

Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam: thực trạng và khuyến nghị

PHẠM THU HƯƠNG

Nghiên cứu này đánh giá thực trạng áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam với 3 nội dung cơ bản bao gồm nhận thức về quản trị tinh gọn, nhận diện lãng phí trong hoạt động xuất khẩu và các công cụ quản trị tinh gọn và đưa ra một số khuyến nghị nhằm nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ khóa: doanh nghiệp xuất khẩu, nhận diện lãng phí, quản trị tinh gọn.

1. Cơ sở lý thuyết

Quản trị tinh gọn được nghiên cứu từ đầu những năm 1990 bởi các học giả người Mỹ khởi đầu từ sự thành công của hệ thống sản xuất TOYOTA – TPS (Toyota Production System), tạo nên nền tảng triết lý quản trị tinh gọn cho tất cả các ngành nghề kinh doanh. Cho đến nay, những nghiên cứu về quản trị tinh gọn được thực hiện ở cả lý luận và thực tiễn.

William M. Feld (2000) đã phân tích các công cụ, kỹ thuật của quản trị tinh gọn cũng như cách thức tiếp cận và áp dụng quản trị tinh gọn trong hoạt động sản xuất, đồng thời vận dụng phân tích với một số trường hợp áp dụng quản trị tinh gọn cụ thể. Michael A. Lewis (2000) phân tích chi tiết sản xuất tinh gọn, 6 sigma và TQM (Total Quality Management) và chỉ ra rằng, sản xuất tinh gọn góp phần nâng cao lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Angle Martinez và đồng sự (2001) đã đánh giá các yếu tố trong sản xuất tinh gọn, tầm quan trọng của các yếu tố và ảnh hưởng của các yếu tố đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Womack và Jones (2003) phân tích tư duy tinh gọn (Lean thinking) và chỉ ra rằng, để có thể áp dụng quản trị tinh gọn trong hoạt động sản xuất kinh doanh, các nhà quản lý cần quay trở lại bước khởi điểm để xác định giá trị thật sự mà khách hàng có thể nhận được là gì, sau đó xây dựng các hoạt động tạo giá trị cho một sản phẩm

cụ thể và loại bỏ các hoạt động không mang lại giá trị. Phải xây dựng các điều kiện mà ở đó thiết kế và tính ưu việt của sản phẩm là nhằm đáp ứng nhu cầu và thị hiếu của khách hàng chứ không phải là theo áp đặt của nhà sản xuất. Phải tăng cường cải tiến quy trình để đạt đến sự hoàn hảo.

Các mô hình cũng như công cụ của quản trị tinh gọn được các học giả nghiên cứu trên nhiều lĩnh vực ứng dụng khác nhau, như Peter G. và Andrew S. (2008) nghiên cứu về 6 Sigma trong lĩnh vực ngân hàng, Thomas R. và đồng nghiệp thuộc Nhóm Tư vấn Boston – BCG (2008) nghiên cứu về những lợi thế của ngân hàng khi áp dụng quản trị tinh gọn, Alison J., Rami K., Marc N. (2011) nghiên cứu về quản trị tinh gọn trong lĩnh vực tài chính.

Rahani AR và đồng sự (2012) đã phân tích sơ đồ chuỗi giá trị để tìm ra nguồn gốc của các lãng phí đang tồn tại và đưa ra những công cụ của quản trị tinh gọn có thể áp dụng để cắt giảm lãng phí. Nghiên cứu cũng phân tích sơ đồ chuỗi giá trị để chỉ ra những cải thiện do quản trị tinh gọn mang lại.

Salah A.M Elmoselhy (2013) nghiên cứu hệ thống sản xuất kết hợp giữa sản xuất tinh gọn và sản xuất linh hoạt. Nhóm nghiên cứu chỉ ra rằng, việc áp dụng mô hình sản xuất kết hợp giữa sản xuất tinh gọn và sản xuất

Phạm Thu Hương, TS., Trường đại học Ngoại thương.

linh hoạt đã đóng góp 30% vào sự thành công trong việc nâng cao lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp.

Từ những nghiên cứu của các học giả đi trước, trong nghiên cứu này, quản trị tinh gọn trong doanh nghiệp xuất khẩu được hiểu là hoạt động quản trị sử dụng các công cụ và phương pháp nhằm liên tục loại bỏ những lãng phí xuyên suốt trong quá trình cải tiến liên tục hoạt động sản xuất kinh doanh xuất khẩu nhằm đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Bài viết đánh giá thực trạng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam gồm 3 nội dung cơ bản:

- *Một là, nhận thức quản trị tinh gọn* được hiểu là mọi thành viên của doanh nghiệp phải hiểu và cảm nhận được việc áp dụng quản trị tinh gọn sẽ mang lại lợi ích cho doanh nghiệp và cho chính bản thân mỗi cá thể, thông qua việc áp dụng tư duy, công cụ, phương pháp của quản trị tinh gọn, năng lực của mỗi cá nhân và năng lực của doanh nghiệp sẽ được nâng cao. Quản trị tinh gọn được triển khai áp dụng thành công tại doanh nghiệp hay không, phụ thuộc vào nhận thức của lãnh đạo cũng như của nhân viên của doanh nghiệp về những lợi ích mang lại của quản trị tinh gọn. Khi đó, các công cụ và phương pháp của quản trị tinh gọn mới được hình thành và đưa vào triển khai phù hợp với thực tiễn của doanh nghiệp (Torbjorn H. Netland, 2015).

- *Hai là, nhận diện lãng phí* được thực hiện căn cứ trên phân tích chuỗi giá trị của hoạt động kinh doanh xuất khẩu. Chuỗi giá trị phải xuất phát từ yêu cầu của khách hàng. Bất cứ hoạt động nào không cần thiết và không tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng đều được coi là lãng phí. Các dòng chảy hàng hóa xuất khẩu phải được kéo liên tục, không bị gián đoạn, ngắt quãng, chờ đợi. Khi yêu cầu của khách hàng thay đổi dẫn đến những thay đổi trong dòng chảy của hàng hóa xuất khẩu và do đó

những bộc lộ của lãng phí cũng thay đổi theo. (Womack và Jones, 1996)

- *Ba là, các công cụ quản trị tinh gọn* được hình thành và phát triển nhằm giúp doanh nghiệp giảm thiểu các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm trong quá trình sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp hay lãng phí. Các công cụ quản trị tinh gọn phổ biến có thể kể đến như: sơ đồ chuỗi giá trị, nhịp sản xuất, 5S và quản lý trực quan, cải tiến liên tục Kaizen, tự động hóa Jidoka, chuyển mã hàng chớp nhoáng, ngăn ngừa hàng lỗi Poka-Yoke, duy trì năng suất toàn diện... (William M. Feld, 2000)

2. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết sử dụng phương pháp thu thập số liệu sơ cấp với bảng khảo sát được thiết kế với quan điểm rằng có một số doanh nghiệp mặc dù ở một chừng mực nào đó đã áp dụng các công cụ của quản trị tinh gọn nhưng không nhận thức được việc này. Bảng hỏi gồm 3 phần lớn về tổng quan áp dụng quản trị tinh gọn, các công cụ của quản trị tinh gọn và các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu.

Thang điểm Likert với 5 mức độ được sử dụng để ghi nhận kết quả cho từng câu trả lời. Theo đó, mức độ thấp nhất 1 tương ứng với câu trả lời *Hoàn toàn không đồng ý*, mức độ cao nhất 5 tương ứng với câu trả lời *Hoàn toàn đồng ý*.

Khảo sát được tiến hành từ tháng 11 đến tháng 12 năm 2016, dưới hình thức gửi bảng hỏi tới doanh nghiệp xuất khẩu ở khu vực miền Bắc, trực tiếp và email. Mẫu hỏi tiếp cận theo Hair và cộng sự (1998) vừa đảm bảo cỡ mẫu đủ lớn để đánh giá đại diện, vừa đảm bảo đủ lớn để đánh giá ảnh hưởng của các nhóm yếu tố tới thực trạng áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu. Số bảng hỏi được gửi đi là 250, bảng hỏi hợp lệ thu về là 107.

Các dữ liệu khảo sát sau khi thu thập được phân tích thống kê với sự hỗ trợ của phần mềm SPSS (SPSS Statistics 20) để đưa ra những đánh giá thực trạng áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu.

3. Kết quả nghiên cứu

Kết quả khảo sát cho thấy có khoảng 44,9% (tương đương với 48 doanh nghiệp trong tổng số 107 doanh nghiệp khảo sát) trả lời có áp dụng quản trị tinh gọn và khoảng thời gian trung bình các doanh nghiệp áp dụng phần lớn trong khoảng từ 5 – 10 năm. Hầu hết các doanh nghiệp còn lại trả lời là không áp dụng quản trị tinh gọn nhưng trên thực tế doanh nghiệp đã và đang áp dụng các công cụ quản trị tinh gọn nhưng lại không nhận thức được rằng các công cụ họ đang áp dụng chính là các công cụ của quản trị tinh gọn. Như vậy, có thể nói rằng, quản trị tinh gọn đã được áp dụng tại các doanh nghiệp xuất nhập khẩu ở các mức độ khác nhau.

3.1. Nhận thức về quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam

Ban lãnh đạo doanh nghiệp có nhận thức về vai trò của quản trị tinh gọn nhưng điều này chưa được thể hiện rõ ràng trong các chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, chưa trở thành một mục tiêu dài hạn của các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu Việt Nam. Việc thực hiện quản trị tinh gọn chủ yếu mới chú trọng đến khâu sản xuất sản phẩm xuất khẩu. Các công đoạn liên quan đến quy trình xuất khẩu chưa được chú trọng và quan tâm đúng mức.

Mặc dù có quan tâm đến việc áp dụng quản trị tinh gọn, nhưng mức độ tham gia của nhân viên cũng như tỷ lệ nhân viên được giới thiệu vào nhóm quản lý chất lượng còn khá thấp, dưới 20%. Điều này cho thấy, mức độ tham gia của nhân viên vào quá trình kiểm tra, kiểm soát chất lượng

tại các doanh nghiệp còn chưa cao và chưa thật sự phù hợp với quan điểm của quản trị tinh gọn, trong đó việc cải tiến phải diễn ra liên tục với sự tham gia của tất cả các nhân viên tại tất cả các khâu của quá trình sản xuất kinh doanh. Do đó, việc áp dụng quản trị tinh gọn mới chỉ dừng lại ở nhận thức và việc áp dụng một số công cụ đơn giản của quản trị tinh gọn mà chưa xây dựng được một hệ thống triển khai quản trị tinh gọn hoàn chỉnh, bao gồm cả tài liệu, tiêu chuẩn triển khai 5S, Kaizen, quản lý trực quan, con người, nguồn lực tài chính... để triển khai quản trị tinh gọn hiệu quả.

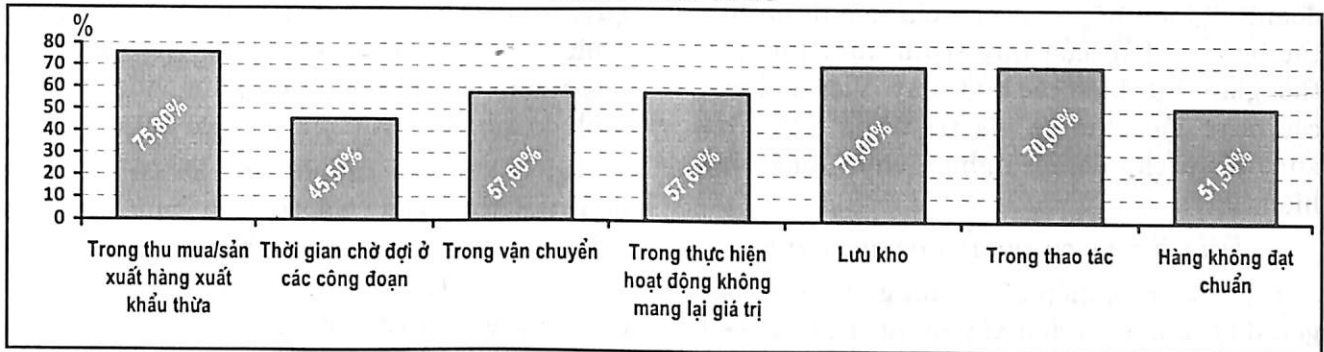
3.2. Nhận diện lãng phí tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam

Những loại lãng phí sau đây được nhận diện tại các doanh nghiệp phần lớn ở khâu thu mua hàng xuất khẩu thừa chiếm khoảng 75%, lãng phí lưu kho và lãng phí trong lưu kho chiếm tỷ lệ bằng nhau (70% doanh nghiệp nhận diện) hoặc lãng phí ở thời gian chờ đợi ở các công đoạn được nhận diện trong khoảng 45,6% trong số doanh nghiệp khảo sát. Ngoài ra, lãng phí trong vận chuyển cũng như lãng phí trong việc thực hiện các hoạt động không mang lại giá trị được nhận diện như nhau với 57,6%, lãng phí hàng không đạt tiêu chuẩn được 51,5% doanh nghiệp nhận diện.

Việc nhận diện các loại lãng phí này rất cần thiết để doanh nghiệp có thể lựa chọn các công cụ để áp dụng phương pháp quản trị tinh gọn một cách hiệu quả.

Tuy nhiên, liên quan đến việc xác định chuỗi giá trị trong doanh nghiệp, các doanh nghiệp đều mới chỉ xác định được các bước cơ bản của quy trình xuất khẩu và thời gian thực hiện các bước này. Việc đo lường các hoạt động tạo ra giá trị trong quy trình xuất khẩu cho doanh nghiệp hầu như chưa được thực hiện. Chính bởi vậy, khả năng nhận diện lãng phí tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam còn hạn chế.

HÌNH 1: Mức độ nhận diện các loại lãng phí tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam năm 2016



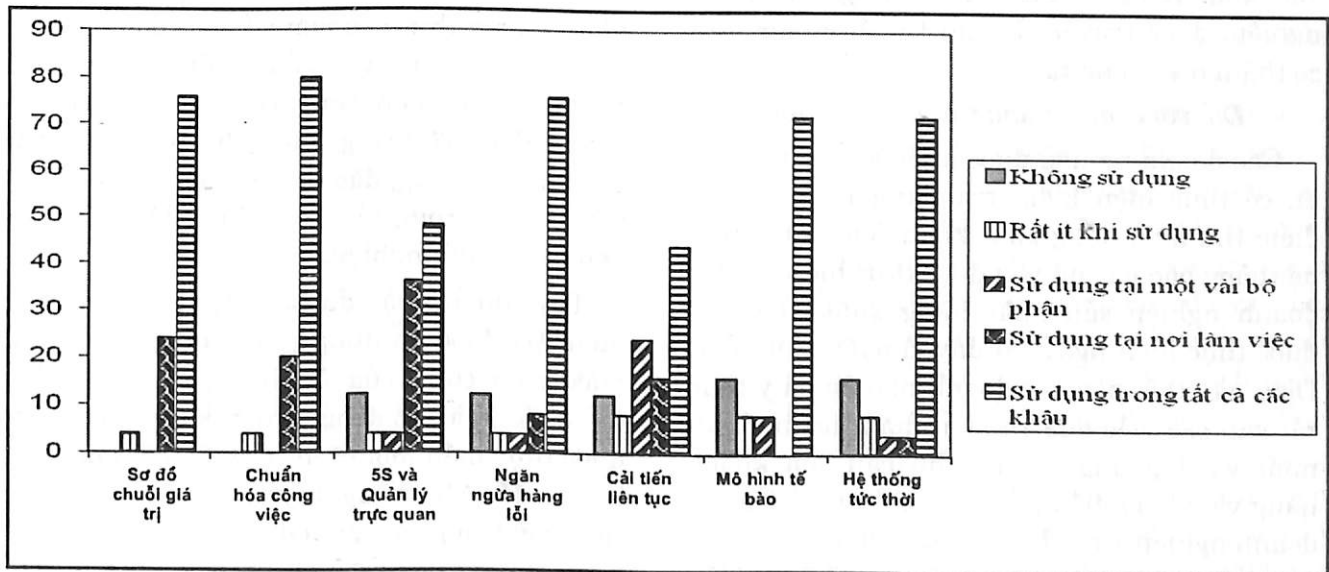
Nguồn: Khảo sát của tác giả tại các doanh nghiệp xuất khẩu (tháng 11 - 12/2016).

3.3. Công cụ quản trị tinh gọn áp dụng tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam

Đánh giá về mức độ sử dụng các công cụ quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp được khảo sát cho thấy, phần lớn các công cụ từ sơ đồ chuỗi giá trị, chuẩn hóa quy trình, phương

pháp 5S và quản lý trực quan, phương pháp ngăn ngừa hàng lỗi Poka-Yoke, phương pháp cải tiến liên tục Kaizen, phương pháp mô hình tế bào, phương pháp hệ thống tức thời (Just in time – JIT) đều được phần lớn các doanh nghiệp đã áp dụng quản trị tinh gọn sử dụng.

HÌNH 2: Mức độ sử dụng các công cụ quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp xuất khẩu Việt Nam năm 2016



Nguồn: Khảo sát của tác giả tại các doanh nghiệp xuất khẩu (tháng 11-12/2016).

- Đối với công cụ sơ đồ chuỗi giá trị

81% doanh nghiệp có áp dụng quản trị tinh gọn khẳng định, doanh nghiệp xây dựng chuỗi giá trị căn cứ trên quy trình kinh doanh xuất khẩu và xuất phát từ yêu cầu của khách hàng, dự kiến được thời gian thực hiện các khâu trong chuỗi giá trị cũng

như xác định rõ ràng hoạt động tạo ra giá trị và không tạo giá trị cho khách hàng. Các doanh nghiệp trả lời không áp dụng quản trị tinh gọn đều xác nhận là, không xây dựng chuỗi giá trị cũng như dự kiến thời gian và tiêu chuẩn tại các khâu của quy trình kinh doanh.

Tuy nhiên, khi khảo sát thực tế chuỗi giá trị tại một số doanh nghiệp lại cho thấy, các doanh nghiệp này đều mới chỉ xác định được các bước cơ bản của quy trình xuất khẩu và thời gian thực hiện các bước này. Việc đo lường các hoạt động tạo ra giá trị trong quy trình xuất khẩu cho doanh nghiệp chưa được thực hiện.

- *Đối với công cụ chuẩn hóa quy trình*

Các doanh nghiệp có áp dụng quản trị tinh gọn được khảo sát đều xây dựng các quy trình và hướng dẫn thực hiện công việc chi tiết rõ ràng. Các nhân viên đều tuân thủ nghiêm ngặt những quy trình thực hiện công việc, cũng như doanh nghiệp có quy định thời gian cần thiết để thực hiện từng hoạt động. Các doanh nghiệp trả lời không áp dụng quản trị tinh gọn cũng đã xây dựng quy trình thực hiện các nghiệp vụ phát sinh trong quá trình kinh doanh xuất khẩu. Tuy nhiên, các doanh nghiệp này chưa có đầy đủ các hướng dẫn chi tiết thực hiện các công việc, một số trường hợp còn dựa vào kinh nghiệm triển khai cũng như kinh nghiệm được truyền đạt lại từ các nhân viên có thâm niên công tác.

- *Đối với công cụ ngăn ngừa hàng lỗi*

Các doanh nghiệp được khảo sát đều trả lời là, có thực hiện kiểm tra hàng lỗi ngay tại điểm thu mua hàng xuất khẩu. Việc xây dựng hệ thống báo lỗi chủ yếu được thực hiện bởi các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu và được thực hiện ngay tại dây chuyền sản xuất. Điều này thể hiện các doanh nghiệp đã ý thức rất sâu sắc việc đưa ra sản phẩm hoàn chỉnh nhất và đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng và đây là điều rất đáng ghi nhận của các doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu.

- *Đối với phương pháp 5S ((sàng lọc (seiri) – sắp xếp (seiton) – sạch sẽ (seiso) – chuẩn hóa (seiketsu) – sẵn sàng (shitsuke))*

Các doanh nghiệp trả lời có áp dụng quản trị tinh gọn đều triển khai phương pháp 5S. Trong số các doanh nghiệp trả lời là không áp dụng quản trị tinh gọn, một số doanh nghiệp mặc dù không nhận là áp dụng phương pháp 5S nhưng dưới hình thức nào đó các doanh

nh nghiệp này đã triển khai các nội dung của phương pháp 5S, như sắp xếp các vật dụng, quy định về vệ sinh nơi làm việc, dùng các hình ảnh trực quan để nhân viên dễ dàng nhận dạng các phương tiện phục vụ sản xuất, kinh doanh.

Tại các doanh nghiệp trả lời có áp dụng quản trị tinh gọn, vai trò của ban lãnh đạo doanh nghiệp trong việc phát huy được tinh thần 5S và duy trì được hoạt động này một cách lâu dài là rất lớn. Các nội dung của 5S được ban lãnh đạo quán triệt thường xuyên đến nhân viên và được đưa vào làm nội dung đào tạo thường xuyên cho nhân viên. Với những quy định rõ ràng về việc vệ sinh, bảo dưỡng thiết bị máy móc định kỳ cũng như bắt buộc và khuyến khích nhân viên tự giác vệ sinh hàng ngày vị trí làm việc của mình đã trở thành hoạt động thường xuyên tại doanh nghiệp. Ngoài ra, việc xây dựng các tiêu chuẩn cũng như cách sắp xếp các vật dụng được sàng lọc rõ ràng cũng như tất cả các tài liệu, thiết bị máy móc được dán nhãn rõ ràng đã giúp cho nhân viên ý thức cao hơn về hoạt động này tại khu vực vị trí làm việc của mình. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng chú ý đến việc quy định cụ thể về trang phục phù hợp của nhân viên và xây dựng, đào tạo đội ngũ nhân viên có ý thức cao trong việc xây dựng hình ảnh tốt đẹp của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, mặc dù 5S được coi là công cụ quản trị được áp dụng nhiều nhất nhưng hai bước cuối cùng của 5S bao gồm chuẩn hóa (Seiketsu) và sẵn sàng (Shitsuke) chưa thật sự được thực hiện một cách triệt để, điều này ảnh hưởng đến khả năng duy trì áp dụng quản trị tinh gọn trong thời gian dài.

- *Đối với công cụ quản lý trực quan*

Trước hết liên quan đến tầm nhìn, sứ mệnh mục tiêu của doanh nghiệp, các doanh nghiệp bao gồm những doanh nghiệp trả lời có áp dụng và không áp dụng quản trị tinh gọn đều tự đánh giá rằng triết lý kinh doanh cũng như tầm nhìn, sứ mệnh, mục tiêu của doanh nghiệp đều được ghi rõ ràng và trực quan hóa tại mọi bộ phận và phòng ban trong doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp trả lời có áp dụng quản trị tinh gọn đã trực quan hóa tất cả các quy trình làm việc tại vị trí của nhân viên, chi tiết về các tiêu chuẩn chất lượng, thời gian tại các vị trí làm việc, cơ cấu tổ chức của các phòng ban, tiến độ các dự án, tiến độ kinh doanh, tình trạng công việc của từng bộ phận; nguyên nhân của các điểm yếu và giải pháp khắc phục, các ý kiến hài lòng cũng như phàn nàn của khách hàng. Các công cụ thống kê trực quan đều được các doanh nghiệp tận dụng một cách hợp lý để tăng cường hiệu quả quản lý.

Việc trực quan hóa các hoạt động trong doanh nghiệp trả lời không áp dụng quản trị tinh gọn chỉ dừng ở những tài liệu về chiến lược kinh doanh và tình hình kinh doanh của công ty, chưa có các nội dung trực quan hóa liên quan đến hoạt động xuất khẩu, phương pháp làm việc hay ý kiến khách hàng.

- Đối với cải tiến liên tục kaizen

Các doanh nghiệp trả lời có áp dụng quản trị tinh gọn coi cải tiến liên tục kaizen là một trong những công cụ hiệu quả để cắt giảm lãng phí, bởi ý tưởng kaizen phần lớn xuất phát từ công nhân, nhân viên những người trực tiếp làm việc. Các doanh nghiệp đưa ra hướng dẫn về quy trình đề xuất cũng như ý tưởng cải tiến phù hợp và thường được quy định trong quy chế làm việc của doanh nghiệp. Doanh nghiệp cũng có các quy định về các mức thưởng cũng như quy định các tiêu chí cho việc đánh giá ý tưởng cải tiến.

Ngoài việc thúc đẩy từng nhân viên, doanh nghiệp còn xây dựng các nhóm kaizen hoạt động định kỳ và được phân công những vai trò vị trí rõ ràng trong quá trình hoạt động. Điều này cho thấy, các doanh nghiệp cũng đã có những trình tự và áp dụng các công cụ quản trị này một cách bài bản nhằm giúp nâng cao năng lực hoạt động cho doanh nghiệp.

Các doanh nghiệp trả lời không áp dụng quản trị tinh gọn cũng khuyến khích cải tiến nhưng chưa có các quy định rõ ràng về đánh giá ý tưởng cải tiến, áp dụng ý tưởng cải tiến cũng như khen thưởng cho các ý tưởng cải tiến.

- Đối với mô hình tế bào

Đối với doanh nghiệp kinh doanh xuất khẩu, tỷ lệ doanh nghiệp sử dụng mô hình tế bào không cao, nguyên nhân có thể xuất phát từ thực tế là quy mô của các doanh nghiệp của Việt Nam còn nhỏ. Các doanh nghiệp chủ yếu tập thực hiện thu mua tại nhiều điểm khác nhau và vận chuyển về một điểm để xử lý trước khi xuất khẩu.

- Đối với hệ thống tức thời (Just in time – JIT)

Nhìn chung, các doanh nghiệp đã có sự quan tâm đúng mức nhằm cắt bỏ lãng phí trong quá trình sản xuất kinh doanh. Cụ thể, số ngày tồn kho của hàng hóa xuất khẩu trong doanh nghiệp được đánh giá là ổn định. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp còn gặp khó khăn về phía nguồn cung. Hoạt động dự báo của doanh nghiệp đã được quan tâm phát huy nhưng phần lớn đều mang tính chủ quan.

4. Một số khuyến nghị

Để nâng cao nhận thức cho doanh nghiệp về quản trị tinh gọn, tầm nhìn và cam kết của lãnh đạo cấp cao về áp dụng quản trị tinh gọn, cần phải được thể hiện rõ ràng trong mục tiêu dài hạn và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Việc triển khai áp dụng quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp bước đầu sẽ gặp phải sự phản kháng từ các thành viên trong doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, khi mà người lao động thường có tâm lý sợ rủi ro, ngại thay đổi và quan tâm tới lợi ích ngắn hạn. Điều này đòi hỏi cấp lãnh đạo phải làm cho quản lý cấp trung và nhân viên hiểu rằng việc triển khai áp dụng quản trị tinh gọn hướng tới lợi ích của doanh nghiệp và của chính người lao động, khuyến khích người lao động chủ động tham gia vào quá trình triển khai quản trị tinh gọn.

Nhận diện lãng phí thông qua phân tích chuỗi giá trị của hoạt động sản xuất kinh doanh xuất khẩu, đo lường các hoạt động tạo ra giá trị trong chuỗi giá trị nhằm loại bỏ các hoạt động không tạo ra giá trị cho khách hàng và không cần thiết, giúp doanh nghiệp lựa chọn áp dụng công cụ quản trị tinh gọn phù

hợp với điều kiện sản xuất kinh doanh xuất khẩu của mình.

Việc áp dụng các công cụ quản trị tinh gọn phải được thực hiện theo lộ trình và tùy thuộc vào bối cảnh và điều kiện nguồn lực của doanh nghiệp. Doanh nghiệp nên bắt đầu với những công cụ quản trị tinh gọn đơn giản, đòi hỏi ít vốn đầu tư và dễ áp dụng như 5S, quản lý trực quan và Kaizen... là tiền đề để doanh nghiệp triển khai các công cụ phức tạp hơn của quản trị tinh gọn. Doanh nghiệp cần phải xây dựng được những hướng dẫn chi tiết về quy trình, bộ tiêu chí đánh giá, kiểm tra việc áp dụng các công cụ quản trị tinh gọn nhằm đảm bảo tính hiệu quả và bền vững của phương thức quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp.

Việc triển khai áp dụng quản trị tinh gọn phải xuất phát từ yếu tố con người, đặc biệt là trong bối cảnh của các doanh nghiệp xuất khẩu vừa và nhỏ khi mà ở đó người lao động có tâm lý ngại thay đổi và không chủ động tham gia vào quá trình áp dụng quản trị tinh gọn. Doanh nghiệp phải nâng cao tinh thần tự giác, tính chủ động, sáng tạo cũng như sự thay đổi trong thói quen, thao tác của người lao động. Song song với việc xây dựng các quy trình áp dụng các công cụ quản trị tinh gọn, bộ tiêu chí đánh giá, kiểm tra, doanh nghiệp cần phải có những thay đổi trong chính sách phát triển nguồn nhân lực, cụ thể là chính sách đào tạo và chính sách đãi ngộ của mình.

Nâng cao ý thức, kỷ luật của người lao động và xây dựng văn hóa hướng tới quản trị tinh gọn để từng bước loại bỏ được những thói quen sử dụng nguồn lực lãng phí, thói quen kiểm tra, đánh giá mang hình thức và thói quen làm việc thiếu quy trình và kế hoạch./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Alison J., Rami K., Marc N. (2011), *Lean Management – New Frontiers for Financial Institution*, Mc Kinsey & Company.
2. Cua K.O., McKone K.E., Schroeder R. G. (2001), Relationship Between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance, *Journal of Operations Management*, Vol 19.
3. Hiroshi Katayama, David Bennett (1996), Lean production in a changing competitive world: a Japanese perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 Iss: 2, pp.8 - 23.
4. J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham and William C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition. Prentice-Hall International, Inc.
5. Kaynas, H. (2003), The relationship between Total Quality Management practices and their effects on firm performance, *Journal of Operations Management*, Vol 21.
6. Michael A. Lewis (2000), Lean production and sustainable competitive advantage, *International Journal of Operations & Production Management*, 20(8), pp.959 - 978.
7. Norani Nordin, Baba Md Deros, Dzuraidah Abd Wahab (2010). A survey on lean manufacturing implementation in Malaysian automotive industry. *International Journal of Innovation, management and technology*, 374-380.
8. Ohno Taiichi (1988), *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, ISBN 0-915299-14-3.
9. Pettersen J. (2009), *Defining lean production: some conceptual and practical issues*, The TQM Journal.
10. Peter G., Andrew S. (2008), *For banks in need – getting more from Lean Six Sigma*, Bain and Company, Inc
11. Pilla A Leitner (2005), *The lean journey at the Boeing company*, The Boeing Company, Seattle, WA.
12. Rahani AR, Muhammad al-Ashraf (2012), *Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A lean Manufacturing Process Case study*, Energy Procedia. 41, 1727-1734.
13. Salah A.M. Elmoselhy (2013), Hybrid lean- agile manufacturing system technical facet, in automotive sector, *Journal of Manufacturing System*. 32, 598-619.
14. Shah R. & Ward P. T. (2003), Lean manufacturing: Context, practice bundles, and performance, *Journal of Operations Management*.
15. Tamjid Yamchello H., Samin R., Tamjidyamcholo A. (2014), *A review of Critical success factors in the adoption of lean production system by small and medium sized enterprises*. Applied mechanics and materials 564, 627-631.
16. Thomas R. và đồng nghiệp thuộc Nhóm tư vấn Boston — BCG (2008), *Banking on Lean Advantage*, The Boston Consulting Group, Inc.
17. Torbjorn H. Netland (2015), Critical success factors for implementing lean production: the effect of contingencies. *International Journal of Production Research*.
18. Wilson L. (2009), *How to implement Lean Manufacturing*, McGraw Hill Professional.
19. William M. Feld (2000), *Lean manufacturing: Tools, techniques, and how to use them*, CRC Press on Resource Management.
20. Womack J.P., Daniel T. Jones, and Daniel Roos (1991), *The Machine That Changed the World*, Free Press.
21. Womack J, Jones D (2003), *Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, Free Press.