

ÁP DỤNG QUẢN TRỊ TINH GỌN Ở CÁC DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN VÀ BÀI HỌC CHO VIỆT NAM

Chu Thị Thủy

Trường Đại học Thương mại

Email: chuthithuydhtm@gmail.com

Vương Thị Huệ

Trường Đại học Thương mại

Email: vuonghuedhtm@gmail.com

Ngày nhận: 02/04/2015

Ngày nhận lại: 20/04/2015

Mã số: 80.2FiBa.21

Thuật ngữ quản trị tinh gọn (Lean Management) là tư duy và phương thức quản trị tập trung vào việc giữ hoặc tăng doanh thu một cách bền vững và tập trung tối đa việc cắt giảm chi phí lãng phí, đây là một trong những phương pháp quản trị hiện đại đang được áp dụng hiệu quả và thành công tại nhiều quốc gia. Việc thực hiện quản trị tinh gọn nhằm tiết kiệm hóa nguyên vật liệu đầu vào là cách Nhật Bản nâng cao năng suất lao động, phát triển kinh tế và khắc phục tình trạng thiếu tài nguyên của đất nước. Bài viết hướng đến hệ thống hóa quá trình hình thành và phát triển, mục tiêu và nguyên lý của quản trị tinh gọn, tiếp đến phân tích mô hình quản trị tinh gọn của ngành công nghiệp ô tô và dịch vụ y tế của Nhật Bản, chỉ ra cơ hội cũng như thách thức khi các tổ chức Việt Nam áp dụng mô hình và sau cùng đưa ra bài học kinh nghiệm và kiến nghị trong áp dụng mô hình quản trị tinh gọn.

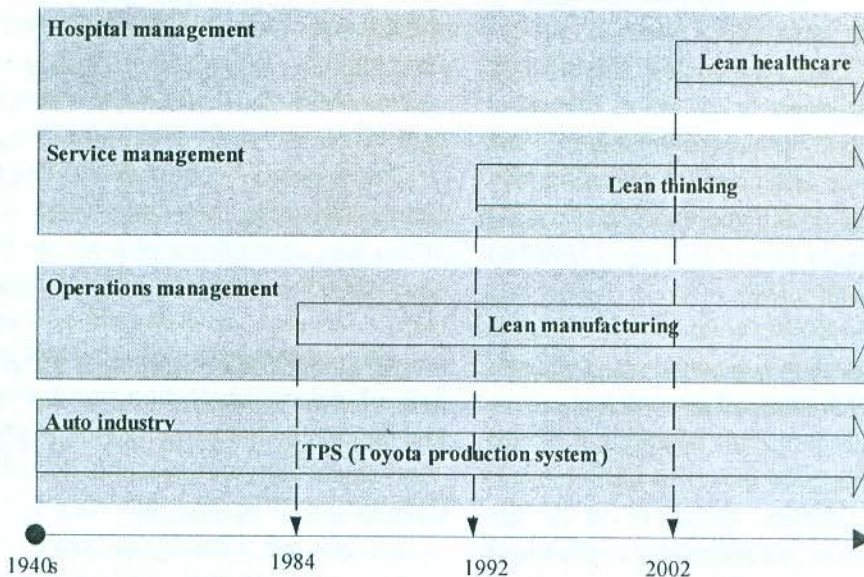
Từ khóa quản trị tinh gọn, sản xuất tinh gọn, tư duy tinh gọn

1. Tổng quan về lý thuyết quản trị tinh gọn

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

Nhìn chung quá trình hình thành và phát triển của quản trị tinh gọn có thể chia thành 4 giai đoạn. Khởi đầu từ hệ thống sản xuất của Toyota, Nhật Bản, hệ thống TSP được xây dựng bởi Kiichiro Toyoda từ đầu những năm 1940. Giai đoạn thứ hai trong bối cảnh quản trị tác nghiệp với mô hình sản xuất tinh gọn bắt đầu từ năm 1984, ở giai đoạn này sản xuất tinh gọn được phát triển mạnh ở nhiều ngành công nghiệp với vai trò ngày càng to lớn.

Giai đoạn tiếp theo bắt đầu từ năm 1992 với thuật ngữ tư duy tinh gọn (Lean thinking), ở giai đoạn này thuật ngữ lean đã dần trở nên quen thuộc và gắn với ý nghĩa cải tiến quy trình hay hệ thống tinh gọn từ khi Jane Wornack và Daniel Johns xuất bản cuốn sách "Lean thinking: loại bỏ lãng phí và nâng cao giá trị sản xuất cho tổ chức" rất thành công trên thế giới. Giai đoạn sau cùng là việc vận dụng mô hình quản trị tinh gọn vào dịch vụ y tế và chăm sóc sức khỏe trong hoạt động quản trị bệnh viện. Mark Graban trong cuốn sách "Lean hospitals" đã chỉ ra rằng việc áp dụng tư duy tinh gọn và



Nguồn (Nguyen & Minh, 2012)

Hình 1: Quá trình hình thành và phát triển của Lean (Laursen, 2003)

các công cụ của nó sẽ mang lại thành công và cải thiện hiệu quả hoạt động trong các bệnh viện.

1.2. Mục tiêu của quản trị tinh gọn

Quản trị tinh gọn là một hệ thống các công cụ và phương pháp nhằm liên tục loại bỏ tất cả những lãng phí trong quá trình sản xuất. Lợi ích chính của hệ thống này là giảm chi phí sản xuất, tăng sản lượng và rút ngắn thời gian sản xuất dẫn đến xây dựng hệ thống sản xuất không có dư thừa. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

Giảm sai lỗi và sự lãng phí: giảm sai lỗi và các lãng phí hữu hình không cần thiết, bao gồm sử dụng vượt định mức nguyên vật liệu đầu vào, phế phẩm có thể ngăn ngừa, chi phí liên quan đến tái chế phế phẩm và các tính năng trên sản phẩm vốn không được khách hàng yêu cầu.

Rút ngắn thời gian sản xuất: giảm thời gian quy trình và chu kỳ sản xuất bằng cách giảm thiểu thời gian chờ đợi giữa các công đoạn, cũng như thời gian chuẩn bị cho quy trình và thời gian chuyển đổi mẫu mã hay quy cách sản phẩm.

Giảm mức tồn kho: giảm thiểu mức hàng tồn

kho ở tất cả công đoạn sản xuất, nhất là sản phẩm dở dang giữa các công đoạn. Mức tồn kho thấp hơn đồng nghĩa với yêu cầu vốn lưu động ít hơn.

Nâng cao năng suất lao động: cải thiện năng suất lao động, bằng cách vừa giảm thời gian nhàn rỗi của công nhân, đồng thời phải đảm bảo công nhân đạt năng suất cao nhất trong thời gian làm việc (không thực hiện những công việc hay thao tác không cần thiết).

Sử dụng hiệu quả cơ sở hạ tầng: sử dụng thiết bị và mặt bằng sản xuất hiệu quả hơn bằng cách loại bỏ các trường hợp ứ đọng và gia tăng tối đa hiệu suất sản xuất trên các thiết bị hiện có, đồng thời giảm thiểu thời gian dừng máy.

Tăng cường sự linh hoạt: có khả năng sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau một cách linh động hơn với chi phí và thời gian chuyển đổi thấp nhất.

Nâng cao năng suất chung: nếu có thể giảm chu kỳ sản xuất, tăng năng suất lao động, giảm thiểu ứ đọng và thời gian dừng máy, công ty có thể gia tăng sản lượng một cách đáng kể từ cơ sở vật

chất hiện có. Hầu hết các lợi ích trên đều dẫn đến việc giảm giá thành sản xuất.

Trong một bài điều tra của tạp chí Industry Week cho biết các công ty Mỹ đang triển khai Lean manufacturing trung bình có thể giảm 7% giá vốn hàng bán nhờ áp dụng Lean, họ tin rằng mức tiết kiệm chi phí còn có thể cao hơn cho các công ty Việt Nam vì mức độ lãng phí ở đây thường cao hơn các nhà sản xuất ở Mỹ.

1.3. Các nguyên lý chính của quản trị tinh gọn:

Cơ bản thì quản trị tinh gọn gồm 6 nguyên lý sau:

Nguyên lý 1: Nhận diện về sự lãng phí

Bước đầu tiên là nhận biết về những gì có giá trị và những gì không có giá trị từ góc nhìn của khách hàng. Bất kỳ vật liệu, quá trình hay đặc tính nào không cần thiết cho việc tạo ra giá trị với khách hàng được xem là thừa và nên loại bỏ. Trong hệ thống sản xuất của Toyota, các lãng phí trong hoạt động của doanh nghiệp được chia thành 7 nhóm cơ bản là Lãng phí sản xuất thừa, Lãng phí sai lỗi, Lãng phí tồn kho, Lãng phí vận chuyển, Lãng phí chờ đợi, Lãng phí thao tác và Lãng phí gia công. Một số nghiên cứu về Lean Manufacturing hiện nay bổ sung thêm hai nhóm lãng phí là Lãng phí làm lại và Lãng phí thiếu liên kết tri thức.

Nguyên lý 2: Chuẩn hóa quy trình

Lean yêu cầu thiết lập và áp dụng các hướng dẫn sản xuất có độ chi tiết cao, thường được gọi là quy trình tiêu chuẩn, trong đó ghi rõ nội dung, trình tự, thời gian và kết quả cho tất cả thao tác do công nhân thực hiện. Điều này giúp loại bỏ sự khác biệt trong cách các công nhân thực hiện công việc. Vì vậy, giảm thiểu sự biến động trong kết quả đạt được.

Nguyên lý 3: Quy trình liên tục

Lean thường nhắm tới việc triển khai một dòng chảy liên tục, không bị ùn tắc, không gián đoạn, không đi vòng lại, trả về hay phải chờ đợi. Về mặt lý thuyết, khi được triển khai thành công, thời gian chu kỳ sản xuất sẽ được giảm đến 90%

so với thời gian sản xuất ban đầu và các lãng phí chờ đợi của người, thiết bị và bán thành phẩm sẽ được loại bỏ.

Nguyên lý 4: Cơ chế kéo trong sản xuất - Sản xuất "Pull"

Còn được gọi là sản xuất kịp thời (JIT: Just-in-Time), sản xuất Pull chủ trương chỉ sản xuất những sản phẩm được yêu cầu và khi được yêu cầu. Mỗi công đoạn sản xuất đều được "kéo" bởi công đoạn sau, và vì vậy chỉ sản xuất khi được yêu cầu bởi công đoạn sau. Cơ chế kéo trong sản xuất có vai trò quyết định trong việc loại bỏ tồn kho không cần thiết của bán thành phẩm giữa các công đoạn sản xuất, và nhờ đó giảm một cách đáng kể sai lỗi và lãng phí.

Nguyên lý 5: Chất lượng từ gốc

Lean nhắm tới theo đuổi nguyên tắc phát hiện và loại bỏ các sai lỗi ngay tại nguồn/điểm phát sinh và việc kiểm tra chất lượng được thực hiện bởi công nhân thao tác như là một phần của quá trình sản xuất.

Nguyên lý 6: Cải tiến liên tục

Lean đòi hỏi sự cố gắng đạt đến sự hoàn thiện bằng cách không ngừng loại bỏ những lãng phí khi phát hiện ra chúng. Cùng với quá trình triển khai các công cụ và phương pháp, lãng phí ở các khía cạnh và lớp khác nhau lần lượt được phát hiện và loại bỏ. Điều này được đảm bảo thông qua một cơ chế cải tiến liên tục/kaizen với sự tham gia chủ động và đầy đủ của những người trực tiếp thực hiện công việc.

2. Mô hình quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp Nhật Bản

Mục tiêu của sản xuất tinh gọn mà rất nhiều doanh nghiệp Nhật Bản đang thực hiện là nhằm: (1) giảm thời gian chuẩn bị sản xuất, (2) cải thiện cách bố trí nhà máy dựa trên việc sắp xếp lưu chuyển nguyên liệu hiệu quả, (3) giảm những nguồn lực cần cho việc kiểm tra chất lượng, (4) hợp lý hóa tổng thể sản phẩm để loại bỏ những mẫu sản phẩm và biến thể ít mang lại giá trị tăng

thêm cho khách hàng, (5) thiết kế những sản phẩm với ít thành phần hơn và phổ biến hơn, (6) sử dụng việc trao đổi thông tin điện tử với những nhà cung cấp và khách hàng. Hiểu một cách đơn giản, sản xuất tinh gọn (sản xuất tiết kiệm) trong doanh nghiệp là việc nhắm đến mục tiêu với cùng một mức sản lượng đầu ra nhưng có lượng đầu vào thấp hơn - ít thời gian hơn, ít mặt bằng hơn, ít nhân công hơn, ít máy móc hơn, ít vật liệu hơn và ít chi phí hơn.

Mô hình quản trị tinh gọn nhìn chung có thể được chia thành 2 loại: mô hình cơ bản đơn giản ở cấp độ ban đầu và mô hình nâng cao ở cấp độ sau.

Thứ nhất, đó là mô hình cơ bản với các công cụ như 5S (Seiri - Sàng lọc; Seiton - sắp xếp; Seiso - Sạch sẽ; Seiketsu - Săn sóc; Shitsuke - Sẵn sàng), MUDA (loại bỏ các yếu tố không làm tăng giá trị), hệ thống phòng chống lỗi, chuỗi giá trị ban đầu hoặc công cụ trực quan nhằm nhận diện các loại lãng phí trong quá trình.

Thứ hai, ở cấp độ cao hơn của Lean chúng ta nên áp dụng xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị tương lai, tiêu chuẩn hóa công việc, sản xuất với dòng chảy liên tục và áp dụng Kaizen kết hợp với hệ thống kéo. Mục tiêu của việc này chính là cố gắng loại bỏ lãng phí.

2.1. Mô hình quản trị tinh gọn trong sản xuất ô tô của Toyota Nhật Bản

Sau Thế chiến thứ 2, trong khi hàng loạt các nhà sản xuất ô tô lớn trên thế giới như Ford, General Motor 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.

Như vậy, Lean Manufacturing, còn gọi là Lean Production, bắt nguồn từ Hệ thống sản xuất Toyota (TPS) và đã được dẫn triển khai xuyên suốt các hoạt động của Toyota từ những năm 1950. Từ trước những năm 1980, Toyota đã ngày càng được biết đến nhiều hơn về tính hiệu quả trong việc triển khai hệ thống sản xuất Just-In-Time (JIT). Ngày nay, Toyota thường được xem là một trong những công ty sản xuất hiệu quả nhất trên thế giới và là công ty đã đưa ra chuẩn mực về điển hình áp dụng Lean Manufacturing.

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 nói chung và tại Việt Nam nói riêng.

2.2. Mô hình quản trị tinh gọn trong tổ chức dịch vụ y tế

Theo Ashkan Ashkan Mohajeri Naraghi và Uday Pavan Ravipati (2009) trong dự án nghiên cứu tại bệnh viện Sahlgrenska (Thụy Điển) nhấn mạnh đến sự hài lòng của bệnh nhân như là một mục tiêu để cải tiến nâng cao giá trị phục vụ. Trong nghiên cứu của mình, họ chỉ ra sau khi thực hiện áp dụng tư duy Lean vào bệnh viện này đã giúp giảm thời gian không có giá trị gia tăng là 13.1% và tăng giá trị lên đến 16% cho mỗi người bệnh tại khoa cấp cứu.

Nghiên cứu của Christina Hang và Kenneth Shek áp dụng Lean cho bệnh viện Mount Sinai - Toronto (2007) cho thấy quãng đường di chuyển của một nhân viên y tá giảm rất nhiều, (giảm 115,84 m/ngày cho việc vận chuyển mẫu bệnh phẩm, và giảm quãng đường khi tiêm thuốc cho bệnh nhân mỗi buổi sáng xuống hơn 100m). Bệnh viện đã sử dụng tốt hơn các nguồn lực và giúp tiết kiệm chi phí phục vụ cho khám bệnh xuống ít nhất \$2000/tuần nhờ vào việc giảm thời gian chờ đợi của người bệnh, giảm thời gian di chuyển, hệ thống thông tin liên lạc giữa các bộ phận chính xác và nhanh chóng hơn.

Tương tự, Jame Casey (2007) và Benjamin Kemper (2011) khẳng định chắc chắn rằng mô hình Lean nên được áp dụng như một lợi thế cạnh tranh mang tính chiến lược trong giai đoạn hiện nay khi yêu cầu của khách hàng ngày càng cao hơn, áp lực cải thiện chi phí và chất lượng đang đè nặng lên vai các bệnh viện.

Tuy nhiên, sau khi tiến hành dự án Lean tại bệnh viện Central Baptist (Mỹ), Jame Jenkins (2012) thừa nhận rằng “không phải thực dễ dàng để thực hiện Lean tại bệnh viện”. Jame nhận thấy giai đoạn đầu của dự án là vô cùng mong manh và gần như không tiến triển. Và sau khi có được sự hỗ trợ từ ban lãnh đạo bệnh viện, tác giả có được sự cam kết thực hiện cũng như trách nhiệm của những người liên quan. (Nguyễn Danh Nguyên, 2012)

3. Thực trạng áp dụng mô hình quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp Việt Nam

Nguyên nhân được phân tích là do sự giới hạn của việc truyền tải phương pháp từ người Nhật sang người Việt trên phương diện chuyên gia và dịch thuật. Các chuyên gia của chính phủ Nhật Bản sang đào tạo tại Việt Nam đa số là các cán bộ quản lý cấp cao của các tập đoàn Nhật Bản, đã nghỉ hưu, có kinh nghiệm thực tiễn áp dụng rất cao tại các doanh nghiệp ngoài Việt Nam mà họ đã từng làm việc. Tuy nhiên với các chuyên gia này thì tính chất nghiên cứu trên cơ sở học thuật và

thực tiễn áp dụng cho doanh nghiệp Việt Nam là hầu như không có, việc truyền đạt kiến thức mới chỉ ở cấp độ sử dụng các công cụ kỹ thuật của quản trị tinh gọn như 5s, Kaizen, quản lý trực quan... Nói một cách khác là các chuyên gia chỉ đưa nguyên kiến thức kỹ thuật của quản trị tinh gọn áp dụng tại Nhật Bản sang đào tạo, áp dụng một cách máy móc tại các doanh nghiệp Việt Nam. Ngoài ra, việc bất đồng ngôn ngữ và sự giới hạn kiến thức, kinh nghiệm của người dịch thuật khi truyền tải thông tin từ chuyên gia Nhật Bản sang tiếng Việt cũng là một rào cản. Tuy nhiên thực tiễn cũng chỉ ra rằng quản trị tinh gọn trong nội bộ của nhiều nhà máy Nhật Bản tại Thái Lan lại được áp dụng rất thành công. Vì vậy, thay vì áp dụng một cách máy móc, sách vở thông qua đào tạo của Nhật Bản hoặc sự tự học, tự nghiên cứu của các cá thể doanh nghiệp Việt, người Việt cần xây dựng một mạng lưới các nhà nghiên cứu của Việt Nam - đó là những người đã được đào tạo từ thực tiễn trong các doanh nghiệp Nhật Bản ở cả trong và ngoài Việt Nam, có khả năng nghiên cứu, học thuật để có thể xây dựng được một phương pháp áp dụng quản trị tinh gọn một cách thuần Việt trên cơ sở nghiên cứu các công cụ kỹ thuật, các thuộc tính, văn hóa hành vi, văn hóa xã hội của người Việt. Chỉ có phương án này mới có thể đem lại một mô hình quản trị tinh gọn của người Việt, áp dụng thành công trong thực tiễn Việt Nam, đưa trình độ quản trị doanh nghiệp của người Việt lên một tầm cao mới, tăng trưởng nội lực quốc gia và gia tăng sức mạnh cạnh tranh quốc gia trong tương lai.

Các nghiên cứu thực tiễn của TS. Nguyễn Đăng Minh đã chỉ ra một mô hình học thuật của quản trị tinh gọn áp dụng cho thực tiễn Việt Nam. Một trong những sai lầm của doanh nghiệp Việt trong việc áp dụng quản trị tinh gọn là quá chú trọng đến việc sử dụng các công cụ kỹ thuật như 5s, Kaizen, quản lý trực quan... mà các công cụ kỹ thuật này lại là nhân tố sẽ thay đổi liên tục theo

thời gian và có khả năng nghiên cứu, bổ sung, tạo ra các công cụ kỹ thuật mới. Trong khi đó, các doanh nghiệp Việt chưa chú trọng đến nhân tố quyết định là đào tạo TÂM THỂ của con người - yếu tố hạt nhân quan trọng bậc nhất trong việc áp dụng thành công quản trị tinh gọn.

Theo TS. Nguyễn Đăng Minh thì TÂM THỂ chính là sự thấu hiểu của từng con người trong doanh nghiệp rằng việc học/làm này sẽ có ích cho chính bản thân họ, nâng cao năng lực bản thân, phát triển kỹ năng, tạo ra rất nhiều giá trị nội lực bản thân và gia tăng cơ hội phát triển cuộc sống cá nhân của họ. Ngoài ra, người cán bộ cũng cần thấu hiểu rằng chỉ có thông qua việc học thực, làm thực thì sự trải nghiệm mới đến, mới làm chúng ta thực sự tăng trưởng được. Khi đó thì ý thức thái độ của họ đối với việc học và làm này sẽ ở trạng thái luôn luôn cầu tiến, sẵn sàng. Đây là 2 thấu một ý của TÂM THỂ.

TÂM THỂ này không phải là một sự bất biến, không phải có rồi là không đổi, đó là một quá trình biến thiên thăng giáng liên tục như đồ thị hình sin, do đó cần duy trì liên tục thông qua các công cụ kỹ thuật như cơ chế khen thưởng, kỷ luật, đào tạo OJT, Off-JT, các công cụ kích hoạt, cổ động phong trào, tạo động lực trong doanh nghiệp. Mỗi khi tâm thể của từng cá nhân ở trạng thái suy giảm thì cần kích lên ngay để đảm bảo luôn ở trạng thái dương, nếu không nó sẽ ở trạng thái âm hoặc là một đường nằm ngang, không có lợi cho tổ chức. Chỉ khi cán bộ của chúng ta ý thức rõ là các hoạt động áp dụng QTTG vào doanh nghiệp cũng như các hoạt động tự đào tạo, thay đổi phương pháp tư duy, phương pháp làm việc sẽ tạo ra lợi ích cho cá nhân họ, cũng như nâng cao năng lực bản thân của họ, giúp họ củng cố và phát triển sự nghiệp bản thân, làm cho cơ hội cuộc sống của họ ngày càng tốt lên thì họ mới thực sự hoạt động đúng như vai trò nguồn lực của doanh nghiệp. Như vậy ta có thể thấy là TÂM THỂ chính là nguồn lực, là tài sản,

là nền tảng gốc của doanh nghiệp. Chỉ khi xây dựng được TÂM THỂ của cá nhân, và cả TÂM THỂ của tổ chức (điều này chính là triết lý kinh doanh của doanh nghiệp, sứ mệnh, tầm nhìn của doanh nghiệp) thì mới có thể áp dụng thành công QTTG cũng như các công cụ quản lý hiện đại khác vào doanh nghiệp.

4. Cơ hội, thách thức khi áp dụng mô hình quản trị tinh gọn của các doanh nghiệp Nhật Bản ở Việt Nam

4.1. Cơ hội khi áp dụng mô hình quản trị tinh gọn

Việc áp dụng mô hình quản trị tinh gọn đem lại một số cơ hội cho các doanh nghiệp Việt Nam như sau:

Một là, 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, trong đó có cả việc tăng năng suất lao động/hiệu suất làm việc của nhân viên thông qua giảm chờ đợi (giữa người - người; giữa người - máy móc), giảm di chuyển, giảm các thao tác thừa trong quá trình làm việc/vận hành. Mỗi nhân viên/công nhân trực tiếp hoặc gián tiếp tham gia vào quá trình tạo sản phẩm hoặc cung cấp dịch vụ sẽ có nhận thức, tư duy rõ ràng về khái niệm Giá trị và các hoạt động gia tăng giá trị cho khách hàng trong công việc của mình, từ đó tích cực đóng góp vào chuỗi giá trị của toàn tổ chức để cung cấp cho khách hàng theo nguyên tắc Chất lượng ngay từ nguồn (Quality at source!).

Hai là, rút ngắn thời gian chu trình sản xuất/cung cấp dịch vụ (cycle time) nhờ hợp lý hóa các quá trình tạo giá trị, cùng với việc giảm thiểu các hoạt động không gia tăng giá trị, loại bỏ lãng phí do sự chờ đợi giữa các công đoạn, 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).

Ba là, 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.

Bốn là, nâng cao hiệu quả sử dụng thiết bị, mặt bằng thông qua các công cụ hữu ích như TPM (Total Productive Maintenance - Duy trì năng suất tổng thể), bố trí sản xuất theo mô hình tế bào (Cell Manufacturing).

Năm là, 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 thông qua thực hành cân bằng sản xuất (level loading) mỗi khi tổ chức đã đạt được kết quả tốt về thời gian chuyển đổi sản xuất. Khả năng giao hàng đúng hạn theo đó cũng sẽ được đảm bảo.

Khi thời gian sản xuất (lead time) và thời gian chu trình (cycle time) được cải thiện, khả năng đáp ứng yêu cầu của khách hàng về sản lượng sản phẩm cũng sẽ được cải thiện với nguồn lực cơ sở vật chất hiện có.

4.2. Thách thức đặt ra khi áp dụng mô hình quản trị tinh gọn

Bên cạnh những cơ hội khi áp dụng mô hình quản trị tinh gọn thì có nhiều thách thức khi áp dụng mô hình này ở các doanh nghiệp Việt Nam. Dựa vào những công bố trước, tác giả nhận thấy rằng ở Việt Nam có đến 97% doanh nghiệp thuộc nhóm quy mô vừa và nhỏ, nhiều doanh nghiệp quy mô siêu nhỏ, các doanh nghiệp loại hình này đã phải đối mặt với nhiều vấn đề nơi mà nó đang sở hữu (theo Lee 1997, Achanga 2006; White và các cộng sự 1999), đó là:

Thứ nhất, mọi người trong công ty không hiểu về quản trị tinh gọn và lợi ích của nó. Vì vậy bọn họ không tin tưởng và cam kết thực hiện

Thứ hai, thiếu sự cam kết từ nhà quản trị cấp cao

Thứ ba, thiếu nguồn lực lao động và tài chính

Thứ tư, thiếu sự thẩm định và kỹ năng ở các hệ thống quản trị, công cụ và kỹ thuật tinh gọn

Thứ năm, thiếu sự ủng hộ, tán thành từ phía người lao động

Thứ sáu, thiếu sự hỗ trợ từ nhà cung ứng. Không có khả năng cung ứng về số lượng nhỏ hơn

Thứ bảy, thiếu kiến thức về việc lựa chọn các công cụ tinh gọn có liên quan

Thứ tám, nhu cầu không ổn định. Các khách hàng có thể không có khả năng để đưa ra các yêu cầu dự báo.

5. Bài học kinh nghiệm và kiến nghị cho các doanh nghiệp Việt Nam khi áp dụng mô hình quản trị tinh gọn

5.1. Bài học kinh nghiệm

Thứ nhất, cần thay đổi nhận thức về lean management, hiện nay còn rất nhiều các chủ doanh nghiệp, nhà quản trị chưa hiểu rõ về lợi ích của mô hình này, đặc biệt phải coi trọng tư duy về quản trị tinh gọn và xem đây là một mô hình hữu ích trong việc cắt giảm các chi phí không cần thiết trong công ty của mình.

Thứ hai, quản trị tinh gọn đem lại sự tiết kiệm về thời gian và nguồn lực cho công ty, đặc biệt nó giúp giảm chu kỳ sản xuất. Trong mô hình quản trị tinh gọn phân tích có các nhân tố thực sự ảnh hưởng đến chu kỳ sản xuất dịch vụ như các yếu tố về công nghệ, các yếu tố về vận chuyển, thời gian kiểm tra, sự gián đoạn.

Thứ ba, đặc thù của các doanh nghiệp Việt Nam là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, để đảm bảo rằng các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể phát triển bền vững trong cạnh tranh toàn cầu thì có thể khẳng định rằng quản trị tinh gọn là phương pháp quản trị tốt nhất cái mà có thể cải thiện kết quả của công ty. Các tổ chức lớn không phải đối mặt với nhiều khó khăn để thiết lập mô hình này nhưng đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa thì có lẽ đây là một vấn đề lớn bởi vì do sự hạn chế về nguồn lực. Lee (1997) đã gợi ý rằng các doanh nghiệp nhỏ và vừa có thể ứng dụng sản xuất tinh gọn bằng việc vận dụng như 5S, Kanban ngoài hệ thống máy tính hóa, liên quan đến người lao động.

5.2. Kiến nghị vận dụng mô hình quản trị tinh gọn

Ngoài những bài học kinh nghiệm đã nêu ở trên thì tác giả còn đưa ra một số kiến nghị tập trung vào các công ty dịch vụ bảo dưỡng xe nhanh và các tổ chức dịch vụ y tế tại bệnh viện.

*) Đối với các công ty dịch vụ bảo dưỡng xe nhanh thì các công ty nên học hỏi mô hình quản trị tinh gọn mà các đại lý bảo dưỡng xe nhanh của Toyota đã làm, trong đó kiến nghị tập trung vào: thiết lập quy trình chuẩn: cần xây dựng một quy trình chuẩn từ khi tiếp đón đến khi trả xe cho khách; tăng cường đào tạo nhân viên về kỹ năng, thái độ; tăng cường máy móc thiết bị thiếu, bố trí hợp lý mặt bằng sản xuất, giảm thời gian gián đoạn do nguyên nhân nút cổ chai. Còn giải pháp khuyến khích chủ xe đặt hẹn sử dụng dịch vụ qua điện thoại là giải pháp đặc thù cho các hệ thống dịch vụ nói chung. Có thể nói nếu như các công ty tập trung làm tốt được những kiến nghị trên thì sẽ giảm thời gian cung cấp dịch vụ đáng kể, giảm thời gian chờ đợi của khách vào những lúc cao điểm.

*) Đối với các tổ chức dịch vụ y tế và chăm sóc sức khỏe: mô hình quản trị tinh gọn đã gợi mở một số biện pháp nhằm giảm thời gian cung ứng dịch vụ, thời gian khám bệnh cho một số bệnh viện lớn của Việt Nam. Giảm thời gian đón tiếp bệnh nhân bằng việc triển khai hẹn giờ khám chữa bệnh qua tổng đài 1080 (Bệnh nhân gọi điện, đọc mã số thẻ BHYT, kê sơ lược bệnh sử); nhân viên lên lịch, sắp xếp giờ hẹn, thông báo số phòng khám, sẵn sàng tiếp nhận bệnh nhân; ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý bệnh nhân; giảm thời gian thanh toán viện phí bằng thẻ ATM; ứng dụng mô hình đưa dịch vụ đến tận nhà bệnh nhân như: chăm sóc giảm nhẹ cho các bệnh nhân ung thư giai đoạn cuối tại nhà, dịch vụ giao thuốc tận nhà, bố trí lại hợp lý mặt bằng khoa khám bệnh. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Achanga, P., Shehab, E., Roy, R and Nelder, G (2006), *Critical success factors for lean implementation within SMEs*, journal of manufacturing technology management 17 (4): 460 - 471.
2. Minh, N. D., & Nguyen, N. D. (2012). *Strategy, organization & management 1*. In review on lean practices in Vietnam small and medium - sized enterprises (pp. 21-28). Hanoi: Bachkhoa publishing house.
3. Ngọc, T. B., & Lâm, T. S. (2013). SECTION 4. In, *Giảm chu kỳ sản xuất - Giải pháp tăng năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp ngành dịch vụ Việt Nam vượt khủng hoảng* (pp. 492-500), Hanoi: Bachkhoa publishing house.
4. Nguyen, N. D., & Minh, N. D. (2012), *Knowledge management & In Tư duy tinh gọn - Hướng đi mới cho các bệnh viện Việt Nam* (pp. 170-176). Hanoi: Bachkhoa publishing house.

Summary

Lean Management is the management thinking and method which focus on maintaining or increasing revenue sustainably and cutting waste costs. This advanced management technique has been effectively applied in many countries across the world. The application of Lean Management to save input has helped Japan to increase its productivity, develop its economy and deal with the countrys limited natural resources. The article generalizes the process of establishment and development, the objectives and principles of Lean Management, analyzes Lean Management model in Japans automobile and healthcare sectors, identifies opportunities and threats facing Vietnamese enterprises when applying the model, then draws lessons and suggests proposals for Vietnam to successfully apply Lean Management model.