**Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) chiến lược và đặc điểm tổ chức: Bằng chứng từ một thành viên WTO gần đây**

*Dinh Thai Hoanga, Barbara Igelb∗ and Tritos Laosirihongthongc*

Bài viết này trình bày một nghiên cứu so sánh về mối quan hệ giữa thực hiện quản lý chất lượng toàn diện (TQM) và đặc điểm tổ chức (quy mô, loại hình công nghiệp, hình thức sở hữu, và mức độ của sự đổi mới) trong một nước “mới công nghiệp hóa” trong khu vực Đông Nam Á. Việt Nam đã trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại thế giới (WTO) kể từ tháng 1 năm 2007, và đây là nghiên cứu thực nghiệm đầu tiên nhằm kiểm tra các hoạt động TQM tại Việt Nam.

Thông qua các phương pháp: Phân tích phương trình kết cấu (SEM), t-test và MANOVA từ dữ liệu khảo sát 222 nhà sản xuất và dịch vụ cho thấy ba phát hiện chính:

* ***Thứ nhất***, nghiên cứu này hỗ trợ các kết quả nghiên cứu trước đó về việc TQM có thể được coi như là một tập hợp các hoạt động.
* ***Thứ hai***, ngành công nghiệp ở Việt Nam đã triển khai một vài hoạt động TQM nhất định (hướng đến khách hàng và các cam kết quản lý hàng đầu) nhiều hơn so với những hoạt động khác, có thể liệt kê như thông tin và hệ thống phân tích, giáo dục và đào tạo, trao quyền cho nhân viên, và quy trình quản lý.
* ***Cuối cùng***, nghiên cứu MANOVA cho thấy một sự khác biệt rõ ràng giữa các công ty trong việc thực hiện TQM khi có sự khác nhau về quy mô công ty, loại hình công nghiệp, và mức độ đổi mới. Các công ty lớn thực hiên TQM chuyên sâu hơn (cao hơn) ở tất cả các hoạt động (TQM) ngoại trừ làm việc theo nhóm và tổ chức mở khi so sánh với các công ty nhỏ và vừa. Qua thống kê cho thấy việc thực hành TQM có ý nghĩa (đáng kể) đối với các công ty sản xuất hơn là các công ty dịch vụ, và các công ty có mức độ đổi mới cao cũng cho thấy mức độ thực hiện TQM cao hơn. Đặc biệt, việc thực hiện các hoạt động TQM thấp (ít) trong các ngành dịch vụ là ngành ở đó TQM được coi như hạn định(order-qualifier) , làm nổi bật những thách thức cho các ngành công nghiệp dịch vụ của Việt Nam dựa vào TQM để cạnh tranh thành công trên thị trường toàn cầu.

Từ khóa: Quản lý chất lượng toàn diện, đặc điểm tổ chức; Việt Nam; WTO;  
MANOVA, nghiên cứu thực nghiệm; Structural Equation Modelling; công ty sản xuất / dịch vụ.

1. **Giới thiệu**

Quản lý chất lượng toàn diện (TQM) đã đóng một vai trò quan trọng trong việc phát triển của quản lý hiện nay. Chất lượng, được coi là một yếu tố chiến lược quan trọng trong việc đạt được những thành công trong kinh doanh, hơn bao giờ hết để cạnh tranh thành công trên thị trường toàn cầu ngày nay (Dean & Evans, 1994), và nó đã trở thành khẩu hiệu chính khi các tổ chức phấn đấu cho một lợi thế cạnh tranh trong thị trường tự do hóa, toàn cầu hóa và có những am hiểu về khách hàng(Sureshchandar, Chandrasekharan, & Anantharaman, 2001). Theo những dự báo của Millar (1987) có hai loại hình công ty trong tương lai: (i) Công ty đã thực hiện quản lý chất lượng toàn diện và (ii) công ty bị phá sản, các công ty trên toàn thế giới dù lớn hay nhỏ cả trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ, đã áp dụng chiến lược chất lượng, và xem TQM là một phần"bộ công cụ" được chấp nhận ở hầu hết các người quản lý (Dow, Swanson & Ford, năm 1999).  
    Lý do chính để xem xét Việt Nam là một trường hợp nghiên cứu vì đất nước này vừa trở thành thành viên thứ 150 của Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), một cột mốc quan trọng dự kiến ​​sẽ tạo ra một kỷ nguyên thay đổi cơ bản khi quốc gia này vào thị trường toàn cầu. Là nước đông dân thứ hai của Đông Nam Á sau Indonesia, Việt Nam hy vọng rằng vị thế của một thành viên hợp pháp trong hệ thống giao dịch quốc tế sẽ tăng tốc độ tăng trưởng kinh tế nhanh chóng, làm cho nó trở thành nền kinh tế lớn thứ hai ở Đông Á sau Trung Quốc. Theo các điều khoản thành viên của mình, Việt Nam cần loại bỏ một loạt các thuế quan, trợ cấp và các rào cản khác bảo vệ ngành sản xuất và dịch vụ trong nước. Đổi lại, Việt Nam, một nước xuất khẩu chính dầu, dệt may, giày dép, gạo, hải sản, và cà phê, sẽ phải đối mặt với không ít những khó khăn thách thức khi bán hàng hoá trong thị trường toàn cầu và sẽ có sự hỗ trợ từ tổ chức WTO khi có tranh chấp thương mại. Hơn nữa, việc gia nhập cũng sẽ giúp cho các ngành công nghiệp của VN mạnh hơn thông qua việc ứng dụng các chiến lược hoạt động và sản xuất mang tính quốc tế như TQM, cung cấp dây chuyền quản lý, nghiên cứu và phát triển cũng rất quan trọng cho việc duy trì sức cạnh tranh kinh tế của quốc gia.

Nhiều công ty Việt Nam không thành công trong việc kí kết các hợp đồng quốc tế, đấu thầu hoặc xuất khẩu vì sản phẩm của họ có chất lượng quá kém. [Hùng (2003)] đã nhận ra TQM đóng vai trò quan trọng giúp các công ty đối mặt với những thách thức hội nhâp kinh tế và toàn cầu hóa. Bằng chứng thống kê cho thấy các ngành công nghiệp Việt Nam cho rằng TQM là một chiến lược hiệu quả để cải thiện sản phẩm và chất lượng dịch vụ: Tháng 8 năm 2006, 1683 một số tổ chức Việt Nam đã được chứng nhận ISO 9001 (Việt Nam, Trung tâm Năng suất, http://www.vpc.org.vn) đã thành lập một hiệp hội gọi là 'ISO Club' để kích thích áp dụng TQM và chia sẻ kinh nghiệm giữa các thành viên của Câu lạc bộ.  
Nghiên cứu về TQM tại Việt Nam, đặc biệt là những lợi ích và thách thức quản lý cho các ngành công nghiệp của Việt Nam, tuy nhiên vẫn còn rất ít  
    **Như vậy, mục đích của nghiên cứu này là để điều tra mối quan hệ giữa đặc điểm tổ chức công ty và việc thực hiện TQM trong các công ty Việt Nam**.

*Hai câu hỏi nghiên cứu được khám phá:*

a) Chiến lược TQM có thể được coi là một tập các các hoạt động?  
b) Có sự khác biệt trong việc thực hiện TQM giữa các công ty theo  
quy mô, loại hình sở hữu, loại hình doanh nghiệp, và mức độ đổi mới (đo bằng số lượng sản phẩm và dịch vụ mới)?

Điều quan trọng cần lưu ý là chúng tôi áp dụng một viễn cảnh (gốc độ) mới khi kiểm tra các mối quan hệ giữa TQM và đổi mới (Prajogo & Sohal, 2003b; Hoàng, Igel & Laosirihongthong, 2006), nếu mức độ của sự đổi mới được coi là một đặc điểm để tổ chức (biến độc lập) ảnh hưởng đến thực hiện TQM (biến phụ thuộc).  
    Phần tiếp theo lược thảo các lý thuyết liên quan đến mối quan hệ giữa TQM và đặc điểm tổ chức, tiếp theo là phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong nghiên cứu này. Sau khi trình bày việc phân tích các dữ liệu thu thập tại các công ty Việt Nam và thảo luận kết quả, một số kết luận về tác động của quy mô doanh nghiệp, loại công nghiệp và đổi mới thực hành TQM được rút ra.

**2. TỔNG QUAN LÝ THUYẾT**

2.1. TQM là một chiến lược hoạt động (vận hành)

Tài liệu trình bày rất nhiều mô tả và định nghĩa mà dường như mỗi tác giả có một định nghĩa riêng và mỗi tổ chức lại có cách triển khai riêng của mình (Watson & Korukonda, 1995). Tuy nhiên, không có cuộc thảo luận về TQM nào hoàn thành mà không có sự thừa nhận của năm chuyên gia TQM tốt nhất được biết đến như: Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby và Ishikawa. Trong một nghiên cứu gần đây, Reed, Lemark và Mero (2000) xem xét một cách hệ thống công việc và ý kiến của các chuyên gia TQM: Deming (1982, 1986), Juran (1974, 1988, 1989, 1992), Crosby (1979, 1996), Feigenbaum (1951, 1983, 1991), Ishikawa (1985) và chỉ ra những điểm tương đồng được chia sẻ trên các yếu tố TQM. Việc xem xét này cho thấy rằng tất cả họ đều đồng ý về tầm quan trọng của sáu yếu tố chính: sự hài lòng của khách hàng, việc cắt giảm chi phí, khả năng lãnh đạo và sự cam kết của ban quản trị cấp cao, đào tạo và giáo dục, làm việc theo nhóm và văn hóa tổ chức. Bên cạnh sự đồng thuận về sáu yếu tố trên, Reed et al (2000) còn tìm thấy sự khác biệt liên quan đến các yếu tố TQM. Các công cụ thống kê đóng vai trò trong việc cải thiện hoạt động kiểm soát chất lượng đã được mọi người nhấn mạnh ngoại trừ Crosby (1996), người đã ngụ ý rằng việc sử dụng kiểm soát thống kê không phải là cốt lõi trong vấn đề quản lý chất lượng. Tương tự như thế, trong khi Feigenbaum, Ishikawa và Juran nhấn mạnh thiết kế sản phẩm thì Deming và Crosby lại không. Ngoại trừ Crosby, thì tất cả mọi người đều đề cập đến xây dựng kế hoạch nhưng mỗi người lại đề cập đến các khía cạnh khác nhau của việc lập kế hoạch. Juran bao trùm tất cả các mặt của việc lập kế hoạch, Deming lại quan tâm chủ yếu tới các giai đoạn của kế hoạch, trong khi đó Feigenbaum và Ishikawa tập trung vào thông tin phản hồi và kiểm soát. Hãy để chúng tôi điểm qua một số các định nghĩa và các yếu tố TQM mà các nhà nghiên cứu đã đề xuất.

TQM có thể được định nghĩa là một tập hợp các phương pháp (kỹ thuật) và qui trình được sử dụng để giảm hoặc loại bỏ sự biến đổi (chất lượng sản phẩm) từ quá trình sản xuất hay hệ thống phân phối dịch vụ nhằm nâng cao hiệu quả , sự tin cậy và chất lượng (Steingrad & Fitzgibbons, 1993). Vuppalapati, Ahire, và Gupta (1995) cho rằng TQM là một triết lý quản lý tích hợp của việc cải tiến liên tục sản phẩm và qui trình chất lượng để đạt được sự hài lòng của khách hàng. Theo Dean and Bowen (1994), TQM là một triết lý quản lý hoặc một cách tiếp cận đặc trưng bởi các nguyên tắc, hoạt động (practices) và phương pháp (kỹ thuật). Họ chỉ ra ba nguyên tắc mà các khuôn khổ chất lượng nhất có cùng điểm chung đó là: tập trung khách hàng, cải tiến liên tục và làm việc nhóm. Mỗi nguyên tắc được thực hiện thông qua một tập hợp các hoạt động (practices) và các hoạt động này, lần lượt, được hỗ trợ bởi một hệ thống lớn các phương pháp kỹ thuật. Anderson, Rungtusanatham và Schroeder (1994) đã xác định được một số thành phần cốt lõi của TQM bắt nguồn từ chương trình 14 điểm của Deming sử dụng phương pháp Delphi. Các thành phần này phản ánh các nguyên tắc của Deming và các yếu tố này hoặc giống hoặc gần giống tương tự các yếu tố trong khung quản lý chất lượng khác. Tuy nhiên điểm yếu của nó là thiếu sự phát triển thang đo hệ thống và giá trị nội dung (Motwani, 2001). Joseph, Rajendran và Kamalanabhan (1999) đã xác định được 10 yếu tố TQM sau: sự cam kết tổ chức, quản trị nguồn nhân lực, liên kết với nhà cung cấp, chính sách chất lượng, thiết kế sản phẩm, vai trò của bộ phận chất lượng, hệ thống thông tin chất lượng, sử dụng công nghệ, quy trình hoạt động và đào tạo. Họ cũng phát triển một hệ thống đo lường có thể đánh giá mức độ triển khai của các thực hành TQM trong tổ chức đến đâu. Theo Motwani (2001), triết lý của TQM có thể hình dung qua việc xây dựng một ngôi nhà với nền móng hoặc cơ sở là việc cam kết quản lý hàng đầu. Trên nền tảng vững chắc, bốn trụ cột được xây dựng bao gồm quản lý qui trình, đo lường và kiểm soát chất lượng, huấn luyện nhân viên và tập trung khách hàng.

Sáu nghiên cứu của Saraph, Benson và Schroeder (1989), Flynn, Schroeder và Sakakibara (1994), Powell (1995), Ahire, Golhar và Waller (1996), Black và Porter (1996), Zeitz, Johannesson và Ritchie (1997) thường được trích dẫn như là ví dụ của cách tiếp cận toàn diện TQM. Mặc dù khác nhau trong các thuật ngữ sử dụng, các tác giả đã chia sẻ các yếu tố TQM phổ biến trong mô hình của họ: vai trò của quản trị cấp cao, định hướng sự hài lòng của khách hàng, làm việc theo nhóm, trao quyền cho nhân viên, sự tham gia của nhân viên, đào tạo nhân viên, thiết kế sản phẩm/ dịch vụ, quản lý nhà cung cấp, cải tiến liên tục, điều hành/ quản lý qui trình, hệ thống đo lường cải tiến chất lượng, dữ liệu và báo cáo, lập kế hoạch, điểm chuẩn, SPC (kiểm soát quá trình thống kê), văn hóa công ty và quản lý chiến lược. Những nghiên cứu này toàn diện hơn trong bản chất, kết hợp hầu hết các cấu trúc triển khai TQM và đưa ra thang chứng thực có cách tiếp cận tích hợp (hợp nhất) đến TQM (Motwani, 2001).

Dow et al. (1999) đã phát triển mô hình TQM nhằm thăm dò tác động của thực hành TQM lên chất lượng công ty. Họ chỉ ra các thực hành chất lượng có thể được phân thành chín thành phần sau: sự cam kết lực lượng lao động, chia sẻ tầm nhìn, tập trung khách hàng, sử dụng nhóm, đào tạo nhân lực, quan hệ với nhà cung cấp, sử dụng điểm chuẩn, hệ thống sản xuất tiên tiến, sử dụng nguyên tắc kịp thời. Các yếu tố này tương tự với những gì được xác định trong sáu nghiên cứu trước, ngoại trừ việc sử dụng nhóm và nguyên tắc kịp thời.

Sila và Ebrahimpour (2002) đã phân tích các nghiên cứu dựa trên những khảo sát về TQM được tiến hành trên nhiều quốc gia khác nhau đã được xuất bản trên các tạp chí giữa 1989-2000. Họ phát hiện các nghiên cứu thực nghiệm TQM có thể được nhóm lại dưới 25 loại. Bảy yếu tố đầu tiên được xem là bảy yếu tố chính của TQM, Sila và Ebrahimpour (2002) nói rằng các yếu tố này trùng nhau giữa các ý tưởng của các tác giả . Điều không đáng ngạc nhiên là vấn đề liên quan đến tập trung sự hài lòng của khách hàng nhận được nhiều sự chú ý nhất trong các khảo sát TQM vì sự thúc đẩy chính hướng tới định hướng làm hài lòng của khách hàng có mặt trong hầu hết các loại hình doanh nghiệp. Hai trong số bảy hoạt động TQM có độ bao phủ cao nhất (đào tạo và sự tham gia của nhân viên) liên quan đến quản trị nguồn nhân lực và cho rằng nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt trong việc triển khai TQM. Ngoài ra, sự quan tâm lớn (của các nghiên cứu) là vai trò lãnh đạo và sự cam kết quản lý cũng như trao quyền cho nhân viên để họ ra các quyết định của mình (Spreitzer, 1995; Ahire et al., 1996; Ahmed, 1998; Motwani, 2001). Hơn thế nữa, vấn đề liên quan đến thông tin chất lượng và đo lường hiệu suất cũng được chấp nhận bởi hầu hết các nghiên cứu.

Prajogo và Sohal (2003a) đã kiểm tra mối quan hệ giữa TQM và hiệu suất hoạt động của công ty thông qua tìm hiểu sáu thực hành (hoạt động) TQM đề xuất bởi Samson và Terziovski (1999). Những thực hành này được chia thành hai nhóm: các yếu tố cơ học và các yếu tố hữu cơ. Các yếu tố cơ học bao gồm tập trung khách hàng, quản lý quá trình, chiến lược và kế hoạch, thông tin và phân tích trong khi các yếu tố hữu cơ là lãnh đạo và quản lý con người. Phân loại này dựa trên đề xuất của Kruger (1998, 2001) cho rằng TQM nên là sự kết hợp của cả con người (yếu tố mềm) và hệ thống kỹ thuật (yếu tố cứng). Các yếu tố cơ học (tập trung khách hàng, quản lý qui trình…) có thể được xem xét ở khía cạnh cứng và các yếu tố hữu cơ (lãnh đạo và quản lý con người) đại diện cho khía cạnh mềm. Kruger (1998) nhấn mạnh khía cạnh con người của TQM bởi vì chỉ có định hướng mang tính nhân văn của TQM theo hướng phân tích tổ chức sẽ cho phép TQM thành công trong thực tế.

Theo Prajogo và Sohal (2003a), biện minh cho việc sử dụng mô hình của Samson và Terziovski (1999) vì mô hình này cấu thành tất cả các tiêu chuẩn của giải thưởng chất lượng quốc gia Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) đã được chấp nhận đại diện cho chiến lược TQM bởi các học giả như Evans và Lindsay (1993), Juran (1995) và Ahire, Landeros và Golhar (1995).

Trong một nghiên cứu thực nghiệm gần đây, Rahman và Bullock (2005) khám phá ra mối liên hệ giữa thực hành TQM và hiệu suất hoạt động bằng cách sử dụng dữ liệu từ 261 công ty sản xuất ở Úc. Kế thừa từ Dow et al. (1999) và Power, Amrik và Rahman (2001), họ xây dựng mô hình với 10 khía cạnh: sự cam kết lực lượng lao động, chia sẻ tầm nhìn, tập trung khách hàng, sử dụng nhóm, đào tạo cá nhân, quan hệ nhà cung cấp, kỹ thuật máy tính, nguyên tắc kịp lúc, sử dụng công nghệ và khả năng cải tiến liên tục. Sáu yếu tố đầu tiên được xem là yếu tố mềm, bốn yếu tố còn lại là yếu tố cứng. Các yếu tố mềm chủ yếu là quản lý nguồn nhân lực như đào tạo lao động, sự cam kết lực lượng lao động… trong khi các yếu tố cứng liên quan đến việc cải tiến liên tục, tổng hệ thống… Kết quả của nghiên cứu này cho rằng, một cách chung nhất, khía cạnh (các yếu tố) TQM mềm liên quan đến hiệu suất tổ chức. Những phát hiện này tương tự với Samson và Terziovski (1999), Powell (1995) và Dow et al. (1999). Ngoài tác động trực tiếp, các yếu tố TQM mềm còn tác động gián tiếp thông qua ảnh hưởng của nó trên các yếu tố cứng. Nghiên cứu này cung cấp bằng chứng cho thấy một số yếu tố cứng có tác động đáng kể về hiệu suất và để có tác động như vậy, các yếu tố cứng cần có sự hỗ trợ từ các yếu tố mềm.

**Bài dịch phần 2.2.1 – 2.2.3**

**2.2. Mối quan hệ giữa TQM và đặc tính của tổ chức**

Nhiều nghiên cứu đã phát hiện ra rằng quy mô của công ty (Gagnon & Toulouse,1996, Germain,1996) và hình thức sỡ hữu ( Ahire et al,1995, Swamidas & Kotha,1998) có mối quan hệ với hoạt động quản lý trong việc thực hiện TQM. Chẳng hạn, văn hóa của tổ chức liên quan đến thái độ, niềm tin, giao tiếp (tác động lẫn nhau) ở các tình huống. Nó bị ảnh hưởng bởi loại hình doanh nghiệp. Kết quả là mức độ thực hiện TQM cũng sẽ rất khác. Để kiểm tra các đặc tính của tổ chức có được xem như là một trong các yếu tố quan trọng xác định việc đầu tư vào TQM hay không, tổng quan lý thuyết sẽ được tóm tắt như sau:

**2.2.1 TQM và quy mô công ty**

Một vài nghiên cứu đã được công bố trước đây về việc kiểm tra trực tiếp mối quan hệ giữa các yếu tố của tổ chức như : quy mô công ty, quyền sở hữu, ngành nghề kinh doanh và việc thực hiện TQM. Hầu hết những nghiên cứu cho rằng các yếu tố của tổ chức như là 1 biến điều hòa mối quan hệ giữa việc thực hiện TQM và hiệu suất (kết quả) của tổ chức . (Choong, 2004). Terziovski and Samson (1999) đã tìm thấy sự khác biệt đáng kể trong mới quan hệ giữa TQM và hiệu suất (kết quả) của tổ chức khi mà quy mô công ty được tính vào, đặc biệt là ảnh hưởng trong việc phát triển sản phẩm mới. CÁc công ty lớn hơn thường được lợi nhiều hơn từ TQM so với các công ty nhỏ hơn. Những phát hiện này là phù hợp với một vài nghiên cứu khác (Garvin, 1988; GAO Study, 1991). Tuy nhiên, Ahire and Golhar (2001) chỉ ra rằng không có sự khác biệt trong việc thực hiện TQM với quy mô công ty và các công ty dù lớn nhỏ sản xuất những sản phẩm chất lượng cao thực hiện TQM hiệu quả như nhau. Gần đây, Haar and Spell (2008) Gần đây, Haar và Spell (2008) kiểm tra mức áp dụng của TQM bởi các công ty New Zealand và vai trò của quy mô công ty trong việc xác định tỉ lệ áp dụng TQM. Để dự đoán việc áp dụng TQM, quy mô công ty, tự chủ nơi làm việc, tiêu chuẩn hoạt động, đội, nhóm, giải quyết các vấn đề là những yếu tố được sử dụng, trong đó quy mô công ty được xem như là 1 biến điều hòa. Các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các công ty có mức độ tự chủ nơi làm việc, sử dung tiêu chuẩn hoạt động, giải quyết vấn đề đội nhóm tốt hơn thường phù hợp với TQM hơn, và các công ty lớn phù hợp hơn so với các công ty nhỏ. Những phát hiện này đã chứng minh rằng mặc dù hầu hết các doanh nghiệp nhỏcó một số điểm yếu như thị trường hạn chế, nguồn lực không đầy đủ và thiếu kinh nghiệm quản lý, họ vẫn có lợi thế về tính linh hoạt và đổi mới có thể cho phép họ thực hiện TQM hiệu quả như các công ty lớn.

**2.2.2 TQM và quyền sở hữu**

VĂn hóa tổ chức và hành vi bị ảnh hưởng bởi các hình thức quyền sở hữu của công ty (Yavas & Rezayat, 2003; Hui, Au, & Fock, 2004). Vì vậy, người quản lý cần hiểu cách mà chiến lược TQM được thực hiện hiệu quả. Pun (2001) nhận thấy rằng không có bằng chứng nào cho thấy rằng văn hóa tại các công ty quốc doanh Trung Quốc ảnh hưởng đến sự tham gia của nhân viên , một trong những hoạt động của TQM. Noronha (2002) nghiên cứu tác động của các giá trị văn hóa lên việc thực hiện TQM ở 385 công ty ở Trung Quốc, Hồng Kong, Đài Loan. Kết quả của kết cấu Phương trình phân tích Modeling (SEM) cho thấy rằng các giá trị cơ bản của Trung Quốc hạ mình xuống, hài hòa với mọi người, hòa hợp với vũ trụ, sự phụ thuộc lẫn nhau,và tôn trọng quyền ảnh hưởng đến các khía cạnh (yếu tố) của TQM. Nó cũng quan trọng để liên kết các giá trị văn hóa (bị ảnh hưởng bởi các hình thức sở hữu khác nhau) với việc thực hiện TQM và kết quả kinh doanh. Gần đây, Feng, Prajogo, Tân, và Sohal (2006) so sánh kinh nghiệm của các tổ chức tại Úc và Singapore đối với nhiều mặt (nhiều yếu tố) (multidimensionality) của TQM và mối quan hệ của nó với hiệu suất chất lượng và hiệu suất đổi mới. Họ đã khám phá ra khác biệt đáng kể trong việc thực hiện TQM giữa công ty quốc doanh ở Úc sở hữu và các công ty quốc doanh của Singapore.

**2.2.3 TQM và loại hình công nghiệp (ngành nghề)**

TQM vốn dĩ đã được áp dụng trong các công ty sản xuất. Với thành công lớn của nó trong sản xuất, học giả và các học viên đã khám phá khả năng áp dụng chiến lược TQM vào khu cực dịch vụ. Silvestro (1998) cho rằng mặc dù được phát triển theo cách khác nhau trong các lý thuyết về dịch vụ, những nguyên tắc cốt lõi của TQM có liên quan nhiều đến khu vực dịch vụ. Woon (2000) cũng tuyên bố rằng một số lĩnh vực dịch vụ, được biết đến như một dịch vụ đại chúng , có một quy trình tương tự như trong sản xuất sẽ cho phép họ có thể áp dụng thực hành TQM. Hơn thế nữa, sự phát triển của các khía cạnh "mềm" của TQM nhấn mạnh rằng yếu tố con người,  
chẳng hạn như là trao quyền, sự tham gia của nhân viên, văn hóa, cũng kích thích ứng dụng của nó (TQM) trong khu vực dịch vụ, , khu vực dịch vụ thích hợp hơn với các yếu tố "mềm" của TQM (Prajogo, 2005). Woon (2000) tìm thấy rằng không có sự khác biệt đáng kể giữa các công ty sản xuất và dịch vụ trong việc thực hiện các yếu tố “mềm” của TQM. Prajogo (2005) cho rằng ngoại trừ việc quản lý con người, không có sự khác biệt đáng kể nào giữa các công ty sản xuất và dịch vụ trong việc thực hiện TQM và chất lượng hoạt động. Ông thậm chí còn xác định được khu vực dịch vụ đã có điểm cao hơn trong quản lý con người so với các lĩnh vực sản xuất. Theo Prajogo, lý do chính đáng là các công ty sản xuất chủ yếu dựa vào công nghệ sản xuất tiên tiến để đạt chất lượng cao (độ chính xác) và các khía cạnh hiệu suất hoạt động khác. Mặt khác, trong các tổ chức dịch vụ, nguồn nhân lực đóng một vai trò quan trọng trong việc quyết định chất lượng sản phẩm, đặc biệt là về khía cạnh phi vật chất, chẳng hạn sự đáp ứng cho khách hàng, lịch sự, và sự đồng cảm. Ngoài ra, ngoài công cụ và kỹ thuật, TQM bây giờ đã phát triển thành một triết lý quản lý bao gồm một tập hợp nguyên tắc áp dụng trong các ngành công nghiệp khác nhau (Dean & Bowen, năm 1994, Grant, Shani & Krishnan,năm 1994, Sitkin, Sutcliffe & Schroeder, 1994).Lập luận này cho thấy một cơ sở cơ bản để hỗ trợ tính ứng dụng của TQM trong các công ty dịch vụ, điều này giúp các công ty dịch vụ có thể được hưởng lợi từ việc thực hiện triết lý quản lý này(Prajogo, 2005). Tuy nhiên, các học giả cũng lưu ý sự khác biệt giữa tổ chức sản xuất và dịch vụ có thể hạn chế áp dụng TQM trong khu vực dịch vụ (Silvestro, 1998; Sureshchandar et al., 2001; Prajogo, 2005). Thứ nhất, so với các đặc tính có thể đo lường, tiêu chuẩn hóa của sản phẩn sản xuất (sản phẩm hình thể) thì tính không đồng nhất và không thể thấy được của đầu ra dịch vụ tạo ra một sự khác biệt rõ. Thứ hai, khái niệm về chất lượng dịch vụ được chi phối bởi các thành phần phi vật chất (lịch sự, đáp ứng, và khả năng tiếp cận) (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990), các yếu tố đó khó khăn hơn để xác định và do đó, khó khăn hơn để đo lường. Thứ ba, quy trình cung cấp và tiêu thụ ở các công ty dịch vụ thường diễn ra trong cùng 1 thời gian, tạo ra sự khó khăn trong việc kiểm soát chất lượng dịch vụ được cung cấp. Sự khác biệt trong việc thực hiện TQM giữa các công ty sản xuất và dịch vụ cũng đã được xác định trong một số nghiên cứu. So với các công ty sản xuất, các tổ chức dịch vụ thường sử dụng công cụ chất lượng ít hơn và việc thực hiện TQM cũng ở 1 mức độ thấp hơn, đặc biệt là trong các yếu tố TQM 'cứng”, chẳng hạn như kiểm soát quá trình thống kê, phân tích thông tin, quy trình quản lý (Badri, Davis,& Davis, 1995; Beaumont, Sohal & Terziovski năm 1997; Woon, 2000). Các nghiên cứu này có 1 sự khác biệt nhỏ với kết quả của Prajogo’s (2005) được đề cập ở trên.Một lí do có thể là do các bộ biến khác nhau được sử dụng để đo lường việc thực hiện TQM. Một lí do khác nữa có thể có sự khác biệt trong việc xác định (định nghĩa) sự khác biệt giữa sản xuất và các ngành công nghiệp dịch vụ. Ví dụ như ngành xây dựng có chứa 1 tỉ lệ lớn các yếu tố vật lí trong sản phẩm của nó nên được xem như ngành sản xuất, trong khi đó nó được phân loại như một loại dịch vụ trong một số nghiên cứu (Prajogo, 2005).

**2.2.4 TQM và mức độ đổi mới.**

Liên quan đến mối quan hệ giữa TQM và đổi mới trong các tài liệu khoa học, có hai trường phái đối lập. Một trường phái tin rằng TQM hỗ trợ đổi mới, hàm ý rằng các tổ chức thực hiện TQM sẽ thành công trong việc đổi mới. Trường phái đối lập thì cho rằng TQM sẽ cản trở sự đổi mới. Vấn đề tranh luận chính đó là bản chất của việc thực hiện TQM có làm thúc đẩy việc đổi mới hay không.

Quan điểm hỗ trợ dựa trên lập luận cho rằng việc thực hiện TQM ở cả (khía cạnh) con người và kỹ thuật sẽ giúp tạo ra một môi trường và văn hóa hỗ trợ sự đổi mới. Một trong những thành phần cốt lõi của TQM là sự thỏa mãn khách hàng. Các công ty thực hiện TQM phải tìm hiểu và tìm cách đáp ứng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng ở mức cao nhất. Điều này đã tạo ra động lực thúc đẩy các công ty đổi mới trong việc phát triển và đưa ra các sản phẩm và dịch vụ mới nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Một vài nghiên cứu cũng xác nhận mối quan hệ dương (thuận) giữa TQM và đổi mới để theo kịp tốc độ (thay đổi) của thị trường (Flynn et al, 1994) và mức độ đổi mới trong tổ chức (Baldwin & Johnson, 1996). Terziovski and Samson (2000) đã khảo sát mức độ gắn kết của mối quan hệ giữa việc thực hiện TQM (biến độc lập) và kết quả (hiệu năng) của tổ chức (biến phụ thuộc) qua một mẫu ngẫu nhiên của các doanh nghiệp sản xuất tại Úc và New Zealand. Họ xem đổi mới như một biến phụ thuộc đại diện cho hiệu năng của tổ chức được đo lường bằng số sản phẩm mới được tạo ra. Nhưng họ không khẳng định một tác động dương đáng kể trong việc đổi mới qua toàn bộ mẫu. Tuy nhiên, khi có sự thay đổi ở các loại ngành công nghiệp khác nhau, mức độ gắn kết của mối quan hệ giữa TQM và đổi mới thay đổi từ tác động ít sang tác động đáng kể, cho thấy rằng mối quan hệ giữa TQM và đổi mới sẽ được xác định rõ ràng cho một loại ngành công nghiệp cụ thể.

Trong một cuộc khảo sát 194 giám đốc làm việc trong doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ tại Úc để xác minh rằng các yếu tố cơ giới và hữu cơ đều tồn tại dưới sự ảnh hưởng của TQM. Prjogo và Sohal (2003a) đã kết luận rằng mỗi dạng yếu tố (yếu tố cơ giới và và yếu tố hữu cơ) có vai trò khác nhau trong việc tạo ra các thành quả khác nhau. Họ nhận thấy rằng tập trung vào khách hàng và quản lý theo quy trình (yếu tố cơ giới) gắn liền với chất lượng sản phẩm, trong khi đó sự lãnh đạo và quản lý con người (yếu tố hữu cơ) liên quan đến việc đổi mới. Trong một nghiên cứu khác, Prajogo và Sohal (2003b) cũng nhận thấy rằng TQM có một tác động dương (thuận) đáng kể với chất lượng của sản phẩm, đổi mới quy trình, đổi mới sản phẩm, mặc dù mức độ mối quan hệ đó có khác nhau, mạnh nhất đối với chất lượng sản phẩm, tiếp theo là đổi mới quy trình và cuối cùng là đổi mới sản phầm. Vì thế họ cho rằng TQM có mối quan hệ mật thiết với chất lượng hơn là hoạt động đổi mới. Ngoài ra, họ còn nhận thấy rằng có ba mối quan hệ nhân quả giữa 3 biến phụ thuộc, mặc dù chất lượng sản phẩm đã được minh chứng là có mối quan hệ mật thiết với đổi mới quy trình hơn là đổi mới sản phẩm. Họ phát biểu rằng các mối quan hệ nhân quả giữa các biến kết quả (phụ thuộc) không chỉ phủ nhận những nhận định mang tính lý thuyết trước đây đã phát biểu rằng có mối quan hệ ngược chiều giữa chất lượng và hoạt động đổi mới, mà còn củng cố mối quan hệ giữa chất lượng và hoạt động đổi mới, đặc biệt liên quan đến việc đổi mới quy trình. Kết quả của họ chỉ ra rằng việc đổi mới quy trình liên quan một cách mật thiết đến cả chất lượng sản phảm và hoạt động đổi mới sản phẩm, do đó, họ suy ra rằng đổi mới quy trình dàn xếp (trung hòa) mối quan hệ giữa hai biến còn lại. Prajogo và Sohal (2006) đã khảo sát mối quan hệ đồng đẳng (co –alignment?) giữa TQM và hoạt động quản lý về nghiên cứu và phát triển (R&D) trong việc dự đoán chất lượng và hoạt động đổi mới của một tổ chức. Họ nhận thấy rằng TQM có khả năng dự đoán cao đến chất lượng (có mối quan hệ), nhưng không có mối quan hệ đáng kể với hoạt động đổi mới. Mặt khác, Việc quản lý nghiên cứu và phát triển có mối quan hệ đáng kể với cả chất lượng và hoạt động đổi mới. Điều đáng chú ý là mối quan hệ giữa hoạt động quản lý R&D và chất lượng không khăng khít bằng mối quan hệ giữa TQM và chất lượng, nhưng (R&D) có mối quan hệ khăng khít hơn với hoạt động đổi mới (so với mối quan hệ giữa TQM và hoạt động đổi mới). Điều đó ngụ ý rằng việc quản lý R&D là một nguồn thích hợp được sử dụng cùng với TQM để nâng cao hiệu năng của tổ chức, cụ thể là sự đổi mới. Feng et al. (2006) đã trình bày một phân tích so sách TQM giữa doanh nghiệp của người Úc và doanh nghiệp của người Singapore. Họ nhận thấy rằng căn cứ vững chắc của các khía cạnh của TQM về các yếu tố cơ học và hữu cơ, và kết luận rằng càng thực hiện nhiều yếu tố hữu cơ như việc lãnh đạo và quản lý con người sẽ liên quan đến việc có nhiều đổi mới; càng thực hiện nhiều các yếu tố cơ học như tập trung vào khách hàng và quản lý quy trình thì sẽ càng có nhiều kết quả về chất lượng. Do đó họ cho rằng tổ chức nên quan tâm đến cả yếu tố hữu cơ lẫn yếu tố cơ học của TQM vì cả sự đổi mới và kết quả về chất lượng đều cần thiết cho sự sống còn của một tổ chức trong môi trường luôn cạnh tranh và thay đổi như ngày nay.

Mặc dù các lập luận bên trên đều đưa ra mối quan hệ dương (tích cực) giữa TQM và sự đổi mới, vẫn có một trường phái đối lập (đại diện là Wind & Mahajan,1997; Tidd, Bessant, & Pavitt, 1997; Slater & Narver, 1998; Kim & Marbougne, 1999) cho rằng TQM có thể thực sự cản trợ sự đổi mới. Atuahene-Gima (1996) tranh luận rằng tập trung vào khách chỉ liên quan đến chất lượng của sản phẩm, không liên quan đến việc đổi mới sản phẩm. Một cuộc khảo sát từ 418 nhà máy sản xuất ở Úc bới Singh và Smith (2004) giường như để xác nhận nghiên cứu trên. Singh và Smith không tìm thấy bằng chứng thống kê đủ cho thấy TQM có liên quan đến việc hoạt động đổi mới của doanh nghiệp và cho rằng có thể có mối quan hệ phức tạp hơn giữa các khái niệm. Kết quả trên giường như hơi khác so với kết quả khảo sát của Prajogo và Shhal’s (2003a,2003b), mặc dù các nghiên cứu đều giống nhau về ngữ cảnh đó là cùng các công ty ở Úc và các tác giả đã sử dụng các phương pháp phân tích dữ liệu giống nhau (mô hình phương trình cấu trúc). Lý do có thể là do sự khác nhau về thang đo sử dụng để do lường việc thực hiện TQM và kết quả của việc đổi mới. Điều này một lần nữa phản ánh cuộc tranh cải giữa các nhà nghiên cứu về bản chất của mối quan hệ phúc tạp giữa việc thực hiện TQM và kết quả của việc đổi mới. Tuy nhiên, Prijogo và Sohal (2003b) cũng nhận thấy rằng có một mối quan hệ yếu nhất (không mật thiết lắm) giữa TQM và việc đổi mới sản phẩm phù hợp với liên kết yếu nhất giữa chất lượng sản phẩm và đổi mới sản phẩm. Do đó, họ kết luận rằng sản phẩm là nơi mà TQM cung cấp một sự hỗ trợ ít nhất cho việc đổi mới, và thừa nhận rằng ‘ càng đổi mới triệt để sản phẩm, thì càng ít sự đóng góp (cho sự đổi mới đó) từ TQM (hay nói cách khác, TQM có rất ít đóng góp cho sự đổi mới của sản phẩm) (Prajogo & Sohal, 2003b,P.13). Điều này có thể coi như một quan điểm phổ biến của các nghiên cứu này. Gần đây nhất, Pinho (2008) đã phát hiện ra rằng không có bằng chứng thống kê để xác nhận tác động của TQM trong việc đổi mới.

Tuy nhiên các trường phái đối lập không hoàn toàn phủ nhận rằng TQM có thể hỗ trợ đổi mới và những người ủng hộ quan điểm này thừa nhận rằng TQM có thể tạo điều kiện thuận lợi cho đổi mới, nhưng chỉ trên một cơ sở rất hạn chế. Kruger (1996) quan sát các ngành công nghiệp ở Nhật Bản, bên cạnh việc thực hiện quy mô lớn việc hấp thu công nghệ mới, cũng đầu tư rất lớn về con người, nhận ra rằng đổi mới kĩ thuật cần có nhân lực được đào tạo tương ứng, không chỉ để đảm bảo công nghệ được hoạt động mà còn duy trì lợi thế thông qua Kaizen ( một quy trình phát triển liên tục, dựa trên con người và những thay đổi từng bước nhỏ). Hơn nữa, McAdam, Amstrong, và Kelly (1998) nhận thấy nhiều trường hợp gắn liền với sự cải tiến liên tục đã giúp các nhân viên tăng cường hiểu biết của họ về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và thị trường và sẽ dẫn đến việc định hướng những ý tưởng về sản phẩm mới. Tuy nhiên trường phái đối lập vẫn cho rằng việc thực hiện TQM vẫn tạo ra sự bất lợi cho việc thúc đẩy đổi mới hơn là tạo ra sự thuận lợi cho việc thúc đẩy đổi mới.

**3. Phương pháp luận nghiên cứu:**

**3.1. Đo lường TQM:**

Tất cả những lý thuyết tổng quát đã nêu trên cung cấp cho chúng ta một kiến thức cơ bản cho quá trình xây dựng việc đo lường thực hiện TQM (biến phụ thuộc) .Có rất nhiều định nghĩa về TQM trong các tài liệu khác, và một loạt cách tiếp cận nó đã được các nhà nghiên cứu sử dụng để đánh giá việc thực hiện TQM ở cấp độ doanh nghiệp. Bằng cách ghi nhận tất cả những điều đó, nghiên cứu này đã xây dựng một mô hình TQM bao gồm 11 nội dung sau: sự tận tâm của ban lãnh đạo và người quản lý, thu hút (sự tham gia của) nhân viên, trao quyền cho nhân viên, giáo dục và đào tạo, làm việc nhóm, tập trung vào khách hàng, quản lý quy trình, lập kế hoạch chiến lược, tổ chức mở, hệ thống phân tích thông tin và văn hóa dịch vụ. Những nội dung này được chọn bởi vì nó phù hợp với các tiêu chuẩn sau đây:

1. Đại diện cho các mặt cứng và mặt mềm của TQM.
2. Bao gồm những tiêu chí của giải thưởng về chất lượng được công nhận trên thế giới và phù hợp với thực tiễn được đề nghị bởi phần lớn các học giả nghiên cứu TQM và những người đang áp dụng.
3. Phù hợp với những tiêu chuẩn của giải thưởng Chất lượng Việt Nam, vì thế cũng phù hợp với những phân tích ngành công nghiệp trong bối cảnh của đất nước được chọn.
4. Việc tổ chức TQM trong cả hai tổ chức sản xuất và dịch vụ là vô cùng quan trọng (Powell, 1995; Samson & Terziovski, 1999; Sureshchandar và những người khác, 2001; Sila & Ebrahimpour, 2002; Prajogo & Sohal, 2003a, 2003b; Das, Paul, Swiersek và Laosirihongthong, 2006; Hoang và những người khác, 2006).

**3.2. Những đặc điểm của tổ chức:**

Những đặc điểm của tổ chức (biến độc lập) được chấp nhận trong nghiên cứu này là quy mô doanh nghiệp, loại hình sở hữu, lĩnh vực công nghiệp hoạt động và mức độ của sự đổi mới (được đo lường bằng số sản phẩm mới/dịch vụ mới mà hiện tại doanh nghiệp đã phát triển và tiếp nhập trên thị trường so với ba năm trước). Về quy mô doanh nghiệp, nghiên cứu này đã tham khảo Nghị định Số 681/CP/KTN được Chính phủ Việt Nam ban hành ngày 20/6/1998. Quy mô doanh nghiệp được phân thành ba loại: những doanh nghiệp nhỏ với dưới 50 nhân viên, những doanh nghiệp vừa với từ 50-200 nhân viên, những doanh nghiệp lớn với hơn 200 nhân viên (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 1999). Bộ không nêu ra sự khác biệt nào trong việc phân loại này ở cả khu vực sản xuất và dịch vụ.

**3.3. Thu thập dữ liệu:**

Tất cả các doanh nghiệp trong nghiên cứu này đều đã được cấp chứng nhận ISO 9001 ít nhất 2 năm. Điều này đảm bảo rằng những nhà quản trị trong những doanh nghiệp lấy mẫu được gởi bản câu hỏi nghiên cứu có đủ kiến thức và kinh nghiệm trong việc quản lý chất lượng. Như Carr, Leong và Sheu (2000) đã nhận định rằng nhiều doanh nghiệp miễn cưỡng tham gia những nghiên cứu khảo sát mà không phát triển mối quan hệ với những người nghiên cứu. Chúng tôi đã gặp phải thái độ tượng tự như vậy trong số các doanh nghiệp được chọn mẫu vì những nhà quản lý rất ngại trả lời những bảng câu hỏi được gửi qua mail. Do đó chúng tôi phải chọn một mẫu những doanh nghiệp ở TP.HCM và những khu vực lân cận mà sẵn sàng tạo điều kiện cho chúng tôi lấy thông tin, cũng như chúng tôi có thể tin tưởng vào những thông tin cá nhân và mối liên hệ với những nhà quản lý. Phần lớn những doanh nghiệp đạt chứng nhận ISO9001 đều ở TP.HCM (Trung tâm năng suất Việt Nam, <http://www.vpc.org.vn>). Cho nên mẫu mà chúng tôi chọn là những doanh nghiệp có chứng nhận ISO9001 ở khu vực TP.HCM được xem như đại diện tiêu biểu cho những doanh nghiệp có tiến hành quản lý chất lượng. Bảng câu hỏi được gửi đến những nhà quản lý của 500 doanh nghiệp, kết quả là 222 bản câu hỏi được trả lời, tỉ lệ trả lời là 44.4% và bằng 1.5 lần so với tỉ lệ trả lời trung bình được báo cáo bởi những nhà nghiên cứu trước đó (Terziovski & Samson, 2000; Prajogo & Sohal, 2003a, 2003b; Loan, 2004). Do những dữ liệu bị thiếu, 18 bản câu hỏi bị loại trừ, còn lại 204 bản câu hỏi thực sự có giá trị cho phân tích.

Theo đúng sự phân loại ở Việt Nam được giải thích ở trên, những doanh nghiệp trong mẫu của chúng tôi cũng được chia thành 3 nhóm: những doanh nghiệp nhỏ với dưới 50 nhân viên, những doanh nghiệp vừa với 50-200 nhân viên và những doanh nghiệp lớn với hơn 200 nhân viên (Bộ Kế hoạch và Đầu tư, 1999). Đặc điểm của những doanh nghiệp và những đối tượng được khảo sát được trình bày trong Bảng 1.

Bởi vì những doanh nghiệp nhỏ trong mẫu của chúng tôi chỉ chiếm một phần nhỏ (2.04%) nên cuối cùng chúng tôi chia những doanh nghiệp thành 2 nhóm: những doanh nghiệp với quy mô nhỏ hoặc vừa với dưới 200 nhân viên (chiếm 32% tổng thể mẫu) và những doanh nghiệp lớn với hơn 200 nhân viên (chiếm 68% tổng thể mẫu). Laosirihongthong, Paul & Speece (2003) cũng phân loại như vậy trong nghiên cứu của họ ở Thái Lan. Khoảng 25% doanh nghiệp có vốn sở hữu nước ngoài hoặc liên doanh, 56% là những doanh nghiệp thuộc sở hữu Nhà nước, còn lại là những doanh nghiệp tư nhân. Khoảng một nửa số doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, 17% hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ, còn lại hoạt động trong cả 2 lĩnh vực sản xuất và dịch vụ.

Bảng 1: Những đặc điểm của doanh nghiệp và đối tượng được khảo sát.

Đặc điểm Mô tả Tỷ lệ phần trăm

Quy mô doanh nghiệp Nhỏ đến vừa: ≤ 200 32.1

(số nhân viên) Lớn: ≥ 200 67.9

Khuyết

Loại hình sở hữu Sở hữu nước ngoài và liên doanh 25.8

Sở hữu nhà nước 56.4

Sở hữu tư nhân 17.8

Khuyết

Ngành công nghiệp Sản xuất 47.3

Dịch vụ 17.2

Cả sản xuất và dịch vụ 35.5

Khuyết

Vị trí của người Giám đốc/Phó Giám đốc 9.3

được khảo sát Quản lý tài chính 15.8

Giám đốc tiếp thị 5.5

Giám đốc kỹ thuật/sản xuất 22.2

Giám đốc nghiên cứu và phát triển 11.8

Giám đốc kiểm soát chất lượng 25.8

Giám đốc nhân sự 9.6

Chú ý: Không bao gồm những bảng trả lời bị thiếu hoặc không hoàn chỉnh.

Để đánh giá độ sai lệch có thể có của những người được khảo sát, 30 doanh nghiệp không trả lời (bảng câu hỏi) được liên lạc qua điện thoại để thu thập những thông tin sau đây và so sánh nó với những doanh nghiệp trả lời:

+ Quy mô doanh nghiệp (số nhân viên).

+ Loại hình công nghiệp (sản xuất hay dịch vụ).

+ Quyền sở hữu.

Tương tự như mẫu được khảo sát, hai dữ liệu đầu tiên ở trên được chia thành 2 nhóm: những doanh nghiệp có quy mô nhỏ hoặc vừa và những doanh nghiệp có quy mô lớn; những doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ. Loại hình sở hữu được chia thành 3 nhóm: 100% vốn nước ngoài và liên doanh, doanh nghiệp nhà nước và doanh nghiệp tư nhân. Kết quả so sánh giữa mẫu những doanh nghiệp trả lời và những doanh nghiệp không trả lời cho thấy những doanh nghiệp lớn, doanh nghiệp nhà nước và những doanh nghiệp sản xuất trong mẫu những doanh nghiệp không trả lời chiếm thị phần cao hơn với 76.7% những doanh nghiệp lớn so với 67.4% trong mẫu doanh nghiệp trả lời; 76.7% những doanh nghiệp nhà nước so với 56.4% trong mẫu doanh nghiệp trả lời; 63.3% doanh nghiệp sản xuất so với 47.3% trong mẫu doanh nghiệp trả lời (Xem bảng 2). Tuy nhiên, những khác biệt này không đủ lớn để có một sự phân biệt đáng kể giữa những doanh nghiệp trả lời và không trả lời. Tất cả những giá trị chi bình phương của quy mô, loại hình công nghiệp và loại hình sở hữu đều nhỏ hơn giá trị chi bình phương với mức ý nghĩa 0.05 (3.84 cho một bậc tự do và 5.99 cho hai bậc tự do) và tất cả những giá trị p-value đều lớn hơn 0.05. Vì vậy những doanh nghiệp trả lời và doanh nghiệp không trả lời được xem là như nhau.

**BÀI DỊCH PPNC**

4**. Dữ liệu phân tích và thảo luận**

**4.1. Mức độ tin cậy và tính hợp lý của các cấu trúc thang đo**

Để đánh giá độ tin cậy của dữ liệu thu thập, phép kiểm định độ tin cậy của hệ số Cronbach’s alpha được thực hiện dựa trên tất cả cấu trúc Quản lý chất lượng toàn diện. Hệ số Cronbach ‘s alpha đo lường mức độ các biến phù hợp và đáng tin cậy. Nhìn chung, những biến có Hệ số tương quan tổng biến dưới 0.3 thì bị loại, trong khi đó hệ số tin cậy lớn hơn 0.7 được xem là thang đo lường tốt (Nunnally & Burnstein, 1994; Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998). Hệ số Cronbach’s alpha cho tất cả các cấu trúc của TQM được tìm thấy cho mẫu này cũng lớn hơn 0.7 và tất cả hệ số tương quan tổng biến đều lớn hơn 0.3. Vì vậy, công cụ phát triển để xây dựng hiệu suất đo lường TQM và tổ chức được đánh giá là đủ tin cậy.

***Bảng 2: So sánh số người được hỏi không trả lời***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Đặc điểm tổ chức | Trả lời  (%) | Không trả lời  (%) | Giá trị Chi Bình phương | P - value |
| Nhỏ hơn trung bình (,¼ 200) | 63 (32.1) | 7 (23.3) |  |  |
| Độ rộng (.200) | 133 (67.9) | 23 (76.7) | 0.944 | 0.331 |
| Vốn nước ngoài và liên doanh | 52 (25.8) | 3 (10) | 4.846 | 0.089 |
| Công ty nhà nước | 114 (56.4) | 23 (76.7) | 2.691 | 0.101 |
| Công ty tư nhân | 36 (17.8) | 4 (13.3) | 0.944 | 0.331 |
| Sản xuất | 96 (47.3) | 19 (63.3) | 4.846 | 0.089 |
| Dịch vụ | 107 (52.7) | 11 (36.7) | 2.691 | 0.101 |

Để kiểm tra tính hợp lý cấu trúc thang đo TQM, phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) sử dụng phần mềm AMOS 4.0 theo tiến trình hợp lý cực đại, bởi vì số liệu thống kê tóm tắt của các biến cho thấy các biến biểu hiện sự phân bố tương đối bình thường với các giá trị thiếu cân xứng và độ nhọn thống kê không vượt quá xa giá trị tuyệt đối của 1 (Anderson & Gerbing, 1988; Hair et al., 1998). Đầu tiên, một mô hình CFA được áp dụng cho mỗi cấu trúc để loại bỏ những phần có tỷ trọng hệ số yếu (nhỏ hơn điểm cắt 0.5) và để mô hình đo lường mang tính hợp lý. Trong quá trình xác nhận tính hợp lý, năm item (item đầu tiên của Đo lường làm việc theo nhóm, item đầu tiên, thứ hai và thứ ba của Đo lường quản lý theo quy trình, và item đầu tiên của Đo lường thông tin và phân tích) đã bị xóa vì sự thể hiện không rõ rệt trên các biến tiềm ẩn của chúng. Sau khi loại trừ những item này, phép kiểm định tính phù hợp (GFI) vượt quá 0.9 và hệ số SRMR không nhỏ hơn 1. Đây là những tiêu chí đáp ứng được yêu cầu cho một mô hình chấp nhận được (Kline, 1998).

Bảng 3 trình bày hệ số Cronbach’s anpha, GFI, CFI, SRMR của những cấu trúc TQM cuối cùng bảo vệ độ tin cậy và tính hợp lệ của các cấu trúc dưới góc độ điều tra.

***Bảng 3: Độ tin cậy và tính hợp lý của các cấu trúc TQM***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Các cấu trúc TQM | Số lượng các item | Cronbach’s alpha | GFI | CFI | SRMR |
| Cam kết của quản trị viên cấp cao | 6 | 0.8065 | 0.921 | 0.90 | 0.0625 |
| Nhân viên tham gia | 7 | 0.8311 | 0.946 | 0.932 | 0.0491 |
| Trao quyền cho nhân viên | 4 | 0.7531 | 0.998 | 1 | 0.0123 |
| Giáo dục và đào tạo | 5 | 0.8450 | 0.959 | 0.957 | 0.0377 |
| Làm việc theo nhóm | 3 | 0.8189 | 0.990 | 0.997 | 0.0000 |
| Tập trung vào khách hàng | 7 | 0.8559 | 0.907 | 0.92 | 0.0590 |
| Quy trình quản lý | 4 | 0.8321 | 0.941 | 0.929 | 0.0556 |
| Hệ thống thông tin và phân tích | 5 | 0.8575 | 0.968 | 0.975 | 0.0365 |
| Hoạch định chiến lược | 5 | 0.8989 | 0.900 | 0.918 | 0.0512 |
| Tính mở của tổ chức | 4 | 0.8865 | 0.982 | 0.987 | 0.0226 |
| Văn hóa phục vụ | 4 | 0.8142 | 0.926 | 0.902 | 0.0705 |

Tiếp theo, mô hình CFA được sử dụng để kiểm tra ý nghĩa của 11 cấu trúc (yếu tố) của TQM . Theo Kline (1998), bên cạnh chỉ số chi bình phương trên bậc tự do (x2 /df ratio), còn có các mô hình được sử dụng rộng rãi để đo lường phép kiểm định tính phù hợp bao gồm chỉ số GFI, chỉ số CFI, chỉ số NNFI, chỉ số SRMR. Chỉ số (x2 /df ratio) tốt nhất nên nhỏ hơn 3, các chỉ số GFI, CFI, và NNFI phải nhỏ nhất là 0,90 và SRMR tốt nhất nên nhỏ hơn 0,1. Các ước lượng được chuẩn hóa và các chỉ số thích hợp của mô hình CFA được trình bày trong hình 1 cho thấy rằng mô hình đo lường thỏa mãn các yêu cầu bên trên.Tất cả các biến có hệ số các nhân tố và ý nghĩa thống kê cao (tất cả p-values bằng 0). Vì vậy tất cả các biến mà đo lường cấu trúc biến tiềm ẩn đều có giá trị hội tụ (Anderson & Gerbing, 1988). Điều này chỉ ra rằng tính hợp lý của các mô hình đo lường, và cũng chứng minh rằng hệ thống TQM được xem xét như chuỗi thực hành, như đã chứng minh trong nghiên cứu trước((Ahire et al., 1996; Samson & Terziovski, 1999; Prajogo & Sohal, 2003a). Tóm lại, những kết quả này đã đưa ra những bảo vệ đáng tin cậy và tính hợp lý cho các cấu trúc TQM sau khi điều tra.

**4.2. MANOVA tests on organisational characteristics**

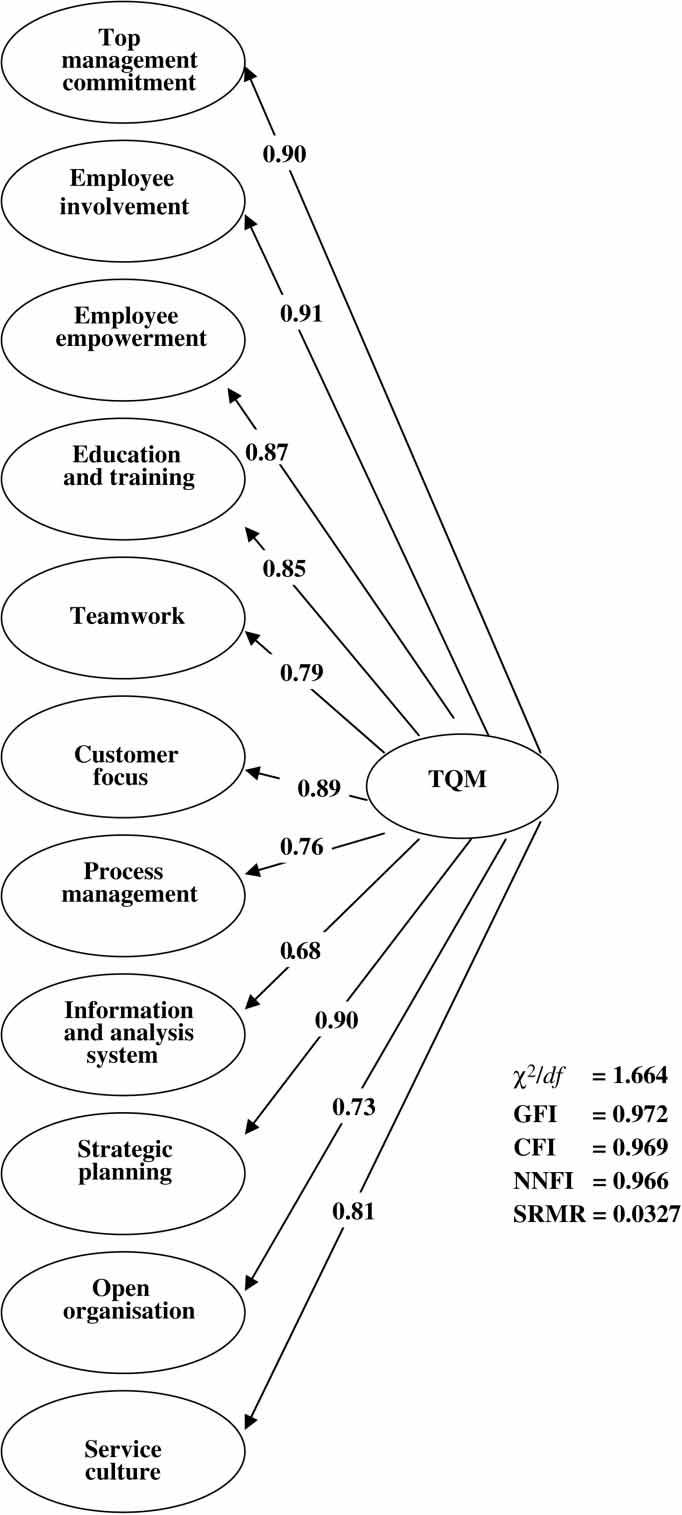
***4.2. Thử nghiệm MANOVA trên đặc điểm tổ chức:***

Thử nghiệm MANOVA cho set of TQM practices là các biến phụ thuộc được thực hiện để xem xét ảnh hưởng của các đặc tính tổ chức (ngành kinh doanh, quy mô công ty, hình thức sở hữu, và mức độ đổi mới) đến mô hình TQM được công ty triển khai. Giả định quan trọng là các biến phụ thuộc được phân phối với độ lệch chuẩn bằng nhau. Như đã được đề cập ở trên, các biến trong phân tích có phân phối tương đối bình thường. Thêm vào đó, MANOVA rất mạnh, vì thế những sai phạm nhỏ của các giả định trên có thể tác động nhỏ (Hair et al., 1998). Kết quả của thử nghiệm MANOVA được trình bày trong Bảng 4 cho thấy sự đổi mới, quy mô công ty và loại hình kinh doanh có một tác động lên việc thực hiện TQM và mức độ của sự đổi mới đặc biệt có sự ảnh hưởng đáng kể.

Tuy nhiên, mô hình TQM không chỉ ra những sự khác biện đáng kể nào từ bốn loại quyền sở hữu. Như Bảng 5 đã thể hiện, tất cả các công ty, bất chấp loại hình sở hữu đều có điểm số ý nghĩa cao cho việc tập trung vào khách hàng và cam kết quản lý tốt nhất, và điểm thấp nhất dành cho hệ thống thông tin và phân tích, trao quyền, giáo dục và đào tạo, và quy trình quản lý. Tuy nhiên, giá trị trung bình cho cấu trúc TQM đều lớn hơn 3.3. Vị trí thứ 2 sau yếu tố tập trung khách hàng, với giá trị 4.02, quản lý cấp cao (hàng đầu) được thể hiện là sự cam kết cao đối với quản lý chất lượng, tiếp đó là thu hút nhân viên, làm việc nhóm, tổ chức mở, kế hoạch chiến lược, và dịch vụ văn hóa, với giá trị trung bình từ 3.5 – 3.9. Hệ thống thông tin và phân tích, giáo dục và đào tạo, trao quyền và quản lý quy trình được xếp hạng thấp nhất với giá trị thấp hơn 3.5.

Trái ngược với những gì mong đợi, không có sự khác biệt nào được khám phá. Lý do có thể là TQM thực hiện tại Việt Nam vẫn còn trong giai đoạn sơ khởi, do nền công nghiệp quốc gia chỉ mới phát hiện ra chất lượng như một sự cấp bách (bắt buộc) trong cuộc cạnh tranh cho cả hai thị trường trong nước và quốc tế. Vì vậy giữa các loại hình sở hữu, những mô hình không có sự phân biệt rõ ràng giữa các loại hình sở hữu với nhau.

Đối với mức độ của sự đổi mới,, số lượng sản phẩm/dịch vụ đổi mới được phát triển bởi các công ty mẫu được thử nghiệm cho phân phối thường (Thử nghiệm Kolmogorov-Smimov với p-value ¼ 0.16), và xấp xỉ có ý nghĩa đến 7 là điểm cắt để hình thành 2 nhóm: công ty với nhiều hay ít sự đổi mới. Bảng 6 chỉ ra rằng tất cả cấu trúc TQM đều có sự khác biệt đáng kể giữa 2 nhóm này. Các công ty có sự đổi mới cao cho thấy tỉ lệ cao hơn của việc thực hiện các cấu trúc TQM (tức là các công ty thực hiện nhiều hoạt động TQM sẽ có mức độ đổi mới ca hơn) so với các công ty có ít sáng tạo. Phát hiện này cho thấy cấu trúc TQM có khả năng tạo điều kiện cho sự đổi mới.

*Cam kết quản lý hàng đầu*

*Thu hút nhân viên*

*Trao quyền*

*Giáo dục vào đào tạo*

*Làm việc nhóm*

*Tập trung khách hàng*

*Quy trhình quản lý*

*Hệ thống thông tin và phân tích*

*Kế hoạch chiến lược*

*Tổ chức mở*

*Dịch vụ văn hóa*

*Hình 1. Mô hình CFA của cấu trúc TQM*

*Bảng 4. Thử nghiệm MANOVA trên câu trúc TQM*

Table 4. MANOVA tests on TQM constructs.

Effect*/ Nhân tố ảnh hương* Model*/ Mô hình* F Sig.

Innovation*/ Sự đôi mới* Pillai’s Trace

Wilks’ Lambda

Ownership/ *Quyền sở hữu* Pillai’s Trace

Wilks’ Lambda

Company size*/ Quy mô công ty* Pillai’s Trace

Wilks’ Lambda

Industry types*/ Ngành KD* Pillai’s Trace

Wilks’ Lambda

10.887

10.887

0.975

0.974

1.747

1.747

1.859

1.859

0.000∗∗

0.000∗∗

0.520

0.522

0.067∗

0.067∗

0.048∗

0.048∗

*Ghi chú: \*\* Thể hiện mức ý nghĩa 0.05; \* thể hiện mức ý nghĩa 0.1*

Notes: ∗∗ Italicised characters represent significance at 0.05 level; ∗ Italicised characters represent significance at

0.10 level.

*Bảng 5. Bảng thống kê mô tả thực hiện cấu trúc TQM*

Table 5. Descriptive statistics for implemented TQM constructs.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| TQM constructs*/ Cấu trúc TQM* | Mean (ranked) | S.D. |
| Customer focus*/ Tập trung khách hàng* | 4.08 | 0.69 |
| Top management commitment*/ Cam kết* | 4.02 | 0.69 |
| *quản lý hàng đầu* |  |  |
| Service culture*/ Dịch vụ văn hóa* | 3.88 | 0.68 |
| Strategic planning*/ Kế hoạch chiến lược* | 3.87 | 0.79 |
| Open organisation*/ Tổ chức mở* | 3.73 | 0.80 |
| Teamwork*/ Làm việc nhóm* | 3.66 | 0.84 |
| Employee involvement*/ Thu hút nhân viên* | 3.56 | 0.75 |
| Process management*/ Quy trìn quản lý* | 3.49 | 0.80 |
| Employee empowerment*/ Trao quyền* | 3.49 | 0.81 |
| Education and training*/ Giáo dục & đào tạo* | 3.49 | 0.85 |
| Information and analysis system | 3.39 | 0.90 |
| *Hệ thông thống tin & phân tích* |  |  |
| Valid N (listwise) | 181 |  |
| Note: S.D. ¼ standard deviation./ S.D độ lệch chuẩn ¼ . |  |  |

Sáng tạo sản phẩm/ dịch vụ cao

Sáng tạo sản phẩm/ dịch vụ thấp

Table 6. TQM constructs and innovation. *Bảng 6. Câu trúc TQM và sự đổi mới.*

***Tương tư các mục trên.***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| TQM Constructs/ *Cấu trúc TQM* | ANOVA  sig.∗ | Mean | S.D. | Mean | S.D. |
| Top management commitment | 0.00 | 3.52 | 0.76 | 4.31 | 0.49 |
| Employee involvement | 0.00 | 3.03 | 0.74 | 3.87 | 0.57 |
| Employee empowerment | 0.00 | 2.86 | 0.72 | 3.81 | 0.62 |
| Education and training | 0.00 | 2.78 | 0.79 | 3.79 | 0.58 |
| Teamwork | 0.00 | 3.11 | 0.82 | 3.89 | 0.62 |
| Customer focus | 0.00 | 3.69 | 0.78 | 4.37 | 0.44 |
| Process management | 0.00 | 2.91 | 0.82 | 3.76 | 0.60 |
| Information and analysis system | 0.00 | 2.81 | 0.83 | 3.66 | 0.78 |
| Strategic planning | 0.00 | 3.34 | 0.90 | 4.15 | 0.54 |
| Open organisation | 0.00 | 3.19 | 0.86 | 3.97 | 0.53 |
| Service culture | 0.00 | 3.54 | 0.69 | 4.16 | 0.51 |
| Valid N (listwise) |  | 54 |  | 61 |  |

Low product/ service innovation

High product/ service innovation

Ghi chú: \*Thể hiện mức ý nghĩa 0.05. S.D ¼ độ lệch chuẩn

Notes: ∗ Italicised characters represent significance at 0.05 level. S.D. ¼ standard deviation.

So với các công ty nhỏ thì, các công ty lớn đều có điểm cao hơn trong những quản lý chất lượng ngoại trừ quản lý nhóm, và tổ chức mở ( xem bảng 7). Khoản mục (khía cạnh) văn hoá dịch vụ, và kế hoạch chiến lược, các công ty lớn được đánh giá vượt trội hơn hẳn những cty vừa và nhỏ. Như thể hiện ở bảng 1, 68% trong tổng số các công ty là những công ty lớn, điều này giải thích cho việc các công ty giữ thứ hạng cao (thứ ba và tư) trong khía cạnh văn hoá dịch vụ và kế hoạch chiến lược (xem bảng 5 cho các số liệu thống kê mô tả). Điều đó có nghĩa là các cty lớn có thể tiếp cận nhiều nguồn lực (tài chính, kỹ thuật, con người) cần thiết trong việc tiến hành thực hành Quản lý Chất lượng Toàn diện hơn các cty nhỏ. Beaumont và Sohal (1999) không tìm thấy mối quan hệ đáng kể nào về mặt thống kê giữa quy mô cty (được đo lường trong điều kiện tổng số nhân viên hoặc tổng doanh số), và thực hành quản lý chất lượng (được đo lường trong điều kiện tổng số các thực hành quản lý chất lượng được sử dụng) trong ngành công nghiệp dịch vụ của Úc. Tuy nhiên, như các tác giả thừa nhận,sự không tương quan này là điều ngạc nhiên vì các cty lớn sẽ được trang bị tốt hơn các nguồn lực để đủ khả năng đầu tư vào quản lý chất lượng.Tuy nhiên, việc sử dụng báo cáo thực hành chất lượng điểm chuẩn liên quan đáng kể đến quy mô công ty và điều đó đã được chứng minh rằng các cty dịch vụ lớn hầu hết đều sử dụng điểm chuẩn.

Các cty sản xuất nhìn chung đều đã tiến hành tất cả các thực hành quản lý chất lượng ở mức độ cao hơn các cty trong lĩnh vực dịch vụ ( xem bảng 8).Thông tin và hệ thống phân tích và sự tập trung vào khách hàng có ý nghĩa đối với các cty sản xuất, nơi có khuynh hướng có số điểm thống kê đáng kể (lớn) hơn so với các công ty dịch vụ. Phát hiện này tương tự với các nghiên cứu trước đây, và có thể giải thích được bởi thực tế thực hành quản lý chất lượng đã được phát triển và áp dụng trong các cty sản xuất 1 thời gian dài trước khi các tổ chức dịch vụ áp dụng Quản lý Chất lượng Toàn diện. Trong cuộc khảo sát các cty ở Tiểu vương Ả rập, Badri và những người khác (1995) báo cáo rằng các nhà sản xuất sử dụng thực hành quản lý chất lượng nhiều hơn các nhà cung cấp dịch vụ. Trong 1 nghiên cứu của ngành công nghiệp dịch vụ và sản xuất của Úc, Beaumont và những người khác, tìm thấy sự khác biệt đáng kể một cách thống kê giữa 2 lĩnh vực trong số các thực hành quản lý chất lượng đã sử dụng : trung bình các nhà sản xuất sử dụng nhiều thực hành quản lý chất lượng hơn các tổ chức dịch vụ, ngay cả các kỹ thuật riêng biệt của các cty sản xuất cũng không được tính. Theo tác giả, điều này có thể do các nhà sản xuất đã có nhiều kinh nghiệm với thực hành quản lý chất lượng hơn. Kinh nghiệm nhiều hơn này có thể do đặc tính của sản phẩm trong sản xuất hữu hình hơn các ngành dịch vụ khác, hoặc bởi vì các nhà sản xuất phải tiếp xúc với sự cạnh tranh khốc liệt hơn. Đối với việc sử dụng các thực hành quản lý chất lượng riêng rẻ, sự khác biệt đáng kể nhất đi đôi với (gắn liền với) việc kiểm soát quá trình thống kê đã được sử dụng gần như 1 nửa bởi các nhà sản xuất, nhưng chỉ với số ít nhà cung cấp dịch vụ.

5. Kết luận:

Nghiên cứu này điều tra liệu có sự khác biệt trong cấu trúc Quản lý Chất lượng Toàn diện được tiến hành bởi các cty sản xuất Việt Nam và các cty dịch vụ với các loại hình công nghiệp, quy mô cty và loại hình sở hữu khác nhau, và biểu hiện cải tiến khác nhau. Trong khi MANOVA là kỹ thuật chính được áp dụng, mô hình đo lường cho cấu trúc Quản lý Chất lượng Toàn diện được nghiên cứu với sự giúp đỡ của cấu trúc phương trình mô hình hoá. Một số kết luận có thể được rút ra từ những kết quả trên.

Đầu tiên, trong các cty dịch vụ và sản xuất, sự tập trung vào khách hàng và cam kết quản lý hàng đầu đã được thực hiện với tỷ lệ cao trong khi thông tin và phân tích hệ thống, giáo dục và đào tạo, trao quyền nhân viên, và quản lý quá trình chỉ ở mức trung bình. Kết quả này cho thấy rằng các cty việt nam còn nhiều cơ hội (còn nhiều lý do cần)cải tiến chiến lược quản lý Chất lượng Toàn diện của họ.

Thứ 2. Các nguyên tắc Quản lý Chất lượng Toàn diện đã được xem như 1 chuỗi các thực hành, trong các nghiên cứu trước đây, có thể được xác nhận là hợp lệ cho các ngành công nghiệp ở Viêt Nam cho cả lĩnh vực dịch vụ và sản xuất.

Thứ 3, kết quả MANOVA đã chỉ ra rằng, quy mô cty, loại hình công nghiệp, và mức độ cải tiến ảnh hưởng đến việc tiến hành Quản lý Chất lượng Toàn diện. Những cty lớn thể hiện chỉ số tiến hành cao ở hầu hết các khía cạnh (mặt) của quản lý chất lượng ngoại trừ hoạt động nhóm, và tổ chức mở khi so sánh với các cty vừa và nhỏ. Đặc biệt, trong lĩnh vực văn hoá dịch vụ và kế hoạch chiến lược, các cty lớn được thống kê là mạnh hơn các cty vừa và nhỏ. Những cty có sự cải tiến cao thể hiện tỉ lệ thực hiện cho tất cả các ý tưởng Quản lý Chất lượng Toàn diện cao hơn so với các cty có sự cải tiến thấp. điều này cho thấy |Quản lý Chất lượng Toàn diện hỗ trợ các điều kiện cho sự đổi mới. Phát hiện này đóng góp vào các tài liệu cân nhắc câu hỏi liệu TQM có hỗ trợ đổi mới công ty. Nghiên cứu này chỉ ra bằng chứng ở Việt Nam, TQM nâng cao các điều kiện cho sự cải tiến diễn ra.  
Vì vậy, để tạo ra nhiều sự cải tiến dịch vụ và sản phẩm, công ty có thể sắp xếp dự án đổi mới với những nỗ lực để cải thiện chiến lược TQM của công ty.

Các công ty dịch vụ mẫu cỡ nhỏ là hạn chế chính của nghiên cứu. Ngoài ra, các nghiên cứu xa hơn nên tập trung vào các ngành công nghiệp sáng tạo, chẳng hạn như điện tử, ô tô và công nghiệp thực phẩm và cũng nên tìm hiểu mối quan hệ giữa TQM – là 1 chiến lược hoạt động, sản xuất cạnh tranh và các chiến lược kinh doanh khác như sự khác biệt và dẫn đầu về chi phí. Cuối cùng, tìm hiểu ở một ngành công nghiệp cụ thể, phân tích xuyên quốc gia trong khu vực Đông Nam Á có thể giúp các nhà hoạch định chính sách ở các nước công nghiệp hoá mới hiểu làm thế nào để duy trì khả năng cạnh tranh của ngành công nghiệp của họ trong khi đối mặt với các sự gia tăng của cạnh tranh toàn cầu.

Bảng 7

Cam kết quản lý hang đầu

Sự đóng góp của nhân viên

Trao quyền nhân viên

Giáo dục và đào tạo

Làm việc nhóm

Hướng vào khách hàng  
Quản lý quá trình

Hệ thống phân tích và thông tin

Kế hoạch chiến lược

Tổ chức mở

Văn hoá dịch vụ

Hợp lệ.