

ĐỊNH HƯỚNG ÁP DỤNG QUẢN TRỊ TINH GỌN TẠI CÁC DOANH NGHIỆP

TS NGUYỄN ĐĂNG MINH

Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

ThS NGUYỄN ĐĂNG TOẢN

Công ty TNOERP System Việt Nam

Quản trị tinh gọn (QTTG) là tư duy quản trị tạo ra lợi nhuận/giá trị gia tăng cho doanh nghiệp (DN) bằng cách dùng trí tuệ của con người cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Việc áp dụng QTTG sẽ đem lại những những lợi ích như tăng năng suất và hiệu quả lao động, giảm chi phí sản xuất. Tuy nhiên, kết quả khảo sát việc áp dụng QTTG tại 52 DN nhỏ và vừa (NVV) tại Việt Nam cho thấy, QTTG chưa phát huy hết hiệu quả. Bài viết nêu lên nguyên nhân của thực trạng này, từ đó đưa ra một số gợi ý nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng QTTG tại các DNNVV ở Việt Nam.

Về lý thuyết QTTG

Khái niệm “sản xuất tinh gọn” (Lean manufacturing) chính thức xuất hiện trong cuốn sách đầu tiên về sản xuất tinh gọn trên thế giới - “The Machine that Changed the World” của tác giả Jim Womack (1990). Sản xuất tinh gọn chỉ đến một hệ thống các phương pháp áp dụng trong sản xuất nhằm hạn chế tối đa sự lãng phí thông qua tập trung vào chính xác hóa những gì khách hàng muốn.

QTTG (Lean Management) là một khái niệm rộng hơn, chỉ tới tư duy quản trị tạo ra lợi nhuận/giá trị gia tăng cho DN bằng cách dùng trí tuệ của con người cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Tư duy này được tác giả diễn giải thông qua hệ công thức trong bảng dưới đây:

Lợi nhuận = Doanh thu - Chi phí (1)

Trong đó: Chi phí = Chi phí thực + Chi phí lãng phí (2)

Chi phí lãng phí = Chi phí lãng phí hữu hình + Chi phí lãng phí vô hình (3)

(Nguyễn Đăng Minh và cộng sự, 2013)

Qua hệ công thức có thể thấy, giải pháp giúp DN tăng lợi nhuận một cách bền vững, đó là không ngừng cắt giảm các chi phí lãng phí. Chi phí lãng phí tồn tại dưới hai hình thức là chi phí lãng phí vô hình và chi phí lãng phí hữu hình. Chi phí lãng phí vô hình gồm chi phí lãng phí trong tư duy và trong phương pháp làm việc, chi phí lãng phí này được cho là lớn hơn rất nhiều so với các chi phí lãng phí hữu hình mà chúng ta vẫn thường đề cập như quên không tắt đèn, tắt van nước, hàng hỏng... Theo tác giả Ohno (1988), các lãng phí tập trung chủ yếu dưới dạng di chuyển, tồn kho, thao tác thừa, sản xuất thừa, chờ đợi, gia công thừa, lỗi...

QTTG sử dụng hệ thống các công cụ và phương pháp khoa học, ví dụ như 5S, Kaizen, quản lý trực quan... để nhận diện và loại bỏ các lãng phí tồn tại trong quá trình sản xuất kinh doanh. Phương pháp 5S bắt nguồn từ 5 từ trong tiếng Nhật, đó là seiri (sàng lọc), seiton (sắp xếp), seiso (sạch sẽ), seiketsu (săn sóc) và shitsuke (sẵn sàng). Phương pháp Kaizen mang ý nghĩa cải tiến liên tục công việc có sự tham gia của tất cả mọi người, vào mọi

CHÍNH SÁCH VÀ QUẢN LÝ

lúc, mọi nơi. Phương pháp quản lý trực quan sử dụng màu sắc, hình ảnh, âm thanh vào quản lý sản xuất để giúp phát hiện ra sự bình thường hoặc bất bình thường trong hệ thống sản xuất kinh doanh.

Ngoài ra, QTTG bao gồm cả tầm nhìn chiến lược, văn hóa DN và triết lý kinh doanh hướng tới khách hàng thông qua các yếu tố chất lượng (Q - Quality), chi phí (C - Cost), giao hàng nhanh (D - Delivery), hướng tới bảo vệ môi trường (E - Environment), hướng tới thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR - Corporate Social Responsibility).

Tổng quan tình hình áp dụng QTTG trên thế giới

QTTG hiện đang được áp dụng không chỉ giới hạn ở Nhật Bản (quốc gia đặt nền móng cho sự phát triển của lý thuyết) mà còn tại nhiều quốc gia phát triển khác như: Mỹ, Anh, Đức, Singapore... và các quốc gia đang phát triển như: Trung Quốc, Thái Lan, Ba Lan... Các DN tại các quốc gia này đều đã nhận thấy lợi ích của việc áp dụng QTTG. Ví dụ, theo một nghiên cứu của Engineering Employers's Federation (EEF) của Anh tiến hành năm 2001 trên 352 DN ở Anh và Mỹ chỉ ra hơn 70% DN cho rằng, QTTG có tác dụng cải thiện hiệu quả sản xuất kinh doanh thông qua các khía cạnh tăng năng suất, nâng cao hiệu quả lao động và giảm chi phí sản xuất. Theo Melton (2005), áp dụng QTTG giúp giảm thời gian sản xuất và lưu kho, giảm chi phí sản xuất, tăng năng suất và giảm thiểu hàng lỗi hỏng. Theo Standards và Davies (1999), QTTG giúp cải thiện mạnh mẽ chất lượng sản phẩm, độ hài lòng của khách hàng và hiệu quả kinh doanh.

Hiện nay, việc áp dụng QTTG trong các DNNVV đang là hướng đi phù hợp đã được minh chứng bằng thành công ở nhiều quốc gia trên thế giới (Panizzolo 1998, Lee 1997). Bên cạnh việc áp dụng cho các ngành sản xuất, QTTG còn được mở rộng áp dụng cho các ngành dịch vụ như y tế, giáo dục và quản lý hành chính công (Stone, 2012).

Áp dụng QTTG tại các DNNVV vừa ở Việt Nam

Thực trạng áp dụng

Việc áp dụng QTTG tại các DNNVV tại Việt Nam có ý nghĩa lớn trong việc cung cấp bộ công cụ quản trị hữu ích giúp DN sử dụng hiệu quả tối đa các nguồn lực sẵn có mà không đòi hỏi sự gia tăng chi phí vốn hay các chi phí vô hình khác. Điều này càng có ý nghĩa khi rất nhiều DNNVV đang phải đối mặt với



những thách thức và khó khăn chung của nền kinh tế. Xuất phát từ ý nghĩa trên, một cuộc điều tra khảo sát thực trạng áp dụng QTTG tại DNNVV (cụ thể là với 3 công cụ cơ bản: 5S, Kaizen, quản lý trực quan) đã được thực hiện.

Kết quả khảo sát tổng quan tại 52 DNNVV của Việt Nam cho thấy, có những DN mặc dù đã áp dụng tư duy QTTG tới trên 5 năm nhưng không thể duy trì được lâu dài. Cụ thể, đối với phương pháp 5S, mức độ thấu hiểu về định nghĩa và cách thực hiện 5S tại các DN tham gia khảo sát là không đồng đều. Phần lớn các DN đều nhận thấy sự cần thiết của việc lên kế hoạch và xây dựng tiêu chuẩn cho từng nội dung thực hiện 5S, nhưng hầu hết các DN vẫn chưa thực hiện được. Một số DN đã có tiêu chí để thực hiện sàng lọc, sắp xếp và tiêu chí kiểm tra 3S nhưng chưa mang tính thực tiễn, chưa cụ thể và trực quan hóa...

Kaizen là công cụ của QTTG được các DN áp dụng nhiều thứ 2 sau 5S, tuy nhiên mức độ hiểu về ý nghĩa của Kaizen và các công cụ thực hiện còn hạn chế. Các DN đã triển khai chưa thu được hiệu quả như mong đợi do thiếu về quy trình chuẩn, tài liệu đào tạo, hoạt động truyền thông về phương pháp cũng chưa hiệu quả, do đó tỷ lệ nhân viên thấu hiểu phương pháp còn ít, và DN chưa đưa được triết lý Kaizen thành một nét trong văn hóa.

Hoạt động quản lý trực quan mới chỉ dừng ở mức hỗ trợ cho hoạt động 5S và Kaizen. Hiện tại, các DN phần lớn vẫn sử dụng các hình thức truyền thống để truyền đạt thông tin giữa các phòng ban như sử dụng văn bản, email hoặc trao đổi thông qua các buổi họp giao ban. Các DN cũng đã tiến hành thu thập thông tin về ý kiến phản hồi của khách hàng nhưng chưa trực quan tại những bộ phận cần thông tin, đến trực tiếp toàn bộ nhân viên tham gia vào quy trình tạo ra sản phẩm, dịch vụ đó. Qua khảo sát, phần lớn các DN cho rằng, việc trực quan hóa các thông tin về quy trình thao tác công việc, tiêu chuẩn thực hiện và ý kiến khách hàng là cần thiết, nhưng chưa thực hiện được. Số ít các DN đã trực quan hóa, nhưng chỉ ở một số vị trí và một số nội dung quan trọng, chứ chưa thực hiện được ở mọi vị trí.

Việc phỏng vấn các DN đang áp dụng QTTG cũng cho kết quả tương tự. Phần lớn lãnh đạo DN chia sẻ rằng, hiệu quả áp dụng QTTG tại DN chưa cao, chỉ đạt 30-40% mong muốn, thậm chí tại các DN được cho là áp dụng thành công mô hình QTTG con số

này cũng chỉ đạt 60-70% mong muốn. Không chỉ vậy, việc áp dụng các phương pháp QTTG tại các DN được khảo sát còn máy móc và mang tính hình thức. Các DN phần lớn chưa thấu hiểu sâu sắc bản chất phương pháp nên áp dụng hoàn toàn lý thuyết hoặc sao chép cứng nhắc từ mô hình thành công của DN khác.

Cuộc khảo sát đưa ra kết luận tổng quan là, QTTG (cụ thể là một số công cụ như 5S, Kaizen và quản lý trực quan) chưa phát huy hết hiệu quả khi được áp dụng trong các DNNVV tại Việt Nam.

Nguyên nhân

Thứ nhất, các DN đang thiếu các tài liệu phù hợp để làm khung xây dựng các tiêu chuẩn về cách thức triển khai 5S, Kaizen và quản lý trực quan tại DN. Các tài liệu tham khảo chủ yếu có nguồn gốc nước ngoài, chưa có nhiều tài liệu được điều chỉnh để hướng dẫn việc áp dụng phù hợp đối với các DNNVV Việt Nam.

Thứ hai, các DN chưa có tiêu chí đánh giá về hiệu quả áp dụng QTTG nói chung và các phương pháp như 5S, Kaizen nói riêng, do đó chưa đo lường được hiệu quả và có phương án cải tiến việc triển khai QTTG. Cụ thể là người lao động không thể tự đánh giá, kiểm soát công việc của mình, đồng thời DN cũng không đánh giá đúng mức chất lượng thực hiện công việc của người lao động, vì vậy sẽ không có cái nhìn đúng nhất về thực trạng áp dụng 5S, Kaizen, quản trị trực quan tại đơn vị mình.

Thứ ba, ban lãnh đạo DN mặc dù đã nhận thấy/thấu hiểu được những lợi ích mà QTTG mang lại cho DN, tuy nhiên lại chưa xây dựng được các chính sách/cơ chế khuyến khích để đưa các phương pháp như 5S, Kaizen trở thành một nét trong văn hóa và duy trì được việc triển khai các nội dung này thường xuyên trong DN. Ban lãnh đạo là những người dẫn dắt, xác định chiến lược phát triển của DN, từ đó ảnh hưởng lớn đến quá trình áp dụng QTTG tại DN. Mặt khác, ban lãnh đạo cần là người đi tiên phong, hiểu thấu đáo và có kiến thức vững vàng về ý nghĩa cũng như nội dung của QTTG, từ đó mới có thể truyền đạt tới người lao động, không chỉ truyền đạt kiến thức mà còn truyền cả nguồn cảm hứng tạo nên tâm lý hứng khởi cho nhân viên tham gia vào các hoạt động QTTG.

Thứ tư, đại đa số người lao động chưa thực sự nhận thức được lợi ích mà 5S, Kaizen và quản lý trực quan mang lại cho hiệu quả công việc của bản thân, như giảm sản phẩm lỗi và rút ngắn thời gian thực hiện công việc. Người công nhân thường áp dụng 5S, Kaizen và quản lý trực quan một cách thụ động, cứng

nhắc theo chỉ đạo, thậm chí luôn tìm cách chống đối. Hiệu quả thực hiện các hoạt động QTTG của người lao động luôn ở mức thấp, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả thực hiện các hoạt động QTTG trên toàn DN. Do đó, đây có thể xem là nguyên nhân quan trọng dẫn đến việc QTTG không phát huy được tối đa hiệu quả khi được áp dụng tại các DN Việt Nam.

Thứ năm, phương pháp đào tạo về QTTG trong DN chưa/không phù hợp, được thể hiện trên 3 khía cạnh là: nội dung, cách thức và thời gian đào tạo. Ví dụ, về nội dung đào tạo, DN thường triển khai áp dụng một cách máy móc lý thuyết QTTG mà không có sự điều chỉnh sáng tạo cho phù hợp với thực tế của DN và cập nhật thường xuyên trước những biến động của thị trường, nên việc triển khai áp dụng còn mang tính chất hình thức; về cách thức đào tạo, DN nóng vội đào tạo kiến thức thay vì đào tạo nhận thức trước; về thời gian đào tạo, do chưa xây dựng lộ trình đào tạo cụ thể, nên các DN thường tận dụng thời gian cuối mỗi buổi giao ban để lồng ghép đào tạo về việc triển khai áp dụng QTTG.

Một số gợi ý nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng QTTG

Một là, xây dựng DN trên cơ sở tinh thần đoàn kết và gắn bó của nhân viên. Các DN cần nỗ lực gắn kết mối quan hệ giữa các nhân viên với nhau, giữa nhân viên và người quản lý để chắc chắn rằng, các nhân viên sẵn lòng tự nguyện hoàn thành bất cứ nhiệm vụ nào được giao và có sự cống hiến, cam kết làm việc trọn đời với DN. Để đạt được mục tiêu như vậy, các DN cần phải xây dựng một cơ cấu tổ chức mở, tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định và đề xuất cải tiến hay nhấn mạnh đến hoạt động và tinh thần làm việc theo nhóm.



Xây dựng doanh nghiệp trên cơ sở tinh thần đoàn kết và gắn bó của nhân viên

Hai là, quan tâm tới hoạt động đào tạo và yếu tố văn hóa của nhân viên trong DN. Các DN cần chú trọng đến hoạt động đào tạo và đào tạo liên tục để nhân viên và công nhân của mình có thể áp dụng QTTG vào thực tế sản xuất kinh doanh. Với đặc thù của các DNNVV Việt Nam là trình độ nhân viên không đồng đều, trong đó trình độ của công nhân trực tiếp sản xuất thường không cao, vì vậy công tác đào tạo lại càng cần được quan tâm và đầu tư đúng mức. Các DN có thể lựa chọn những hình thức đào tạo khá đa dạng như cử nhân viên tham gia các khóa đào tạo bên ngoài hoặc tổ chức khóa học tại chính DN. Thêm vào đó, các hoạt động chia sẻ thông tin, kinh nghiệm làm việc trong nội bộ DN cũng là một trong những hình thức đào tạo không tốn kém chi phí mà lại rất hiệu quả.



Cần quan tâm đến hoạt động đào tạo và yếu tố văn hóa của nhân viên trong DN

Ba là, xây dựng đội ngũ lãnh đạo DN có cam kết dài hạn trong áp dụng QTTG. Quá trình áp dụng QTTG sẽ gặp phải rất nhiều thách thức và sự phản kháng (sự phản kháng từ từng cá nhân trong DN và bản thân DN thông qua phương pháp làm việc, phương thức sản xuất theo dạng đẩy, phương pháp và tư duy quản lý...), vì vậy cần phải có sự tham gia và cam kết trong dài hạn của các cấp lãnh đạo. Sự cam kết này cần được thể hiện thành các chính sách khuyến khích việc áp dụng và duy trì hoạt động QTTG trong DN cũng như sự tham gia tích cực của chính các cấp lãnh đạo.

Bốn là, xây dựng đội ngũ công nhân viên tin tưởng vào lợi ích của QTTG và ham học hỏi. Đội ngũ công nhân viên là những người trực tiếp triển khai QTTG vào thực tế sản xuất kinh doanh; nhiều bài học quốc tế cho thấy, trở ngại để áp dụng QTTG nằm ở bộ phận công nhân viên này. Một thách thức khác mà các DNNVV ở Việt Nam gặp phải là trình độ của

công nhân không cao. Vì vậy, các DNNVV Việt Nam cần có lộ trình để phát triển đội ngũ công nhân này cho phù hợp với phương thức QTTG. Đầu tiên là những biện pháp giúp đội ngũ công nhân viên thay đổi thái độ và suy nghĩ trước những thay đổi của việc áp dụng QTTG: những thay đổi đó không đe dọa công việc hiện tại mà ngược lại đem tới lợi ích cho DN và bản thân. Tiếp đó, DN mới tiến hành các phương thức đào tạo và huấn luyện cụ thể liên quan tới QTTG. Trong dài hạn, cần xây dựng văn hóa của DN hướng tới sự học hỏi, năng lực sáng tạo và cải tiến không ngừng để duy trì những thành quả do hoạt động QTTG mang lại.

Năm là, tăng cường hợp tác trao đổi và chia sẻ kinh nghiệm giữa các DN áp dụng QTTG. Việc chia sẻ kinh nghiệm giúp các DN nhận diện những điểm mạnh, điểm yếu trong quá trình áp dụng QTTG tại đơn vị mình, đồng thời việc chia sẻ tài liệu về đào tạo, quy trình, tiêu chí đánh giá kiểm tra hay trao đổi nhân sự về QTTG cũng sẽ đem lại lợi ích lớn cho các DN tham gia.

Tài liệu tham khảo

1. EEF (2001), "Catching up with Uncle Sam: EEF's final report on UK and US productivity".
2. Lee C.Y. (1997), "JIT adoption by small manufacturers in Korea", Journal of Small Business Management, 35(3) [Tr.98-107].
3. Melton T. (2005), "The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer the Process Industries", Chemical Engineering Research and Design, 83(6A), 662-67.
4. Nguyễn Đăng Minh và nhóm tác giả (2013), "Áp dụng 5S tại các DN sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam - Thực trạng và khuyến nghị", Tạp chí Khoa học, Đại học Quốc gia Hà Nội, số 1.2013, tr. 24-32.
5. Ohno T. (1988), "Toyota Production System: Beyond Large Scale Production", Productivity Press, New York.
6. Panizzolo R. (1998), "Applying the lessons learned from 27 Lean manufacturers, the relevance of relationships management", International Journal Production Economics, 55(3) [tr.223-240].
7. Standards and Davies (1999), "Running today's factories- A proven strategy for lean implementation", Cincinnati, OH. Hanser Gardner Productions.
8. Stone K.B. (2012), "Four decades of lean: a systematic literature review", International Journal of Lean Six Sigma, Vol.3, No.2, pp. 112-132.
9. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1990), "The Machine that Changed the World: Based on the Massachusetts Institute of Technology 5-million Dollar 5-year Study on the Future of the Automobile", Rawson Associates, New York, NY.