

Thực trạng áp dụng Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp hàng xuất khẩu Việt Nam

□ NCS. Lê Thị Vân Dung*

*Đại học Ngoại thương

Tóm tắt:

“Quản trị tinh gọn” vốn là phương thức vận hành hoạt động kinh doanh được nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng và gặt hái những kết quả tích cực trong hoạt động kinh doanh từ những năm 90 của thế kỉ XX. Bắt nguồn từ hệ thống “sản xuất tinh gọn” của Toyota, ngày nay tinh gọn trở thành tư duy, triết lý quản trị không chỉ trong các doanh nghiệp sản xuất mà còn được mở rộng áp dụng trong các doanh nghiệp thương mại và dịch vụ. Tại các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu Việt Nam, do đặc thù của hoạt động kinh doanh gắn liền với các tiêu chuẩn khắt khe hơn về chất lượng sản phẩm, cũng như quy trình giao nhận hàng hóa, để có thể cạnh tranh thì việc phải tinh gọn, cắt giảm các lãng phí, tối ưu hóa các nguồn lực là điều vô cùng quan trọng. Tuy nhiên, việc áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp Việt Nam nói chung vẫn còn nhiều hạn chế, bất cập. Bài viết này tác giả tiến hành khảo sát và đánh giá thực trạng áp dụng QTTT tại các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu tại Việt Nam.

Từ khóa: quản trị tinh gọn, doanh nghiệp hàng xuất khẩu, tinh gọn, sản xuất tinh gọn.

Abstract:

“Lean management” is a method of operating business that has been applied by many businesses around the world and has reaped positive results in business activities since the 90s of the twentieth century. From Toyota’s “lean production” system, nowadays, Lean has become the thinking and management philosophy not only in manufacturing companies but also applied widely in commercial and services enterprises. At Vietnamese export manufacturing enterprises, due to the characteristics of business activities associated with stricter standards of product quality, as well as the delivery process, in order to be competitive, it’s extremely important to streamline, reduce waste, and optimize resources. However, the application of lean management in Vietnamese enterprises in general still has many limitations and shortcomings. In this research, I performed the survey to assess the situation of applying lean management in export manufacturing enterprises in Vietnam.

Keywords: lean, lean management, export manufacturing enterprises.

JEL: O24, O31, O32

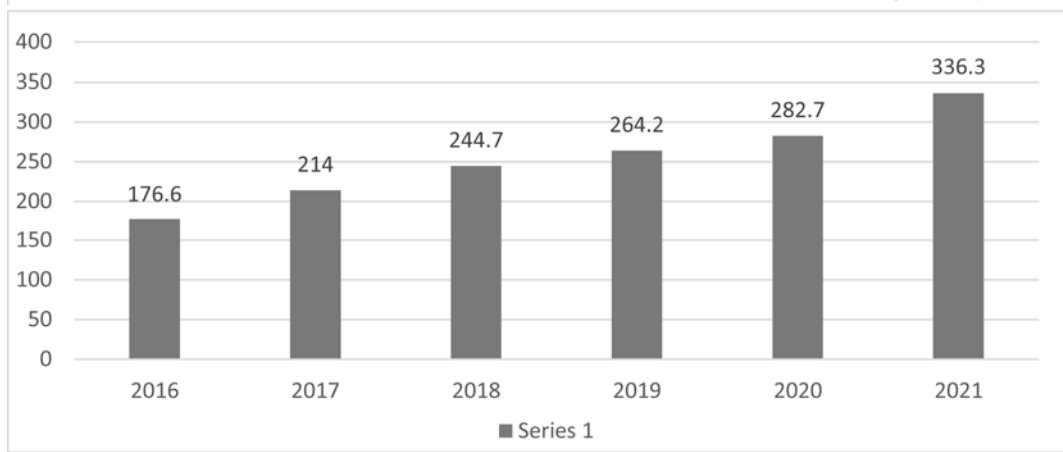
1. Tổng quan các doanh nghiệp hàng xuất khẩu Việt Nam

Trong những năm qua, hoạt động xuất khẩu đã có những đóng góp to lớn vào công cuộc đổi mới của Việt Nam. Xuất khẩu đã trở thành một trong những động lực chủ yếu của tăng trưởng kinh tế, góp phần ổn định kinh tế vĩ mô, tạo công ăn việc làm, nâng cao đời sống thu nhập cho người dân.

Xuất khẩu ghi nhận sự tăng trưởng mạnh về quy mô, từ 176,6 tỷ USD năm 2016 lên 336,3 tỷ USD năm 2021 (tương đương mức tăng 90,4% trong vòng 5 năm). Từ năm 2016 đến nay cán cân thương mại luôn đạt thặng dư với mức xuất siêu tăng dần qua các năm từ 1,77 tỷ USD năm 2016, 2,1 tỷ USD năm 2017, 6,8 tỷ USD năm 2018, 10,9 tỷ USD năm 2019 (Bộ công thương, 2020). Năm 2020, tiếp tục ghi nhận xuất siêu kỷ lục trên 19 tỷ USD. Vượt qua chặng đường đầy khó khăn bởi dịch Covid-19, năm 2021 tổng kim ngạch xuất, nhập khẩu hàng hóa cả năm về đích với con số kỷ lục 668,54 tỷ USD, tăng 22,6% so với năm 2020 (Bộ công thương, 2021).

Hình 1. Xuất khẩu của Việt Nam giai đoạn từ 2016 – 2021

(Đơn vị: tỷ USD)



(Nguồn: Bộ công thương, 2021)

Một số mặt hàng xuất khẩu tiêu biểu của Việt Nam bao gồm:

- Nhóm hàng nông sản, thủy sản: gạo, cao su, chè, rau quả, sắn và các sản phẩm từ sắn, thủy sản, cà phê, hạt điều, hồ tiêu, gỗ và sản phẩm từ gỗ.
- Nhóm hàng công nghiệp: dệt may, da giày, điện thoại và linh kiện, máy vi tính và linh kiện điện tử, thép, nguyên liệu nhựa và sản phẩm của nhựa, máy móc thiết bị phụ tùng.
- Nhóm hàng nhiên liệu khoáng sản: than, dầu thô, quặng và khoáng sản khác.

Mặc dù đạt được thành tích rất ấn tượng trong những năm qua song có một thực trạng đáng chú ý là các doanh nghiệp FDI mới là người đóng góp tỷ trọng lớn trong xuất khẩu của Việt Nam. Hiện trạng này lại đang có xu hướng tăng dần qua các năm.

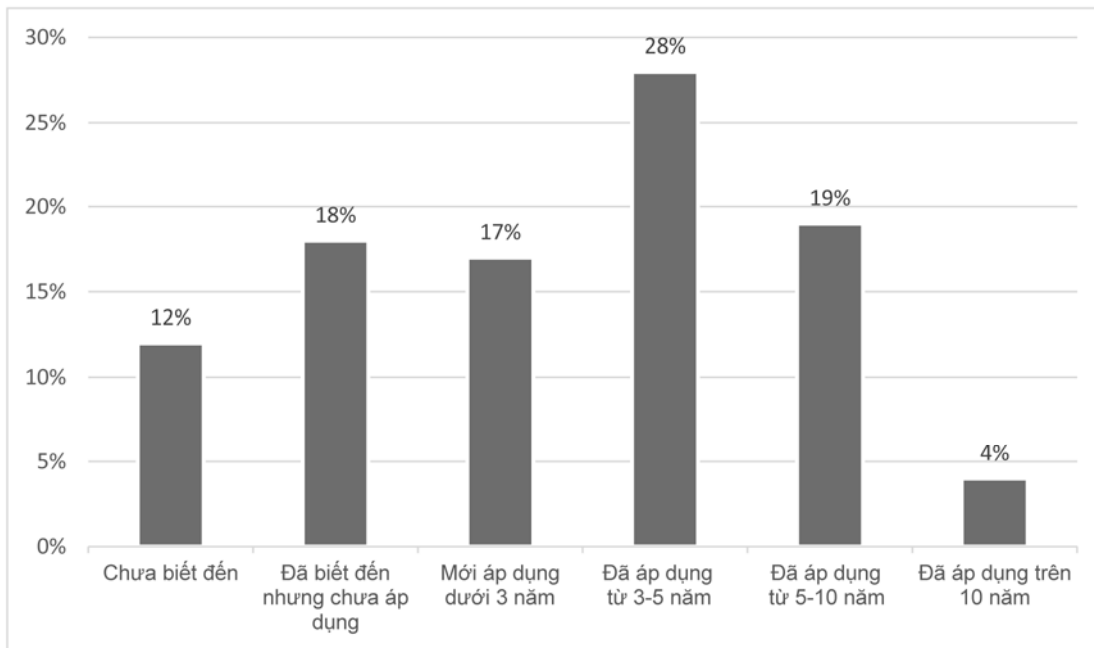
Kim ngạch xuất khẩu hàng hóa năm 2021 đạt 336,31 tỷ USD, tăng 19% so với năm trước (Bộ công thương, 2022). Trong đó, khu vực kinh tế trong nước đạt 91,09 tỷ USD, tăng 14,2%, chỉ chiếm 27,1% tổng kim ngạch xuất khẩu; khu vực có vốn đầu tư nước ngoài (kể cả dầu thô) đạt 245,22 tỷ USD, tăng 20,9%, chiếm tới 72,9%. Do đó, việc thúc đẩy sự phát triển lớn mạnh của các

doanh nghiệp xuất khẩu trong nước là nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết trong giai đoạn kinh tế hiện nay.

2. Thực trạng áp dụng QTTG tại các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu tại Việt Nam

Do mục đích nghiên cứu là đánh giá tình hình áp dụng QTTG trong các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam nên tác giả sử dụng “Danh sách các doanh nghiệp xuất khẩu uy tín năm 2019” nằm trong Báo cáo Xuất Nhập Khẩu Việt Nam 2020 để liên hệ với các doanh nghiệp xuất khẩu qua điện thoại và email. Thời gian lấy phiếu khảo sát là từ tháng 2/2022 đến tháng 6/2022. Tổng số doanh nghiệp được liên hệ là 315 tập trung tại Hà Nội, Hải Phòng, Bắc Ninh, Hưng Yên, Hải Dương, Thái Nguyên, Đà Nẵng, Bình Dương, Hồ Chí Minh... Số câu trả lời phản hồi lại là 207. Sau khi loại một số bản khảo sát không hợp lệ do thiếu thông tin quan trọng thì số khảo sát hợp lệ là 200.

Hình 2 : Nhận thức và tình hình áp dụng QTTG tại các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

2.1. Thực trạng nhận thức và tình hình áp dụng của QTTG

Kết quả khảo sát cho thấy có 12% doanh nghiệp thuộc nhóm khảo sát chưa biết đến QTTG. Đây là một con số không quá lớn, phản ánh nhận thức của doanh nghiệp về QTTG đã gia tăng so với trước đây. Nhờ có quá trình phổ biến và các chương trình hướng dẫn và hỗ trợ doanh nghiệp mà phương thức này dần được nhiều doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu biết đến. Tuy nhiên một tỉ lệ 18% doanh nghiệp đã biết đến QTTG song chưa áp dụng do các nguyên nhân như chưa đủ nguồn lực và chưa thấy cần thiết. Con số này cũng thể hiện sự ngần ngại và rào cản của doanh nghiệp tới QTTG vẫn còn tương đối nhiều.

Trong số các doanh nghiệp khảo sát thì 70% đã chính thức áp dụng QTTG trong các hoạt động của mình theo các mức độ thời gian khác nhau cho thấy một tỉ lệ áp dụng tương đối tốt. Tỉ lệ doanh nghiệp đã áp dụng từ 3-5 năm chiếm tỉ lệ cao nhất là 28% tức là gần 1/3 số doanh nghiệp khảo sát, còn doanh nghiệp đã áp dụng được trên 10 năm thì khá khiêm tốn chỉ 4%. Số doanh nghiệp mới áp dụng dưới 3 năm và áp dụng từ 5-10 năm gần tương đương nhau với lần lượt tỉ lệ là 17% và 19%. Có thể thấy rằng các doanh nghiệp tham gia khảo sát cũng đã chính thức áp dụng QTTG một thời gian tương đối để có thể hiểu được QTTG và nắm bắt được hiệu quả cũng như những nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG tại doanh nghiệp của mình.

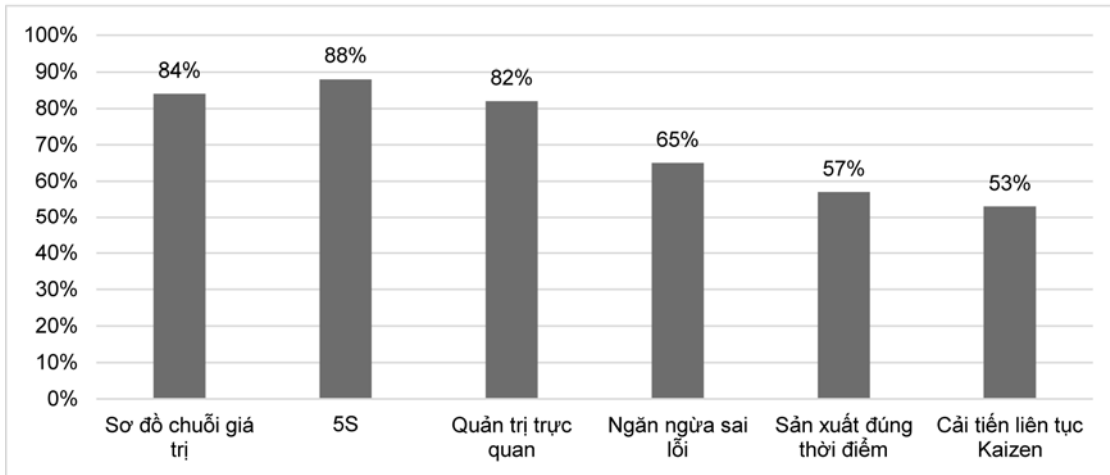
Về thực trạng các công cụ QTTG:

Các công cụ thực hành QTTG được chia làm sáu nhóm công cụ thực hành chính: Sơ đồ chuỗi giá trị, 5S, quản trị trực quan, ngăn ngừa sai lỗi, hệ thống sản xuất đúng thời điểm, và cải tiến liên tục Kaizen. Các doanh nghiệp được khảo sát về việc doanh nghiệp có các thực hành liên quan đến công cụ không, bất kể doanh nghiệp có gọi tên các công cụ QTTG này hay không.

Phân tích thực trạng từ các thực hành QTTG trong các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam cho thấy, những thực hành liên quan đến sơ đồ chuỗi giá trị, 5S, và quản trị trực quan đang được các doanh nghiệp áp dụng nhiều nhất. Phần phân tích sâu về mức độ áp dụng các công cụ sẽ được phân tích ở phần sau, tuy nhiên có thể thấy rằng đây

là các công cụ rất phổ biến và ở mức độ nào đó các doanh nghiệp đều đã tiếp cận. Các công cụ khác được cho là nâng cao hơn như ngăn ngừa sai lỗi, sản xuất đúng thời điểm và cải tiến liên tục có tỷ lệ số lượng doanh nghiệp thực hiện thấp hơn, ở trên dưới ½ số doanh nghiệp tham gia khảo sát.

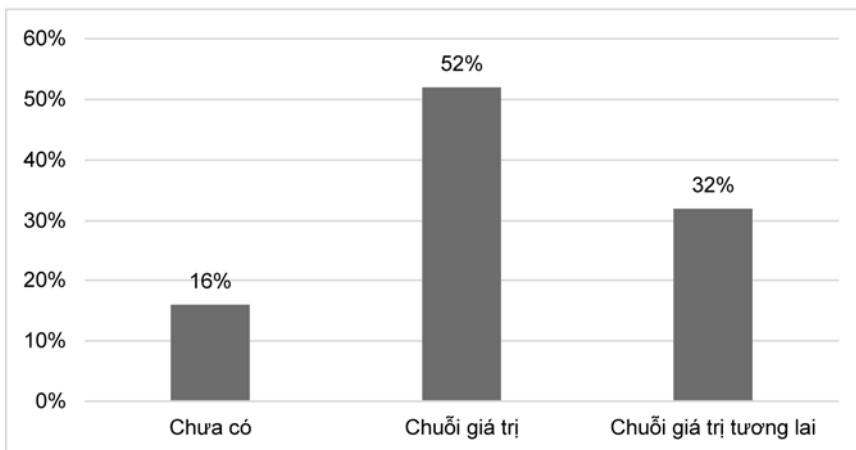
Hình 3: Thực trạng các công cụ QTTG tại các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

2.2. Thực trạng áp dụng sơ đồ chuỗi giá trị

Hình 4: Thực trạng áp dụng sơ đồ chuỗi giá trị



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Có 84% doanh nghiệp trả lời đã xây dựng chuỗi giá trị căn cứ trên quy trình kinh doanh xuất khẩu và xuất phát từ yêu cầu của khách hàng. Trên cơ sở chuỗi giá trị, doanh nghiệp xác định 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. Có hơn một nửa (52%) số doanh nghiệp đã xác lập chuỗi giá trị cũng như dự kiến thời gian và tiêu chuẩn tại các khâu của quy trình kinh doanh. Khoảng 1/3 doanh nghiệp (32%) đã xây dựng chuỗi giá trị tương lai nhằm thể hiện mục tiêu cải tiến mà doanh nghiệp cần đạt được trong tương lai. Như vậy có thể thấy, ...

Trong số các doanh nghiệp trả lời có áp dụng quản trị tinh gọn (70%) thì tất cả đều đã xây dựng chuỗi giá trị. Trong số các doanh nghiệp trả lời chưa áp dụng quản trị tinh gọn nhưng chỉ có 16% doanh nghiệp trả lời chưa xây dựng chuỗi giá trị. Như vậy, 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.

2.3. Thực trạng áp dụng 5S

Có 88% doanh nghiệp trả lời có triển khai phương pháp 5S. Một số doanh nghiệp mặc dù không áp dụng phương pháp 5S một cách chính thức nhưng dưới hình thức nào đó các doanh 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. Các doanh nghiệp này vẫn được công nhận ở mức độ nào đó là đang áp dụng 5S, mặc dù chưa chính thức và triệt để. Đây là một tỷ lệ tương đối cao, cho thấy 5S là một thực hành tương đối phổ biến trong các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam.

Trong số những doanh nghiệp khảo sát, đánh giá về thực trạng lên kế hoạch và tiêu chuẩn thực hiện các mức độ của 5S được thể hiện ở bảng dưới đây.

Bảng 1: Thực trạng lên kế hoạch và tiêu chuẩn thực hiện 5S

Đơn vị: phần trăm

Nội dung	Sàng lọc (S1)	Sắp xếp (S2)	Sạch sẽ (S3)	Sẵn sóc (S4)	Sẵn sàng (S5)
Không có tiêu chuẩn	2	5	9	18	23
Đã xây dựng tiêu chuẩn nhưng chưa cụ thể	16	15	22	43	52
Xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể ở một số bộ phận	53	58	50	27	22
Xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể ở tất cả các bộ phận có thể áp dụng được trong doanh nghiệp	29	22	19	12	3

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Kết quả khảo sát phản ánh thực trạng hầu hết các doanh nghiệp mới đang tập trung vào 3 chữ S đầu tiên: sàng lọc, sắp xếp, sạch sẽ. Hầu hết các doanh nghiệp đang thực hiện 5S đều đã có xây dựng tiêu chuẩn cho ba khâu này, một tỉ lệ rất nhỏ các doanh nghiệp chưa có tiêu chuẩn nào cho 3S (lần lượt là 2%, 5%, và 9%), có thể nói đây là những doanh nghiệp thuộc nhóm chưa áp dụng phương pháp 5S. Một tỉ lệ nhỏ doanh nghiệp đã xây dựng các tiêu chuẩn cho ba khâu nhưng chưa cụ thể (lần lượt là 16%, 15%, 22%), tức là chưa được đưa vào quy định cụ thể và trực quan tại nơi làm việc. Khoảng hơn một nửa số lượng doanh nghiệp đã có tiêu chuẩn cụ thể ở một số bộ phận (lần lượt là 53%, 58%, 50%) được thể hiện ở văn bản hoặc trực quan hoá tại nơi làm việc. Tỉ lệ doanh nghiệp xây dựng được tiêu chuẩn cụ thể ở tất cả các bộ phận có thể áp dụng được trong doanh nghiệp lần lượt là 29%, 22%, 19%. Đây là các doanh nghiệp mà 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 kì 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 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.

Đối với hai nội dung là sẵn sóc và sẵn sàng, mức độ lên kế hoạch và tiêu chuẩn ở các doanh nghiệp khảo sát thấp hơn so với ba nội dung kể trên. Có một tỉ lệ nhất định các doanh nghiệp chưa áp dụng tiêu chuẩn cho sẵn sóc (11%) và nội dung sẵn sàng (S5). Gần

một nửa các doanh nghiệp mới chỉ có tiêu chuẩn nhưng chưa cụ thể với sẵn sóc (43%) và sẵn sàng (52%). Tỷ lệ các doanh nghiệp đã có tiêu chuẩn ở một số bộ phận với nội dung sẵn sóc là 34% và ở toàn doanh nghiệp là 12%, cho thấy số lượng các doanh nghiệp áp dụng được triệt để nội dung này chưa cao. Đối với nội dung sẵn sàng, tỷ lệ các doanh nghiệp có tiêu chuẩn cụ thể ở một số bộ phận là 22% và ở toàn doanh nghiệp chỉ là con số khiêm tốn 3%. Điều này cho thấy ở các mức độ cao hơn của 5S thì các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam vẫn chưa đạt được. Đặc biệt ở cấp độ sẵn sàng liên quan nhiều đến văn hoá và tinh thần thực hiện công việc thì phần lớn các doanh nghiệp chỉ dừng lại ở việc nêu cao tinh thần tự giác nói chung chứ chưa đưa vào nội quy một cách cụ thể và trực quan.

2.4. Thực trạng áp dụng quản trị trực quan

Đối với quản trị trực quan, các doanh nghiệp được khảo sát trên các nội dung chính: trực quan hoá sứ mệnh tầm nhìn, trực quan hoá tình hình sản xuất kinh doanh, và trực quan hoá phương pháp làm việc.

Bảng 2: Thực trạng trực quan hoá sứ mệnh tầm nhìn

Đơn vị: phần trăm

	Trực quan hoá sứ mệnh	Trực quan hoá tầm nhìn	Trực quan hoá cơ cấu tổ chức
Không có	18	25	9
Đã trực quan ở một số bộ phận	61	52	68
Đã trực quan ở mọi bộ phận	21	23	23

Trước hết liên quan đến tầm nhìn, sứ mệnh mục tiêu của doanh nghiệp.

Mục đích của trực quan hoá sứ mệnh tầm nhìn của doanh nghiệp là để truyền đạt và nhắc nhở các nhân viên về các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp và từ đó định hướng công việc của bản thân mình đang thực hiện. Kết quả khảo sát cho thấy phần lớn các doanh nghiệp đã trực quan hoá sứ mệnh, tầm nhìn và cơ cấu tổ chức nhưng thường ở một số bộ phận nhất định như cửa ra vào, phòng khách, những nơi nhiều người hoặc khách qua lại. Khoảng 1/5 các doanh nghiệp đã trực quan hoá ở tất cả các bộ phận, con số này thể hiện một tỷ lệ nhất định các doanh nghiệp đã thực hiện rất triệt để trực quan hoá sứ mệnh tầm nhìn.

Bảng 3: Thực trạng trực quan hoá hoạt động sản xuất kinh doanh

Đơn vị: phần trăm

	Trực quan hoá kế hoạch sản xuất kinh doanh	Trực quan hoá tiến độ thực hiện công việc	Trực quan hoá hiệu quả công việc
Không có	29	32	41
Đã trực quan ở phòng họp chung	49	51	40
Đã trực quan ở vị trí tất cả mọi người đều thấy được	22	17	19

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Một tỷ lệ tương đối cao các doanh nghiệp chưa trực quan các thông tin như kế hoạch sản xuất kinh doanh (29%), tiến độ thực hiện công việc (32%) và hiệu quả công việc (41%). Tại các doanh nghiệp đã áp dụng quản trị trực quan thì các thông tin chủ yếu được trực

quan hoá ở phòng họp chung dưới hình thức bảng tin, các thông tin về kế hoạch tiến độ và hiệu quả công việc thường được trao đổi qua email hoặc báo cáo bản cứng, ít trực quan hoá ở nơi phân xưởng và nơi làm việc cho tất cả mọi người nhìn thấy và hiểu được. Phần lớn các doanh nghiệp tham gia khảo sát đều chưa có trực quan hoá phương pháp làm việc hoặc đã có thông tin nhưng chưa trực quan dễ hiểu mà sử dụng văn bản hoặc mô tả nhiều hơn các hình ảnh trực quan. Một tỉ lệ khá nhỏ (12%, 17%) các doanh nghiệp đã trực quan thông tin về quy trình thực hiện công việc, tiêu chuẩn chất lượng và thời gian từng công đoạn làm việc ở vị trí mọi người đều thấy và trực quan dễ hiểu. Thông tin chia sẻ kinh nghiệm làm việc ít được các doanh nghiệp áp dụng khi chỉ có 28% doanh nghiệp có thông tin và 5% là dưới dạng trực quan dễ hiểu.

Bảng 4 : Thực trạng trực quan hoá phương pháp làm việc

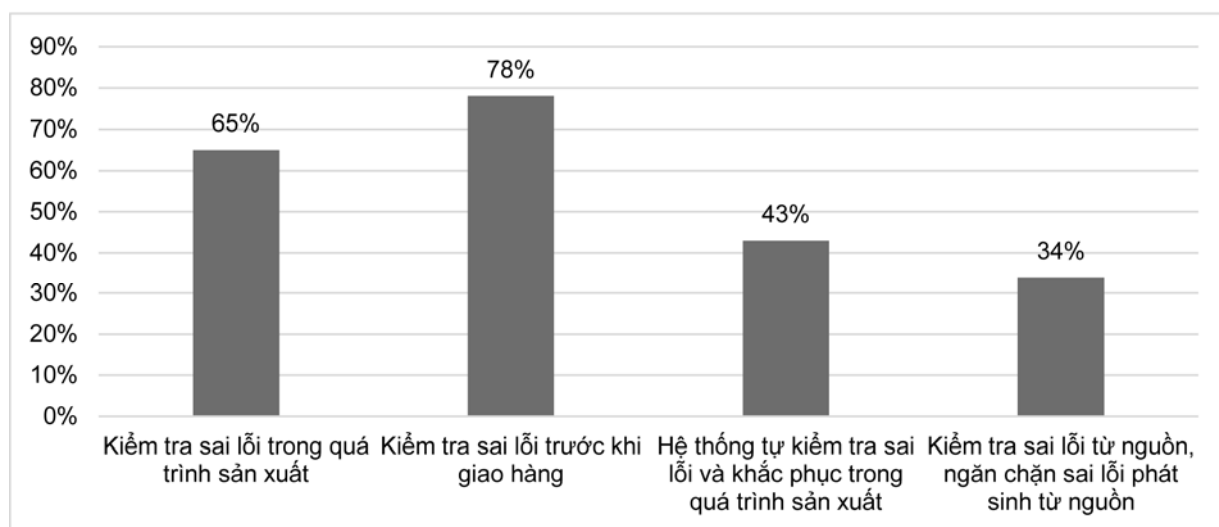
Đơn vị: phần trăm

	Trực quan hoá quy trình thực hiện công việc	Trực quan hoá tiêu chuẩn chất lượng và thời gian từng công đoạn	Trực quan hoá thông tin chia sẻ kinh nghiệm làm việc
Không có	39	30	67
Đã có thông tin nhưng chưa trực quan dễ hiểu	49	53	28
Đã trực quan ở vị trí tất cả mọi người đều thấy và dễ hiểu	12	17	5

(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

2.5. Thực trạng áp dụng công cụ ngăn ngừa sai lỗi

Hình 5: Thực trạng áp dụng công cụ ngăn ngừa sai lỗi



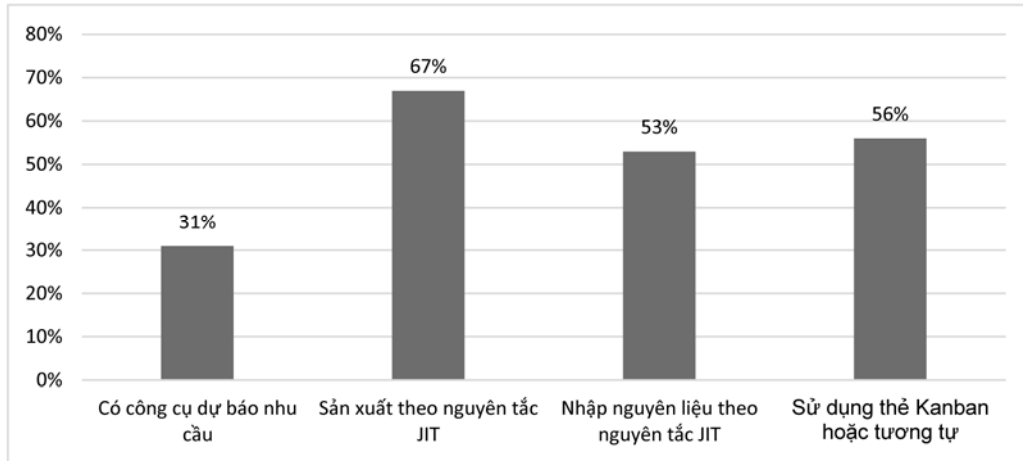
(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Các doanh nghiệp được khảo sát phần lớn đều trả lời là có thực hiện kiểm tra hàng sai lỗi trong quá trình sản xuất và trước khi giao hàng (65% và 78%). 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 sản xuất hàng xuất khẩu. Tuy nhiên, tỉ lệ doanh nghiệp có hệ thống tự kiểm tra sai lỗi và khắc phục ngay trong quá trình sản xuất thì thấp hơn (43%) và những doanh nghiệp chủ động phân tích các rủi ro sai lỗi, các nguyên nhân phát sinh sai lỗi để chủ động khắc phục cũng

như đảm bảo không có hàng lỗi xuất ra ngoài nhà máy chỉ chiếm 34%. Điều này cho thấy các doanh nghiệp vẫn tập trung vào việc kiểm tra hàng lỗi nhiều hơn là nghiên cứu kiểm soát nguyên nhân và quy trình sản xuất để chủ động kiểm soát được sai lỗi.

2.6. Thực trạng áp dụng hệ thống sản xuất đúng thời điểm

Hình 6 : Thực trạng áp dụng hệ thống sản xuất đúng thời điểm



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

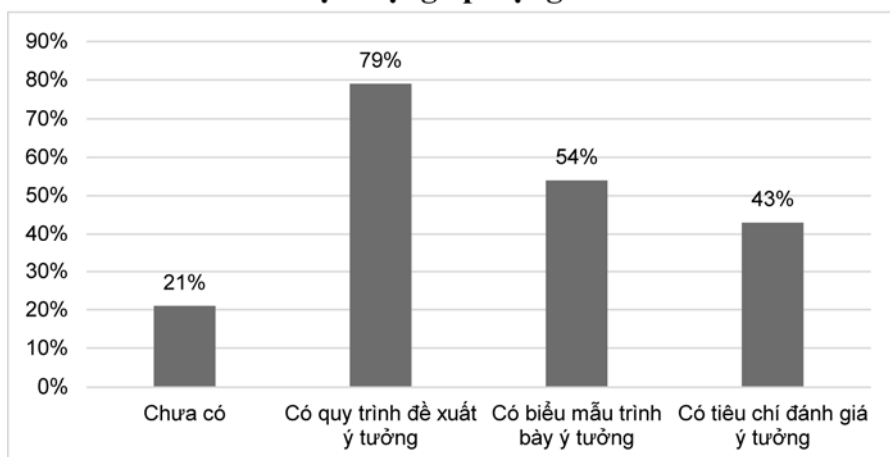
Hoạt động dự báo của doanh nghiệp đã được quan tâm phát huy nhưng phần lớn đều mang tính chủ quan. Chỉ 31% có sử dụng các công cụ thống kê để dự báo nhu cầu sản phẩm nên rất cần phải có sự phối hợp cũng như đưa ra các công cụ dự báo mang tính khoa học nhiều hơn nữa. Các doanh nghiệp đã chú trọng để quá trình sản xuất được kéo bởi thời gian giao và số lượng thành phẩm (67%). Điều này cũng do đặc trưng của doanh nghiệp xuất khẩu thường sản xuất theo đơn đặt hàng của đối tác. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp còn gặp khó khăn về phía nguồn cung nên chỉ có 53% có thể nhập nguyên liệu theo nguyên tắc đúng thời điểm. Các doanh nghiệp cũng đã chú trọng đến việc sử dụng thẻ Kanban hoặc các bảng chỉ dẫn để kiểm soát quá trình sản xuất sao cho lượng sản xuất ở các khâu được kéo bởi nhu cầu của khâu ngay sau đó (56%). Nhìn chung thực hành sản xuất đúng thời điểm được thực hiện ở mức trung bình.

2.7. Thực trạng áp dụng cải tiến liên tục Kaizen

Thực trạng áp dụng cải tiến liên tục Kaizen được đánh giá thông qua các tiêu chí về hoạt động Kaizen cá nhân và Kaizen nhóm thể hiện mức độ doanh nghiệp áp dụng Kaizen như chưa có quy trình hay quy định cho Kaizen, đã có quy trình hướng dẫn, có biểu mẫu hoặc văn bản quy định cụ thể, và có tiêu chí đánh giá cho hoạt động.

Về hoạt động Kaizen cá nhân:

Hình 7: Thực trạng áp dụng Kaizen cá nhân

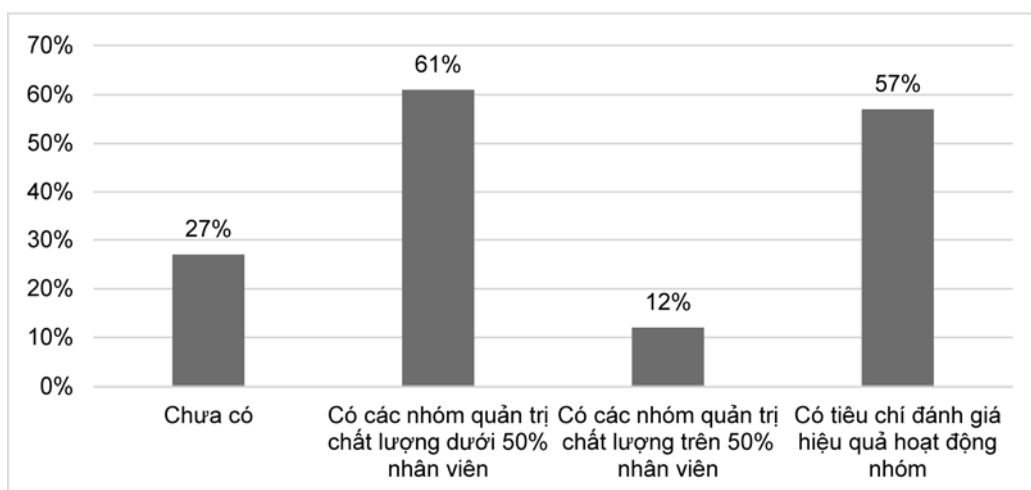


(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

Cải tiến liên tục Kaizen cũng được doanh nghiệp xem 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. Tỷ lệ 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 khá cao là 79%. Tuy nhiên biểu mẫu trình bày ý tưởng chỉ có 54%. Điều này cho thấy một bộ phận doanh nghiệp chỉ đưa ra quy định chung chung chứ chưa thực sự đi sâu vào chi tiết cho quá trình đề xuất ý tưởng thành văn bản. Tỷ lệ có tiêu chí đánh giá ở mức 43%, tức là chưa đến một nửa số doanh nghiệp có các tiêu chí đánh giá cụ thể cho các ý tưởng của cá nhân. Như vậy, 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, nhưng vẫn thiếu sự hỗ trợ cần thiết để tạo điều kiện cho nhân viên tham gia mạnh dạn hơn trong cải tiến.

Về hoạt động Kaizen nhóm:

Hình 8: Thực trạng áp dụng Kaizen nhóm



(Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả)

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. Tỷ lệ 27% các doanh nghiệp chưa có các hoạt động cải tiến theo nhóm cho thấy thực hành này chưa phải quá phổ biến. 61% doanh nghiệp đã có các nhóm quản trị chất lượng nhằm mục tiêu cải tiến chất lượng hoạt động và quy trình nhưng được áp dụng cho dưới 50%

nhân viên của doanh nghiệp. Như vậy phần lớn trong số các doanh nghiệp đã có Kaizen nhóm là áp dụng hình thức này cho dưới $\frac{1}{2}$ số lượng nhân viên. Chỉ có tỉ lệ 12% là áp dụng Kaizen cho trên $\frac{1}{2}$ số nhân viên. Hơn một nửa số doanh nghiệp có tiêu chí đánh giá hoạt động nhóm.

3. Đánh giá chung

Phân tích thực trạng từ các công cụ thực hành QTTG trong các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam cho thấy, những thực hành liên quan đến sơ đồ chuỗi giá trị, 5S, và quản trị trực quan đang được các doanh nghiệp áp dụng nhiều nhất. Có thể thấy rằng đây là các công cụ rất phổ biến và ở mức độ nào đó các doanh nghiệp đều đã tiếp cận. Tuy nhiên khi phân tích sâu về mức độ thực hiện các công cụ này thì các doanh nghiệp phần lớn mới chỉ tiếp cận ở mức độ trung bình như là sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại, 3S đầu tiên trong phương pháp 5S, và các công cụ quản trị trực quan ở một số bộ phận. Vẫn còn một tỉ lệ tương đối các doanh nghiệp đã tiếp cận các công cụ này nhưng thực hành chưa sâu và chưa triệt để. Các công cụ khác được cho là nâng cao hơn như ngăn ngừa sai lỗi, sản xuất đúng thời điểm và cải tiến liên tục có tỷ lệ số lượng doanh nghiệp thực hiện thấp hơn, ở trên dưới $\frac{1}{2}$ số doanh nghiệp tham gia khảo sát. Mức độ thực hành của các doanh nghiệp đối với các công cụ cũng chưa cao.

Có thể thấy rằng các doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu phải chịu sức ép rất lớn về các quy chuẩn chất lượng, đồng thời là sức ép về giá cả cạnh tranh trên thị trường quốc tế nên họ phải tập trung nhiều hơn vào các thực hành liên quan trực tiếp đến sản xuất và có chi phí hợp lý hơn như sơ đồ chuỗi giá trị, 5S, quản trị trực quan. Những thực hành liên quan đến ngăn ngừa sai lỗi và sản xuất đúng thời điểm cũng đã được quan tâm nhất định do sức ép về chất lượng sản phẩm và giao hàng của doanh nghiệp xuất khẩu. Tuy nhiên thực hành về cải tiến liên tục thì cần được quan tâm hơn. Đây là công cụ đòi hỏi sự quyết tâm và nhất quán cao của toàn bộ doanh nghiệp, cũng cần sự thay đổi trong tư duy làm việc nên khó áp dụng với nhiều tổ chức.

Từ thực trạng trên cho thấy doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam đã áp dụng các thực hành QTTG trong hoạt động sản xuất kinh doanh của mình ở mức độ nhất định bất kể họ có gọi tên các thực hành này theo các thuật ngữ trong QTTG hay không. Mức độ áp dụng QTTG của doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu của Việt Nam nhìn chung ở mức trung bình và tập trung cao hơn ở những thực hành được cho là căn bản như sơ đồ chuỗi giá trị, 5S, quản trị trực quan, ngăn ngừa sai lỗi. Những công cụ được cho là nâng cao hơn như sản xuất đúng thời điểm hay cải tiến liên tục Kaizen thì mức độ thực hành thấp hơn. □

Tài liệu tham khảo:

1. Phan Chí Anh (2008), “Thực hành 5S - Nền tảng cải tiến năng suất”, NXB. Lao động, Hà Nội.
2. Bộ Công thương, “Báo cáo xuất nhập khẩu Việt Nam” các năm 2017 đến 2021, NXB Công thương, Hà Nội.
3. Nguyễn Hồng Sơn và Nguyễn Đăng Minh (2013). *Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*. Hà Nội: Nhà xuất bản Hà Nội, 218-228.
4. Phạm Anh Tuấn (2008), *Triết lý quản trị Kaizen*, Tạp chí nhà quản lý, 10/2008.
5. Martinez-Jurado P.J & Moyano-Fuentes J. (2014). *Key determinants of lean production adoption: evidence from the aerospace sector*. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 25:4, 332-345.

6. Shah, R., Ward, P.T. (2003). *Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance*. *Journal of Operations Management* 21(2), 129–149.
7. Shah R., Ward P.T. *Defining and developing measures of lean production*. *Journal of Operations Management* 25 (2007) 785–805.
8. Shook J. (2008), *Managing to Lean*. Enterprise Institute.
9. Womack, J.P., Jones, D.T., Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. Rawson Associates, New York.
10. Womack, J.P., Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth for Your Corporation*. Simon & Schuster, New York
11. Womack, James P., Jones, Daniel T. (2003). *Lean Thinking – Banish waste and create wealth in your corporation*, Edition, Free Press, New York, NY.