

Đánh giá hệ thống quản lý chất lượng của các doanh nghiệp được cấp giấy chứng nhận

(Tiếp theo kỳ trước)

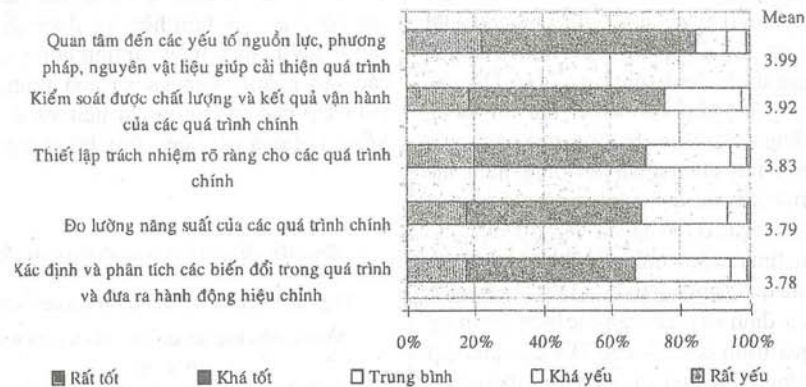
Quản lý thông tin

Thông tin và dữ liệu tin cậy, thích hợp sẽ giúp cho các DN có thể đạt được chất lượng tốt hơn, cải thiện kết quả hoạt động cũng như khả năng cạnh tranh của DN.

Nhiều DN đã xác định được tầm quan trọng của nguồn thông tin chính xác và kịp thời, cũng như những giá trị mang lại của nó rất lớn đối với cải thiện quá trình và chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Kết quả cho thấy một số công tác quản lý thông tin đã được các DN thực hiện khá tốt (hình 7), chẳng hạn như dữ liệu, thông tin luôn chính xác và tin cậy (mean = 3.88, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt chiếm trên 70%), ra quyết định dựa trên phân tích sự kiện kết hợp với kinh nghiệm (mean = 3.88, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt chiếm khoảng 70%), duy trì cơ sở dữ liệu của khách hàng, nhà cung cấp và nhân viên (mean = 3.87, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt chiếm khoảng 70%), và luôn cập nhật và hiệu chỉnh các nguồn thông tin (mean = 3.81, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt chiếm khoảng 70%).

NGUYỄN THÚY QUỲNH LOAN

Tuy nhiên, một số yếu tố chưa được đánh giá thấp hơn so với các yếu tố nêu

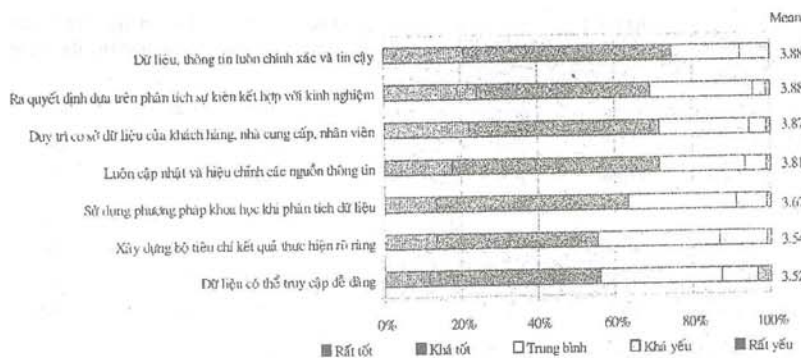


Hình 8 Công tác quản lý theo quá trình

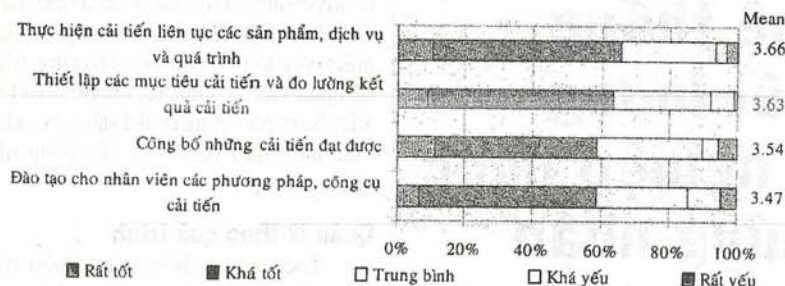
trên như sử dụng phương pháp khoa học khi phân tích dữ liệu, và dữ liệu có thể truy cập dễ dàng. Trong quá trình phỏng vấn tại các DN, các trưởng bộ phận cho biết, vì đây là yếu tố có liên quan nhiều đến ứng dụng công nghệ thông tin (CNTT) trong DN nên để thực hiện tốt các yếu tố này cần phải có sự hỗ trợ rất nhiều từ hệ thống CNTT của DN. Một trong những ứng dụng của CNTT mà hỗ trợ nhiều nhất cho các yếu tố này đó là hệ thống mạng nội bộ và hệ thống hỗ trợ

Nhìn chung các DN đánh giá khá tốt các công tác quản lý theo quá trình (hình 8). Để vận hành hiệu quả, họ đã quan tâm nhiều đến các yếu tố nguồn lực, phương pháp, nguyên vật liệu (mean = 3.99, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt trên 80%), từ đó giúp họ kiểm soát được chất lượng và kết quả vận hành của các quá trình chính (mean = 3.92, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt trên 70%). Và để có thể quản lý dễ dàng các quá trình chính này, các DN còn thiết lập trách nhiệm rõ ràng (mean = 3.83, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt khoảng 70%) như là thiết lập mục tiêu cụ thể cho từng cá nhân, mô tả chức vụ rõ ràng, lập kế hoạch và báo cáo để kiểm soát chất lượng cho từng quá trình tạo ra sản phẩm/ dịch vụ. Thực tế, đây là những điều khoản được đòi hỏi trong các HTQLCL.

Tuy nhiên, hai yếu tố còn lại là đo lường năng suất của các quá trình chính, và xác định và phân tích các biến đổi trong quá trình chính và đưa ra hành



Hình 7 Công tác quản lý thông tin



Hình 9 Công tác cải tiến liên tục

động hiệu chỉnh được các DN đánh giá không cao bằng các yếu tố trên. Thực tế, nhiều DN cũng đã thực hiện khá tốt công tác đo lường năng suất của các quá trình chính, nhưng một số DN cho rằng họ gặp khó khăn khi đo lường năng suất vì theo họ cách tính năng suất hiện nay chưa phản ánh đúng năng lực thực sự của quá trình và họ rất mong muốn các cơ sở đào tạo hay tư vấn giúp họ tìm ra cách tính năng suất hợp lý với các quá trình cụ thể tại DN của họ. Để xác định và phân tích các biến đổi trong quá trình đòi hỏi các DN cần phải áp dụng hiệu quả các công cụ thống kê, nhưng việc áp dụng này vẫn còn hạn chế ở các DN, thậm chí nhiều DN chưa quan tâm đến các công cụ này, cho nên họ đã không phát huy được hiệu quả vốn có của nó.

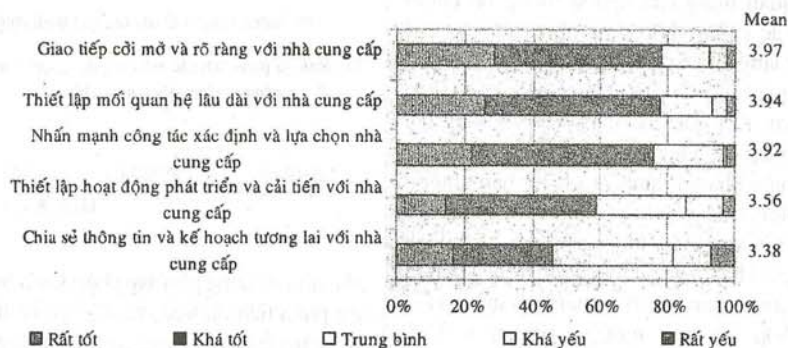
Cải tiến liên tục

Hoạt động cải tiến liên tục cần phải được xem như là một mục tiêu lâu dài và thường xuyên của DN. Do đó, các DN phải không ngừng nâng cao tính hiệu lực của HTQLCL thông qua việc sử dụng chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, kết quả đánh giá, phân tích dữ liệu, hành động khắc phục và phòng ngừa.

Khi đề cập đến công tác cải tiến liên tục, hầu hết các DN đều nhận thức được tầm quan trọng của công tác này trong hoạt động tổ chức của họ, tuy nhiên nhiều DN vẫn cho rằng khả năng thực hiện cải tiến liên tục tại DN của họ vẫn còn hạn chế, nên mức đánh giá kết quả thực

hiện của công tác này thấp hơn hẳn so với các công tác khác (hình 9). Cụ thể các công tác cải tiến liên tục được đề cập ở đây là thực hiện cải tiến liên tục các sản phẩm, dịch vụ và quá trình, thiết lập các mục tiêu cải tiến và đo lường kết quả cải tiến, công bố những

có thực hiện những cải tiến, nhưng nhiều cải tiến ở đây mang tính chất đối phó tức thời hơn là mang tính chất phòng ngừa lâu dài, nghĩa là nếu có sự cố gì xảy ra thì ngay lập tức họ có thể tìm ra các xử lý lúc đó, nhưng sau này sự cố này vẫn tiếp tục lặp lại. Và dường như cách giải quyết sự vụ như thế này đã ăn sâu trong suy nghĩ của những người vận hành. Có DN đã đặt chỉ tiêu cho mỗi bộ phận hàng năm đều phải có những sáng kiến cải tiến, nếu thực hiện tốt sẽ được công nhận khen thưởng, nhưng nếu không có sáng kiến cải tiến nào thì cũng không có vấn đề gì. Chính với quan điểm quản lý như vậy đã làm cho hoạt động cải tiến không phải là hoạt động chính và thường xuyên trong tổ chức, mà dường như chúng chỉ được xem như hoạt động phụ. Do đó, công tác đào tạo cho nhân viên các phương



Hình 10 Công tác quan hệ với nhà cung cấp

cải tiến đạt được, và đào tạo cho nhân viên các phương pháp, công cụ cải tiến, đều có giá trị mean chỉ ở trên mức trung bình từ 3.47 đến 3.66.

Thực tế các DN cho rằng họ đều

pháp, công cụ cải tiến ít được DN quan tâm. Nói một cách khác, các DN chưa làm cho các cá nhân trong tổ chức thấy được hoạt động cải tiến là dành cho tất cả mọi người và tham gia vào hoạt

Bảng 2 Mối tương quan giữa công tác quản lý chất lượng với kết quả hoạt động kinh doanh của DN

Kết quả kinh doanh Công tác quản lý chất lượng	Kết quả và hiệu quả quá trình	Sự hài lòng của nhân viên	Mối quan hệ với khách hàng	Thị trường	Doanh thu và lợi nhuận	Thời gian đặt hàng
Lãnh đạo	.228	.545**	.254*	.091	.028	.006
Hướng đến khách hàng	.243*	.406**	.363**	.051	-.008	.038
Sự tham gia của nhân viên	-.028	.274*	.384**	.141	.207	-.054
Quản lý thông tin	.254*	.182	.221	.247*	.028	.049
Quản lý quá trình	.270*	.449**	.237*	.019	.008	.002
Cải tiến liên tục	.324**	.395**	.121	.069	.181	-.007
Mối quan hệ với nhà cung cấp	.403**	.201	.325**	.167	.069	-.159

** Mối tương quan Pearson có ý nghĩa tại mức 0.01 (2-đuôi).
* Mối tương quan Pearson có ý nghĩa tại mức 0.05 (2-đuôi).

động cải tiến là điều đương nhiên, cũng như chưa làm cho nhân viên cảm thấy thích thú khi tham gia các hoạt động này.

Quan hệ với nhà cung cấp

Chất lượng là yếu tố quan trọng hơn là giá cả trong việc chọn lựa nhà

cung cấp. Mỗi quan hệ dài hạn với nhà cung cấp cần phải được thiết lập và DN cần phải hợp tác với nhà cung cấp để cùng cải tiến chất lượng của sản phẩm/dịch vụ.

Khi xem xét mối quan hệ với nhà cung cấp, các công tác được đánh giá thực hiện tốt là giao tiếp cởi mở và rõ

ràng với nhà cung cấp (mean = 3.97, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt gần 80%), thiết lập mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp (mean = 3.94, tương ứng với mức đánh giá khá tốt và rất tốt gần 80%), và nhấn mạnh công tác xác định và lựa chọn nhà cung cấp (mean = 3.92, tương ứng với mức đánh

Bảng 3: Diễn giải các mối tương quan giữa công tác quản lý chất lượng với kết quả hoạt động kinh doanh của DN

Các mối tương quan có đủ bằng chứng thống kê	Hàm ý quản lý	Giải thích
Công tác lãnh đạo có mối tương quan với với 2 yếu tố: sự hài lòng của nhân viên và mối quan hệ với khách hàng	Nếu DN muốn gia tăng sự hài lòng của nhân viên và xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng thì họ cần phải quan tâm và thực hiện tốt các công tác lãnh đạo trong DN mình.	Một khi công tác lãnh đạo được thực hiện tốt, điều này sẽ làm cho nhân viên cảm thấy an tâm trong công việc, tin tưởng vào cấp trên và tích cực tham gia và đóng góp công sức của mình cho DN. Về khía cạnh xây dựng mối quan hệ với khách hàng cũng tốt hơn nếu khách hàng nhận thấy các nhà quản lý của DN quan tâm và hiểu họ. Tuy nhiên, kết quả phân tích cũng cho thấy chưa có đủ bằng chứng thống kê để xác định có mối tương quan giữa công tác lãnh đạo với 4 yếu tố kết quả kinh doanh còn lại.
Công tác hướng đến khách hàng có mối tương quan với 3 yếu tố: kết quả và hiệu quả của quá trình, sự hài lòng của nhân viên, và mối quan hệ với khách hàng	Nếu DN muốn gia tăng kết quả và hiệu quả của quá trình vận hành, gia tăng sự hài lòng của nhân viên, và xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng thì họ cần phải quan tâm và thực hiện tốt các công tác hướng đến khách hàng.	Một khi đã hiểu rõ nhu cầu và mong muốn của khách hàng về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, những thông tin này sẽ rất hữu ích để cải thiện kết quả và hiệu quả của quá trình. Khi nhìn từ bên ngoài, chúng ta thường nghĩ rằng công tác hướng đến khách hàng không có mối tương quan với sự hài lòng của nhân viên, nhưng trong nghiên cứu này chúng lại có tương quan mạnh với nhau. Qua quá trình phỏng vấn tại DN, chúng tôi đã ghi nhận ý kiến của các nhân viên trong vấn đề này như sau: trong quá trình thực hiện các hoạt động liên quan đến khách hàng, các nhân viên đều cảm thấy việc làm của mình có ý nghĩa khi làm cho khách hàng hài lòng, điều này làm cho họ cảm thấy vui và thúc đẩy họ làm việc tốt hơn. Và công tác hướng đến khách hàng là những hoạt động cần thiết để hỗ trợ cho việc xây dựng mối quan hệ với khách hàng, nên mối tương quan giữa chúng là điều tất nhiên.
Công tác tham gia của nhân viên có mối tương quan với với 2 yếu tố: sự hài lòng của nhân viên và mối quan hệ với khách hàng	Nếu DN muốn gia tăng sự hài lòng của nhân viên và xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng thì họ cần phải quan tâm và thực hiện tốt các công tác tham gia của nhân viên.	Công tác tham gia của nhân viên được thực hiện tốt chứng tỏ nhân viên có động lực làm việc và hài lòng với công việc, nên mối tương quan của công tác này với việc gia tăng sự hài lòng của nhân viên là điều tất nhiên. Và khi họ làm tốt công việc được giao và kết quả đạt được làm thỏa mãn yêu cầu của khách hàng, điều này sẽ xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng. Thực tế con người chính yếu tố cốt lõi tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng.
Công tác quản lý thông tin có mối tương quan với với 2 yếu tố: kết quả và hiệu quả của quá trình, và thị trường	Nếu DN muốn gia tăng kết quả và hiệu quả của quá trình vận hành, và mở rộng thị trường thì họ cần phải quan tâm và thực hiện tốt các công tác quản lý thông tin.	Các công tác quản lý thông tin như duy trì hệ thống dữ liệu, thông tin luôn chính xác, tin cậy, cũng như việc sử dụng những phương pháp khoa học để phân tích dữ liệu là những hoạt động cần thiết nhằm cung cấp những thông tin chính xác và kịp thời cho quá trình sản xuất, và sẽ làm cho quá trình này nâng cao hiệu quả và đạt được mục tiêu đề ra. Việc quản lý thông tin tốt không chỉ có lợi cho các quá trình bên trong DN mà giúp DN theo dõi được những biến động của thị trường, qua đó DN có được những chiến lược hay đối sách kịp thời và chính xác đối với xu hướng chung của thị trường. Nhờ vậy DN có thể giành được nhiều ưu thế hơn so với các đối thủ khác.
Công tác quản lý theo quá trình có mối tương quan với với 3 yếu tố: kết quả và hiệu quả của quá trình, sự hài lòng của nhân viên, và mối quan hệ với khách hàng	Nếu DN muốn gia tăng kết quả và hiệu quả của quá trình vận hành, gia tăng sự hài lòng của nhân viên, và xây dựng mối quan hệ với khách hàng, thì họ cần phải quan tâm và thực hiện tốt các công tác quản lý theo quá trình.	Mục tiêu của quản lý theo quá trình là nhằm nâng cao kết quả và hiệu quả của quá trình, cho nên tồn tại mối tương quan giữa quản lý theo quá trình với kết quả và hiệu quả của quá trình là điều đương nhiên. Hơn nữa, khi nhân viên thông suốt và hiểu rõ quá trình, họ sẽ nhanh chóng tìm ra các nguyên nhân chính và đưa ra các biện pháp hữu hiệu để giải quyết sự cố một cách triệt để. Do luôn chú động trong công việc kiểm soát và xử lý, nhân viên sẽ cảm thấy thích thú và hài lòng với công việc. Ngoài ra, kết quả của một quá trình vận hành tốt sẽ đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Nói một cách khác, một quá trình đạt chất lượng cao không chỉ đem lại sự hài lòng cho khách hàng mà còn đem lại sự hài lòng cho bản thân DN đó.
Công tác cải tiến liên tục có mối tương quan với với 2 yếu tố: kết quả và hiệu quả của quá trình, và sự hài lòng của nhân viên	Nếu DN muốn gia tăng kết quả và hiệu quả của quá trình vận hành, và gia tăng sự hài lòng của nhân viên, thì họ cần phải quan tâm và thực hiện tốt các công tác cải tiến liên tục.	Kết quả đạt được trong quá trình như là giảm tỷ lệ phế phẩm, lãng phí, khuyết tật,... đều là nhờ vào các hoạt động cải tiến liên tục trong DN. Hơn nữa, thông qua việc đào tạo cho nhân viên những phương pháp cải tiến sẽ giúp cho nhân viên trở nên tích cực, chủ động, và sáng tạo hơn trong việc đưa ra những sáng kiến cải tiến hữu ích cho DN. Đây cũng chính là động lực thúc đẩy và làm hài lòng nhân viên.
Mối quan hệ với nhà cung cấp có mối tương quan với 2 yếu tố: kết quả và hiệu quả của quá trình, và mối quan hệ với khách hàng	Nếu DN muốn gia tăng kết quả và hiệu quả của quá trình vận hành, và gia tăng mối quan hệ với khách hàng, thì họ cần phải quan tâm và thực hiện tốt các công tác xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp.	Dựa theo quan điểm làm đúng ngay từ đầu, yếu tố nguyên vật liệu đầu vào phải đảm bảo đạt yêu cầu thì mới có thể đạt được kết quả tốt trong quá trình sản xuất và từ đó sẽ làm hài lòng khách hàng. Do đó nếu DN có mối quan hệ tốt với nhà cung cấp, sẽ giúp có được sự đảm bảo của nguyên vật liệu đầu vào. Đây cũng chính là triết lý của quản lý chất lượng toàn diện: cần phải có sự phối hợp toàn diện giữa DN với nhà cung cấp và khách hàng.

giá khá tốt và rất tốt gần 80%). Đây là bằng chứng cho thấy, các DN đều muốn tìm được một nhà cung cấp có uy tín, đáng tin cậy để họ có thể an tâm với chất lượng ổn định của nguyên vật liệu đầu vào. Qua việc xây dựng mối quan hệ với nhà cung cấp, các DN còn nhận thấy họ có thể giảm được những chi phí giao tiếp và đánh giá khi phải thường xuyên thay đổi nhà cung cấp, cũng như chi phí kiểm tra nguyên vật liệu đầu vào.

Tuy nhiên, việc xây dựng mối quan hệ xa hơn với nhà cung cấp như là thiết lập hoạt động phát triển với nhà cung cấp (mean = 3.56), và chia sẻ thông tin và kế hoạch tương lai với nhà cung cấp (mean = 3.38) chưa được các DN quan tâm và thực hiện tốt. Theo họ, việc chia sẻ thông tin và kế hoạch tương lai với một tổ chức khác có thể dẫn tới những thông tin hay chiến lược riêng của DN bị tiết lộ, và có thể tạo thêm nhiều đối thủ tiềm ẩn. Do đó, họ rất e dè và thận trọng khi thiết lập hoạt động phát triển và cung cấp các thông tin chiến lược cho các nhà cung cấp. Thực tế, đa số các DN chỉ dừng lại ở mức độ quan hệ xã giao mà chưa có một kế hoạch hay chiến lược cụ thể để duy trì mối quan hệ lâu dài hai bên cùng có lợi.

Mối tương quan giữa công tác quản lý chất lượng với kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp

Việc nghiên cứu mối tương quan giữa công tác quản lý chất lượng và kết quả hoạt động kinh doanh sẽ giúp cho nhà quản lý có cái nhìn đúng đắn về công tác quản lý chất lượng và qua đó sẽ có những biện pháp hay chính sách quản lý thích hợp nhằm nâng cao kết quả kinh doanh của DN.

Trong nghiên cứu này chúng tôi dùng 20 tiêu chí để thể hiện kết quả hoạt động kinh doanh của DN (được tham khảo từ nghiên cứu của tác giả Escanciano và các cộng tác, 2001). Sau đó chúng tôi đã dùng kỹ thuật phân tích mối tương quan (factor analysis) để rút gọn 20 tiêu chí thành 6 yếu tố chính, đó là gia tăng kết quả và hiệu quả của quá trình vận hành, gia tăng sự hài lòng của nhân viên, xây dựng mối quan hệ tốt với khách hàng, mở rộng thị trường, gia tăng doanh thu và lợi nhuận, và giảm thời gian đặt hàng.

Kết quả phân tích cho thấy, có đủ bằng chứng thống kê để kết luận rằng

các công tác quản lý chất lượng có một số mối tương quan với các kết quả kinh doanh của DN, nghĩa là khi DN thực hiện tốt 7 công tác ở phần phân tích trên sẽ tác động tốt kết quả hoạt động kinh doanh của DN. Cụ thể, mối tương quan của từng công tác với kết quả kinh doanh được thể hiện trong bảng 2. Từ các mối tương quan này, chúng tôi đã tiến hành phỏng vấn một số nhà quản lý để hiểu rõ hơn sự tác động của công tác quản lý chất lượng lên kết quả hoạt động kinh doanh của DN, và chúng có thể được diễn giải chi tiết như trong bảng 3.

Kết luận

Thông qua 7 công tác chính trong quản lý chất lượng, nghiên cứu này đã cho chúng ta thấy một bức tranh tổng quan về thực trạng HTQLCL của các DN đã có giấy chứng nhận ở TP.HCM và một số tỉnh phụ cận như Đồng Nai và Bình Dương. Nhìn chung, các công tác được các DN đánh giá là thực hiện tương đối tốt là lãnh đạo và hướng đến khách hàng, và các công tác khác được đánh giá là thực hiện chưa thực sự tốt, đặc biệt là công tác tham gia của nhân viên, quản lý thông tin và cải tiến liên tục.

Khi đã được giấy chứng nhận về HTQLCL, nhiều DN nhận thấy kết quả hoạt động kinh doanh của DN có những bước tiến đáng kể. Như vậy, liệu những công tác quản lý chất lượng có tác động trực tiếp đến kết quả kinh doanh này không? Kết quả nghiên cứu cho thấy chúng có mối tương quan với nhau, và điều này đem lại hàm ý cho các nhà quản lý như sau:

- Các công tác quản lý chất lượng được thực hiện tốt sẽ tác động mạnh đến hiệu quả bên trong DN, do có mối tương quan giữa các công tác quản lý chất lượng với kết quả và hiệu quả của quá trình và với sự hài lòng của nhân viên.

- Các công tác quản lý chất lượng được thực hiện tốt cũng tác động đến hiệu quả bên ngoài DN ở khía cạnh khách hàng và thị trường, do có mối tương quan giữa các công tác quản lý chất lượng với khách hàng và thị trường. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng cho thấy chưa có đủ bằng chứng thống kê về mối tương quan giữa các công tác quản lý chất lượng với doanh thu và lợi

nhuận, cũng như thời gian đặt hàng.

Nghiên cứu này điều tra các DN ở nhiều ngành công nghiệp khác nhau cũng như hình thức sở hữu khác nhau, điều này thể hiện tính khái quát cao về kết quả đưa ra. Tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định. Thứ nhất, do khả năng tiếp cận các DN hạn chế, nên chúng tôi chỉ thu thập được 91 mẫu theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện, do vậy có thể chưa đại diện cho tổng thể mẫu. Thứ hai, đối với những DN mới đạt được giấy chứng nhận về HTQLCL, trong một khoảng thời gian ngắn họ rất khó đo lường chính xác tác động của các công tác quản lý chất lượng lên kết quả kinh doanh của DN, điều này có thể ảnh hưởng đến độ tin cậy của tập dữ liệu, và đây là một hạn chế khách quan. Thứ ba, với bài báo này chúng tôi chưa đưa ra sự so sánh giữa các DN có giấy chứng nhận với các DN chưa có giấy chứng nhận về các công tác quản lý chất lượng và kết quả kinh doanh nhằm giúp cho các nhà quản lý nhận thức tốt hơn về công tác quản lý chất lượng. Mặc dù tồn tại những hạn chế nêu trên, nhưng với kết quả đạt được của nghiên cứu này, đây là một tài liệu tham khảo có giá trị giúp các DN hoàn thiện hơn HTQLCL của mình ■

Tài liệu tham khảo

- Dewhurst F.W., Martínez-Lorente, A.R. and Sanchez-Rodríguez, C. (2003), "An Initial Assessment of the Influence of IT on TQM: A Multiple Case Study", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 384-374.
- Escanciano, C. Fernández E. and Vázquez, C. (2001), "Influence of ISO 9000 Certification on the Progress of Spanish Industry towards TQM", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 5, pp. 481-494.
- Jeng Y.C. (1998), "Performance Evaluation of ISO 9000 Registered Companies in Taiwan", *The TQM Magazine*, Vol. 10, No. 2, pp. 132-138.
- Nguyễn Thuý Quỳnh Loan (2003), "Improving Performance through Linking IT with TQM", submitted to *Journal of HCMC National University*.
- Rahman S. (2001), "Comparative Study of TQM Practice and Organizational Performance of SMEs with and without ISO 9000 Certification", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 18, No. 1, pp. 35-49.