểu được các vấn đề cần xem xét và giúp xác định các hoạt động cải tiến cần thiết để đạt tới mức độ nhuần nhuyễn cao hơn. Bảng A.1 đến A.7 nêu ví dụ về các bảng hoàn chỉnh trên cơ sở tiêu chuẩn này.

Yếu tố chính	Mức độ nhuần nhuyễn hướng tới thành công bền vững				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
Yếu tố 1	Tiêu chí 1 Mức cơ bản				Tiêu chí 1 Thực hành tốt nhất
Yếu tố 2	Tiêu chí 2 Mức cơ bản				Tiêu chí 2 Thực hành tốt nhất
Yếu tố 3	Tiêu chí 3 Mức cơ bản				Tiêu chí 3 Thực hành tốt nhất

Hình A.1 – Mô hình chung cho các yếu tố và tiêu chí tự đánh giá liên quan đến mức độ nhuần nhuyễn

A.3 Tự đánh giá các yếu tố chính

Việc tự đánh giá này cần do lãnh đạo cao nhất thực hiện định kỳ để có được cái nhìn tổng quan về hành vi và việc thực hiện hiện tại của tổ chức (xem Bảng A.1).

A.4 Tự đánh giá các yếu tố chi tiết

Việc tự đánh giá này cho người lãnh đạo điều hành và người sở hữu quá trình thực hiện để có được tổng quan sâu hơn về hành vi và việc thực hiện hiện tại của tổ chức.

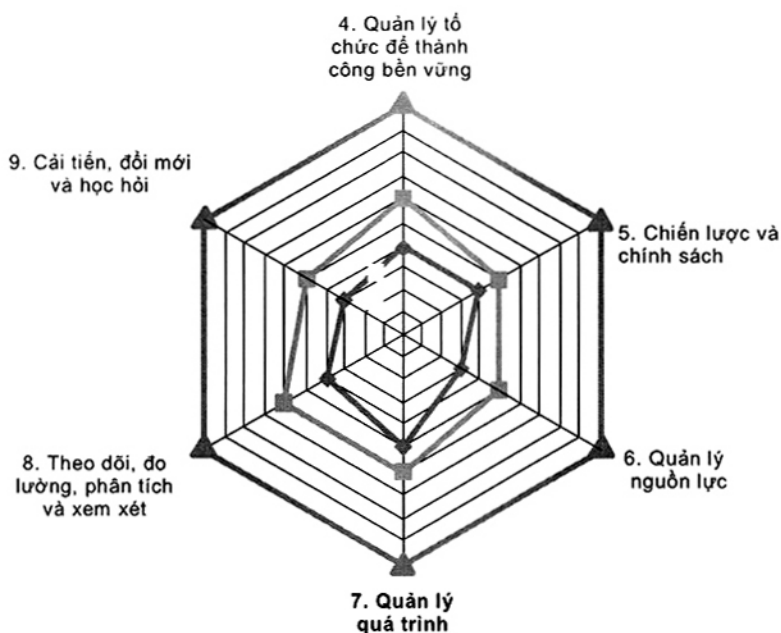
Các yếu tố của hoạt động tự đánh giá này có trong các Bảng từ A.2 đến A.7 và liên quan đến các điều của tiêu chuẩn này; tuy nhiên, tổ chức có thể xác định các tiêu chí bổ sung hoặc tiêu chí khác để đáp ứng nhu cầu cụ thể của riêng mình. Khi thích hợp, việc tự đánh giá có thể chỉ giới hạn trong các bảng riêng biệt bất kỳ.

A.5 Sử dụng các công cụ tự đánh giá

Tổ chức tiến hành tự đánh giá theo phương pháp từng bước nhằm:

- a) xác định phạm vi tự đánh giá theo các bộ phận được đánh giá của tổ chức và loại hình đánh giá, như:
 - tự đánh giá các yếu tố chính,
 - tự đánh giá các yếu tố chi tiết theo tiêu chuẩn này, hoặc
 - tự đánh giá các yếu tố chi tiết theo tiêu chuẩn này cùng với các tiêu chí hay mức độ mới hoặc bổ sung.
- b) nhận biết người chịu trách nhiệm với hoạt động tự đánh giá nếu hoạt động này được tiến hành,
- c) xác định cách thức tiến hành tự đánh giá, có thể theo nhóm (nhóm đánh giá chéo theo chức năng hoặc nhóm thích hợp khác) hoặc theo các cá nhân. Việc chỉ định một người trợ giúp có thể hỗ trợ cho quá trình.
- d) nhận biết mức độ nhuần nhuyễn cho từng quá trình riêng lẻ của tổ chức. Điều này cần được thực hiện nhờ việc so sánh tình trạng hiện tại của tổ chức với các ví dụ nêu trong các bảng và nhờ việc đánh dấu các yếu tố mà tổ chức sẵn sàng áp dụng; bắt đầu từ mức 1 và tiến tới mức độ nhuần nhuyễn cao hơn. Mức độ nhuần nhuyễn hiện tại là mức đạt được cao nhất và không có khoảng cách về thứ bậc nào với điểm đó.
- e) hợp nhất các kết quả vào một báo cáo. Việc này cung cấp hồ sơ về tiến trình theo thời gian và có thể đơn giản hóa việc trao đổi thông tin cả nội bộ và bên ngoài. Sử dụng đồ thị trong báo cáo này có thể hỗ trợ việc trao đổi thông tin về các kết quả (xem ví dụ trong Hình A.2).
- f) đánh giá việc thực hiện hiện tại các quá trình của tổ chức và nhận biết các khu vực cải tiến và/hoặc đổi mới. Những cơ hội này cần được nhận biết thông qua quá trình và một kế hoạch hành động được xây dựng như kết quả đánh giá.

Một tổ chức có thể có những yếu tố khác nhau ở các mức độ nhuần nhuyễn khác nhau. Việc xem xét các khoảng cách có thể giúp lãnh đạo cao nhất trong việc hoạch định và thiết lập thứ tự ưu tiên cho các hoạt động cải tiến và/hoặc đổi mới cần thiết để đưa các yếu tố riêng lẻ lên mức cao hơn.



Chú thích

- ◆ Đạt được
- Mục đích

Hình A.2 – Minh họa ví dụ về kết quả tự đánh giá

A.6 Kết quả tự đánh giá và lập kế hoạch cải tiến, đổi mới

Việc hoàn thành một cuộc tự đánh giá cần đưa đến kế hoạch hành động đối với việc cải tiến và/hoặc đổi mới và cần dùng làm đầu vào cho lãnh đạo cao nhất hoạch định và xem xét, dựa vào các yếu tố của tiêu chuẩn này.

Thông tin có được từ hoạt động tự đánh giá cũng có thể dùng để

- khuyến khích việc so sánh và chia sẻ học hỏi trong toàn tổ chức (việc so sánh có thể là giữa các quá trình của tổ chức và khi có thể giữa các đơn vị khác nhau của tổ chức),
- đối sánh chuẩn với những tổ chức khác,
- theo dõi sự phát triển của tổ chức theo thời gian, bằng việc tiến hành tự đánh giá định kỳ, và
- nhận biết và thiết lập thứ tự ưu tiên cho các khu vực cải tiến.

Trong toàn bộ bước này, tổ chức cần chỉ định trách nhiệm cho hành động được lựa chọn, dự kiến và cung cấp những nguồn lực cần thiết và nhận biết các lợi ích mong muốn cũng như mọi rủi ro kèm theo nhận biết được.

Bảng A.1 - Tự đánh giá các yếu tố chính – Tương quan giữa yếu tố chính và mức độ nhuần nhuyễn

Yếu tố chính	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
Trọng tâm của quản lý là gì? (Quản lý)	Chú trọng vào sản phẩm, cổ đông và một số khách hàng, cùng sự ủng hộ đặc biệt với các thay đổi, vấn đề và cơ hội.	Chú trọng vào khách hàng và các yêu cầu luật định/chế định, cùng sự ủng hộ nhất định được cấu trúc đối với các vấn đề và cơ hội	Chú trọng vào con người và một số bên quan tâm bổ sung. Các quá trình được xác định và áp dụng để ứng phó với các vấn đề và cơ hội.	Chú trọng vào sự cân bằng giữa nhu cầu của các bên quan tâm được nhận biết. Cải tiến liên tục là một trọng điểm được nhấn mạnh của tổ chức.	Chú trọng vào sự cân bằng nhu cầu của các bên quan tâm mới hình thành. Thiết lập việc thực hiện ở mức tốt nhất làm mục tiêu hàng đầu.
Phương pháp tiếp cận theo sự lãnh đạo là gì? (Quản lý)	Phương pháp tác động trở lại và dựa vào những chỉ dẫn từ trên xuống.	Phương pháp tác động trở lại và dựa vào quyết định của các cấp lãnh đạo.	Phương pháp chủ động và thẩm quyền quyết định được ủy quyền.	Phương pháp chủ động với sự tham gia đồng đủ của mọi người trong tổ chức vào việc ra quyết định.	Phương pháp chủ động và định hướng học hỏi, với việc trao quyền cho mọi người ở tất cả các cấp.
Cách thức quyết định điều gì là quan trọng? (Chiến lược & chính sách)	Quyết định trên cơ sở những đầu vào không chính thức từ thị trường và những nguồn khác.	Quyết định trên cơ sở nhu cầu và mong đợi của khách hàng.	Quyết định trên cơ sở chiến lược và được liên kết với nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm.	Quyết định trên cơ sở việc triển khai chiến lược thành các nhu cầu và quá trình triển khai.	Quyết định trên cơ sở nhu cầu về tính linh hoạt, nhanh nhạy và việc thực hiện ổn định.
Điều cần thiết để đạt được kết quả? (Nguồn lực)	Quản lý nguồn lực theo cách đặc biệt.	Nguồn lực được quản lý hiệu lực.	Nguồn lực được quản lý một cách hiệu lực.	Nguồn lực được quản lý một cách hiệu lực và tính đến sự khan hiếm của các nguồn lực riêng lẻ.	Việc quản lý và sử dụng nguồn lực được hoạch định, triển khai một cách hiệu lực và thỏa mãn các bên quan tâm.

Bảng A.1 (tiếp theo)

Yếu tố chính	Mức độ ngẫu nhiên				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
Cách thức tổ chức các hoạt động? (Quá trình)	Phương pháp tiếp cận phi hệ thống đối với việc tổ chức các hoạt động, chỉ thực hiện một số thủ tục hay hướng dẫn công việc cơ bản.	Hoạt động được tổ chức theo chức năng và thực hiện hệ thống quản lý chất lượng cơ bản.	Hoạt động được tổ chức theo cách tiếp cận theo quá trình hệ thống quản lý chất lượng có hiệu quả và hiệu lực và giúp tạo ra sự linh hoạt.	Có hệ thống quản lý chất lượng hiệu quả và hiệu lực, có sự tương tác hợp lý giữa các quá trình, hỗ trợ sự nhanh nhạy và hoạt động cải tiến. Các quá trình đề cập đến nhu cầu của các bên quan tâm được nhận biết.	Có hệ thống quản lý chất lượng hỗ trợ cho hoạt động đổi mới và đối sánh chuẩn, đề cập tới nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm đang hình thành và đã được nhận biết.
Cách thức đạt được kết quả? (Theo dõi & đo lường)	Kết quả đạt được một cách ngẫu nhiên. Hành động khắc phục là đặc biệt.	Đạt được một số kết quả dự báo trước. Hành động khắc phục, phòng ngừa được tiến hành một cách hệ thống.	Đạt được kết quả dự báo trước, nhất là với các bên quan tâm được nhận biết. Sử dụng nhất quán việc theo dõi, đo lường và cải tiến.	Có được các kết quả nhất quán, tích cực và dự báo trước với xu hướng ổn định. Thực hiện việc cải tiến và đổi mới một cách hệ thống.	Đạt được kết quả cao hơn mức trung bình của ngành và duy trì được kết quả trong dài hạn. Áp dụng hoạt động cải tiến và đổi mới trong toàn bộ tổ chức.
Cách thức theo dõi kết quả? (Theo dõi & đo lường)	Có các chỉ số về tài chính, thương mại và năng suất.	Theo dõi sự thỏa mãn của khách hàng, các quá trình triển khai chính và việc thực hiện của nhà cung ứng.	Theo dõi sự thỏa mãn của mọi người trong tổ chức cũng như các bên quan tâm.	Gắn kết các chỉ số thực hiện chính với chiến lược của tổ chức và sử dụng các chỉ số này để theo dõi.	Tích hợp các chỉ số thực hiện chính vào việc theo dõi thời gian thực tế của tất cả các quá trình và trao đổi thông tin một cách hiệu quả việc thực hiện tới các bên quan tâm liên quan.

Bảng A.1 (kết thúc)

Yếu tố chính	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
Cách thức quyết định thứ tự ưu tiên cho hoạt động cải tiến? (Cải tiến, đổi mới và học hỏi)	Lập thứ tự ưu tiên trên cơ sở các sai lỗi, khiếu nại hay các tiêu chí tài chính.	Lập thứ tự ưu tiên trên cơ sở dữ liệu về sự thỏa mãn của khách hàng, hay các hành động khắc phục, phòng ngừa.	Lập thứ tự ưu tiên trên cơ sở nhu cầu và mong đợi của một số bên quan tâm, cũng như của nhà cung ứng và mọi người trong tổ chức.	Lập thứ tự ưu tiên trên cơ sở các xu hướng và đầu vào từ các bên quan tâm khác, cũng như phân tích những thay đổi về kinh tế, xã hội, môi trường.	Lập thứ tự ưu tiên trên cơ sở đầu vào từ các bên quan tâm mới hình thành.
Việc học hỏi diễn ra như thế nào? (Cải tiến, đổi mới và học hỏi)	Việc học hỏi diễn ra một cách ngẫu nhiên tại một cấp riêng lẻ.	Việc học hỏi một cách hệ thống từ những thành công và thất bại của tổ chức.	Áp dụng một quy trình học hỏi hệ thống và chia sẻ trong tổ chức.	Có văn hóa học hỏi và chia sẻ trong tổ chức phục vụ hoạt động cải tiến liên tục.	Các quá trình học hỏi của tổ chức được chia sẻ với các bên quan tâm liên quan và thúc đẩy tính sáng tạo và đổi mới.
CHÚ THÍCH: Mức độ nhuần nhuyễn hiện tại của các yếu tố riêng lẻ của tổ chức là mức cao nhất đạt được mà không có khoảng cách nào trước đó trong các tiêu chí.					

Bảng A.2 – Tự đánh giá các yếu tố chi tiết của Điều 4 – Quản lý tổ chức để thành công bền vững

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
4.1 (Quản lý tổ chức để thành công bền vững) Khái quát	Hệ thống quản lý chất lượng được định hướng theo chức năng, dựa vào các thủ tục.	Có hệ thống quản lý chất lượng theo quá trình.	Có hệ thống quản lý chất lượng rộng khắp tổ chức, dựa vào tám nguyên tắc quản lý chất lượng.	Hệ thống quản lý của tổ chức được mở rộng để tích hợp các lĩnh vực khác, ví dụ quản lý môi trường, quản lý sức khỏe và an toàn,...	Hệ thống quản lý đạt tới việc triển khai đầy đủ chính sách của tổ chức.
4.2 Thành công bền vững	Việc thực hiện thực tế của tổ chức được so sánh với ngân sách trong xem xét đều đặn hàng năm.	Có sự xem xét định kỳ việc thực hiện theo kế hoạch hoạt động.	Các kết quả thể hiện hoạt động cải tiến việc thực hiện nhất quán trong một vài năm trước.	Hoạt động cải tiến việc thực hiện ổn định trong quá khứ, với bằng chứng về việc hoạch định cho tương lai gần (ví dụ hai năm tới).	Hoạt động cải tiến việc thực hiện ổn định trong quá khứ, với bằng chứng về việc hoạch định cho tương lai xa (ví dụ năm năm tới).
4.3 Môi trường của tổ chức	Tổ chức phản ứng với những thay đổi tác động tới mình.	Có kế hoạch làm giảm nhẹ mọi sự tái diễn của các vấn đề trong quá khứ.	Định kỳ tiến hành đánh giá rủi ro để xem xét các tác động tiềm ẩn tới tổ chức.	Có kế hoạch ứng phó với bất ngờ để giảm nhẹ mọi rủi ro được nhận biết tới tổ chức.	Lập kế hoạch và đánh giá rủi ro là các quá trình liên tục trong tổ chức nhằm giảm nhẹ mọi rủi ro.
4.4 Các bên quan tâm, nhu cầu và mong đợi	Mục tiêu quan trọng của tổ chức là tạo ra lợi nhuận hàng năm.	Tổ chức được định hướng bởi nhu cầu và mong đợi của khách hàng.	Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm khác được thỏa mãn khi có thể.	Nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm là đầu vào quan trọng cho các quyết định của lãnh đạo cao nhất	Nhu cầu và mong đợi của tất cả các bên quan tâm được thỏa mãn trong một vài năm trước đây (ví dụ 3 năm).
CHÚ THÍCH: Mức độ nhuần nhuyễn hiện tại của các yếu tố riêng lẻ của tổ chức là mức cao nhất đạt được mà không có khoảng cách nào trước đó trong các tiêu chí.					

Bảng A.3 – Tự đánh giá các yếu tố chi tiết trong điều 5 – Chiến lược và chính sách

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
<p>5.1 (Chiến lược và chính sách) Khái quát</p> <p>5.2 Lập chiến lược và chính sách</p>	<p>Quá trình hoạch định được tổ chức một cách đặc biệt. Chiến lược, chính sách và mục tiêu chỉ được xác định từng phần.</p> <p>Đầu vào cho việc lập chính sách và chiến lược là đặc biệt và chỉ thiết lập cho sản phẩm và các khía cạnh liên quan đến tài chính.</p>	<p>Có quá trình được cấu trúc cho việc lập chiến lược và chính sách.</p> <p>Quá trình lập chiến lược và chính sách gồm cả việc phân tích nhu cầu và mong đợi của khách hàng, cùng với phân tích các yêu cầu luật định và chế định.</p>	<p>Quá trình lập chiến lược và chính sách gồm cả việc phân tích nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm với phạm vi rộng hơn.</p> <p>Kế hoạch được xây dựng sau khi đánh giá nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm liên quan.</p> <p>Quá trình hoạch định bao gồm xem xét sự thay đổi của các xu hướng bên ngoài và nhu cầu của các bên quan tâm; điều này tạo ra sự sắp xếp lại khi cần.</p> <p>Các kết quả có lợi có thể được liên kết với phương pháp tiếp cận chiến lược trước đó.</p>	<p>Chiến lược, chính sách và mục tiêu được thiết lập theo một cách thức được cấu trúc. Chiến lược và chính sách bao trùm các khía cạnh liên quan đến các bên quan tâm liên quan.</p> <p>Kết quả các quá trình lập chiến lược và chính sách của tổ chức nhất quán với nhu cầu của các bên quan tâm.</p> <p>Thời cơ, thách thức và tính sẵn có của nguồn lực được đánh giá và xem xét trước khi xác nhận kế hoạch.</p> <p>Có sự xem xét định kỳ và theo cấu trúc các quá trình hoạch định.</p>	<p>Có thể chứng tỏ rằng chiến lược giúp đạt được những mục tiêu của tổ chức và tối ưu hóa nhu cầu của các bên quan tâm.</p> <p>Lỗi kéo sự tham gia và đóng góp của các bên quan tâm vào thành công của tổ chức; có sự tin tưởng rằng sẽ duy trì được mức độ đóng góp của họ.</p> <p>Có niềm tin vào sự thành công bền vững.</p> <p>Có cơ chế theo dõi và lập báo cáo có hiệu lực, gồm cả phản hồi thông tin từ các bên quan tâm cho quá trình hoạch định.</p>

Bảng A.3 – (kết thúc)

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
5.3 Triển khai chiến lược và chính sách	Sử dụng và triển khai mục tiêu ngắn hạn trong công việc hàng ngày. Xác định kế hoạch chiến lược cho việc tạo sản phẩm.	Chiến lược và chính sách được chuyển thành mục tiêu ở các cấp khác nhau của tổ chức. Xây dựng kế hoạch sao cho cân bằng giữa nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm. Mở rộng chiến lược và chính sách; nhu cầu của khách hàng được triển khai thành các quá trình và mục tiêu xác định rõ ràng. Chiến lược và mục tiêu là cơ sở cho hoạt động xem xét và đánh giá việc thực hiện.	Tiến hành hoạt động đo lường tiến trình đạt được các mục tiêu chiến lược của tổ chức. Phân tích và hành động theo những thay đổi tích cực và tiêu cực so với kế hoạch.	Xác định các mục tiêu có thể đo lường được cho từng quá trình và từng cấp của tổ chức, các mục tiêu này nhất quán với chiến lược. Hệ thống quản lý được xem xét và cập nhật theo những thay đổi trong chiến lược. Việc đo lường tiến trình đạt được mục tiêu chứng tỏ rằng có những xu hướng tích cực.	Thường xuyên xem xét và cập nhật việc triển khai chiến lược, chính sách và hoạch định bằng việc sử dụng dữ liệu từ hoạt động theo dõi và phân tích môi trường của tổ chức. Phân tích việc thực hiện trong quá khứ có thể chỉ ra rằng tổ chức đã thành công vượt qua được những thử thách mới xuất hiện hoặc không dự báo trước.
5.4 Trao đổi thông tin về chiến lược và chính sách	Việc trao đổi thông tin được tiến hành theo cách tích cực.	Quy định và áp dụng một quá trình trao đổi thông tin nội bộ và bên ngoài.	Có một hệ thống trao đổi thông tin hiệu lực về những thay đổi trong chiến lược và kế hoạch cho những người có liên quan trong tổ chức.	Trao đổi thông tin về những thay đổi trong chính sách cho các bên quan tâm có liên quan và tới mọi cấp trong tổ chức.	Định kỳ xem xét hiệu lực của các quá trình trao đổi thông tin. Có bằng chứng rằng quá trình trao đổi thông tin đáp ứng nhu cầu của các bên quan tâm.
CHÚ THÍCH: Mức độ nhuần nhuyễn hiện tại của các yếu tố riêng lẻ của tổ chức là mức cao nhất đạt được mà không có khoảng cách nào trước đó trong các tiêu chí.					

Bảng A.4 – Tự đánh giá các yếu tố chi tiết trong điều 6 – Quản lý nguồn lực

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
6.1 (Quản lý nguồn lực) Khái quát	Nguồn lực được xác định và ấn định theo cách đặc biệt.	Áp dụng quá trình hoạch định nguồn lực, gồm nhận biết, cung cấp và theo dõi nguồn lực.	Tiến hành xem xét định kỳ tính sẵn có và sự phù hợp của các nguồn lực. Việc hoạch định nguồn lực gồm cả các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.	Đánh giá những rủi ro đối với sự khan hiếm tiềm ẩn của nguồn lực. Chứng tỏ được hiệu quả và hiệu lực của phương pháp tiếp cận quản lý nguồn lực của tổ chức.	Tìm kiếm những cơ hội cải tiến việc hoạch định nguồn lực thông qua đối sánh chuẩn.
6.2 Nguồn lực tài chính	Nguồn lực được xác định và ấn định theo cách đặc biệt. Sử dụng hoạch định tài chính ngắn hạn.	Áp dụng quá trình dự báo, theo dõi và kiểm soát nguồn lực tài chính. Cấu trúc việc quản lý tài chính một cách hệ thống.	Có sự xem xét định kỳ hiệu lực sử dụng nguồn lực tài chính. Nhận biết được các rủi ro tài chính.	Giảm nhẹ các rủi ro tài chính. Dự báo và hoạch định nhu cầu tài chính trong tương lai.	Việc phân bổ tài chính các nguồn lực góp phần đạt được mục tiêu của tổ chức. Đang thực hiện quá trình liên tục định giá lại việc phân bổ.

Bảng A.4 – (tiếp theo)

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
6.3 Con người trong tổ chức	Con người được xem như một nguồn lực, nhưng chỉ có một số mục tiêu liên quan đến chiến lược của tổ chức. Đào tạo được cung cấp trên cơ sở đặc biệt, phần lớn là theo yêu cầu của các nhân viên riêng lẻ. Tiến hành xem xét năng lực trong một số trường hợp.	Con người được thừa nhận là một nguồn lực cùng với các mục tiêu đưa ra liên quan đến chiến lược của tổ chức. Có chương trình xem xét về năng lực. Năng lực được phát triển như một phần của kế hoạch tổng thể và được liên kết với chiến lược của tổ chức. Thu thập các ý tưởng cải tiến.	Mọi người có trách nhiệm và mục tiêu rõ ràng trong quá trình, cũng như biết được cách thức kết nối trong tổ chức. Thiết lập hệ thống phẩm chất kỹ năng cùng với sự hướng dẫn và huấn luyện.	Mạng lưới nội bộ rộng rãi và mang lại kiến thức chung cho tổ chức. Cung cấp đào tạo nhằm phát triển kỹ năng sáng tạo và cải tiến. Mọi người biết được năng lực cá nhân và khi nào họ có thể đóng góp tốt nhất cho hoạt động cải tiến của tổ chức. Phát triển tốt kế hoạch nghề nghiệp.	Mạng lưới bên ngoài liên quan đến mọi người trong toàn bộ tổ chức. Mọi người trong tổ chức tham gia vào việc xây dựng các quá trình mới. Thừa nhận việc thực hành tốt.
6.4 Đối tác và nhà cung ứng	Việc trao đổi thông tin với nhà cung ứng chỉ giới hạn ở việc nhận thầu hoặc sắp xếp đơn hàng hay giải quyết vấn đề.	Có các quá trình trao đổi thông tin, lựa chọn, đánh giá, đánh giá lại và xếp hạng nhà cung ứng.	Nhận biết nhà cung ứng và đối tác theo nhu cầu hoặc rủi ro chiến lược. Có các quá trình xây dựng và quản lý quan hệ với nhà cung ứng và đối tác.	Diễn ra sự trao đổi thông tin cởi mở về nhu cầu và chiến lược với đối tác.	Dữ liệu chứng tỏ rằng các đối tác tham gia và đóng góp vào sự thành công của tổ chức.

Bảng A.4 – (tiếp theo)

Điều	Mức độ tuân thủ				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
6.5 Cơ sở hạ tầng	Có cơ sở hạ tầng cơ bản.	Hoạch định và quản lý cơ sở hạ tầng của tổ chức. Xem xét các yêu cầu luật định và chế định.	Định kỳ xem xét cơ sở hạ tầng và các quá trình liên quan và chú ý tới tương lai.	Nhận biết các rủi ro với cơ sở hạ tầng và có các hành động phòng ngừa.	Cơ sở cho việc thực hiện và chi phí cơ sở hạ tầng của tổ chức để dàng so sánh với các tổ chức tương tự. Việc lập kế hoạch ứng phó với bất ngờ được dùng để giảm nhẹ các thách thức tiềm ẩn và tìm kiếm các cơ hội.
6.6 Môi trường làm việc	Cung cấp các điều kiện cơ bản cho môi trường làm việc.	Có quá trình đảm bảo môi trường làm việc phù hợp với mọi yêu cầu thích hợp của luật định và chế định.	Tiến hành xem xét định kỳ hiệu lực và hiệu quả của môi trường làm việc.	Dữ liệu chỉ ra rằng môi trường làm việc thúc đẩy năng suất, khả năng sáng tạo và trạng thái khỏe mạnh của con người.	Áp dụng các quá trình để xây dựng môi trường làm việc thúc đẩy khả năng cạnh tranh và so sánh tốt với các tổ chức tương tự.

Bảng A.4 – (kết thúc)

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
6.7 Kiến thức, thông tin và công nghệ	Có các phương pháp tiếp cận và hệ thống kiến thức, thông tin, công nghệ cơ bản.	Áp dụng quá trình nhận biết, đạt được, bảo vệ, sử dụng và đánh giá thông tin, kiến thức và công nghệ. Áp dụng hệ thống trao đổi thông tin cơ bản để chia sẻ thông tin.	Chia sẻ thông tin, kiến thức và công nghệ trong phạm vi tổ chức, định kỳ tiến hành các xem xét. Các công nghệ trọng yếu được kiểm soát thông qua bảng sáng chế và nguồn thứ cấp khi cần.	Chia sẻ thông tin, kiến thức và công nghệ với đối tác và các bên quan tâm khác.	Kết quả đạt được đối với việc quản lý thông tin, kiến thức và công nghệ so sánh tốt với các tổ chức khác.
6.8 Nguồn lực tự nhiên	Quản lý việc sử dụng nguồn lực tự nhiên theo cách thức rất giới hạn.	Có quá trình xác định và kiểm soát việc sử dụng các nguồn lực tự nhiên cần thiết với tổ chức.	Triển khai các quá trình đo lường cách thức sử dụng hiệu lực các nguồn lực tự nhiên. Đánh giá được các rủi ro liên quan đến khan hiếm nguồn lực tự nhiên và tiến hành các hành động để bảo vệ nguồn cung cấp liên tục trong tương lai.	Có các quá trình tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực tự nhiên và xem xét việc sử dụng các nguồn thay thế. Tổ chức có các quá trình tính đến nhu cầu bảo vệ môi trường trong toàn bộ vòng đời sản phẩm của mình.	Tổ chức có thể chứng tỏ rằng phương pháp tiếp cận sử dụng nguồn lực tự nhiên của mình đáp ứng nhu cầu hiện tại mà không gây tổn hại đến nhu cầu của các thế hệ xã hội tương lai. Có quan hệ và đối sánh chuẩn với những tổ chức bên ngoài và các bên quan tâm khác trong quá trình sử dụng nguồn lực tự nhiên.
CHÚ THÍCH: Mức độ nhuần nhuyễn hiện tại của các yếu tố riêng lẻ của tổ chức là mức cao nhất đạt được mà không có khoảng cách nào trước đó trong các tiêu chí.					

Bảng A.5 – Tự đánh giá các yếu tố chi tiết trong điều 7 – Quản lý quá trình

Điều	Mức độ ưu tiên				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
<p>7.1 (Quản lý quá trình) Khái quát</p> <p>7.2 Hoạch định và kiểm soát quá trình</p>	Các quá trình được hoạch định và quản lý một cách đặc biệt và không chính thức.	Các quá trình chính, như những quá trình liên quan đến sự thỏa mãn của khách hàng và tạo sản phẩm, được xác định và quản lý. Xác định và quản lý sự tương tác giữa các quá trình. Đo lường một cách hệ thống và hành động theo hiệu lực của các quá trình.	Tích hợp việc hoạch định quá trình với việc triển khai chiến lược. Sử dụng nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm được nhận biết làm đầu vào cho việc hoạch định quá trình. Có thể chứng tỏ được việc cải tiến hiệu lực quá trình. Các quá trình mang lại kết quả có thể dự báo trước. Xem xét hiệu lực và hiệu quả các quá trình của tổ chức.	Chứng tỏ được sự cải tiến về tính nhanh nhạy, linh hoạt và đổi mới quá trình. Tất cả các bên quan tâm liên quan được xem xét khi hoạch định quá trình. Nhận biết và giải quyết các xung đột tương tác giữa các quá trình một cách hiệu lực.	So sánh việc thực hiện quá trình với những tổ chức dẫn đầu và sử dụng kết quả này cho việc hoạch định quá trình. Kết quả đầu ra của các quá trình chính cao hơn trung bình ngành của tổ chức.
7.3 Trách nhiệm và quyền hạn đối với quá trình	Xác định trách nhiệm đối với quá trình trên một cơ sở đặc biệt.	Án định rõ trách nhiệm và quyền hạn đối với việc quản lý quá trình (ví dụ với "người sở hữu quá trình").	Có chính sách nhằm tránh và giải quyết các tranh chấp tiềm ẩn trong việc quản lý quá trình.	Liên tục nâng cao năng lực của những người sở hữu quá trình.	Chia sẻ việc học hỏi giữa những người sở hữu quá trình và các bên quan tâm.
<p>CHÚ THÍCH: Mức độ ưu tiên hiện tại của các yếu tố riêng lẻ của tổ chức là mức cao nhất đạt được mà không có khoảng cách nào trước đó trong các tiêu chí.</p>					

Bảng A.6 – Tự đánh giá các yếu tố chi tiết trong điều 8 – Theo dõi, đo lường, phân tích và xem xét

Điều	Mức độ ngẫu nhiên				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
<p>8.1 (Theo dõi, đo lường, phân tích và xem xét) Khái quát</p> <p>8.2 Theo dõi</p>	<p>Tiến hành theo dõi trên cơ sở rời rạc, không theo quá trình.</p> <p>Trọng tâm của việc theo dõi là sản phẩm. Khởi sự hành động theo các vấn đề của sản phẩm hoặc quản lý (nghĩa là những trường hợp khủng hoảng). Chỉ xác định những thay đổi trong yêu cầu theo cách đặc biệt khi thu thập thông tin về các yêu cầu luật định và chế định thích hợp.</p>	<p>Định kỳ thực hiện quá trình theo dõi. Trọng tâm của việc theo dõi là khách hàng. Theo dõi nhu cầu và mong đợi của khách hàng một cách hệ thống. Theo dõi những thay đổi trong các yêu cầu luật định và chế định một cách hệ thống, thông qua các cơ chế được thiết kế chính thức.</p>	<p>Thường xuyên đánh giá quá trình theo dõi nhằm nâng cao hiệu lực của nó.</p> <p>Trọng tâm của theo dõi là nhà cung ứng và chỉ chú trọng giới hạn tới con người và các bên quan tâm khác. Thông tin phản hồi từ các nhà cung ứng và đối tác chính được thu thập theo cách thức được hoạch định.</p> <p>Thông tin phản hồi từ mọi người chỉ được thu thập mặc định.</p> <p>Theo dõi khả năng của quá trình hiện tại. Các quá trình giúp theo dõi những yêu cầu luật định và chế định có hiệu quả và hiệu lực.</p>	<p>Thực hiện quá trình theo dõi một cách hệ thống và theo hoạch định, quá trình này bao gồm việc kiểm tra chéo với nguồn dữ liệu bên ngoài.</p> <p>Đánh giá các yêu cầu về nguồn lực một cách hệ thống và theo hoạch định về thời gian.</p> <p>Thông tin phản hồi từ khách hàng và nhân viên được thu thập thông qua các cuộc điều tra tiến hành một cách chuyên nghiệp, cũng như những cơ chế khác như các nhóm trọng điểm.</p>	<p>Quá trình theo dõi đưa ra dữ liệu và các xu hướng tin cậy.</p> <p>Việc theo dõi chú trọng vào các xu hướng trong phạm vi lĩnh vực hoạt động của tổ chức, cùng với sự tối ưu hóa việc sử dụng và phát triển nguồn lực.</p> <p>Theo dõi theo hoạch định những thay đổi diễn ra, hay mong đợi trong các chính sách kinh tế, yêu cầu với sản phẩm, công nghệ, bảo vệ môi trường hay trong các vấn đề văn hóa, xã hội, có thể có tác động tới việc thực hiện của tổ chức.</p>

Bảng A.6 – (tiếp theo)

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
<p>8.3.1 (Đo lường) Khái quát</p> <p>8.3.2 Chỉ số thực hiện chính</p>	<p>Sẵn có một tập hợp giới hạn dữ liệu từ hoạt động đo lường, đánh giá để hỗ trợ cho các quyết định quản lý hay theo dõi tiến trình của các hành động được thực hiện.</p> <p>Sử dụng những chỉ số cơ bản (như tiêu chí tài chính, giao hàng đúng lúc, số khiếu nại của khách hàng, các cảnh báo pháp lý và tiền phạt).</p> <p>Dữ liệu không phải luôn tin cậy.</p>	<p>Có một tập hợp xác định, chính thức các chỉ số chính liên quan đến chiến lược và các quá trình chính của tổ chức.</p> <p>Các chỉ số chủ yếu dựa vào việc sử dụng dữ liệu nội bộ.</p> <p>Các quyết định quản lý được hỗ trợ bằng đầu ra của các xem xét hệ thống quản lý chất lượng và các chỉ số bổ sung chính đánh giá việc thực hiện.</p>	<p>Mục tiêu theo phân cấp quá trình liên quan đến chỉ số thực hiện chính. Sẵn có dữ liệu chỉ ra cách thức so sánh việc thực hiện của tổ chức với những tổ chức khác.</p> <p>Các điều kiện chính cho thành công được nhận biết và truy theo các chỉ số thực tế và phù hợp.</p> <p>Dữ liệu tin cậy của hệ thống đo lường hỗ trợ thỏa đáng cho các quyết định quản lý.</p>	<p>Sẵn có dữ liệu chỉ ra tiến trình theo thời gian của các chỉ số thực hiện chính.</p> <p>Theo dõi việc triển khai chiến lược và mục tiêu.</p> <p>Các chỉ số đánh giá việc thực hiện được thiết lập, triển khai và sử dụng rộng rãi cho các quyết định chiến lược liên quan đến xu hướng và hoạch định dài hạn.</p> <p>Phân tích dữ liệu một cách hệ thống cho phép dự báo việc thực hiện tương lai.</p>	<p>Phân tích hệ thống các dữ liệu toàn diện cho phép dự báo tin cậy việc thực hiện tương lai. Các chỉ số đóng góp vào các quyết định chiến lược tốt.</p> <p>Lựa chọn và hành động theo các KPI sao cho mang lại các thông tin tin cậy cho việc dự báo xu hướng và nắm bắt quyết định chiến lược.</p> <p>Thực hiện phân tích rủi ro như một công cụ để lập thứ tự ưu tiên cho cải tiến.</p>
<p>CHÚ THÍCH: Mức độ nhuần nhuyễn hiện tại của các yếu tố riêng lẻ của tổ chức là mức cao nhất đạt được mà không có khoảng cách nào trước đó trong các tiêu chí.-</p>					

Bảng A.6 – (Tiếp theo)

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
<p>8.3.3 Đánh giá nội bộ</p> <p>8.3.4 Tự đánh giá</p>	<p>Thu thập một số dữ liệu nhưng không sử dụng phương pháp tiếp cận chính thức. Thực hiện đánh giá để ứng phó với các vấn đề, khiếu nại của khách hàng,...</p> <p>Dữ liệu thu thập được chủ yếu dùng để giải quyết các vấn đề về sản phẩm.</p>	<p>Thu thập một số dữ liệu từ các quá trình chính một cách đều đặn.</p> <p>Sử dụng dữ liệu đánh giá một cách hệ thống để xem xét hệ thống quản lý. Hoạt động tự đánh giá còn hạn chế.</p> <p>Bắt đầu sử dụng dữ liệu và kết quả đánh giá theo cách phòng ngừa.</p>	<p>Việc thu thập dữ liệu gắn với một quy trình theo cấu trúc. Khi cần tiến hành các nghiên định tính cứu để xác nhận dữ liệu, đặc biệt khi dữ liệu nhận được từ các phán xét, ý kiến,...</p> <p>Các đánh giá đảm bảo tính chính xác của dữ liệu và hiệu lực của hệ thống quản lý.</p> <p>Tiến hành hoạt động tự đánh giá và sử dụng kết quả để xác định sự nhuần nhuyễn của tổ chức cũng như cải tiến việc thực hiện trong toàn bộ tổ chức.</p>	<p>Liên tục đánh giá quá trình thu thập dữ liệu và cải tiến hiệu lực, hiệu quả các quá trình này. Tích hợp kết quả tự đánh giá vào quá trình hoạch định chiến lược.</p> <p>Các khoảng cách được nhận biết từ mức độ nhuần nhuyễn cao hơn được so sánh với tầm nhìn, chiến lược, tổ chức tiến hành hành động để thu hẹp khoảng cách theo cách thức được hoạch định.</p>	<p>Lôi kéo sự tham gia của các bên quan tâm khác vào hoạt động đánh giá của tổ chức giúp nhận biết thêm các cơ hội cải tiến.</p> <p>Tổ chức thực hiện tự đánh giá ở tất cả các cấp.</p>
<p>8.3.5 Đối sánh chuẩn</p>	<p>Trao đổi lẫn nhau bằng trò chuyện về việc thực hành tốt nhất trong phạm vi tổ chức. Tiến hành các phép so sánh sản phẩm với sản phẩm trên thị trường.</p>	<p>Lãnh đạo cao nhất hỗ trợ việc nhận biết và phổ biến việc thực hành tốt.</p> <p>Phân tích và so sánh một số sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh chính.</p>	<p>Ban lãnh đạo hỗ trợ một số hoạt động đối sánh chuẩn với bên ngoài (bao gồm sản phẩm, quá trình và hoạt động).</p>	<p>Thiết lập phương pháp đối sánh chuẩn.</p> <p>Đo lường chính việc thực hiện là đối tượng đối sánh chuẩn nội bộ và bên ngoài, dùng phương pháp được cấu trúc.</p>	<p>Sử dụng đối sánh chuẩn một cách hệ thống làm công cụ nhận biết cơ hội cải tiến, đổi mới, học hỏi.</p> <p>Tổ chức thường bị cuốn hút trở thành đối tác đối sánh với các thực thể bên ngoài.</p>

Bảng A.6 – (Tiếp theo)

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
8.4 Phân tích	Sử dụng các tấm gương giai thoại từ việc phân tích dữ liệu. Chỉ quy định các mục tiêu kinh tế và tài chính làm chuẩn để phân tích dữ liệu. Có các phân tích giới hạn về khiếu nại của khách hàng.	Thực hiện phân tích thông tin liên quan nội bộ và bên ngoài một cách định kỳ. Sử dụng một số công cụ thống kê cơ bản. Tiến hành đánh giá để xác định mức độ thỏa mãn nhu cầu và mong đợi của khách hàng. Việc cải tiến sản phẩm dựa trên những phân tích này. Định kỳ phân tích tác động của những thay đổi trong các yêu cầu luật định và chế định tới các quá trình và sản phẩm.	Hỗ trợ quá trình phân tích một cách hệ thống bằng việc sử dụng rộng rãi các công cụ thống kê. Sử dụng các phân tích để nhận biết nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm liên quan. Các quyết định và hành động hiệu lực dựa vào việc phân tích thông tin.	Sử dụng quá trình phân tích để đánh giá các nguồn lực, vật liệu và công nghệ mới. Nâng cao hiệu lực của quá trình phân tích nhờ việc chia sẻ kết quả phân tích với các đối tác hay những nguồn kiến thức khác. Nhận biết các khía cạnh riêng biệt của sản phẩm và làm gia tăng giá trị cho sản phẩm với các bên quan tâm, dựa trên đầu vào của phân tích thông tin.	Phân tích và sử dụng dữ liệu so sánh liên quan về chính trị, môi trường, xã hội, công nghệ. Nhận biết và phân tích các rủi ro và cơ hội có thể tác động tới việc đạt được mục tiêu ngắn và dài hạn. Các quyết định về chiến lược và chính sách dựa trên các thông tin được thu thập và phân tích theo cách thức được hoạch định.

Bảng A.6 – (kết thúc)

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
8.5 Xem xét thông tin có được từ theo dõi, đo lường và phân tích	Có phương pháp tiếp cận đặc biệt cho hoạt động xem xét. Việc xem xét thường gây tác động trở lại khi được tiến hành.	Tiến hành các xem xét định kỳ để đánh giá tiến trình đạt được các mục tiêu chất lượng và việc thực hiện hệ thống quản lý chất lượng. Đánh giá toàn bộ các dự án và hành động cải tiến tích cực trong toàn bộ quá trình xem xét, nhằm đánh giá tiến trình theo kế hoạch và mục tiêu.	Thường xuyên thực hiện các xem xét hệ thống các chỉ số thực hiện chính và các mục tiêu liên quan. Phải hành động theo các xu hướng bất lợi khi được nhận biết. Các xem xét chỉ ra nguồn lực được cung cấp có thỏa đáng hay không.	Đầu ra của xem xét được chia sẻ với một số bên quan tâm như một cách làm đơn giản hóa sự cộng tác và học hỏi. Tiến hành so sánh nội bộ để nhận biết và chia sẻ việc thực hành tốt.	Các nguồn thông tin khác nhau chỉ ra việc thực hiện tốt trong mọi lĩnh vực chiến lược và hoạt động của tổ chức. Đầu ra của xem xét được chia sẻ với các đối tác và dùng làm đầu vào cho hoạt động cải tiến sản phẩm và quá trình ảnh hưởng tới mức độ thực hiện và mức độ thỏa mãn. Kết quả xem xét chứng tỏ hiệu lực của hành động được thực hiện.
CHÚ THÍCH: Mức độ nhuần nhuyễn hiện tại của các yếu tố riêng lẻ của tổ chức là mức cao nhất đạt được mà không có khoảng cách nào trước đó trong các tiêu chí.					

Bảng A.7 – Tự đánh giá các yếu tố chi tiết trong điều 9 – Cải tiến đổi mới và học hỏi

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
<p>9.1 (Cải tiến đổi mới và học hỏi) Khái quát</p> <p>9.2 Cải tiến</p>	<p>Hoạt động cải tiến là đặc biệt và căn cứ vào khiếu nại của khách hàng hay chế định.</p>	<p>Có các quá trình cải tiến cơ bản dựa vào hành động khắc phục, phòng ngừa. Tổ chức cung cấp hoạt động đào tạo để cải tiến liên tục.</p>	<p>Có thể chứng tỏ được các nỗ lực cải tiến trong phần lớn các sản phẩm và quá trình chính của tổ chức. Trọng tâm của quá trình cải tiến phù hợp với chiến lược và mục tiêu. Có hệ thống thừa nhận các nhóm và cá nhân tạo ra cải tiến liên quan một cách chiến lược. Quá trình cải tiến liên tục thực hiện ở một số cấp của tổ chức cùng với nhà cung ứng và đối tác của tổ chức.</p>	<p>Kết quả này sinh từ các quá trình cải tiến nâng cao việc thực hiện của tổ chức. Xem xét một cách hệ thống các quá trình cải tiến. Áp dụng cải tiến đổi mới với sản phẩm, quá trình, cơ cấu tổ chức, mô hình hoạt động và hệ thống quản lý của tổ chức.</p>	<p>Có bằng chứng về mối quan hệ chặt chẽ giữa hoạt động cải tiến và việc đạt được các kết quả cao hơn trung bình của ngành đối với tổ chức. Việc cải tiến được ghi nhận như hoạt động thường ngày trong toàn bộ tổ chức, cũng như với các nhà cung ứng và đối tác của tổ chức. Tổ chức chú trọng vào cải tiến việc thực hiện, gồm cả khả năng học hỏi và thay đổi.</p>

Bảng A.7 – (tiếp theo)

Điều	Mức độ nhàn nhuyến				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
9.3 Đổi mới	Có ít đổi mới. Các sản phẩm mới được giới thiệu trên cơ sở đặc biệt và không sẵn có kế hoạch đổi mới.	Hoạt động đổi mới dựa trên cơ sở dữ liệu liên quan đến nhu cầu và mong đợi của khách hàng.	Quá trình đổi mới cho sản phẩm và quá trình mới có thể nhận biết được những thay đổi trong môi trường của tổ chức nhằm hoạch định đổi mới.	Lập thứ tự ưu tiên cho hoạt động đổi mới trên cơ sở cân bằng giữa tính cấp thiết của đổi mới, sự sẵn có của các nguồn lực và chiến lược của tổ chức. Lôi kéo sự tham gia của nhà cung ứng và các đối tác vào quá trình đổi mới. Thường xuyên đánh giá hiệu lực và hiệu quả của quá trình đổi mới như một phần của quy trình học hỏi. Vận dụng đổi mới để cải tiến cách thức vận hành tổ chức.	Hoạt động đổi mới tính đến trước cả những khả năng thay đổi trong môi trường của tổ chức. Xây dựng các kế hoạch phòng ngừa để ngăn chặn hoặc giảm thiểu các rủi ro được nhận biết kèm theo hoạt động đổi mới. Áp dụng đổi mới cho sản phẩm, quá trình, cơ cấu của tổ chức, mô hình hoạt động và hệ thống quản lý của tổ chức.

Bảng A.7 – (kết thúc)

Điều	Mức độ nhuần nhuyễn				
	Mức 1	Mức 2	Mức 3	Mức 4	Mức 5
9.4 Học hỏi	Rút ra một số bài học từ kết quả của các khiêu nại. Học hỏi trên cơ sở cá nhân chứ không có sự chia sẻ kiến thức.	Việc học hỏi này sinh một cách tích cực từ việc phân tích hệ thống các vấn đề và những dữ liệu khác. Có các quá trình giúp chia sẻ thông tin và kiến thức.	Có các hoạt động, sự kiện, diễn đàn được hoạch định để chia sẻ thông tin. Có hệ thống thừa nhận các kết quả tích cực của các gợi ý hay bài học được rút ra. Việc học hỏi được đề cập trong chiến lược và chính sách.	Thừa nhận việc học hỏi là vấn đề then chốt. Lãnh đạo cao nhất khuyến khích mạng lưới, sự kết nối và tương tác để chia sẻ kiến thức. Lãnh đạo cao nhất ủng hộ các sáng kiến học hỏi và dẫn dắt qua các tầm gương. Khả năng học hỏi của tổ chức tích hợp năng lực cá nhân và năng lực của tổ chức. Học hỏi là nền tảng cho các quá trình cải tiến và đổi mới.	Văn hóa học hỏi cho phép gánh chịu rủi ro và chấp nhận thất bại, cho rằng điều này sẽ dẫn đến việc học hỏi từ những lỗi lầm cho tới những cơ hội cải tiến. Có sự cam kết với bên ngoài vì mục tiêu học hỏi.
CHÚ THÍCH: Mức độ nhuần nhuyễn hiện tại của các yếu tố riêng lẻ của tổ chức là mức cao nhất đạt được mà không có khoảng cách nào trước đó trong các tiêu chí.					

Phụ lục B

(tham khảo)

Các nguyên tắc quản lý chất lượng

B.1 Khái quát

Phụ lục này mô tả tám nguyên tắc của quản lý chất lượng tạo nền tảng cho các tiêu chuẩn về quản lý chất lượng do Ban kỹ thuật TCVN/TC 176 biên soạn. Lãnh đạo cao nhất có thể sử dụng những nguyên tắc này như một khuôn khổ để chỉ dẫn tổ chức của mình hướng tới việc thực hiện tốt hơn.

Phụ lục này đưa ra các bản mô tả chuẩn hóa của tám nguyên tắc. Ngoài ra, phụ lục cũng cung cấp những ví dụ về lợi ích nảy sinh từ việc sử dụng các nguyên tắc cũng như lợi ích của các hành động được những nhà quản lý tiến hành một cách tiêu biểu khi áp dụng các nguyên tắc để cải tiến việc thực hiện của tổ chức mình.

B.2 Nguyên tắc 1: Hướng vào khách hàng

Tổ chức phụ thuộc vào khách hàng của mình, vì vậy cần thấu hiểu các nhu cầu hiện tại và tương lai của khách hàng, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng cũng như phấn đấu vượt xa các mong đợi của khách hàng.

a) Lợi ích chính

- tăng doanh thu và thị phần đạt được nhờ đáp ứng linh hoạt và nhanh chóng các cơ hội trên thị trường,
- tăng hiệu lực sử dụng nguồn lực của tổ chức nhằm nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng,
- nâng cao sự gắn bó của khách hàng để lặp lại công việc.

b) Việc áp dụng nguyên tắc hướng vào khách hàng thường dẫn tới

- nghiên cứu và thấu hiểu nhu cầu và mong đợi của khách hàng,
- đảm bảo các mục tiêu của tổ chức được liên kết với nhu cầu và mong đợi của khách hàng,
- trao đổi thông tin về nhu cầu và mong đợi của khách hàng trong toàn bộ tổ chức,
- đo lường sự thỏa mãn của khách hàng và hành động theo các kết quả,
- quản lý một cách hệ thống quan hệ với khách hàng,

- đảm bảo phương pháp tiếp cận cân bằng giữa việc thỏa mãn khách hàng và các bên quan tâm khác (như chủ sở hữu, nhân viên, nhà cung ứng, nhà tài chính, cộng đồng địa phương và toàn xã hội).

B.3 Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo

Lãnh đạo thiết lập sự thống nhất giữa mục tiêu và định hướng của tổ chức. Lãnh đạo cần tạo ra và duy trì môi trường nội bộ ở đó mọi người có thể tham gia đầy đủ vào việc đạt được các mục tiêu của tổ chức.

a) Lợi ích chính

- mọi người hiểu và được tạo động lực vì mục đích và mục tiêu của tổ chức,
- đánh giá, bố trí và thực hiện các hoạt động một cách thống nhất,
- giảm thiểu việc trao đổi thông tin sai lệch giữa các cấp của tổ chức.

b) Việc áp dụng nguyên tắc sự lãnh đạo thường dẫn tới

- xem xét nhu cầu của tất cả các bên quan tâm gồm khách hàng, chủ sở hữu, nhân viên, nhà cung ứng, nhà đầu tư tài chính, cộng đồng địa phương và toàn xã hội,
- thiết lập tầm nhìn rõ ràng trong tương lai của tổ chức,
- thiết lập mục đích và mục tiêu mang tính thách thức,
- tạo lập và duy trì các giá trị, vẻ đẹp cũng như các mô hình về vai trò đạo đức được chia sẻ ở tất cả các cấp của tổ chức,
- tạo lập niềm tin và loại bỏ sự sợ hãi,
- cung cấp cho mọi người những nguồn lực cần thiết, sự đào tạo cũng như sự tự do hành động cùng với trách nhiệm và trách nhiệm giải trình,
- thôi thúc, khuyến khích và thừa nhận sự đóng góp của mọi người.

B.4 Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi người

Con người ở tất cả các cấp là nhân tố thiết yếu của tổ chức, sự tham gia đầy đủ của mọi người giúp sử dụng năng lực của họ vì lợi ích của tổ chức.

a) Lợi ích chính

- mọi người trong tổ chức được tạo động lực, cam kết và tham gia vào các hoạt động,
- đổi mới và sáng tạo giúp đẩy mạnh các mục tiêu của tổ chức,
- mọi người có khả năng chịu trách nhiệm về việc thực hiện của mình,
- mọi người mong muốn tham gia và đóng góp cho việc cải tiến liên tục.

TCVN ISO 9004 : 2011

- b) Việc áp dụng nguyên tắc sự tham gia của mọi người thường dẫn tới
- mọi người hiểu được tầm quan trọng của sự đóng góp và vai trò của mình trong tổ chức,
 - mọi người nhận biết được những ràng buộc với việc thực hiện của mình,
 - mọi người chấp nhận quyền sở hữu những vấn đề và trách nhiệm giải quyết các vấn đề của mình,
 - mọi người đánh giá việc thực hiện của mình theo các mục đích và mục tiêu cá nhân,
 - mọi người tích cực tìm kiếm các cơ hội nâng cao năng lực, kiến thức và kinh nghiệm của mình,
 - mọi người tự do chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm,
 - mọi người trao đổi cởi mở các vấn đề và kết quả.

B.5 Nguyên tắc 4: Tiếp cận theo quá trình

Kết quả mong muốn đạt được một cách hiệu quả hơn nếu các hoạt động và nguồn lực liên quan được quản lý theo một quá trình.

- a) Lợi ích chính
- chi phí thấp hơn và thời gian quay vòng ngắn hơn nhờ việc sử dụng hiệu lực nguồn lực,
 - kết quả được cải thiện, nhất quán và có thể dự báo trước,
 - các cơ hội cải tiến được chú trọng và sắp xếp thứ tự ưu tiên.
- b) Việc áp dụng nguyên tắc tiếp cận theo quá trình thường dẫn tới
- xác định một cách hệ thống những hoạt động cần thiết để đạt được kết quả mong muốn,
 - thiết lập trách nhiệm và trách nhiệm giải trình rõ ràng để quản lý những hoạt động chủ đạo,
 - phân tích và đo lường năng lực của các hoạt động chủ đạo,
 - nhận biết những điểm chung của những hoạt động chủ đạo trong phạm vi các chức năng và giữa các chức năng của tổ chức,
 - chú trọng vào các yếu tố như nguồn lực, phương pháp, vật liệu sẽ cải thiện những hoạt động chủ đạo của tổ chức,
 - đánh giá rủi ro, hậu quả và tác động của các hoạt động tới khách hàng, nhà cung ứng và các bên quan tâm khác.

B.6 Nguyên tắc 5: Tiếp cận quản lý theo hệ thống

Nhận biết, hiểu và quản lý các quá trình liên quan lẫn nhau theo một hệ thống đóng góp vào hiệu quả và hiệu lực đạt được các mục tiêu của tổ chức

a) Lợi ích chính

- hợp nhất và liên kết các quá trình để đạt được tốt nhất những kết quả mong muốn,
- có khả năng tập trung nỗ lực vào các quá trình chính,
- mang lại sự tin cậy cho các bên quan tâm về tính nhất quán, hiệu quả và hiệu lực của tổ chức.

b) Việc áp dụng nguyên tắc tiếp cận quản lý theo hệ thống thường dẫn tới

- cấu trúc hệ thống để đạt được những mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả và hiệu lực nhất,
- hiểu được sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các quá trình của hệ thống,
- phương pháp tiếp cận được cấu trúc giúp hài hòa và tích hợp các quá trình,
- mang lại sự thấu hiểu về vai trò và trách nhiệm cần thiết để đạt được mục tiêu chung và do đó giảm bớt những rào cản giữa các chức năng,
- hiểu được những khả năng của tổ chức và thiết lập ràng buộc về nguồn lực trước khi hành động,
- định hướng và xác định cách thức triển khai cần thiết các hoạt động cụ thể trong phạm vi hệ thống,
- cải tiến liên tục hệ thống thông qua hoạt động đo lường và đánh giá.

B.7 Nguyên tắc 6: Cải tiến liên tục

Cải tiến liên tục toàn bộ việc thực hiện của tổ chức cần là một mục tiêu thường xuyên của tổ chức.

a) Lợi ích chính

- tạo lợi thế thực hiện thông qua nâng cao khả năng của tổ chức,
- hài hòa hoạt động cải tiến ở mọi cấp với định hướng chiến lược của tổ chức,
- khả năng linh hoạt để xử lý nhanh chóng các cơ hội.

b) Việc áp dụng nguyên tắc cải tiến liên tục thường dẫn tới

- vận dụng phương pháp tiếp cận nhất quán rộng rãi trong tổ chức để cải tiến liên tục việc thực hiện của tổ chức,

TCVN ISO 9004 : 2011

- cung cấp việc đào tạo cho mọi người về phương pháp và công cụ cải tiến liên tục,
- biến sự cải tiến liên tục sản phẩm, quá trình và hệ thống thành một mục tiêu của mọi cá nhân trong tổ chức,
- thiết lập các mục đích nhằm hướng dẫn cũng như các biện pháp nhằm truy theo hoạt động cải tiến liên tục,
- thừa nhận và công nhận hoạt động cải tiến.

B.8 Nguyên tắc 7: Quyết định dựa trên thực tế

Những quyết định hiệu lực là những quyết định dựa trên sự phân tích dữ liệu và thông tin.

a) Lợi ích chính

- quyết định có hiểu biết,
- tăng khả năng chứng tỏ hiệu lực của các quyết định trước đó thông qua việc tham khảo những hồ sơ thực tế,
- nâng cao khả năng xem xét, thử thách năng lực và thay đổi ý kiến và quyết định.

b) Việc áp dụng nguyên tắc quyết định dựa trên thực tế thường dẫn tới

- đảm bảo dữ liệu và thông tin đủ chính xác và tin cậy,
- tạo tính sẵn có cho dữ liệu đối với những người có nhu cầu sử dụng,
- phân tích dữ liệu và thông tin bằng phương pháp hiệu lực,
- việc ra quyết định và thực hiện hành động trên cơ sở phân tích thực tế, được cân bằng với kinh nghiệm và hiểu biết.

B.9 Nguyên tắc 8: Quan hệ cùng có lợi với nhà cung ứng

Tổ chức và nhà cung ứng của mình phụ thuộc lẫn nhau, mối quan hệ cùng có lợi làm tăng khả năng tạo giá trị của cả hai bên.

a) Lợi ích chính

- tăng khả năng tạo giá trị cho cả hai bên,
- tính linh hoạt và tốc độ cùng đáp ứng với những thay đổi của thị trường hay nhu cầu và mong đợi của khách hàng,
- tối ưu hóa chi phí và nguồn lực.

b) Việc áp dụng nguyên tắc quan hệ cùng có lợi với nhà cung ứng thường dẫn tới

- thiết lập quan hệ cân bằng giữa lợi ích ngắn hạn và các xem xét dài hạn,
- đóng góp chuyên môn và nguồn lực với đối tác,

- nhận biết và lựa chọn các nhà cung ứng quan trọng,
- trao đổi thông tin rõ ràng và cởi mở,
- chia sẻ thông tin và kế hoạch trong tương lai,
- thiết lập sự phát triển chung và các hoạt động cải tiến,
- thôi thúc, khuyến khích và thừa nhận hoạt động cải tiến và những thành tựu của nhà cung ứng.

Phụ lục C
(Tham khảo)

Sự tương ứng giữa TCVN ISO 9004 : 2009 và TCVN ISO 9001 : 2008

Bảng C.1 nêu sự tương ứng giữa tiêu chuẩn này và TCVN ISO 9001 : 2008, cũng như chỉ ra cách thức hai tiêu chuẩn này bổ sung cho nhau.

ISO 9001 quy định các yêu cầu với hệ thống quản lý chất lượng, có thể dùng cho việc áp dụng nội bộ của tổ chức, hoặc để chứng nhận hay những mục đích hợp đồng và chú trọng vào hiệu lực của hệ thống quản lý chất lượng trong việc đáp ứng các yêu cầu của khách hàng.

Tiêu chuẩn này đưa ra hướng dẫn đối với tổ chức trong đó lãnh đạo cao nhất mong muốn tiến xa hơn những yêu cầu của ISO 9001, nhằm hướng tới nhu cầu và mong đợi của tất cả các bên quan tâm, cũng như sự thỏa mãn của họ thông qua hoạt động cải tiến liên tục, có hệ thống việc thực hiện của tổ chức.

Bảng C.1 – Sự tương ứng giữa TCVN ISO 9004 : 2009 và TCVN ISO 9001 : 2008

Các điều của TCVN ISO 9004 : 2009	Các điều của TCVN ISO 9001 : 2008
4.1 (Quản lý tổ chức để thành công bền vững) Khái quát	4.1 (Hệ thống quản lý chất lượng) Yêu cầu chung 5.1 Cam kết của lãnh đạo
-	4.2 Yêu cầu về hệ thống tài liệu
4.2 Thành công bền vững	-
4.3 Môi trường của tổ chức	7.2 Quá trình liên quan đến khách hàng
4.4 Các bên quan tâm, nhu cầu và mong đợi	5.2 Hướng vào khách hàng
5.1 (Chiến lược và chính sách) Khái quát	5.3 Chính sách chất lượng
5.2 Lập chiến lược và chính sách	5.3 Chính sách chất lượng
5.3 Triển khai chiến lược và chính sách	5.4 Hoạch định
5.4 Trao đổi thông tin về chiến lược và chính sách	5.5.3 Trao đổi thông tin nội bộ 7.2.3 Trao đổi thông tin với khách hàng
6.1 (Quản lý nguồn lực) Khái quát	6.1 Cung cấp nguồn lực
6.2 Nguồn lực tài chính	-
6.3 Con người của tổ chức	6.2 Nguồn nhân lực
6.3.1 Quản lý con người	
6.3.2 Năng lực của con người	6.2.2 Năng lực, đào tạo và nhận thức
6.3.3 Sự tham gia và động lực của mọi người	-
6.4 Nhà cung ứng và đối tác	7.4.1 Quá trình mua hàng
6.4.1 Khái quát	

Bảng C.1 – (kết thúc)

Các điều của ISO 9004 : 2009	Các điều của ISO 9001 : 2008
6.4.2 Lựa chọn, đánh giá và nâng cao khả năng của nhà cung ứng và đối tác	7.4.1 Quá trình mua hàng
6.5 Cơ sở hạ tầng	6.3 Cơ sở hạ tầng
6.6 Môi trường làm việc	6.4 Môi trường làm việc
6.7 Kiến thức, thông tin và công nghệ	–
6.8 Nguồn lực tự nhiên	–
7.1 (Quản lý quá trình) Khái quát	4.1 (Hệ thống quản lý chất lượng) Yêu cầu chung
7.2 Hoạch định và kiểm soát quá trình	7.1 Hoạch định quá trình tạo sản phẩm 7.5 Cung ứng sản phẩm và dịch vụ
7.3 Trách nhiệm và thẩm quyền đối với quá trình	5.5.1 Trách nhiệm, quyền hạn và trao đổi thông tin
8.1 (Theo dõi, đo lường, phân tích và xem xét) Khái quát	8.1 Khái quát 7.6 Kiểm soát thiết bị theo dõi và đo lường
8.2 Theo dõi	8.2.3 Theo dõi và đo lường các quá trình 8.2.4 Theo dõi và đo lường sản phẩm
8.3.1 (Đo lường) Khái quát	8.2 Theo dõi và đo lường 8.2.1 Sự thỏa mãn của khách hàng
8.3.2 Chỉ số thực hiện chính	8.2.3 Theo dõi và đo lường các quá trình
8.3.3 Đánh giá nội bộ	8.2.2 Đánh giá nội bộ
8.3.4 Tự đánh giá	–
8.3.5 Đối sánh chuẩn	–
8.4 Phân tích	8.4 Phân tích dữ liệu
8.5 Xem xét thông tin từ việc theo dõi, đo lường và phân tích	5.6 Xem xét của lãnh đạo
9.1 (Cải tiến, đổi mới và học hỏi) Khái quát	8.5 Cải tiến
9.2 Cải tiến	8.5 Cải tiến
9.3 Đổi mới	7.3 Thiết kế và phát triển
9.4 Học hỏi	–

Thư mục tài liệu tham khảo

- [1] TCVN ISO 9001 : 2008, *Hệ thống quản lý chất lượng – Các yêu cầu*
- [2] TCVN ISO 10001, *Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn về quy phạm đạo đức của tổ chức*
- [3] TCVN ISO 10002, *Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn xử lý khiếu nại trong tổ chức*
- [4] TCVN ISO 10003, *Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn giải quyết tranh chấp bên ngoài tổ chức*
- [5] TCVN ISO/TS 10004, *Quản lý chất lượng – Sự thỏa mãn của khách hàng – Hướng dẫn theo dõi và đo lường*
- [6] TCVN ISO 10005, *Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn lập kế hoạch chất lượng*
- [7] TCVN ISO 10006, *Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn quản lý chất lượng dự án*
- [8] TCVN ISO 10007, *Hệ thống quản lý chất lượng – Hướng dẫn quản lý cấu hình*
- [9] TCVN ISO 10012, *Hệ thống Quản lý đo lường – Yêu cầu đối với quá trình đo và thiết bị đo*
- [10] TCVN ISO 10013, *Hướng dẫn về tài liệu của hệ thống quản lý chất lượng*
- [11] TCVN ISO 10014, *Quản lý chất lượng – Hướng dẫn để thu được các lợi ích kinh tế và tài chính*
- [12] TCVN ISO 10015, *Quản lý chất lượng – Hướng dẫn đào tạo*
- [13] ISO/TR 10017, *Guidance on statistical techniques for ISO 9001* (Quản lý chất lượng – Hướng dẫn về kỹ thuật thống kê cho ISO 9001)
- [14] TCVN ISO 10019, *Quản lý chất lượng – Hướng dẫn lựa chọn và sử dụng tư vấn hệ thống quản lý chất lượng*
- [15] TCVN ISO14001, *Hệ thống Quản lý môi trường – Các yêu cầu và hướng dẫn sử dụng*
- [16] TCVN ISO14040, *Quản lý môi trường – Đánh giá vòng đời của sản phẩm – Nguyên tắc và khuôn khổ*
- [17] ISO14044, *Environmental management – Life cycle assessment – Requirements and Guidelines* (Quản lý môi trường – Đánh giá vòng đời của sản phẩm – Yêu cầu và hướng dẫn)
- [18] ISO/TR 14047, *Environmental management – Life cycle impact assessment – Examples of application of ISO 14042¹⁾* (Quản lý môi trường – Đánh giá tác động của vòng đời sản phẩm – Ví dụ về việc áp dụng ISO 14042)

- [19] ISO14048, *Environmental management – Life cycle assessment – Data documentation format* (Quản lý môi trường – Đánh giá vòng đời của sản phẩm – Định dạng tài liệu dữ liệu)
- [20] ISO14049, *Environmental management – Life cycle assessment – Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis¹⁾* (Quản lý môi trường – Đánh giá vòng đời của sản phẩm – Ví dụ về việc áp dụng ISO 14041 cho việc xác định mục đích và phạm vi và phân tích kiểm kê)
- [21] ISO/TR 14062, *Environmental management – Integrating environmental aspects into product design and development* (Quản lý môi trường – Tích hợp các khía cạnh môi trường vào thiết kế và phát triển sản phẩm)
- [22] TCVN ISO 19011, *Hướng dẫn đánh giá hệ thống quản lý chất lượng và/hoặc môi trường*
- [23] ISO 26000, *Guidance on social responsibility* (Hướng dẫn về trách nhiệm xã hội)
- [24] ISO/IEC 27000, *Information technology – Security techniques – Information security management systems – Overview and vocabulary* (Công nghệ thông tin – Kỹ thuật an toàn – Hệ thống quản lý an toàn thông tin – Tổng quan và từ vựng)
- [25] TCVN ISO/IEC 27001, *Công nghệ thông tin – Hệ thống quản lý an toàn thông tin – Các yêu cầu*
- [26] TCVN ISO 31000, *Quản lý rủi ro – Nguyên tắc và hướng dẫn*
- [27] ISO/IEC 90003, *Software engineering – Guidelines for the application of ISO 9001 to computer software* (Kỹ thuật phần mềm – Hướng dẫn áp dụng ISO 9001 cho phần mềm máy tính)
- [28] IEC 60300-1, *Dependability management – Part 1: Dependability management systems* (Quản lý tính tin cậy – Phần 1: Hệ thống quản lý tính tin cậy)
- [29] IEC 61160, *Design review* (Xem xét thiết kế)
- [30] OHSAS 18001, *Occupational health and safety management systems - Requirements* (Hệ thống quản lý sức khỏe và an toàn nghề nghiệp – Các yêu cầu)
- [31] OHSAS 18002, *Occupational health and safety management systems – Guidelines for the implementation of OHSAS 18001* (Hệ thống quản lý sức khỏe và an toàn nghề nghiệp – Hướng dẫn áp dụng OHSAS 18001)
- [32] *Quality management principles²⁾* (Nguyên tắc quản lý chất lượng), ISO, 2001
- [33] *ISO 9000 – Selection and use²⁾* (ISO 9000 – Lựa chọn và sử dụng), ISO, 2008

¹⁾ ISO 14041:1998 và ISO 14042:2000 cùng được hủy bỏ và thay thế bởi ISO 14040:2006 và ISO 14044:2006.

²⁾ Có ở trang web: <http://www.iso.org> hoặc <http://www.iso.org/tc176/sc2>

TCVN ISO 9004 : 2011

- [34] *Guidance on the Concept and Use of the Process Approach for management systems*³⁾ (Hướng dẫn về Khái niệm và Sử dụng Phương pháp tiếp cận theo quá trình đối với hệ thống quản lý), ISO, 2008
- [35] *ISO 9001 for Small Businesses – What to do; Advice from ISO/TC 176*⁴⁾ (ISO 9001 với Doanh nghiệp nhỏ – Phải làm gì; Chỉ dẫn của ISO/TC 176), ISO, 2008
- [36] *The integrated use of management system standards* (Sử dụng tích hợp các tiêu chuẩn hệ thống quản lý), ISO, 2008
- [37] *ISO management systems*⁵⁾ (Hệ thống quản lý theo ISO)
- [38] Các trang web tham khảo:
- <http://www.iso.org>
- <http://www.iso.tc176.org>
- <http://www.iso.org/tc176/sc2>
- <http://www.iso.org/tc176/ISO9001AuditingPracticesGroup>
-

³⁾ Có ở trang web: <http://www.iso.org/tc176/sc2>

⁴⁾ Sẽ được cập nhật để phù hợp với ISO 9001:2008.

⁵⁾ Xuất bản hai lần mỗi tháng, cung cấp tin tức toàn diện về việc xây dựng tiêu chuẩn quốc tế ISO về hệ thống quản lý, gồm cả những tin tức về việc áp dụng các tiêu chuẩn này của các tổ chức khác nhau trên toàn thế giới. Sẵn có từ Ban Thư ký trung tâm (sales@iso.org).