

I. GIỚI THIỆU

Trên đà gia nhập vào các khối thị trường kinh tế trong khu vực và trên thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam, nếu muốn cạnh tranh và được chấp nhận, phải chứng minh được rằng họ cung cấp cho khách hàng những sản phẩm có chất lượng ổn định. Và rõ ràng, chứng nhận ISO 9000 sẽ là một trong những cách chứng minh nhanh nhất và thuyết phục nhất.

Trên thực tế, các doanh nghiệp ở Việt Nam đang dành nhiều quan tâm cho việc tìm hiểu và xây dựng hệ thống chất lượng theo ISO 9000. Các buổi giới thiệu, hội thảo về ISO 9000, và giao lưu với các doanh nghiệp đạt ISO 9000 tại Việt Nam đã được tổ chức khá thường xuyên. Tuy nhiên, nếu đi sâu vào vấn đề thì nhiều doanh nghiệp Việt Nam còn khá lúng túng. Chúng ta vẫn chưa có đầy đủ thông tin, kiến thức và điều kiện để đến với ISO một cách tự tin.

Việc nghiên cứu một số trường hợp áp dụng ISO 9000 ở Singapore - một nước láng giềng có điều kiện địa lý, văn hóa gần với Việt Nam, một thành viên của khối AFTA - sẽ phần nào giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam học hỏi được một số kinh nghiệm từ việc triển khai ISO 9000 tại một nước có nền kinh tế khá mạnh trong khu vực.

II. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

- Tìm hiểu về ISO 9000 và TQM cũng như các nghiên cứu có liên quan tới hai vấn đề này ở Singapore như [1].

- Chúng tôi đã đến tiếp xúc với bốn tổ chức đạt chứng nhận ISO 9000 ở Singapore để tìm hiểu về quá trình áp dụng tiêu chuẩn ISO 9000 vào hệ thống chất lượng của những tổ chức này và những kinh nghiệm họ rút ra từ quá trình đạt ISO 9000 của mình. Bốn tổ chức này không phải được người viết lựa chọn một cách ngẫu nhiên.

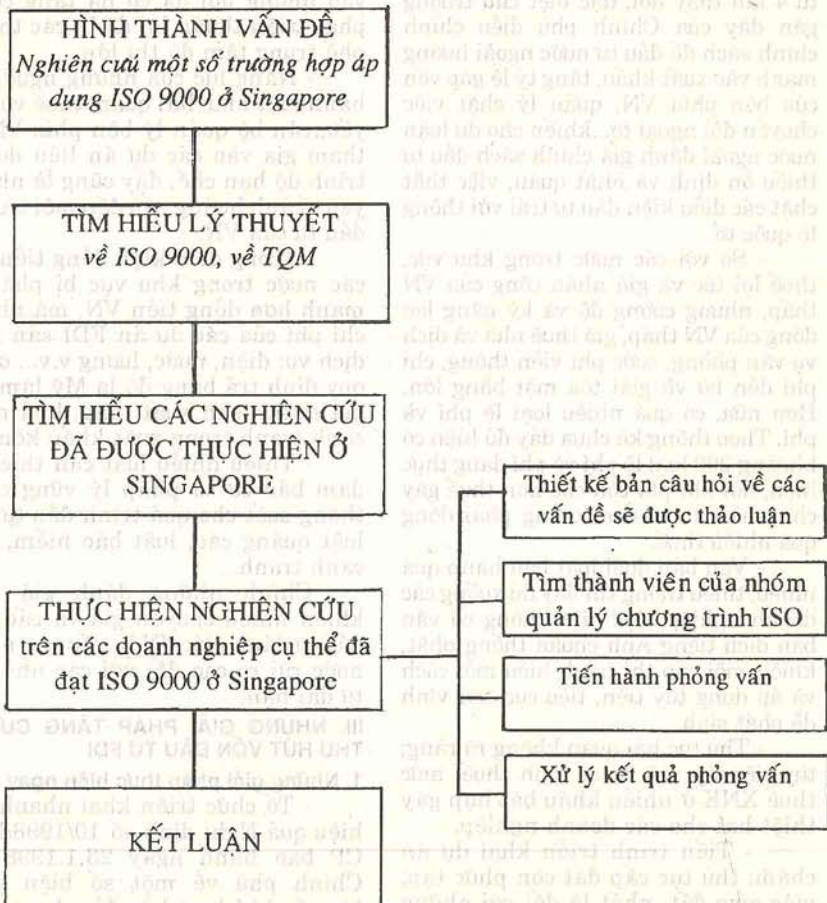
- Các tình huống nghiên cứu trong đề tài này được thực hiện thông qua phỏng vấn trực tiếp tại các công ty ở Singapore. Người được phỏng vấn là một trong những thành viên của Nhóm Chất Lượng hoặc Nhóm Quản lý, những người trực tiếp tham gia xây dựng chương trình ISO 9000 cho tổ chức của mình. Tuy nhiên, chỉ hai trong bốn cuộc phỏng vấn được thực hiện trong văn phòng công ty; hai trường hợp còn lại được thực hiện hoặc tại trường đại học hoặc tại một

NGHIÊN CỨU VIỆC THỰC HIỆN ISO 9000 TẠI MỘT SỐ DOANH NGHIỆP Ở SINGAPORE VÀ MỘT VÀI LƯU Ý CHO CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

BÙI NGUYỄN HÙNG – NGUYỄN PHỤNG TRẦN

địa điểm bên ngoài.

- Sau đây là sơ đồ mô tả quá trình thực hiện nghiên cứu:



III. NHỮNG NGHIÊN CỨU VỀ ISO 9000 Ở SINGAPORE

Tại Singapore, ISO 9000 là một tiêu chuẩn rất quen thuộc và được áp dụng rất rộng rãi. Không chỉ các doanh nghiệp trong nước, các doanh nghiệp nước ngoài, và các công ty đa quốc gia đạt chứng nhận ISO 9000 mà ngay cả các trường học, các tổ chức giáo dục và các cơ quan của chính phủ (như Bộ Quốc phòng - ISO 9002, National Computer Board - ISO 9002) cũng đạt chứng nhận ISO 9000.

Ở Singapore, không ít các

nghiên cứu đã được thực hiện về lãnh vực này. Trong bài này, người viết xin đơn cử hai nghiên cứu gần đây.

1. Nghiên cứu của Hesan A. Quazi và Samuel R. Padibjo

Tuy có nhiều ý kiến cho rằng giấy chứng nhận ISO 9000 chỉ được các doanh nghiệp sử dụng như một công cụ marketing, các nghiên cứu mới đây

đã đưa ra kết luận rằng nhiều doanh nghiệp đã thật sự sử dụng chứng nhận ISO 9000 làm bàn đạp tiến lên

thực hiện “Quản lý Chất lượng Toàn diện” (TQM). Nghiên cứu mới đây của Hesan A. Quazi và Samuel R. Padibjo (Nanyang Business School - Nanyang Technological University - Singapore) với tựa đề “A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification” [1], thực hiện trên các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Singapore, đã đưa ra các lợi ích và khó khăn của quá trình áp dụng ISO 9000 tại 7 doanh nghiệp(*) loại này như sau:

Kí hiệu công ty	Khó khăn	Lợi ích	Biết hoặc nhận được sự hỗ trợ của chính phủ?
A	- Chi phí thực hiện cao - Thiếu tài chính - Hạn chế về nguồn nhân lực	- Uy tín của công ty và sự tín nhiệm của khách hàng tăng lên - Nhận thức và sự tôn trọng chất lượng của nhân viên tăng lên	Biết về sự hỗ trợ hiện hành của chính phủ (thông qua việc đền bù)
B	- Thiếu nhân lực - Thiếu thời gian	Thỏa mãn các đòi hỏi của khách hàng	Các chương trình, kế hoạch giúp đỡ hiện có của chính phủ
C	Các lợi ích của việc đạt được chứng nhận trong ngành dịch vụ không rõ ràng	- Gia tăng lợi thế cạnh tranh - Các quá trình trở nên đơn giản hơn - Việc lập tài liệu giúp ích cho cấp quản lý	- Biết được sự hỗ trợ của chính phủ - Khó đáp ứng các yêu cầu và điều luật
D	Tính phản kháng lại sự thay đổi của nhân viên	- Doanh thu và lợi nhuận gia tăng - Có ưu thế cạnh tranh nhiều hơn trên thị trường	Không biết về sự hỗ trợ hiện hành của chính phủ
E	Không gặp phải nhiều khó khăn và rào cản khi thực hiện	- Hỗ trợ trong kinh doanh và thỏa mãn khách hàng - Tăng doanh thu - Tăng nhận thức về tầm quan trọng của việc lập tài liệu - Tăng nhận thức về tính phòng ngừa và sửa chữa - Cung cấp nền tảng để theo đuổi TQM	
F	- Đảm bảo hoàn toàn sự cam kết của cấp quản lý - Đảm bảo có các khóa đào tạo phù hợp cho nhân viên	- Duy trì đáp ứng mức độ thỏa mãn khách hàng trong kinh doanh - Các quá trình và việc lập tài liệu giúp duy trì sự ổn định trong chất lượng sản phẩm - Tăng doanh thu - Sản xuất ổn định hơn - Ý thức của nhân viên gia tăng	Biết về sự hỗ trợ hiện hành của chính phủ
G	- Nhân viên phản kháng sự thay đổi - Nỗ lực trong các quá trình lập tài liệu - Gánh nặng về giáo dục và đào tạo cho nhân viên	- Chất lượng về các kỹ năng làm việc của nhân viên ổn định hơn - Có ưu thế cạnh tranh, thu hút khách hàng nhiều hơn - Cung cấp một nền tảng tốt để đạt chứng chỉ ISO 14000	Nhận được hỗ trợ về tài chính từ chính phủ dưới dạng chính phủ hỗ trợ kinh phí cho việc thực hiện ISO 9000.

(*) Bảy doanh nghiệp này được tác giả của nghiên cứu ký hiệu là A, B, C, D, E, F và G; trong số này có 3 doanh nghiệp đã đạt chứng nhận ISO 9000 là E, F và G. Doanh thu hàng năm của các doanh nghiệp này vào khoảng từ 5.5 đến 60 triệu S\$.)

2. Nghiên cứu của Calingo (1995)

Trước nghiên cứu của Quazi và Padibjo, Calingo - người đã từng làm việc cho các công ty đạt chứng nhận ISO 9000 ở Singapore - cũng đã đưa ra một kết quả nghiên cứu về những khó khăn và lợi ích của việc đạt được ISO 9000 như sau:

Khó khăn	Lợi ích
- Có được sự cam kết/hỗ trợ từ các nhà quản lý/nhân viên - Tốn thời gian cho việc xây dựng hệ thống/ đào tạo/ hội họp - Phải khuyến khích và động viên nhân viên - Việc hiểu được hệ thống - Việc vượt qua các rào cản thông tin	- Cải tiến hệ thống chất lượng - Thỏa mãn khách hàng - Giành được ưu thế cạnh tranh - Đạt được TQM - Giành được thêm thị trường xuất khẩu sang Châu Á và Châu Âu - Ghi chép lại các vấn đề chất lượng - Giảm các khó khăn về chất lượng - Khuyến khích cách làm việc theo nhóm

IV. CÁC TÌNH HUỐNG NGHIÊN CỨU CỤ THỂ

1. Ranoda Electronics Pte.Ltd.

Ranoda Electronics Pte. Ltd. là tổ chức đầu tiên chúng tôi tiếp xúc trong nghiên cứu này. Đây là một doanh nghiệp sản xuất các loại mạch dẫn, thuộc tập đoàn Ultro Technologies (Singapore). Số lượng nhân viên

là 150 người. Ranoda Electronics Pte. Ltd. đạt chứng nhận ISO 9001, cấp bởi "Certification International" (UK) vào ngày 28.05.1997.

Vấn đề khó khăn nhất của Ranoda Electronics là nhân viên cấp thấp hoàn toàn không hiểu gì về ISO 9000 và họ rất lo ngại vì thấy mình

phải làm thêm nhiều việc. Nhận thức rõ sự cần thiết của việc đào tạo cho nhân viên ở khâu sản xuất, cấp lãnh đạo công ty quyết định mời tư vấn bên ngoài vào tổ chức một khóa đào tạo ngắn (hai giờ), cung cấp cho các quản đốc, các trưởng dây chuyền sản xuất, các cố vấn sản xuất những kiến thức tổng quát về ISO 9000 như: ISO là gì,

tại sao công ty phải đạt ISO 9000,... Khóa đào tạo này không đi sâu vào từng yêu cầu cụ thể của bộ tiêu chuẩn cũng như không diễn giải công việc của từng người trong từng bộ phận. Sau đó những người đã tham gia khóa đào tạo trên đào tạo lại các nhân viên làm việc trong bộ phận của mình, tùy theo trình độ của nhân viên mà lựa chọn cách đào tạo và thời gian đào tạo cho phù hợp.

Cấp lãnh đạo chứng tỏ sự cam kết của họ với chương trình bằng cách luôn tỏ ra kiên nhẫn. Họ không đưa ra một thời hạn hay thời điểm nhất định cho nhân viên để hoàn tất chương trình mặc dù họ muốn đạt được mục tiêu càng sớm càng tốt. Ví dụ, cấp lãnh đạo không bao giờ tuyên bố với nhân viên rằng công ty họ phải đạt được chứng nhận ISO trong vòng ba tháng. Theo họ, việc tuyên bố như vậy sẽ rất nguy hiểm vì nó sẽ làm nhân viên cảm thấy căng thẳng ngay từ đầu, khi mà nhân viên còn chưa biết họ sẽ phải làm những việc cụ thể nào, và điều này sẽ làm công việc trở nên rối rắm. Do đó, cấp lãnh đạo quyết định dành ra một năm để triển

khai và hoàn tất chương trình; tất nhiên họ cũng nói thêm rằng sẽ rất tốt nếu tổng ty có thể đạt được chứng nhận vào bất cứ thời điểm nào sớm hơn trong khoảng một năm đó. Điều này tạo một tâm lý ổn định trong nhân viên.

Về mặt tài chính, cấp lãnh đạo sẵn sàng bỏ ra một khoản ngân sách đáng kể cho quá trình chất lượng: trả tiền lương cho nhân viên làm việc thêm giờ cho các vấn đề cần thiết để đạt giấy chứng nhận.

Ranoda đã mời tư vấn (C.C.Loo - Singapore) và làm việc rất chặt chẽ với tư vấn. Công việc của tư vấn là:

- Tìm hiểu căn cứ về các quá trình hoạt động của Ranoda.

- Cung cấp khóa đào tạo (đã được đề cập ở phần trên).

- Tạo "bộ khung" cho các tài liệu ghi chép của công ty; giúp đỡ và theo sát nhóm chất lượng thực hiện việc lập tài liệu.

- Hướng dẫn các công nhân ở dây chuyền sản xuất vận hành công việc theo tài liệu đã ghi chép. Chính vì vậy, cơ quan tư vấn không gởi chỉ một, hai người mà gởi một nhóm tư vấn gồm sáu người đến làm việc tại Ranoda.

Theo ông Kenneth Tan - Giám đốc Bán hàng và là một trong bốn thành viên của Nhóm Quản lý, nhóm chịu trách nhiệm chính trong quá trình áp dụng ISO 9000 của công ty - thì nhà tư vấn đóng vai trò rất lớn trong sự thành công của Ranoda. Ở đây, công ty đã thành công nhờ lựa chọn được một nhà tư vấn có khả năng hiểu mình và thật sự theo sát mọi giai đoạn trong chương trình.

Ranoda Electronics Pte. Ltd. đã đạt giấy chứng nhận ISO 9001 sau 6 tháng xây dựng và triển khai hệ thống chất lượng theo tiêu chuẩn ISO.

2. Air Power Resources Pte. Ltd.

Air Power Resources là một doanh nghiệp dịch vụ với khoảng 60 nhân viên, chuyên bán và lắp đặt (cùng với việc cung cấp các dịch vụ hậu mãi) các hệ thống nén khí. Công ty đạt chứng nhận ISO 9002 do BVQI cấp vào 23/12/1996.

Vì là một doanh nghiệp có quy mô nhỏ, số lượng nhân viên ít nên Air Power Resources không gặp khó khăn trong việc giúp nhân viên nhận thức được tầm quan trọng của chứng nhận ISO 9000 cũng như trong việc lôi kéo họ vào quá trình. Tất cả nhân viên được giải thích về chính sách chất lượng của công ty, về bộ tiêu chuẩn hệ thống chất lượng phù hợp nào công ty sẽ sử dụng (cụ thể là ISO 9002), về những lợi ích công ty sẽ thu được nếu đạt chứng nhận ISO 9002. Đây không phải là những khóa huấn luyện, đào tạo mà chỉ là những buổi nói chuyện chính thức giữa cấp lãnh

đạo và toàn thể nhân viên của công ty với mục đích giúp cho nhân viên nhận thức rõ về những gì họ cần làm trước mắt và lâu dài. Vấn đề trước mắt là: viết thành văn bản công việc mình làm (tất nhiên các văn bản này chỉ là những văn bản rất sơ bộ ban đầu, chưa phải thành tài liệu ngay). Nhóm Quản lý của công ty yêu cầu nhân viên làm điều đó là vì hai lý do:

- Họ biết nhân viên có khả năng làm công việc này. Mặc dù những gì nhân viên viết chưa thể trở thành tài liệu hoàn tất nhưng cũng ít nhất giúp cho Nhóm Quản lý và các nhà tư vấn nắm rõ hơn và nhanh hơn quá trình làm việc cũng như thói quen làm việc của nhân viên.

- Đây là một cách giúp nhân viên quan tâm và cảm thấy có trách nhiệm với chương trình ISO 9000 của công ty ngay từ đầu. Ông Eric Goh - Giám đốc Điều hành - nói: "Dù sao, nhân viên cũng cảm thấy họ thật sự đang tham gia vào chương trình. Nếu không có công việc cho họ làm ngay từ đầu chương trình, họ sẽ có cảm giác rằng cấp lãnh đạo chỉ mới "ngồi vẽ" ra công việc mới, rằng đây chưa chắc là một chương trình sẽ được thực hiện nghiêm túc."

Tuy nhiên, do nhân viên phải đi ra ngoài công ty để giao dịch hoặc cung cấp dịch vụ quá thường xuyên nên Air Power Resources mất một thời gian khá dài mới đạt được chứng nhận vì việc này làm cho nhân viên không thể hoàn toàn tập trung vào công việc, từ đó xảy ra nhiều điểm chưa đạt yêu cầu.

Một điểm cần lưu ý khác là do phụ thuộc khá nhiều vào tư vấn, nhất là trong việc lập tài liệu (tài liệu hoàn toàn do nhà tư vấn lập, phía công ty chỉ tham gia vào bước hiệu chỉnh) nên quá trình lập tài liệu bị kéo dài (bảy tháng) và còn nhiều thiếu sót.

Air Power Resources là trường hợp duy nhất trong bốn tình huống được thực hiện trong nghiên cứu này đã không thành công trong lần thanh tra đầu tiên của cơ quan chứng nhận. Một số điểm không đạt yêu cầu sau lần thanh tra thứ nhất là:

- * Tiêu chuẩn 4.1 (Trách nhiệm quản lý): Không lập tài liệu về các đòi hỏi (tiêu chuẩn, trình độ) đối với đại diện quản lý.

- * Tiêu chuẩn 4.6 (Mua nguyên vật liệu): Danh sách những người bán hàng (danh sách đã được thông qua) không có bằng chứng chứng tỏ nó được cập nhật và duy trì liên tục.

- * Tiêu chuẩn 4.5 (Kiểm soát tài liệu và dữ liệu): Không có bằng chứng chứng tỏ rằng các thủ tục được lập và duy trì để kiểm soát các bản vẽ minh họa việc lắp đặt.

- * Tiêu chuẩn 4.17 (Thanh tra nội bộ):

- Không có sẵn lịch thanh tra
- Không ghi chép vào tài liệu những khu vực/bộ phận đã được thanh tra

- * Tiêu chuẩn 4.14 (Các hành động sửa chữa và ngăn ngừa): Việc xử lý phần nân của khách hàng chưa được định nghĩa/xác định rõ ràng.

3. Enplas Co., (Singapore) Pte. Ltd.

Enplas Co., (Singapore) Pte. Ltd. là một trong nhiều chi nhánh của công ty mẹ Enplas - Nhật Bản. Enplas Co. (Singapore) Pte. Ltd. là doanh nghiệp sản xuất cơ trung bình (số lượng nhân viên vào khoảng 200) với sản phẩm là "Hệ thống đúc các bộ phận có độ chính xác cao làm bằng chất dẻo dùng cho việc tiêm chích". Công ty đạt ISO 9002 cấp bởi BVQI vào ngày 30/09/1995. Mặc dù là doanh nghiệp sản xuất nhưng Enplas Co. (Singapore) Pte. Ltd. chỉ xin giấy chứng nhận ISO 9002 là do phần thiết kế được đảm trách bởi công ty mẹ tại Nhật hoặc bởi chính khách hàng của công ty.

Vì là doanh nghiệp sản xuất nên Enplas Co. (Singapore) Pte. Ltd. phải quan tâm đến nhân viên, đặc biệt là công nhân ở khâu sản xuất. Điều quan trọng mà Enplas Co. (Singapore) Pte. Ltd. làm là giúp họ nắm được một số thông tin cơ bản về hệ thống chất lượng như: chính sách chất lượng, các mục tiêu chất lượng... thông qua những cách đơn giản nhất như: cho in chính sách chất lượng lên các áp phích treo trên tường ở nhiều khu vực trong công ty, đồng thời in trong các phiếu nhỏ bỏ túi, sử dụng cả tiếng Anh và Hoa, để đưa cho từng nhân viên và đề nghị nhân viên lấy chúng ra xem hàng ngày, trước mỗi bữa ăn.

Là chi nhánh của một công ty Nhật Bản nên vấn đề giao tiếp giữa cấp lãnh đạo và nhân viên của Enplas Co. (Singapore) Pte. Ltd. còn có những rào cản. Trong trường hợp này, cần có những nhà quản lý giỏi người địa phương và Enplas Co. (Singapore) Pte. Ltd. đã có được điều kiện cần này.

Về phía quản lý, công ty thành lập một Hội đồng Triển khai - là nhóm chịu trách nhiệm chính thực hiện toàn bộ chương trình. Hội đồng có 8 (tám) người, bao gồm các nhà quản lý các bộ phận và trưởng các phòng ban. Những người này phải hiểu rõ mức độ quan trọng của từng công việc của quá trình xây dựng hệ thống chất lượng, đồng thời cũng là những người phải làm thêm giờ (ngoài giờ làm việc chính thức) để rút ngắn thời gian đạt giấy chứng nhận. Tuy nhiên, trong Hội đồng Triển khai có đại diện của bộ phận Bán hàng, thường phải đi nước ngoài để thực hiện giao dịch; điều này là một khó

khẩn cho chương trình vì nó trì hoãn tiến độ thực hiện.

Thời gian cho toàn bộ chương trình, kể từ lúc cấp lãnh đạo lập kế hoạch xây dựng hệ thống chất lượng theo ISO 9002 đến lúc công ty đạt giấy chứng nhận là 9 tháng.

4. Diethelm Singapore Pte. Ltd. - Healthcare Division

Diethelm Singapore Pte. Ltd. là một chi nhánh của công ty mẹ Diethelm - Thụy Sĩ. Healthcare Division của công ty đạt giấy chứng nhận ISO 9002 do SGS (Thụy Sĩ) cấp vào tháng 03/1995. Healthcare Division có 80 nhân viên.

Đối với nhân viên của Healthcare Division - Diethelm, sự hỗ trợ và khuyến khích thật sự của cấp lãnh đạo là rất quan trọng. Ở đây, cấp lãnh đạo đã có những sáng kiến tuy nhỏ nhưng đã làm nhân viên hài lòng và vì vậy họ quyết tâm thực hiện chương trình như:

- Cấp bằng chứng nhận cho tất cả nhân viên sau khi họ hoàn tất khóa đào tạo.

- Sau khi đạt được giấy chứng nhận, cấp lãnh đạo quyết định tổ chức một buổi ăn tối thân mật với toàn thể nhân viên, và tặng mỗi người một thanh nhỏ bằng vàng có khắc tên của tổ chức đi kèm với "danh hiệu" mà tổ chức của họ vừa đạt được, đó là "Đạt chứng nhận ISO 9002". Cũng nhân cơ hội này, cấp lãnh đạo nhắc nhở nhân viên tiếp tục duy trì hệ thống chất lượng mà họ vừa xây dựng được.

Ngoài ra, cấp lãnh đạo còn:

- Trả tiền làm thêm ngoài giờ một cách xứng đáng nếu nhân viên thật sự làm việc để đóng góp vào chương trình.

- Tổ chức đào tạo cho tất cả nhân viên. Ở đây, nhân viên được chia ra đào tạo một cách chính quy theo từng bộ phận; mục đích là giúp nhân viên thấy được mối liên quan giữa công việc của họ với những gì mà hệ thống chất lượng theo ISO 9000 đòi hỏi, từ đó họ biết được mình cần làm gì và làm như thế nào để đóng góp cho chương trình thông qua công việc làm hàng ngày.

Cơ quan tư vấn mà Healthcare Division - Diethelm Singapore Pte. Ltd. chọn cũng là C.C.Loo (Singapore). C.C.Loo cử hai nhà tư vấn đến làm việc với Healthcare Division. Hai nhà tư vấn này có nhiệm vụ:

- tìm hiểu, xác định các quá trình của tổ chức

- đào tạo nhân viên
- giúp Nhóm Thực hiện ISO 9000 lập tài liệu, chủ yếu là phần hiệu chỉnh Sổ tay Chất lượng

Thời gian hoàn tất chương trình của Healthcare Division là 9 tháng (từ 06/1994 đến 03/1995) và tổng chi phí xây dựng hệ thống chất lượng

theo ISO 9002 của Healthcare Division - Diethelm là S\$70,000.

V. KẾT LUẬN

a. Yếu tố con người

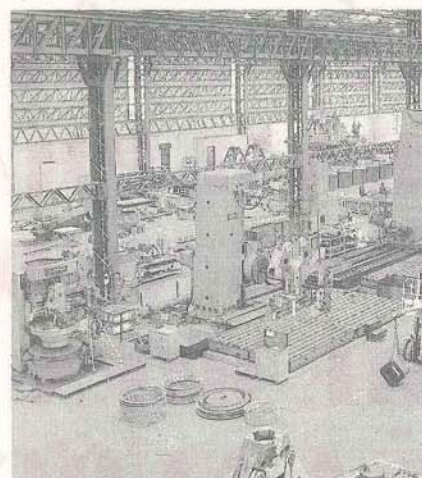
Trong cả bốn trường hợp được thực hiện trong nghiên cứu, yếu tố con người là yếu tố gây ra nhiều khó khăn nhất và mang tính quyết định cao nhất đối với sự thành công hay thất bại cũng như đối với hiệu quả thực hiện chương trình chất lượng theo ISO 9000.

• Cấp lãnh đạo

Cấp lãnh đạo đã thể hiện quyết tâm cao thông qua việc:

- Yêu cầu nhân viên làm thêm giờ cho việc triển khai quá trình thực hiện ISO 9000 mặc dù điều này sẽ gây tốn kém

- Sẵn sàng cùng tham gia thực hiện với nhân viên khi cần thiết.



- Nhóm Quản lý/Hội đồng Triển khai/ Nhóm ISO 9000/ Nhóm Chất lượng

Dù có tên gọi khác nhau nhưng chung quy lại thì nhóm này là nguồn nhân lực rất quan trọng, có vai trò và trách nhiệm trực tiếp với chương trình. Nhóm này thường bao gồm các nhà quản lý các bộ phận của công ty. Thời gian hoàn tất chương trình để đạt giấy chứng nhận của các trường hợp trong nghiên cứu này gần như phụ thuộc hoàn toàn vào mức độ tích cực của nhóm.

• Tư vấn

Cả bốn tổ chức được phỏng vấn đều cho rằng các chuyên gia tư vấn giúp họ rất nhiều, đặc biệt là trong việc lập tài liệu.

• Nhân viên

Là nhân tố luôn được quan tâm đầu tiên trong tiến trình xây dựng hệ thống chất lượng. Các công ty được phỏng vấn đều chú trọng đến đào tạo

nhân viên. Điều này cũng dễ hiểu vì nếu không được đào tạo trực tiếp thì nhân viên sẽ không hiểu gì về ISO, không biết bộ tiêu chuẩn này đòi hỏi họ những gì.

b. Lựa chọn nhà tư vấn

Cả bốn công ty trong nghiên cứu này đều chọn cơ quan tư vấn là một tổ chức Singapore. Lý do là các nhà tư vấn người Singapore sẽ giao tiếp dễ dàng hơn với tất cả nhân viên trong công ty (hầu hết nhân viên là người địa phương và một số lớn vẫn còn sử dụng tiếng Hoa nhiều hơn tiếng Anh.)

c. Hình thức thanh tra nội bộ

Cả bốn trường hợp trong nghiên cứu đều áp dụng cách thanh tra chéo giữa các bộ phận khi tiến hành thanh tra nội bộ.

d. Đối với doanh nghiệp sản xuất

- Phải khuyến khích và hướng dẫn các nhân viên làm việc trên dây chuyền sản xuất một cách kiên nhẫn vì họ rất ngại thay đổi thói quen, phương pháp làm việc, và thiếu tự tin khi phải thực hiện đồng thời công việc thường ngày và các công việc cần thiết để xây dựng hệ thống chất lượng theo ISO 9000. Vì vậy, vai trò của những người quản lý, quản đốc trực tiếp của những nhân viên này.

- Tài liệu cần ngắn gọn, dễ hiểu, ngôn ngữ đơn giản, dùng sơ đồ minh họa cho các quá trình sản xuất.

e. Đối với doanh nghiệp dịch vụ

Đa số nhân viên có thể nắm bắt dễ dàng các đòi hỏi của ISO 9000 và có tinh thần đóng góp cao. Tuy nhiên, nhân viên thường xuyên đi giao dịch với khách hàng bên ngoài công ty hoặc thậm chí ngoài nước, do đó không nắm bắt đầy đủ thông tin về quá trình thực hiện ISO (ví dụ: khi tài liệu được hiệu chỉnh, họ không được cập nhật ngay), điều này làm ảnh hưởng đến thời gian hoàn tất chương trình.

Trên đây là một vài nhận xét rút ra được từ việc tìm hiểu quá trình áp dụng ISO 9000 tại bốn tổ chức ở Singapore. Hy vọng các kết quả trên sẽ phần nào giúp ích cho các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình "tiến tới cạnh tranh bằng chất lượng" của mình.

Tài liệu tham khảo

[1] Gerard W. Paradis, Fen Small & Information Mapping Team ISO, *Demystifying ISO 9000*. Addison-Wesley Publishing Company. 1996

[2] Hesam A. Quazi, Samuel R. Padibjo, *A Journey Toward Total Quality Management Through ISO 9000 Certification - A Study on Small and Medium-sized Enterprises in Singapore*

[3] ISO Standards - Focusing on Quality and Environmental Management Systems, *The Straits Times*, November 12, 1997

[4] Các tài liệu - số liệu do các tổ chức trong nghiên cứu này cung cấp.