

**ÁP
DỤNG**

ISO

**9000
VÀO CÁC
DOANH NGHIỆP
VIỆT NAM**



PGS. PTS. NGUYỄN QUANG TOẢN

mềm-Softmics-để chỉ kinh tế dịch vụ. Các nhà kinh tế Tây Âu cho rằng:

“Người mua, mua 100 USD hàng hóa, thì trong đó, họ đã mua 70-80 USD dịch vụ”

Ở VN, các doanh gia ít quan tâm đến phần mềm của sản phẩm, mà phần này nhiều khi quan trọng hơn cả phần cứng. Chính phần mềm của sản phẩm làm cho người tiêu dùng thụ cảm và đánh giá về một doanh nghiệp.

Thứ ba, ISO-9000 cho rằng, quản trị chất lượng công việc tốt sẽ cho sản phẩm tốt. Phương tiện quan trọng để kiểm tra chất lượng công việc từ thiết kế, sản xuất đến tiêu dùng là SQC (Statistical Quality Control). SQC dùng để kiểm tra mọi khâu, như các phòng kế toán, nhân sự, hành chính, kinh doanh, sản xuất, tiêu thụ... Đây là công cụ rẻ tiền nhất, hữu hiệu hơn nhiều cả phòng thí nghiệm, chỉ đòi hỏi quyết tâm của lãnh đạo và công nhân, có thể áp dụng ở bất kỳ doanh nghiệp nào.

Thứ tư, Ai chịu trách nhiệm về phế phẩm và tổn thất kinh tế? Ở VN, tỷ lệ phế phẩm cao quá mức, phạt công nhân. Ở các nước khác họ nói:

- 80% tổn thất và phế phẩm đều bắt đầu từ đầu bút chì và đầu dây điện thoại, hoặc:

- 80% lỗi làm đều do quản lý gây ra.

Thứ năm, về chi phí, họ cũng quan niệm khác ta. Muốn giảm giá thành trong

ISO.9000 (International standards for quality management) thực chất là những vấn đề về quản trị chất lượng, tức là chất lượng của công việc. Muốn có sản phẩm tốt, phù hợp với thị trường, trước hết phải coi trọng chất lượng từng công việc, từ nhỏ đến lớn, do mọi người cùng tham gia.

Nhìn vấn đề dưới quan điểm quản trị, có thể kể ra một số nguyên nhân chưa áp dụng được ISO.9000, như sau:

I. SỞ HỮU VỀ VỐN

Trong các doanh nghiệp nhà nước, và cả tư nhân, ai chịu trách nhiệm về vốn? Lãi giả lỗ thật, ai phải từ chức, ai phải ra tòa? Trong hạch toán, bao nhiêu doanh nghiệp đã tính đúng, tính đủ. Những đơn vị có chức năng kiểm tra tài chính các doanh nghiệp liệu có đủ thẩm quyền kết luận về những tổn thất hay không? Quyền lợi của những công nhân và cán bộ ra sao khi doanh nghiệp có lãi, người công nhân gắn bó với doanh nghiệp về quyền

lợi như thế nào... Việc cổ phần hóa các doanh nghiệp quốc doanh chính là bước đầu giải quyết vấn đề sở hữu vốn và dần dần giải quyết trách nhiệm và quyền lợi của mỗi thành viên trong doanh nghiệp.

2. Triết lý của ISO.9000

Theo tôi có nhiều khác biệt những triết lý quản trị mà chúng ta đã làm lâu nay. Xin nêu 5 thí dụ.

Thứ nhất ISO-9000 cho rằng làm đúng ngay từ đầu là hiệu quả nhất, tức là việc thiết kế, hoạch định phải làm tỉ mỉ, chi tiết cho cả quá trình kinh doanh, và phải được thẩm định chính xác. Các doanh nghiệp VN lại nghĩ rằng cứ mạnh dạn làm, hoặc vừa thiết kế vừa thi công, sai đâu sửa đó.

ISO.9000 đã chỉ ra các bước thiết kế cụ thể khi thiết kế sản phẩm, quá trình sản xuất, quá trình bán và dịch vụ sau khi bán với phương châm phòng bệnh hơn chữa bệnh (PPM-Plan Prevention, Monitoring). Chính vì vậy, ISO-9000 đề cao vai trò của R-D

(Research and Development) hay NPP (New Product Project) Thử hỏi mấy doanh nghiệp VN nhận thức được vấn đề này. Rất hiếm doanh nghiệp VN dành ngân sách cho thiết kế sản phẩm mới, cho thiết kế chi tiết quá trình kinh doanh (Cần lưu ý rằng luận chứng KTKT khác rất xa so với thiết kế kinh doanh).

Thứ hai ISO-9000 đề cao vai trò của dịch vụ theo nghĩa rộng. Vì sao? Để trả lời, tôi xin nêu ý kiến của vài doanh gia thế giới, như sau:

+ “Ở xí nghiệp tôi sản xuất mỹ phẩm, nhưng ở cửa hàng tôi bán ước mơ và hy vọng”

“Tôi không bán miếng thịt nướng mà bán tiếng xèo xèo của nó”.

Hãng MC Donald bán Fast Food (thức ăn nhanh), nhưng thực chất họ bán FAST (nhanh, đúng lúc)

Trong thị trường, sản phẩm có phần cứng - chỉ tiêu kỹ thuật và phần mềm - các dịch vụ bán, sau khi bán và khi sử dụng. Trong gần 20 năm nay đã hình thành ngành kinh tế

sản xuất phải làm gì? Họ giảm chi phí ẩn trong sản xuất (Shadow Costs of Production) viết tắt là SCP. Chi phí ẩn là những tổn thất do làm ẩu, trục trặc, không chất lượng gây ra. Khoản chi phí này ở nhiều nước lên tới 30-40 thậm chí 50% doanh số. Trong khi đó, ở VN, người ta nghĩ đến giảm chi phí đầu vào thì có được sản phẩm chất lượng cao.

Khi mà có quá nhiều những triết lý đối nghịch nhau, thì làm sao áp dụng tốt được ISO-9000. Hơn nữa, chất lượng là công việc của cả cộng đồng: nhà thiết kế, người sản xuất, người tiêu dùng... của cả xã hội, lại đòi hỏi sự kiên trì thực hiện trong nhiều năm, thì làm sao có thể áp dụng một cách nhanh chóng nhờ vào vài quyển sách, vài lớp học. Tôi không quá bi quan, nhưng phải nhận rằng, đây là việc rất khó, nhất là trong tình hình quan liêu, hối lộ, tham nhũng như hiện nay. Ở đây tôi muốn nói tới yếu tố con người trong ISO-9000. Mặt khác, cũng cần nhấn mạnh rằng, ISO-9000 thực chất là một loại tiêu chuẩn đặc biệt, tổng kết những thành tựu của quản trị, hoặc chính xác hơn là đề ra những thủ pháp đại cương để quản trị có chất lượng, có hiệu quả cho doanh nghiệp và cho xã hội. ISO-9000 phải được áp dụng tùy trình độ mỗi nước, tùy theo đặc điểm văn hóa, tâm sinh lý mỗi dân tộc, mỗi doanh nghiệp. Đọc ISO-9000 như đọc một văn bản thông thường sẽ không hiểu được bao nhiêu, khó mà tìm được các biện pháp hữu hiệu để áp dụng.

Tuy nhiên, chất lượng là chiến lược dài hơi, các hãng lớn như hãng Điện thoại-tín châu Âu, Toyota, Sony, Singapore Airlines, Ngân hàng Tokyo... phải mất không dưới 10 năm để gây dựng tập tục như của ISO-9000 đã tổng kết, tức tạo ra hệ thống bán hàng tin cậy. Bí quyết của họ là gì? Rất nhiều, nhưng cơ bản nhất là:

Đào tạo và huấn luyện liên tục, không một mối đối với mọi thành viên trong cộng đồng, trong doanh nghiệp.

Khi mà các giám đốc coi việc cho nhân viên thuộc cấp đi học là một ân huệ, doanh nghiệp không có ngân sách cho đào tạo, huấn luyện, thì khó có thể nói đến xây dựng tốt hệ thống đảm bảo chất lượng, hệ thống bán hàng tin cậy.

Nước Nhật, quốc gia của hơn 3.000 hòn đảo, tài nguyên thiên nhiên hầu như không có gì, khí hậu khắc nghiệt, đã từng là con nợ của Mỹ nhiều năm, thế mà ngày nay lại trở thành chủ nợ lớn nhất thế giới (năm 1989 người Nhật mua 386 tỷ USD công trái của Mỹ), là chủ của 9 trong 10 ngân hàng lớn nhất thế giới.

Họ nghèo tài nguyên thiên nhiên, nhưng họ biết khơi dậy *tài nguyên con người*. Chất lượng sản phẩm, chất lượng công việc, chất lượng quản trị phụ

thuộc trước hết vào *chất lượng con người*, nhất là con người có tinh đồng đội và trách nhiệm trước cộng đồng, đúng như nhà khoa học Pháp Guy Fleury đã viết:

“Sang thế kỷ 21, người ta chỉ có thể làm việc theo đồng đội”. Đó chính là thế kỷ của quản trị chất lượng, một hình thức quản trị đệ tử đẳng, cấp cao nhất của quản trị.

Để dần dần áp dụng được ISO - 9000 ngõ hầu có thể được cấp giấy chứng nhận xuất hàng vào EC, bài học về giáo dục, huấn luyện trong kinh doanh vẫn là bài học số một, rất cơ bản và vô cùng hữu hiệu. Tôi mong rằng, Bộ Thương mại, Bộ Giáo dục và Đào tạo nên tập hợp trước hết các nhà khoa học VN về lĩnh vực này, bàn

bạc thật kỹ, thiết kế cẩn thận chương trình huấn luyện về ISO - 9000, về SQC, về quản trị chất lượng. Sau đó đào tạo trước hết cho giám đốc, các nhà quản trị, rồi đến các người thừa hành, và công nhân.

Hy vọng rằng quản trị chất lượng, trong đó có ISO - 9000 sẽ là đòn bẩy quan trọng đưa nước ta hóa rồng trong tương lai không xa ♣

(Tham luận trong hội thảo quốc tế về ISO.9000 tại ĐHKT TP.HCM ngày 13.11.1993)

Đọc thêm: - *Người Nhật quản lý sản xuất như thế nào?* (Japanese manufacturing techniques) của R.T Schonberger, (Mỹ).

- *Quản lý chất lượng theo phương pháp Nhật* (Total quality).

- *Chất lượng là thứ cho không* (La qualité, c'est gratuit) của P.Crosby (Mỹ).

- *Kaizen - chìa khoá của sự thành công*, của Masaaki Imai, (Nhật).

XIN GÓP MẤY Ý KIẾN VỚI CÁC NHÀ DOANH NGHIỆP TRẺ

NGUYỄN THỊ ĐAM QUY

Tôi là một phụ nữ già, một cán bộ hưu trí đã 74 tuổi, đáng lẽ ra đã về hưu thì tinh thần thanh thản, an nhàn rồi nhưng tôi vẫn luôn luôn quan tâm đến các sự việc, các hoạt động của xã hội, nên vẫn... chưa nhàn.

Từ ngày có chính sách mới, các bạn trẻ mạnh dạn ra làm kinh tế rất nhiều. Đó là điều rất đáng mừng. Tuy nhiên bên cạnh điều mừng, kẻ già này vẫn còn một đôi chút... lo ngại. Đó là vấn đề chữ “tín”.

Xưa ta rất tôn trọng chữ “tín”, coi tin như là một trong các đức cần có nhất của con người.

Người xưa nói “Nhất sự bất tín, vạn sự bất thành”: Một việc mất lòng tin, vạn việc không tin. Người xưa lại nói: *“Nhất ngôn ký xuất, tứ mã nan truy”*. Một lời đã nói ra, bốn ngựa khó đuổi theo. Ngày xưa chỉ biết đi ngựa là nhanh nên dùng câu “bốn ngựa” biểu hiện sự cực nhanh rồi, ngày nay chúng ta mặc dù có ô tô, máy bay, cho đến cả tên lửa, nhưng cũng không đuổi theo được một lời đã nói ra. Xưa còn có: “Bằng hữu chi giao chỉ ư tín” nghĩa là “Bạn bè chơi với nhau cốt nhất ở chỗ giữ đúng lời hứa hẹn” vì thế, ngày xưa, đối với bạn bè, những người đứng đắn đều tôn trọng chữ tín, nghĩa là giữ lời hứa, lời hẹn rất nghiêm chỉnh.

Như vậy thì giữ được chữ tín là cần thiết, là quan trọng lắm. Trong việc làm ăn về kinh tế lại càng cần giữ được chữ tín, đã hứa hẹn với ai điều gì, việc gì phải thực hiện đúng dù vì thế mình phải chịu thiệt thòi. Tránh chuyện “đau Ngò, mình Sở”, không nên đầu voi đuôi chuột thì mới giữ được uy tín, giữ cơ nghiệp được vững vàng và sự nghiệp mới về vang.

Tôi nghĩ thế này không biết có đúng không, có là quá đáng không.

“Tương lai đất nước có được phồn vinh hay không là trông cậy vào... những nhà kinh doanh trẻ biết phát triển kinh tế”.

Thật vậy, các nhà doanh nghiệp trẻ nếu người nào cũng làm ăn đúng đắn, có trình độ học vấn về kinh tế giỏi hoặc có nhiều kinh nghiệm hay thì tha hồ lập công ty liên doanh liên kết mà không lo bị “người ta” chê dốt, bị người ta “úm”, nhất là bị người ta... lừa bịp. Được như thế nhất định kết quả sẽ là bản thân giàu, đưa đất nước đến phồn vinh. Chỉ cần một vài vị trong giới doanh nghiệp trẻ làm ăn không nghiêm túc là sẽ bị nhân dân mất tin nhiệm và thế là: “con sâu làm rầu nồi canh” mang tiếng cho cả giới doanh nghiệp.

Ý kiến trên của tôi, nếu là sơ đẳng, thô thiển, xin các nhà doanh nghiệp trẻ thứ lỗi cho ♣