

NGHIÊN CỨU ÁP DỤNG SẢN XUẤT TINH GỌN – CÔNG CỤ GIÚP CÁC DOANH NGHIỆP VƯỢT QUA GIAI ĐOẠN KHỦNG HOẢNG

PGS.TS Trương Đoàn Thế
Đại học Kinh tế Quốc dân
Email: doantheu@gmail.com

Đứng trước bối cảnh hội nhập thế giới và thời điểm khủng hoảng kinh tế hiện nay, cắt giảm chi phí trở thành nhiệm vụ hàng đầu đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Bài viết giới thiệu về sản xuất tinh gọn là phương thức sản xuất hiện đại và là bí quyết thành công của nhiều hãng nổi tiếng như Toyota, Ford... với những triết lý, nguyên tắc và công cụ quản lý khoa học giúp các doanh nghiệp loại bỏ những hoạt động thừa, không tạo ra giá trị gia tăng, gây lãng phí lớn nhằm nâng cao năng suất, mức thỏa mãn khách hàng cả về thời gian, chất lượng và mẫu mã sản phẩm cung cấp. Bài viết cũng đưa ra những giải pháp và điều kiện để áp dụng sản xuất tinh gọn thành công trong các doanh nghiệp Việt Nam góp phần đưa các doanh nghiệp Việt Nam nhanh chóng thoát khỏi khủng hoảng đồng thời tạo cơ sở phát triển bền vững trong dài hạn.

Từ khóa: Sản xuất tinh gọn, giá trị gia tăng; hoạt động tạo giá trị gia tăng; lãng phí, cải tiến liên tục; chuẩn hóa quá trình; sản xuất kéo; tính linh hoạt; chương trình 5s; bảo trì ngăn ngừa; bảo trì tổng thể Total; làm đúng từ đầu.

1. Khái quát về Sản xuất tinh gọn (Sản xuất tinh gọn Production)

Một trong những vấn đề quan trọng hàng đầu đặt ra đối với các nhà quản trị doanh nghiệp là tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, tiết kiệm cái gì, như thế nào không phải là câu trả lời dễ dàng. Sản xuất tinh gọn cho chúng ta câu trả lời rõ ràng, cụ thể.

Tiết kiệm chi phí hay hạ giá thành sản phẩm phải được hiểu là tiết kiệm những chi phí bất hợp lý trong quá trình hoạt động. Sản xuất tinh gọn là việc ứng dụng một hệ thống các công cụ và phương pháp quản lý tiên tiến nhằm liên tục loại bỏ những bất hợp lý, những hoạt động thừa không tạo ra giá trị gia tăng hay còn gọi là lãng phí, nhờ đó tăng năng suất và mức thỏa mãn khách hàng trong cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Sản xuất tinh gọn bắt đầu bằng việc đưa ra khái niệm “giá trị gia tăng” và “lãng

phí”. Những hoạt động làm thay đổi về chất công việc nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng hoặc một yêu cầu cụ thể mà ở đó khách hàng sẵn sàng trả tiền giá trị gia tăng. Còn bất kỳ những gì, hay hoạt động nào không làm gia tăng giá trị (Non value-added activities) trong quá trình sản xuất là lãng phí cần loại bỏ. Theo sản xuất tinh gọn, các doanh nghiệp cần nhận biết các loại lãng phí chủ yếu sau:

1. *Sản xuất dư thừa (Over-production)* bao gồm sản xuất nhiều hơn hay sớm hơn những gì được yêu cầu một cách không cần thiết.

2. *Khuyết tật (Defects):* ngoài các khuyết tật của sản phẩm, còn bao gồm các sai sót về giấy tờ, thông tin sai lệch, giao hàng trễ, sử dụng quá nhiều nguyên vật liệu,...

3. *Dự trữ quá nhiều (Inventory)* là dự trữ quá mức cần thiết về nguyên vật liệu, bán thành phẩm và

thành phẩm.

4. *Di chuyển không hợp lý (Transportation)*: bất kỳ sự chuyển động nguyên vật liệu nào không tạo ra giá trị tăng thêm cho sản phẩm.

5. *Chờ đợi (Waiting)*: là thời gian dừng hoạt động do sự tắc nghẽn hay luồng sản xuất trong xưởng thiếu hiệu quả hoặc thời gian chờ đợi khi chuyển đổi mặt hàng.

6. *Thao tác thừa (Motion)*: là bất kỳ các chuyển động tay chân hay việc đi lại không cần thiết của người lao động không gắn liền với việc gia công sản phẩm.

7. *Sửa chữa sai sót (Correction)*: khi một công việc phải làm lại bởi vì nó không được làm đúng trong lần đầu tiên.

8. *Gia công thừa (Over-processing)*: là thực hiện nhiều công việc gia công hơn mức khách hàng yêu cầu về chất lượng hay công năng của sản phẩm.

9. *Thiếu thông tin, kiến thức (Knowledge Disconnection)*: là trường hợp khi thông tin và kiến thức không có sẵn tại nơi hay vào lúc được cần đến, bao gồm cả thông tin về các thủ tục quy trình, thông số kỹ thuật và cách thức giải quyết vấn đề,... không đầy đủ, chính xác dẫn đến phế phẩm và tắc nghẽn luồng sản xuất.

Sản xuất tinh gọn được xây dựng nhằm các mục tiêu chính sau:

Giảm tối đa phế phẩm và sự lãng phí hữu hình bao gồm sử dụng vượt định mức nguyên vật liệu và tổn thất liên quan đến phế phẩm.

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

Xác định mức dự trữ tối ưu ở tất cả công đoạn của quá trình sản xuất.

Tăng năng suất lao động bằng cách vừa giảm thời gian dừng hoạt động của công nhân, đồng thời loại bỏ những công việc hay thao tác không cần thiết.

Tận dụng triệt để thiết bị và mặt bằng sản xuất nhờ bố trí sản xuất tối ưu, gia tăng tối đa hiệu của các thiết bị hiện có và giảm thiểu thời gian dừng

máy.

Tăng tính linh hoạt: sản xuất đa dạng sản phẩm, thay đổi nhanh.

2. Các nguyên tắc cơ bản của sản xuất tinh gọn

2.1. Liên tục phát hiện và loại bỏ các vấn đề gây ra lãng phí

Nguyên tắc chủ đạo của sản xuất tinh gọn là làm tăng giá trị cho khách hàng thông qua việc liên tục phát hiện những biến động và loại bỏ chúng nhằm giảm lãng phí trong suốt quá trình cung cấp sản phẩm, dịch vụ. Sản xuất tinh gọn cho rằng mọi lãng phí xuất phát từ sự biến động trong sản xuất. Biến động là tất cả mọi sai lệch của quá trình chuẩn. Vì vậy, cần tập trung loại bỏ các biến động có nguồn gốc từ: i) Các chỉ dẫn hoặc thiết kế sản phẩm, quá trình không hoàn thiện; ii) Tổ chức quá trình sản xuất tồi dẫn đến không chính xác về số lượng, chất lượng và thời gian; iii) Không nắm được nhu cầu của khách hàng dẫn đến dự trữ quá lớn.

2.2. Chuẩn hoá công việc và quy trình (Standard Process)

Chuẩn hóa toàn bộ các hoạt động là yêu cầu bắt buộc trong sản xuất tinh gọn. Mục tiêu là để các hoạt động sản xuất luôn được thực hiện theo một cách thống nhất đồng thời cũng giúp các doanh nghiệp mở rộng sản xuất dễ dàng nhất quán và ổn định hơn. Chuẩn hoá quá trình bao gồm: i) Trình tự công việc chuẩn; ii) Thời gian chuẩn (Takt time); iii) Mức tồn kho chuẩn trong quá trình - nguyên liệu, bán thành phẩm trên từng công đoạn.

2.3. Thiết lập tính linh hoạt

Tính linh hoạt thể hiện cả dưới hình thức khả năng sản xuất sản phẩm đa dạng về mặt hàng, mẫu mã và khả năng cải tiến các quy trình sản xuất một cách nhanh chóng, nhờ đó giúp doanh nghiệp phản ứng nhanh hơn với các thay đổi nhu cầu của khách hàng. Để tạo ra tính linh hoạt, các quy trình chuẩn, hướng dẫn công việc chuẩn cần được cập nhật thường xuyên và gắn kết chặt chẽ với các cải tiến quá trình. Xây dựng các hướng dẫn cụ thể trong xử lý các tình huống bất thường, nhờ đó thúc đẩy sự ứng xử linh hoạt đối với các tình huống đó. Bất kỳ sự thay đổi nào cũng đều được cập trên truyền đạt rõ ràng, thường xuyên kịp thời cho nhân viên.

2.4. Đảm bảo quá trình thường xuyên liên tục

Sản xuất tinh gọn thường nhắm tới việc triển khai một quá trình sản xuất liên tục, không bị tắc nghẽn, gián đoạn, đi vòng lại, trả về hay phải chờ đợi. Đây là tiềm năng rất lớn cho việc giảm chu kỳ sản xuất. Thực tế cho thấy, khi triển khai thành công, thời gian chu kỳ sản xuất sẽ được giảm đến 80%-90%. Điều này phụ thuộc rất lớn vào khả năng thiết kế quá trình sản xuất trong doanh nghiệp.

2.4. Áp dụng hệ thống sản xuất kéo (“Pull”)

Yếu tố trọng tâm của Sản xuất tinh gọn là “hệ thống sản xuất kéo-Pull” ngược với “hệ thống đẩy-Push” các doanh nghiệp vẫn thường áp dụng trước đây. Trong hệ thống sản xuất kéo, luồng sản xuất được điều tiết bởi yêu cầu của công đoạn cuối quy trình “lôi kéo” hoạt động của các công đoạn đầu quy trình. Sản xuất diễn ra dưới tác động của các công đoạn sau, nên chỉ khi nào công đoạn sau có nhu cầu thì công đoạn trước mới tiến hành gia công nguyên liệu. Điều này có nghĩa toàn bộ lượng nguyên liệu đều đang trong quá trình xử lý, chứ không phải đang chờ để được sử lý. Việc triển khai bắt đầu lệnh sản xuất là đơn đặt hàng được đưa đến công đoạn cuối quá trình sản xuất. Mỗi công đoạn sản xuất được xem là một khách hàng của công đoạn kế trước nó. Không có sản phẩm nào được gia công bởi công đoạn trước nếu công đoạn sau không yêu cầu. Tốc độ sản xuất được điều phối bởi tốc độ tiêu thụ của các công đoạn sau.

2.5. Chất lượng ngay từ đầu

Trong sản xuất tinh gọn, các vấn đề về chất lượng được xác định và loại trừ ngay tại nguồn phát sinh. Thực hiện yêu cầu này đòi hỏi kiểm soát tại nguồn với mục tiêu tìm nguồn gốc gây ra khuyết tật. Kiểm tra trong chuyên với trách nhiệm chính thuộc công nhân, không phải bởi nhân viên kiểm tra chất lượng. Người lao động ở công đoạn trước chịu trách nhiệm hoàn toàn về chất lượng sản phẩm khi chuyển cho công đoạn kế tiếp. Quá trình sản xuất sẽ dừng ngay khi có vấn đề về chất lượng cho đến khi nguyên nhân gây lỗi được khắc phục.

2.6. Liên tục cải tiến

Sản xuất tinh gọn đòi hỏi sự cố gắng đạt đến sự hoàn thiện bằng cách không ngừng loại bỏ những

lãng phí khi phát hiện ra chúng. Điều này đòi hỏi sự tham gia chủ động, tích cực của người lao động trong quá trình sản xuất bắt đầu từ những cải tiến nhỏ nhất tích lũy dần để tạo ra những thay đổi lớn trong dài hạn. Xây dựng văn hóa cải tiến liên tục trong mọi hoạt động, mọi nơi sản xuất.

2.7. Giảm thời gian chuyển đổi/chuẩn bị (Changeover/setup time)

Việc chuyển đổi nhanh chóng có thể đạt được bằng cách xây dựng các thông số kỹ thuật thật chuẩn và được tài liệu hoá đầy đủ cho việc sản xuất từng loại sản phẩm riêng biệt để không còn sự lo ngại về việc điều chỉnh lại các thông số trong quá trình chuyển đổi sản phẩm trên thiết bị.

3. Các công cụ dụng trong sản xuất tinh gọn

3.1. Quản lý bằng công cụ trực quan (Visual Management)

Một trong những công cụ quan trọng trong sản xuất tinh gọn là sử dụng các công cụ trực quan cho phép người lao động được thông tin đầy đủ kịp thời về các quy trình sản xuất, tiến độ và các thông tin quan trọng khác giúp họ làm việc có hiệu quả nhất. Các công cụ trực quan thường ở dưới các hình thức: các bảng hiển thị trực quan bao gồm các biểu đồ, bảng đo lường hiệu quả, các thủ tục và tài liệu quy trình làm nguồn thông tin tham khảo cho công nhân; các bảng kiểm soát dùng để kiểm soát hay báo hiệu điều chỉnh cho thành viên nhóm, thông tin về tiến độ sản xuất, thông tin theo dõi chất lượng; các chỉ dẫn bằng hình ảnh giúp truyền đạt các quy trình sản xuất hay luồng vật tư được quy định.

3.2. Chương trình 5S

Một chương trình cụ thể với 5 chữ cái đầu tiên là chữ S (Seiri/Sàng lọc; Seiton/Sắp xếp; Seiso/Sạch sẽ; Seiketsu/ Sẵn sàng; Shitsuke/ Sẵn sóc) thể hiện chi tiết các công việc cụ thể cần triển khai thực hiện tại nơi làm việc nhằm giúp doanh nghiệp tập trung vào kiểm soát các các vấn đề chi phí, chất lượng, thời gian giao hàng, tinh thần và thái độ làm việc, an toàn trong sản xuất và môi trường làm việc. Mục tiêu cụ thể hướng tới là không lãng phí; không sai sót; không bụi bẩn; không vẩn đục; không chậm trễ; không tai nạn; không ô nhiễm. Đối tượng thực hiện 5s kiểm soát và cải tiến những yếu tố cụ thể như mặt

bảng nhà xưởng, môi trường làm việc, tình trạng của máy móc thiết bị, sản phẩm, bán thành phẩm, nguyên liệu, giấy tờ. Tất cả các yếu tố này được sàng lọc và sắp xếp theo tần suất sử dụng hợp lý nhất, đảm bảo gọn gàng, ngăn nắp, vệ sinh, bảo dưỡng trong điều kiện tốt nhất luôn sẵn sàng cho quá trình sử dụng ở mọi nơi, mọi lúc một cách thuận tiện nhất.

3.4. Tổ chức hệ thống bảo trì, bảo dưỡng khoa học

Trong sản xuất tinh gọn, bảo trì được coi là công cụ quan trọng để giảm các tổn thất do sự cố đột ngột gây nên, đồng thời cho phép doanh nghiệp huy động tốt hơn phương tiện thiết bị. Hệ thống bảo trì bao gồm: *Bảo trì ngăn ngừa (Preventative Maintenance)* và *Bảo trì sản xuất tổng thể (Total Productive Maintenance-TPM)*

Bảo trì ngăn ngừa là một loạt các công việc thường nhật, thủ tục và các bước được thực hiện nhằm xác định và giải quyết các vấn đề tiềm tàng trước khi chúng phát sinh để giảm thiểu thời gian dừng máy do hỏng hóc và thiếu vật tư thay thế.

Bảo trì sản xuất tổng thể là phân công rõ ràng trách nhiệm bảo dưỡng cơ bản thiết bị bao gồm kiểm tra, vệ sinh, bôi trơn, cân chỉnh cho người vận hành thiết bị để họ chủ động và có trách nhiệm trong việc xác định, giám sát và khắc phục nguyên nhân gây ra sự cố đứng máy không cần thiết. Có sự phối kết hợp chặt chẽ giữa các tổ bảo trì với người lao động. Vừa khai thác năng lực chuyên môn của cán bộ kỹ thuật, vừa nâng cao vai trò trách nhiệm của người lao động trực tiếp sản xuất.

3.5. Sử dụng Kanban

“Kanban” được sử dụng để thiết lập một hệ thống kéo (pull) thông qua việc sử dụng các dấu hiệu, ký hiệu để nhận biết để ra hiệu cho các chuyên phía trước khi chuyên sau cần thêm vật tư. Kanban có thể là một côngtenơ, thẻ treo, bảng hiển thị điện tử hay bất kỳ hình thức gọi nhắc trực quan nào thích hợp. Ý tưởng cơ bản không cho phép nơi làm việc nào sản xuất nhiều hơn nhu cầu của nơi làm việc tiếp theo. Tránh dự trữ ở các công đoạn sản xuất quá cao. Nhờ các Kanban sẽ chỉ sản xuất sản phẩm theo đúng yêu cầu, tại các thời điểm được yêu cầu, với số

lượng yêu cầu. Một hệ thống truyền tin nhanh, chính xác từ hạ nguồn về thượng nguồn được thiết lập thông qua Kanban sẽ hạn chế tối đa lỗi và sự chậm trễ của nguyên vật liệu đồng thời các vấn đề được xác định ngay lập tức. Như vậy sẽ chỉ có bán thành phẩm trên đường vận chuyển chứ không có bán thành phẩm chờ đợi ở các công đoạn.

3.5. Bình chuẩn sản xuất

Đây là công cụ kế hoạch dùng để điều độ sản xuất nhằm đảm bảo lưu lượng sản xuất và chủng loại sản phẩm ổn định theo thời gian để giảm thiểu sự đột biến trong khối lượng công việc. Yếu tố chính của bình chuẩn sản xuất là người chịu trách nhiệm ra lệnh sản xuất cho xưởng phải có một hệ thống tự động điều tiết các đơn hàng không để sự đột biến về khối lượng sản xuất. Hệ thống này giúp việc phân bổ thiết bị và con người chính xác, dễ dàng hơn. Để bình chuẩn sản xuất khi điều độ sản xuất, cần xác định công đoạn giữ nhịp sản xuất. Bình chuẩn sản xuất phải tiến hành thường xuyên, hàng ngày do những người có trình độ, có kinh nghiệm, biết phân bổ kế hoạch tiến độ sản xuất cả về số lượng hoặc các lô sản phẩm khác nhau.

3.6. Sig -sigma

6-Sigma là chương trình giúp giảm thiểu khuyết tật, sai sót trong quá trình sản xuất và cung cấp dịch vụ dựa trên việc cải tiến quy trình. Thông qua một hệ thống phương pháp cụ thể, 6-Sigma giúp giảm tỷ lệ sai sót hay khuyết tật của sản phẩm xuống đến mức 3, 4 phần triệu, nhờ đó giảm thiểu một loạt các chi phí về nguyên vật liệu, nhân công, chi phí quản lý, hạn chế thời gian dư thừa trong dây chuyền sản xuất và tăng sự hài lòng của khách hàng.

4. Nghiên cứu triển khai Sản xuất tinh gọn tại các doanh nghiệp Việt Nam

4.1. Sự cần thiết phải áp dụng hệ thống sản xuất tinh gọn trong các doanh nghiệp Việt Nam

Các công trình nghiên cứu ở nước ngoài cho biết, trong hoạt động sản xuất của các doanh nghiệp ở các nước phát triển, những hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng chiếm tỷ trọng rất lớn, lên tới trên 60%, thậm chí trường hợp cá biệt lên tới trên 80% tổng các hoạt động của doanh nghiệp. Như vậy cơ hội để các doanh nghiệp giảm chi phí sản xuất còn

rất nhiều.

Thực tế cho thấy, sự lãng phí trong sản xuất của các doanh nghiệp Việt Nam còn lớn hơn rất nhiều. Sự lãng phí không phải trong một mặt hay một khâu của quá trình sản xuất mà sự lãng phí tồn tại ở tất cả các khâu, các mặt của hoạt động sản xuất. Đó là sự lãng phí về nhân công, thời gian, bán thành phẩm trong từng công đoạn, máy móc thiết bị không sử dụng hết công suất, diện tích nhà xưởng. Đây là một trong những nguyên nhân dẫn đến mặt bằng giá thành sản phẩm của các doanh nghiệp Việt Nam cao hơn các nước trong khu vực trong khi chất lượng sản phẩm lại ở mức thấp hơn. Chính những lãng phí làm giảm sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường khu vực và thế giới. Vấn đề cấp bách đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay làm thế nào để loại bỏ được các lãng phí đó.

Nguyên nhân sâu xa dẫn đến những lãng phí đó là hoạt động quản lý và tổ chức sản xuất trong phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chủ yếu dựa theo kinh nghiệm truyền thống. Chính vì vậy, điều quan trọng là các doanh nghiệp Việt Nam cần phải nhanh chóng tiếp cận các phương pháp quản lý hiện đại nhất, phát huy lợi thế đi sau nhằm nâng cao năng suất, giảm chi phí và tăng khả năng cạnh tranh trong bối cảnh toàn cầu hóa và đặc biệt là giai đoạn khủng hoảng kinh tế hiện nay. Sản xuất tinh gọn là con đường để các doanh nghiệp Việt Nam cắt giảm chi phí, loại bỏ các hoạt động thừa, các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng, rút ngắn thời gian sản xuất và nâng cao mức thỏa mãn khách hàng và khả năng cạnh tranh thoát khỏi khủng hoảng trong giai đoạn hiện nay. Nghiên cứu áp dụng sản xuất tinh gọn vừa là công cụ góp phần giải quyết các vấn đề cấp bách, vừa là giải pháp lâu dài giúp các doanh nghiệp Việt Nam phát triển sản xuất, củng cố và khẳng định vị thế trên thị trường thế giới.

4.2. Triển khai “Sản xuất tinh gọn” trong các doanh nghiệp Việt Nam

Mặc dù lợi ích của hệ thống sản xuất tinh gọn rất lớn và đã được minh chứng bằng sự thành công của nhiều doanh nghiệp hàng đầu trên thế giới như Toyota, Ford, song ở Việt Nam số doanh nghiệp tiếp cận, hiểu biết và đặc biệt là áp dụng còn rất ít. Để

nhanh chóng triển khai áp dụng một cách có hiệu quả sản xuất tinh gọn trong các doanh nghiệp nước ta cần tiến hành các hoạt động sau.

- Điều kiện mang tính tiên quyết là các doanh nghiệp Việt Nam cần nhanh chóng tiếp cận sản xuất tinh gọn một cách đầy đủ, đúng đắn, nhận thức được tầm quan trọng, lợi ích, ý nghĩa của sản xuất tinh gọn. Tìm hiểu rõ bản chất, các triết lý, nguyên tắc, công cụ cơ bản và phương thức triển khai áp dụng hệ thống sản xuất tinh gọn. Sự thay đổi nhận thức trước tiên phải bắt đầu từ lãnh đạo cấp cao trong các doanh nghiệp. Chỉ khi nào đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong các doanh nghiệp hiểu rõ lợi ích và bản chất của sản xuất tinh gọn là một phương thức quản lý khoa học, đồng thời nhận thấy vai trò, trách nhiệm của mình thì sản xuất tinh gọn mới được phổ biến rộng rãi. Đội ngũ lãnh đạo đóng vai trò đầu tàu đi tiên phong trong việc triển khai áp dụng sản xuất tinh gọn. Sự quyết tâm và cam kết của lãnh đạo cấp cao là cơ sở cho triển khai áp dụng sản xuất tinh gọn thành công, vì nó không chỉ được đảm bảo bởi các nguồn lực cần thiết, mà còn là động lực thúc đẩy và truyền cảm hứng, sự quyết tâm cũng như trách nhiệm cho từng người lao động.

- Xác định nhu cầu áp dụng sản xuất tinh gọn vào doanh nghiệp. Trên cơ sở phân tích thực trạng, kết quả, chi phí hoạt động sản xuất kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp để đánh giá xác định nhu cầu áp dụng sản xuất tinh gọn. Lãnh đạo cần đánh giá được mức độ cấp thiết trong việc cải thiện tình hình doanh nghiệp, như: giá cả, mức độ đáp ứng nhu cầu khách hàng, thời gian giao hàng, khả năng cạnh tranh... Hiện nay, lãnh đạo các doanh nghiệp đều nhất trí cho rằng tiết kiệm chi phí là con đường cơ bản thoát khỏi khủng hoảng. Tuy nhiên, rất nhiều doanh nghiệp còn đang lúng túng chưa nhận thức rõ được tiết kiệm chi phí như thế nào; tiết kiệm cái gì là hợp lý. Sản xuất tinh gọn là câu trả lời chính xác rõ ràng cho câu hỏi đó. Nghiên cứu triển khai sản xuất tinh gọn đòi hỏi các doanh nghiệp cần phân chia các hoạt động thành 3 nhóm cơ bản. Thứ nhất, các hoạt động tạo ra giá trị gia tăng (*value-add activities*) là các hoạt động chuyển nguyên vật liệu thành đúng sản phẩm mà khách hàng yêu cầu. Thứ hai, các hoạt động cần thiết

nhưng không tạo ra giá trị tăng thêm (*necessary non value-add activities*) là các hoạt động không tạo giá trị tăng thêm theo quan điểm của khách hàng nhưng lại cần thiết trong sản xuất nếu không có sự thay đổi đáng kể nào từ quy trình cung cấp nguyên liệu hay sản xuất hiện tại. Thứ ba, các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng (*non value-add activities*) là các hoạt động không cần thiết cho việc chuyển vật tư thành sản phẩm mà khách hàng yêu cầu. Nhóm này chính là 9 loại lãng phí đã đề cập. Căn cứ vào thực tế từng doanh nghiệp, cần hiểu rõ được khách hàng thật sự quan tâm đến điều gì và sẵn sàng trả tiền cho những giá trị nào từ sản phẩm và dịch vụ được cung cấp. Từ đó, những hoạt động nào của doanh nghiệp không tạo ra giá trị mong muốn sẽ được giảm thiểu hoặc loại bỏ nhằm cắt giảm tối đa những chi phí không cần thiết.

- Xây dựng và triển khai một chương trình, kế hoạch cụ thể chi tiết và rõ ràng trong áp dụng sản xuất tinh gọn. Chương trình phải bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu và thời hạn cần đạt được hệ thống sản xuất tinh gọn. Áp dụng sản xuất tinh gọn thành công cho toàn bộ hoạt động của doanh nghiệp là cần thiết song đó là vấn đề dài hạn. Tùy thuộc vào điều kiện cụ thể và năng lực của doanh nghiệp để lựa chọn mức độ, phạm vi quy mô áp dụng cho phù hợp. Phần lớn các doanh nghiệp Việt Nam có quy mô vừa và nhỏ, năng lực tài chính hạn chế, do đó các doanh nghiệp cần tính toán cân nhắc mức độ cần thiết, tính cấp bách của vấn đề, yêu cầu đổi mới tổ chức quản lý để xác định lĩnh vực đề ra lộ trình áp dụng cho phù hợp. Các doanh nghiệp nên bắt đầu ở phạm vi hẹp, tập trung vào một số lĩnh vực mang tính đột phá, dần tiến tới áp dụng cho toàn bộ doanh nghiệp. Ví dụ, có thể thử nghiệm trên một dây chuyền sản xuất hoặc một chuỗi quy trình nhỏ vì điều này sẽ giúp giảm rủi ro làm gián đoạn công việc trình. Cách đi đó vừa giúp doanh nghiệp khắc phục được những hạn chế về nguồn lực đặc biệt là nguồn tài chính, vừa tập trung vào khâu đột phá và nâng cao năng lực tự thân trong quá trình tự nghiên cứu áp dụng sản xuất tinh gọn.

- Tổ chức đào tạo, tuyên truyền, giáo dục là một phần không thể thiếu khi triển khai sản xuất tinh gọn. Tiến hành huấn luyện cho nhân viên về các

nguyên tắc của sản xuất tinh gọn, các công cụ và phương pháp trong sản xuất tinh gọn, quan trọng hơn phải phổ biến cho họ hiểu mục tiêu, lợi ích và những nguyên tắc, yêu cầu trong áp dụng sản xuất tinh gọn. Đối với các doanh nghiệp Việt Nam, điều này lại càng quan trọng do mặt bằng chung người lao động có những hạn chế trong nhận thức và trình độ chuyên môn, tính chuyên nghiệp trong sản xuất, ý thức tuân thủ quy các quy trình và công việc chuẩn. Ngoài ra cần đào tạo bổ sung những kỹ năng giải quyết vấn đề và làm việc nhóm là rất cần thiết. Trong hệ thống sản xuất tinh gọn, yêu cầu người lao động đa năng hơn, linh hoạt hơn và có trách nhiệm hơn. Đào tạo, giáo dục nâng cao nhận thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng quản lý và ý thức trách nhiệm là điều kiện để sản xuất tinh gọn thành công.

- Chuẩn bị nguồn lực. Áp dụng sản xuất tinh gọn là một sự thay đổi về chất căn bản trong phương thức tổ chức quản lý của các doanh nghiệp. Sản xuất tinh gọn là một phương thức, hay có thể coi là một công nghệ quản lý tiên tiến. Việc triển khai áp dụng đòi hỏi những chi phí nguồn lực khá lớn. Mức chi phí thuê chuyên gia tư vấn khá cao, đối với các doanh nghiệp vừa và nhỏ là nguyên nhân làm nản lòng nhiều doanh nghiệp. Tuy nhiên vì sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp Việt Nam, các doanh nghiệp cần nhận thức đúng, đầy đủ về sản xuất tinh gọn để có kế hoạch dành nguồn lực nhất định cho thỏa đáng cho các hoạt động này.

- Lựa chọn áp dụng các công cụ thích hợp với đặc điểm của các doanh nghiệp Việt Nam, đồng thời kết hợp với các hệ thống quản lý khác để nâng cao hiệu quả của việc triển khai áp dụng sản xuất tinh gọn.

+ Đề cao tiêu chuẩn hóa. Xây dựng và triển khai nghiêm hệ thống quy trình, công việc và hướng dẫn chuẩn có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Do ảnh hưởng của tư tưởng sản xuất nhỏ tiểu nông, thói quen tự do làm việc không theo quy chuẩn đã thấm sâu vào người lao động. Chính vì vậy, phải sử dụng công cụ tiêu chuẩn hóa để tạo ra một phong cách làm việc theo quy trình, đảm bảo sự nhất quán, giảm sự biến động của các quá trình. Một khi hệ thống quy trình, công việc chuẩn được xây dựng và nghiêm túc thực hiện sẽ giúp loại bỏ những biến động và nhờ đó giảm lãng phí không mong muốn.

+ Sử dụng tối đa các công cụ trực quan. Quản lý bằng công cụ trực quan cực kỳ quan trọng đối với doanh nghiệp Việt Nam. Nguyên nhân có nhiều công nhân với mức học vấn thấp sẽ thấy các bảng hiển thị bằng hình ảnh dễ hiểu hơn so với các tài liệu văn bản. Người lao động rất ngại đọc các văn bản giấy tờ, nên sử dụng các công cụ trực quan như các bảng biểu sơ đồ hình vẽ rõ ràng, đơn giản cụ thể sẽ đưa lại hiệu quả cao hơn so với các hướng dẫn bằng văn bản

+ Mở rộng áp dụng trình 5s. Trong thực tế chương trình 5s đã được nhiều doanh nghiệp nghiên cứu áp dụng. Kết hợp giữa 5S và Kaizen là cách đi có hiệu quả cao. Đồng thời với triển khai 5S, sẽ hình thành các nhóm cải tiến với sự tham gia của tổ chức công đoàn của doanh nghiệp. Kinh nghiệm một số doanh nghiệp ở Việt Nam có vốn đầu tư của Nhật Bản đã vận dụng lý thuyết Kaizen kết hợp với đặc thù riêng về tổ chức công đoàn ở Việt Nam đã phát huy tốt tác dụng. Sử dụng tổ chức công đoàn để quản lý và tổ chức hoạt động của các nhóm cải tiến vừa giúp tạo được phong trào phát huy sáng kiến cải tiến nơi làm việc từ những công việc chi tiết cụ thể nhất, hình thành thói quen làm việc theo nhóm cho người lao động Việt Nam vừa phát huy được vai trò của công đoàn là nét riêng có trong các doanh

nh nghiệp nước ta. Hình thành văn hóa cải tiến liên tục trong các doanh nghiệp góp phần đáng kể giảm lãng phí, nâng cao hiệu quả sản xuất.

+ Nghiên cứu từng bước áp dụng “6 sigma”. Đây là một công cụ rất hữu ích đã được các doanh nghiệp hàng đầu thế giới áp dụng thành công góp phần cải thiện tính hiệu quả rõ rệt. Tuy nhiên, việc áp dụng thành công 6 sigma đòi hỏi các doanh nghiệp có hệ thống quản lý có mức chuẩn hóa rất cao và cần tạo ra sự thay đổi mang tính đột phá quá trình sản xuất. Do đó, các doanh nghiệp Việt Nam cần cân nhắc thận trọng trước khi quyết định đưa chương trình này vào áp dụng trong thực tế để tránh mang tính hình thức.

Việc áp dụng các công cụ trên sẽ đem lại hiệu quả cao hơn nếu các doanh nghiệp biết phối kết hợp với các công cụ hoặc phương pháp quản lý tiên tiến khác mà doanh nghiệp đang áp dụng. Chẳng hạn, kết hợp với hệ thống quản lý chất lượng ISO9000, MRP (Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu) hay EPR (Hoạch định nguồn lực doanh nghiệp). Đó là những phương pháp hoạch định dựa trên cơ sở hệ thống đầy với sự trợ giúp của phần mềm máy tính mà gần đây một số doanh nghiệp đưa vào áp dụng trong quản lý sản xuất. □

Tài liệu tham khảo:

1. Chase/Jacobs/Aquilano (2006), *Operation Management for Competitive Advantage*, eleventh edition, McGraw Hill International Edition, New York.
2. Jay Heizer and Barry Render (2007), *Operation Management 7th Edition*, Prentice-Hall.
3. Campbell, Johnm D and Reyes-Piknell, Jemes (2006), *2nd Edition: Strategies for excellence in Maintenance Management*.
4. Temponi, C, and Pandya, SY. Takashi Osada (1991), *5S The Five Keys to a Toatal quality Enviroment*, Asian Productivity Organization.
5. Alan Harrison (1992), *JIT Manufacturing in Perspetive*, Prentice Hall.
6. Seiichi Nakajima (1993), *TPM Development*.
7. Nguyễn Minh Hoàng (biên dịch), *Mở khóa cho ý tưởng tuôn trào. Kaizen Nhanh và dễ hơn*, NXB trẻ 2006.
8. Haroldt. Amrine-John A, Ritchey Colinl. Moodie-JoJosephf.Kmec. Vũ Trọng Hùng Biên dịch, *Quản trị sản xuất và quản trị doanh nghiệp*, NXB thống kê 2006.
9. Tài liệu hội thảo “Lean Six Sigma MTA VietNam (4-6/7/2012) tại TP HCM.