

Trang chủ/Diễn đàn khoa học/Nghiên cứu - Trao đổi

## Những kháng lực trong thực hiện quản lý chất lượng tổng thể tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam

09:51 | 19/07/2024

**EFR** Nghiên cứu này tập trung xác định mức độ thực hiện Quản lý chất lượng tổng thể (TQM) và kết quả hoạt động tại các doanh nghiệp sản xuất của Việt Nam. Đồng thời, đề xuất một số hàm ý quản trị.

TS. Đào Minh Anh

Trường Đại học Ngoại thương

### Tóm tắt

Nghiên cứu này tập trung xác định mức độ thực hiện Quản lý chất lượng tổng thể (TQM) và kết quả hoạt động tại các doanh nghiệp sản xuất của Việt Nam, cũng như nhận diện những kháng lực trong quá trình thực hiện TQM của họ. Kết quả nghiên cứu cho thấy, Mức độ thực hiện TQM tại các doanh nghiệp này, đồng thời chỉ ra các kháng lực trong quá trình thực hiện TQM, như: thiếu đối sánh với điển hình thành công, động lực áp dụng thấp, thiếu đào tạo nhân lực chất lượng... Nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị để khắc phục vấn đề và áp dụng thành công TQM cho các doanh nghiệp sản xuất.

**Từ khóa:** quản lý chất lượng tổng thể, kháng lực, doanh nghiệp sản xuất

### Summary

This study focuses on determining the implementation level of Total Quality Management (TQM) and performance results in Vietnamese manufacturing enterprises and identifying resistance in their TQM implementation process. The research results show the level of TQM implementation in these enterprises and highlight resistances to the implementation of TQM, such as lack of comparison with successful examples, low motivation to apply, and lack of training for quality human resources... The study proposes management implications for overcoming problems and successfully applying TQM in manufacturing enterprises.

**Keywords:** total quality management, resistance, manufacturing enterprises

### GIỚI THIỆU

Ngày nay, chất lượng sản phẩm được coi là vũ khí lợi hại nhất để một tổ chức có thể cạnh tranh trên thị trường. Một trong những phương pháp quản trị giúp doanh nghiệp có thể đạt được lợi thế cạnh tranh này là TQM. TQM là phương pháp tiếp cận có hệ thống được chấp nhận bởi cả các doanh nghiệp sản xuất và dịch vụ trên toàn cầu. Việc áp dụng TQM giúp các doanh nghiệp đạt được kết quả hoạt động cao và nâng cao hiệu quả kinh doanh (Singh và cộng sự, 2018; Salleh và cộng sự, 2018).

Các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam cũng không nằm ngoài xu thế đó. Trong những năm gần đây, nhiều doanh nghiệp đã áp dụng TQM nhằm tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ có chất lượng cao, đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Họ hiểu chất lượng là yếu tố then chốt để tồn tại và cạnh tranh được trên thị trường. Theo Topalovic (2014), thành công trong kinh doanh nằm ở khả năng triển khai hiệu quả hệ thống quản lý chất lượng tổng thể nhằm duy trì chất lượng sản phẩm và/hoặc dịch vụ ở mức độ cao với chi phí tối thiểu. Mặc dù có nhiều lợi ích nhưng việc thực hiện TQM không phải là một nhiệm vụ dễ dàng. Các doanh nghiệp đã gặp phải nhiều kháng lực trong quá trình thực hiện TQM và không thể đạt được kết quả như mong đợi (Pussell và Yapa, 2020; Cho và Linderman, 2019). Chính vì vậy, việc hiểu và nhận diện được các kháng lực sẽ giúp cho doanh nghiệp thực hiện TQM thành công.

Do đó, mục đích của nghiên cứu này là điều tra mức độ thực hiện TQM và kết quả hoạt động trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam, sau đó xác định các kháng lực trong việc thực hiện TQM trong các doanh nghiệp này, từ đó giúp doanh nghiệp có thể giải quyết được các kháng lực và thực hiện thành công TQM, nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh.

### CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### Cơ sở lý luận

**Quản lý chất lượng toàn diện (TQM)**

Theo Alghamdi (2018), TQM được coi là đỉnh cao của hệ thống phân cấp về chất lượng. Đầu tiên là chất lượng – liên tục đáp ứng sự mong đợi của khách hàng. Tiếp đến, đó là chất lượng tổng thể – đạt được chất lượng với chi phí thấp. Thứ ba, TQM – đạt được thành tựu toàn diện thông qua sự tham gia của mọi người. TQM được hiểu và thực hiện ở mọi bộ phận của tổ chức.

TQM được các doanh nghiệp nhỏ và vừa thực hiện như một chiến lược nhằm cải tiến chất lượng liên tục. Mặc dù thực tế có mối quan hệ tích cực giữa việc thực hiện TQM và kết quả hoạt động của tổ chức nhưng vẫn còn nhiều vấn đề nếu không giải quyết đúng cách sẽ dẫn đến thất bại (Rat và cộng sự, 2020; Garengo, 2009; Brown, 2008). Vì vậy, việc triển khai TQM sẽ đảm bảo duy trì khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh khốc liệt bằng cách loại bỏ các rào cản và đảm bảo luồng sản phẩm và thông tin thông suốt, giảm chi phí, cải thiện chất lượng sản phẩm và phát triển sản phẩm mới (Rat và cộng sự, 2020).

Permana và cộng sự (2021) chỉ ra rằng, TQM được thực hiện tốt với sự cam kết tham gia của ban quản lý và nhân viên, cũng như các yếu tố khác, như: đào tạo và giáo dục. Việc thực hiện TQM thành công phụ thuộc vào các yếu tố quan trọng, cụ thể là cam kết và khả năng lãnh đạo của quản lý, cải tiến liên tục, sự hài lòng của khách hàng, sự tham gia của nhân viên, đào tạo, giao tiếp và làm việc theo nhóm (Salleh và cộng sự, 2018). Alawag và cộng sự (2023) chỉ ra rằng, có những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến việc áp dụng TQM như sau: khả năng lãnh đạo, sự hài lòng của khách hàng, cải tiến liên tục, quản lý quy trình, làm việc nhóm và cam kết của lãnh đạo cấp cao.

**Các kháng lực trong thực hiện TQM**

Hầu hết các nghiên cứu đều đề cập rằng nguồn nhân lực là yếu tố then chốt trong hoạt động kinh doanh. Nó cũng đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện TQM. Saumya Ranjan và cộng sự (2018) chỉ ra rằng, khả năng lãnh đạo và văn hóa là rất quan trọng đối với TQM. Thách thức đối với ban quản lý cấp cao trong doanh nghiệp là nuôi dưỡng văn hóa tổ chức nhằm thúc đẩy việc quản lý và kiểm soát chất lượng. Hơn nữa, việc thiếu kiến thức và hiểu biết về thực hành, văn hóa và kỹ năng quản lý chất lượng có thể dẫn đến việc sử dụng sai công cụ hoặc các công cụ giống nhau cho mọi vấn đề. Thiếu chuyên môn kỹ thuật, thiếu khả năng tài chính và sắp xếp tài chính kém, thiếu hướng dẫn và đào tạo nhân lực trong quản lý chất lượng là một số yếu tố kháng lực chính trong quá trình triển khai chương trình TQM (Kumar và cộng sự, 2008).

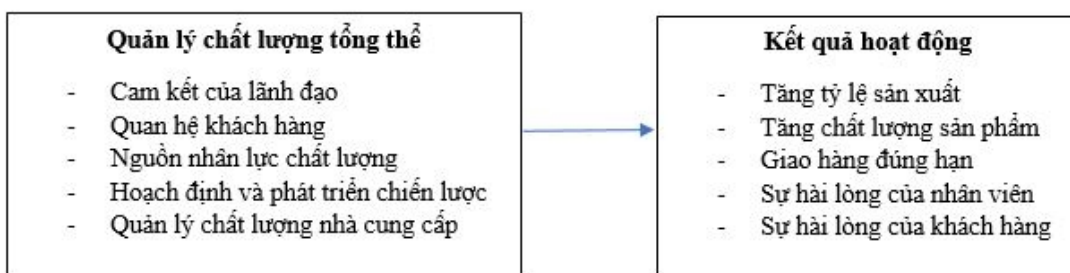
Trong một nghiên cứu về các kháng lực mà tổ chức gặp phải trong quá trình thực hiện, Pussella và Yapa (2020) tóm tắt rằng, có 3 nhóm, đó là vấn đề quản lý, vấn đề định hướng con người và vấn đề tổ chức. Trước hết, các tổ chức phải giải quyết các vấn đề liên quan đến quản lý, như: thiếu giao tiếp, thiếu cam kết của lãnh đạo cấp cao, thiếu sự phối hợp, thiếu/ không có đối sánh và lập kế hoạch kém. Các vấn đề định hướng con người bao gồm sự phản kháng của nhân viên trước sự thay đổi, thiếu đào tạo và giáo dục phù hợp/liên tục, không khuyến khích trao quyền và làm việc theo nhóm. Các vấn đề về tổ chức là thiếu văn hóa cải tiến liên tục, thái độ thờ ơ của nhân viên đối với chất lượng, tỷ lệ luân chuyển công việc cả ở cấp quản lý và nhân viên cao. Các tác giả cho rằng, mọi kháng lực và rào cản trong việc triển khai TQM có thể được loại bỏ bằng cách thay đổi văn hóa tổ chức, đào tạo, giáo dục nhân viên và người quản lý, cam kết từ lãnh đạo cấp cao.

**Phương pháp nghiên cứu**

**Khung nghiên cứu**

Như đã đề cập ở trên, mục tiêu của nghiên cứu này trước hết là tìm hiểu mức độ thực hiện TQM và kết quả hoạt động của các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam và xác định các kháng lực trong quá trình thực hiện TQM. Bài nghiên cứu sử dụng kế thừa khung nghiên cứu của Singh và cộng sự (2018) trong bối cảnh các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam (Hình).

**Hình: Khung nghiên cứu lý thuyết**



Nguồn: Singh và cộng sự (2018)

**Thu thập dữ liệu**

Nghiên cứu được thực hiện tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam, chủ yếu tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, từ tháng 5/2022 đến tháng 12/2022. Cơ sở dữ liệu khảo sát được lấy từ Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, Hiệp hội Doanh nghiệp TP. Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, cộng đồng Keiejuku. Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật lấy mẫu thuận tiện.

Tác giả thực hiện khảo sát bằng bảng hỏi. Phiếu khảo sát có 3 phần: (1) Thông tin về nhân khẩu học; (2) Mức độ thực hiện TQM và kết quả hoạt động; (3) Nhận diện các kháng lực trong quá trình thực hiện TQM. Các câu hỏi trong phần hai là về TQM và kết quả hoạt động kế thừa từ nghiên cứu của Singh và cộng sự (2018). Tất cả các câu trả lời đều được thực hiện theo thang đo Likert 5 mức độ từ rất không đồng ý, không đồng ý, trung lập, đồng ý và rất đồng ý. Các câu hỏi ở phần 3 là nhận thức của người trả lời về các kháng lực trong khi thực hiện TQM tại các doanh nghiệp sản xuất của Việt Nam.

Tác giả gửi 319 phiếu khảo sát trực tiếp tại doanh nghiệp và gửi trực tuyến qua Google Form tới 2 bộ phận quản lý và người lao động trong doanh nghiệp. Bộ phận quản lý bao gồm: giám đốc, quản lý cấp cao và quản lý cấp chức năng. Người lao động bao gồm: kỹ thuật viên, công nhân phụ trách các bộ phận chất lượng, sản xuất và kế hoạch. Tác giả đã thu về 259 mẫu hợp lệ và đưa vào phân tích dữ liệu.

### Phân tích dữ liệu

Tổng số 259 dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SPSS 26.0. Nghiên cứu sử dụng phương pháp tổng hợp, so sánh, phân tích thống kê để tìm hiểu mức độ thực hiện TQM và các kháng lực trong quá trình thực hiện TQM (*Bài viết sử dụng cách viết số thập phân theo chuẩn quốc tế*).

## KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

### Thống kê mẫu khảo sát

Bảng 1 cho thấy, thông tin nhân khẩu học của người trả lời. Trong đó, có 63.71% là cán bộ quản lý cấp cao và quản lý nhà máy và 36.29% là nhân viên ở các vị trí sản xuất, chất lượng và kế hoạch.

**Bảng 1: Thống kê mẫu khảo sát**

Tiêu chí phân loại	Số lượng	Tỷ lệ (%)
<b>Cấp bậc</b>	<b>259</b>	<b>100</b>
Giám đốc và quản lý cấp cao	39	15.06
Quản lý chất lượng	42	16.22
Quản lý sản xuất	37	14.29
Quản lý kế hoạch	47	18.15
Nhân viên chất lượng	41	15.83
Nhân viên sản xuất	51	19.69
Nhân viên phòng kế hoạch	2	0.76
<b>Áp dụng ISO</b>		
Đã có chứng nhận	84	32.43
Có kế hoạch áp dụng	124	47.88
Chưa có kế hoạch áp dụng	51	19.69
<b>Kết quả hoạt động</b>		
Tăng trưởng doanh thu	259	100
Tăng trưởng lợi nhuận	243	93.82

*Nguồn: Kết quả khảo sát*

### Tình hình thực hiện TQM tại các doanh nghiệp

Kết quả (Bảng 2) cho thấy, giá trị trung bình của tất cả các yếu tố đều > 4, cụ thể là Quan hệ khách hàng (CS) là 4.13; Hoạch định và phát triển chiến lược (SPD) là 4.00; Quản lý chất lượng nhà cung cấp (SQM) là 4.05. Kết quả này cho thấy, các doanh nghiệp đã triển khai thực hiện TQM khá tốt.

**Bảng 2: Tình hình thực hiện TQM tại các doanh nghiệp**

Thang đo	N	Giá trị trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
<b>Cam kết lãnh đạo</b>			
OL1	259	4.02	.757
OL2	259	3.92	.855
OL3	259	3.92	.847
OL4	259	3.86	.862
OL5	259	3.94	.907
OL6	259	3.97	.946
OL7	259	3.97	.921
<b>OL</b>	<b>259</b>	<b>3.93</b>	<b>.663</b>
<b>Quan hệ khách hàng</b>			
CR1	259	4.10	.684
CR2	259	4.14	.702
CR3	259	3.86	.692
CR4	259	4.11	.690
CR5	259	4.08	.688
CR6	259	4.11	.638
CR7	259	4.24	.724
<b>CR</b>	<b>259</b>	<b>4.13</b>	<b>.510</b>
<b>Nguồn nhân lực chất lượng</b>			
HR1	259	3.96	.769
HR2	259	3.96	.741
HR3	259	4.02	.765
HR4	259	3.93	.853
HR5	259	3.93	.816
HR6	259	3.82	.741
HR7	259	3.91	.800
<b>HR</b>	<b>259</b>	<b>3.93</b>	<b>.567</b>
<b>Hoạch định và phát triển chiến lược</b>			
SPD1	259	4.07	.730
SPD2	259	3.83	.666
SPD3	259	3.85	.689
SPD4	259	4.08	.768
SPD5	259	4.08	.722
SPD6	259	4.11	.685
<b>SPD</b>	<b>259</b>	<b>4.00</b>	<b>.495</b>
<b>Quản lý chất lượng nhà cung cấp</b>			
SQM1	259	3.99	.797
SQM2	259	4.01	.800
SQM3	259	4.08	.724
SQM4	259	4.10	.733

SQM5	259	4.05	.716
SQM6	259	4.05	.748
<b>SQM</b>	<b>259</b>	<b>4.05</b>	<b>.578</b>

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu*

Số liệu (Bảng 2) cho thấy, Cam kết của lãnh đạo (OL) và Nguồn nhân lực chất lượng (HR) là 2 yếu tố có điểm dưới 4 thấp hơn, cụ thể đều được 3.93. Các phát biểu trong hai yếu tố này hầu hết đều dưới 4, cho thấy việc thực hiện vẫn cần cải thiện nhiều hơn. Bên cạnh việc xem xét mức độ thực hiện TQM tại các doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam, nghiên cứu này còn xác định kết quả hoạt động tại các doanh nghiệp, vì đây chính là kết quả của quá trình thực hiện TQM. Tất cả các tiêu chí trong Bảng 3 liên quan đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp đều có điểm trên 4, bao gồm: Tỷ lệ sản xuất tăng (4.07), Chất lượng sản phẩm tăng (4.03), Giao hàng đúng hạn (4.00), Sự hài lòng của khách hàng (4.09) và Sự hài lòng của nhân viên (4.03).

**Bảng 3: Kết quả hoạt động tại các doanh nghiệp sản xuất**

Các tiêu chí	N	Giá trị trung bình	Độ lệch tiêu chuẩn
<b>Tỷ lệ sản xuất tăng</b>	259	4.07	.556
<b>Chất lượng sản phẩm tăng</b>	259	4.03	.520
<b>Giao hàng đúng hạn</b>	259	4.00	.553
<b>Sự hài lòng khách hàng</b>	259	4.09	.461
CS1	259	4.06	.529
CS2	259	4.08	.578
CS3	259	4.13	.548
<b>Sự hài lòng nhân viên</b>	259	4.03	.543
ES1	259	4.05	.639
ES2	259	4.05	.645
ES3	259	4.01	.632
ES4	259	3.99	.685

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu*

Ngoài các tiêu chí liên quan kết quả hoạt động của doanh nghiệp, Bảng 1 còn đề cập đến nhận thức của người trả lời về kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Cả doanh thu và lợi nhuận đều tăng trưởng. 100% doanh nghiệp được hỏi cho rằng, doanh thu của họ tăng trưởng, trong khi 93.28% doanh nghiệp cho biết doanh nghiệp của họ đạt được mức tăng trưởng về lợi nhuận. Kết quả trên cũng đã tương đồng với kết quả của Singh và cộng sự (2018), Permana và cộng sự (2021), Salleh và cộng sự (2018) và Alawag và cộng sự (2023). Việc thực hiện quản lý chất lượng tổng thể sẽ giúp doanh nghiệp cải thiện và nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

**Các kháng lực trong quá thực hiện TQM**

Phần ba của cuộc khảo sát cho biết kết quả nhận diện các kháng lực trong quá trình thực hiện TQM tại các doanh nghiệp sản xuất. Các đáp viên được lựa chọn nhiều câu trả lời tương ứng với những kháng lực tồn tại trong doanh nghiệp của họ. Những kháng lực này đến từ 3 nguồn, bao gồm: quản lý, định hướng quản trị nhân lực và tổ chức. Bảng 4 cho thấy, danh sách các kháng lực được người trả lời xác định.

**Bảng 4: Các kháng lực trong quá trình thực hiện TQM**

Kháng lực	Bình chọn	Tỷ lệ (%) (trên tổng số 259)
Thiếu đối sánh với các điển hình thành công	72	27.80
Thiếu động lực áp dụng	59	22.78
Thiếu đào tạo nhân viên	49	18.92

Xung đột với các phương pháp quản trị khác	46	17.76
Chi phí thực hiện cao	44	16.99
Khó khăn trong việc định lượng kết quả thực hiện TQM trong ngắn hạn (Kết quả thường thể hiện trong dài hạn)	38	14.67
Thiếu hướng dẫn cụ thể trong quá trình áp dụng	38	14.67

Nguồn: Kết quả nghiên cứu

Số liệu (Bảng 4) cho thấy, 2 kháng lực lớn nhất là thiếu đối sánh với các điển hình thành công (72 bình chọn) và động lực áp dụng thấp (59 bình chọn), xuất phát từ vấn đề quản lý. Nguyên nhân này bắt nguồn từ yếu tố cam kết của lãnh đạo ở phần trên, vì yếu tố này chưa được thực hiện tốt tại các doanh nghiệp. Hơn nữa, việc đào tạo yếu kém và thiếu hướng dẫn cụ thể cho nguồn nhân lực khiến người lao động không thể duy trì hoạt động chất lượng lâu dài. Những người được hỏi còn chỉ ra một số khó khăn khác, như: thiếu văn hóa tổ chức, thời gian thực hiện ngắn và không duy trì liên tục nên nhiều doanh nghiệp lại quay về lối làm việc cũ. Bên cạnh đó, việc thực hiện TQM là một quá trình lâu dài, đòi hỏi sự tham gia của toàn thể người lao động trong doanh nghiệp và kết quả đạt được thường gặt hái trong dài hạn, vì thế, trong ngắn hạn một số doanh nghiệp chưa thể lượng hóa được kết quả của nó, dẫn đến tình trạng nhiều doanh nghiệp chưa thực sự quyết tâm thực hiện. Có thể thấy, việc xác định và hiểu rõ những kháng lực này là rất quan trọng giúp thực hiện thành công TQM tại các doanh nghiệp sản xuất của Việt Nam. Hơn nữa, cần có thêm các nghiên cứu định tính để tìm ra nguyên nhân đằng sau những rào cản này.

### KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này đóng góp vào việc tìm hiểu tình hình thực hiện và các kháng lực trong quá trình thực hiện TQM. Trước hết, nghiên cứu điều tra nhận thức của bộ phận quản lý và người lao động khác trong doanh nghiệp về TQM. Hiểu được mức độ thực hiện TQM đã được triển khai sẽ giúp họ cải thiện kết quả hoạt động tốt hơn. Thứ hai, việc nhận diện các kháng lực cản trở việc thực hiện TQM sẽ hỗ trợ doanh nghiệp vượt qua khó khăn một cách dễ dàng và thuận lợi hơn.

Từ kết quả nghiên cứu, có thể thấy việc thực hiện TQM thành công phụ thuộc phần lớn vào sự cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp. Ban lãnh đạo cấp cao cần tham gia vào việc trao đổi thông tin và lập kế hoạch cho các mục tiêu của tổ chức, coi chất lượng là trách nhiệm của mình và cung cấp các nguồn lực quan trọng để cải thiện và duy trì chất lượng. Họ nên trao đổi thường xuyên với các phòng ban liên quan và lập kế hoạch cho những thay đổi dự phòng.

Mối quan hệ và quản lý nguồn nhân lực đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện TQM. Doanh nghiệp không chỉ chú trọng tuyển dụng đúng người đúng việc, đào tạo nhân sự mới được tuyển dụng và đào tạo tại chỗ, đa nhiệm cho các nhân viên khác mà còn khuyến khích họ làm việc theo nhóm, giải quyết vấn đề nhóm và khen thưởng cho các sáng kiến cải tiến chất lượng. Các doanh nghiệp nên chú ý đến việc thực hành an toàn và sức khỏe hàng ngày.

Để đạt được quản lý chất lượng tốt hơn, doanh nghiệp nên khuyến khích nghiên cứu và lập kế hoạch cải tiến tất cả các sản phẩm và quy trình, thường xuyên kiểm tra chất lượng sản phẩm và quy trình; triển khai bảy công cụ chất lượng để lập kế hoạch, kiểm soát và cải tiến các quy trình, áp dụng kiểm soát bằng thống kê và quản lý trực quan. Trong thời đại khủng hoảng khí hậu và suy thoái môi sinh, yếu tố bền vững môi sinh cũng cần được chú trọng trong quá trình quản lý chất lượng (Vuong và Nguyen, 2024).

Sự hài lòng của khách hàng là chìa khóa thành công, do đó doanh nghiệp cần thực sự tập trung vào mối quan hệ khách hàng, bằng cách xác định yêu cầu chính của khách hàng, xây dựng chiến lược hướng tới khách hàng và khuyến khích hợp tác, thảo luận về thiết kế sản phẩm và các mặt hàng bị lỗi, tiếp thu phản hồi của khách hàng một cách thường xuyên.

Cuối cùng, để duy trì chất lượng tại nguồn, doanh nghiệp nên xây dựng mối quan hệ lâu dài với các nhà cung cấp của mình. Lựa chọn nhà cung cấp có chứng chỉ chất lượng và lựa chọn chất lượng sản phẩm hơn giá thành là hai ưu tiên. Hơn nữa, các doanh nghiệp nên đến thăm các nhà cung cấp của mình để kiểm tra và đánh giá sản phẩm nhằm cải thiện chất lượng, cũng như thu thập thông tin chi tiết về nhà cung cấp và hiệu quả hoạt động của họ./

### Tài liệu tham khảo

#### Tài liệu tham khảo

1. Alawag, A. et al., (2023), Critical success factors influencing total quality management in industrialized building system: A case of Malaysian Construction Industry, *Ain Shams Engineering Journal*, 14, 1-15.
2. Alghamdi, F. (2018), Total quality management and Organizational performance: A possible role of organizational culture, *International Journal of Business Administration*, 9(4), 186-200.
3. Brown, M. G. (2008), *Baldrige Award Winning Quality. How to interpret the Baldrige criteria for performance excellence*, 17<sup>th</sup> ed. New York: Taylor & Francis Group.

4. Chase, R., et al., (2014), *Operations and supply chain management*, New Delhi: McGraw Hill Education India Private Limited.
5. Cho, Y. S. and Linderman, K. (2019), Metacognition-based process improvement practices, *International Journal of Production Economics*, 211(1), 132-144.
6. Garengo, P. (2009), A performance measurement system for SMEs taking part in quality award programmes, *Total Quality Management*, 20(1), 91-105.
7. Kumar, et al. (2008), Common myths of six sigma demystified, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 25(8), 878-895.
8. Permana, A. et al., (2021), A systematic literature review of Total quality management (TQM) implementation in the organization, *International Journal of Production Management and Engineering*, 9(1), 25-36.
9. Pussell, H., Yapa, S., (2020), *Barriers in implementing Total Quality Management in organizations: A literature review, In the proceedings of the 17<sup>th</sup> on Business Management*, Sri Lanka, 1333-1347.
10. Rat, et al., (2020), *The impact of total quality management on organizational performance in SMEs*, In the proceedings of the 14<sup>th</sup> international management conference on "Managing Sustainable Organizations", Bucharest, Romania, 664-676.
11. Sahoo, S., Yadav, S. (2018), Total quality management in Indian Manufacturing SMEs. In the proceedings of conference on Sustainable Manufacturing, *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548.
12. Salleh, N. et al., (2018), *Critical success factors of total quality management implementation in higher education institution: UTM case study*, AIP Conference Proceedings 2044, 020007(2018), <https://doi.org/10.1063/1.5080060>.
13. Singh, et al., (2018), Impact of TQM on organizational performance: the case of Indian manufacturing and service industry, *Operation Research Perspectives*, 5, 199-217.
14. Saumya Ranjan., Shital Chiddarwar (2018), Mobile Robot Control Using Bond Graph and Flatness Based Approach, *Procedia Computer Science*, 133, 213-221.
15. Topalovic, S. (2024), *The implementation of total quality management in order to improve production performance and enhancing the level of customer satisfaction*, In the proceedings of the 8<sup>th</sup> international conference interdisciplinarity in Engineering.
16. Vuong, Q. H., Nguyen, M. H. (2024). *Better Economics for the Earth: A Lesson from Quantum and Information Theories*. AISDL.

**Ngày nhận bài: 07/6/2024; Ngày phản biện: 20/6/2024; Ngày duyệt đăng: 18/6/2024**

URL: <https://kinhtevadubao.vn/nhung-khang-luc-trong-thuc-hien-quan-ly-chat-luong-tong-the-tai-cac-doanh-nghiep-san-xuat-o-viet-nam-29257.html>

© Kinh tế và Dự báo - Bộ Kế hoạch và Đầu tư