

# THỰC TRẠNG LÃNG PHÍ VÀ MÔ HÌNH QUẢN TRỊ TINH GỌN ĐỀ XUẤT CHO CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT – CHẾ BIẾN CÂY CÔNG NGHIỆP TẠI TỈNH KON TUM

NGUYỄN NGỌC THẢO VY

*Phân hiệu Đại học Đà Nẵng tại Kon Tum;*

*nntvy@kontum.udn.vn*

**Tóm tắt.** Quản trị tinh gọn (QTTG) là một trong những phương pháp quản trị hữu hiệu nhằm liên tục loại bỏ tất cả các lãng phí trong quá trình sản xuất thông qua các công cụ 5S, Kaizen, Quản lý trực quan... Lợi ích chính của hệ thống này là giảm chi phí sản xuất, tăng sản lượng, rút ngắn thời gian sản xuất hướng đến xây dựng một hệ thống sản xuất không có dư thừa, lãng phí. Với tính ưu việt, quản trị tinh gọn sẽ mở ra một con đường mới cho tư duy quản trị của các nhà quản lý doanh nghiệp (DN) Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp sản xuất – chế biến sản phẩm từ cây công nghiệp nói riêng. Bài nghiên cứu tập trung khai thác 2 công cụ 5S và Kaizen trong sản xuất tinh gọn (SXTG) trên cơ sở đó đề xuất mô hình ứng dụng QTTG phù hợp với các doanh nghiệp sản xuất – chế biến sản phẩm từ cây công nghiệp tại tỉnh Kon Tum.

**Từ khóa.** Quản trị tinh gọn; 5S; Kaizen; sản phẩm cây công nghiệp; sản xuất

## CURRENT STATUS OF WASTE AND SUGGEST A LEAN MANAGEMENT MODEL IN COMPANIES PRODUCING AND PROCESSING PRODUCTS FROM INDUSTRIAL PLANTS: CASE STUDY IN KON TUM PROVINCE

**Abstract.** Lean management is one of the adaptive management methods to continuously eliminating waste of any resource or process through tools 5S, Kaizen, Visual Management ..., etc. The main benefit of this system is to reduce production costs, increase productivity, shorten production time and lead to construction of a production system without redundancy and waste. With an evolutionary problem-solving ability, Lean management opens a new avenue for thinking of the general business administrator in Vietnam and special firms that manufacturing and processing of products from industrial plants. The study focused on exploiting 5S and Kaizen 2 tools in manufacturing compact and find out Lean application model consistent with the company that processing and producing from industrial plants: case study in Kon tum Province.

**Key words.** Lean management; 5S; Kaizen; products from industrial plants; Production

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Những năm gần đây, dưới sức ép cạnh tranh toàn cầu, ảnh hưởng từ cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới nên các doanh nghiệp Việt Nam gặp phải không ít khó khăn. Với nền kinh tế hội nhập, nhiều doanh nghiệp nước ngoài đầu tư vào Việt Nam gây nên làn sóng cạnh tranh khốc liệt buộc một số doanh nghiệp trong nước phải cắt giảm, ngừng sản xuất hoặc giải tán khi không đủ năng lực cạnh tranh. Theo Tổng cục Thống kê, năm 2013 có 76.955 doanh nghiệp thành lập mới, 60.737 giải thể hoặc ngừng hoạt động, tăng 11,9% so với năm 2012. Trong quý I/2014 đã có thêm 16.745 doanh nghiệp phải dừng hoạt động, tăng 9,6% so với cùng kỳ năm 2013 [1]. Thực tiễn phản ánh sự hạn chế trong quản lý, điều hành và sự thiếu ổn định, không bền vững trong tư duy, phương pháp quản trị của các doanh nghiệp. Vì vậy làm thế nào để nâng cao hiệu quả hoạt động, chất lượng sản phẩm, dịch vụ và tối đa hiệu quả kinh doanh luôn là bài toán khó của các nhà quản lý.

Hiện nay, các doanh nghiệp chế biến sản phẩm từ cây công nghiệp như cà phê, cao su, chè, điều, hồ tiêu... cũng gặp rất nhiều khó khăn về chất lượng sản phẩm, thị trường tiêu thụ. Nhiều nhà nghiên cứu đã đề xuất các phương pháp cải thiện năng suất, chất lượng cho doanh nghiệp thông qua các công cụ như TQM, ISO, Kaizen, 5S, Lean,... Tuy nhiên, những phương pháp này chỉ áp dụng chung cho tất cả các

doanh nghiệp mà chưa đi sâu vào việc phân tích đặc điểm của từng loại hình sản phẩm. Những năm gần đây quản trị tinh gọn (QTTG) bắt đầu được ứng dụng rộng rãi trên thế giới, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng QTTG giúp giảm 50% thời gian sản xuất chính, 80% chi phí sản xuất kinh doanh, 30% mặt bằng sản xuất đồng thời giúp tăng 30% năng suất lao động (Lathin và cộng sự 2001, Ferdousi và Ahmed 2009) [2], [3]. Để giúp các doanh nghiệp sản xuất - chế biến sản phẩm từ cây công nghiệp trên địa bàn tỉnh Kon Tum đứng vững trên thị trường trong và ngoài nước thì phương pháp QTTG là sự lựa chọn thiết yếu, giúp nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh thông qua cắt giảm tối đa lãng phí.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở lý thuyết về Quản trị tinh gọn

Quản trị tinh gọn phát triển tại Nhật Bản từ những năm 60 của thế kỷ XX, hiện nay QTTG được áp dụng trên tất cả các lĩnh vực từ sản xuất kinh doanh, bán lẻ, đến dịch vụ y tế, đào tạo, hành chính công... Thuật ngữ “Lean manufacturing” lần đầu tiên xuất hiện vào năm 1990, trong quyển *The Machine that Changed the World* (Cỗ máy làm thay đổi cả thế giới) của James Womack và cộng sự [4]. Quản trị tinh gọn là hệ thống các phương pháp được áp dụng trong doanh nghiệp nhằm loại bỏ lãng phí, giảm thiểu thời gian sản xuất, nâng cao năng suất và lợi nhuận. Mô hình QTTG giúp doanh nghiệp phát hiện, nhận dạng lãng phí, từ đó sử dụng các công cụ, phương pháp khoa học để giảm thiểu tối đa các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm trong quá trình sản xuất kinh doanh (Nguyễn Đăng Minh và cộng sự, 2013) [5]. Các lãng phí trong doanh nghiệp sản xuất (Ohno và Taiichi, 1988) [6] là:

- + Chờ đợi: Thời gian công nhân, máy móc nhàn rỗi do tắc nghẽn luồng sản phẩm
- + Di chuyển: Sự dịch chuyển nguyên vật liệu không tạo ra giá trị gia tăng cho sản phẩm
- + Gia công thừa: Sử dụng quá nhiều nguồn lực không cần thiết vào sản xuất.
- + Tồn kho: Dự trữ quá mức cần thiết về nguyên vật liệu, bán thành phẩm, thành phẩm
- + Thao tác thừa: Thao tác không cần thiết xảy ra trong quá trình sản xuất do thiếu các quy trình, quy chuẩn hoặc công tác đào tạo không hiệu quả
- + Lỗi: Sản phẩm/ dịch vụ lỗi, cần phải sửa chữa
- + Sản xuất thừa: Sản xuất vượt quá định mức mà khách hàng yêu cầu

Để tiết kiệm chi phí, các doanh nghiệp nên áp dụng QTTG bằng những công cụ đòi hỏi ít sự đầu tư tài chính nhất như 5S, Kaizen, Quản lý trực quan, JIT, TQM (Quản trị chất lượng toàn diện)... (Braglia và cộng sự 2006; Salem và cộng sự 2006; Shah và Ward 2007) [7] [8] [9].

### 2.2. Các mô hình quản trị tinh gọn

Trên thế giới có nhiều nghiên cứu về yếu tố giúp triển khai quản trị tinh gọn thông qua các mô hình. Mô hình đầu tiên được Day đề cập đến hai yếu tố quan trọng giúp doanh nghiệp triển khai QTTG thành công là vai trò dẫn dắt của lãnh đạo và sự sẵn sàng thay đổi văn hóa doanh nghiệp. Soriano Meier và Forrester (2002) [10] chỉ ra hiệu quả lãnh đạo, khả năng giải quyết vấn đề theo nhóm, hoạt động đào tạo và trao quyền cho nhân viên là các yếu tố ảnh hưởng chính đến hiệu quả triển khai JIT và TQM.

Nghiên cứu mô hình các nhân tố tác động đến hiệu quả việc áp dụng QTTG vào chi nhánh doanh nghiệp Nhật Bản đặt tại Singapore, Rodgers và Wong (1996) [11] đã cho thấy sự khác biệt khi áp dụng vào mỗi quốc gia. Cụ thể, nếu ở Nhật Bản, yếu tố về thực hành và chính sách nhân sự có tác động lớn tới hiệu quả áp dụng QTTG thì ở Singapore yếu tố này lại không ảnh hưởng nhiều, đồng thời là điểm yếu của các doanh nghiệp Singapore. Mặt khác, các doanh nghiệp ở Singapore rất biết tận dụng điểm mạnh của mình là khả năng xây dựng định hướng và tinh thần làm việc nhóm, cũng như tuyển dụng các chuyên gia Nhật Bản, biến những điểm mạnh thành nhân tố quan trọng tác động đến hiệu quả áp dụng QTTG. Nói cách khác, mỗi quốc gia cần lưu tâm tới đặc thù nước mình để chủ động biến điểm mạnh thành nhân tố chủ chốt tác động lên sự thành công của việc áp dụng QTTG (Nguyễn Hồng Sơn & cs, 2014) [12]. Vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam cần linh hoạt trong việc ứng dụng QTTG sát thực với doanh nghiệp với vùng miền và yêu cầu văn hóa của từng địa phương.

Tại Thái Lan, các nhà máy đã áp dụng một số công cụ sản xuất tinh gọn trong đó có vòng tròn PDCA (Plan – Lập kế hoạch, Do – thực hiện, Check – Kiểm tra, Action – Hành động) của Deming nhưng hiệu quả chưa cao, nguyên nhân bắt nguồn từ hai yếu tố chính là nhà quản lý và nhân viên (Karn, 2009) [13]. Trong đó, tại công đoạn lập kế hoạch, công nhân và nhà quản lý tập trung vào việc đáp ứng đơn

hàng nên việc dành thời gian cho lập kế hoạch và trao đổi bị xâm phạm. Tại bước thực hiện và triển khai kế hoạch vào thực tế, nhân viên làm việc một cách thiếu ý thức, không đặt sự quan tâm vào việc cải tiến, thay đổi. Ở bước kiểm tra, các yếu tố văn hóa như tính chủ quan, không đưa ra sự thật vì sợ ảnh hưởng đến cá nhân làm cho vấn đề bị xem nhẹ và không có biện pháp giải quyết; ở bước hành động ngăn ngừa lỗi tái phát, nguyên nhân do thiếu sự cam kết của lãnh đạo. Dựa vào các nguyên nhân trên, tác giả đã đề xuất thêm bước Báo cáo (Report) bổ sung vào vòng tròn PDCA thành vòng tròn PDCRA để khuyến khích nhân viên trao đổi nhiều hơn với cấp trên.

Nghiên cứu về mô hình quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam, Nguyễn Đăng Minh và cộng sự (2014) [14] đề xuất mô hình gồm 3 giai đoạn:

(1) Quá trình triển khai QTTG trong doanh nghiệp thông qua 3 giai đoạn: giai đoạn 1 xây dựng quy trình thực hiện, bộ tiêu chí đánh giá kiểm tra cho các hoạt động 5S, Kaizen, Quản lý trực quan; giai đoạn 2 Triển khai áp dụng thí điểm QTTG tại một bộ phận trong doanh nghiệp và giai đoạn 3 triển khai áp dụng QTTG trên toàn doanh nghiệp

(2) Các nhân tố tác động đến hiệu quả của quá trình triển khai QTTG: nhóm tác giả đã đưa ra 4 nhân tố Sự tham gia của người lao động vào quá trình áp dụng QTTG, Sự cam kết lâu dài của ban lãnh đạo, Chính sách đào tạo và Chính sách khuyến khích khen thưởng

Qua các mô hình quản trị tinh gọn đã được nghiên cứu, ứng dụng khẳng định con người là nhân tố then chốt quyết định hiệu quả của quá trình áp dụng QTTG. Các doanh nghiệp cần chú trọng đến văn hóa của nhân viên, sự cam kết và theo sát của lãnh đạo, hoạt động đào tạo về khoa học để giải quyết vấn đề và quản trị thời gian trong quá trình áp dụng QTTG tại doanh nghiệp mình.

### 2.3. Phương pháp nghiên cứu

Để thực hiện tốt các mục tiêu đặt ra trong nghiên cứu và thu được các kết quả chính đáng từ nghiên cứu, quá trình nghiên cứu đã vận dụng tổng hợp các phương pháp nghiên cứu khác nhau:

- Sử dụng phương pháp tổng hợp lý thuyết về các mô hình ứng dụng QTTG với mục đích tìm kiếm mô hình phù hợp cho các doanh nghiệp sản xuất – chế biến cây công nghiệp tại tỉnh Kon Tum.
- Các số liệu thứ cấp được cập nhật thường xuyên từ các nguồn thông tin của Tổng cục thống kê và các sách, bài báo, báo cáo khoa học trong giai đoạn từ năm 2014 - 2016.
- Số liệu sơ cấp được thu thập trong năm 2017, qua quá trình phỏng vấn trực tiếp các doanh nghiệp chế biến cây công nghiệp thông qua việc đi thực địa, thăm quan nhà máy sản xuất. Nguồn thông tin sơ cấp từ tác nhân sản xuất với số mẫu 10 doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Kon Tum về thực trạng hoạt động sản xuất, chế biến sản phẩm và các lãng phí trong quá trình sản xuất kinh doanh. Từ đó đề xuất mô hình quản trị trong sản xuất nhằm giúp doanh nghiệp thích ứng linh hoạt với sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

## 3. THỰC TRẠNG HOẠT ĐỘNG QUẢN TRỊ TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT – CHẾ BIẾN SẢN PHẨM TỪ CÂY CÔNG NGHIỆP TẠI KON TUM

### 3.1. Đặc điểm sản phẩm từ cây công nghiệp

Sản phẩm từ cây công nghiệp là những sản phẩm, bán thành phẩm của ngành sản xuất nông nghiệp thông qua trồng cây công nghiệp với tư liệu sản xuất là đất. Cây công nghiệp (chè, cà phê, cao su, điều, hồ tiêu, mía...) cho sản phẩm dùng làm nguyên liệu trong công nghiệp thực phẩm, công nghiệp chế biến, công nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng,... Như vậy, sản phẩm từ cây công nghiệp tập trung ở nhóm hàng thực phẩm, nhiên liệu, nguyên vật liệu, dược phẩm... và các sản phẩm đặc thù. Hiện sản phẩm cây công nghiệp phục vụ thị trường nội địa khoảng 5 - 10% sản lượng, còn lại là xuất khẩu. Trong đó cà phê, hạt điều, cao su, hồ tiêu, sắn là năm sản phẩm xuất khẩu chủ lực của Việt Nam đạt kim ngạch xuất khẩu hơn 9 tỷ USD năm 2015, chiếm khoảng 30% tổng giá trị xuất khẩu nông - lâm - thủy sản, tương đương 5,5% tổng giá trị xuất khẩu hàng hóa Việt Nam (Tổng cục Hải quan 12/2015).

### 3.2. Thực trạng hoạt động sản xuất – chế biến

Việt Nam có nhiều lợi thế phát triển sản phẩm cây công nghiệp chủ lực như điều kiện khí hậu, thổ nhưỡng phù hợp, chi phí sản xuất thấp. Ngành hàng cây công nghiệp tồn tại nhiều điểm yếu như:

+ Phát triển ồ ạt vượt quy hoạch, hầu hết các nhà máy chỉ sản xuất hàng hoá dạng nguyên liệu, chưa sản xuất hàng tiêu dùng, chất lượng sản phẩm không cao, chưa có thương hiệu mạnh.

+ Công nghệ thu hái, chế biến lạc hậu, thiếu vốn đầu tư, liên kết sản xuất yếu, hạ tầng các vùng sản xuất chưa đáp ứng được yêu cầu phát triển... chưa tìm kiếm được thị trường tiêu thụ sản phẩm ổn định, sức cạnh tranh của hàng hoá kém.

Những hạn chế này khiến giá các sản phẩm xuất khẩu chủ lực của Việt Nam luôn thấp hơn sản phẩm cùng loại của các nước khác, khó đáp ứng các tiêu chuẩn kỹ thuật của các quốc gia nhập khẩu, nhất là yêu cầu về an toàn thực phẩm, các chứng chỉ chất lượng cao. Khi Việt Nam tham gia vào hiệp định thương mại tự do (FTA), các doanh nghiệp sản xuất - kinh doanh sản phẩm cây công nghiệp có cơ hội mở rộng thị phần tại các thị trường lớn nhất thế giới như Hoa Kỳ, Nhật Bản và các nước Châu Âu. Vì vậy, tăng cường đầu tư, tổ chức lại sản xuất theo hướng hiện đại là vấn đề cấp thiết hiện nay.

### 3.3. Nhận diện các lãng phí trong doanh nghiệp

Bất kỳ một đơn vị nào khi sản xuất, kinh doanh đều hướng tới lợi nhuận. Lợi nhuận là mục tiêu hoạt động và tồn tại của mỗi doanh nghiệp. Lợi nhuận gắn liền với chi phí sản xuất, chất lượng sản phẩm, doanh thu, khách hàng... để tăng lợi nhuận thì cần tăng doanh thu, tăng sản lượng hàng bán được, giảm chi phí sản xuất, kinh doanh. Căn cứ vào những phân tích về các loại lãng phí theo các tài liệu về quản trị tinh gọn như cuốn Hệ thống sản xuất Toyota của James Womack (1990) và cộng sự, cuốn The Lean Toolbox (Bicheno và Holweg, 2009), việc nhận diện các lãng phí trong các doanh nghiệp sản xuất từ sản phẩm cây công nghiệp được xác định bao gồm 7 loại lãng phí cơ bản. Các loại lãng phí này được đưa vào bản câu hỏi dành cho các nhân viên, nhà quản trị trong quá trình điều tra thực trạng của 10 doanh nghiệp trên địa bàn tỉnh Kon Tum. Bên cạnh các câu hỏi về xác định việc có hay không có các lãng phí, còn có câu hỏi mở mô tả chính xác các loại lãng phí này và nguyên nhân gây ra các lãng phí đó cũng như đánh giá mức độ nghiêm trọng của lãng phí.

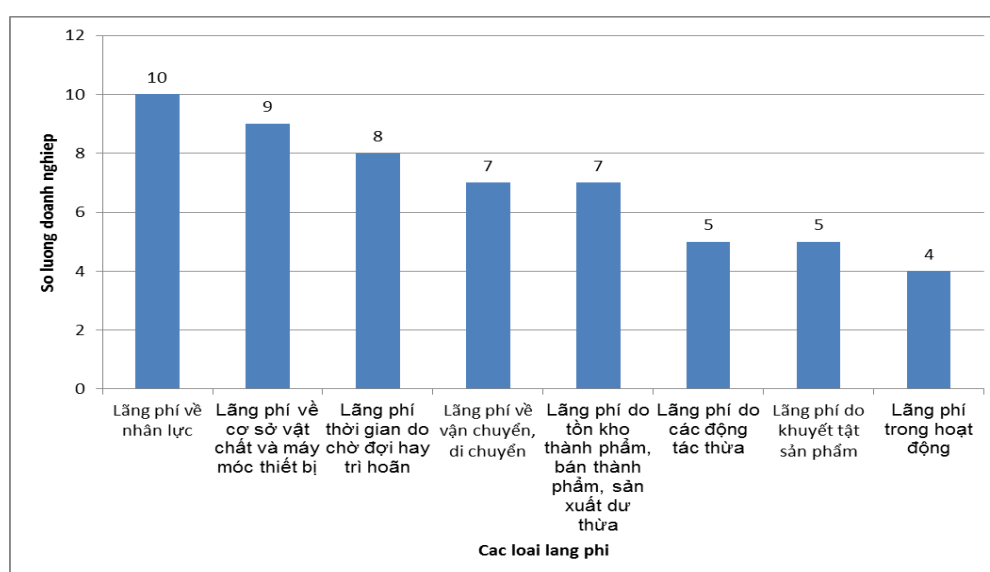
Như vậy trong 8 loại lãng phí trên, dựa vào kết quả điều tra phỏng vấn, tác giả đã bổ sung thêm 1 loại lãng phí: Lãng phí về cơ sở vật chất và máy móc thiết bị. Theo T. Berlec các lãng phí này chiếm 10-15% chi phí sản xuất, vì vậy đòi hỏi DN trong ngành sản xuất sản phẩm từ cây công nghiệp cần nhận diện, loại bỏ các loại lãng phí trên cơ sở xây dựng kế hoạch sản xuất hợp lý đáp ứng yêu cầu khách hàng nhưng không gây lãng phí. Sắp xếp nơi làm việc đảm bảo nguyên tắc: Cái gì cần cho sản xuất mới được để nơi sản xuất, đồ đạc – trang thiết bị - dụng cụ - nguyên vật liệu sắp xếp đảm bảo an toàn, tính sẵn có, thuận tiện cho sản xuất, có biện pháp quản lý quá trình phù hợp, đạt hiệu quả cao.

Kết quả nghiên cứu về nhận diện các lãng phí tại các doanh nghiệp được cho trong hình 1. Có thể thấy, trong các loại lãng phí, lãng phí về nguồn nhân lực chiếm tỷ lệ cao nhất, tất cả các doanh nghiệp tham gia khảo sát đều xác nhận có loại lãng phí này trong tổ chức của mình. Kết quả điều tra các doanh nghiệp cho thấy việc sử dụng quá nhiều lao động so với yêu cầu của công việc và bố trí lao động không đúng với sở trường và chuyên môn của họ. Các doanh nghiệp không khai thác hết sức sáng tạo của người lao động và hầu như không có hoạt động khích lệ và tận dụng sự sáng tạo của người lao động. Tiếp theo đó là các lãng phí về cơ sở vật chất (chiếm 90%) và lãng phí về thời gian (chiếm 80%). Lãng phí về vận chuyển, di chuyển và lãng phí do tồn kho thành phẩm, bán thành phẩm, sản xuất dư thừa chiếm tỷ lệ 70%. Lãng phí do các động tác thừa và lãng phí do khuyết tật sản phẩm chiếm 50%, lãng phí trong hoạt động chiếm 40%.

Bảng 1: Kết quả nhận diện các loại lãng phí trong doanh nghiệp

STT	Các loại lãng phí và mô tả
1	<i>Lãng phí về cơ sở vật chất và máy móc thiết bị:</i> dư thừa máy móc thiết bị, máy móc thiết bị không được sử dụng hết công suất, không có biện pháp tận dụng công suất máy móc khi dư thừa, kho bãi không được tận dụng...
2	<i>Lãng phí về nhân lực:</i> Thừa lao động, không có việc để bố trí cho lao động, không bố trí công việc phù hợp với năng lực và chuyên môn, không tạo môi trường thuận lợi để người lao động phát huy được sức sáng tạo, không tổ chức đào tạo chuyên môn để nâng cao tay nghề cho lao động
3	<i>Lãng phí thời gian do chờ đợi hay trì hoãn:</i> Công nhân, thiết bị không thể tiến hành công việc do phải chờ một hoạt động khác kết thúc hoặc phải chờ nguyên vật liệu chuyển đến. Đặc biệt trong quy trình sơ chế mù cao su thời gian trữ ổn định 20-25 ngày gây khó khăn cho việc xây dựng quy trình sản xuất ổn định, thu hẹp phân xưởng, giảm thời gian chết giữ các công đoạn.
4	<i>Lãng phí về vận chuyển, di chuyển:</i> Trong quá trình sản xuất, nguyên liệu, trang thiết bị, bán thành phẩm phải vận chuyển qua giai đoạn trung gian do việc sắp xếp nơi làm việc không hợp lý, quy trình sản xuất không phù hợp. Điển hình các dây truyền trong nhà máy chế biến mù cao su không liên tục với nhau do đó cần có công nhân vận chuyển qua các giai đoạn trung gian gây lãng phí thời gian, chi phí nhân công
5	<i>Lãng phí trong hoạt động:</i> Đây là loại lãng phí khó nhìn thấy rõ và phần lớn là ẩn trong các hoạt động thường ngày của mỗi người khi phải dùng nhiều thời gian, nguồn lực không cần thiết để hoàn thành công việc. Đối với ngành cao su, diện tích đất trồng cao su dư thừa, bị bỏ hoang, quy trình sơ chế lạc hậu, sử lý nước thải không triệt để. Đối với doanh nghiệp trồng chế biến cà phê theo phương pháp truyền thống khiến chi phí phân bón tăng, lượng nước tưới tiêu tốn nhiều, không tận dụng được bã vỏ cà phê.
6	<i>Lãng phí do tồn kho thành phẩm, bán thành phẩm, sản xuất dư thừa:</i> việc sản xuất quá nhiều, sản xuất những hàng hóa khách hàng không yêu cầu, mua vào quá nhiều nguyên vật liệu gây ứ đọng nguồn vốn, phải trả lãi suất vay và các chi phí khác như thuê mặt bằng nhà kho, chi phí bảo quản, chi phí hồng hóc ... Đặc biệt một số sản phẩm có tính vụ mùa, DN dự trữ sản lượng lớn mà không có các phương pháp dự báo nhu cầu phù hợp như ngành chế biến mù cao su.
7	<i>Lãng phí do các động tác thừa:</i> Khi người công nhân lấy một chi tiết sản phẩm lên, đặt xuống hay tìm kiếm sản phẩm chỉ tạo ra các cử động. Các cử động này không làm gia tăng giá trị cho chính chi tiết sản phẩm đó. Đối với sản phẩm cà phê, cao su, ca cao, tiêu... cảm quan sản phẩm bằng mắt, tay là cần thiết tuy nhiên tác động này lại không gia tăng giá trị cho sản phẩm.
8	<i>Lãng phí do khuyết tật sản phẩm:</i> Sản phẩm lỗi gây tổn thất chi phí trực tiếp cho DN, kéo theo các chi phí gián tiếp như chi phí khắc phục, chi phí tiêu hủy, chi phí bồi thường giải quyết khiếu nại. Đặc biệt vấn đề cà phê thu hái sớm còn xanh, sau khi sơ chế cà phê nhân hạt nhỏ, sẫm màu, hương vị giảm.

(Nguồn: Kết quả điều tra)



(Nguồn: Kết quả điều tra)

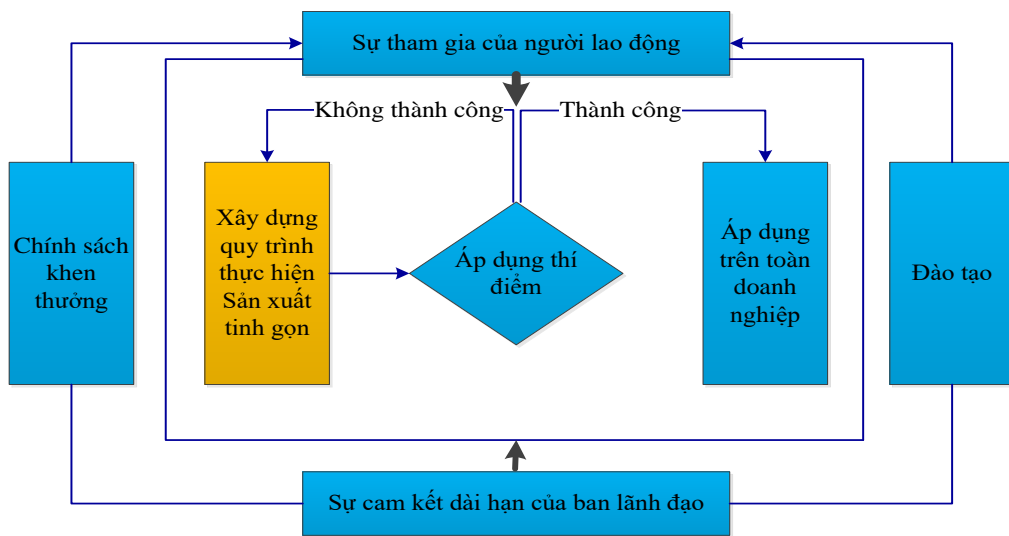
Hình 1: Nhận diện các loại lãng phí trong doanh nghiệp

**4. GIẢI PHÁP ĐẨY MẠNH TRIỂN KHAI QTTG VÀO CÁC DOANH NGHIỆP**

**4.1. Xây dựng mô hình sản xuất tinh gọn cho các doanh nghiệp**

Các DN sản xuất – chế biến cây công nghiệp tại Kon Tum, nơi còn hạn chế trong phát triển kinh tế, có nguồn tài chính và nguồn lực giới hạn nên việc áp dụng QTTG nên bắt đầu từng bước với những công cụ đòi hỏi ít vốn đầu tư, đơn giản, có khả năng áp dụng rộng rãi như 5S, Kaizen, quản lý trực quan hay sự tham gia của nhân viên,... nếu triển khai tốt các công cụ này sẽ tạo tiền đề vững chắc giúp doanh nghiệp triển khai những công cụ phức tạp hơn từng bước trở thành một doanh nghiệp tinh gọn toàn diện.

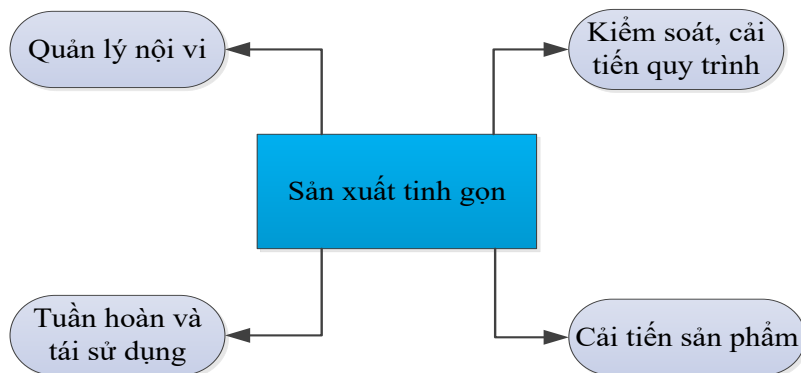
Từ thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất – chế biến cây công nghiệp tại Kon Tum và các mô hình QTTG đã được nghiên cứu, ứng dụng, nhóm tác giả đề xuất giải pháp cho việc ứng dụng QTTG vào các doanh nghiệp này từ mô hình của Nguyễn Đăng Minh & cộng sự (2014) trong đó có làm rõ cách thức triển khai 5S, Kaizen thông qua việc xây dựng quy trình thực hiện sản xuất tinh gọn.



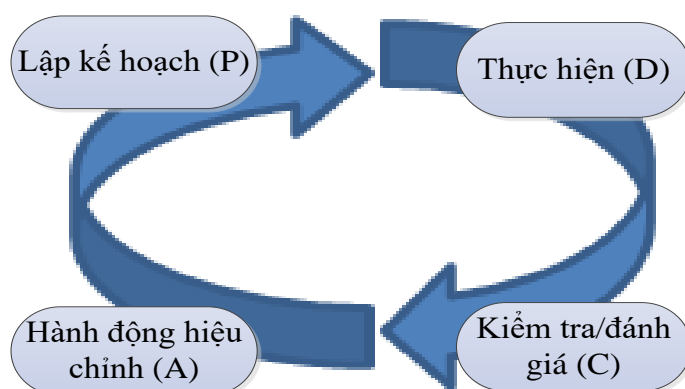
(Nguồn: Nguyễn Đăng Minh & cs, 2014)

Hình 2: Mô hình triển khai Quản trị tinh gọn

Việc xây dựng quy trình **sản xuất tinh gọn (SXTG)** sẽ được doanh nghiệp triển khai, áp dụng các công cụ 5S, Kaizen và thực hiện theo vòng tròn PDCA của Deming (Lập kế hoạch - Plan, Thực hiện – Do, Kiểm tra – Check, Hành động – Action). Trong đó việc áp dụng công cụ 5S được triển khai qua hoạt động Quản lý nội vi, Tuần hoàn tái sử dụng; công cụ Kaizen sẽ thông qua hoạt động Kiểm soát, cải tiến quy trình và Cải tiến sản phẩm.



Hình 3: Mô hình xây dựng quy trình sản xuất tinh gọn



Hình 4: Mô hình Quy trình triển khai sản xuất tinh gọn

#### 4.2. Các bước triển khai Quản trị tinh gọn vào DN

Quá trình triển khai QTTG vào DN sản xuất - chế biến sản phẩm từ cây công nghiệp tại Kon Tum thực hiện qua 3 giai đoạn:

*Giai đoạn 1: Xây dựng mô hình SXTG cho các công cụ 5S, Kaizen và quy trình thực hiện PDCA.*

Trong mô hình đề xuất của nhóm nghiên cứu thực hiện SXTG thông qua 2 công cụ 5S và vòng tròn Deming là giai đoạn đầu tiên trong quá trình triển khai áp dụng QTTG cho các doanh nghiệp sản xuất – chế biến cây công nghiệp tại Kon Tum có quy trình thực hiện như sau:

+ Mô hình SXTG với việc áp dụng công cụ 5S được triển khai qua 2 hoạt động Quản lý nội vi, Tuần hoàn và tái sử dụng. Hoạt động quản lý nội vi với các công việc: sắp xếp nguyên vật liệu, sản phẩm, máy móc, tài liệu, đồ vật theo trình tự ngăn nắp; giữ nơi làm việc sạch sẽ; khắc phục các rò rỉ, bảo trì tốt các thiết bị máy móc; tự giác và tạo thành thói quen, chuẩn mực cũng như văn hoá của toàn tổ chức. Hoạt động tuần hoàn và tái sử dụng với các công việc tuần hoàn, tái sử dụng, tái chế tại chỗ đưa vào sử dụng lại; tạo ra các sản phẩm phụ khác. Mô hình SXTG với việc áp dụng công cụ Kaizen được triển khai qua 2 hoạt động Kiểm soát, cải tiến quá trình và Cải tiến sản phẩm với các công việc: chuẩn hóa các điều kiện vận hành trên các công đoạn; kiểm soát chất lượng, tổ chức sản xuất hiệu quả để giảm lãng phí, thất thoát; duy trì môi trường sản xuất, cải tiến sản phẩm đáp ứng các yêu cầu chất lượng ngày càng cao của thị trường xuất khẩu.

+ Quy trình thực hiện SXTG được thực hiện theo vòng tròn Deming với 4 bước lập kế hoạch, thực hiện, kiểm tra và hành động hiệu chỉnh. Việc lập kế hoạch phải xác định mục tiêu từ bao quát đến cụ thể, đề ra các tiêu chí đánh giá, đo lường, các phương pháp triển khai, thực hiện, phát động phong trào triển khai 5S, Kaizen. Quá trình triển khai SXTG cần đo lường, đánh giá kết quả đạt được và thường xuyên duy trì cải tiến các hoạt động, báo cáo kết quả thực hiện.

*Giai đoạn 2: Triển khai áp dụng thí điểm QTTG tại một bộ phận trong doanh nghiệp*

Quy trình thực hiện SXTG sẽ thử nghiệm tại một bộ phận cụ thể của doanh nghiệp. Mọi hoạt động QTTG của bộ phận này sẽ được thực hiện, kiểm tra và đánh giá theo đúng bộ quy trình, tiêu chí đã xây dựng ở giai đoạn 1. Kết thúc giai đoạn 2 sẽ có 2 trường hợp xảy ra:

+ Việc triển khai thử nghiệm nếu đạt hiệu quả cao, chứng minh bộ quy trình với tiêu chí kiểm tra phù hợp với thực tiễn doanh nghiệp. Quá trình triển khai áp dụng QTTG chuyển sang giai đoạn 3: Áp dụng cho toàn doanh nghiệp.

+ Ngược lại nếu việc triển khai thử nghiệm đạt kết quả thấp, điều đó chứng minh bộ quy trình có tiêu chí không phù hợp với đặc thù của doanh nghiệp cần quay lại giai đoạn 1 hiệu chỉnh, sau đó bộ quy trình với tiêu chí mới sẽ tiếp tục được áp dụng thử. Chu trình trên kết thúc khi kết quả ở giai đoạn 2 cao và chuyển tiếp qua giai đoạn 3.

*Giai đoạn 3: Triển khai áp dụng QTTG trên toàn doanh nghiệp*

Tại giai đoạn này, các hoạt động QTTG sẽ được triển khai đồng bộ và thống nhất theo bộ quy trình thực hiện với tiêu chí kiểm tra đánh giá trên phạm vi toàn doanh nghiệp. Để việc áp dụng mô hình QTTG đạt hiệu quả cao cần có sự tham gia của người lao động và sự cam kết lâu dài của ban lãnh đạo. Người lao

động chủ động thực hiện các hoạt động QTTG, đề xuất chính sách phù hợp với thực tiễn nhằm nâng cao hiệu quả áp dụng QTTG. Ban lãnh đạo cam kết, tin tưởng vào chiến lược áp dụng QTTG, luôn đánh giá cao vai trò của người lao động, tạo điều kiện hỗ trợ, ủng hộ người lao động từ mọi phía, đồng thời thúc đẩy sự tham gia của người lao động vào quá trình áp dụng QTTG thông qua chính sách đào tạo, cơ chế khen thưởng của DN.

+ Chính sách đào tạo: Ban lãnh đạo phải có tầm nhìn dài hạn, cam kết và hoàn toàn tin tưởng vào lợi ích, ý nghĩa của QTTG, định hướng, xây dựng kế hoạch đào tạo lâu dài, phù hợp với thực tiễn DN, duy trì kế hoạch đều đặn, liên tục. Chương trình đào tạo cho người lao động bao gồm đào tạo về nhận thức và đào tạo về kiến thức, mục đích của đào tạo nhận thức giúp người lao động thấu hiểu được sự cần thiết của tư duy quản trị và lợi ích của việc áp dụng QTTG, mục đích của đào tạo kiến thức giúp người lao động hiểu được cách thức triển khai áp dụng QTTG và thực hành tại công xưởng của mình.

+ Chính sách khen thưởng: Ban lãnh đạo cần có chính sách khen thưởng hợp lý, kịp thời, thường xuyên là động lực thúc đẩy người lao động tự giác tham gia vào quá trình QTTG tại DN. Thông qua chính sách khen thưởng, thể hiện cho người lao động thấy quyết tâm và cam kết của mình đối với việc áp dụng QTTG từ đó giúp người lao động tin tưởng vào sự lãnh đạo, vào chiến lược phát triển của DN sẽ chủ động, tự nguyện tham gia.

## 5. KẾT LUẬN

Tóm lại, quản trị tinh gọn đã bắt đầu có cơ sở để phát triển tại Việt Nam, tuy nhiên để phát triển quản trị tinh gọn mang đậm hương sắc Việt, có ích cho người Việt, thực tế đang đặt ra nhiều vấn đề phải tiếp tục nghiên cứu, triển khai áp dụng vào thực tiễn, từ đó xây dựng mô hình phù hợp cho từng loại hình DN. Để áp dụng thành công phương pháp QTTG, mỗi DN cần biết cách vận dụng sáng tạo, linh hoạt vào thực tiễn của DN mình. Với kết quả nghiên cứu được, nhóm nghiên cứu hi vọng cung cấp một tài liệu tham khảo có ích cho các DN sản xuất – chế biến cây công nghiệp tại Kon Tum, giúp các DN có thể phát huy tối đa lợi ích mà QTTG mang lại trong quá trình áp dụng, đồng thời cũng là tài liệu tham khảo cho các doanh nghiệp ngoài phạm vi nghiên cứu

Tuy nhiên, mô hình nghiên cứu cũng chỉ mới mang tính chất đề xuất mà chưa được kiểm chứng tính hiệu quả thực tế khi áp dụng tại loại hình DN này. Do đó, để hoàn thiện thêm kết quả nghiên cứu, đưa mô hình áp dụng QTTG phù hợp với các DN sản xuất – chế biến cây công nghiệp tại tỉnh Kon Tum và các khu vực lân cận, thiết nghĩ các nhà nghiên cứu tiếp theo cần mô phỏng để đánh giá tính hiệu quả thực tiễn của mô hình trên khi đưa vào áp dụng thực tế tại DN.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Tổng cục thống kê, *Báo cáo tổng quan về tình hình doanh nghiệp và nhiệm vụ phát triển kinh tế - xã hội năm 2014 – 2015*, 2014.
- [2] D. Lathin và R. Mitchell, *Lean manufacturing: techniques, people and culture*, *Quality Congress Proceedings*, Milwaukee. WI. June: 2- 6, 2001.
- [3] F. Ferdousi và A. Ahmed, *An investigation of manufacturing performance improvement through Lean Production: A study on Bangladeshi garment firms*, *International Journal of Business and Management*. 4(9), [Tr.106 – 114], 2009.
- [4] J.P. Womack, D.T. Jones and D. Roos, *The Machine that changed The World*, Reprint edition, Free Press, 1990.
- [5] N.Đ. Minh & cs, *Áp dụng 5S tại các DN sản xuất nhỏ và vừa ở Việt Nam – Thực trạng và khuyến nghị*, Tạp chí Khoa học Đại học quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh, tập 29 (1), [Tr. 23 – 31], 2013.
- [6] T. Ohno, Taiichi, *Toyota Production System: Beyond Large – Scale Production*, Productivity Press, 1988.
- [7] M. Braglia, G. Carmignani và F. Zammori, *A new value stream mapping approach for complex production systems*, *International Journal of Production Research*, 44(2), [Tr. 3929 – 3952], 2006.



- [8] Salem, On và cộng sự, *Lean construction: from theory to implementation*, Journal of Management on Engineering, 22(4), [Tr.168 – 175], 2006.
- [9] R. Shah và P.T. Ward, *Defining and development measures of Lean production*, Fournal of Operations Management, 25(2), [Tr. 785 – 805], 2007.
- [10] Soriano-Meier, H. và Forrester P.L. (2002) “A model for evaluating the degree of Leannes of manufacturing firms”. *Integrated Manufacturing Systems*, 13(2), [Tr. 104 – 109];
- [11] R. Rodgers & J. Wong, *Human factors in the transfer of the Japanese best practice manufacturing system to Singapore*, The International Journal of Human Resource Management, Vol.7, No.2, pp. 456 – 488, 1996.
- [12] N.H. Son và cộng sự (2014), “Kinh nghiệm quốc tế trong quá trình áp dụng quản trị tinh gọn và một số bài học kinh nghiệm cho Việt Nam”, *Quản trị tinh gọn tại các DN vừa và nhỏ Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, [Tr 48 – 68];
- [13] P. Karn, *The problems of Kaizen Development in Thailan*, Journal of the Graduate School of Asia Pacific Studies, 17(4), [Tr. 195 – 212], 2009.
- [14] N.M. Đăng và cộng sự (2014), “Thiết kế mô hình áp dụng quản trị tinh gọn cho các DN sản xuất vừa và nhỏ Việt Nam”, *Quản trị tinh gọn tại các DN vừa và nhỏ Việt Nam: Thực trạng và giải pháp*, Nhà xuất bản Đại học Quốc gia Hà Nội, [Tr. 210 – 231];

*Ngày nhận bài: 07/03/2017*

*Ngày chấp nhận đăng: 29/07/2017*