

MÔ HÌNH SẢN XUẤT HIỆU SUẤT CAO: ĐẶC ĐIỂM VÀ VAI TRÒ NÂNG CAO NĂNG LỰC CẠNH TRANH CỦA DOANH NGHIỆP

Nguyễn Danh Nguyên*

Phạm Thị Thanh Hồng**

Tóm tắt

Trong những năm gần đây, các nghiên cứu đã chỉ rõ rằng các doanh nghiệp tại nhiều quốc gia như Nhật, Mỹ, Đức, Anh, Ý (Motorola, General Electric, và Seagate) đã đạt được thành công khi áp dụng các dạng cải tiến sản xuất, từ quản lý chất lượng tổng hợp hợp (TQM) đến đúng thời điểm (JIT), tái cấu trúc quy trình kinh doanh (BPR) và hiện tại là Six Sigma trong cải tiến chất lượng sản xuất. Trong phạm vi nghiên cứu này, chúng tôi không tập trung vào việc nghiên cứu áp dụng riêng một trào lưu cải tiến sản xuất cụ thể mà tập trung vào thảo luận về phương thức quản lý sản xuất hiệu suất cao (HPM). Chính sự áp dụng phương thức quản lý này đã dẫn đến sự khác nhau giữa các quốc gia, các lĩnh vực sản xuất công nghiệp và quy mô của doanh nghiệp.⁸

Từ khóa: Mô hình quản lý, sản xuất hiệu suất cao, doanh nghiệp, HPM.

1. Lịch sử hình thành phương thức sản xuất hiệu suất cao

Phương thức quản lý sản xuất hiệu suất cao được hình thành lần đầu tiên từ kết quả nghiên cứu của Wheelwright (1984). Trong mô hình này, Wheelwright (1984) đã xác định những thành tố của phương thức sản xuất hiệu suất cao bao gồm:

- Xây dựng kỹ năng và khả năng của đội ngũ lao động

- Quản lý xây dựng khả năng kỹ thuật
- Khả năng thông qua chất lượng
- Phát triển việc tham gia sản xuất thực sự của công nhân
- Tái cấu trúc nhà máy sản xuất
- Phát triển đột phá và cải tiến liên tục.

Tuy nhiên, mô hình của Wheelwright (1984) xây dựng chỉ dựa trên việc nghiên cứu quan sát hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp Nhật Bản, Đức và đặc biệt là Mỹ tại thời điểm đó. Do vậy, mô hình chưa xem xét những trường hợp áp dụng các trào lưu cải tiến sản xuất mới đương đại. Để giải quyết điểm hạn chế đó, Schonberger (1986) đã đề xuất mô hình mới cho các nhà máy sản xuất tầm cỡ thế giới. Schonberger (1986) lập luận rằng tại hầu hết các nhà máy sản xuất tầm cỡ thế giới đều

* Nguyễn Danh Nguyên, Tiến sĩ, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội.

** Phạm Thị Thanh Hồng, Tiến sĩ, Trường Đại học Bách khoa Hà Nội.

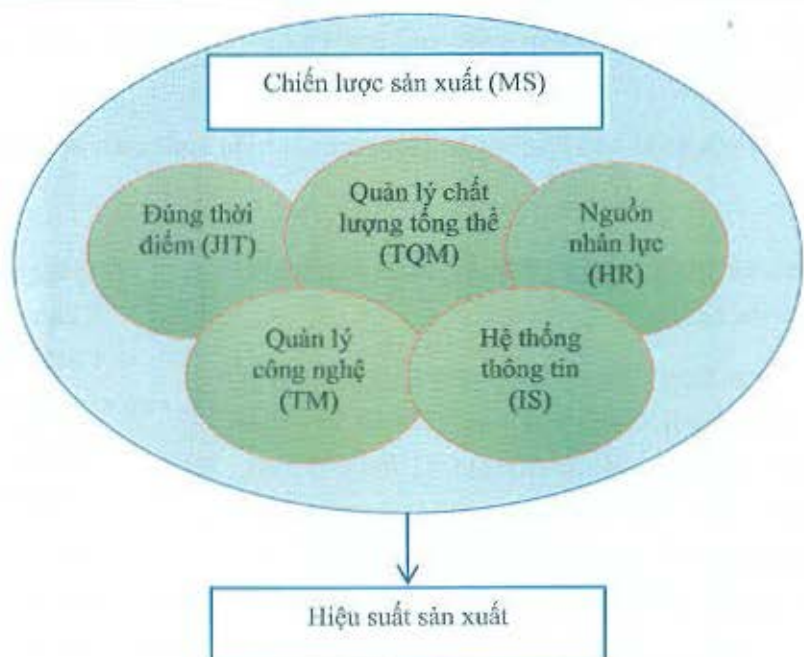
⁸ Bài báo này được viết trong khuôn khổ đề tài nghiên cứu cấp Bộ mã số B2015-01-88 do Bộ Giáo dục và đào tạo cấp kinh phí và Trường Đại học Bách khoa Hà Nội chủ trì.

đã thực hiện các biện pháp cải tiến chất lượng như Đúng thời điểm (JIT), Quản lý chất lượng tổng thể (TQM), Sự tham gia vào sản xuất của công nhân (EI), và Bảo đảm năng suất tổng thể (TPM). Mô hình của Schonberger (1986) thực sự đã xem xét và đề cập được những xu hướng mới áp dụng trong quản lý sản xuất. Tuy nhiên, theo một phương diện nào đó mô hình còn chưa thật rõ nét về những thành tố hình thành phương thức sản xuất hiệu suất cao chịu sự tác động của môi trường kinh tế tri thức.

Chính vì vậy, nghiên cứu này đề xuất mô hình mới bao gồm tất cả các phương thức cải tiến chất lượng của Wheelwright (1984) cộng thêm các công cụ cải tiến chất lượng là

Đúng thời điểm (JIT) và hệ thống thông tin (Information Systems). Đồng thời, mô hình được đề xuất trong nghiên cứu này sẽ phát triển và tập hợp cả các khái niệm của Schonberger (1986) về sự tham gia vào sản xuất của công nhân (EI) và quản lý công nghệ nhằm đạt được thêm các phương thức cải tiến chất lượng sản xuất cũng như các chiến lược sản xuất. Mô hình về phương thức sản xuất hiệu suất cao như vậy sẽ bao gồm 6 thành phần: (1) Chiến lược sản xuất, (2) Quản lý chất lượng tổng thể, (3) Đúng thời điểm, (4) Nguồn nhân lực, (5) Hệ thống thông tin và (6) Quản lý công nghệ (xem Hình 1).

Môi trường
(Chính trị, kinh tế xã
hội, Quốc gia)



Hình 1. Mô hình HPM

Theo Hình 1, các công cụ Đúng thời điểm (JIT), nguồn nhân lực (HR), Quản lý chất lượng tổng thể (TQM), hệ thống thông tin (IS) và phương thức quản lý công nghệ (TM) được kết hợp lại với nhau trong mô hình sản xuất

hiệu suất cao. Tất cả các biện pháp cải tiến này được định hướng bởi chiến lược sản xuất để liên kết nhà máy sản xuất với môi trường sản xuất bên ngoài gồm các yếu tố như chính trị, kinh tế, xã hội, và năng lực của mỗi quốc gia.

Bên cạnh việc xác định các thành tố của phương thức sản xuất hiệu suất cao, mô hình trong Hình 1 còn giải thích rõ đâu là phương thức cải tiến chất lượng sản xuất đóng vai trò kết nối nội bộ. Rõ ràng là hầu như các phương thức cải tiến chất lượng sản xuất nội bộ được áp dụng ở bất kỳ thời điểm nào cũng hình thành mối quan hệ với việc áp dụng một phương thức cải tiến trong sản xuất đã được áp dụng trước đó. Như vậy, các phương thức cải tiến chất lượng sản xuất có xu hướng củng cố và cung cấp sức mạnh tổng hợp trong sản xuất. Tuy nhiên, trong quá trình hoạt động, môi trường kinh doanh với các nhân tố thay đổi liên tục sẽ đòi hỏi doanh nghiệp áp dụng cũng như lựa chọn các phương thức cải tiến chất lượng sản xuất mới sao cho phù hợp với các tình huống thay đổi đó. Để có thể xác định đúng phương thức cải tiến chất lượng sản xuất mới phù hợp nhất, các doanh nghiệp cần phải dựa vào chiến lược sản xuất kinh doanh được hình thành và áp dụng trong thực tế. Bên cạnh đó, việc so sánh giữa các mô hình đề xuất nhằm cải tiến chất lượng sản xuất cũng làm rõ hơn những điểm hướng đến việc phát triển các cách tiếp cận đối với cải tiến chất lượng sản xuất cho doanh nghiệp trong các nghiên cứu về sản xuất hiệu suất cao.

2. Đặc điểm của HPM

Cho tới nay, có khá nhiều nhà nghiên cứu cho rằng quá trình quản lý hiệu quả sản xuất cao (HPM – High Performance Management) là thực thi một hệ thống đánh giá thành tích doanh nghiệp. Cũng có tác giả cho rằng HPM là quá trình kiểm soát hiệu quả sản xuất và các quyết định trong HPM phải nhằm đẩy mạnh hiệu quả sản xuất, mức độ

phối hợp giữa các bước sản xuất, cũng như thái độ trong công việc của nhân viên. Để hiểu rõ hơn về đặc điểm của HPM, ta cần xem xét cách thức triển khai HPM để thực hiện các hoạt động quản lý trong doanh nghiệp.

Trước hết, rõ ràng là các phương thức quản lý sản xuất mới được áp dụng đều đem lại những lợi ích nhất định cho doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp trên thế giới đã hoàn toàn tin tưởng vào phương thức quản lý chất lượng tổng thể TQM từ 20-30 năm trước, và cho đến nay, phương thức này đã không ngừng tạo ra nỗ lực cho những cải tiến về mặt chất lượng cho các sản phẩm trong nhà máy cả ở các quốc gia phát triển cũng như các quốc gia đang phát triển. Đội ngũ lao động trong nhà máy của nhiều quốc gia đã chịu sự đào tạo sâu sắc nhằm đạt được kết quả tham gia vào sản xuất cũng như làm việc theo nhóm của người lao động.

Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp có xu hướng thay đổi từ TQM sang áp dụng công cụ Đúng thời điểm (JIT) để giảm khung thời gian sản xuất, lịch sản xuất tổng thể ổn định, hình thành các yếu tố sản xuất, đào tạo chéo lao động và thực hiện một số thay đổi đã được thực hiện trên hầu khắp các doanh nghiệp. Tiếp theo đó, một số nhà quản lý hiện cũng khá quan tâm đến vấn đề lập kế hoạch cho nguồn lực của doanh nghiệp (ERP) hoặc áp dụng Six Sigma. Cách tiếp cận quản lý thay thế từ một phương thức cũ sang phương thức mới này rõ ràng không có sự liên kết hoàn toàn với các phương thức quản lý sản xuất cũ theo quan điểm thống nhất, xuyên suốt các hoạt động của doanh nghiệp (Hayes và Pisano, 1994).

Theo xu hướng đó, phương thức sản xuất hiệu suất cao (HPM) được hình thành nhằm lựa chọn và áp dụng các cải tiến về mô hình sản xuất sao cho phù hợp nhất với các tình huống mà các doanh nghiệp phải đối mặt. Trong đó, các nhà quản lý nghiên cứu một cách kỹ lưỡng các cách tiếp cận mới về cải tiến sản xuất, và thử nghiệm tại một số mô hình sản xuất cụ thể, thích hợp; sau đó mới quyết định cách tiếp cận cải tiến sản xuất nào nên được phát triển một cách toàn diện, hoặc tìm kiếm các cách tiếp cận phù hợp, loại bỏ các cách tiếp cận mới đối với cải tiến sản xuất chính là một rủi ro trong kinh doanh, do đó nên song hành cùng với các cách tiếp cận mới trong quản lý sản xuất.

Như trên đã đề cập, ban đầu HPM được thành lập dựa trên 6 lĩnh vực chính: (1) Chiến lược sản xuất, (2) Quản lý chất lượng tổng thể, (3) Đúng thời điểm, (4) Nguồn nhân lực, (5) Hệ thống thông tin và (6) Quản lý công nghệ (Wheelwright, 1984; Schönberger, 1986). Maskell (1991) phân biệt HPM với những mô hình sản xuất khác từ một số đặc điểm chính:

- Cách tiếp cận mới về quản lý chất lượng sản phẩm - Theo Maskell (1991), việc đặt trọng tâm vào giải quyết vấn đề thay vì chỉ phát hiện vấn đề là sự khác biệt chính giữa HPM và phương pháp quản lý chất lượng truyền thống. Maskell cho rằng HPM tập trung để đạt được không sai sót (no defects) qua việc tập trung một cách có hệ thống vào nguyên nhân gốc rễ của vấn đề.
- Kỹ thuật sản xuất nhanh hơn - cách tiếp cận mới cho phép chất lượng được phản ánh trong các lĩnh vực hoạt động khác của

tổ chức đặc biệt khi các sản phẩm có yêu cầu chất lượng cao (tác động tới Quy trình và Kỹ thuật Sản xuất), sản phẩm phải được sản xuất với nguyên liệu/linh kiện phức tạp hơn hoặc đắt hơn (tác động đến chiến lược mua nguyên vật liệu/linh kiện) hoặc cơ sở hạ tầng (thay đổi về bố trí nhà xưởng, xây dựng khu vực mới, tái đầu tư thiết bị).

- Tiếp cận linh hoạt đáp ứng yêu cầu của khách hàng thông qua 2 dạng: (1) sản xuất linh hoạt (thời gian ngắn hơn, thay đổi hỗn hợp sản xuất thường xuyên giữa các ngày, nhân viên thực hiện nhiều tác vụ) và (2) thiết kế linh hoạt (khả năng giới thiệu các sản phẩm mới và cải tiến sản phẩm hiện tại).

Những điểm mà Maskell đã đề cập khá gần với các khái niệm về năng lực hoạt động tạo nên lợi thế cạnh tranh cho các doanh nghiệp (Größler & Grübner, 2006; Peng và ctg., 2008; Wu và ctg., 2010; Wu và ctg., 2012). Và có thể hình thành theo bốn năng lực cơ bản bao gồm: chất lượng, năng lực giao nhận, tính linh hoạt và chi phí. Thực tế cho thấy rằng các năng lực cơ bản của doanh nghiệp có bản chất phối hợp với nhau có nghĩa là khi chúng được liên kết để cùng phát triển một cách hợp lý chúng sẽ tạo ra những hiệu quả bất ngờ và nguồn năng lực cạnh tranh cho một tổ chức/doanh nghiệp (Barney, 1991). Theo cách tiếp cận đó, một doanh nghiệp sẽ trở nên có năng lực cạnh tranh mạnh hơn khi có thể cung cấp các sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của khách hàng với chất lượng cao, giao hàng đúng hạn thông qua việc tái cấu trúc các hoạt động doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả hoạt động (nghĩa là giảm chi phí ở mức tối

đa). Đây chính là ý tưởng cốt lõi và là đặc điểm của HPM.

Có thể khẳng định rằng nếu áp dụng ý tưởng mới này, sẽ có khá nhiều phương thức được liên kết với nhau. Hay nói cách khác sự kết nối giữa một phương thức cải tiến với một phương thức khác chính là những yếu tố dẫn đến sản xuất hiệu suất cao (HPM). Điều này không chỉ mang lại những thành công từ việc thực hiện các phương thức cải tiến chất lượng sản xuất mới nhất mà còn cho biết các phương thức cải tiến chất lượng sản xuất này liên quan đến các phương thức khác cũng như việc các phương thức này được xây dựng trong các phương thức khác.

3. Quản lý, ra quyết định trong HPM và vai trò nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp

Theo quan điểm của HPM, quá trình quản lý các hoạt động sản xuất kinh doanh về thực chất là quá trình thu thập, xử lý thông tin và ra quyết định quản lý. Việc ra quyết định thường phải dựa trên cơ sở các thông tin thu nhận được và là hành vi sáng tạo với tư cách là sản phẩm lao động của chủ thể quản lý, nhằm định ra mục tiêu, chương trình, tính chất hoạt động của người hoặc cấp phải thực hiện quyết định đó. Quyết định sẽ trở nên rõ ràng khi cấu trúc các vấn đề phải ra quyết định được người ra quyết định nắm rõ. Nói một cách khác, khi mọi thông tin cần thiết cho việc ra quyết định là đầy đủ và người ta có thể đưa ra các phương pháp lượng hoá khi ra quyết định thì quyết định có thể được lựa chọn một cách chính xác. Trường hợp thiếu thông tin, việc ra quyết định sẽ khó khăn hơn, xác suất may rủi sẽ lớn hơn. Khi đó, người ta phải sử dụng các khả năng

suy luận chủ quan (khả năng nội suy) mang tính kinh nghiệm của mình hoặc dựa vào ý kiến của các chuyên gia để ra quyết định. Trong từng trường hợp cụ thể, việc ra quyết định là lựa chọn một phương án tối ưu trong một tập (thường là hữu hạn) các phương án. Do tính phức tạp của hoạt động sản xuất kinh doanh, việc đề ra quyết định rất đa dạng, có thể phân loại quyết định theo các tiêu thức khác nhau.

Thông thường, các quyết định trong HPM chủ yếu tập trung vào giải quyết xem làm thế nào có thể cân bằng giữa khả năng đáp ứng của doanh nghiệp với nhu cầu thị trường trong khi vẫn tiết kiệm tối đa về chi phí và đảm bảo được vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

Thực tế cho thấy hiện nay doanh nghiệp phải đối mặt với khá nhiều vấn đề trong hoạt động kinh doanh nếu không cân bằng được khả năng đáp ứng của doanh nghiệp với nhu cầu khách hàng. Khi không đáp ứng được nhu cầu của khách hàng, doanh nghiệp sẽ không thể giao hàng đúng hạn và sẽ phải trả thêm nhiều khoản chi phí do thuê nhân công làm thêm giờ, mua nguyên vật liệu khẩn cấp bằng đường hàng không, giao hàng gấp... Đó là chưa kể chất lượng sản phẩm sẽ không được ổn định.

Một vấn đề khác là việc dự trữ hàng hóa đầu vào phục vụ sản xuất của doanh nghiệp. Vì doanh nghiệp phải mua nguyên vật liệu từ những nhà cung cấp khác để bảo đảm tiến độ giao hàng, rủi ro mất khách hàng là điều hoàn toàn có thể xảy ra. Ngược lại, nếu dự trữ quá nhiều nguyên vật liệu, trang thiết bị và công suất sản xuất quá lớn so với nhu cầu

của khách hàng và thị trường thì giá thành sản phẩm không thể cạnh tranh so với đối thủ do chi phí sản xuất, khấu hao máy móc, lãi suất ngân hàng cao. Trong trường hợp này, tỷ suất lợi nhuận của doanh nghiệp cũng bị ảnh hưởng và hoạt động kinh doanh sẽ gặp nhiều rủi ro.

Đằng sau những khó khăn trong việc doanh nghiệp chưa cân bằng giữa khả năng đáp ứng của mình với nhu cầu thị trường là do chưa có sự gắn kết chặt chẽ giữa chiến lược kinh doanh với kế hoạch thực hiện trong từng bộ phận của doanh nghiệp. Một nguyên nhân khác là do kế hoạch giữa các bộ phận tách rời nhau, chưa có sự phối hợp và thống nhất. Chẳng hạn, kế hoạch bán hàng đưa ra chỉ dựa trên thông tin từ khách hàng và thị trường mà bỏ qua khả năng đáp ứng thực tế trong sản xuất và ngân sách tài chính của doanh nghiệp. Như vậy, nếu chỉ tập trung vào đối mới phương thức quản lý sản xuất theo kiểu thay thế mô tả trên thì lợi ích mà doanh nghiệp thu được là chưa nhiều và chưa đáp ứng thực sự được các yêu cầu của khách hàng.

Hơn nữa, có khá nhiều trường hợp áp dụng phương thức quản lý thành công ở một doanh nghiệp vào một doanh nghiệp khác lại không đạt kết quả mong đợi. Nguyên nhân có thể xuất phát từ việc áp dụng chưa đúng, hoặc do bản thân đội ngũ lãnh đạo và nhân lực của doanh nghiệp chưa được trang bị đầy đủ kỹ năng và tri thức cần thiết để áp dụng phương thức quản lý sản xuất mới cho doanh nghiệp mình, cũng có thể do nguồn lực và đặc điểm của doanh nghiệp không phù hợp với phương thức quản lý mới đó. Thực tế cũng cho thấy, mỗi phương thức quản lý sản xuất đã được đề cập ở trên vẫn phù hợp và có thể áp dụng cho

các doanh nghiệp đương đại, tùy theo chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp trong việc nắm bắt các cơ hội mới và chuẩn bị nội lực để vượt qua các thách thức mà doanh nghiệp phải đương đầu trong tương lai. Do đó, việc lựa chọn phương thức quản lý sản xuất đòi hỏi các nhà quản lý nên xem xét, đánh giá môi trường và chiến lược một cách đầy đủ trước khi lựa chọn áp dụng phương thức quản lý phù hợp nhất. Đây cũng là những vấn đề được HPM xem xét để đưa ra các quyết định phù hợp trong quá trình quản lý vận hành và sản xuất.

4. Kết luận

Nghiên cứu này thảo luận một phương thức tiếp cận mới trong quản lý, có khả năng áp dụng để nâng cao năng lực cạnh tranh cho các doanh nghiệp trong môi trường kinh doanh toàn cầu hiện nay. Cách tiếp cận mới nhấn mạnh xu hướng kết nối giữa một phương thức cải tiến với một phương thức khác để hình thành ưu thế cạnh tranh, giúp doanh nghiệp có thể đáp ứng khách hàng một cách linh hoạt thông qua chú trọng vào chất lượng, khả năng giao nhận, cũng như cắt giảm chi phí. Phương thức này sẽ tạo nên khả năng sản xuất với hiệu suất cao cho các doanh nghiệp. Đồng thời, ý tưởng quản lý mới này tạo ra cảm giác chắc chắn, và dễ hình thành việc xây dựng và duy trì sự kết nối chéo giữa các sáng kiến cũ và mới trong doanh nghiệp./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Größler, Andreas, and André Grübner (2006). "An empirical model of the

- relationships between manufacturing capabilities." *International Journal of Operations & Production Management*, 26(5), 458–485
- Hayes, R., & Pisano, G. (1994). Beyond World-Class: The New manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, 77-86
 - Maskell, B. H. (1991). *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*. Cambridge, MA: Productivity Press.
 - Peng, D, R Schroeder, and R Shah (2008). "Linking routines to operations capabilities: A new perspective." *Journal of Operations Management*, 26(6), 730–748
 - Schonberger, R. J. (1986). *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*. New York: Free Press
 - Wheelwright, S. C. (1984). "Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link." *Strategic Management Journal*, 5(X), 77–91
 - Wu, S.J, Melnyk, S. Flynn, B. (2010). "Operational Capabilities: The Secret Ingredient." *Decision Sciences*, 41(4), 721–754
 - Wu, S.J, Melnyk, S., and Swink, M.. (2012). "An empirical investigation of the combinatorial nature of operational practices and operational capabilities" *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 121–155