
THÔNG TIN - BÌNH LUẬN

Định hướng áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam

Nguyễn Đăng Minh^{*1}, Nguyễn Đăng Toàn²,
Nguyễn Thị Linh Chi³, Trần Thu Hoàn⁴

^{1,3,4}*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

²*Công ty Media Tennor Việt Nam, A10, Khu quy hoạch Trung Tiên, Đống Đa, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 11 tháng 1 năm 2014

Chỉnh sửa ngày 20 tháng 3 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 22 tháng 4 năm 2014

Tóm tắt: Quản trị tinh gọn là một phương pháp quản lý hữu ích, hỗ trợ doanh nghiệp cắt giảm các lãng phí trong quá trình sản xuất kinh doanh thông qua các công cụ và phương pháp (5S, Kaizen, Quản lý trực quan...), từ đó giúp doanh nghiệp nâng cao năng suất và lợi nhuận. Quản trị tinh gọn không những được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực sản xuất mà ngày càng phổ biến trong ngành dịch vụ. Với tính ưu việt cao, quản trị tinh gọn sẽ mở ra một hướng đi mới trong tư duy quản lý và điều hành hoạt động cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, tạo nên sự phát triển bền vững, góp phần ổn định nền kinh tế đất nước. Bài viết tóm tắt lý thuyết cơ bản về quản trị tinh gọn, chỉ ra lợi ích và ứng dụng của quản trị tinh gọn trong sản xuất và dịch vụ, từ đó khuyến nghị một số hướng nghiên cứu và áp dụng tại Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị tinh gọn, doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ, phương pháp quản lý.

1. Đặt vấn đề

Trong cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam, doanh nghiệp nhỏ và vừa là loại hình doanh nghiệp chiếm đa số và chủ yếu trong nền kinh tế. Theo đó, loại hình này đóng vai trò quan trọng nhất là tạo việc làm, tăng thu nhập cho người lao động, giúp huy động các nguồn lực xã hội cho đầu tư phát triển, xóa đói giảm nghèo... Theo Cao Sỹ Kiêm (2013), hàng năm, các doanh nghiệp vừa và nhỏ tạo thêm

trên nửa triệu lao động mới, sử dụng tới 51% lao động xã hội và đóng góp hơn 40% GDP [1]. Điều này cho thấy doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ ở Việt Nam đã và đang đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc phát triển kinh tế đất nước.

Trong bối cảnh đầy biến động của nền kinh tế, các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ đang phải đối mặt với rất nhiều thách thức và lâm vào tình trạng khủng hoảng. Nguyên nhân mấu chốt được các nhà nghiên cứu chỉ ra chính là việc các doanh nghiệp này không chú trọng phát huy tối đa nguồn lực

* Tác giả liên hệ. ĐT: 84 - 4 - 37547506 (705)
Email: dangminh@vnu.edu.vn

con người nhằm giải phóng sự sáng tạo tiềm ẩn từ chính đội ngũ nhân viên của mình. Cụ thể, dưới góc nhìn của người lao động, họ mong muốn được sáng tạo, cống hiến và mong muốn sự đóng góp của mình được ghi nhận qua khen thưởng và các chính sách đãi ngộ. Trong khi đó, từ góc nhìn của các nhà lãnh đạo, việc cải tiến, sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp được coi là trách nhiệm bắt buộc của người lao động, vì thế không cần thiết phải khen thưởng hay khuyến khích cho những cải tiến đó.

Nhìn từ góc độ của các quốc gia phát triển ở châu Á như Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore..., yếu tố con người luôn được xem trọng. Do vậy, người lao động luôn được tạo điều kiện tốt nhất để phát triển và giải phóng sức sáng tạo tiềm ẩn bên trong nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Nhân viên được chú trọng đào tạo, nâng cao nhận thức về tầm quan trọng, ý nghĩa công việc của họ đối với tổ chức, doanh nghiệp. Từ đó, họ có thái độ làm việc chủ động, say mê, đưa ra những cải tiến không ngừng trong công việc cá nhân và công việc nhóm. Khi nguồn lực của từng cá nhân được tạo ra và kết hợp với nhau, các doanh nghiệp sẽ đạt được những bước đột phá đáng kể trong hoạt động sản xuất kinh doanh và điều hành. Do vậy, việc các thành viên trong công ty cùng chung một chí hướng, cùng nỗ lực hết mình vì một mục tiêu chung chính là chìa khóa làm nên thành công và tạo ra nét đặc trưng cho văn hóa doanh nghiệp.

Nhìn lại lịch sử Việt Nam, trong chiến tranh, dân tộc Việt Nam đã đoàn kết một lòng và tạo ra được sức mạnh tổng thể vô cùng to lớn và giành chiến thắng những đế quốc hùng mạnh trên thế giới. Nhưng trong thời bình, trên bình diện phát triển kinh tế, Việt Nam hiện đang phải đối mặt với những thách thức vô cùng lớn để tìm ra phương hướng quản trị điều hành, giúp doanh nghiệp phát triển. Trong bối cảnh hiện nay, câu hỏi lớn đặt ra cho các nhà quản trị ở Việt Nam chính là: Làm thế nào để giải phóng sức sáng tạo và những ý tưởng cải tiến của người lao động? Làm thế nào liên kết

nguồn lực của từng cá nhân nhằm tạo ra sức mạnh tổng thể cho doanh nghiệp nói riêng và toàn thể nền kinh tế nói chung?

Trên thế giới, tồn tại rất nhiều phương pháp quản lý tiên tiến giúp các doanh nghiệp nâng cao hiệu quả sản xuất, chất lượng sản phẩm. Trong đó, quản trị tinh gọn (Lean Management) là một phương pháp hữu ích và ngày càng trở nên phổ biến ở các nước phát triển như Mỹ, Tây Âu, Nhật Bản, Hàn Quốc, Singapore... Quản trị tinh gọn giúp doanh nghiệp loại bỏ lãng phí và tận dụng tối đa hiệu quả các nguồn lực để tạo ra sự khác biệt cho chính sản phẩm, dịch vụ, nhằm hướng tới thỏa mãn khách hàng tối đa, từ đó, nâng cao năng lực cạnh tranh và gia tăng lợi nhuận. Nhận thấy những lợi ích và tính thiết thực trên, nhóm tác giả đề xuất phương thức quản trị tinh gọn như một phương châm, kim chỉ nam cho tư duy quản trị tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

2. Tổng quan lý thuyết quản trị tinh gọn

2.1. Quản trị tinh gọn - Quá trình hình thành và phát triển

Sau Thế chiến thứ 2, trong khi hàng loạt các nhà sản xuất ô tô lớn trên thế giới như Ford, GM đã áp dụng mô hình sản xuất hàng loạt (mass production) và tính kinh tế theo quy mô, Toyota Nhật Bản phải đối mặt với những điều kiện kinh doanh rất khác biệt. Tại thời điểm đó, thị trường tiêu thụ của Toyota rất nhỏ nhưng phải sản xuất nhiều loại phương tiện khác nhau trên cùng một dây chuyền sản xuất để thỏa mãn khách hàng. Chính khó khăn và thách thức trên đã tạo động lực cho các nhà quản lý, các kỹ sư của Toyota tìm kiếm giải pháp làm tăng tính linh hoạt của dây chuyền sản xuất, tối đa hóa hiệu quả hoạt động. Trải qua quá trình tìm tòi, nghiên cứu và học hỏi từ khắp các công ty sản xuất trên thế giới, Toyota Nhật Bản đã dựa trên

ý tưởng cốt lõi của Hệ thống Just in time (JIT: Vừa-đúng-lúc) bắt nguồn từ các siêu thị tại Mỹ để phát triển Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System) trong những thập niên 1940-1950. Hệ thống sản xuất Toyota chính là tiền đề của lý thuyết và mô hình quản trị tinh gọn sau này.

Cụm từ “Lean Production” hay “Lean Manufacturing” (sản xuất tinh gọn) xuất hiện lần đầu trong cuốn sách “Cỗ máy làm thay đổi thế giới” (The machine that changed the world) [2]. Sau khi Toyota chứng minh được tính hiệu quả của hệ thống sản xuất của riêng mình, sản xuất tinh gọn đã dần được triển khai và áp dụng tại các công ty sản xuất hàng đầu trên thế giới, dẫn đầu là các nhà sản xuất ô tô lớn và các nhà cung cấp thiết bị cho các công ty này. Ngày nay, sản xuất tinh gọn đang trở thành đề tài ngày càng được quan tâm tại các nước đang phát triển, nơi các doanh nghiệp vừa và nhỏ phát triển mạnh mẽ.

Trong cuốn sách “Cỗ máy làm thay đổi thế giới”, các tác giả đã định nghĩa: “sản xuất tinh gọn” là một hệ thống các phương pháp được áp dụng trong doanh nghiệp nhằm loại bỏ lãng phí và giảm thiểu thời gian sản xuất, nâng cao năng suất và lợi nhuận. Đồng thời, các tác giả cũng khẳng định rằng hệ thống sản xuất tinh gọn sẽ phát triển không chỉ trong các doanh nghiệp sản xuất mà còn trong các doanh nghiệp dịch vụ từ dịch vụ y tế đến dịch vụ phân phối bán lẻ và thực tế đã chứng minh được tính hiệu quả khi áp dụng hệ thống sản xuất tinh gọn trong các ngành dịch vụ trên thế giới. Khi lý thuyết sản xuất tinh gọn trở nên phổ biến đối với các công ty dịch vụ từ dịch vụ công cho đến dịch vụ tư, lý thuyết sản xuất tinh gọn đã được nghiên cứu và phát triển thành mô hình quản trị tinh gọn.

Mô hình quản trị tinh gọn tập trung vào việc phát hiện, nhận dạng lãng phí (gồm lãng phí hữu hình và lãng phí vô hình), sau đó sử dụng các công cụ và phương pháp khoa học để giảm thiểu tối đa các hoạt động không tạo

ra giá trị tăng thêm trong quá trình sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp.

2.2. Những loại lãng phí cơ bản trong sản xuất kinh doanh

Liker, J.K (2004) khẳng định rằng triết lý cơ bản của sản xuất tinh gọn là hỗ trợ doanh nghiệp giảm thiểu chi phí và gia tăng năng suất lao động bằng việc loại bỏ các *muda* (*muda* là thuật ngữ trong tiếng Nhật, có nghĩa là lãng phí) [3]. Các lãng phí này đến từ các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm (Non value-added activities) của doanh nghiệp.

Theo Hệ thống sản xuất Toyota, nguyên thủy có 7 loại *mudas* (7 loại lãng phí) cơ bản tồn tại trong quá trình sản xuất kinh doanh [4]:

(1) *Sản xuất dư thừa* (Over-production): Sản xuất dư thừa tức là sản xuất vượt quá định mức mà khách hàng yêu cầu. Từ đó, làm gia tăng lượng hàng tồn kho, thời gian sản xuất và các nguồn lực của doanh nghiệp.

(2) *Hàng tồn kho* (Inventory): Lãng phí về tồn kho nghĩa là dự trữ quá mức cần thiết về nguyên vật liệu, bán thành phẩm và thành phẩm. Lượng tồn kho gia tăng dẫn đến chi phí tồn kho, chi phí bảo quản và tỷ lệ sản phẩm lỗi cao hơn.

(3) *Sản phẩm/ dịch vụ lỗi* (Defects): Sản phẩm/ dịch vụ lỗi và hỏng hóc có thể dẫn tới sự mất lòng tin của khách hàng. Bên cạnh đó, công ty phải bỏ ra một lượng thời gian và tiền bạc nhất định để giải quyết vấn đề.

(4) *Gia công thừa* (Over-processing): Gia công thừa tức là công ty sử dụng quá nhiều nguồn lực vào các công đoạn sản xuất không cần thiết. Điều này có thể xảy ra do doanh nghiệp sử dụng phương pháp sản xuất đã lỗi thời hoặc không có kế hoạch làm việc rõ ràng.

(5) *Thao tác* (Motion): Các thao tác không cần thiết xảy ra do quá trình sản xuất không hiệu quả, thiếu các tiến trình quy chuẩn hoặc

công tác đào tạo nhân viên chưa bài bản. Các thao tác này còn được xem là những chi phí ẩn do không phải doanh nghiệp nào cũng có thể phát hiện được chúng.

(6) *Di chuyển* (Transport and Handling): Di chuyển ở đây đề cập bất kì sự chuyển động nguyên vật liệu nào không tạo ra giá trị tăng cho sản phẩm (ví dụ: di chuyển nguyên vật liệu giữa các công đoạn sản xuất...)

(7) *Chờ đợi* (Waiting): 90% thời gian sản xuất hàng hóa nằm ở việc chờ đợi [5]. Chờ đợi là thời gian công nhân hay máy móc nhàn rỗi bởi sự tắc nghẽn hay luồng sản phẩm trong xưởng thiếu hiệu quả. Thời gian trì hoãn giữa mỗi đợt gia công chế biến sản phẩm cũng được tính đến. Việc chờ đợi làm tăng thêm chi phí đáng kể do chi phí nhân công và khấu hao trên từng đơn vị sản phẩm bị tăng lên.

Khảo sát của Trung tâm nghiên cứu doanh nghiệp Lean (LERC, 2004)¹ của Anh Quốc đã chỉ ra rằng trong một công ty sản xuất đặc trưng, các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm chiếm 60% quy trình hoạt động của doanh nghiệp. Trung bình mỗi doanh nghiệp gây ra lãng phí lên đến 70%, ngay cả doanh nghiệp hoạt động hiệu quả nhất cũng tạo ra 30% lãng phí trong nguồn lực [5]. Việc loại bỏ hoặc giảm thiểu liên tục các loại lãng phí này chính là mục tiêu cơ bản của doanh nghiệp khi tiến hành quản trị tinh gọn.

2.3. Lợi ích của quản trị tinh gọn

Mục tiêu cốt lõi của “quản trị tinh gọn” là giảm thiểu tối đa các loại lãng phí phát sinh trong quá trình sản xuất và kinh doanh của doanh nghiệp. Do đó, áp dụng quản trị tinh gọn giúp các doanh nghiệp sử dụng hiệu quả các nguồn lực sẵn có, gia tăng chất lượng sản phẩm đồng thời rút ngắn thời gian sản xuất và kinh

doanh nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Bên cạnh đó, quản trị tinh gọn còn thúc đẩy văn hóa sáng tạo cho công ty, nâng cao tính chuyên nghiệp trong môi trường làm việc cho nhân viên, tăng mức độ hài lòng và lòng trung thành của khách hàng.

Theo bài báo tổng hợp “Hệ thống sản xuất tinh gọn - Lean (Lean Production System)” của nhóm tác giả từ Trung tâm Năng suất Việt Nam², những lợi ích chính của sản xuất tinh gọn bao gồm:

- *Cải thiện năng suất và chất lượng sản phẩm, dịch vụ* nhờ giảm thiểu tình trạng phế phẩm và các lãng phí, nâng cao hiệu quả sử dụng các nguồn lực đầu vào, giảm di chuyển, giảm các thao tác thừa trong quá trình làm việc/vận hành.

- *Rút ngắn thời gian*: Rút ngắn chu trình sản xuất và cung cấp dịch vụ (cycle time), rút ngắn thời gian chuẩn bị cho quá trình sản xuất (set-up time) và thời gian chuyển đổi việc sản xuất các sản phẩm khác nhau (change-over time).

- *Giảm thiểu lãng phí hữu hình và vô hình do tồn kho* quá mức cần thiết, kể cả tồn kho bán thành phẩm đang dở giữa các công đoạn (WIP/Work-In-Process) lẫn thành phẩm nhờ vận dụng nguyên lý JIT.

- *Nâng cao hiệu quả sử dụng thiết bị, mặt bằng*.

- *Tăng khả năng đối ứng* một cách linh hoạt, đồng thời giảm thiểu áp lực lên các nguồn lực đầu vào (con người, thiết bị) trước các yêu cầu đa dạng của thị trường. Khả năng giao hàng đúng hạn theo đó cũng sẽ được đảm bảo.

Cụ thể hơn, Aza Badurdeen (2007) chỉ ra rằng nếu một công ty áp dụng sản xuất tinh gọn, nó có thể [5]:

¹ LERC, 2004, Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School.

² Trung tâm Năng suất Việt Nam (Vietnam Productivity Centre - VPC) thành lập ngày 26/9/1997, trực thuộc Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng - Bộ Khoa học và Công nghệ, là đại diện thường trực của Việt Nam tại Tổ chức Năng suất Châu Á (APO). Website: <http://www.vpc.org.vn/>

- Giảm thời gian sản xuất chính ít nhất 50 % (một vài báo cáo còn cho rằng con số này có thể giảm tới 90%);
- Giảm chi phí sản xuất dang dở (WIP) tới 80%;
- Tiết kiệm mặt bằng sản xuất trên mỗi máy khoảng 30% (đôi khi, nhiều hơn 50%);
- Tăng năng suất ít nhất 30% (thậm chí là hơn 100% trong một vài trường hợp);
- Giảm chi phí sản xuất chung.

2.4. Ứng dụng của quản trị tinh gọn trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ

Sản xuất tinh gọn thường được áp dụng phổ biến trong các ngành công nghiệp lắp ráp hay các ngành công nghiệp có quy trình lặp lại nhiều lần như xử lý gỗ, may mặc, lắp ráp xe, lắp ráp điện tử và sản xuất thiết bị [6]. Đặc điểm của những ngành công nghiệp này là năng suất công việc phụ thuộc vào tính hiệu quả và khả năng chú tâm vào chi tiết của công nhân khi làm việc với các công cụ thủ công hoặc vận hành máy móc. Sản xuất tinh gọn còn được áp dụng cho các ngành công nghiệp chế biến có chiến lược ưu tiên rút ngắn thời gian chu kỳ sản xuất đến mức tối đa để tạo được thế mạnh trong cạnh tranh cho công ty. Tại Nhật Bản, việc áp dụng “lean” vào các ngành công nghiệp đã giúp nâng cao đáng kể hiệu quả sử dụng vốn và chất lượng sản phẩm [2]. Các công ty sản xuất thông thường giảm được 50% thời gian sản xuất chính, 80% chi phí sản xuất kinh doanh dở dang, 30% mặt bằng sản xuất, đồng thời giúp công ty tăng ít nhất 30% năng suất lao động [5].

Đối với lĩnh vực dịch vụ, các công ty dịch vụ cũng phải đối mặt với các lãng phí như quy trình hoạt động không hiệu quả, chất lượng dịch vụ kém, các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm cho doanh nghiệp tương tự như các doanh nghiệp sản xuất. Do đó, việc áp dụng quản trị

tinh gọn cũng sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp gia tăng được lòng tin và sự trung thành của khách hàng. Hiện nay, lý thuyết quản trị tinh gọn đã áp dụng ngày càng rộng rãi trong ngành dịch vụ, đặc biệt là bệnh viện, bảo hiểm và tài chính. Ví dụ tiêu biểu cho hiệu quả của tinh gọn trong dịch vụ là công ty bảo hiểm Jefferson Pilot Financial ở Mỹ. Jefferson Pilot Financial đã áp dụng quản trị tinh gọn trong điều hành công ty với mục đích nâng cao hiệu quả hoạt động. Sau khi áp dụng các lý thuyết cơ bản của “lean”, công ty đã giảm được 26% chi phí lao động, giảm 40% các sản phẩm lỗi, đồng thời chất lượng dịch vụ tăng lên giúp công ty tăng thêm 60% doanh thu [7]. Tuy vậy, việc áp dụng tư duy quản trị tinh gọn trong ngành dịch vụ có nhiều hạn chế và khó khăn hơn so với ngành sản xuất [8].

2.5. Các công cụ và phương pháp trong quản trị tinh gọn

Điểm vượt trội của quản trị tinh gọn so với các phương thức quản trị khác nằm ở chỗ: phương pháp này không chỉ bao gồm những khái niệm và triết lý quản lý, mà còn cung cấp một loạt các phương pháp thực hành quản lý tốt và công cụ làm việc hiệu quả, cho phép các khái niệm và triết lý đó được thực hiện trong quá trình điều hành doanh nghiệp. Ba phương pháp cơ bản và phổ biến nhất trong quản trị tinh gọn hiện nay chính là 5S, *Kaizen* (Cải tiến liên tục) và *Mieraku* (Quản lý trực quan).

5S là từ viết tắt của 5 từ tiếng Nhật: Seiri, Seiton, Seiketsu và Shitsuke [9, 10]. Đối với các nước châu Âu và châu Mỹ, 5S được dịch thành Sorting, Straitening, Shining, Standardizing và Sustaining [11]. Khi du nhập vào Việt Nam, 5S mang ý nghĩa Sàng lọc, Sắp xếp, Sạch sẽ, Săn sóc và Sẵn sàng [12].

- Seiri (Sàng lọc) là hoạt động phân loại các vật dụng, tài liệu, thiết bị theo một trật tự nhất định. Từ đó, di dời những vật dụng không cần thiết ra khỏi nơi làm việc nhằm

giúp doanh nghiệp loại bỏ lãng phí trong việc tìm kiếm vật dụng và xây dựng môi trường làm việc an toàn hơn.

- Seiton (Sắp xếp) là công việc tiếp theo sau khi đã sàng lọc, loại bỏ các vật dụng không cần thiết. Hoạt động Seiton nhằm mục đích tổ chức, sắp xếp các vật dụng còn lại một cách khoa học và hiệu quả theo tiêu chí dễ tìm, dễ thấy, dễ lấy và dễ trả lại.

- Seiso (Sạch sẽ) có nghĩa là vệ sinh nơi làm việc và giữ gìn nơi làm việc sạch sẽ, thông qua các hoạt động như lau chùi, quét dọn vệ sinh nơi làm việc.

- Seiketsu (Săn sóc) là hoạt động kiểm tra, đánh giá, duy trì kết quả và các hoạt động trong 3S đầu tiên.

- Shitsuke (Săn sàng) có ý nghĩa xây dựng ý thức cho người lao động về việc rèn luyện tác phong, thói quen, nề nếp thực hiện 5S tại nơi làm việc. Đây là hoạt động quan trọng nhất, giúp nhân viên thấu hiểu được ý nghĩa và lợi ích của 5S đối với bản thân họ, từ đó nâng cao ý thức thực hiện 5S tự nguyện, hiệu quả.

5S được xem là nền tảng của việc áp dụng tinh gọn trong hệ thống sản xuất của doanh nghiệp và là hoạt động cơ bản tạo ra nền tảng thực hiện kaizen và quản lý trực quan.

Kaizen được hiểu là hoạt động cải tiến liên tục. *Kaizen* bao gồm cả những cải tiến nhỏ xuất phát từ công việc hàng ngày nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. *Kaizen* chủ yếu bắt nguồn từ trí tuệ, sáng kiến của cá nhân và tập thể trong doanh nghiệp, không tiêu tốn nguồn lực tài chính như phát minh trong các hoạt động R&D. Mục tiêu của *Kaizen* là giúp doanh nghiệp loại bỏ các loại lãng phí đang tồn tại trong hoạt động sản xuất, kinh doanh. Từ đó, giúp tăng năng suất và chất lượng sản phẩm/dịch vụ, đồng thời phát triển văn hóa sáng tạo và hợp tác.

Quản lý trực quan (*Mieruka*) là hoạt động sử dụng các công cụ quản lý trực quan thông

qua hình ảnh, bảng biểu, sơ đồ hiển thị thông số sản xuất, các bảng kiểm soát, các chỉ dẫn bằng hình ảnh, các lỗi thường gặp... nhằm giúp nhà quản lý và nhân viên cập nhật các thông tin về tình hình hoạt động của doanh nghiệp một cách thuận tiện và nhanh chóng. Từ đó, có thể có những điều chỉnh phù hợp, kịp thời đối với tình hình sản xuất chung. Bốn nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản lý trực quan bao gồm: dễ hiểu, dễ nhìn, dễ tương tác và dễ thay đổi. Quản lý trực quan kết hợp với 5S sẽ trở thành một công cụ rất mạnh và dễ áp dụng cho doanh nghiệp nhằm cải thiện về mặt giảm lãng phí và cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp.

Ngoài 3 công cụ phổ biến nhất trên, quản lý tinh gọn còn cung cấp các công cụ/ phương pháp thực hành khác như: Chuẩn hoá quy trình, Sơ đồ chuỗi giá trị (Value Stream Mapping), Bảo trì ngăn ngừa (Preventative Maintenance), Bảo trì sản xuất tổng thể (Total Productive Maintenance), Thời gian chuyển đổi/chuẩn bị (Changeover/setup time), Giảm thiểu quy mô lô sản xuất, Quy hoạch mặt bằng xưởng và vật tư tại nơi sử dụng, Hệ thống kiểm tra sản xuất Kanban, Cân bằng sản xuất, Người giữ nhịp (Pacemaker), Mức hữu dụng thiết bị toàn phần (Overall Equipment Effectiveness)... [3].

3. Tư duy quản trị tinh gọn tại Việt Nam

3.1. Ý nghĩa của quản trị tinh gọn đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam

Đứng trước yêu cầu mới của thế kỷ 21 về phát triển bền vững và sự thay đổi trong xu hướng tiêu dùng của khách hàng, các doanh nghiệp Việt Nam đang đối mặt với không ít khó khăn về vốn, khả năng cạnh tranh cũng như năng lực sản xuất. Những xu thế mới này đòi hỏi doanh nghiệp phải đảm bảo được sự tăng trưởng hài hòa, nâng cao năng suất và

chất lượng, đồng thời đảm bảo sự thân thiện với môi trường sản xuất.

Theo Báo cáo rà soát số lượng doanh nghiệp được công bố tháng 6 năm 2012, chỉ trong 6 tháng đầu năm 2012, cả nước có trên 36.000 doanh nghiệp thành lập mới, số doanh nghiệp tuyên bố phá sản và giải thể cũng lên tới 26.314 doanh nghiệp. Trong một khảo sát khác của Tổng cục thống kê năm 2012 về các nguyên nhân chính khiến doanh nghiệp phá sản và giải thể, gần 70% số doanh nghiệp được hỏi đưa ra câu trả lời về nguyên nhân phá sản là do hoạt động sản xuất kinh doanh kém hiệu quả, 30% là do thiếu vốn cho sản xuất, và 15% không tiêu thụ được sản phẩm. Những con số này phản ánh sự hạn chế trong khả năng quản lý, năng lực sản xuất cũng như sự thiếu tính ổn định, bền vững trong sản xuất, kinh doanh của các doanh nghiệp.

Quản trị tinh gọn sẽ mở ra một hướng đi mới trong tư duy quản lý và điều hành hoạt động của doanh nghiệp Việt Nam. Với đặc thù của môi trường kinh doanh Việt Nam, hơn 90% là doanh nghiệp nhỏ và vừa, quản trị tinh gọn sẽ cung cấp các công cụ hữu ích giúp doanh nghiệp sử dụng hiệu quả tối đa các nguồn lực sẵn có mà không đòi hỏi sự gia tăng chi phí vốn hay các chi phí vô hình khác. Thông qua việc cắt giảm các lãng phí đang tồn tại, năng lực sản xuất sẽ dần được nâng cao theo thời gian, tạo nên sự phát triển bền vững cho từng doanh nghiệp, từ đó góp phần ổn định nền kinh tế đất nước.

3.2. Thực trạng áp dụng và nghiên cứu quản trị tinh gọn tại Việt Nam

Do quy mô nhỏ, hạn chế về các nguồn lực nên các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa gặp khá nhiều khó khăn trong sản xuất và kinh doanh. Tuy nhiên, quy mô nhỏ và vừa cũng giúp các doanh nghiệp này linh động và dễ dàng thay đổi để áp dụng các phương pháp quản trị mới. Do đó, khi quản trị tinh gọn du

nhập vào Việt Nam, nhận thức được lợi ích mà phương thức quản trị mới này mang lại, cùng với sự hỗ trợ của Tổ chức năng suất Châu Á (APC), Trung tâm năng suất Việt Nam (VPC), Trung tâm năng suất Malaysia (MPC), Tổ chức Hợp tác Quốc tế Nhật Bản (JICA) và các tổ chức, trung tâm hỗ trợ doanh nghiệp khác, sản xuất tinh gọn đã được triển khai tại nhiều doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa. Số lượng doanh nghiệp mạnh dạn đổi mới, áp dụng quản trị tinh gọn ngày càng tăng.

Tuy nhiên, một hạn chế rất lớn trong việc áp dụng sản xuất tinh gọn tại các doanh nghiệp Việt Nam là sự áp dụng máy móc, thiếu các nghiên cứu chuyên sâu, các cải tiến phù hợp với văn hóa tổ chức, đặc điểm lao động, môi trường con người Việt Nam. Do vậy, tư duy quản trị tinh gọn phần lớn được áp dụng toàn diện và triệt để tại các công ty có vốn đầu tư nước ngoài hoặc các công ty liên doanh. Số lượng các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam có thể tiếp cận và áp dụng phương pháp này còn rất hạn chế, ước tính dưới 1%.

Hiện nay, chỉ có một số rất ít đề tài đi theo hướng nghiên cứu này, các nghiên cứu đều có những hạn chế riêng trong việc tìm ra mô hình tổng quát áp dụng quản trị tinh gọn tại Việt Nam.

Nguyễn Thị Đức Nguyên, Bùi Nguyên Hùng (2010) đã sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để nghiên cứu việc áp dụng sản xuất tinh gọn tại ba doanh nghiệp ở Việt Nam nhằm tìm ra sự khác biệt của cơ sở lý thuyết với thực tiễn [13]. Từ đó, nhóm tác giả cũng đưa ra mô hình áp dụng sản xuất tinh gọn cho các doanh nghiệp Việt Nam nói chung áp dụng vào sản xuất và xây dựng chuỗi giá trị hiện tại và tương lai cho bản thân doanh nghiệp. Tuy nhiên, ba trường hợp nghiên cứu trong đề tài là các doanh nghiệp lớn, có vốn đầu tư nước ngoài. Do vậy, mô hình đưa ra còn chưa phù hợp hoàn toàn với điều kiện các doanh nghiệp Việt Nam.

Đinh Trọng Thế (2012) bắt đầu với tổng quan tài liệu, tác giả đã hệ thống được các nội dung chính trong sản xuất tinh gọn [14]. Đồng thời, bằng cách nghiên cứu thực trạng của một doanh nghiệp, tác giả đã phân tích các loại lãng phí và đề xuất các công cụ phù hợp để cắt giảm các loại lãng phí. Cuối cùng, nghiên cứu đề xuất một số giải pháp nhằm giúp doanh nghiệp áp dụng thành công sản xuất tinh gọn, nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Đây cũng là trường hợp nghiên cứu 1 tình huống cụ thể của doanh nghiệp, chưa phải là nghiên cứu xây dựng mô hình.

Nguyễn Đăng Minh và nhóm tác giả (2013) đã chỉ ra thực trạng của việc áp dụng 5S - một công cụ trong quản trị tinh gọn, tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa của Việt Nam thông qua việc thực hiện khảo sát 52 doanh nghiệp [15]. Đồng thời, bằng cách phân tích số liệu thu thập được, nhóm nghiên cứu cũng chỉ ra rằng 5S có tác động tích cực đến hiệu quả sản xuất kinh doanh thông qua 4 thông số: chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất, thời gian giao hàng và thị phần. Cuối cùng, tác giả sử dụng phương pháp phân tích nhân - quả “5 câu hỏi tại sao” (5WHYS) để tìm ra các nguyên nhân gốc rễ của vấn đề tồn tại trong hiện trạng áp dụng 5S tại 52 doanh nghiệp và đưa ra một số khuyến nghị. Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ dừng lại ở khuyến nghị cho việc phát triển mô hình 5S tại Việt Nam, chưa phải là nghiên cứu điển hình về xây dựng mô hình quản trị tinh gọn.

Hầu hết các nghiên cứu ở trên thường tập trung phân tích một công cụ trong quản trị tinh gọn hoặc xây dựng kế hoạch áp dụng cho một doanh nghiệp sản xuất. Tính tới thời điểm hiện tại, chưa có tác giả nào nghiên cứu về xây dựng mô hình quản trị tinh gọn cụ thể cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa.

Do đó, sau hơn 10 năm áp dụng, quản trị tinh gọn nói chung và sản xuất tinh gọn riêng

đã không mang lại hiệu quả cho sự phát triển của doanh nghiệp Việt Nam như mong đợi.

4. Định hướng nghiên cứu về quản trị tinh gọn tại Việt Nam

Hiện nay, nghiên cứu về quản trị tinh gọn vẫn còn là một hướng đi mới đối với các nhà nghiên cứu của Việt Nam. Trong tương lai, với mục tiêu hỗ trợ các doanh nghiệp Việt Nam áp dụng quản trị tinh gọn đạt được hiệu quả cao như các doanh nghiệp trên thế giới, đặc biệt là như các doanh nghiệp Nhật Bản, các nhà nghiên cứu có thể tập trung nghiên cứu chuyên sâu lý thuyết về quản trị tinh gọn cũng như các phương pháp ứng dụng cụ thể phù hợp với văn hóa tổ chức, đặc điểm nguồn lao động của từng doanh nghiệp cũng như môi trường kinh doanh tại Việt Nam.

Trong lĩnh vực sản xuất, một số các nghiên cứu có thể tiến hành tiếp theo như:

- Khó khăn của doanh nghiệp Việt Nam khi áp dụng quản trị tinh gọn, nguyên nhân và giải pháp;
- Thực trạng áp dụng sản xuất tinh gọn tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa, nguyên nhân và giải pháp;
- Xây dựng mô hình áp dụng sản xuất tinh gọn phù hợp với các điều kiện đặc thù của doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa tại Việt Nam.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu về quản trị tinh gọn có thể mở rộng sang lĩnh vực dịch vụ và hành chính công. Nghiên cứu tính hiệu quả, các rào cản, các mô hình áp dụng quản trị tinh gọn đối với các công ty dịch vụ từ dịch vụ y tế đến dịch vụ phân phối, bán lẻ; dịch vụ hành chính công (trường học, bệnh viện...) tại Việt Nam.

Tài liệu tham khảo

- [1] Cao Sỹ Kiên, “Doanh nghiệp nhỏ và vừa: Thực trạng và giải pháp hỗ trợ năm 2013”, xem tại <http://www.thutuchanhchinh.vn/ho-tro-truyen->

- thong/item/1682-doanh-nghiep-nho-va-vua-thuc-trang-va-giai-phap-ho-tro-nam-2013.html, 2013.
- [2] James Womack, Daniel Jones và Danile Roos, "The Machine that Changed the World", Rawson Associates, New York, 1990.
- [3] Liker, J.K., The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, New York, The McGraw-Hill, 2004.
- [4] Ohno, Taiichi, Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, Productivity Press, 1988.
- [5] Aza Badurdeen, "Lean Manufacturing Basics", available at: <http://www.leanmanufacturingconcepts.com>, 2007.
- [6] Mekong Capital, "Giới thiệu về Lean Manufacturing cho các doanh nghiệp tại Việt Nam", 2004.
- [7] C.K. Swank, "The Lean Service Machine", Harvard Business Review, Vol.81, Issue 10 (2003), 123.
- [8] Liker J.K, Morgan J., "The Toyota Way in Services: the Case of Lean Product Development", Journal Academy of Management Perspectives, Vol, 20 Issue: 2 (2006), 5.
- [9] Osada, T., "The 5S's: Five Keys to a Total Quality Environment", Asian Productivity Organization, Tokyo, 1991.
- [10] Ho, S.K., "Workplace Learning: The 5S Way", Journal of Workplace Learning (1997), p.45-53.
- [11] Lonnie Wilson, How to Implement Lean Manufacturing, The McGraw-Hill, p.63, 2010.
- [12] Phan Chí Anh, "Thực hành 5S - Nền tảng cải tiến năng suất", NXB. Lao động, Hà Nội, 2008.
- [13] Nguyễn Thị Đức Nguyên, Bùi Nguyên Hùng, "Áp dụng lean manufacturing tại Việt Nam thông qua một số tình huống", Tạp chí Phát triển và Hội nhập, Số 8 (2010), 41.
- [14] Đinh Trọng Thế, "Nghiên cứu áp dụng mô hình quản lý sản xuất tinh gọn tại Xí nghiệp Cơ khí Quang Trung - Ninh Bình", Luận văn thạc sĩ, Đại học Bách khoa Hà Nội, 2012.
- [15] Nguyễn Đăng Minh và nhóm tác giả, "Áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam - Thực trạng và khuyến nghị", Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc Gia Hà Nội, số 1 (2013), 24.

Suggestion for Implementing Lean Management in Vietnamese Small and Medium Enterprises

Nguyễn Đăng Minh¹, Nguyễn Đăng Toàn²,
Nguyễn Thị Linh Chi³, Trần Thu Hoàn⁴

^{1,3,4}*University of Economics and Business, Vietnam National University,
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

²*Vietnam Media Tennor Company, A10, Planning Area, Trung Yên Str., Đống Đa Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: Lean management has become one of the most beneficial management techniques that help enterprises eliminate or avoid waste occurring in production and operation processes through a vast number of lean tools and methods such as 5S, Kaizen, Mieruka (visual management), and thus increase productivity and efficiency. Lean management has been applied widely in manufacturing and services industries. With high efficiency of results, lean management opens a first-hand and innovative way of management and operational thinking in Vietnamese firms, particularly in small and medium ones, leading to sustainable development for the national economy. This paper summarizes the fundamental theories of lean management, points out the benefits and application of lean techniques in both manufacturing and services industries, and then recommends future research and implementation in Vietnam.

Keywords: Lean management (LM), small-and-medium enterprises (SMEs), management methods.