

Quản trị chất lượng toàn diện và quản trị sản xuất tinh gọn – Phương pháp tiếp cận và hàm ý cho việc áp dụng tại Việt Nam

Phan Chí Anh*, Phạm Minh Tuấn**

Ngày nhận: 4/4/2015

Ngày nhận bản sửa: 12/5/2015

Ngày duyệt đăng: 25/5/2015

Tóm tắt:

Quản trị chất lượng toàn diện (TQM) và quản trị sản xuất tinh gọn (LM) là hai mô hình quản trị hiện đại ra đời vào cuối thế kỷ 20 đề cập đến việc quản trị tổng thể các yếu tố chất lượng trên phạm vi toàn công ty và loại bỏ lãng phí trong quá trình sản xuất nhằm cực đại hóa lợi nhuận của doanh nghiệp và giá trị cung cấp cho khách hàng. Bằng việc phân tích sâu các tài liệu nghiên cứu quốc tế về các yếu tố đặc thù của hai phương pháp này theo các khía cạnh: triết lý, nguyên tắc cơ bản, các công cụ và kỹ thuật chủ yếu, phương pháp triển khai, hiệu quả áp dụng; các tác giả làm rõ sự tương đồng và khác biệt giữa quản trị chất lượng toàn diện và quản trị sản xuất tinh gọn và đưa ra một số gợi ý cho việc đồng thời áp dụng các phương pháp này ở Việt Nam.

Từ khóa: TQM, sản xuất tinh gọn; triển khai áp dụng; Việt Nam

Total Quality Management and Lean Production – Approaches and Implications

Abstract:

Total Quality Management and Lean Production are considered as two modern management models established in the late of 20th century mentioning about total management of the factors that affect product and service quality in the whole company and elimination of waste in the production process to maximize the company profit and value added to the customers. Based on intensive review of TQM and LP literature on their philosophy, basic principles, techniques, implementation approaches, and effectiveness, this paper identifies the similarities and differences between TQM and LP and provides implications for implementation of TQM and LP in Vietnam.

Keywords: TQM; lean production; Vietnam.

1. Giới thiệu

Quản trị chất lượng toàn diện và quản trị sản xuất tinh gọn là hai mô hình quản trị hiện đại ra đời vào cuối thế kỷ 20 và đã nhận được sự quan tâm rộng rãi của các nhà khoa học và các nhà quản trị doanh nghiệp. Quản trị chất lượng toàn diện (Total Quality Management- TQM) là một hệ thống tư tưởng và phương pháp quản trị tổng thể tất cả các yếu tố chất lượng trên phạm vi toàn công ty nhằm tạo sự hài

lòng của khách hàng và phát triển bền vững tổ chức (Deming, 1986). Quản trị sản xuất tinh gọn (Lean Production - LP) được biết đến như một mô hình tập trung vào loại bỏ lãng phí trong quá trình sản xuất, nâng cao giá trị cung cấp cho khách hàng, và cực đại hóa lợi nhuận của doanh nghiệp. Điểm tương đồng lý thú là cả 2 phương pháp này đều là sự kết hợp của rất nhiều nguyên tắc khoa học hiện đại và công cụ thực hành có nguồn gốc từ các học giả Hoa Kỳ và

đã được chứng minh hiệu quả cao trong môi trường sản xuất Nhật Bản (Liker, 2004). Rất nhiều nghiên cứu của các nhà học giả quốc tế tập trung vào việc phân tích các đặc thù của TQM và LP, đánh giá tác động của TQM và LP đến kết quả hoạt động doanh nghiệp, phân tích các yếu tố áp dụng thành công TQM và LP trên thế giới. Tuy nhiên vẫn tồn tại các câu hỏi đối với các nhà quản trị như:

- Sự khác biệt và hiệu quả trong việc áp dụng TQM và LP tại doanh nghiệp là gì?

- Khi áp dụng TQM và LP trong các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp sản xuất, nên áp dụng mô hình nào trước? TQM hay LP?

Bằng việc phân tích sâu hai phương pháp này theo các khía cạnh: triết lý, nguyên tắc cơ bản, các công cụ và kỹ thuật chủ yếu, phương pháp triển khai; các tác giả làm rõ sự tương đồng và khác biệt giữa quản trị chất lượng toàn diện và quản trị sản xuất tinh gọn và đưa ra một số gợi ý cho việc đồng thời triển khai áp dụng các phương pháp này ở Việt Nam.

2. Khái quát về quản trị chất lượng toàn diện và quản trị sản xuất tinh gọn

2.1. Khái niệm TQM

Khái niệm xuất hiện TQM xuất hiện vào đầu thập niên 1990 như là kết quả của quá trình phát triển khoa học quản trị chất lượng. TQM là sự tiếp nối, đồng thời bao gồm cả 4 chiến lược chất lượng lần lượt hình thành từ đầu thế kỷ 21 là: kiểm tra, kiểm soát, đảm bảo, quản trị chất lượng như. TQM được thiết lập nhằm thoả mãn sự mong đợi của các bên có liên quan tới tổ chức kể cả bên trong và bên ngoài, bao gồm lãnh đạo, nhân viên, cổ đông, khách hàng, nhà cung ứng. TQM nhấn mạnh đến việc phát triển bền vững doanh nghiệp dựa trên việc đặt trọng tâm vào chất lượng. TQM nhấn mạnh đến sự kết hợp hài hòa các yếu tố tài chính, kỹ thuật, qui trình, hệ thống, và con người trong đó con người là trung tâm của công tác quản trị. Chất lượng cuối cùng cũng là do con người tạo ra. Vì vậy muốn có chất lượng sản phẩm phải xây dựng con người có chất lượng thông qua việc xây dựng văn hóa chất lượng trong tổ chức. Chất lượng cần được bắt đầu bằng việc đào tạo cho toàn thể thành viên của tổ chức về ý thức phục vụ khách hàng, ý thức chất lượng cùng kỹ năng và kiến thức cần thiết để tạo ra sản phẩm đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Nhấn mạnh vào đào tạo, TQM đồng thời nhấn mạnh đến việc chia sẻ thông tin và

nâng cao kiến thức trí tuệ của các thành viên trong tổ chức thông qua các hoạt động Nhóm cải tiến liên tục (Quality Control Circle - QCC). TQM đồng thời nhấn mạnh đến việc phát triển bền vững mối quan hệ cùng có lợi với các nhà cung ứng/ nhà thầu phụ. Doanh nghiệp cần chia sẻ thông tin, công nghệ, kinh nghiệm với nhà cung ứng/ nhà thầu phụ của mình để liên tục đổi mới và cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ nhằm đáp ứng các nhu cầu của khách hàng. Để đạt được sự toàn diện trong quản trị chất lượng như vậy, TQM nhấn mạnh đến vai trò của lãnh đạo cao nhất trong tổ chức doanh nghiệp là người thiết lập mục tiêu, định hướng, chiến lược, khuyến khích và thúc đẩy việc tạo dựng văn hóa chất lượng (Juran và Godfrey, 1998; Crosby, 1979).

Một trong những mô hình đầu tiên về TQM là mô hình *Giải thưởng Deming*. Đây là giải thưởng chất lượng ở cấp độ quốc gia của Nhật Bản dành cho ngành công nghiệp và kinh doanh được ra đời vào đầu thập kỷ 1960 bởi Hiệp hội các nhà khoa học và kỹ sư Nhật Bản (Japanese Union of Scientists and Engineers - JUSE). Giải thưởng được đặt tên theo học giả Hoa Kỳ - ông W. Edwards Deming- là người đầu tiên mang phương pháp kiểm soát chất lượng bằng thống kê đến Nhật Bản sau Thế chiến thứ II. Giải thưởng Deming là giải thưởng lâu đời và uy tín nhất trên thế giới về quản trị chất lượng. Về nguyên tắc, nó là một cuộc cạnh tranh ở cấp quốc gia nhằm tìm kiếm và biểu dương những tổ chức thực hiện những bước tiến lớn nhất hàng năm về chất lượng, đặc biệt là về hoạt động kiểm soát chất lượng tổng thể toàn công ty (TQC).

2.2. Khái niệm sản xuất tinh gọn

Sản xuất tinh gọn được xem là một trong những phương pháp quản trị hiện đại nhằm tinh gọn hóa sản xuất, giảm thiểu lãng phí trong doanh nghiệp, gia tăng hiệu quả kinh doanh. Thuật ngữ “Lean Production” lần đầu xuất hiện trong cuốn “The Machine that Changed the World” (Cỗ máy làm thay đổi thế giới) của các tác giả Daniel Jones, James Womack và Danile Roos vào năm 1990. Lần đầu tiên thuật ngữ Lean được sử dụng làm tên gọi cho hệ phương pháp sản xuất tinh gọn, liên tục cải tiến các quy trình kinh doanh (Womack và cộng sự, 1990). Lean trong tiếng Anh có nghĩa là sự tinh gọn, không có dư thừa, mạch lạc hay liền mạch.

Một trong những ví dụ điển hình của mô hình sản

Bảng 1: Tóm tắt các tiến trình chất lượng

STT	Nội dung	Mục đích
1	Kiểm tra chất lượng (Ra đời vào đầu thế kỷ 21)	Sàng lọc, lựa chọn sản phẩm đạt chất lượng và loại bỏ sản phẩm kém chất lượng
2	Kiểm soát chất lượng (Phổ biến từ thập niên 1930-1950)	Kiểm soát 5 yếu tố cơ bản ảnh hưởng trực tiếp tới các yêu cầu của sản phẩm (4M và 1I)
3	Đảm bảo chất lượng (Phổ biến từ thập niên 1960 - 1970)	Xây dựng văn bản & hồ sơ, hệ thống tiêu chuẩn và kiểm soát nội bộ nhằm tạo niềm tin cho khách hàng và đối tác
4	Quản trị chất lượng (Phổ biến từ thập niên 1980)	Tối ưu hoá chi phí chất lượng nhằm đem lại hiệu quả cao nhất cho tổ chức
5	Quản trị chất lượng toàn diện (Xuất hiện từ thập niên 1990)	Quản trị toàn diện các yếu tố và hoạt động có liên quan tới chất lượng trên phạm vi toàn tổ chức nhằm đảm bảo lợi ích cho tất cả các bên có liên quan, nhấn mạnh đến vai trò chủ đạo của con người trong quản trị chất lượng

Nguồn: Juran và Godfrey (1998); Crosby (1979).

xuất tinh gọn là Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System - TPS) đã chứng minh được tính hiệu quả trong một thời gian dài trong giai đoạn 1960-1980. Trong nhiều tài liệu, TPS và thuật ngữ sản xuất tinh gọn thường được sử dụng thay thế nhau. Mô hình TPS đã chỉ ra cho các nhà khoa học và quản trị một cách tiếp cận mới về quản trị sản xuất để đồng thời đạt được các mục tiêu về chất lượng, chi phí và thời gian (Ohno, 1988). Nghiên cứu sự thành công của Toyota trên cơ sở so sánh với các nhà sản xuất Hoa Kỳ, các học giả Hoa Kỳ đã phát triển các nguyên tắc của TPS thành mô hình LP và phổ biến rộng rãi khái niệm này trên thế giới vào cuối thập kỷ 80, đầu thập kỷ 90 của thế kỷ trước. Thuật ngữ LP được phổ biến ở Việt Nam vào đầu những năm 2000 và thường được gọi là sản xuất tinh gọn, quản trị sản xuất tinh gọn. Ngày nay, khái niệm “tinh gọn” không chỉ được áp dụng trong sản xuất mà còn được áp dụng trong lĩnh vực dịch vụ (lean service) và còn được khái quát hóa thành mô hình quản trị tổ chức tinh gọn (lean management). Từ khái niệm sản xuất tinh gọn, người ta đã đề xuất thêm một số cách tiếp cận mở rộng bao gồm: chế tạo tinh gọn (lean manufacturing), doanh nghiệp tinh gọn (lean enterprise), tư duy tinh gọn (lean thinking) và quản trị tinh gọn (lean management).

Kể từ khi xuất hiện đến đầu thập kỷ 2010, LP thường được các nhà khoa học và quản trị đánh giá là một phương pháp quản trị có hiệu quả định hướng

vào việc giảm thiểu lãng phí để nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả của toàn bộ quá trình sản xuất. Ý tưởng cốt lõi của việc tinh gọn quá trình sản xuất là nâng cao tối đa giá trị gia tăng cho khách hàng dựa trên việc triệt để loại bỏ lãng phí trong tất cả các công đoạn tạo ra sản phẩm và dịch vụ, kể từ lúc được sản xuất cho tới khi được tiêu dùng. Sản xuất tinh gọn được xây dựng dựa trên sự nhận dạng và thấu hiểu tầm quan trọng của giá trị đối với khách hàng và tập trung vào các quá trình chủ chốt của tổ chức để không ngừng gia tăng các giá trị đó. Mục tiêu cuối cùng của sản xuất tinh gọn là tạo ra giá trị hoàn hảo cho khách hàng thông qua các quá trình hoàn toàn không còn lãng phí.

Việc loại bỏ lãng phí trong toàn bộ chuỗi giá trị, thay vì chỉ tại một vài công đoạn, sẽ tạo ra một quy trình tốn ít nguồn lực hơn, cần ít không gian, ít vốn hơn và tốn ít thời gian hơn để làm ra sản phẩm mà chi phí và tỷ lệ khuyết tật lại thấp hơn. Từ đó, các doanh nghiệp có thể đáp ứng những thay đổi trong mong muốn của khách hàng một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn, việc quản lý thông tin trở nên đơn giản và chính xác hơn.

Ra đời trong thập niên 1980, sản xuất tinh gọn đã được áp dụng trong các môi trường khác nhau theo những cách tiếp cận có thể khác nhau; mục tiêu cơ bản của sản xuất tinh gọn hướng tới:

- Chất lượng sản phẩm và dịch vụ đáp ứng các

nhu cầu, yêu cầu, và mong đợi của khách hàng;

- Sử dụng ít nguyên vật liệu, vật tư hơn;
- Sử dụng ít không gian hơn;
- Sử dụng ít nguồn nhân lực hơn;
- Sử dụng ít lượng hàng tồn kho hơn;

- Tốc độ sản xuất nhanh hơn;

- Hệ thống sản xuất linh hoạt hơn, đáp ứng nhanh với các thay đổi của thị trường;
- Nhân viên làm việc dễ dàng hơn, tạo ra năng suất lao động cao hơn.

Bảng 2: So sánh khái quát giữa Quản trị Chất lượng Toàn diện (TQM) và Quản trị Sản xuất Tinh gọn (LP)

Nội dung	TQM	LP
Triết lý chủ đạo	Tạo ra hệ thống quản trị tổ chức và doanh nghiệp dựa trên việc kiểm soát các toàn bộ các yếu tố chất lượng nhằm không ngừng nâng cao sự hài lòng của khách hàng và nhân viên tổ chức Nhấn mạnh đến cách tiếp cận theo quá trình và ra quyết định quản trị dựa trên các dữ liệu. Nguyên tắc Plan – Do – Check - Action	Nâng cao lợi nhuận trong sản xuất kinh doanh thông qua loại bỏ lãng phí trong toàn bộ quá trình kinh doanh. Quan điểm lãng phí là những sản phẩm, quá trình, công việc không tạo ra giá trị cho khách hàng và khách hàng sẽ không trả tiền cho những thứ đó
Nguồn gốc	Dựa trên việc tổng hợp các lý luận của các nhà khoa học quản trị như Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, kinh nghiệm của Nhật Bản trong việc nâng cao đột phá chất lượng sản phẩm dịch vụ trong giai đoạn 1960-1980. Phổ biến trên thế giới vào đầu thập kỷ 1990.	Nghiên cứu của các nhà khoa học Mỹ trong những năm 1980 về sự vượt trội của các mô hình sản xuất Nhật Bản trong lĩnh vực xe hơi trong những năm 1970 – 1980. Tiếp tục được các nhà khoa học thế giới hoàn thiện bổ sung. Phổ biến trên thế giới vào đầu thập kỷ 1990.
Mục tiêu	Xây dựng được văn hóa chất lượng với mục tiêu không nâng cao sự hài lòng của khách hàng với sự tham gia của toàn thể thành viên tổ chức và không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ Phát triển bền vững doanh nghiệp dựa trên sự hợp tác hỗ trợ với các nhà cung ứng Tạo ra một tổ chức học tập :“Chất lượng bắt đầu bằng đào tạo và kết thúc bằng đào tạo”	Tăng lợi nhuận nhờ loại bỏ tất cả lãng phí trong quá trình kinh doanh sản xuất, tập trung vào 7 lãng phí cơ bản: thời gian, sản phẩm lỗi, sản xuất dư thừa, gia công dư thừa, di chuyển, vận chuyển, tồn kho Sản xuất đúng yêu cầu của thị trường: vừa đúng chủng loại và số lượng, giao hàng vào vừa đúng thời điểm khách hàng yêu cầu
Các mô hình tham chiếu	Giải thưởng Deming Giải thưởng chất lượng Hoa Kỳ (MBNQA) Giải thưởng chất lượng Nhật Bản (JQA) Giải thưởng chất lượng Châu Âu (EQA)	Toyota Production System (TPS) của Nhật Bản
Các hoạt động chủ yếu	Xây dựng chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, chiến lược chất lượng trên phạm vi toàn tổ chức Hoạt động nhóm chất lượng QCC nhằm tập hợp người lao động trong các hoạt động tập thể nhằm không ngừng cải tiến chất lượng sản phẩm, khắc phục sự cố Thực hành 5S nhằm tạo ra môi trường sản xuất gọn gàng sạch sẽ, làm cơ sở cho mọi hoạt động cải tiến sau này Nhận dạng, theo dõi, đo lường, đánh giá sự hài lòng của khách hàng đối với tổ chức Xây dựng các chương trình quản lý quan hệ khách hàng và nhà cung ứng Kiểm soát quá trình bằng kỹ thuật thống kê SPC (Statistical Process Control) nhằm nhận dạng và kiểm soát các biến động quá trình tác nghiệp, ổn định và cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ	Phân tích hoạt động sản xuất theo chuỗi giá trị tạo ra cho khách Phân tích qui trình tác nghiệp theo tính chất của hoạt động theo phân loại “tạo ra giá trị gia tăng” và “không tạo ra giá trị gia tăng” Thực hành 5S nhằm nhận dạng các lãng phí trong qui trình, bước công việc, thiết bị, lưu kho; làm cơ sở cho mọi hoạt động cải tiến sau này Thực hành TPM (Total Productive Maintenance) nhằm nâng cao hiệu suất máy móc Thực hành JIT (Just in Time) để kiểm soát sản xuất Kiểm soát quá trình bằng kỹ thuật thống kê SPC (Statistical Process Control) nhằm nhận dạng và kiểm soát các biến động quá trình tác nghiệp, ổn định và cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ

<p>Các công cụ phân tích và cải tiến</p>	<p>Các công cụ thu thập và cải tiến chất lượng truyền thông dựa trên dữ liệu như Phiếu kiểm soát (check sheet), Biểu đồ kiểm soát, biểu đồ Pareto, biểu đồ xương cá, biểu đồ Histogram, biểu đồ phân tán</p> <p>Các công cụ thu thập và cải tiến chất lượng mới như: Biểu đồ tương đồng, Biểu đồ mũi tên, Biểu đồ quan hệ...</p> <p>Kiểm soát trực quan (Visual Control)</p> <p>Đánh giá năng lực quá trình C_p và C_{pk}</p>	<p>Sơ đồ chuỗi giá trị công việc</p> <p>Sơ đồ quá trình</p> <p>Mô phỏng - tối ưu hóa mặt bằng sản xuất (cắt giảm lãng phí về di chuyển)</p> <p>Thẻ thông tin Kanban (cắt giảm lãng phí tồn kho)</p> <p>Cân bằng dây chuyền sản xuất : tạo ra tính lặp lại trong sản xuất, kiểm soát các biến động về chất lượng</p> <p>Đồng bộ hóa quá trình sản xuất: tạo ra sự đồng bộ giữa quá trình bên trong và bên ngoài, giữa các bộ phận, giữa sản xuất, lưu kho và phân phối</p> <p>Kiểm soát trực quan (Visual Control)</p>
<p>Áp dụng tại doanh nghiệp tổ chức</p>	<p>Nhấn mạnh đến vai trò của lãnh đạo và lãnh đạo chất lượng đóng vai trò quyết định đối với việc áp dụng TQM</p> <p>Liên kết chặt chẽ với các nhà cung ứng: chất lượng chuỗi cung ứng là trọng tâm kiểm soát Doanh nghiệp xem xét áp dụng các mô hình giải thưởng chất lượng như là nền tảng của TQM</p> <p>Doanh nghiệp thường áp dụng ISO 9000 trước khi triển khai các chương trình TQM</p> <p>Đòi hỏi doanh nghiệp chú trọng đến đào tạo nhân viên về nhận thức, kiến thức, và kỹ năng cũng như phải áp dụng nhiều biện pháp phát triển nguồn nhân lực như: tạo động lực, đánh giá, luân chuyển, khen thưởng</p> <p>Đòi hỏi thời gian tương đối dài: 3-5 năm để áp dụng toàn bộ tư tưởng và phương pháp TQM</p>	<p>Dựa trên nền tảng tiêu chuẩn hóa quá trình sản xuất và sản phẩm dịch vụ là cơ sở của kiểm soát và loại bỏ lãng phí</p> <p>Yêu cầu sự phối hợp chặt chẽ với nhà cung ứng vì quá trình bên trong đòi hỏi sự phối hợp với bên ngoài</p> <p>Xuất phát từ các quá trình tác nghiệp sau đó mở rộng ra phạm vi doanh nghiệp</p> <p>Không có mô hình mẫu để triển khai</p> <p>Đòi hỏi doanh nghiệp phải đào tạo về phương pháp và kỹ thuật kiểm soát quá trình cho nhân viên</p> <p>Trong một số trường hợp, việc trang bị các trang bị mới là cần thiết, đặc biệt là khi thiết kế lại mặt bằng sản xuất</p>
<p>Hiệu quả áp dụng</p>	<p>Tác động đáng kể lên văn hóa tổ chức, tăng sự hài lòng và cam kết của nhân viên, hình ảnh của công ty, uy tín với khách hàng, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, nâng cao sự hài lòng của khách hàng, ..</p> <p>Đòi hỏi thời gian đánh giá khá dài, phải thiết lập hệ thống chỉ số theo dõi hàng năm</p>	<p>Cắt giảm các lãng phí trong quá trình, rút ngắn thời gian chu kỳ sản xuất, rút ngắn thời gian giao hàng, giảm lượng tồn kho</p> <p>Thời gian đánh giá không quá dài: đối với một số chỉ số thời gian, chất lượng, chi phí có thể đánh giá được hàng tháng, quý, năm. Đối với một số chỉ số như tính linh hoạt cần phải đánh giá theo khung thời gian dài</p>

Nguồn: Tổng hợp từ Schonberger (1986); Mehra và Inman (1992); Flynn (1992), Flynn và cộng sự (1995); Ahire và cộng sự (1996); Rungtusanatham và cộng sự (2005).

3. So sánh quản trị chất lượng toàn diện và quản trị sản xuất tinh gọn

Một số đặc điểm cơ bản của TQM và LP đã được các học giả quốc tế phân tích và được trình bày tóm tắt trong Bảng 2. So sánh 2 mô hình TQM và LP chúng ta có thể thấy một số vấn đề nổi bật như sau:

- Không có sự đồng nhất rõ ràng giữa 2 mô hình TQM và LP do các mô hình này có triết lý, mục tiêu, nội hàm, và phương pháp áp dụng khác nhau. Trong khi TQM đòi hỏi cách tiếp cận cả vĩ mô và vi mô ở công ty thì LP tập trung vào nâng cao giá trị cho khách hàng thông qua loại bỏ lãng phí trong toàn bộ quá trình sản xuất kinh doanh.

- Sự tương đồng giữa 2 mô hình này thể hiện ở cách tiếp cận theo quá trình: cải tiến và chất lượng và loại bỏ lãng phí đều phải dựa trên việc nhấn mạnh vào quá trình (chất lượng quá trình tạo ra chất lượng sản phẩm/ dịch vụ). Với cách tiếp cận đó 5S trở thành hoạt động cơ bản nền tảng cho mọi hoạt động cải tiến.

- TQM và LP đòi hỏi cách thức tiếp cận áp dụng tương đối khác nhau. TQM đòi hỏi thời gian áp dụng tương đối dài để xây dựng nền văn hóa chất lượng tại doanh nghiệp bắt đầu bằng chính sách chất lượng, mục tiêu chất lượng, chiến lược chất lượng, đào tạo nhân viên, qui trình hóa các quá trình sản

xuất kinh doanh... LP dựa trên việc kiểm soát và cải tiến các quá trình để tối ưu hóa nhằm cực đại hóa lợi nhuận trên cơ sở cắt giảm lãng phí. Chất lượng được xem là mục tiêu số 1 của TQM trong khi chỉ là một trong các chỉ số kết quả của LP (bên cạnh các chỉ số về chi phí, thời gian, tiến độ), bên cạnh các chỉ số về chi phí, thời gian, giao hàng, tính linh hoạt.

- Tiêu chuẩn hóa và xây dựng hệ thống quản trị theo tiêu chuẩn (standard-based management system) không phải là trọng tâm của cả TQM và LP. Tuy nhiên với các mục tiêu và yêu cầu của TQM và LP, doanh nghiệp cần phải xây dựng các hệ thống quản trị theo hướng tiêu chuẩn hóa các hoạt động để làm nền tảng cho kiểm soát và cải tiến chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

4. Một số hàm ý cho doanh nghiệp Việt Nam

Tại Việt Nam, nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ đang được các doanh nghiệp ngày càng quan tâm thể hiện qua số lượng các doanh nghiệp đang tích cực áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng và các công cụ thực hành cải tiến năng suất như 5S, QCC, SPC... ngày càng tăng (Nguyễn Hồng Sơn và Phan Chí Anh, 2013). Nếu coi việc áp dụng hệ thống quản lý theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9000 là bước đầu tiên để đi đến TQM thì từ năm 1999 đến nay đã có gần 9000 doanh nghiệp Việt Nam đã áp dụng và chứng nhận ISO 9000, đồng nghĩa với việc tiệm cận TQM. Tuy nhiên việc lựa chọn mô hình kết hợp tích hợp các hệ thống & mô hình quản trị, lựa chọn con đường phát triển sau khi áp dụng ISO 9000 vẫn còn là thách thức lớn đối với doanh nghiệp Việt Nam (Phạm Minh Tuấn, 2015).

Từ việc phân tích đánh giá các nguyên tắc TQM và LP chúng ta có thể rút ra một số hàm ý cho các doanh nghiệp Việt Nam như sau:

- Mặc dù có sự khác biệt về mặt nội dung và phương pháp triển khai, TQM và LP cùng hướng đến sự nâng cao chất lượng sản phẩm và dịch vụ, năng suất hoạt động, và sự phát triển bền vững doanh nghiệp.

- Kết quả các nghiên cứu về TQM và LP cho thấy các doanh nghiệp triển khai đồng thời cả hai hệ thống TQM và LP đạt được mức độ kết quả cạnh tranh cao hơn đáng kể so với các doanh nghiệp chỉ tiến hành duy nhất một trong hai mô hình này (Flynn và cộng sự, 1994; Powell, 1995; Callen và cộng sự, 2000; Schroeder và Flynn, 2001; Phan và

cộng sự, 2009; Liker, 2004). Kết quả đó thể hiện ở các khía cạnh về sự đảm bảo *chất lượng, giao hàng đúng hẹn, tính linh hoạt, tồn trữ, và thời gian*. Việc triển khai đồng thời các thực hành của hai mô hình trên trên ở mức độ cao sẽ tác động đáng kể tới việc hạ thấp chi phí sản xuất, tăng khả năng linh hoạt trong sản lượng, và rút ngắn chu kỳ sản xuất. Các nhà khoa học còn chỉ ra hệ tương hỗ giữa TQM và LP tại các doanh nghiệp. Các nhà sản xuất quan tâm áp dụng các hoạt động TQM ở mức cao đồng thời cũng triển khai áp dụng thực hành LP ở mức độ cao. Các kết quả này phản ánh vai trò cực kỳ quan trọng của quản trị chất lượng tới sản xuất tinh gọn. Có thể nói, chất lượng vừa là mục tiêu vừa là phương tiện để các nhà sản xuất đồng thời đạt được sự tinh gọn về kết quả hoạt động: chi phí thấp, giao hàng đúng hạn, tính linh hoạt cao.

- Bài học kinh nghiệm cho các nhà sản xuất Việt Nam ở đây là phải thực sự coi chất lượng là điều kiện đảm bảo cơ bản cho sản xuất tinh gọn. Sản phẩm làm ra đúng ngay từ đầu, chất lượng sản phẩm phù hợp với tiêu chuẩn, đáp ứng các yêu cầu của khách hàng sẽ giúp các doanh nghiệp hạ giá thành sản phẩm do không có sản phẩm lỗi. Bên cạnh đó, việc ít xảy ra sản phẩm lỗi sẽ hạn chế sự cần thiết sử dụng các kho dự trữ an toàn hay kho đệm (buffer stock). Nhà sản xuất cũng không cần nhiều hàng tồn kho để bù đắp cho khách hàng. Việc giảm bớt được thời gian sửa chữa, gia công lại, xử lý khiếu nại của khách hàng sẽ rút ngắn thời gian hoàn thành đơn hàng. Cắt giảm sản phẩm lỗi cũng góp phần giảm thiểu thời gian bị trì hoãn do sản xuất lại, kiểm tra và dùng máy. Những lợi thế này giúp cho hệ thống sản xuất vận hành trơn tru hơn với việc rút ngắn thời gian từ khi nhập nguyên vật liệu đến lúc có sản phẩm giao hàng.

Để áp dụng thành công TQM và LP, các doanh nghiệp cần triển khai các hoạt động quản trị chất lượng sau:

- Nâng cao vai trò lãnh đạo chất lượng đối với việc định hướng, xây dựng chiến lược và tầm nhìn, chính sách và mục tiêu chất lượng, lôi cuốn và tạo động lực cho người lao động thông qua đào tạo và xây dựng văn hóa chất lượng;

- Duy trì quan hệ cùng có lợi với khách hàng và nhà cung ứng để cùng nhau cải tiến chất lượng và dịch vụ;

- Áp dụng các kỹ thuật kiểm soát chất lượng bằng

kỹ thuật thống kê (SPC), chú trọng việc phân tích dữ liệu và ứng dụng các loại biểu đồ tại các khu vực trực tiếp sản xuất, thông tin kịp thời cho công nhân và kỹ sư các diễn biến và sự cố chất lượng...

- Duy trì trật tự công nghiệp thông qua hoạt động thực hành 5S nhằm loại bỏ lãng phí tại nhà máy, nâng cao thái độ, ý thức về chất lượng và tinh thần làm việc của toàn thể nhân viên.

Về ngắn hạn, các doanh nghiệp Việt Nam cần kiên trì áp dụng đầy đủ hệ thống quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 và thực hành 5S như nền tảng cơ bản của quản trị nói chung và quản trị tinh gọn nói riêng. Với trình độ phát triển về quản trị và công nghệ của các doanh nghiệp Việt Nam như hiện nay, ISO 9000 và 5S có thể được xem như các bước đầu tiên đi đến TQM và LP.

5. Kết luận

Quản trị chất lượng toàn diện và quản trị sản xuất tinh gọn là hai mô hình quản trị hiện đại ra đời vào cuối thế kỷ 20 đề cập đến việc quản trị tổng thể các yếu tố chất lượng trên phạm vi toàn công ty và loại bỏ lãng phí trong quá trình sản xuất nhằm cực đại hóa lợi nhuận của doanh nghiệp và giá trị cung cấp cho khách hàng. Bằng việc phân tích sâu hai phương pháp này theo các khía cạnh: triết lý, nguyên tắc cơ bản, các công cụ và kỹ thuật chủ yếu, phương pháp triển khai; các tác giả làm rõ sự tương đồng và khác biệt giữa Quản trị chất lượng toàn diện và quản trị sản xuất tinh gọn và đưa ra một số gợi ý cho việc đồng thời áp dụng các phương pháp này ở Việt Nam. □

Tài liệu tham khảo

- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. và Waller, M.A. (1996), 'Development and validation of TQM implementation constructs', *Decision Sciences*, tập 27, số 1, tr.23-56.
- Callen, J.L., Fader, C. và Krinsky, I., (2000), 'Just-in-time: A cross-sectional plant analysis', *International Journal of Production Economics*, tập 63, số 3, tr. 277-301.
- Crosby, P. B. (1979), *Quality is Free*, New York: New American Library
- Deming, W. E. (1986), *Out of the Crises*, Cambridge, MA: MIT Centre for Advanced Engineering Study.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. và Sakakibara, S. (1994), 'A Framework for quality management research and an associated instrument', *Journal of Operation Management*, tập 11, số 4, tr. 339-336.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. và Sakakibara, S. (1995), 'Relationship between JIT and TQM: Practices and Performance', *Academy of Management Journal*, tập 38, số 5, tr. 1325-1360.
- Flynn, B.B. (1992), 'Managing for quality in the US and in Japan', *Interface*, tập 22, số 5, tr. 69-80.
- Juran, J. M. và Godfrey, A. B. (1998), *Juran's Quality Handbook*, New York: McGraw-Hill.
- Liker, Jeffrey (2004), *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, New York: McGraw-Hill.
- Mehra, S. và Inman, R.A. (1992), 'Determining the critical elements of Just-in-Time implementation', *Decision Sciences*, tập 23, số 1, tr.160- 174.
- Nguyễn Hồng Sơn và Phan Chí Anh (2013), *Quản lý chất lượng tại các doanh nghiệp Việt Nam*, Nhà Xuất Bản Đại Học Quốc Gia Hà Nội.
- Ohno, T. (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Cambridge: Productivity Press.
- Phạm Minh Tuấn (2015), 'Những thách thức trong quá trình áp dụng Quản trị tinh gọn: Nghiên cứu tình huống tại Doanh nghiệp sản xuất vừa và nhỏ', *Tạp chí khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh*, tập 31, số 1, trang 63-70.
- Phan, C.A. và Matsui, Y (2007), *Effect of Total Quality Management and Just-In-Time practices on Competitive Performance – Empirical Evidence*, POMS 18th Annual Conference, Dallas, Texas, USA.
- Phan, C.A. và Matsui, Y. (2011), 'Quality Management Practices and Competitive Performance: Empirical Evidence from Japanese Manufacturing Companies', *International Journal of Production Economics*, tập 133, số 2, tr. 518-529.

- Powell, T.C. (1995), 'Total Quality Management as competitive advantage: a review and empirical study', *Strategic Management Journal*, tập 16, số 1, tr. 15–27.
- Rungtusanatham, M., Forza, C., Koka, B.R., Salvador, F. và Nie, W. (2005), 'TQM across multiple countries: Convergence Hypothesis versus National Specificity arguments', *Journal of Operations Management*, tập 23, số 1, tr. 43-63.
- Schonberger, R. J. (1986), *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Atr. lied*, New York. Free Press.
- Schroeder, R. G. và Flynn, B.B. (2001), *High performance manufacturing: Global perspectives*. New York: John Wiley Sons.
- Womack, J. P., D. Jones, và D. Roos. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Rawson Associates.

Thông tin tác giả:

***Phan Chí Anh**, Tiến sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

- Lĩnh vực nghiên cứu: Quản trị kinh doanh, quản trị sản xuất, quản trị chất lượng

- Một số tạp chí tiêu biểu tác giả đã đăng tải công trình nghiên cứu: *International Journal of Production Economics*, *International Journal of Productivity and Quality Management*, *Tạp chí Kinh tế và Chính trị thế giới*, *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế*

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: anhpc@vnu.edu.vn

**** Phạm Minh Tuấn**, Thạc sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội.

- Lĩnh vực nghiên cứu: Quản trị kinh doanh, quản trị sản xuất, quản trị chất lượng

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: tuanpm@vnu.edu.vn