

# THỰC TRẠNG ÁP DỤNG HỆ THỐNG JIT ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP TRÊN THẾ GIỚI VÀ Ở VIỆT NAM

✍️ NGUYỄN THỊ HIỂN HƯƠNG\*

Ngày nhận: 11/03/2022  
Ngày phân biện: 29/04/2022  
Ngày duyệt đăng: 18/05/2022

**Tóm tắt:** JIT là một phương thức quản trị sản xuất đã và đang mang lại rất nhiều thành công cho các doanh nghiệp Nhật Bản. Có thể thấy trong những năm gần đây, phương thức này ngày càng được áp dụng ở nhiều nước khác nhau trong đó có Việt Nam. Bài viết dưới đây tìm hiểu các đặc trưng ưu việt, bên cạnh đó, đề cập đến một số hạn chế nhất định của phương thức này.

**Từ khóa:** JIT, phương thức quản trị sản xuất, ưu điểm, hạn chế.

## THE REALITY OF APPLICATION OF JIT SYSTEM TO BUSINESSES IN THE WORLD AND IN VIETNAM

**Abstract:** JIT is a production management method that has brought a lot of success to Japanese enterprises. It can be seen that in recent years, this method has been increasingly applied in many other countries, including Vietnam. The following article explores the superior features of this method; besides, its certain limitations are also mentioned.

**Keywords:** JIT, production management method, advantages, limitations

### 1. Đặt vấn đề

Trong hệ thống sản xuất thông thường, nhiều công ty sản xuất thường phải nhập nguyên vật liệu và các thành phần cho từng quy trình sản xuất thành phẩm. Họ cũng có thể thuê ngoài hoặc mua từ nhà thầu phụ. Nếu một công ty lắp ráp các sản phẩm được cung cấp bởi một số lượng lớn các nhà thầu phụ, họ sẽ phải đối mặt với vấn đề về quản trị hàng tồn kho như chi phí quản lý kho bãi, phí bảo hiểm hàng hoá trong kho, hàng bị tổn thất, lỗi thời, v.v.

Hệ thống sản xuất JIT của Nhật Bản thì hạn chế tối thiểu hàng tồn kho. Theo các nhà kinh tế học Chaudhuri, S và Chakraborty, A. (2008), JIT- là một triết lý quản lý không phải là một kỹ thuật. Đây cũng là một trong các bí quyết thành công của nhiều tập đoàn sản xuất của Nhật Bản. Hiện nay phương thức này cũng đang được áp dụng ở các nước khác trên thế giới. Nghiên cứu này muốn tìm hiểu các đặc trưng và cả hạn chế của JIT và giá trị thực tiễn khi áp dụng JIT đối với các doanh nghiệp trên thế giới và ở Việt Nam.

### 2. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1. Khái niệm JIT

Phương thức JIT thường được ghi nhận là ý tưởng của Taiichi Ohno, nguyên là phó chủ tịch phụ trách sản xuất của tập đoàn Toyota tại Nhật Bản vào đầu thập niên 1950. Tuy nhiên đến những năm 1970, quy trình sản xuất theo mô hình JIT mới được hoàn thiện và tổng kết thành lý thuyết [11].

Lea & Bradbery (2020) định nghĩa JIT (chữ viết tắt của Just In Time) là một hệ thống sản xuất tức thời, không có hàng tồn kho, các bộ phận hoặc vật liệu chỉ được chuyển đến nhà máy ngay trước khi được cần đến [9].

Liker (2004) cho rằng nguyên tắc chủ đạo trong JIT là bổ xung nguyên vật liệu phụ theo yêu cầu chính. Doanh nghiệp sử dụng JIT để cung cấp cho khách hàng ở cuối quy trình đúng những gì mà họ cần, vào đúng thời điểm và đúng số lượng mà họ mong muốn [10].

Theo MacKenzie (2007), JIT còn được gọi là sản xuất tinh gọn, sản xuất không có hàng tồn kho và sản xuất luân chuyển liên tục- không có gì được mua hoặc sản xuất cho đến khi cần. Mỗi công đoạn của quy trình sản xuất tạo ra số lượng cần thiết các sản phẩm vào thời điểm cần thiết - đó là khi được yêu cầu bởi giai đoạn tiếp theo của quy trình sản xuất, hoặc bởi các nhà phân phối hoặc khách hàng [11].

Just-in-Time (JIT) còn được gọi là sản xuất "Pull" tức là hệ thống "Kéo"- dựa trên cơ sở nhu cầu sử dụng ngay của khách hàng. Ngay khi khách hàng đã đặt mua và lấy đi sản phẩm, sản phẩm sẽ được sản xuất và bổ sung ngay tức thì. Nếu khách hàng không sử dụng, hàng còn tồn trong kho (số lượng tối thiểu), hàng sẽ không được sản xuất hay bổ sung [3].

Theo quan điểm của Kaplan và Atkinson (1989) (trích dẫn trong Younies & Barhem, 2007), triết lý JIT

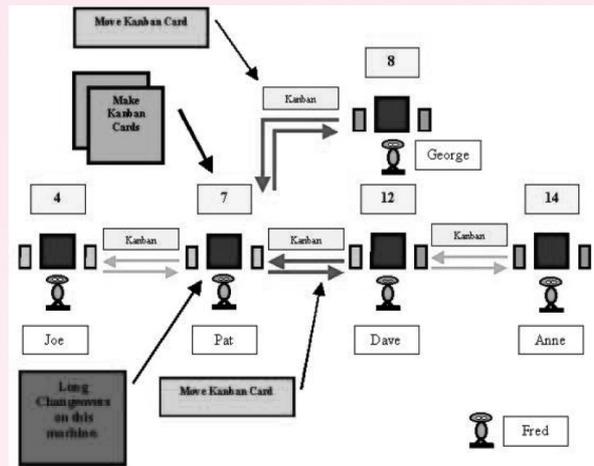
\* Trường Đại học Công Đoàn

xoay quanh bốn điểm chính: (1) loại bỏ các hoạt động không tạo thêm giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ; (2) cam kết chất lượng cao; (3) cam kết cải tiến liên tục hiệu quả của một hoạt động; (4) nhấn mạnh vào việc đơn giản hóa và nhận biết rõ các hoạt động không tạo thêm giá trị.

Với bốn khía cạnh chính này, các kỹ thuật khác nhau đã được phát triển khi áp dụng các phương pháp JIT trong các loại hình công nghiệp khác nhau.

Theo Monden (2012), hệ thống JIT sản xuất sản phẩm từ đầu đến cuối, vì vậy nhiệm vụ đầu tiên khi áp dụng sản xuất JIT là sắp xếp lại bố cục mặt bằng nhà máy từ sản xuất hàng loạt sang bố trí sản phẩm sử dụng dây chuyền. Ngoài ra, mỗi dây chuyền sản xuất thường có hình chữ U. Cách bố trí này cho phép công nhân tiếp cận với nhiều hơn một máy và khả năng trợ giúp những công nhân khác nếu có bất kỳ sự cố nào xảy ra trong dây chuyền sản xuất. Nếu gặp bất kỳ sự cố nào trong quá trình sản xuất, toàn bộ dây chuyền sẽ ngừng hoạt động và sự cố sẽ được giải quyết ngay lập tức. Vì các bộ phận được sản xuất dựa trên nhu cầu, nên phải sản xuất hoặc lắp ráp liên tục theo một dòng linh kiện thay vì sản xuất theo lô. Trong môi trường sản xuất JIT, các bộ phận bị lỗi phải được loại bỏ và luôn duy trì mức tồn kho tối thiểu. Vì vậy, thực hiện công việc chính xác ngay lần đầu tiên là một trong những điểm nhấn chính của sản xuất JIT. Bất kỳ lỗi nào trong quá trình sản xuất có thể gây ra sự chậm trễ trong quá trình giao hàng cho khách hàng.

Monden (2012) nhấn mạnh công cụ hỗ trợ thiết yếu khi áp dụng JIT là hệ thống Kanban. Đó là một hệ thống thông tin giúp kiểm soát hài hòa số lượng trong mọi quy trình sản xuất, do đó loại bỏ được sự lãng phí do sản xuất quá mức. Chỉ sản xuất trên theo đơn hàng thực tế đã đặt. Trong hệ thống này, chúng loại và số lượng đơn vị linh kiện hoặc sản phẩm cần thiết được viết trên một thẻ (giấy hoặc điện tử) gọi là "kanban", gửi từ các công nhân của quy trình sau tới công nhân của quy trình trước đó, đánh dấu việc chuyển giao số lượng linh kiện, đồng thời để lưu công việc đã hoàn tất, vừa để yêu cầu cung ứng linh kiện tiếp theo. Do đó, nhiều quy trình trong một nhà máy được kết nối với nhau giúp kiểm soát tốt hơn số lượng cần thiết cho các sản phẩm khác nhau. Hai loại thẻ Kanban chủ yếu được sử dụng là thẻ rút (Withdrawal Kanban) và thẻ đặt (Production - Ordering). Thẻ rút nêu chi tiết số lượng, chủng loại mà quy trình tiếp theo sẽ nhận từ quy trình trước, trong khi thẻ đặt hàng sản xuất hiển thị số lượng, chủng loại mà quy trình sau đó phải thực hiện [12].



**Hình 1: Minh họa quy trình của Thẻ rút Kanban**

(Nguồn: Just In Time - Mô hình sản xuất tinh gọn trong chuỗi cung ứng (2020))

## 2.2. Ưu điểm của phương thức JIT

### a. JIT giảm đáng kể chi phí cho nhà sản xuất

Theo MacKenzie (2007), nhìn chung, sản xuất theo phương thức JIT giúp tăng cường khả năng cạnh tranh của các công ty sản xuất trên thị trường bằng cách giảm lãng phí (giảm tối đa hiện tượng tồn kho, ứ đọng vốn). Không như sản xuất đại trà, JIT giảm đáng kể chi phí vận chuyển và đảm bảo rằng không có sự lãng phí từ sản xuất quá dư thừa, hoặc lãng phí nhân công. JIT thích hợp với mô hình các nhà máy sản xuất nhỏ, chuyên dụng với công suất hạn chế, ở đó, bất cứ khi nào có thể, tất cả các máy móc cần thiết cho một công việc nhất định được nhóm lại với nhau. Điều này tránh tất cả thời gian chờ đợi và di chuyển liên quan đến việc gửi bán thành phẩm từ bộ phận này sang bộ phận khác, mặc dù phương thức này thường đòi hỏi nhân viên phải linh hoạt, đa kỹ năng.

Một ví dụ trong ngành dệt may ở Việt Nam, áp dụng đồng thời cả JIT và công nghiệp 4.0 thì chi phí biến đổi có thể giảm xuống tới 40%, chi phí do sản phẩm lỗi có thể giảm 20% và chi phí dự trữ bán thành phẩm có thể giảm 30% [7].

### b. JIT giúp doanh nghiệp cải thiện năng suất và chất lượng sản phẩm

Nhìn chung, sản xuất theo phương thức JIT giúp tăng cường khả năng cạnh tranh của các công ty sản xuất trên thị trường bằng cách giảm lãng phí (giảm tối đa hiện tượng tồn kho, ứ đọng vốn), cải thiện chất lượng sản phẩm và hiệu quả sản xuất (giảm phế liệu, sản phẩm lỗi, tăng năng suất nhờ giảm thời gian chờ đợi) [11].

Theo Chaudhuri & Chakraborty (2008), sản xuất theo mô hình JIT luôn hướng đến sự đơn giản hoá -

các hệ thống vận hành đơn giản hơn, dễ hiểu hơn, dễ quản lý hơn và ít xảy ra sai sót hơn. Có thể thấy một trong những thế mạnh của JIT là đáp ứng được việc vận chuyển hàng hàng ngày theo yêu cầu của khách hàng, khi cần là có. Ban đầu, JIT đề cập đến việc sản xuất hàng hóa để đáp ứng chính xác nhu cầu của khách hàng, về thời gian, chất lượng và số lượng. Sau này JIT nhấn mạnh việc sản xuất giảm thiểu lãng phí. Không như sản xuất đại trà, JIT giảm đáng kể chi phí vận chuyển và hàng tồn kho, và đảm bảo rằng không có sự lãng phí từ sản xuất quá dư thừa, hoặc từ các công nhân nhàn rỗi chờ đợi các bộ phận. Mô hình sản xuất JIT đảm bảo sự gia tăng năng suất khi thời gian vận chuyển nguyên liệu được rút ngắn. Nếu các nhà máy được trang bị sao cho thời gian lắp đặt sản phẩm cũng giảm, thì việc sản xuất một số lượng nhỏ cùng lúc là có thể. Bất kỳ vấn đề về chất lượng hoặc lỗi sản phẩm được phát hiện nhanh hơn, thời gian sản xuất giảm và công ty có thể phản ứng nhanh hơn với những thay đổi về cầu. Như vậy, JIT mang lại lợi ích cho cả nhà cung cấp và khách hàng. Nhà cung cấp sẽ hiểu tốt hơn về khách hàng của mình và biết chính xác họ cần có bao nhiêu sản phẩm và cần được giao khi nào. Đối với khách hàng JIT mang đến chi phí thấp hơn và đảm bảo rằng hàng trong kho luôn luôn được cập nhật, hạn chế hàng kém chất lượng.

JIT thích hợp với mô hình các nhà máy sản xuất nhỏ, chuyên dụng với công suất hạn chế, ở đó, bất cứ khi nào có thể, tất cả các máy móc cần thiết cho một công việc nhất định được nhóm lại với nhau. Điều này tránh tất cả thời gian chờ đợi và di chuyển liên quan đến việc gửi bán thành phẩm từ bộ phận này sang bộ phận khác, mặc dù phương thức này thường đòi hỏi nhân viên phải linh hoạt, đa kỹ năng.

#### *c. Nhân viên có cơ hội phát triển năng lực làm việc.*

Theo Liker (2004), JIT yêu cầu công nhân làm việc theo nhóm phải thành thạo về chuyên môn. Tôn chỉ góp phần rất lớn trong việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa công nhân và đội ngũ quản lý "Tôn trọng con người". Nhân viên được trao quyền và phải là những người có trách nhiệm nhiều hơn trong công việc của chính họ. Công nhân được tham gia việc cải tiến và nâng cao năng suất, chất lượng sản phẩm. Trong quy trình sản xuất, họ có trách nhiệm kiểm tra, nghiệm thu bán sản phẩm được chuyển đến trước khi thực hiện phần việc của mình.

Công nhân có động lực làm việc cao để tìm kiếm sự cải tiến liên tục dựa trên những gì đã tồn tại. Mặc dù các tiêu chuẩn cao hiện đang được đáp ứng, nhưng vẫn tồn tại các tiêu chuẩn cao hơn để đạt được. Như vậy có thể thấy, làm việc theo mô hình JIT tạo cho nhân viên cơ hội để họ trau dồi kỹ năng

và khả năng của mình để hoàn thành các mục tiêu của công ty và qua đó mang lại nhiều lợi ích cho công ty [12], [2].

### **2.3. Nhược điểm của phương thức JIT**

#### *a. Doanh nghiệp phụ thuộc nhiều vào các nhà cung cấp*

Do hạn chế tối thiểu hàng tồn kho, không có lượng lưu trữ an toàn nên khi có đơn hàng thì các công ty sản xuất theo phương thức JIT phải mua nguyên vật liệu từ bên ngoài và thường sử dụng mạng lưới các nhà thầu phụ nhỏ. Như vậy, nếu nhà thầu phụ không cung cấp kịp thời các bộ phận cấu thành sản phẩm cần thiết thì toàn bộ quy trình sản xuất sẽ bị ảnh hưởng. Toàn bộ chuỗi cung ứng cũng có thể rơi vào tình trạng bế tắc nếu có sự thay đổi nhỏ từ phía nhà cung cấp nguyên vật liệu [11].

#### *b. Các công ty phải mất nhiều thời gian và công sức cho việc đào tạo nhân sự, lắp đặt máy móc, thay đổi hệ thống sản xuất.*

Để áp dụng thành công phương thức JIT, mọi cá nhân trong tổ chức đều phải tham gia và cam kết làm theo phương thức này. Việc thực hiện JIT hoàn toàn không dễ dàng nếu không có sự đồng thuận từ cấp cao nhất đến những người công nhân trực tiếp sản xuất. Các nhà máy phải sắp xếp, điều chỉnh lại quy trình sản xuất có sẵn thông thường theo JIT thì mới đạt sản lượng và hiệu quả tối đa. Bên cạnh đó phải lên kế hoạch chi tiết để đáp ứng chính xác nhu cầu của khách hàng. Những nhà máy áp dụng JIT phải đảm bảo các chức năng của máy móc và thiết bị hoàn hảo khi đưa vào sử dụng và phải liên tục cải tiến [12].

#### *c. JIT tiềm ẩn những rủi ro nếu công ty không có dự báo bán hàng chính xác và cập nhật thường xuyên.*

Trước khi triển khai JIT, các công ty sản xuất phải đảm bảo rằng hệ thống kiểm kê của họ hoạt động đồng bộ với hình thức quản lý hàng tồn kho của JIT đồng thời phải hoạch định chính xác nhu cầu của khách hàng [3].

Fuji CHO - (chủ tịch hội đồng quản trị tập đoàn ô tô Toyota từ 2006 đến 2013) cho rằng nhìn chung khi cố gắng áp dụng JIT điều đầu tiên doanh nghiệp phải làm là chuẩn hoá sản xuất. Phải xác định được định mức sản xuất và mức tồn kho, có thể phải giao hàng sớm hoặc hoãn việc giao hàng hoặc có thể phải yêu cầu một số khách hàng chờ đợi trong một thời gian ngắn. Một khi định mức sản xuất ít, nhiều, tương đồng hoặc không đổi trong cả tháng thì công ty phải áp dụng nhiều hệ thống kéo và cân bằng dây chuyền. Nhưng nếu mức sản xuất thay đổi hàng ngày thì không có ý nghĩa gì khi cố gắng áp dụng những hệ thống khác, vì bạn chỉ đơn giản là không

thể thiết lập công việc được chuyển hoá trong hoàn cảnh ấy” [2].

### **3. Thực trạng áp dụng hệ thống JIT đối với các doanh nghiệp trên thế giới và ở Việt Nam**

#### **3.1. Việc áp dụng hệ thống JIT trên thế giới**

Trên thế giới, mô hình JIT được áp dụng nhiều với các hình thức sản xuất có tính lặp đi lặp lại như ngành sản xuất linh kiện, ô tô, dệt may.

Cho đến nay, mô hình JIT đã được áp dụng phổ biến tại nhiều quốc gia đặc biệt là Anh, Mỹ... Một số doanh nghiệp ứng dụng thành công như: Motorola, IBM, Harley-Davidson, DOVER Corp. Hewlett-Packard, 3M, General Electric, Johnson and Johnson.

Theo Monden, (2012), JIT đã được áp dụng vào thực tế từ đầu những năm 1970 ở nhiều công ty sản xuất của Nhật Bản. Hệ thống này đã được phát triển và hoàn thiện đầu tiên trong các nhà máy sản xuất của tập đoàn Toyota như một phương tiện đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng một cách kịp thời nhất. Hiện nay, Toyota đã có thể đáp ứng những thách thức ngày càng tăng để tồn tại và phát triển thông qua cách tiếp cận tập trung vào con người, nhà máy và hệ thống.

Apple - Tập đoàn công nghệ đa quốc gia của Mỹ đã tận dụng các nguyên tắc JIT để làm cho quá trình sản xuất của họ thành công. Cách tiếp cận của Apple đối với JIT khác ở chỗ họ tận dụng các nhà cung cấp của mình để đạt được các mục tiêu. Apple chỉ có một nhà kho trung tâm tại Mỹ và khoảng 150 nhà cung cấp chính trên toàn thế giới; họ đã phát triển các mối quan hệ mạnh mẽ và chiến lược với các nhà cung cấp của họ. Việc thuê ngoài sản xuất này khiến việc lưu trữ hàng của Apple trở nên gọn gàng hơn ưu tiên việc cắt giảm chi phí và giảm lượng hàng dư thừa [2]. Ngoài ra, phương thức JIT đã giúp Apple sản xuất các sản phẩm được thiết kế riêng khi khách hàng đặt hàng. Một ví dụ cụ thể là Apple đã triển khai phương thức JIT để hợp lý hóa các bước không cần thiết và thời gian chờ đợi trong quá trình giao iPod (được thiết kế riêng từ 90 ngày xuống còn 90 giờ). Sự kết hợp giữa sản xuất tinh gọn, giao hàng đúng lúc và quản lý chuỗi cung ứng đã giúp máy tính Apple giảm thiểu chi phí sản xuất. Chuỗi cung ứng của Apple tích hợp các hoạt động của các nhà sản xuất, nhà cung cấp kho bãi, nhà bán lẻ và có thể giao sản phẩm đến tận nơi của khách hàng trong thời gian sớm nhất [2].

Các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh như McDonald's áp dụng JIT để phục vụ khách hàng của họ hàng ngày. Chẳng hạn như : Những nhà hàng thức ăn nhanh này thường có sẵn mọi thứ họ cần nhưng chỉ bắt đầu làm bánh mì kẹp thịt và bánh su cho khi đơn đặt hàng đến, (ngoại trừ một số thành phẩm vào thời gian cao điểm). Điều này tiêu chuẩn

hóa quy trình để mỗi khi khách hàng nhận được đơn đặt hàng, họ sẽ có được trải nghiệm nhất quán như nhau [3].

#### **3.2. Việc áp dụng hệ thống JIT đối với các doanh nghiệp ở Việt Nam**

Các công ty Toyota liên doanh tại Việt Nam cũng đã áp dụng JIT thành công trong việc rút ngắn được nhiều thời gian lắp đặt cũng như bảo trì định kỳ cho một chiếc xe hơi qua các khâu như: sắp đặt lại dụng cụ theo từng thao tác phù hợp để công nhân sử dụng được thời gian tối ưu trong việc lựa chọn dụng cụ làm việc; sắp xếp chỗ đứng làm việc của công nhân trong các phân xưởng để họ có thể hỗ trợ nhau nhiều hơn, tiết kiệm được thời gian di chuyển hơn [1].

JIT được xem là một phương pháp quản lý hàng tồn kho khá hiệu quả. Chính vì lẽ đó, đứng trước thực trạng hàng tồn kho trong các doanh nghiệp dệt may nước ta đang ngày một gia tăng, một số doanh nghiệp Dệt may ở Việt Nam đã cân nhắc việc ứng dụng mô hình JIT vào hoạt động quản trị hàng tồn kho trong các doanh nghiệp. Các doanh nghiệp dệt may trong nước đã và đang ứng dụng mô hình JIT vào hệ thống sản xuất một cách thành công để giải quyết được vấn đề hàng tồn kho đang ngày một gia tăng. Hơn nữa, khắc phục các yếu tố tác động đến chất lượng và năng suất giảm. Đến nay một số các công ty dệt may cũng có chiến lược quản trị nhà cung cấp để hình thành mạng lưới nhà cung cấp Just In Time nhằm giảm rủi ro, giảm tồn kho, giảm tồn kho do di chuyển, tăng chất lượng và độ tin cậy [6].

JIT cũng được áp dụng trong các doanh nghiệp sản xuất và lắp ráp ô tô Việt Nam và đã có một số thành công nhất định. Công ty cổ phần ô tô Trường Hải (Thaco Group) là một trong những doanh nghiệp sản xuất lắp ráp hàng đầu Việt Nam áp dụng JIT. Trước khi ứng dụng JIT vào quản trị dự trữ thì giá trị hàng dự trữ nhiều, mức bán chậm. Tập đoàn này đã cân đối các chi phí đặt hàng, chi phí tồn trữ hàng tồn kho; loại bỏ việc kiểm tra ở khâu tiếp nhận bằng cách xây dựng các nhà máy chuyên biệt; cung cấp linh hoạt thông qua hệ thống hẹn; đưa nguyên vật liệu đến tận nơi bảo dưỡng sửa chữa xe,... Kiểm tra giám sát và đánh giá định kỳ thông qua hệ thống thông tin và quy trình quy định; kế toán tham gia quản trị song hành ngay từ khâu đặt hàng, tìm ra nhược điểm nhằm cải tiến nâng cao chất lượng dịch vụ cao nhất [4].

#### **4. Kết luận**

So với các phương thức quản trị sản xuất thông thường, JIT có những đặc trưng riêng đáng chú ý. Có nhiều lợi thế hơn bất lợi khi áp dụng JIT nếu doanh

nghiệp có một chuỗi cung ứng đã được chứng minh, đáng tin cậy và hoạch định chính xác nhu cầu của khách hàng. Nhìn chung, sản xuất theo phương thức JIT giúp tăng cường khả năng cạnh tranh của các công ty sản xuất trên thị trường qua việc giúp chủ doanh nghiệp tiết kiệm tiền và giảm lãng phí cụ thể là tránh được lãng phí trong việc trữ hàng tồn kho, thời gian sản xuất và vận chuyển, tránh được lãng phí tài nguyên cũng như vật liệu, tránh lãng phí từ sản phẩm lỗi, lãng phí trong việc xử lý chất thải, v.v. Bên cạnh việc mang lại lợi ích không nhỏ cho các doanh nghiệp, phương thức JIT làm tăng sự hài lòng của khách hàng vì các mặt hàng luôn được làm mới và chất lượng hơn. Đây là một phương thức quản trị sản xuất của người Nhật đáng để doanh nghiệp ở các nước khác có thể học hỏi và linh hoạt áp dụng. □

#### Tài liệu tham khảo

1. Báo cáo đề tài đầu tư của Toyota ở Việt Nam (2010), truy cập ngày 12 tháng 11 năm 2021, <https://123docz.net/document/1554619-bao-cao-de-tai-dau-tu-cua-toyota-o-viet-nam-pdf.htm>
2. Chaudhuri, S and Chakraborty, A. (2008). *Just-in-time Global Economy: A Case of Apple*. IBS Research Center.
3. Cheng T.C.E and Podolsky S, (1993), *Just-in-Time Manufacturing - an introduction*, Chapman and Hall, London, UK.
4. Đầy mạnh áp dụng JIT trong quản trị dự trữ tại Công ty cổ phần Ô tô Trường Hải (2021), truy cập ngày 11 tháng 11 năm 2021, <https://text.123docz.net/document/7257076-day-manh-ap-dung-jit-trong-quan-tri-du-tru-tai-cong-ty-co-phan-o-to-truong-hai.htm>

5. Drury, C. (1990). *Counting the Cost of AMT Investment*. Journal of Accountancy, April, pp.134-138.
6. Dương Thị Tân (2018), *Nghiên cứu ứng dụng mô hình JUST IN TIME trong quản trị doanh nghiệp may Việt Nam*. Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ Công thương, Trường Đại học Công nghiệp Dệt may Hà Nội.
7. Hoàng Xuân Hiệp & Võ Thị Lan Hương (2020), *Mô hình ứng dụng LEAN tại doanh nghiệp ngành May trong bối cảnh chuyển đổi theo công nghệ số*, Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ, tr.25.
8. *Just-In-Time - Mô hình sản xuất tinh gọn trong chuỗi cung ứng* (2020), truy cập ngày 11 tháng 11 năm 2021, từ <https://vilas.edu.vn/just-in-time-mo-hinh-san-xuat-tinh-gon-trong-choi-cung-ung.html>
9. Lea & Bradbery (2020), *Oxford advanced learner's dictionary of current English*, Oxford University Press.
10. Liker, Jeffrey K. (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, USA.
11. MacKenzie, I. (2007), *English for Business Studies*, Cambridge University Press, UK.
12. Monden, Y. (2012); *Toyota Production System: an integrated approach to Just-In Time*, 4th edition, Boca Raton, FL: CRC Press, Taylor & Francis Group, USA.
13. Trần Thị Hoài Thương (2015), *Ứng dụng mô hình Just-In-Time vào hoạt động quản lý hàng tồn kho trong các doanh nghiệp dệt may Việt Nam*, luận văn, Đại học Ngoại thương Hà Nội.
14. Younies, H. & Barhem, B. (2007), *A review of the adoption of just-in-time method and its effect on efficiency*, CE Hsu. Public Administration and Management 12 (2), 25.
15. <https://text.123docz.net/document/5367764-ung-dung-mo-hinh-just-in-time-vao-hoat-dong-quan-ly-hang-ton-kho-trong-cac-doanh-nghiep-det-may-viet-nam.htm>, (Truy cập ngày 22 tháng 1 năm 2022).

## MỘT SỐ GIẢI PHÁP NHẪM THỰC HIỆN...

(Tiếp theo trang 91)

miền núi nên tập trung vào các giải pháp về cải thiện vốn đất và sử dụng hiệu quả nguồn đất sản xuất, nâng cao năng lực và đào tạo nghề, lựa chọn sinh kế phù hợp với điều kiện và năng lực,... Với sự quyết tâm của chính quyền các cấp và chính bản thân hộ nghèo, kết quả giảm nghèo trong những năm tới của địa phương nói chung và của mỗi khu vực, từng hộ nghèo nói riêng chắc chắn sẽ được cải thiện. □

#### Tài liệu tham khảo

1. Đặng Nguyễn Anh (2015), *Nghèo đa chiều ở Việt Nam: Một số vấn đề chính sách và thực tiễn*.
2. Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (2015), *Đề án chuyển đổi phương pháp tiếp cận đo lường nghèo từ đơn chiều sang đa chiều, áp dụng cho giai đoạn 2016-2020*.
3. Cục Thống kê tỉnh Nghệ An (2021), *Niên giám thống kê tỉnh Nghệ An năm 2020*, NXB Nghệ An.

4. Quốc hội nước CHXHCN Việt Nam (2014), *Nghị quyết số 76/2014/QH13 về việc đẩy mạnh thực hiện mục tiêu giảm nghèo bền vững đến năm 2020*.
5. Sở Lao động - Thương binh và xã hội Nghệ An (2021), *Phân tích hộ nghèo theo mức độ thiếu hụt tiếp cận các dịch vụ xã hội cơ bản* (kèm theo Báo cáo số 496/LĐTBXH-BTXH ngày 22 tháng 2 năm 2021 về việc báo cáo kết quả rà soát hộ nghèo, hộ cận nghèo năm 2020).
6. Sở Lao động - Thương binh và xã hội Nghệ An (2021), *Phân tích các nguyên nhân nghèo trên địa bàn cấp huyện* (kèm theo Báo cáo số 496/LĐTBXH-BTXH ngày 22 tháng 2 năm 2021 về việc báo cáo kết quả rà soát hộ nghèo, hộ cận nghèo năm 2020).
7. Thủ tướng Chính phủ (2015), *Quyết định số 59/2015/QĐ-TTg ngày 19/11/2015 về việc ban hành chuẩn nghèo tiếp cận nghèo đa chiều áp dụng cho giai đoạn 2016-2020*.
8. Ủy ban nhân dân tỉnh Nghệ An (2021), *Kết quả điều tra, rà soát hộ nghèo hộ cận nghèo năm 2020* (kèm quyết định số 345/QĐ-UBND ngày 05/02/2021 của UBND tỉnh Nghệ An).
9. World Bank (1999), *Báo cáo tình hình phát triển Việt Nam năm 2000: Tấn công đối nghèo*.