

# Những thách thức trong quá trình áp dụng quản trị tinh gọn: Nghiên cứu tình huống tại một doanh nghiệp sản xuất nhúng và của Việt Nam

Phạm Minh Tuấn\*

Trưởng Khoa Kinh tế, Trường Đại học Quy Nhơn,  
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 18 tháng 1 năm 2015

Chấp nhận ngày 04 tháng 02 năm 2015; Chấp nhận ngày 26 tháng 3 năm 2015

**Tóm tắt:** Bài viết phân tích những thách thức trong quá trình áp dụng quản trị tinh gọn (QTTG) tại các doanh nghiệp sản xuất nhúng và của (DNSXNVV) Việt Nam. Dựa trên những điểm mạnh và khác biệt trong môi trường sản xuất công nghiệp nhúng cá nhân cấu trúc quản lý gia đình doanh nghiệp sản xuất nhúng của Việt Nam và trình bày những hình thức áp dụng QTTG là Công ty Toyota của Nhật Bản, kết quả nghiên cứu chỉ ra những thách thức của doanh nghiệp nghiên cứu, những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp này trong quá trình áp dụng QTTG. Thứ 6, các DNSXNVV khác có thể có sự chuyển đổi và nâng cao năng suất lao động, góp phần áp dụng QTTG thành công tại Việt Nam.

**Từ khóa:** Quản trị tinh gọn, DNSXNVV, Việt Nam, thách thức.

## 1. Quản trị tinh gọn và lợi ích của doanh nghiệp sản xuất nhúng và của

Theo Taiichi Ohno (1988), hệ thống sản xuất Toyota (TPS) bắt đầu từ những triết lý kinh doanh dài hạn, quản lý trực quan, chu kỳ hóa quy trình và cân bằng sản xuất [1]. Fujii Cho, học trò của Taiichi Ohno, đã xây dựng hình thức ngôi nhà chung biệt lập của TPS. Hai triết lý quản lý của ngôi nhà là Just-in-Time (Vấn đề lúc - JIT) nghĩa là sản xuất và lúc cần, không sản xuất thừa và Jidoka (Tự kiểm soát) nghĩa là không bao giờ cho phép một lỗi qua giai đoạn tiếp theo. Phần nhúng và trung tâm ngôi nhà là con

nguyên, các liên kết và tích cực giảm lãng phí. Mối nhà là tập hợp các yếu tố chi phí, thời gian giao hàng, an toàn và tinh thần lao động.

Trong cuốn sách đầu tiên về quản trị tinh gọn trên thế giới, James Womack, Daniel Jones và Daniele Roos (1990) đã cung cấp một khung lý thuyết về hệ thống sản xuất tinh gọn, những thách thức và các chiến lược giúp nhà quản trị hiểu và áp dụng QTTG tại doanh nghiệp [2].

Liker, J. (1997) trong nghiên cứu của mình đã tập trung vào khía cạnh giảm thời gian sản xuất thông qua các giảm lãng phí và loại bỏ các công việc không tạo ra giá trị gia tăng [3]. Liker chỉ ra rằng QTTG giúp giảm thời gian chờ đợi khách hàng yêu cầu khi giao hàng, thời gian gia tăng liên tục, chi phí và sự hài lòng

\* T: 84-4-37547506  
Email: tuanpm@vnu.edu.vn

của khách hàng, cải thiện thị trường xử lý thông tin và khuyến khích nhân viên làm việc.

Nguyễn Minh cùng nhóm tác giả (2013) đã chỉ ra tác động của áp dụng 5S, môi trường của QTTG, từ các DNSXNVV Việt Nam thông qua thực hiện khảo sát 52 doanh nghiệp. Kết quả, bằng cách phân tích số liệu thu thập, nhóm nghiên cứu cho thấy 5S có tác động tích cực đến hiệu suất sản xuất - kinh doanh thông qua 4 thông số: chi phí sản phẩm, chi phí sản xuất, thị trường giao hàng và thanh toán [4].

Bùi Nguyên Hùng, Lê Hoàng Phúc và Nguyễn Thị Hoàng (2013) đánh giá thành quả thực hiện QTTG của 10 công ty sản xuất tại Việt Nam, với 13 tiêu chí xuất bản Hirano (2009) [5]. Kết quả cho thấy các công ty lớn có kết quả tốt hơn so với các công ty vừa và nhỏ trên tất cả các tiêu chí [6].

Lợi ích của QTTG đã được chỉ ra rõ ràng bởi nhiều nghiên cứu trên thế giới. Điều này cũng được chứng minh trong nghiên cứu Womack, Daniel Jones và Danile Roos (1990), rằng việc áp dụng dòng công việc liên tục và hiệu quả “kéo” theo yêu cầu của khách hàng sẽ giúp giảm chi phí sản xuất và tăng năng suất lao động của các nhà máy [2]. QTTG giúp giảm chi phí sản xuất của doanh nghiệp [7, 8] thông qua việc giảm các lãng phí và loại bỏ các công việc không cần thiết. Việc áp dụng QTTG từ các DNNVV là hướng đi phù hợp và đã được minh chứng thành công nhiều quốc gia trên thế giới [11].

## 2. Phương pháp nghiên cứu

Trong bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu so sánh. Theo Marie và cộng sự (2005), đây là một trong những phương pháp hiệu quả, bởi thông qua so sánh, các doanh nghiệp có thể quan sát và tiến hành áp dụng

những cải tiến sáng tạo, từ đó giúp ích cho các doanh nghiệp trong quá trình cải thiện hoạt động sản xuất - kinh doanh [12]. Gurumurthy và Kodali (2009) cho rằng phương pháp so sánh là một công cụ thực tiễn và dễ dàng áp dụng và đánh giá [13]. Hai tác giả cũng chỉ ra rằng kết quả đánh giá rất hữu ích cho doanh nghiệp trong giai đoạn áp dụng QTTG. Thông qua đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu, doanh nghiệp có thể thu thập một số dữ liệu đáng tin cậy về tình hình hoạt động của doanh nghiệp, hiệu quả của các quy trình sản xuất và hiệu quả hoạt động sản xuất - kinh doanh. Moriarty và Smallman (2009) nhận thấy tầm quan trọng của phương pháp so sánh trong mọi quy trình cải tiến tại doanh nghiệp [14].

Trong bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống, so sánh môi trường DNSXNVV của Công ty Toyota phân tích những thách thức trong quá trình áp dụng thành công QTTG. Toyota có lịch sử là một trường hợp điển hình áp dụng thành công bởi đây là công ty có bề dày kinh nghiệm về QTTG, công ty luôn chú trọng đầu tư vào nhân viên và chăm sóc khách hàng tốt [15]. Việc so sánh Toyota với môi trường DNSXNVV (thông tin kiến thức và cơ chế lao động) có thể cho thấy rõ sự khác biệt của những thách thức có thể gặp phải trong quá trình áp dụng QTTG.

## 3. Nghiên cứu tình huống Doanh nghiệp A

### 3.1. Giới thiệu về Doanh nghiệp A

DNSXNVV được đề cập trong bài viết hoạt động trong lĩnh vực sản xuất dệt may (Doanh nghiệp A); việc thu thập thông tin thực tiễn thông qua phỏng vấn sâu và tham quan thực địa sản xuất. Doanh nghiệp A đang nỗ lực nâng cao

hiệu quả trình hoạt động kinh doanh và chất lượng sản phẩm, năng suất giá trị gia tăng chi phí. Doanh nghiệp cũng mua nguyên liệu giá thành sản phẩm nhưng không thể hiện chi phí nhân công hay chi phí sản xuất trực tiếp. Hiện nay Doanh nghiệp A chấp hành áp dụng QTTG nhưng Doanh nghiệp đang cân nhắc lựa chọn áp dụng QTTG như một phương thức cạnh tranh sản xuất liên tục vì mục đích nâng cao chất lượng sản phẩm và chi phí sản xuất.

Doanh nghiệp A tập trung sản xuất ghế sofa và ghế bành. Doanh nghiệp hợp tác với một số nhà cung cấp trong nước và quốc tế cung cấp nguyên vật liệu vào. Quy trình sản xuất thực tế của Doanh nghiệp bao gồm lắp ráp thành phẩm từ nguyên vật liệu bán thành phẩm và vật liệu cơ khí. Sản phẩm cơ khí sản xuất lúc nhận đơn hàng khi hoàn thành gần 4 tuần, sau đó lưu kho khi giao cho khách hàng. Trong vài năm gần đây, Doanh nghiệp đã áp dụng một số phương pháp quản trị giá trị sản phẩm hoàn thành lưu kho. Không chấp dụng việc sản phẩm hoàn thành, Doanh nghiệp còn áp dụng nguyên vật liệu vào. Tuy nhiên, Doanh nghiệp gặp trở ngại khi mua một số nguyên vật liệu lắp ráp không có giao ứng hàng, hiệu quả này càng khó khăn hơn khi nhà cung cấp nước ngoài. Doanh nghiệp cũng nên giảm thiểu chi phí trong khi vẫn duy trì sản phẩm chất lượng cao. Chất lượng cao và thị trường nội địa là hai điểm mấu chốt của Doanh nghiệp, đó nên

khác biệt so với các sản phẩm cùng loại khác. Chính vì vậy, Doanh nghiệp luôn nâng trình cách thức là giá thành sản phẩm cạnh tranh nhưng duy trì hai giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp.

Bảng 2 tập trung so sánh các tiêu chí cạnh tranh khi áp dụng QTTG. Các chỉ số so sánh dựa trên nguyên tắc của TPS của Liker (2004) và kết quả nghiên cứu của các tác giả như Achanga và cộng sự (2006) [16], Melton (2005) [17] về các nhân tố tác động tích cực áp dụng QTTG thành công. Thêm vào đó, Bảng 2 so sánh chi phí các chi phí của triết lý QTTG của Toyota áp dụng phân biệt với các chỉ số quản trị của Doanh nghiệp A - một doanh nghiệp chấp hành áp dụng QTTG. Phân tích so sánh cũng cho thấy QTTG là phương pháp quản trị mới nên thay thế cho quản trị sản xuất; khi QTTG được áp dụng chính xác, có hiệu quả và doanh nghiệp kiên trì áp dụng sẽ tạo ra lợi ích bao gồm giảm lãng phí, giảm thời gian chờ đợi, nâng cao hiệu quả sản xuất - kinh doanh, tiết kiệm chi phí và giảm sản xuất lỗi.

Bảng 3 thể hiện các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG của Doanh nghiệp A. Các nhân tố lựa chọn dựa trên mối quan hệ khi Doanh nghiệp mua áp dụng QTTG, chi phí trong giai đoạn đầu. Trong khuôn khổ bài viết, tác giả tập trung phân tích sâu những thách thức có thể kìm hãm việc áp dụng thành công QTTG.

Bảng 1. Tóm tắt thông tin của Doanh nghiệp A

Doanh nghiệp A	
Sản phẩm chính	Ghế sofa, ghế bành, nội thất
Địa điểm	Ngoại thành Hà Nội
Phân phối	Hãng phân phối
Phản ứng	Giám sát sản xuất
Thách thức	Giá trị chi phí chờ đợi, giảm giá thành sản xuất trong khi mua bán chất lượng sản phẩm cao

### 3.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình áp dụng QTTG tại Doanh nghiệp A

Bảng 2. So sánh các yếu tố ảnh hưởng tới việc áp dụng QTTG tại Doanh nghiệp A và Toyota

	Doanh nghiệp A	Toyota
Thời gian	Tập trung vào hoạt động hàng ngày, thi u chi n l c dài h n và c u trúc không khuy n khích thay i	Có m t nh h ng dài h n rõ ràng, ó là t p trung c t gi m l ăng phí và liên t c c i t i n, xây d ng c u trúc doanh nghi p đ o đ t i p nh n ki n th c m i
Lãnh o	Lãnh o th ng ph i kiêm nhi m nhi u v trí trong c u trúc doanh nghi p	Lãnh o th ng c b nhi m n i b , là ng i hi u r t rõ ho t ng c a doanh nghi p
Nhân viên	Thách th c khi có s bi n ng v nhân s , nhân viên lành ngh r t khó thay th	T p trung phát tri n con ng i, xây d ng m i quan h b n v ng gi a nhân viên và doanh nghi p
V n hóa h c t p và t i p thu ki n th c c a doanh nghi p	Không có công c , ph ng pháp h tr quá trình phát tri n v n hóa h c t p t i doanh nghi p	H c t kinh nghi m và d án, chu n hóa ph ng pháp t t; không ng ng ánh x và liên t c c i t i n
Ra quy t nh	Không có quy trình ra quy t nh c th	Ra quy t nh c t i n hành c n tr ng đ a trên s ng thu n và c t i n hành nhanh chóng (quy trình l y s ng thu n)
Chu n hóa quy trình	Thi u quy trình chu n	Chu n hóa quy trình nhi u nh t có th , nhân viên c ào t o chéo tránh khó kh n khi m t nhân viên ngh vi c
Ki m tra ch t l ng	Ki m nh l i ch t l ng khi có khi u n i	V n hóa ng ng s n xu t s a ch a, quy trình t ki m tra c g n tr c t i p khi thi t k s n ph m theo chu i giá tr
Qu n lý tr c quan	Không có qu n lý tr c quan	Qu n lý tr c quan c áp d ng tri t
Công ngh	Mi n c ng thay i công ngh khi c s d ng m t th i gian; ánh giá công ngh đ a trên s tin c y ch không đ a trên hi u qu c a công ngh	Công ngh h tr con ng i, không t o ra áp l c b thay th ; t i n hành áp d ng công ngh r t nhanh sau khi cân nh c k l ng

*Thách th c trong vi c xây d ng t m nhìn và chi n l c dài h n*

Sau khi nghiên c u TPS nhi u n m, Liker (2004) t p trung vào m c quan tr ng c a vi c nh h ng dài h n, doanh nghi p th c s coi tr ng vi c áp d ng QTTG thì c n có t m nhìn dài h n v các l i ích t c ch không chú tr ng n các l i ích trong ng n h n [18]. Tuy nhiên, các DNNVV v i t i m l c có h n thì các quy t nh qu n tr luôn chú ý n các l i ích tr c m t. Vì v y, lãnh o DNNVV

không đ th c hi n thay i, nh t là cho m t chi n l c dài h n. Thêm n a, chính sách ng n h n ch a bao gi khuy n khích s thay i, c bi t là thay i cho QTTG. Qua ph ng v n v i lãnh o Doanh nghi p A, tác gi nh n th y Doanh nghi p A ang th c hi n các chính sách ng n h n nh m t c các l i ích trong ng n h n h n là u t dài h n thu c l i ích trong dài h n. Vì v y, tâm th “ng n h n” c a Doanh nghi p A th c s kìm hãm tri t lý QTTG phát tri n.

Bảng 3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình áp dụng QTTG tại Doanh nghiệp A

Nhân tố	QTTG (nhân tố kìm hãm và khuyến khích)
Triết lý	Những người không hỗ trợ việc áp dụng thành công QTTG. Việc tập trung vào các lợi ích ngắn hạn và thị trường nhìn dài hạn cản trở quá trình áp dụng QTTG. Sự miễn cưỡng áp dụng các cách thức suy nghĩ mới có thể ngăn cản quá trình áp dụng QTTG thành công.
Kiến thức	Quy mô của doanh nghiệp nghiên cứu khuyến khích việc chia sẻ kiến thức, tuy nhiên lợi ích chuyên gia hàng đầu quy trình áp dụng QTTG. Do khó khăn về thị trường kiến thức áp dụng QTTG, có thể dẫn đến chi phí tăng thêm do thuê chuyên gia từ bên ngoài.
Mối quan hệ với nhân viên	Không có rào cản chéo, không có cách phân quyền rõ ràng.
Truyền thông	Truyền thông đáng do quy mô doanh nghiệp nhỏ.
Tài chính	Hạn chế tài chính dẫn đến việc khó khăn về đầu tư cho các tiến bộ mà không mang lại hiệu quả ngay lập tức.
Giá trị gia tăng	Doanh nghiệp không nhận thấy hoàn toàn cần thiết để làm gia tăng giá trị cho khách hàng.
Khả năng doanh nghiệp tiếp thu kiến thức	Hỗ trợ các tiến bộ liên tục còn hạn chế ngay khi khái niệm rõ ràng về các khả năng chính mà doanh nghiệp cần đầu tư nâng cao chất lượng sản phẩm đã rõ ràng.
Heijunka, JIT	Cần thiết để đảm bảo dòng sản xuất liên tục (Heijunka). Doanh nghiệp nghiên cứu gặp khó khăn trong việc tổ chức dòng sản xuất liên tục ngay khi áp dụng JIT giảm lưu kho.
Chiến lược	Doanh nghiệp hướng đến mục tiêu chiến lược ngắn hạn để phân bổ nguồn lực. Giá trị gia tăng được đẩy chuyển khi có lợi tức ngay. Các ngân sách chiến lược được đưa ra ngay trong kế hoạch sản xuất ngắn hạn.

*Thách thức thay đổi trở thành một doanh nghiệp sản xuất, sẵn sàng tiếp thu kiến thức*

Một thách thức áp dụng QTTG thành công là một thách thức đòi hỏi sẵn sàng thay đổi tiếp thu kiến thức mới và sẵn sàng học tập. Theo Flinchbaugh (2005), QTTG không chỉ đòi hỏi về cung cấp các công cụ quản lý mà nó là một triết lý và văn hóa [19]. Chính vì vậy, một sự công nhận của QTTG như các tiến bộ liên tục hay JIT đòi hỏi doanh nghiệp phải có một sự đầu tư học tập và văn hóa doanh nghiệp sẵn sàng học tập, tiếp thu kiến thức mới thay đổi. Theo Liker (1994), Toyota luôn chia sẻ kiến thức tinh gọn, tuy nhiên luôn nhận ra những hạn chế học tập thông qua công việc thay vì sao chép những thành công mà không áp dụng vào công việc [15]. Tóm lại, ảnh hưởng liên tục

kiến thức mới vào công việc là một phần quan trọng của hệ thống quản lý TPS.

*Thách thức trong việc thiết kế, hoạch định dòng công việc*

Theo Furmans (2005), hoạch định dòng công việc - Heijunka là tốt và duy trì liên tục dòng sản phẩm [20]. Heijunka thiết kế sản xuất cho một sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định, có thể là một ngày một ca hay ít hơn. Việc áp dụng Heijunka tạo ra yêu cầu cần nhận ra quy trình sản xuất.

Theo triết lý tinh gọn, có một số lỗi lãng phí như Muda - Muri (thừa năng và thất bại) và Mura (lỗi trong sản xuất không đồng đều). Theo Liker (2004), Mura có thể bắt nguồn từ việc sản xuất sản phẩm mới hay sản phẩm bị ngưng trệ vì các hỏng máy móc, thi u máy

móc thì t b hay l i s n ph m [18]. Liker cho r ng chúng ta không th lo i b Muda hay Muri n u không gi i quy t v n c a Mura. Họ ch nh m c s n xu t c th c hi n d a trên c s n l ng và s n ph m.

#### *Thách thức trong mối quan hệ cung ứng và JIT*

JIT là n n t ng c a tri t lý tinh g n và h ng n lo i b lãng phí. Theo Gunasekaran và Lyu (1997), JIT là ph ng pháp có th áp d ng cho t t c các lo i hình doanh nghi p [21]. Theo tri t lý JIT, lo i b lãng phí là khi ta cung c p cho khách hàng th h mu n và úng s n l ng mong mu n - không th a trong l u kho và gi m th i gian ch . Theo Wafa và Yasin (1998), vi c áp d ng JIT c hy v ng là mang l i r t nhi u l i ích cho doanh nghi p nh c i thị n truy n thông n i b , gi m chi phí mua hàng, gi m th i gian ch , gi m t ng th i gian s n xu t l u kho... [22].

Cooney (2002) t p trung vào m i quan h cung c u khi áp d ng JIT [23]. DNNVV th c s r t khó có th thi t l p và duy trì m i quan h lâu dài v i nhà cung c p c a h vì s b t bình ng trong m i quan h cung c p này. Morrissey và Pittaway (2006) cho r ng nhà cung c p càng l n thì càng có xu h ng chi phí th tr ng, t ó x y ra s b t bình ng v i doanh nghi p mua nh h n [24]. H n th , nhóm tác gi ch ra r ng nhi u khi DNNVV t l i ích tr c m t c a h lên trên m i quan h cung c u lâu dài. Do v y, vi c áp d ng JIT nhi u khi là không th v i doanh nghi p nh .

#### *Thách thức trong việc phân quy n và chu n hóa quy trình công vi c*

Nghiên c u th c ti n Doanh nghi p A cho th y h v n ang s d ng ph ng th c s n xu t truy n th ng. Công nhân ch m nhi m ph n vi c h c giao và vi c giao quy n phân quy n h u nh không t n t i. Công nhân không

c khuyn khích nh n thêm trách nhi m và a ra sáng ki n. Th m chí khi quy trình s n xu t phân x ng không ph c t p thì công nhân c ng r t khó có th m nhi m v trí c a nhau. i u này hoàn toàn có th kh c ph c khi áp d ng QTTG.

#### **4. Kết luận và kiến nghị**

Bài vi t a ra nh ng i u ki n các DNSXNVV có th áp d ng thành công QTTG thông qua nghiên c u th c t m t DNSXNVV Vi t Nam (Doanh nghi p A), làm rõ nh ng thách th c c ng nh kho ng tr ng gi a i t ng nghiên c u i n hình và tình hu ng nghiên c u. Vi c ti n hành áp d ng QTTG trong b i c nh DNNVV c tác gi t i p c n theo h ng nh ng i u ki n tiên quy t thành công. Tác gi không có ý áp t quan i m v vi c áp d ng mô hình thi t k b i Toyota; mà tác gi mu n phân tích s khác bi t gi a vi c áp d ng QTTG c a m t t p oàn i n hình thành công và doanh nghi p c nghiên c u. Trong quá trình phân tích tình hình doanh nghi p, t t c các i u ki n u c tính n ảnh giá kh n ng s n sàng c a doanh nghi p trong vi c áp d ng QTTG.

Trong bài vi t, gi thi t quan tr ng nh t áp d ng thành công QTTG ó là yêu c u doanh nghi p coi QTTG nh là m t chi n l c dài h n và th m chí tính n kh n ng t b m t s l i ích ng n h n t c phát tri n b n v ng liên t c b ng vi c xây d ng v n hóa QTTG trong doanh nghi p. Xây d ng v n hóa QTTG là thách th c l n nh t v i các doanh nghi p mu n áp d ng QTTG, b i i u này yêu c u s thích ng h c h i và thay i không ph i c a m t cá nhân mà c a c m t t ch c.

Lãnh o doanh nghi p quan tâm và mu n áp d ng QTTG vào doanh nghi p nên hi u r ng áp d ng QTTG là m t ph ng án u t cho

dài hạn. Bài viết này sẽ phân tích về các yếu tố QTTG quá sớm khi mà chưa nhìn thấy hay chưa gặp hái quả thành công trong ngắn hạn. Bài viết cũng phân tích những mặt quan trọng của quá trình chuyển đổi, những thách thức và những cách thức để các doanh nghiệp trong quá trình áp dụng QTTG có thể gặp phải.

Những đóng góp trên của bài viết sẽ đóng góp cho các nhà nghiên cứu khi có nhu cầu thu thập dữ liệu nghiên cứu tình huống nhằm tổng kết những khái quát hóa những thách thức đã xảy ra. Đây là bài viết mà tôi cũng cung cấp cái nhìn tổng quát và bước vào quá trình áp dụng QTTG. Các nghiên cứu sau có thể đi sâu hơn vào các bước tiếp theo của việc áp dụng QTTG. Kết quả của bài viết có thể giúp ích rất nhiều cho các DNSXNV bước vào quá trình áp dụng QTTG.

#### Tài liệu tham khảo

- [1] Ohno, T., Toyota Production System: Beyond Large-scale Production, Cambridge, MA: Productivity Press, 1988.
- [2] James Womack, Daniel Jones và Danile Roos, The Machine that Changed the World, Rawson Associates, New York, 1990.
- [3] Liker, J., Becoming Lean: Inside Stories of U.S. Manufacturers, Portland, OR: Productivity Press, 1997.
- [4] Nguyễn Minh cùng nhóm tác giả (2013), “Thị trường áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hà Nội”, Tạp chí Khoa học và Công nghệ Hà Nội; Kinh tế và Kinh doanh 29 (2013) 1, 24-32.
- [5] Hirano, H., The Complete Guide to Just-in-Time Manufacturing, Volume 2: Waste and the 5S's, Productivity Press, 2nd edition, 102-264.
- [6] Bùi Nguyên Hùng, Lê Hoàng Phúc và Nguyễn Thị Hằng, “Ánh giá thành quả thực hiện Lean của các công ty Việt Nam: Một nghiên cứu thực địa tại các doanh nghiệp sản xuất”, Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ 16 (2013), Quý 2.
- [7] MacDuffie, J. P., Sethuraman, K. & Fisher, M. L., “Product Variety and Manufacturing Performance – Evidence from the International Automotive Assembly Plant Study”, Management Science 42 (1996) 3, 350-369.
- [8] Cua, K. O., McKone, K. E. & Schroeder, R. G., “Relationships between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance”, Journal of Operations Management 19 (2001) 6, 675-694.
- [9] Finch, B., “Japanese Management Techniques in Small Manufacturing Companies: A Strategy for Implementation”, Production and Inventory Management 27 (1986) 3, 30-38.
- [10] Lee, C. Y., “TQM in Small Manufacturers: An Exploratory Study in China”, International Journal of Quality & Reliability Management 21 (2004) 2, 175-197.
- [11] Panizzolo, R., “Applying the Lessons Learned from 27 Lean Manufacturers, The Relevance of Relationships Management”, International Journal Production Economics 55 (1998) 3, 223-240.
- [12] Marie, J. L., Bronet, V. và Pillet, M., “A Typology of ‘Best Practices’ for a Benchmarking Process”, Benchmarking: An International Journal 12 (2005) 1, 45-60.
- [13] Gurumurthy, A. & Kodali, R., “Application of Benchmarking for Assessing the Lean Manufacturing Implementation”, Benchmarking: An International Journal 16 (2009) 2, 274-308.
- [14] Moriarty, J. P. & Smallman, C., “En Route to a Theory of Benchmarking”, Benchmarking: An International Journal 16 (2009) 4, 484-503.
- [15] Liker, J. K., The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, New York, 1994.
- [16] Achanga, P., Shehab, E., Roy, R. & Nelder, G., “Critical Success Factors for Lean Implementation within SMEs”, Journal of Manufacturing Technology Management 17 (2006) 4, 460-471.
- [17] Melton, T., “The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer to the Process Industries”, Chemical Engineering Research and Design 83 (2005) A6, 662-673.
- [18] Liker, J. K., The Toyota Way. 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, McGraw-Hill, New York, 2004.
- [19] Flinchbaugh, “Beyond Lean: Building Sustainable Business and People Success through New Ways of Thinking”, 2005,

- available at [http://ftp.cleary.edu/OPM\\_QTY/OPM/400/M6/Beyond\\_Lean\\_article.pdf](http://ftp.cleary.edu/OPM_QTY/OPM/400/M6/Beyond_Lean_article.pdf).
- [20] Furmans, K., "Models of Heijunka-levelled Kanban-Systems", 2005, available at [www.icsd.aegean.gr/aic2005/Papers/Furmans.pdf](http://www.icsd.aegean.gr/aic2005/Papers/Furmans.pdf).
- [21] Gunasekaran, A. và Lyu, J., "Implementation of Just-in-time in a Small Company: A Case Study", *Production Planning & Control: The Management of Operation* 8 (1997) 4, 406-412.
- [22] Wafa, M. A. và Yasin, M. M., "A Conceptual Framework for Effective Implementation of JIT: An Empirical Investigation", *International Journal of Operations & Production Management* 18 (1998) 11, 1111-1124.
- [23] Cooney, R., "Is 'Lean' a Universal Production System? Batch Production in the Automotive Industry", *International Journal of Operations & Production Management* 22 (2002) 10, 1130-1147.
- [24] Morrissey, J. W. & Pittaway, L., "Buyer-supplier Relationships in Small Firms: The Use of Social Factors to Manage Relationships", *International Small Business Journal* 24 (2006) 3, 272-298.

## Challenges for the Application of Lean Management A Case Study in a Small and Medium Enterprise in Vietnam

Phạm Minh Tuấn

*VNU University of Economics and Business,  
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

**Abstract:** This paper analyzes the challenges that are often faced when small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam apply lean management. Based upon similarities and differences regarding production and management structure between an indoor furniture manufacturing enterprise of Vietnam and a typical enterprise that has applied lean management, namely Toyota, Japan, the research points out advantages and challenges that the Vietnamese enterprise has had when applying lean management. Other SMEs therefore may prepare themselves better in terms of resources and skills to contribute to the successful application of lean management in Vietnam.

*Keywords:* Lean management, small and medium enterprises (SMEs), Vietnam, challenges.