



Áp dụng lean manufacturing tại Việt Nam thông qua một số tình huống

**NGUYỄN THỊ ĐỨC NGUYÊN
& BÙI NGUYỄN HÙNG**

*Khoa Quản lý Công nghiệp,
Đại học Bách khoa, TP.HCM*

Tóm tắt

Ở các nước trên thế giới, Lean Manufacturing là mô hình sản xuất được nhiều công ty áp dụng vì nó tập trung cơ bản vào hệ thống loại bỏ các lãng phí, tạo tiềm năng sản xuất đạt kết quả hữu ích. Có rất nhiều công cụ được đề cập đến trong Lean Manufacturing, trong đó sơ đồ chuỗi giá trị là công cụ rất quan trọng. Thông qua các nghiên cứu định tính Multiple cases cho tình huống điển hình là ba doanh

ng nghiệp VN: Fujikawa, Fujitsu, Lixsin nhằm tìm ra sự khác biệt khi áp dụng Lean Manufacturing vào các doanh nghiệp VN so với các nghiên cứu ở nước ngoài. Kết quả nghiên cứu đề nghị rằng khi triển khai Lean vào các doanh nghiệp VN nên linh hoạt áp dụng trong 6 năm để thực hiện một vòng lặp 4 bước thực hiện Lean đầu tiên. Và cũng từ kết quả nghiên cứu này đã đưa ra những điểm lưu ý khi xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại và sơ đồ chuỗi giá trị tương lai cho doanh nghiệp cũng như những kiến nghị dành cho các doanh nghiệp VN.

Đặt vấn đề

Trong những năm qua, môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất có những thay đổi mạnh mẽ. Xu hướng tự do hoá thương mại quốc tế, sự toàn cầu hoá các ngành công nghiệp và sự cấp bách của thị trường mới nên tính cạnh tranh được xem như là vấn đề mấu chốt cho nền thương mại đa quốc gia. Vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp VN là phải

nhìn theo một hướng khác để duy trì và tăng cường tính cạnh tranh. Mô hình Lean Manufacturing đã trở thành một triết lý sản xuất mới, rất ấn tượng, đang áp dụng thành công khắp nơi trên thế giới nhằm giúp doanh nghiệp giảm chi phí, tăng năng suất và thiết lập một hệ thống sản xuất uyển chuyển, linh hoạt đáp ứng nhanh chóng nhu cầu thay đổi của khách hàng, từ đó nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức.

Lý thuyết về việc triển khai áp dụng Lean vào các doanh nghiệp cũng đã được nghiên cứu. Và cũng đã đúc kết được nhiều bài học kinh nghiệm về việc áp dụng mô hình Lean thành công từ các công ty trên thế giới.

Lợi ích của mô hình quản lý Lean đang được chứng minh đầy thuyết phục trên khắp thế giới thông qua việc áp dụng nó ở các công ty đa quốc gia. Nhưng tại các nước đang phát triển nói chung và VN nói riêng, nó vẫn còn là một mô hình quản lý mới mẻ, và có rất ít công ty bắt đầu tiếp cận với mô

hình này ngoại trừ những công ty 100% vốn nước ngoài của những tập đoàn đa quốc gia tại VN như là Taekwang, Samyang (Hàn Quốc), Fujitsu (Nhật)...Rất nhiều doanh nghiệp muốn biết nên triển khai áp dụng Lean như thế nào để đạt được thành công; làm thế nào để cam kết theo đuổi việc đưa Lean Manufacturing vào các doanh nghiệp sản xuất một cách hiệu quả.

Vì vậy, vấn đề áp dụng Lean Manufacturing đang trở thành đề tài ngày càng được quan tâm. Thông qua phương pháp nghiên cứu tình huống, nghiên cứu này nhằm trả lời các câu hỏi sau:

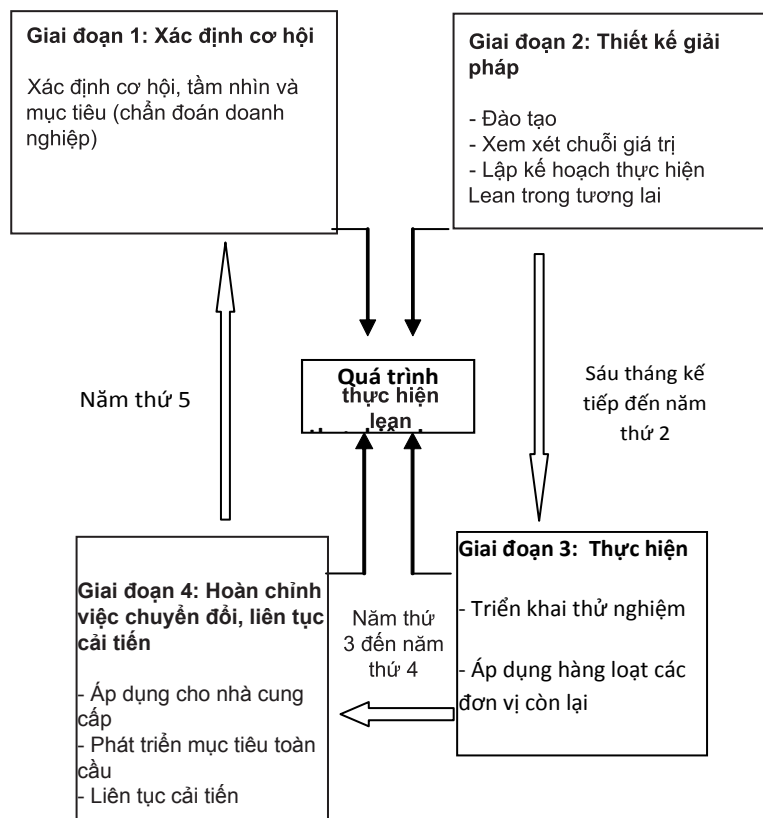
Thứ nhất: Áp dụng Lean Manufacturing vào các doanh nghiệp VN có gì khác biệt so với các nghiên cứu ở nước ngoài? Cụ thể hơn là các doanh nghiệp VN cần trải qua mấy bước khi triển khai Lean Manufacturing và ở mỗi bước thực hiện cần lưu ý những điểm nào?

Thứ hai: Trong Lean Manufacturing, Value Stream Map là một công cụ rất quan trọng. Vậy khi áp dụng công cụ này vào các doanh nghiệp VN điều gì cần đặc biệt lưu tâm? Sau cùng, nghiên cứu này cũng đề xuất nên làm như thế nào để áp dụng Lean Manufacturing vào VN.

Cơ sở lý thuyết

2.1 Mô hình các bước thực hiện Lean

Để triển khai thực hiện Lean, có nhiều cách tiếp cận khác nhau của các tác giả khác nhau dưới dạng các sơ đồ hướng dẫn thực hiện. Theo Todd Phillips, (2000), quy trình thực hiện Lean trải qua 5 giai đoạn. Nhóm tác giả của MIT, (2000), đề nghị một trình tự triển khai Lean vào doanh nghiệp sản xuất theo 8



Hình 1: Mô hình nghiên cứu lý thuyết

giai đoạn. Ở mỗi giai đoạn trong quá trình thực hiện, một số hoạt động cụ thể được nhấn mạnh thực hiện theo thứ tự ưu tiên.

Peter Hines, (2004), đề nghị 04 giai đoạn thực hiện Lean cùng với thời gian và công cụ thực hiện. Michael H. McGivern và Alex Stiber cũng giới thiệu 4 giai đoạn để hoàn thành một chu kỳ thực hiện Lean trong vòng 5 năm trên tờ báo của tổ chức Development Dimensions International.

Tổng hợp những phân tích đánh giá ưu nhược điểm của các tác giả trên, quá trình thực hiện Lean gồm các bước cơ bản như hình 1:

2.2 Sơ đồ chuỗi giá trị

2.2.1 Xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại

Theo Quarterman Lee, (2006) và Don Tapping, (2002), sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại được xây dựng

qua 16 bước:

1. Vẽ ký hiệu khách hàng, nhà cung cấp và kiểm soát sản xuất
2. Điền thông tin về nhu cầu khách hàng
3. Tính toán nhu cầu sản xuất
4. Vẽ ký hiệu vận chuyển bên ngoài, xe tải và tần suất giao hàng
5. Vẽ ký hiệu vận chuyển bên trong, xe tải và tần suất giao hàng
6. Vẽ hộp quá trình nối tiếp nhau, từ trái sang phải
7. Thêm những hộp thông tin phía dưới những hộp quá trình và vẽ đường thời gian cho hoạt động tạo giá trị và không tạo giá trị
8. Vẽ mũi tên thông tin, những phương pháp và tần suất thông tin
9. Lấy những thuộc tính quá trình và thêm thông tin vào hộp thông tin
10. Thêm ký hiệu vận hành và số lượng người vận hành



11. Thêm vào vị trí tồn kho và mức sản phẩm tồn

12. Thêm ký hiệu FIFO, kéo, đẩy

13. Thêm bất kỳ thông tin nào khác có thể hiệu quả

14. Thêm thời gian làm việc

15. Tính Leadtime và đặt trên đường timeline

16. Tính tổng thời gian chu kỳ và leadtime

2.2.2 Xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị tương lai

Theo Quarterman Lee, (2006) và Don Tapping, (2002), sơ đồ chuỗi giá trị tương lai được xây dựng qua 9 bước:

1. Đánh giá sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại nhằm xem xét lại tính chính xác của chuỗi giá trị đã xây dựng và mức độ hiểu biết của doanh nghiệp về nó cũng như xác định những vấn đề cần giải quyết.

2. Xem xét Takt time

3. Xác định điểm gây tồn đọng

4. Xác định lại số sản phẩm của một lô sản xuất và thời gian cài đặt

5. Tìm kiếm những ô làm việc có thể thay đổi

6. Thiết lập lại số lượng thẻ Kanban, truyền đạt lại thông tin trong vị trí làm việc

7. Điều chỉnh lại một số phương pháp làm việc

8. Tính lại thời gian chu kỳ và leadtime

9. Thiết lập hệ thống Kaizen.

2.3 Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp tình huống được sử dụng trong nghiên cứu này nhằm nỗ lực tìm ra lời đáp bằng cách học hỏi tình huống cụ thể của tổ chức. Bắt đầu từ việc tìm hiểu cơ sở lý thuyết, sau đó chỉ ra những tình huống điển hình được lựa chọn.

Mỗi tình huống riêng rẽ được chọn bao gồm cả vấn đề nghiên cứu trong đó hội tụ những chứng

cớ liên quan đến cơ sở lập luận và các kết luận cho từng tình huống.

Trong mỗi tình huống, nên chỉ ra được tại sao những đề xuất đặc biệt được giải thích hoặc không được giải thích và được giải thích hoặc không được giải thích như thế nào. Sau đó, xem xét kết luận của từng tình huống để tìm ra thông tin cần thiết bổ sung cho các tình huống khác. Tất cả những kết luận của các tình huống sẽ được tổng kết báo cáo.

Sử dụng phương pháp định tính trong nghiên cứu tình huống, cụ thể là phương pháp đo đạc tam giác, trả lời các câu hỏi như thế nào (How) và tại sao (Why) nhằm đánh giá các giai đoạn thực hiện Lean tại VN. Phương pháp này là một vòng lặp gồm 3 giai đoạn: tường thuật lại những buổi phỏng vấn những cá nhân, quan sát những hành vi con người và lý do chi phối hành vi đó tại một thời điểm, thu thập dữ liệu và phân tích. Sau đó, nối kết các sự kiện và mối quan hệ của chúng lại với nhau.

Tình huống điển hình

3.1 Phân tích tình huống công ty Fujikura VN

Công ty Fujikura Viet Nam (FOV) là doanh nghiệp được thành lập sau cùng của tập đoàn Fujikura, Nhật. Tất cả các thành viên của tập đoàn Fujikura nỗ lực nghiêm túc thực hiện Lean Manufacturing từ năm 2004.

Áp dụng phương pháp nghiên cứu tình huống, phỏng vấn và thu thập tài liệu thứ cấp để tiến hành đánh giá việc thực hiện Lean tại công ty Fujikura qua 4 giai đoạn theo mô hình nghiên cứu lý thuyết (hình 1).

Phương pháp phỏng vấn được áp dụng cho cá nhân riêng lẻ cụ thể là tổng giám đốc công ty, ông

Chigira chủ yếu tập trung tìm câu trả lời liên quan đến:

- FOV đã thực hiện Lean như thế nào?

- FOV thực hiện Lean có gì khác biệt so với mô hình lý thuyết không và tại sao có sự khác biệt đó?

3.1.1 Những tìm thấy thông qua tình huống công ty Fujikura (FOV)

Giai đoạn 1: Xác định các cơ hội.

FOV định hướng thực hiện Lean ngay từ đầu do FOV là một thành viên của tập đoàn Fujikura, sản phẩm chủ yếu xuất sang các công ty Fujikura thành viên. Định hướng này hoàn toàn phù hợp với lý thuyết xác định mục tiêu tiến đến Lean dựa vào nhu cầu thị trường.

Trong giai đoạn định hướng chuyển đổi sang Lean, FOV được sự hỗ trợ, hướng dẫn của chuyên gia Lean có kinh nghiệm từ tập đoàn Fujikura. Và FOV cũng giảm bớt được rào cản khi bắt đầu thực hiện Lean nhờ vào sự đồng thuận và hỗ trợ của các nhà lãnh đạo cấp cao trong một thời gian dài. Do đó, FOV chọn 5S là một nền tảng quản lý sản xuất cần thiết, là một trong số công cụ cải tiến đầu tiên trước khi quyết định thực hiện Lean nhằm giúp nhân viên quen với công việc hàng ngày, đem lại nhiều thuận lợi trong công việc và hạn chế sự phản đối.

Trong giai đoạn này, phương thức tiếp cận Lean của FOV hoàn toàn phù hợp với lý thuyết, nhưng thời gian để hoàn thành thực hiện và ổn định, FOV mất 3 năm trong khi lý thuyết đề nghị 6 tháng.

Giai đoạn 2: Thiết kế giải pháp bao gồm đào tạo, xem xét sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại, lập kế hoạch thực hiện Lean trong tương lai.



Đào tạo: FOV xác định cần có sự thông suốt kiến thức Lean cho tất cả thành viên trong công ty. Vì thế, ngay từ giai đoạn đầu, FOV được tập đoàn Fujikura hỗ trợ chuyên gia đào tạo kiến thức Lean cho các cấp quản lý trước. Song song đó, FOV mời các chuyên gia về Lean ở VN đến để đào tạo cho thích hợp với môi trường hiện tại. Bởi vì mục tiêu là các cấp quản lý này không chỉ đào tạo lại cho cấp dưới thông hiểu kiến thức Lean mà còn phải biết làm thế nào để đào tạo hiệu quả và theo dõi sau đào tạo. Việc chia các cấp đào tạo và phương pháp kết hợp lý thuyết và thực hành giúp người học có thể tiếp cận rõ ràng, cụ thể và đề xuất kế hoạch tối ưu hóa ở công đoạn nào đó của quá trình. Với điều kiện thực tế thuận lợi, FOV không gặp bất kỳ trở ngại nào khi thực hiện đào tạo và hoàn toàn phù hợp với mục tiêu lý thuyết. Và FOV mất mỗi tuần 1 lần, trong vòng 2 tháng để nâng cao nhận thức và nỗ lực thực hiện Lean cho nhân viên, trong khi lý thuyết không đề cập chi tiết thời gian thực hiện ở phần này.

Xem xét sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại: FOV tiến hành phương pháp bấm giờ cho tất cả các công đoạn. Trong quá trình bấm giờ, FOV quan sát, phân chia thời gian mỗi hoạt động trong quy trình và đánh giá hoạt động đó có thật sự tạo ra giá trị hay không. Phương pháp này đã thân thuộc với các nhân viên trong công ty nên không mất nhiều thời gian cho công tác đào tạo. Ở giai đoạn này, FOV chưa tổ chức lại dòng sản phẩm mà chỉ tiến hành đánh giá lại chuỗi giá trị hiện tại để đưa ra kế hoạch thực hiện Lean trong tương lai. Thực tế, FOV mất khoảng 4 tháng cho việc đo đạc các

hoạt động trong chuỗi giá trị hiện tại trong khi lý thuyết không đề cập chi tiết thời gian cho phần này.

Lập kế hoạch thực hiện Lean trong tương lai: FOV căn cứ vào dòng giá trị hiện tại, định hướng cải tiến của FOV trong tương lai và mục tiêu của tập đoàn Fujikura để lập kế hoạch. FOV bắt đầu lập một sơ đồ tổ chức Lean dựa vào cấu trúc của các công ty thành viên trong tập đoàn Fujikura. Tiếp theo là lập kế hoạch đào tạo thêm nhân viên và kế hoạch chi tiết cho từng quá trình thực hiện với người chịu trách nhiệm hoàn thành, kiểm soát công việc và thời hạn hoàn thành cụ thể. Do người lập kế hoạch đã có sẵn kinh nghiệm và nhiều cơ sở dữ liệu từ các công ty thành viên nên FOV chỉ mất khoảng 1 tháng cho việc lập kế hoạch trong khi lý thuyết không đề cập thời gian chi tiết. Khó khăn ở giai đoạn này là thuyết phục nhân viên chấp nhận mục tiêu, cam kết thực hiện. Vì vậy, nhà quản lý phải quyết tâm theo đuổi Lean đến cùng.

Tóm lại, FOV mất tổng cộng khoảng 7 tháng để hoàn thành ba công đoạn trong giai đoạn 2, trong khi lý thuyết đề nghị thời gian tiến hành chung trong khoảng 18 tháng. Vì vậy, FOV rút ngắn thời gian thực hiện ít hơn lý thuyết 11 tháng.

Giai đoạn 3: Bao gồm triển khai mô hình thử nghiệm và áp dụng hàng loạt cho các đơn vị còn lại.

Triển khai mô hình thử nghiệm với mục tiêu là thực thi mô hình thử nghiệm để chuẩn bị cho triển khai hàng loạt. Trong giai đoạn tiến hành mô hình thử nghiệm, FOV chọn dây chuyền thuộc nhóm A với các đặc tính sản phẩm ổn định, được đánh giá là dễ dàng cải tiến, đơn giản nhất trong công ty. FOV

đặt mục tiêu rất cao ở giai đoạn đầu vì giai đoạn này có rất nhiều mảng công việc cần cải tiến mạnh nhất để các giai đoạn sau tiếp tục cải tiến và duy trì. Trong giai đoạn này, ban lãnh đạo đồng thuận, cam kết cho triển khai thử nghiệm, theo dõi chặt chẽ và hướng dẫn kịp thời. Nhưng với sự thay đổi phong cách làm việc nên có những dao động trong nhân viên như là công việc quá tải, nhiều áp lực trong việc mỗi ngày họp để đề xuất hướng giải quyết những khó khăn hiện tại dẫn đến nghi việc. Sau 3 tháng hoạt động, FOV đạt 70% mục tiêu đề ra trong năm cho nhóm A. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với mục tiêu lý thuyết và điều kiện thực tế của FOV mặc dù trong lý thuyết, thời gian và kết quả thực hiện không được đề cập chi tiết.

Áp dụng hàng loạt cho các đơn vị còn lại. Từ việc thành công mô hình thử nghiệm trên nhóm A, FOV tiến hành triển khai Lean hàng loạt cho các đơn vị còn lại trên 4 nhóm A, B, C, D. Công cụ sử dụng chủ yếu là 5S, các công cụ đo thời gian, tính năng suất, đặc biệt là phương pháp cân bằng chuyền giúp điều chỉnh theo mục tiêu loại loại bỏ lãng phí, hướng công nhân đến thao tác chuẩn. Phương pháp FTA (Fault Trees Analysis) được sử dụng chủ yếu để tìm nguyên nhân gốc của vấn đề, hướng khắc phục, phòng ngừa. FOV chia nhỏ mục tiêu Lean thông qua các đề tài cải tiến QCC do tổ trưởng từng là công nhân đứng đầu. FOV duy trì mỗi tuần họp 1 lần để theo dõi kết quả và điều chỉnh kịp thời. Trong vòng 1 năm, cơ bản FOV đã đạt mục tiêu trên nhóm A, B do đặc tính sản phẩm tương tự nhau nên dễ dàng chuẩn hóa các công đoạn. Nhóm C tiếp tục lập lại kế hoạch để cải

tiến trong 3 năm tiếp theo. Do việc áp dụng các công cụ Lean có phù hợp hay không phụ thuộc nhiều vào đặc tính sản phẩm của chuyên sản xuất. Trong khi đó, nhóm C có nhiều chủng loại sản phẩm, thời gian hoàn thành mỗi loại khác nhau nên không thể cân bằng chuyên chính xác nên mục tiêu tăng năng suất bị thất bại. Nhóm D, nhóm không trực tiếp sản xuất, đa phần đạt mục tiêu nhưng về mặt tổng thể chưa giải quyết triệt để bài toán lãng phí từ lúc đặt hàng đến giao hàng

Giai đoạn 4: Hoàn chỉnh chuyển đổi Lean.

FOV thuận lợi do một số nhà cung cấp là thành viên của tập đoàn Fujikura nên đã thực hiện Lean. FOV chỉ tiến hành thực hiện Lean dần dần cho một số nhà cung cấp là các công ty ở VN thông qua các đề tài QCC, mỗi

3 tháng báo cáo cùng với đề tài của FOV. Mục tiêu, thời gian và kết quả nhận được phù hợp với lý thuyết. Yếu tố khó khăn trong giai đoạn này là sự khác biệt về cơ cấu tổ chức và đặc tính nhà cung cấp. FOV theo đuổi mục tiêu toàn cầu hóa Lean của tập đoàn, duy trì cải tiến đáp ứng nhu cầu khách hàng, tăng vị thế cạnh tranh

3.2 Phân tích tình huống công ty Fujitsu VN và tình huống công ty Liksin

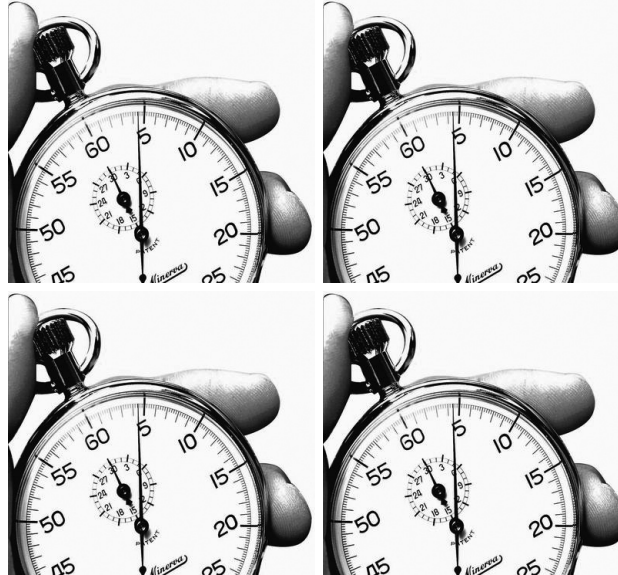
Công cụ Value Stream Map được sử dụng để làm rõ phương pháp xem xét sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại và lập kế hoạch tương lai như đề cập ở giai đoạn 2 (hình 1) trên. Hai tình huống sau được chọn để khảo sát thử nghiệm Lean:

Trường hợp cho dòng sản phẩm

4ML (4 Material Layer) nhà máy PWB, công ty Fujitsu VN

Trường hợp cho dòng sản phẩm mỹ phẩm, xí nghiệp In Nhãn hàng công ty Liksin.

Thông qua sử dụng công cụ dòng giá trị nhằm kết nối các phần của quá trình chuyển đổi sang sản xuất tinh gọn đồng thời trình biên



dịch tất cả những hoạt động trong quá trình thiết kế, quá trình đặt hàng, quá trình sản xuất thành một sơ đồ rõ ràng. Mục tiêu là xác định các hoạt động nào làm tăng giá trị gia tăng cho khách hàng, hoạt động nào không tạo thêm giá trị gia tăng cho khách hàng để có hướng cải tiến phù hợp điều kiện thực tế công ty.

3.2.1 Khảo sát thử nghiệm thông qua tình huống công ty Fujitsu VN (dòng sản phẩm 4ML của nhà máy PWB)

Hoạt động của nhà máy đã ổn định sau 13 năm hoạt động nên rất thuận lợi trong thời gian khoảng 6 tháng có thể áp dụng lần lượt trình tự 16 bước theo lý thuyết công cụ dòng giá trị hiện tại để đánh giá hiện trạng, tồn thất hiện tại của nhà

máy và kế tiếp là xây dựng dòng giá trị tương lai.

Các hoạt động tạo giá trị gia tăng của chiếm 83,177%. Những hoạt động không tạo giá trị gia tăng nhưng cần thiết chiếm 0,007%. Những hoạt động không tạo giá trị gia tăng nhưng không cần thiết chiếm 16,816%, trong đó đáng lưu ý là lãng phí do tồn kho 5,357% và lãng phí do sản phẩm khuyết tật là 11,455%. Vì vậy, sẽ tập trung cải tiến nhóm hoạt động không tạo giá trị gia tăng nhưng không cần thiết khi xây dựng sơ đồ giá trị tương lai.

Trong quá trình xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị tương lai, 9 bước theo lý thuyết lần lượt được xem xét và phù hợp điều kiện thực tế tại nhà máy. Vấn đề lớn sau cần được cải tiến: tồn kho bán thành phẩm, thời gian sản xuất kéo

dài, sự sao lãng gây ra sản phẩm khuyết tật. Trong đó, giải pháp cải tiến lãng phí do tồn kho, nên lưu ý tăng tần suất giao hàng nguyên vật liệu và sử dụng thẻ Kanban để giảm tồn kho bán thành phẩm.

3.2.2 Khảo sát thử nghiệm dòng sản phẩm mỹ phẩm, Xí nghiệp in nhãn hàng Liksin

Sử dụng công cụ Value Stream Map thông qua 16 bước để phân tích dòng giá trị hiện tại cho dòng sản phẩm R1, sản phẩm mang tính đại diện cho tất cả các loại sản phẩm mỹ phẩm của xí nghiệp. Từ đó nhận ra một số điểm cần lưu ý cải tiến trước:

- Khâu gia công không đáp ứng kịp khâu in nên tồn kho bán thành phẩm và tồn kho thành phẩm gây ra lãng phí.

- Thời gian giao hàng cũng chiếm nhiều thời gian.

- Tồn kho dự trữ nguyên vật liệu chính gây lãng phí ảnh hưởng đến vòng quay tiền mặt

- Sản phẩm khuyết tật, sai hỏng gây ra lãng phí, làm tăng thời gian kiểm tra, tăng thời gian lưu kho thành phẩm và bán thành phẩm, giảm năng suất.

Và áp dụng lần lượt 9 bước theo hướng dẫn lý thuyết để đề xuất sơ đồ dòng giá trị tương lai cho dòng sản phẩm R1. Việc áp dụng các bước thực hiện trong công cụ dòng giá trị hoàn toàn phù hợp với lý thuyết và thực tế xí nghiệp. Cần lưu ý rằng, để cải tiến việc áp dụng Lean tại xí nghiệp, nên ưu tiên đào tạo tay nghề thợ in, lập kế hoạch nhận nguyên vật liệu, bố trí thêm máy gia công và tăng số lần vận chuyển.

Kết luận, kiến nghị

4.1 Những bước cần thiết khi thực hiện Lean Manufacturing vào doanh nghiệp VN

Phương pháp tình huống đơn lẻ được áp dụng để so sánh các yếu tố trên lý thuyết và thực tế thông qua phương pháp thu thập dữ liệu chủ yếu là phỏng vấn sâu để tìm ra mô hình cho phù hợp với thực tế tại VN. Kết quả các bước thực hiện của Fujikura VN hoàn toàn phù hợp với lý thuyết.

Thời gian thực hiện trong giai đoạn một lâu hơn so với lý thuyết 2,5 năm. Thời gian thực hiện trong giai đoạn hai ngắn hơn so với lý thuyết 11 tháng. Thời gian thực hiện trong giai đoạn ba lâu hơn so với lý thuyết 3 tháng. Thời gian thực hiện trong giai đoạn 4 bằng với lý thuyết. Như vậy tổng cộng thời gian thực hiện thực tế dài hơn so với lý thuyết đề nghị là gần 1 năm đối với vòng lặp cải tiến đầu

tiên.

Tình huống được đánh giá là một công ty ở VN có vốn đầu tư 100% của nước ngoài, nên mô hình thực hiện Lean đề nghị cho các doanh nghiệp ở VN linh hoạt áp dụng trong 6 năm để thực hiện một vòng lặp Lean đầu tiên (hình 2). Vì thực hiện Lean là một quá trình cải tiến liên tục nên không có một chuẩn mực thời gian nào quy định khi nào kết thúc thực hiện Lean, càng thực hiện cải tiến thì càng sớm nhận được kết quả thành công.

Doanh nghiệp không cần thiết phải áp dụng tất cả các công cụ Lean mà chỉ cần cải tiến sơ đồ chuỗi giá trị là có thể đạt được thành công nhất định.

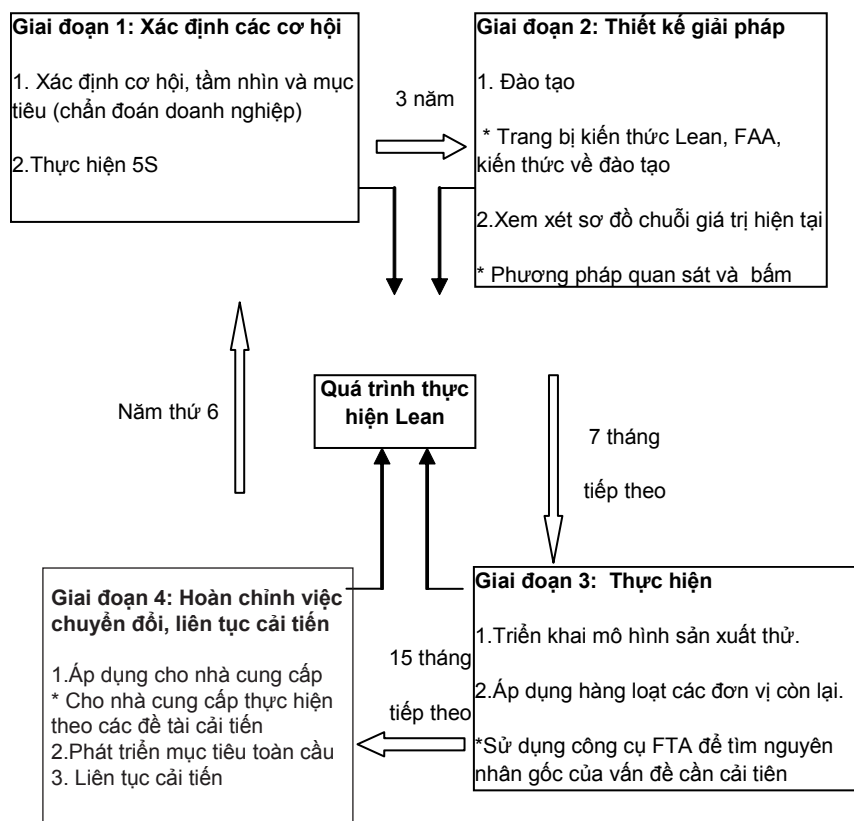
Doanh nghiệp không cần phải chia quá trình thực hiện của mình thành từng giai đoạn mà có thể hoạch định việc thực hiện một giai

đoạn bao hàm cả bốn giai đoạn đề nghị. Tuy nhiên, việc thực hiện theo từng bước sẽ giúp doanh nghiệp kiểm soát tốt hơn các mục tiêu và kết quả đạt được để có định hướng tốt cho bước tiếp theo. Trong giai đoạn 2- phần đào tạo các kiến thức về Lean, có thể kết hợp trong giai đoạn 3- thực hiện, theo tiêu chí thực hiện đến đâu đào tạo đến đó để cho nhân viên tận dụng và phát huy các công cụ đã được huấn luyện vào thực tế.

4.2 Áp dụng công cụ Value Stream Map để xây dựng sơ đồ dòng giá trị.

Khi tiến hành đánh giá, phân tích bằng cách sử dụng các công cụ của Lean, điều đầu tiên là phải chọn lựa phạm vi, đơn hàng, sản phẩm để khảo sát. Việc thực hiện có thể trong phạm vi hẹp mang ý nghĩa thử nghiệm.

Sản phẩm khảo sát phải thỏa



Hình 2 : Mô hình các bước thực hiện



mãn điều kiện có đầy đủ các đặc trưng của sản phẩm khác hay có thể đại diện cho những sản phẩm còn lại trong doanh nghiệp. Ngoài ra, nó còn phải thoả mãn một trong những điều kiện về: tính ổn định sản xuất, sản lượng, quy trình sản xuất đặc trưng, tỉ lệ doanh thu, lợi nhuận.

Để xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị, doanh nghiệp cần tiến hành lần lượt qua 16 bước để xem xét sơ đồ chuỗi giá trị hiện tại và 9 bước như lý thuyết để xây dựng sơ đồ chuỗi giá trị tương lai. Việc xác định các loại lãng phí đóng vai trò rất quan trọng nhằm phản ánh được thực trạng tồn thất hiện tại ở doanh nghiệp.

Cốt lõi của Lean là giảm lãng phí chứ không phải cắt giảm chi phí. Tránh hiểu sai lệch là để hạ chi phí sản xuất, phải cắt giảm các chi phí sẽ dẫn đến những lãng phí ẩn, rủi ro ẩn mà doanh nghiệp sẽ phải đối mặt trong tương lai.

Việc ứng dụng Lean sẽ khó đem lại kết quả nếu doanh nghiệp không tận dụng chất xám của từng nhân viên một cách triệt để. Chính nhân tố con người cùng với các công cụ hỗ trợ mới là đối tượng đưa ra những giải pháp khả thi nhất để cải thiện và nâng cao khả năng cạnh tranh.

Thông qua lần lượt các bước theo hướng dẫn trên, doanh nghiệp xác định những hành động nào tập trung thực hiện trước để loại bỏ lãng phí (nguyên nhân gây ra thời gian sản xuất dài), loại bỏ những công việc không hiệu quả ra khỏi hệ thống và cải tiến chất lượng.

4.3 Kiến nghị về việc áp dụng Lean VN thông qua ba tình huống nghiên cứu

Trong quá trình triển khai thực hiện Lean, giai đoạn xác định cơ

hội là giai đoạn quyết định có tiến đến thực hiện Lean hay không. Việc theo dõi tiến độ và kết quả quá trình thực hiện của ban lãnh đạo cũng là tiêu chí hàng đầu quyết định sự thành công khi thực hiện Lean.

Áp dụng Lean từ từ, từng bước, cần chọn lọc phạm vi áp dụng cũng

như trình tự áp dụng các công cụ. Kết quả chỉ đến một cách rõ rệt sau một thời gian áp dụng nhưng cần lưu ý các yếu tố sau:

Sự tham gia của lãnh đạo cấp cao:

Khi triển khai Lean, hỗ trợ của lãnh đạo cao nhất là điều thiết yếu. Nhiều vấn đề phát sinh khi triển khai Lean chỉ có thể giải quyết

Bí quyết để có thể làm việc hết công suất

Dối với bạn một ngày làm việc 8 tiếng vẫn là quá ít? Làm thế nào để bạn làm được nhiều việc hơn trong cùng khoảng thời gian như vậy? Dưới đây là một số lời khuyên dành cho bạn.

1. Nói chuyện điện thoại không quá 3 phút và viết tin nhắn qua email một cách ngắn gọn. Tránh gọi điện cho người thích buôn chuyện, tốt nhất là liên lạc với họ qua email. Bạn nên thực hiện các cuộc gọi điện vào buổi sáng sớm hay chiều muộn vì yên tĩnh hơn.
2. Nếu bạn không muốn bị đồng nghiệp nhờ vả những việc linh tinh, hãy đảm bảo rằng máy bán nước tự động và ghế đệm ngồi nghỉ không ở quá gần chỗ làm việc của bạn.
3. Đừng làm việc quá giờ vào các buổi tối. Thay vào đó hãy làm việc sớm hơn vào buổi sáng khi mà đầu óc bạn thông suốt và lúc đó không có những cuộc điện thoại làm phiền, không có những đồng nghiệp hay "tám chuyện". Như thế bạn sẽ làm được nhiều việc hơn.
4. Yêu cầu bạn bè và đồng nghiệp không gửi những câu chuyện cười qua email. Nếu bạn biết thư đó chỉ là trò đùa thì đừng mở nó.
5. Nếu có ai đó hỏi chuyện lúc bạn đang bận, hãy thoải mái trả lời "Vâng" hoặc "Tôi chỉ có 5 phút để nói chuyện thôi" mà không có cảm giác tội lỗi.
6. Hãy học cách nói "Không" hoặc đưa ra một lời thoả hiệp. Khi bạn được yêu cầu sắp xếp một cuộc hội thảo trong khi đó không phải là công việc của bạn, hãy trả lời rằng "Rất tiếc là tôi không thể vì tôi đang rất bận và việc đó không thuộc chuyên môn của tôi".
7. Hãy giữ bàn làm việc của bạn luôn ngăn nắp, gọn gàng để tránh việc mất thời gian tìm đồ khi cần.
8. Hãy ghi ra trước những vấn đề của mỗi cuộc họp. Như vậy bạn sẽ tiết kiệm được thời gian khi thực hiện nó.
9. Sắp xếp các cuộc họp diễn ra ngay sau bữa ăn trưa hoặc trước khi kết thúc ngày làm việc. Điều đó đảm bảo tiết kiệm rất nhiều thời gian.



được khi ban giám đốc toàn tâm ủng hộ. Ban lãnh đạo công ty cần phải tìm hiểu một số công cụ, các khái niệm Lean nền tảng cho việc cải tiến như là áp dụng 5S hoặc bất kỳ công cụ Lean nào khác.

Bắt đầu triển khai Lean từng phần.

Kinh nghiệm từ tình huống phân tích trên là không nên nóng vội để đạt được các mục tiêu ngắn hạn như giảm chi phí, rút ngắn quy trình... sẽ ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm về sau. Các công ty nên cố gắng thực hiện Lean thử nghiệm tại một phần nhỏ trong hoạt động của mình trước khi áp dụng nó thông qua toàn bộ hoạt động của họ. Điều này nhằm giảm bớt sự phá vỡ tiềm ẩn khi chuyển đổi từ hệ thống đẩy sang hệ thống kéo, giảm nguy cơ bị gián đoạn, giúp đỡ giáo dục nhân viên về các nguyên tắc của Lean, cũng như để thuyết phục người khác về những lợi ích của Lean.

Nhờ chuyên viên.

Các công ty VN nên sử dụng dịch vụ tư vấn từ chuyên gia Lean để hướng dẫn triển khai hệ thống thống nhất. Đặc biệt sự chuyển đổi từ hệ thống sản xuất đẩy sang hệ thống sản xuất kéo có thể gây gián đoạn sản xuất. Vì vậy, rất cần chuyên gia có kinh nghiệm hướng dẫn

Lập kế hoạch.

Doanh nghiệp nên lập kế hoạch triển khai chi tiết, rõ ràng trước khi tiến hành chuyển đổi sang Lean. Doanh nghiệp cũng nên quan tâm nhiều vào việc quản lý công nghệ hiện tại hoặc là xem xét những giải pháp chuyển giao công nghệ mới để có thể áp dụng một cách trôi chảy phương thức quản lý mới - Lean Manufacturing. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp loại trừ lãng

phí, tăng năng suất, cải tiến năng lực cạnh tranh.

Ý thức toàn thể thành viên trong tổ chức.

Nỗ lực tập thể, đội nhóm là vấn đề quan tâm đầu tiên khi tiến hành áp dụng Lean. Đặc biệt, ban lãnh đạo công ty cần chú ý chuyển những người có tư tưởng làm việc dựa vào kinh nghiệm, thích ổn định, ngại thay đổi, sang ủng hộ, thực hiện Lean. ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Amrik, S., (1994). Lean Production: Experience among Australian Organizations, *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, 14 (11), 35 -51.
2. Amrik, S., (1996). Developing a Lean production organization: An Australian case study, *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, 16 (2), 91-102,.
3. Dennis, P., (2004). Lean Manufacturing Implementation, A Complete Execution Manual for Any Size Manufacturing.
4. Don Taping & Tom Shuker, (2002). Value Stream Map Management, Productivity Press, New York.
5. ED Hiroyuki Hirano, (1998). JIT Factory Revolution, Productivity Press,.
6. Groover, M. P., (2001). Automation Production Systems and Computer-Integrated manufacturing, 2nd edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
7. James, P.W., (2001). Lean thinking: the next leap, Simon & Schuster, New York,.
8. Michael A. Lewis, (2000). Lean production and sustainable competitive advantage, *International Journal of Operations & Production Management*, MCB University Press, 20 (8), 959-978.
9. Michael H. McGivern, Ph. D. & Alex Stiber, Lean Manufacturing Techniques, Change Management Practice, Development Dimenisis International
10. Mike Rother & John Shook, (1999). Learning to See, the Lean Enterprise institute Brookline, Massachusetts, USA, version 1.2,.

11. Nguyễn Thị Đức Nguyên, (2004). Lean Production & applying Lean Production model into Liksin Label Printing Enterprise, Khoa Quản lý công nghiệp, Trường Đại học Bách khoa, Thành phố Hồ Chí Minh.

12. Nguyễn Văn Lành, (2008). Applying Lean Manufacturing theory for establishing future value stream map for 4ML at the factory PWB, Fujitsu Vietnam Company. Khoa Quản lý công nghiệp, Trường Đại học Bách khoa, Thành phố Hồ Chí Minh.

13. Peter Hines, Matthias Holweg and Nick Rich, (2004). Learning to evolve - A review of contemporary lean thinking, Lean Enterprise Research Centre, Cardiff Business School, Cardiff, UK.

14. Quarterman Lee & Brad Snyder, (2006). Value stream & Process Mapping, ENNA Products Corporation, Bellingham

- The Enterprise TTL Team : Ed Harmon,
15. Don Meadows, Prof. Dedorah Nightingale, Craig Miller, Brian Schwartz, Tom Shields, Bob Torrani, (2000). "Transition to Lean Enterprise : A guide for Leader, Volume 2 : Transition to Lean Roadmap", Massachusetts Institute of Technology, Version 1.0.

16. Todd Phillips, (2000). Building the Lean Machine, Journal of Advanced Manufacturing

17. Trần Thị Tuyết Phương, (2008). Steppes for implementing Lean, difficulties and advantages when implementing Lean at Vietnam. Case study: Fujikura Vietnam company, Khoa Quản lý công nghiệp, Trường Đại học Bách khoa, Thành phố Hồ Chí Minh.

18. Robert K. Yin, (1994). Case study research methods: design and methods, Beverly Hills, Caliph Sage Publications, Inc,

19. Ross & Associates, (August 20, 2000). Pursuing Perfection: Case studies examining Lean Manufacturing strategies, pollution prevention, and environmental regulatory management implications, Environmental Protection Agency.