

Xác định các nhân tố thành công của phương pháp sản xuất LEAN trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam

NGUYỄN ĐẠT MINH

LEAN là một phương pháp sản xuất tập trung vào việc nâng cao năng lực sản xuất của quá trình sản xuất thông qua quan điểm về năng suất lao động, chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất và khả năng đáp ứng khách hàng của doanh nghiệp (Dennis, 2015). Bài viết nghiên cứu các nhân tố quyết định thành công của sản xuất LEAN trong các doanh nghiệp sản xuất tại Việt Nam thông qua nghiên cứu lý thuyết và nghiên cứu sâu tại 5 doanh nghiệp đã triển khai LEAN.

Từ khóa: LEAN, nhân tố quyết định thành công, doanh nghiệp sản xuất Việt Nam.

1. Giới thiệu

Tiền thân của sản xuất LEAN xuất phát từ hệ thống sản xuất của Toyota (TPS) với triết lý sản xuất hoàn toàn mới dựa trên cải tiến và xây dựng sự đồng thuận giữa mọi người trong cùng một doanh nghiệp. Thông qua kinh nghiệm thành công và phát triển bền vững của Toyota, LEAN đã trở thành xu thế mới trong kỷ nguyên sản xuất hiệu suất cao và không lãng phí.

Bằng cách vận hành liên tục các nguyên tắc và công cụ của LEAN, doanh nghiệp loại bỏ được hoàn toàn các lãng phí trong quá trình sản xuất và xây dựng được một phương pháp tư duy và hành động thống nhất cho quá trình sản xuất (Flinchbaugh và Carlino, 2006). Doanh nghiệp có thể đạt được những kết quả tốt hơn về chất lượng sản phẩm và dịch vụ, tăng năng suất, giảm thời gian sản xuất và đáp ứng nhanh yêu cầu của khách hàng. Đến nay phương pháp sản xuất LEAN vẫn là một trong những phương pháp quản lý hiệu quả nhất cho doanh nghiệp trong việc tạo lợi thế cạnh tranh thông qua quan điểm về chi phí và lãng phí (Womack và Jones, 2003).

Trong khi xu hướng phát triển của sản xuất LEAN khá mạnh mẽ và nhận được sự đón nhận từ cộng đồng doanh nghiệp thì tỷ lệ

áp dụng thành công lại khá thấp, chỉ có dưới 20% số doanh nghiệp áp dụng LEAN có thể đạt được thành công như mong muốn. Trên thực tế, có hàng nghìn doanh nghiệp trên thế giới đã và đang tham gia vào quá trình chuyển đổi sang sản xuất theo LEAN trong thời gian dài nhưng hầu hết những kết quả đạt được ở một mức độ khá khiêm tốn so với kỳ vọng (Kilpatrick và Osborne, 2006). Các số liệu nghiên cứu cũng chỉ ra rằng có rất nhiều khó khăn và rào cản lớn mà các doanh nghiệp gặp phải khi áp dụng LEAN vào hệ thống sản xuất của mình. Phần lớn các vấn đề của doanh nghiệp có liên quan đến cách thức mà doanh nghiệp triển khai sản xuất LEAN chứ không hoàn toàn do việc ứng dụng các công cụ và kỹ thuật của LEAN vào sản xuất. Những kết quả trái ngược này dẫn đến sự thất vọng, sự nhầm lẫn và những tranh luận ngày càng gia tăng: liệu rằng những khó khăn trong việc áp dụng thành công phương pháp sản xuất LEAN là do vấn đề kỹ thuật hay các yếu tố về quản lý hay vấn đề nào khác và đâu mới là nhân tố thành công cho doanh nghiệp thực sự khi áp dụng LEAN (Tracey và Flinchbaugh, 2006).

Nguyễn Đạt Minh, ThS., Viện Kinh tế và quản lý, Trường đại học Bách Khoa Hà Nội.

Tại Việt Nam, LEAN đã được biết đến rộng rãi cả trong nghiên cứu và thực tiễn. Tuy nhiên, bên cạnh một số kết quả ban đầu thì nhiều doanh nghiệp không đạt được những sự thành công như mong đợi trong quá trình triển khai áp dụng phương pháp sản xuất LEAN vào hệ thống sản xuất. Các doanh nghiệp áp dụng và thành công với phương pháp sản xuất LEAN tại Việt Nam chưa nhiều (Phạm Minh Tuấn, 2015) - khoảng dưới 10%. Do đó, để trả lời được câu hỏi “tại sao” một số doanh nghiệp thành công trong khi đó nhiều doanh nghiệp khác lại không thành công, cần nghiên cứu và xác định được các nhân tố quyết định thành công khi doanh nghiệp áp dụng LEAN vào hệ thống sản xuất.

2. Cơ sở lý luận về nhân tố thành công của LEAN

2.1. Khái niệm sản xuất LEAN

Phương pháp sản xuất LEAN (LEAN) được định nghĩa là một tập hợp các nguyên tắc, phương thức, công cụ và kỹ thuật được thiết kế để giải quyết những vấn đề gốc rễ của một hoạt động kém hiệu quả. Đó là cách tiếp cận có hệ thống để loại bỏ mọi dạng của lãng phí trong toàn bộ chuỗi giá trị nhằm tối thiểu hóa khoảng cách giữa hiệu suất thực tế và hiệu suất kỳ vọng từ khách hàng (Womack, Jones, và Roos, 1990).

Theo đó, mục tiêu của sản xuất LEAN là tối ưu hóa các giá trị về năng suất, chất lượng, chi phí và khả năng đáp ứng khách hàng trong khi vẫn đảm bảo được các điều kiện an toàn của sản xuất. Để đảm bảo được các mục tiêu này, LEAN cố gắng loại bỏ ba nguồn chính dẫn đến những tổn thất từ hệ thống quản lý sản xuất là lãng phí, sự biến động và sự thiếu linh hoạt (Drew, McCallum, và Roggenhofer, 2004). Khi doanh nghiệp theo đuổi triết lý của LEAN thường tập trung vào bốn khía cạnh chính gồm:

(1) Chú trọng vào khách hàng, luôn đảm bảo rằng nhu cầu và kỳ vọng của khách hàng đóng một vai trò như một lực kéo tới tất cả các hoạt động của doanh nghiệp.

(2) Loại bỏ tất cả các nguồn gây ra lãng phí với mục tiêu tạo ra giá trị gia tăng trong suốt chuỗi giá trị sản xuất của doanh nghiệp trên cơ sở bền vững trong cả ngắn và dài hạn, thông qua việc tập trung cung cấp các sản phẩm có giá trị cao nhất theo mong muốn của khách hàng.

(3) Theo đuổi định hướng doanh nghiệp chuyển đổi tri thức, tối ưu hóa khả năng của con người và sử dụng tối ưu năng lực của họ nhằm đạt được sự tiến bộ một cách toàn diện.

(4) Thay đổi linh hoạt trong hệ thống và tạo dựng năng lực để đảm bảo tạo ra một doanh nghiệp linh hoạt, khả năng thích ứng cao và phản ứng nhanh với những thay đổi của thị trường cũng như biến đổi khoa học công nghệ, với mục đích phát triển và duy trì lợi thế cạnh tranh một cách bền vững.

Mặc dù sản xuất LEAN không mang lại hiệu quả ngay lập tức, LEAN thường chỉ thực sự mang lại lợi thế cạnh tranh khi nó trở thành nền tảng của một quá trình cải tiến liên tục và duy trì được những cải tiến này theo thời gian. Theo quan điểm này thì doanh nghiệp cần sẵn sàng cho một sự thay đổi về tư duy quản lý cũng như phải xây dựng các kế hoạch thực hiện trong ngắn hạn và chiến lược dài hạn (Victor, 2008).

2.2. Khái niệm nhân tố thành công

Nhân tố thành công được định nghĩa như là “một số lượng hạn chế các nhân tố mà khi các nhân tố này được thỏa mãn thì sẽ đảm bảo hiệu suất và nâng cao khả năng cạnh tranh thành công cho các doanh nghiệp và tổ chức” (Rockart, 1979). Bruno và Leidecker (1984) đã định nghĩa nhân tố thành công như là “các đặc điểm, các điều kiện hoặc các biến mà khi chúng được đảm bảo, được duy trì hoặc được quản lý một cách đúng mực thì chúng có thể có một tác động đáng kể đến sự thành công của một tổ chức trong việc tạo lợi thế cạnh tranh trong một ngành cụ thể” (Leidecker và Bruno, 1984). Trong nghiên cứu này, nhân tố thành công của LEAN được hiểu là một nhóm các nhân tố đảm bảo cho việc áp dụng LEAN thành công trong doanh nghiệp.

2.3. Nhân tố thành công của LEAN trong các doanh nghiệp Việt Nam

Để một doanh nghiệp áp dụng LEAN thành công vào hoạt động sản xuất, ngoài việc thấu hiểu và áp dụng các công cụ kỹ thuật

của LEAN thì doanh nghiệp đó cần hiểu được đâu là nhân tố quyết định đến sự thành công của LEAN (Aueaungkul, 2013). Bảng 1 trình bày các nhân tố thành công của LEAN trong điều kiện sản xuất tại Việt Nam.

BẢNG 1: Nhân tố thành công của LEAN

STT	Nhân tố	Tham khảo
1	Cam kết của lãnh đạo cấp cao	Achanga và cộng sự (2006); Yang P. và Yu yu (2010); Rose (2014); Tack-Wei Leong và cộng sự (2012); Womack P., Jones D. (1990); Womack P., Jones D. (2003); Liker J. K. (2004); Kumar R và cộng sự (2015); John Shook, (2015); Sisson, J (2014).
2	Xây dựng văn hóa LEAN	Achanga và cộng sự (2006); Coronado Antony (2002); Tack-Wei Leong và cộng sự (2012); Womack P., Jones D. (1990); John Shook (2015); Sisson J. (2014).
3	Đào tạo và tư vấn	Coronado Antony (2002); Rose (2014); Tack-Wei Leong và cộng sự (2012); Assrar Sabry (2014); Womack P., Jones D. (1990); John Shook (2015); Sisson J. (2014).
4	Thiết lập các tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá	Womack và cộng sự (1990); Al-Najem (2014); Bakâs Govaert và Van Landeghem, (2011); Kundu và Manohar, (2012); Yang và Yuyu, (2010)
5	Cam kết của quản lý cấp trung	Dennis (2007); Victor (2008); Womack và Jones (2003); Womack và cộng sự (1990); Al-Najem (2014).
6	Khen thưởng, kỷ luật	Ab Wahid R. và Corner J. (2011); Womack P., Jones D. (1990); Ab Wahid và Corner (2009).
7	Thành lập nhóm chuyên trách	Sisson J. (2014); Ohno T. (1988); Veemark (2008).
8	Liên kết chuỗi giá trị	Ibrahim Alhuraish và cộng sự (2014); Kumar M. và cộng sự (2009); Assrar Sabry (2014); Womack P., Jones D. (1990); Sisson J. (2014).

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính để thu thập và phân tích dữ liệu 5 doanh nghiệp sản xuất đặc thù tại Việt Nam đã triển khai LEAN vào quá trình sản xuất trên 3 năm được lựa chọn làm đại diện nghiên cứu. Các tình huống nghiên cứu là các doanh nghiệp nhà nước, doanh nghiệp ngoài nhà nước và doanh nghiệp FDI

có đặc điểm chung và đại diện cho các doanh nghiệp khác trong ngành. Đối tượng tham gia phỏng vấn có chủ đích, thông qua các bảng phỏng vấn bán cấu trúc là những người có kinh nghiệm nhiều năm và đã trực tiếp tham gia vào các dự án triển khai LEAN của doanh nghiệp. Bảng 2 trình bày thông tin về các tình huống nghiên cứu và đối tượng tham gia trả lời phỏng vấn.

BẢNG 2: Doanh nghiệp và cá nhân tham gia nghiên cứu

Đối tượng tham gia phỏng vấn	Tình huống nghiên cứu				
	Nhà nước	Ngoài nhà nước		FDI	Đổi chuẩn
	Fomeco	LeGroup	Hà Yến	VPIC1	TMV
Quản lý cấp cao	1	1	1	1	1
Quản lý cấp trung	2	2	2	2	2
Nhân viên	3	3	3	3	3

Nguồn: Phát triển của tác giả dựa trên nguyên tắc của Yin (2009).

4. Kết quả nghiên cứu**4.1. Hồ sơ các tình huống nghiên cứu**

Bảng 3 tổng hợp lại các thông tin cơ bản về 5 doanh nghiệp được lựa chọn nghiên cứu.

BẢNG 3: Hồ sơ các công ty tham gia nghiên cứu tình huống

Tình huống	Loại hình doanh nghiệp	Lĩnh vực sản xuất	Lao động (người)	Áp dụng LEAN
Toyota VN	FDI	Lắp ráp ô tô	1800	20 năm
VPIC1	FDI	Chế tạo cơ khí chính xác	3400	8 năm
LeGroup	Tư nhân	Sản xuất linh kiện cơ khí	600	7 năm
Hà Yến	Tư nhân	Sản xuất sản phẩm Inox	50	3 năm
Fomeco	Nhà nước	Sản xuất phụ tùng cơ khí	900	6 năm

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Toyota Việt Nam sau 20 hoạt động tại Việt Nam đã tăng sản lượng sản xuất lên 300% từ 16000 xe theo công suất thiết kế đã tăng lên 44800 xe trong năm 2015 với diện tích nhà xưởng giữ nguyên và không có đầu tư lớn nào. Riêng trong năm 2016, các dây chuyền sản xuất của nhà máy đã giảm Takt time¹ 20% mà không cần thêm người. Chi phí sản xuất giảm trên 15% từ năm 2013 đến năm 2015 (từ 20167 USD xuống còn 17169 USD/xe) đối với dòng sản phẩm Vios. Chất lượng sản phẩm cũng luôn được đảm bảo khi số lỗi trung bình/xe giảm từ 0,14 lỗi/xe vào năm 2011 xuống còn 0,07 lỗi/xe vào năm 2015.

VPIC1 sau 8 năm triển khai LEAN đã mang lại những lợi ích rất lớn cho công ty. Năng suất lao động của công ty tăng lên đáng kể, ở một số công đoạn thời gian thay khuôn giảm trên 60% (phân xưởng dập), diện tích nhà xưởng giảm 65,7% (phân xưởng Hub). Ngoài ra, các kết quả triển khai sáng kiến cải tiến cũng làm tăng năng lực gia công lên 32% (phân xưởng hàn). Đặc biệt, kết quả lớn nhất mang lại cho công ty chính là lượng hàng tồn kho giảm 90% (kho linh kiện hàn xưởng I). Tại một số công đoạn, phân xưởng tỷ lệ sản phẩm lỗi giảm tới 96% và tỷ lệ lỗi giảm bình quân 10%/năm.

LeGroup triển khai LEAN từ năm 2009, đến nay công ty đã trở thành một trong những doanh nghiệp phát triển nhanh và

hiệu quả nhất trong lĩnh vực chế tạo phụ kiện xe máy và linh kiện cơ khí. Năng suất lao động tại nhiều dây chuyền tăng trên 200%, tỷ lệ lỗi chất lượng sản phẩm cho hai dây chuyền thường xảy ra lỗi nhiều nhất đã giảm trên 96% trong 3 năm từ năm 2012 đến năm 2015. Lượng tồn kho bán thành phẩm giảm 68%, Lead time² sản xuất giảm 78% góp phần làm giảm chi phí sản xuất một cách đáng kể.

Triết lý triển khai LEAN của công ty Hà Yến là đưa tư tưởng quản lý mới vào quá trình sản xuất tạo dựng hệ thống sản xuất chuyên nghiệp, bền vững; thay đổi tư duy và tác phong làm việc của đội ngũ quản lý và nhân viên thông qua việc học hỏi kinh nghiệm của các doanh nghiệp thành công đi trước; sử dụng đội ngũ cán bộ trẻ, sáng tạo để thay đổi hệ thống quản lý theo hướng đổi mới, sáng tạo.

Tại Công ty cổ phần Cơ khí Phổ Yên, sau khi triển khai hoạt động Kaizen – 5S và thành lập ban Kaizen – 5S chuyên trách hoạt động này, năng suất lao động của các phân xưởng sản xuất tăng lên đáng kể. Kết quả từ việc tăng năng suất lao động này giúp cho doanh thu của công ty tăng lên liên tục với khoảng 47%/năm, Leadtime sản xuất giảm

1. Nhịp sản xuất (thời gian cần thiết để 1 sản phẩm ra khỏi dây chuyền lắp ráp).

2. Chu kỳ sản xuất.

32%, trong khi đầu tư cơ sở vật chất và nhân công không nhiều. Trong năm 2014, tỷ lệ chất lượng sản phẩm lỗi của công ty đối với hàng FDI < 10ppm (phần triệu) và giảm tỷ lệ lỗi tại tất cả các công đoạn đối với sản phẩm nội địa > 2%, đồng thời không có khiếu nại của khách hàng về chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất tại một số dây chuyền cung cấp cho khách hàng FDI giảm trên 30%.

4.2. Kết quả nhân tố thành công khi triển khai LEAN

Qua kết quả nghiên cứu tại 5 tỉnh hướng điển hình về các nhân tố thành công của sản xuất LEAN thông qua nghiên cứu tài liệu, phỏng vấn cá nhân, quan sát tham gia, các nhân tố thành công trong mô hình nghiên cứu đã được xác nhận. Kết quả nghiên cứu cho thấy, trong số các nhân tố thành công được xác định thì có 3/8 nhân tố cho là nhân tố thành công tại tất cả các tỉnh hướng nghiên

cứu gồm: (1) sự cam kết của lãnh đạo cấp cao, (2) hệ thống đào tạo và nhờ tư vấn và (3) xây dựng các tiêu chuẩn và KPI; 3/8 nhân tố được xác nhận là nhân tố thành công trong 4/5 tỉnh hướng gồm: (1) cam kết của quản lý cấp trung gian, (2) xây dựng văn hóa LEAN và (3) thành lập bộ phận chuyên trách. Khen thưởng và kỷ luật được xác nhận là nhân tố thành công trong 3/5 tỉnh hướng. Khả năng liên kết chuỗi cung cấp chỉ được xác nhận là nhân tố thành công tại 1/4 tỉnh hướng nghiên cứu, do đó đây không phải là nhân tố thành công của nghiên cứu. Ngoài ra, nhân tố bổ sung sau khi thu thập và phân tích dữ liệu từ các tỉnh hướng nghiên cứu là triển khai LEAN một cách linh hoạt tùy thuộc vào đặc điểm và điều kiện của từng doanh nghiệp cũng được xác nhận là nhân tố thành công trong 5 doanh nghiệp. Tổng hợp kết quả nghiên cứu được thể hiện ở bảng 4 dưới đây:

BẢNG 4: Tổng hợp các nhân tố thành công của sản xuất LEAN

Nhân tố thành công		Toyota	VPIC1	LeGroup	Hà Yên	Fomeco
Nhân tố trong mô hình	Cam kết của lãnh đạo	√	√	√	√	√
	Xây dựng văn hóa LEAN	√	√	√	√	×
	Đào tạo và tư vấn	√	√	√	√	√
	Xây dựng tiêu chuẩn/KPI	√	√	√	√	√
	Quản lý cấp trung gian	√	√	√	×	√
	Khen thưởng, kỷ luật	×	√	√	×	√
	Bộ phận chuyên trách	√	√	√	×	√
	Liên kết chuỗi	√	×	×	√	×
Bổ sung	Linh hoạt hóa/giải quyết vấn đề	√	√	√	√	√

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

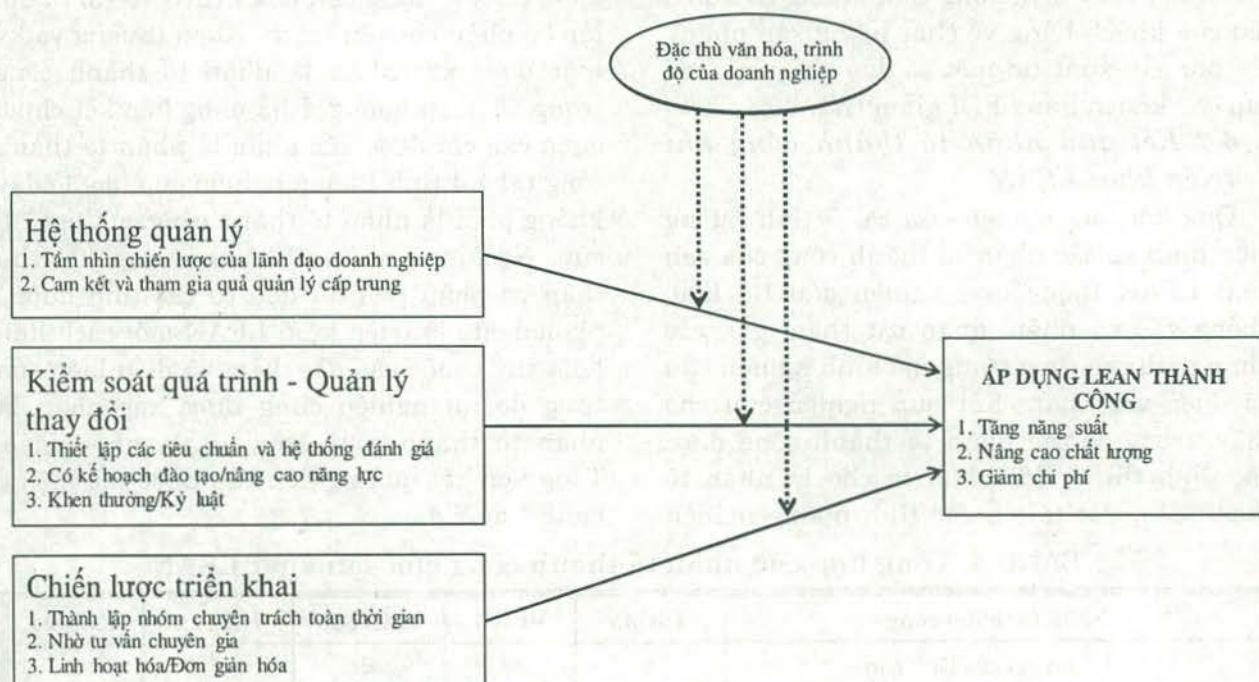
Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy đặc điểm văn hóa doanh nghiệp, năng lực quản lý và trình độ khác nhau có ảnh hưởng đến kết quả triển khai LEAN. Khi các đặc điểm doanh nghiệp có nhiều điểm tương đồng với triết lý của LEAN sẽ tạo điều kiện thuận lợi duy trì LEAN trong dài hạn, ngược lại LEAN sẽ không thể thành công được trong môi trường không hỗ trợ LEAN (điển hình là Công ty cổ phần Hà Yên).

Các nhân tố thành công không những giúp doanh nghiệp đảm bảo được những lợi thế hữu hình mà còn tạo dựng một văn hóa doanh nghiệp hướng tới phát triển bền vững. Việc triển khai áp dụng LEAN là một cơ hội tốt cho các doanh nghiệp tạo dựng và nâng cao giá trị cho doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ ra các nhân tố quyết định đến việc triển khai LEAN thành công mà doanh nghiệp cần đảm bảo. Kết quả

nguyên cứu cho thấy có 8 nhân tố thành công được khám phá và xác nhận trong nghiên cứu của này. Cùng với 8 nhân tố thành công chính là các yếu tố bối cảnh (đặc

điểm văn hóa, trình độ quản lý, cơ sở hạ tầng/quy mô doanh nghiệp) có tác động đến khả năng thành công của LEAN tại các doanh nghiệp.

HÌNH 1: Mô hình các nhân tố thành công của LEAN



Đầu tiên, cam kết mạnh mẽ của lãnh đạo doanh nghiệp có vai trò thúc đẩy triển khai LEAN. Bên cạnh đó, sự tham gia của lãnh đạo vào các chương trình triển khai LEAN giúp các dự án LEAN triển khai đúng định hướng thông qua các chỉ đạo và điều chỉnh kịp thời. Hành vi và thái độ của lãnh đạo có tác động mạnh mẽ đến hành vi và ý thức của nhân viên. Khi lãnh đạo sẵn sàng và khuyến khích cho sự chuyển đổi sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho toàn thể doanh nghiệp thay đổi và ngược lại. Mức độ sẵn sàng và cam kết hỗ trợ cho việc triển khai áp dụng và đưa ra các quyết định có đủ “trọng lượng” để giúp cho các đề xuất thay đổi có thể được thực hiện. Cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp được coi là yếu tố quan trọng nhất dẫn đến việc triển khai LEAN tại doanh nghiệp có thể đạt được thành công hay thất bại.

Thứ hai, khi doanh nghiệp triển khai LEAN nghĩa là họ chấp nhận một sự thay đổi

trong toàn bộ tổ chức từ văn hóa doanh nghiệp, khả năng làm việc nhóm, thông tin giao tiếp đến nhận thức, hành vi của mỗi người trong tổ chức. Để hỗ trợ cho quá trình hình thành một nền văn hóa LEAN, điều quan trọng là việc thay đổi nhận thức, hành vi của tất cả các thành viên trong doanh nghiệp.

Thứ ba, LEAN là một tập hợp của rất nhiều các công cụ, kỹ thuật và “không phải ai cũng có thể hiểu và sử dụng được” mà không cần đào tạo. Thay vì mất quá nhiều thời gian cho các hoạt động chuẩn bị như đào tạo, phân tích các vấn đề thì việc mời chuyên gia tư vấn sẽ rút ngắn được quá trình này. Các hoạt động đào tạo và đào tạo tại chỗ dưới sự hướng dẫn của chuyên gia là cách nhanh nhất rút ngắn được các khoảng trống tri thức cho mọi người.

Thứ tư, quản lý quá trình thông qua các tiêu chuẩn và hệ thống đánh giá là một trong

những trụ cột quan trọng quyết định triển khai thành công LEAN trong mọi tổ chức. Việc xây dựng một hệ thống đánh giá kết quả là cần thiết để kiểm soát và theo dõi “mọi việc đang diễn ra” để thấy được xu hướng tốt lên hoặc xấu đi của dự án từ đó đưa ra được những điều chỉnh phù hợp kịp thời là cần thiết cho người quản lý và doanh nghiệp.

Thứ năm, triển khai LEAN thành công cần có sự cam kết tham gia mạnh mẽ từ đội ngũ quản lý cấp trung gian của doanh nghiệp. Người quản lý cấp trung là người hiểu được mong muốn của lãnh đạo đồng thời gần gũi và hiểu được năng lực, đặc điểm của người công nhân nên họ dễ dàng đưa ra được các cách thức thúc đẩy hoạt động LEAN tại đây chuyên của mình.

Thứ sáu, để doanh nghiệp chuyển đổi sang LEAN cần thay đổi cả về hành vi của mọi người và cả hệ thống. Do đó, ngoài sự cam kết và những nỗ lực của mọi người thì cần có các chính sách thúc đẩy và tạo động lực chủ động “LEAN hóa” của từng người trong toàn doanh nghiệp thông qua khen thưởng và công nhận.

Thứ bảy, việc thiết lập một nhóm chuyên trách dành toàn bộ thời gian cho các kế hoạch và hành động thúc đẩy LEAN là điều rất quan trọng đối với các doanh nghiệp chuyển đổi từ sản xuất truyền thống sang LEAN.

Cuối cùng, doanh nghiệp không nên “copy” lại những kỹ thuật và công cụ của LEAN một cách máy móc mà phải triển khai LEAN với một “phiên bản” của riêng mình phù hợp với đặc thù sản xuất và trình độ của doanh nghiệp.

5. Kết luận

LEAN là một triết lý sản xuất dựa trên quan điểm giảm chi phí thông qua tinh thần cải tiến liên tục để loại bỏ các lãng phí của quá trình sản xuất. Lợi ích mà LEAN mang lại cho doanh nghiệp vô cùng to lớn. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng một khi doanh nghiệp triển khai LEAN và có các cam kết

dài hạn thì sẽ mang lại những giá trị lớn cho doanh nghiệp một cách bền vững. LEAN đã được cộng đồng doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp sản xuất Việt Nam đón nhận và triển khai rộng rãi. Trong khi chỉ có một số doanh nghiệp đã thành công với LEAN thì còn rất nhiều doanh nghiệp Việt Nam khác chưa đạt được những kết quả như mong đợi từ việc triển khai LEAN. 8 nhân tố thành công của LEAN cũng được chỉ ra giúp trả lời cho câu hỏi tại sao trong khi doanh nghiệp triển khai LEAN thành công thì nhiều doanh nghiệp khác lại không thành công. Doanh nghiệp cần phải đảm bảo đầy đủ cả tám nhân tố này trong quá trình triển khai LEAN.

Mặc dù được tiến hành với quy trình khoa học, đảm bảo độ tin cậy và chỉ ra được những kết quả hữu mới đóng góp cho lý luận và thực tiễn. Một số hạn chế của cần được khắc phục và bổ sung trong các nghiên cứu tiếp theo. Số lượng các tình huống nghiên cứu chưa lớn để khái quát được cho toàn bộ các doanh nghiệp. Các nghiên cứu tiếp theo nên tiến hành nghiên cứu sâu với quy mô rộng hơn với nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau để tăng tính khái quát hóa cho các kết quả nghiên cứu./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ab Wahid R., & Corner J. (2009), Critical success factors and problems in ISO 9000 maintenance, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2(2), 1-13.
2. Achanga P., Shehab E., Roy R., & Nelder, G. (2006), Critical success factors for lean implementation within SMEs, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), 460-471.
3. Al-Najem M. (2014), Investigating the factors affecting readiness for lean system adoption within Kuwaiti small and medium-sized manufacturing industries, University of Portsmouth.
4. Aueaungkul, A. (2013), An investigation of Critical Success Factors and Thai cultural impact. (Doctor thesis), University of Wollongong.
5. Bakås O., Govaert T., & Van Landeghem H. (2011), Challenges and success factors for implementation of lean manufacturing in European SMES, Paper presented at the 13th International conference on the Modern Information

Technology in the Innovation Processes of the Industrial Enterprise (MITIP 2011).

6. Bhasin S., & Burcher P. (2006), Lean viewed as a philosophy, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72.

7. Boynton A. C., & Zmud R. W. (1984), An assessment of critical success factors, *Sloan management review*, 25(4), 17.

8. Coronado R. B., & Antony J. (2002), Critical success factors for the successful implementation of six sigma projects in organisations, *The TQM magazine*, 14(2), 92-99.

9. Dennis P. (2007), *Lean Production Simplified: A plain-language guide to the world's most powerful production system*, CRC Press.

10. Dennis P. (2015), *Lean Production simplified: A plain-language guide to the world's most powerful production system*, CRC Press.

11. Drew J., McCallum B., & Roggenhofer S. (2004), *Journey to lean: making operational change stick*: Palgrave Macmillan.

12. Easterby-Smith M., Thorpe R., & Jackson P. R. (2012), *Management research*, Sage.

13. Eng T. (2009), Manufacture upgrading and inter-firm relationship development: the case of electronics firms in the Pearl River Delta, *Asia Pacific Business Review*, 15(4), 507-525.

14. Flinchbaugh J., & Carlino A. (2006), *Hitchhiker's guide to lean*, Society of Manufacturing Engineers.

15. Goodson R. E. (2002), Read a plant-fast, *Harvard Business Review*, 80(5), 105-113.

16. Gotzamani K. D., & Tsiotras G. D. (2001), An empirical study of the ISO 9000 standards' contribution towards total quality management, *International Journal of Operations & Production Management*, 21(10), 1326-1342.

17. Kilpatrick J., & Osborne R. (2006), *The R (E) volution of Lean*, Business Breakthroughs Inc.

18. Kumar M., Antony J., & Douglas A. (2009), Does size matter for Six Sigma implementation? Findings from the survey in UK SMEs, *The TQM journal*, 21(6), 623-635.

19. Kundu G., & Manohar B. M. (2012), Critical success factors for implementing lean practices in it support services, *International Journal for Quality research*, 6(4), 301-312.

20. Leidecker J. K., & Bruno A. V. (1984), Identifying and using critical success factors. Long range planning, 17(1), 23-32.

21. Lewis W. G., Pun K. F., & Lalla T. (2006), Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 539-554.

22. Minh N. D., Nguyen N. D. & Tuan L. A. (2015), Framework of Critical Success Factors for Lean Implementation in Vietnam Manufacturing Enterprises.

23. Nguyễn Đăng Minh, Nguyễn Đăng Toàn, Nguyễn Thị Linh Chi và Trần Thu Hoàn (2014), Định hướng áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN, Kinh tế và Kinh doanh*, 30(1), 63-71.

24. Ohno T. (1988), *Toyota production system: beyond large-scale production*, crc Press.

25. Parkhe A. (1993), "Messy" research, methodological predispositions, and theory development in international joint ventures, *Academy of Management review*, 18(2), 227-268.

26. Phạm Minh Tuấn (2015), *Nghiên cứu áp dụng quản trị tinh gọn trong các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa của Việt Nam*, (Luận án tiến sĩ), Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

27. Perry C. (1998), Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing, *European journal of marketing*, 32(9/10), 785-802.

28. Rockart J. F. (1979), Critical success factors, *Harvard Business Review*, 57(2), 81-91.

29. Rockart J. F. (1982), The changing role of the information systems executive: a critical success factors perspective, *Massachusetts Institute of Technology Boston*.

30. Rose A., Deros B. M., & Ab Rahman M. N. (2014), Critical success factors for implementing lean manufacturing in Malaysian automotive industry, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8(10), 1191-1200.

31. Shook J. (2015), *Lean Transformation Framework*, from <http://www.lean.org/WhatsLean/TransformationFramework.k.cfm>

32. Sisson J. A. (2014), *A Framework for the Development of a Model for Successful, Sustained Lean Implementation and Improvement*, University of Central Florida Orlando, Florida.

33. Vermaak T. D. (2008), Critical success factors for the implementation of lean thinking in South African manufacturing organisations, *University of Johannesburg*.

34. Tracey M., & Flinchbaugh J. (2006), HR's role in the lean organizational journey, *World at Work Journal*, 15(4), 49-58.

35. Victor S. (2008), *Critical Factors of Lean Implementation in Manufacturing Environment*, (Master Thesis).

36. Womack J. P., & Jones D. T. (2003), *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*, revised and updated, HarperBusiness, ISBN 0-7432-4927-4925.

37. Womack J. P., Jones D. T., & Roos D. (1990), *Machine that changed the world*, Simon and Schuster.

38. Yang P., & Yuyu B. (2010), The Barriers to SMEs' Implementation of Lean Production and Counter measures-Based on SMS in Wenzhou *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(2), 220.