

QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG Ở TRƯỜNG ĐẠI HỌC, ISO HAY EFQM? QUALITY MANAGEMENT OF VIETNAMESE UNIVERSITIES: ISO OR EFQM?

Đào Văn Khanh, MBA

Abstract:

For over the last decade, several business units have accelerated to obtain the so-called ISO, a prerequisite criterion for them to be accredited and become recognized excellent units...How are Vietnamese universities? What criteria are more suitable for the university's management, ISO or EFQM? The following article will analyze and compare the differences of the two models & figure out its strong points and evaluation methods of EFQM model.

Trong thời gian qua, khá nhiều công ty, nhà máy, xí nghiệp, các cơ quan hành chính nhà nước từng bước tiến hành việc quản lý và xin cấp giấy chứng nhận theo tiêu chuẩn ISO quốc tế. Đây là việc làm hết sức cần thiết bởi đây là tiêu chí đánh giá sự thành đạt, uy tín, chất lượng của các đơn vị sản xuất kinh doanh hoặc công ty. Các trường đại học (ĐH) Việt Nam hiện nay ra sao? Tiêu chuẩn nào sẽ phù hợp với sự đánh giá về chất lượng của trường ĐH, ISO hay EFQM? Bài viết sau đây sẽ phân tích và so sánh sự khác biệt của hai mô hình; đồng thời chỉ ra những ưu điểm và phương thức đánh giá của mô hình EFQM.

1. MỘT SỐ NÉT VỀ ISO ISO & EFQM

Như mọi người đều biết, ISO (International Organization for Standardization) là công cụ để quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế. Mục tiêu của ISO là thúc đẩy việc phát triển tiêu chuẩn hóa chất lượng và các hoạt động liên quan nhằm trao đổi hàng hóa dịch vụ quốc tế, đẩy mạnh các hoạt động kinh tế, khoa học kỹ thuật và tri thức¹. Hiện nay, ISO 9000 (về quản lý chất lượng) và ISO 14000 (về quản lý môi trường) là hai hệ thống phổ biến nhất và được 610.000 tổ chức ở 160 nước trên thế giới đăng ký. Nếu ISO 9000 thật sự đã trở thành tiêu chuẩn quốc tế về quản lý chất lượng dịch vụ kinh doanh (business to business dealings) thì ISO 14000 đang trên đà phát triển mạnh và là công cụ hỗ trợ các cơ quan, tổ chức đối phó với các thách thức về môi trường. Có thể nói Nhật Bản là một trong những nước đầu tiên trên thế giới áp dụng thành công mô hình quản lý ISO (tức đạt chuẩn về chất lượng) nên hầu hết các sản phẩm do Nhật sản xuất đều có chất lượng cao và độ bền cực tốt nên được người tiêu dùng đánh giá rất cao. Việc các công ty, nhà máy, xí nghiệp, dịch vụ cơ sở kinh doanh...phấn đấu cải tiến chất lượng, nâng cao sản phẩm dịch vụ để đạt được tiêu chuẩn quốc tế ISO là xu hướng phát triển của các nước trên thế giới hiện nay.

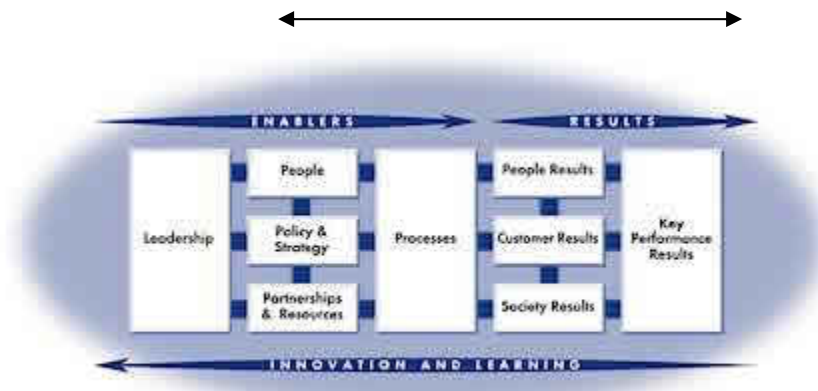
Song song với tiêu chuẩn ISO quốc tế được nhiều nước và các công ty trên thế giới công nhận, EFQM (European Foundation for Quality Management) của Châu Âu là mô hình được giới thiệu từ đầu năm 1992 và được xem như tiêu chuẩn ứng dụng đánh giá chất lượng Châu Âu. Hệ thống này được sử dụng rộng rãi ở Châu Âu và trở thành tiêu chuẩn cho các quốc gia và khu vực trong việc đánh giá và xét thưởng chất lượng (quality award). Đặc trưng cơ bản nhất của mô hình EFQM là tính hiệu quả trong hệ thống quản lý liên quan đến tốc độ phát triển về **khả năng tự đánh giá của tổ chức** (organizational self-assessment). Việc tự đánh giá có thể áp dụng rộng rãi cho các tổ chức lớn hoặc nhỏ, các thành phần kinh tế nhà nước cũng như tư nhân. Kết quả tự đánh giá của các tổ chức được xem như là một phần của các kế hoạch công việc và việc sử dụng

¹ <http://www.bizmanualz.com/ISO9000-2000/>

mô hình EFQM được xem như là nền tảng cơ bản cho việc điều hành, quản lý đề án và các chương trình hợp tác. Theo thống kê, hiện có hơn 20.000 tổ chức dùng mô hình EFQM trên khắp Châu Âu.

Để thành công trong việc kinh doanh hoặc dịch vụ, các thành phần kinh tế, các cơ quan, tổ chức cần phải xác định cho mình một hệ thống quản lý phù hợp. Mô hình EFQM vì thế đã trở thành một công cụ thực tế giúp các tổ chức thực hiện và tìm ra các biện pháp để đạt được hiệu quả tốt nhất. Ngoài ra EFQM còn giúp các tổ chức ***nắm được những điểm yếu của mình để đề ra các giải pháp cụ thể***.

EFQM dựa trên 9 tiêu chí. 5 trong số 9 tiêu chí trên là “người hỗ trợ” (enablers) và 4 là “kết quả” (results). Tiêu chí “người hỗ trợ” bao gồm công việc của một tổ chức thực hiện trong khi “kết quả” bao gồm thành quả mà tổ chức đạt được. “Kết quả” dựa trên sự trợ giúp của “người hỗ trợ” và phản hồi từ “kết quả” để cải tiến hiệu quả của “người hỗ trợ”. Để đạt được kết quả tốt, EFQM dựa trên khả năng thực hiện nhiệm vụ, mối quan hệ với khách hàng, con người và xã hội thông qua việc lãnh đạo, đưa ra các chính sách và chiến lược. Chính sách được phân phối dựa trên các đối tác về nguồn lực và tiến trình. Mô hình EFQM được thể hiện ở bảng dưới đây:



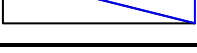
Hình mũi tên nhấn mạnh đến tính năng động của mô hình. Điều này thể hiện tính sáng tạo và học tập của người học nhằm giúp “người hỗ trợ” cải tiến “kết quả”. Trong mô hình trên, ta thấy mỗi ô thể hiện 1 tiêu chí hướng dẫn cách thức tổ chức tiến hành hoạt động để đạt được kết quả tốt nhất. Các tiêu chí về “người hỗ trợ”, “kết quả” được bổ sung thông qua quá trình “đổi mới” và “học tập” (innovation and learning).

Cả hai phương pháp ISO và EFQM đều nhấn mạnh khả năng đo lường, phân tích và cải tiến. Tuy nhiên ISO miêu tả tiến trình (processes) trong khi EFQM nhấn mạnh đến 5 giai đoạn phát triển (stages) để tự đánh giá, và hướng theo tiến trình cải tiến liên tục.

2. SO SÁNH HAI MÔ HÌNH ISO & EFQM

Để giúp các trường ĐH hiểu rõ hơn sự khác biệt cũng như các điểm mạnh và yếu của ISO và EFQM đối với môi trường giáo dục, bảng dưới đây sẽ so sánh nguyên lý của hệ thống ISO 9004-2000 và EFQM.

BẢNG SO SÁNH NGUYÊN LÝ GIÁO DỤC

	8 nguyên tắc quản lý chất lượng ISO 9004- 2000	Nguyên lý mô hình EFQM	
Tổ chức tập trung vào khách hàng			Tập trung vào khách hàng
Khả năng lãnh đạo			Khả năng lãnh đạo và tính kiên định
Liên quan đến con người			Phát triển con người
Tiến trình			Quản lý thông qua tiến trình và dữ kiện
Phương pháp			
Phương pháp hệ thống đối với quản lý			
Phương pháp dựa trên dữ kiện để ra quyết định			
Cải tiến liên tục			Học tập thường xuyên Đổi mới và cải tiến
Lợi ích đối tác			Liên kết hợp tác
Hợp tác phân phối			Định hướng kết quả
			Trách nhiệm xã hội

Ghi chú:

  Có thể so sánh

  Dễ thấy/ dễ ứng dụng

  Không thể so sánh

Nguồn: The EFQM Excellent Model, ISO 9001:2000 & Business Benefit

(<http://www.bywaterglobal.com/bywater/training/documents/efqm.pdf>)

Từ bảng so sánh trên, ta có thể thấy nguyên tắc quản lý của ISO hiện nay thường được dùng cho các công ty, xí nghiệp, các cơ sở sản xuất kinh doanh được quyền tự chủ hạch toán trong kinh doanh. Điều dễ thấy nhất của sự khác biệt giữa EFQM và ISO là sự chú trọng đến khả năng lãnh đạo (leadership), tính kiên định mục đích (consistency of purpose), khả năng phát triển và sự kết nối của con người đối với chương trình (people development and involvement), tính học tập liên tục, đổi mới và cải tiến (continuous learning, innovation, and improvement), sự phát triển hình thức hợp tác giữa các khoa trường trong và ngoài nước (partnership development), định hướng kết quả (results orientation) và trách nhiệm xã hội (public responsibility). Như đã đề cập, những đặc trưng miêu tả của EFQM nhấn mạnh đến tiến trình đổi mới liên tục và học tập, sự phát triển hợp tác, đào tạo về con người cũng như trách nhiệm xã hội ... trong khi ISO chú trọng đến sự liên quan của con người trong công việc (involment of people) (thiếu phần đào tạo phát triển), liên tục cải tiến kinh doanh (continual improvement) (thiếu phần học tập thường xuyên và đổi mới), nguồn lợi thu được từ khách hàng và công ty (mutually beneficial) cũng như việc hợp tác giữa các nhà phân phối cung cấp (supplier partnership) (thiếu hình thức hợp tác giữa các đơn vị tổ chức để phát triển) như của mô hình EFQM. Điều đó cho thấy việc áp dụng mô hình EFQM để

đánh giá chất lượng của trường ĐH sẽ phù hợp hơn so với tiêu chuẩn ISO chủ yếu được dùng cho các thành phần kinh doanh.

Ngoài ra, điểm đặc biệt đối với các trường ĐH công lập là cho đến thời điểm hiện nay vẫn chưa được tự chủ và hoạt động theo cơ chế xin-cho (ngân sách hoạt động do Nhà nước cấp). Hơn nữa, do hệ thống các trường ĐH trực thuộc sự quản lý của Bộ Giáo dục- Đào tạo và các Bộ có liên quan nên việc quản lý chất lượng đào tạo, chương trình giảng dạy, tài chính... theo tiêu chuẩn ISO chắc hẳn sẽ khá phức tạp nếu so với mô hình EFQM.

Bên cạnh đó, hiện nay, sinh viên ở các trường ĐH công lập chưa được xem như **khách hàng** mà chỉ là **đối tượng phục vụ và đối tượng quản lý** nên việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng (sinh viên) chưa được chú ý đúng mức và khai thác triệt để. Khác với mối quan hệ giữa khách hàng và người phục vụ của các công ty kinh doanh (khách hàng trả tiền để được phục vụ), sinh viên trường ĐH mặc dù phải đóng tiền học phí hàng năm nhưng lại không được phục vụ như khách hàng thật sự. Ngoài ra, tiền học phí do sinh viên đóng chỉ có thể trang trải một phần trong chi phí hoạt động của nhà trường. Tuy nhiên, chức năng chủ yếu của trường ĐH là giảng dạy, nghiên cứu khoa học và chuyển giao công nghệ chứ không phải kinh doanh; kinh phí đào tạo hàng năm - như đã đề cập - do Nhà nước cấp nên việc thực hiện quản lý chất lượng giảng dạy, đào tạo, tài chính, thu chi theo tiêu chuẩn ISO cho tất cả các khoa, phòng ban, viện nghiên cứu, trung tâm của trường ĐH là điều rất khó thực hiện.

Hơn nữa, ở Việt Nam hiện nay, các trường ĐH chưa được phân loại và phân cấp như các trường ĐH tiên tiến trên thế giới nên việc đăng ký chứng nhận theo tiêu chuẩn ISO xem ra cần phải xem xét. Gần đây, Cục Khảo thí và Kiểm định Chất lượng trực thuộc Bộ Giáo dục-Đào tạo được thành lập nhưng do mới được hình thành nên Cục cần nhiều thời gian để ổn định. Mặc dù Bộ Giáo dục- Đào tạo đưa ra 26 tiêu chí đánh giá phân loại các trường ĐH (tương đương việc đạt chuẩn theo mô hình ISO) trong đó nhấn mạnh đến số lượng cán bộ giảng dạy có học hàm học vị cao, cơ sở vật chất dành cho thí nghiệm, nghiên cứu, số lượng SV bình quân trên cán bộ giảng dạy v.v...nên các trường ĐH còn non trẻ hoặc cách xa các khu vực trung tâm ở Hà Nội hoặc TP.HCM sẽ có rất ít cơ hội để chen chân vào nhóm những trường thuộc hàng “top ten” của Việt Nam một khi được xếp loại theo các tiêu chí đánh giá của Bộ. Điều cần chú ý là các trường ĐH trên đã có quá trình phấn đấu và nỗ lực không ngừng và đạt được những thành tựu to lớn trong việc đào tạo nguồn nhân lực và chuyển giao khoa học công nghệ cho các khu vực địa phương ở ĐBSCL như ĐH Cần Thơ, ĐH An Giang nhưng do sinh sau đẻ muộn và ở xa trung ương nên việc áp dụng tiêu chuẩn đánh giá của Bộ sẽ là **điều bất cập vì không đánh giá hết tiềm năng của các trường ĐH**.

Ngoài ra, cho đến thời điểm hiện nay, dường như chưa có trường ĐH công lập nào ở Việt Nam tự hào treo bảng công nhận trường mình đạt tiêu chuẩn ISO quốc tế (ngoại trừ một số trường ĐH dân lập quảng cáo để thu hút sinh viên). Vì vậy, có thể nói các trường ĐH công lập chưa có nhiều kinh nghiệm trong việc xác định trường mình nên áp dụng theo tiêu chuẩn ISO hay tiêu chuẩn quản lý chất lượng Châu Âu EFQM.

Nhận xét về tiêu chuẩn ISO trong trường ĐH, PGs.TS. Lê Quang Minh, Hiệu trưởng Trường ĐH Cần Thơ, cho biết việc áp dụng tiêu chuẩn ISO cho trường ĐH cần phải được xem xét cụ thể bởi sinh viên chưa được xem là khách hàng của trường ĐH công lập. TS. Minh thể hiện sự băn khoăn có nên áp dụng tiêu chuẩn ISO cho nhà trường hay kết hợp cả ISO và ESQM của Châu Âu. Để hiểu rõ hơn về ISO đối với môi trường giáo dục, Trường ĐH Cần Thơ đã mời Công ty Tư vấn APAVE về quản lý chất lượng ở TP. Hồ Chí Minh đến thuyết trình. Buổi thuyết trình được đánh giá khá bổ ích vì công ty đã cung cấp một số thông tin cần thiết. Tuy nhiên,

Trường ĐH Cần Thơ vẫn chưa quyết định có nên áp dụng ISO hay EFQM cho quản lý chung của toàn trường hay chỉ lấy một số đơn vị trong trường như Phòng Tài vụ, Phòng Hợp tác Quốc tế & Quản lý Dự án, hoặc Khoa Kinh tế làm thí điểm. Cho nên có thể nói việc đánh giá chất lượng trường ĐH dựa trên tiêu chuẩn ISO hay tiêu chuẩn nào khác là việc cần xem xét.

Bên cạnh đó, việc đánh giá và cấp chứng chỉ ISO cho các tổ chức phi lợi nhuận và các trường ĐH vẫn còn là việc làm khá mới mẻ trên thế giới. Theo Ts. Donald Clard, Chủ tịch kiêm Giám đốc Điều hành Hiệp hội Quốc gia về Công nghiệp trụ sở ở Mỹ (US-Based National Association for Industry), việc Hội đồng Giáo dục Kinh doanh Niagara, Canada được cấp chứng chỉ ISO 9001:2000 trong thời gian gần đây được xem như bước “đột phá lớn” cho các tổ chức giáo dục - phi lợi nhuận. Ông hy vọng việc cấp chứng nhận này sẽ là tiền đề cơ bản cho việc phát triển rộng khắp Mỹ và Canada. Ông Jim William, Hội đồng Phát triển Nhân lực Nhà nước Liên bang Canada (Canadian Federal Government’s Human Resources Development Canada) cũng có chung nhận xét. Theo ông, việc chứng nhận ISO 9000 là một bước tiến có ý nghĩa cực kỳ quan trọng đối với các thành phần kinh tế phi lợi nhuận nhằm đáp ứng tiêu chuẩn quốc tế giống như các công ty, dịch vụ thương mại khác. Mặc dù vậy, như trên đã cập, việc đánh giá và áp dụng ISO hay EFQM vào trường ĐH cần được xem xét một cách cụ thể bởi điều kiện phát triển của Việt Nam và các nước trên thế giới khác nhau.

Tuy nhiên, từ những phân tích về tính ưu điểm của EFQM, theo thiên ý của người viết, có thể thấy EFQM chú trọng vào khả năng **tự đánh giá** phù hợp với môi trường giáo dục hơn ISO bởi mô hình EFQM nhấn mạnh đến trách nhiệm của giáo dục đối với cộng đồng, xã hội cũng như tính đổi mới, cải tiến không ngừng của người dạy và người học kết hợp với vấn đề đào tạo phát triển nhân lực, liên kết hợp tác giữa các khoa trường. Vấn đề cần xem xét đối với EFQM thể hiện ở chỗ EFQM không cấp bằng chứng nhận cho các tổ chức mà chỉ cấp cho các cá nhân được đào tạo. Cho nên, việc áp dụng mô hình ISO hay EFQM vào trường ĐH cần phải được các chuyên gia, giáo sư giàu kinh nghiệm xem xét thấu đáo trước khi áp dụng vào thực tiễn.

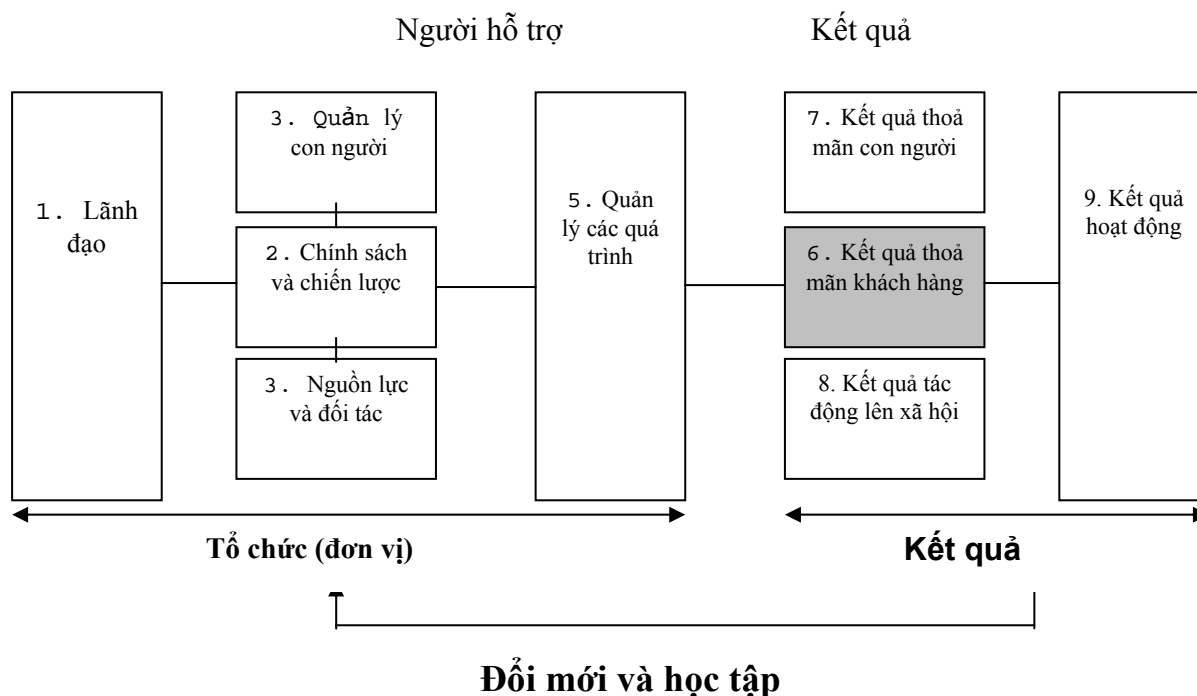
3. PHƯƠNG PHÁP ĐÁNH GIÁ THEO MÔ HÌNH EFQM

Để hiểu rõ hơn về mô hình EFQM, Trường ĐH Cần Thơ đã cử nhóm cán bộ quản lý do Ts. Đỗ Văn Xê, Phó Hiệu trưởng dẫn đầu sang Hà Lan học tập. Mô hình đánh giá này dựa trên 5 giai đoạn như sau:

1. Hướng theo hoạt động (activity-oriented)
2. Hướng theo tiến trình (process-oriented)
3. Hướng theo hệ thống (system-oriented)
4. Hướng theo chuỗi (chain-oriented)
5. Quản lý chất lượng tổng thể (total quality management)

và 9 tiêu chí (xem bảng):

1. Lãnh đạo
2. Chính sách và chiến lược
3. Quản lý con người
4. Các nguồn lực
5. Quản lý các qui trình
6. Kết quả thỏa mãn khách hàng (sinh viên)
7. Thỏa mãn con người
8. Kết quả tác động đến xã hội
9. Kết quả hoạt động



Nguồn: Phương pháp nâng cao chất lượng đào tạo đại học dựa trên mô hình EFQM (Method for improving the quality of higher education based on the EFQM models 1999)

Để người đọc tiện theo dõi, người viết xin mô tả ngắn gọn cách thức cho điểm đánh giá như sau: thang điểm cho 5 giai đoạn sẽ từ 0 đến 10. Việc cho điểm cho giai đoạn tiếp theo chỉ được thực hiện khi thỏa tất cả đề mục nhỏ trong giai đoạn trước. Nếu chỉ thỏa được một hoặc hai đề mục trong giai đoạn đó thì cho điểm lẻ, nếu thỏa tất cả các đề mục thì cho điểm chẵn. Ngưng cho điểm cho giai đoạn tiếp theo nếu giai đoạn trước không thỏa (xem bảng thí dụ minh họa ở phần phụ lục để có thể nắm được phần đánh giá cho điểm).

Sau khi về nước, nhóm này đã dịch tài liệu sang tiếng Việt và đã tiến hành công tác đánh giá, chấm điểm ở cấp trường với sự tham gia của lãnh đạo các đơn vị trong trường. Tiếp đó, 4 khoa được chọn (Nông nghiệp, Kinh tế, Công nghệ, Khoa học) cũng đã tiến hành đánh giá ở đơn vị mình. Kết quả nhìn chung rất khả quan và đã tạo được sự phấn khởi và tin tưởng trong các thành viên tham dự. Thông qua các buổi đánh giá, hầu hết các thành viên tham gia đều có chung nhận xét việc đánh giá theo mô hình EFQM thật sự bổ ích vì nó đã giúp trường, đơn vị và cá nhân **biết bản thân mình đang ở đâu** để có hướng phấn đấu và cải tiến. Mặc dù các tiêu chí đánh giá của mô hình EFQM có nhiều nét tương đồng gắn liền với các hoạt động của trường ĐH, tuy nhiên, mô hình trên lại do các nhà soạn thảo châu Âu thực hiện nên có một số tiêu chí và đề mục chưa thật sự phù hợp với tình hình thực tế của các trường ĐH Việt Nam, chẳng hạn như một số tiêu chí đánh giá đòi hỏi phải có “dữ liệu sẵn có” hoặc được thực hiện “một cách có hệ thống” v.v...nên có thể việc đánh giá cho điểm thỏa mãn giai đoạn sau (điểm cao) nhưng lại chưa thỏa giai đoạn trước (điểm thấp). Việc này làm cho một số thành viên cảm thấy bối rối khi cho điểm.

Ngoài ra, do nhận thức cá nhân và hiểu biết chuyên ngành của mỗi thành viên tham gia đánh giá khác nhau nên điểm số lại khác nhau (có nhóm cho điểm thấp, có nhóm cho điểm cao). Bên cạnh đó, việc hiểu và định nghĩa một cách tường tận tất cả các thuật ngữ có liên quan còn chưa thật sự rõ ràng nên chưa có sự thống nhất khi đánh giá các giai đoạn/tiêu chí. Vì vậy, để tránh sự khác biệt, nhóm đánh giá đã quyết định dùng khung chung (common frame) của mô hình EFQM để đánh giá. Trong quá trình thực hiện sẽ có sự điều chỉnh để các tiêu chí/ đề mục phù hợp hơn với tình hình thực tế của các trường ĐH Việt Nam.

4. KẾT LUẬN

Từ việc phân tích và so sánh sự khác biệt của hai mô hình ISO và EFQM, những ưu điểm của mô hình EFQM trong môi trường giáo dục ĐH cùng với phương thức đánh giá cho điểm trình bày ở trên (mặc dù có một số tiêu chí/ đề mục chưa thật sự phù hợp với tình hình Việt Nam như đã trình bày), thiết nghĩ các trường ĐH nên xem xét áp dụng và điều chỉnh mô hình này trong việc **tự đánh giá** để tìm ra những điểm mạnh và điểm yếu nhằm cải tiến hiệu quả công tác đào tạo, giảng dạy, quản lý, nghiên cứu khoa học và chuyển giao khoa học công nghệ. Điều này không có nghĩa EFQM là mô hình tối ưu cho các trường ĐH bởi sẽ không có mô hình nào được xem là tốt nhất. Mô hình ISO trong một chừng mực nào đó sẽ phát huy tác dụng khi nó được áp dụng cho các đơn vị **phòng ban** trong trường bởi nó phù hợp việc “chuẩn hóa” (standardization), hỗ trợ các phòng ban làm việc tốt hơn. Cho nên có thể nói việc kết hợp cả hai mô hình, đồng thời điều chỉnh để có sự phù hợp với tình hình thực tế ở Việt Nam là một việc làm hết sức cần thiết nhằm nâng cao và đảm bảo chất lượng quản lý, giáo dục và đào tạo của các trường ĐH Việt Nam.

Phụ lục: Thí dụ minh họa về cách cho điểm của mô hình EFQM

Giai đoạn	1			2		3		4		5		Điểm thống nhất
Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Hải lòng của con người												
1.1 Con người hài lòng với lãnh đạo						x						
1.2 Con người hài lòng với chính sách và chiến lược				X								
V.v...												

Giai đoạn	1			2		3		4		5		Điểm thống nhất
Điểm	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Hải lòng của con người n=29 (có 29 người cho điểm)												
1.1 Con người hài lòng với lãnh đạo	0	2	2	4	14	3	1	0	3	0	0	3
1.2 Con người hài lòng với chính sách và chiến lược	2	9	16	1	0	0	1	0	0	0	0	2
V.v...												

Tài liệu tham khảo:

1. Method for improving the quality of higher education based on the EFQM model. Second English Version. October 1999
2. The EFQM Excellent Model, ISO 9001:2000 & Business Benefit
(<http://www.bywaterglobal.com/bywater/training/documents/efqm.pdf>)
3. 26 tiêu chí đánh giá chất lượng của trường ĐH, Bộ Giáo dục & Đào tạo
4. <http://www.bizmanualz.com/ISO9000-2000/>