

ĐỀ XUẤT ÁP DỤNG SẢN XUẤT TINH GỌN –LEAN–ĐỐI VỚI TRƯỜNG HỢP CÔNG TY CỔ PHẦN MAY SÀI GÒN 2

Ths. Lê Thị Kiều Oanh

Trường đại học Công nghiệp thực phẩm Tp.HCM

TÓM TẮT

Hiện nay, có rất nhiều phương pháp, công cụ giúp các doanh nghiệp cải tiến sản xuất, giảm thiểu chi phí và nâng cao lợi nhuận, trong đó có phương pháp sản xuất tinh gọn – Lean Manufacturing (Lean). Lean có thể được xem là một công cụ hiệu quả giúp các doanh nghiệp loại bỏ tối đa sự lãng phí và đáp ứng nhu cầu của khách hàng tốt hơn. Trên thế giới, đặc biệt tại Nhật Bản, các doanh nghiệp đã áp dụng Lean từ khá lâu và đạt nhiều thành công lớn, góp phần phát triển doanh nghiệp. Ở Việt Nam, số lượng các doanh nghiệp ngành May biết đến Lean còn rất hạn chế, chưa được phổ biến trong khi các doanh nghiệp trên thế giới đã nhận được nhiều lợi ích khi áp dụng Lean.

Nhằm giúp các doanh nghiệp ngành May có thêm thông tin về phương pháp sản xuất tinh gọn – Lean, thêm cơ sở để các doanh nghiệp ngành May cũng như Công ty cổ phần May Sài Gòn 2 mạnh dạn đưa Lean vào áp dụng. Bài viết sẽ trình bày các vấn đề liên quan đến Lean: các nguyên lý, các lợi ích, những thuận lợi, khó khăn, các kết quả đạt được khi áp dụng Lean...

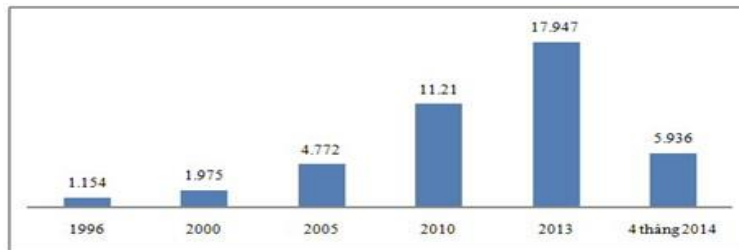
ABSTRACT

Nowadays, there are many methods, tools that can be used to improve the productivity in productions, reducing production cost and increasing their profit. One of them is the Lean Manufacturing (Lean). Lean can be count as an efficient tool which is applied in manufacturers to minimized wasteful expenditures and satisfy their customers better. In the worldwide, Japanese manufacturers specially have applied Lean for a long time ago and they were very successful to develop their business. In Vietnam, the number of garment manufacturers applied Lean in production are still limited while most of manufacturers in the world which applied Lean have got success.

With a view to help garment manufacturers getting knowledge of Lean completely and that is a base for garment manufacturers in general and SaiGon 2 Garment JSC in particular to apply confidently Lean in production. This article present all matters which are concerned to Lean such as: Principle, benefits, advantages and disadvantages and results when applying Lean in production.

1. Đặt vấn đề

Ngày 8/01/2014, Tập đoàn Dệt May Việt Nam (Vinatex) đã công bố kết quả kinh doanh năm 2013. Mặc dù trong bối cảnh tiêu thụ hàng dệt may trên toàn cầu không tăng, kích cỡ thị trường không thuận lợi cho sản xuất hàng dệt may, nhưng toàn ngành Dệt May Việt Nam (DMVN) vẫn có kim ngạch xuất khẩu đạt 20,4 tỷ USD, tăng trên 18% so với năm ngoái. Đây là lần đầu tiên DMVN vượt ngưỡng 20 tỷ USD xuất khẩu. Trong đó, riêng Tập đoàn DMVN đạt doanh thu 45.593 tỷ đồng, tăng 12% so với 2012. Kim ngạch xuất khẩu 2,9 tỷ USD, tăng 12% so với cùng kỳ. Kim ngạch nhập khẩu 1,2 tỷ USD, tăng 10% so cùng kỳ. Doanh thu nội địa đạt 22,5 nghìn tỷ đồng, tăng 15% so với năm 2012. Thu nhập bình quân người lao động đạt 5.206.000đ/ người/tháng, tăng 10% so năm 2012.



Biểu đồ kim ngạch xuất khẩu dệt may qua một số năm (tỷ USD)- Nguồn: TCTK

Về nguồn hàng xuất khẩu, dệt may chiếm 13,6% tổng kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam, chỉ đứng sau kim ngạch xuất khẩu mặt hàng điện thoại và linh kiện (chiếm gần 16,1%). Sản xuất dệt may của cả nước hiện có gần 7.000 doanh nghiệp, hàng trăm nghìn cơ sở kinh tế tập thể, tổ sản xuất, hộ gia đình và cá thể. Ngành này đã thu hút trên 1,2 triệu lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp, hàng triệu lao động ở các cơ sở khác. Giá trị sản xuất tính theo giá thực tế của ngành Dệt may chiếm khoảng 8,3% tổng giá trị sản xuất toàn ngành công nghiệp, lớn thứ hai sau ngành sản xuất chế biến thực phẩm. Trong hai khu vực, kinh tế trong nước chiếm 40,4%, khu vực có vốn đầu tư nước ngoài chiếm 59,6% tổng kim ngạch xuất khẩu dệt may Việt Nam. Đó là tỷ trọng rất cao, có thể ít người ngờ tới. Điều đó được lý giải do các nhà đầu tư nước ngoài đã tận dụng lực lượng lao động dồi dào, giá nhân công còn rẻ để đạt được mục tiêu lợi nhuận đầu tư của mình.

Tuy nhiên, về năng suất lao động của Việt Nam được đánh giá là còn rất thấp. Theo kết quả nghiên cứu của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) đã chỉ ra rằng, năng suất lao động của Việt Nam thuộc nhóm thấp nhất ở châu Á - Thái Bình Dương. Thấp hơn Singapore gần 15 lần, thấp hơn Nhật Bản 11 lần và thấp hơn Hàn Quốc 10 lần. Thậm chí, so với các nước láng giềng ASEAN có mức thu nhập trung bình, đó vẫn là một khoảng cách lớn. Chẳng hạn, năng suất lao động của Việt Nam chỉ bằng 1/5 Malaysia và bằng 2/5 Thái Lan. Một xu hướng đáng chú ý là tốc độ tăng của năng suất lao động giảm đi tại Việt Nam. Trong giai đoạn 2002-2007, năng suất lao động tăng trung bình 5,2% mỗi năm - mức cao nhất trong khu vực. Tuy nhiên, kể từ cuộc khủng hoảng kinh tế toàn cầu năm 2008, tốc độ tăng năng suất trung bình hằng năm của Việt Nam chậm lại, chỉ còn 3,3%.

Giáo sư Kenichi Ohno - Viện Nghiên cứu chính sách quốc gia Nhật Bản cho rằng: Việt Nam cần phải hành động ngay, đưa ra ngay các chính sách thay đổi trong năm nay. Việt Nam có 2 nhóm vấn đề cần làm ngay, thứ nhất là thay đổi tư duy chính sách - trong đó quan trọng là cách nghĩ của người lãnh đạo. Họ phải có tầm nhìn chính sách, cam kết mạnh mẽ, chấp nhận rủi ro và đòi hỏi kết quả. Thứ hai là hoàn thiện các phương pháp chính sách. Trước tiên cần tập trung nâng cao năng suất.

Theo đó, Chính phủ cần chỉ đạo tiến hành khảo sát và công bố số liệu về năng suất lao động và tiền lương thường xuyên làm cơ sở đối chiếu tạo áp lực sản xuất. Chính phủ và doanh nghiệp phải cùng nhau cam kết xác định nâng cao năng suất như chương trình nghị sự quốc gia hàng đầu hướng đến năm 2020 và xa hơn nữa. Đối với nhà quản lý và người lao động cần thống nhất sẽ nỗ lực hết mình nâng cao năng suất.

Vì vậy, trong tương lai gần, việc coi lao động giá rẻ (chất lượng thấp) như một lợi thế đó là sai lầm, bởi yếu tố quyết định đến doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp chính là năng suất lao động. Với số lượng hơn 1,2 triệu lao động tham gia trong ngành may, việc nâng cao năng suất lao động sẽ góp phần nâng cao đời sống, tăng thu nhập cho một số lượng lớn lao động. Đây cũng là vấn đề chính trong nhiều buổi hội thảo mà Vinatex đưa ra để bàn luận. Trong quá trình tìm kiếm giải pháp tăng năng suất ngành dệt may Việt nam, nhiều hội thảo của tập đoàn dệt may Việt nam đã đề cập các vấn đề liên quan đến việc áp dụng sản xuất tinh gọn "Lean". Chẳng hạn như buổi hội thảo vào ngày 16/11/2013, Tổng Công ty May 10 kết hợp với Tổng Công ty May Hưng Yên tổ chức Hội thảo Lean cho các doanh nghiệp phía Bắc. Hội thảo nhằm trang bị và

chia sẻ kiến thức về “Lean”, đưa ra các hạng mục thực hiện và bài học kinh nghiệm của các doanh nghiệp đang áp dụng mô hình “Lean”.

Trong vòng khoảng 15 năm nay, thuật ngữ “Lean” đã có mặt trong kho từ vựng về sản xuất. Những người ra quyết định – những nhà lãnh đạo cấp cao, đặc biệt trong quản lý triển khai, chất lượng, các nguồn lực, các hoạt động tác nghiệp và công nghệ, gần đây đã nghe nói nhiều về “Lean” hơn những phương pháp khác.

Đề xuất việc áp dụng “Lean” tại Công ty May Cổ phần may Sài Gòn 2 với mong muốn cung cấp thêm tư liệu cho các nhà quản lý của công ty, giúp ban lãnh đạo có cơ sở, mạnh dạn áp dụng phương thức sản xuất này trong việc giúp công ty ổn định, phát triển, tăng khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt hiện nay.

2. Tổng quan về lý thuyết sản xuất tinh gọn – Lean

2.1. Lịch sử hình thành và phát triển

Lean Manufacturing, còn gọi là Lean Production, bắt nguồn từ Hệ thống sản xuất Toyota (TPS) và đã được dân triển khai xuyên suốt các hoạt động của Toyota từ những năm 1950. Từ trước những năm 1980, Toyota đã ngày càng được biết đến nhiều hơn về tính hiệu quả trong việc triển khai hệ thống sản xuất Just-In-Time (JIT). Ngày nay, Toyota thường được xem là một trong những công ty sản xuất hiệu quả nhất trên thế giới và là công ty đã đưa ra chuẩn mực về điển hình áp dụng Lean Manufacturing.

Thuật ngữ “Lean Manufacturing” hay “Lean Production” đã xuất hiện lần đầu tiên trong quyển "The Machine that Changed the World" (Cỗ máy làm thay đổi Thế giới - James Womack, Daniel Jones & Daniel Roos) xuất bản năm 1990. Lần đầu tiên LEAN được sử dụng làm tên gọi cho hệ phương pháp sản xuất tinh gọn, liên tục cải tiến các quy trình kinh doanh.

Lean là một triết lý sản xuất, rút ngắn khoảng thời gian từ khi nhận được đơn hàng của khách hàng cho đến khi giao các sản phẩm hoặc chi tiết bằng cách loại bỏ mọi dạng lãng phí. Sản xuất tiết kiệm giúp giảm được các chi phí, chu trình sản xuất và các hoạt động phụ không cần thiết, không có giá trị, khiến cho công ty trở nên cạnh tranh, mau lẹ hơn và đáp ứng được nhu cầu của thị trường.

Lean Manufacturing đang được áp dụng ngày càng rộng rãi tại các công ty sản xuất hàng đầu trên toàn thế giới, dẫn đầu là các nhà sản xuất ô tô lớn và các nhà cung cấp thiết bị cho các công ty này. Lean Manufacturing đang trở thành đề tài ngày càng được quan tâm tại các công ty sản xuất ở các nước phát triển khi các công ty này đang tìm cách cạnh tranh hiệu quả hơn đối với khu vực châu Á.

2.2. Mục tiêu của Lean Manufacturing

Lean Manufacturing là một hệ thống các công cụ và phương pháp nhằm liên tục loại bỏ tất cả những lãng phí trong quá trình sản xuất. Lợi ích chính của hệ thống này là giảm chi phí sản xuất, tăng sản lượng và rút ngắn thời gian sản xuất dẫn đến xây dựng hệ thống sản xuất không có dư thừa. Các mục tiêu cụ thể bao gồm:

2.2.1. Giảm sai lỗi và sự lãng phí – Giảm sai lỗi và các lãng phí hữu hình không cần thiết, bao gồm sử dụng vượt định mức nguyên vật liệu đầu vào, phế phẩm có thể ngăn ngừa, chi phí liên quan đến tái chế phế phẩm và các tính năng trên sản phẩm vốn không được khách hàng yêu cầu.

2.2.2. Rút ngắn thời gian sản xuất – Giảm thời gian quy trình và chu kỳ sản xuất bằng cách giảm thiểu thời gian chờ đợi giữa các công đoạn, cũng như thời gian chuẩn bị cho quy trình và thời gian chuyển đổi mẫu mã hay quy cách sản phẩm.

2.2.3. Giảm mức tồn kho – Giảm thiểu mức hàng tồn kho ở tất cả công đoạn sản xuất, nhất là sản phẩm dở dang giữa các công đoạn. Mức tồn kho thấp hơn đồng nghĩa với yêu cầu vốn lưu động ít hơn.

2.2.4. Nâng cao năng suất lao động – Cải thiện năng suất lao động, bằng cách vừa giảm thời gian nhàn rỗi của công nhân, đồng thời phải đảm bảo công nhân đạt năng suất cao nhất trong thời gian làm việc (không thực hiện những công việc hay thao tác không cần thiết).

2.2.5. Sử dụng hiệu quả cơ sở hạ tầng – Sử dụng thiết bị và mặt bằng sản xuất hiệu quả hơn bằng cách loại bỏ các trường hợp ứn tắc và gia tăng tối đa hiệu suất sản xuất trên các thiết bị hiện có, đồng thời giảm thiểu thời gian dừng máy.

2.2.6. Tăng cường sự linh hoạt – Có khả năng sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau một cách linh động hơn với chi phí và thời gian chuyển đổi thấp nhất.

2.2.7. Nâng cao năng suất chung – Nếu có thể giảm chu kỳ sản xuất, tăng năng suất lao động, giảm thiểu ứn tắc và thời gian dừng máy, công ty có thể gia tăng sản lượng một cách đáng kể từ cơ sở vật chất hiện có. Hầu hết các lợi ích trên đều dẫn đến việc giảm giá thành sản xuất.

Trong một bài điều tra của tạp chí Industry Week cho biết các công ty Mỹ đang triển khai Lean manufacturing trung bình có thể giảm 7% giá vốn hàng bán nhờ áp dụng Lean, họ tin rằng mức tiết kiệm chi phí còn có thể cao hơn cho các công ty Việt Nam vì mức độ lãng phí ở đây thường cao hơn các nhà sản xuất ở Mỹ.

2.3. Các nguyên lý chính của Lean Manufacturing: Lean cơ bản gồm 6 nguyên lý sau.

2.3.1. Nguyên lý 1: Nhận diện về sự lãng phí

Bước đầu tiên là nhận biết về những gì có giá trị và những gì không có giá trị từ góc nhìn của khách hàng. Bất kỳ vật liệu, quá trình hay đặc tính nào không cần thiết cho việc tạo ra giá trị với khách hàng được xem là thừa và nên loại bỏ. Như việc vận chuyển vật liệu từ xưởng cắt đến xưởng may hay từ xưởng may đến xưởng hoàn tất là lãng phí và có khả năng được loại bỏ.

Trong hệ thống sản xuất của Toyota, các lãng phí trong hoạt động của doanh nghiệp được chia thành 7 nhóm cơ bản là lãng phí sản xuất thừa, lãng phí sai lỗi, lãng phí tồn kho, lãng phí vận chuyển, lãng phí chờ đợi, lãng phí thao tác và lãng phí gia công. Một số nghiên cứu về Lean Manufacturing hiện nay bổ sung thêm hai nhóm lãng phí là Lãng phí làm lại và lãng phí thiếu liên kết tri thức.

2.3.2. Nguyên lý 2: Chuẩn hoá quy trình

Lean yêu cầu thiết lập và áp dụng các hướng dẫn sản xuất có độ chi tiết cao, thường được gọi là quy trình tiêu chuẩn, trong đó ghi rõ nội dung, trình tự, thời gian và kết quả cho tất cả thao tác do công nhân thực hiện. Điều này giúp loại bỏ sự khác biệt trong cách các công nhân thực hiện công việc. Vì vậy, giảm thiểu sự biến động trong kết quả đạt được.

2.3.3. Nguyên lý 3: Quy trình liên tục

Lean thường nhắm tới việc triển khai một dòng chảy liên tục, không bị ùn tắc, không gián đoạn, không đi vòng lại, trả về hay phải chờ đợi. Về mặt lý thuyết, khi được triển khai thành công, thời gian chu kỳ sản xuất sẽ được giảm đến 90% so với thời gian sản xuất ban đầu và các lãng phí chờ đợi của người, thiết bị và bán thành phẩm sẽ được loại bỏ.

2.3.4. Nguyên lý 4: Cơ chế kéo trong sản xuất- Sản xuất “Pull”

Còn được gọi là sản xuất kịp thời (JIT: Just-in-Time), sản xuất Pull chủ trương chỉ sản xuất những sản phẩm được yêu cầu và khi được yêu cầu. Mỗi công đoạn sản xuất đều được “kéo” bởi công đoạn sau, và vì vậy chỉ sản xuất khi được yêu cầu bởi công đoạn sau. Cơ chế kéo trong sản xuất có vai trò quyết định trong việc loại bỏ tồn kho không cần thiết của bán thành phẩm giữa các công đoạn sản xuất, và nhờ đó giảm một cách đáng kể sai lỗi và lãng phí

2.3.5. Nguyên lý 5: Chất lượng từ gốc

Lean nhắm tới theo đuổi nguyên tắc phát hiện và loại bỏ các sai lỗi ngay tại nguồn/điểm phát sinh và việc kiểm tra chất lượng được thực hiện bởi công nhân thao tác như là một phần của quá trình sản xuất.

2.3.6. Nguyên lý 6: Cải tiến liên tục

Lean đòi hỏi sự cố gắng đạt đến sự hoàn thiện bằng cách không ngừng loại bỏ những lãng phí khi phát hiện ra chúng. Cùng với quá trình triển khai các công cụ và phương pháp, lãng phí ở các khía cạnh và lớp khác nhau lần lượt được phát hiện và loại bỏ. Điều này được đảm bảo thông qua một cơ chế cải tiến liên tục/kaizen với sự tham gia chủ động và đầy đủ của những người trực tiếp thực hiện công việc.

3. Tình hình áp dụng Lean trong các công ty May Việt nam

Tại Việt nam, theo Ông Nguyễn Khoa, Giám đốc BPI khu vực châu Á - Thái Bình Dương của Damco/Maersk Việt Nam cho rằng 75% các công ty sản xuất đang xem xét áp dụng hoặc đang thực hiện Lean. Tuy nhiên, trong số đó chỉ có 2% là thực sự thành công.

Vài năm trở lại đây, phong trào áp dụng và triển khai Lean tại Việt Nam có nhiều chuyển biến tích cực hơn thông qua các hoạt động của câu lạc bộ Lean6sigma network. Có thể kể tên các doanh nghiệp ngành may Việt Nam đang triển khai áp dụng Lean khá thành công như: Nike, các nhà cung ứng của Nike, Adidas, các nhà cung ứng của Adidas, Tổng công ty may Việt Tiến, Tổng công ty may Nhà Bè, Công ty may Việt Thịnh, Công ty may Dintsun, Tổng công ty may 10, Tổng công ty may Hưng Yên, Công ty dệt may Quốc tế Phong Phú...

Việc áp dụng Lean thật sự có hiệu quả và được duy trì thường xuyên tại các doanh nghiệp có vốn 100% nước ngoài tốt hơn các loại hình doanh nghiệp khác. Nike là công ty áp dụng và triển khai Lean thành công nhất trong ngành may Việt Nam hiện nay. Nike thỏa thuận với các nhà cung ứng của Nike trên toàn thế giới về yêu cầu triển khai Lean để đạt chi phí thấp nhất, chất lượng tốt nhất và giao hàng đúng hạn. Đặc biệt Nike chọn Việt nam để thành lập NOS – trung tâm đào tạo và triển khai hệ thống Lean (NOS: Nike Operation System). Tại đây, các chuyên gia Lean của Nike tổ chức đào tạo huấn luyện Lean và liên tục cải tiến cho các nhà cung ứng của mình, đồng thời tư vấn triển khai Lean cũng như liên tục cải tiến cho các đơn vị trực thuộc Nike.

3.1. Một số kết quả khi áp dụng Lean tại các công ty may

- Tổng công ty may Nhà Bè sau khi áp dụng Lean thời gian làm việc đã giảm đi đáng kể, trước đây để đáp ứng thời gian giao hàng công nhân thường tăng ca làm việc 12h/ngày, sau khi

áp dụng Lean ngày làm việc 8h, thứ bảy chỉ làm buổi sáng, thu nhập bình quân tăng 10%, ngoài ra lương của công nhân trong các chuyển cũng đồng đều hơn, cân đối hơn trước kia, hàng hóa tại các vị trí làm việc tồn đọng ít nên việc giữ vệ sinh công nghiệp cho sản phẩm tốt hơn, không tốn nhiều thời gian để vệ sinh sản phẩm.

- Tổng công ty may 10 sau khi áp dụng Lean, năng suất lao động tăng 52%, tỷ lệ hàng lỗi giảm 8%, giảm thời gian làm việc 1h/ngày, tăng thu nhập trên 10%, giảm chi phí sản xuất từ 5-10%/năm.

- Tổng công ty may Hưng Yên khi áp dụng Lean cho 1 chuyền chỉ trong 3 tuần kết quả năng suất đã tăng 21%, cho thấy Lean là mô hình các doanh nghiệp may cần triển khai.

- Tổng công ty may Việt Tiến đã khẳng định Lean giúp công ty năm 2013 tăng trưởng 14% so năm 2012. Tinh thần làm việc của công nhân tốt hơn, do họ có thời gian nhiều hơn để chăm sóc cho bản thân và gia đình, vào các buổi chiều công nhân còn chơi bóng chuyền, cầu lông ngay trong khuôn viên công ty, điều mà giờ đây nhiều doanh nghiệp may còn là mơ ước vì vào giờ đó vẫn còn phải tăng ca làm việc.

- Tổng công ty dệt may Hòa Thọ sau khi áp dụng Lean đã giảm lượng tồn kho trên chuyền từ 30 sản phẩm xuống còn 3 sản phẩm, hàng lỗi giảm từ 20% xuống còn 8%, không cần làm thêm giờ mà thu nhập bằng như khi tăng ca.

- Công ty may SigA sau khi triển khai Lean đạt năng suất 650USD người/tháng. Tăng 20-30% so với trước khi áp dụng Lean, hiện nay có những chuyền chỉ mất 36-40 giây cho 1 sản phẩm, đạt năng suất 800-900 sản phẩm ngày.

Lợi ích từ việc áp dụng Lean đã được chứng minh một cách đầy thuyết phục ngay trong các doanh nghiệp ngành may như Nike, Tổng công ty may Nhà bè, Tổng công ty may Việt tiến... Công việc sản xuất tại các dây chuyền cắt, may thường luôn bận rộn nhưng đạt hiệu quả không cao thì khi áp dụng Lean đã triệt tiêu lãng phí một cách đáng kể, giúp doanh nghiệp tiết kiệm chi phí, tăng năng suất, giảm giờ làm, tăng thu nhập cho người lao động. Nhờ đó nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường. Bên cạnh đó, vẫn tồn tại một số doanh nghiệp may Việt Nam sau một thời gian áp dụng Lean chưa đạt được kết quả mong muốn, chưa được duy trì triệt để, chưa nhân rộng thậm chí còn bị quên lãng sau một thời gian áp dụng.

3.2. Một số lý do mà các doanh nghiệp thường vấp phải khi triển khai áp dụng Lean.

Qua nhận xét của một số tổ chức, chuyên gia về quản lý kinh tế, các buổi hội thảo đánh giá rút kinh nghiệm của Tập đoàn Dệt may Việt nam có thể tóm tắt các vấn đề dẫn đến việc chưa đạt hiệu quả khi áp dụng Lean như sau:

- Người lãnh đạo thiếu quyết tâm, quyết liệt khi triển khai. Triển khai lần thứ nhất, lần thứ hai thất bại đã bỏ cuộc giữa chừng.

- Chưa thay đổi được tư duy từ cán bộ quản lý đến người lao động, chưa thuyết phục mọi người về việc áp dụng Lean. Khi áp dụng Lean, doanh nghiệp không chỉ cần đến bàn tay người lao động mà còn cần đến trí tuệ và trái tim của họ. Chỉ khi ý chí đoàn kết và thông suốt từ trên xuống thì Lean mới có thể triển khai và mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

- Chưa đầu tư thích đáng và dài hạn cho Lean, chưa có cam kết cao về thực hiện triển khai các thay đổi, chưa tạo ra được một văn hóa doanh nghiệp Lean là luôn tư duy Lean để cắt giảm lãng phí bằng tối ưu nguồn lực và các hoạt động.

- Áp dụng một cách máy móc, thiếu nghiên cứu chuyên sâu, không cải tiến cho phù hợp với môi trường cụ thể của doanh nghiệp, sao chép một vài công cụ Lean và phương pháp, nhưng không hiểu rằng Lean không phải là một tập hợp các công cụ thần kỳ, hay công thức dẫn đến thành công. Do tư duy về quản trị còn hạn chế, nên phần lớn các công ty may áp dụng chưa toàn diện, triệt để phương thức quản trị tinh gọn.

- Tập trung quá nhiều vào những thay đổi vật chất, thay vì tập trung vào phương pháp và các công cụ của “Lean”.

- Đội ngũ tư vấn chưa đủ trình độ, năng lực và hiểu biết về văn hóa tập quán của doanh nghiệp Việt Nam.

- Thiếu sự đánh giá rút kinh nghiệm một cách thường xuyên, nghiêm túc. Trong quá trình triển khai thường đặt nặng vấn đề lập kế hoạch thực hiện, nhưng thiếu việc đánh giá rút kinh nghiệm. Sau khi thực hiện thử nghiệm “Lean” ở qui mô nhỏ chuẩn bị chuyển sang giai đoạn áp dụng rộng hơn việc đánh giá rút kinh nghiệm là hết sức quan trọng, vì đôi khi với qui mô nhỏ thực hiện thành công nhưng khi chuyển sang qui mô lớn hơn lại không thành công.

- Nguồn hàng không ổn định, chủng loại hàng hay thay đổi, số lượng đơn hàng không lớn nên việc áp dụng Lean sẽ gặp một số khó khăn nhất định.

4. Đề xuất áp dụng Lean đối với Công ty may Cổ phần May Sài Gòn 2

Mặc dù còn có những công ty chưa áp dụng hay áp dụng chưa thành công Lean nhưng hiệu quả sau khi áp dụng “Lean” đã được khẳng định qua kết quả đạt được của nhiều công ty, tập đoàn, các đánh giá của các tổ chức nghiên cứu về quản lý, kinh tế. Mô hình Lean Manufacturing đã trở thành một triết lý sản xuất mới, rất ấn tượng, đã và đang áp dụng thành công trên khắp thế giới nhằm giúp doanh nghiệp tăng khả năng cạnh tranh trong nền kinh tế ngày nay. Trong giai đoạn chuẩn bị gia nhập TPP việc cạnh tranh ngày càng khốc liệt hơn là thời điểm thích hợp mà Công ty may Cổ phần May Sài Gòn 2 cần đưa vào áp dụng Lean. Lean sẽ giúp công ty đạt được chất lượng tốt hơn, giảm các chi phí, giảm thời gian sản xuất, đảm bảo thời gian giao hàng và các vấn đề khác. Nhờ đó mà đem lại hiệu quả và lợi thế cạnh tranh cho công ty so với các đối thủ cạnh tranh khác.

4.1. Những thuận lợi, khó khăn khi áp dụng Lean tại Công ty may Cổ phần May Sài Gòn 2

4.1.1. Thuận lợi

- Công ty được hình thành cách đây 30 năm, chuyên sản xuất các mặt hàng may mặc, là một công ty có nhiều kinh nghiệm trong việc sản xuất kinh doanh ngành may, có uy tín đối với khách hàng trong ngành. Doanh thu chủ yếu từ xuất khẩu tại các thị trường chính: Mỹ, Châu Âu, Nhật Bản, Hàn Quốc, Đài Loan. Có khả năng sản xuất đáp ứng được nhiều chủng loại sản phẩm: áo khoác, quần, quần áo thể thao, thời trang nữ, vest...

- Là công ty cổ phần có vốn Nhà nước chi phối 10% nên nhận được các chính sách hỗ trợ ưu đãi của Nhà nước cũng như các lợi ích chung của ngành dệt may Việt Nam.

- Đội ngũ quản lý có nhiều năm kinh nghiệm, được đào tạo bài bản tại các trường đại học như: Bách khoa Thành phố Hồ Chí Minh, Sư phạm kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh, Kinh tế và các trường đào tạo khác về chuyên ngành may.

- Ban lãnh đạo công ty rất quan tâm đến việc bồi dưỡng đội ngũ cán bộ, hàng năm có kế hoạch đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho cán bộ quản lý một cách có hiệu quả.

- Đội ngũ công nhân lành nghề, có nhiều năm kinh nghiệm.

- Công ty đã đưa vào áp dụng 5S và ISO 9001:2000 từ năm 2010.

4.1.2. Khó khăn

- Số cán bộ công nhân viên lớn tuổi nhiều, có tư duy cũ, khó tiếp nhận cái mới và ngại sự thay đổi.

- Nguồn hàng không ổn định.

- Số lượng sản phẩm của một đơn hàng không nhiều, gây khó khăn việc áp dụng Lean.

- Sản xuất chủ yếu là gia công nên phụ thuộc nhiều vào khách hàng, bị động về tình hình nguyên phụ liệu.

4.2. Đề xuất triển khai áp dụng Lean tại Công ty may Cổ phần May Sài Gòn

Với những thuận lợi và khó khăn như trên, Công ty cổ phần May Sài Gòn 2 hoàn toàn có thể triển khai áp dụng Lean trong thời điểm hiện nay. Việc công ty đã có nhiều năm áp dụng 5S và ISO 9001:2000 là một thuận lợi rất lớn cho việc áp dụng Lean. ISO9001:2000 là một hệ thống quản lý chất lượng giúp đảm bảo rằng công ty có một hệ thống cơ bản để đáp ứng yêu cầu chất lượng của khách hàng một cách nhất quán. So với ISO9001:2000, Lean Manufacturing có thể được xem như một hệ thống quản lý tính hiệu quả nhằm làm giảm tất cả sự lãng phí và bất hợp lý trong quá trình sản xuất. Mặc dù các mục tiêu này cũng trùng lặp trên nhiều phương diện, đặc biệt cả hai đều nhằm giảm thiểu mức phế phẩm đến tay khách hàng, nói chung hai hệ thống vẫn có nhiều điểm khác biệt quan trọng. Một công ty có thể tuân thủ 100% theo ISO9001:2000, nhưng mức độ lãng phí và kém hiệu quả vẫn còn cao. Một cách phân biệt quan trọng là ISO9001:2000 đòi hỏi các quy trình trong công ty phải đạt tới một tiêu chí tối thiểu, trong khi Lean nhắm tới cải tiến quy trình liên tục và cung cấp một loạt phương pháp để đạt được các cải tiến này. Nhìn chung, ISO9001 được xem như một nền tảng tốt cho Lean và cả hai phương pháp đều bổ sung cho nhau.

Để áp dụng Lean tại Công ty Cổ phần May Sài Gòn 2 xin đề xuất triển khai các vấn đề sau:

4.2.1. Sự tham gia của Ban lãnh đạo

Cũng như bất kỳ dự án quan trọng nào khác về cải tiến quy trình, sự cam kết và hỗ trợ của cấp lãnh đạo cao nhất là điều thiết yếu. Chắc chắn sẽ nảy sinh nhiều vấn đề trong quá trình triển khai hệ thống Lean và các vấn đề này chỉ có thể được giải quyết khi Ban lãnh đạo có quyết tâm với việc triển khai thành công Lean.

Để có thể ứng dụng thành công Lean, đòi hỏi phải có một Ban lãnh đạo tài năng và bản lĩnh, khéo léo trong xử lý quan hệ và sáng suốt khi quyết định sự việc xảy ra trong quá trình ứng dụng Lean.

Ban lãnh đạo cần phải có những yếu tố sau:

- **Sự cương quyết:** Trong thực hiện Lean, tầm ảnh hưởng của Ban lãnh đạo đối với toàn thể cán bộ công nhân viên là rất quan trọng, là những người đóng vai trò đầu tàu trong suốt con đường đi. Ban lãnh đạo phải luôn thống nhất và cương quyết trong mọi hành động để thực hiện Lean, điều đó cho mọi người thấy được sự quyết tâm của Ban lãnh đạo. Không chỉ một thể hệ mà qua nhiều thế hệ, điều đó phải luôn được duy trì thực hiện.
- **Sự kiên trì:** Để xây dựng một hệ thống sản xuất Lean hiệu quả trong toàn tổ chức, đòi hỏi sự kiên trì thực hiện rất lớn của Ban lãnh đạo. Ban lãnh đạo phải kiên trì thúc đẩy các hoạt động ứng dụng Lean luôn được thực hiện một cách liên tục, ngay cả khi có khó khăn. Kinh nghiệm cho thấy, sự ứng dụng Lean một cách miệt mài, không bị gián đoạn sẽ tạo ảnh hưởng rất lớn đến tập thể người lao động. Họ thấy được sự chuyển đổi và quyết tâm của những người lãnh đạo. Sự không liên tục trong quá trình ứng dụng sẽ làm chậm tiến trình và người lao động nhanh chóng “quên” đi những gì vừa mới “chuyển” vào trong tâm trí họ.

4.2.2. Thay đổi tư duy của đội ngũ cán bộ công nhân viên

Ý thức trách nhiệm và tính kỷ luật của đội ngũ công nhân viên: Hệ thống sản xuất Lean đòi hỏi người lao động phải có ý thức và tinh thần trách nhiệm cao trong mọi công việc. Ví dụ điển hình, trong Lean, đội ngũ làm công việc kiểm tra sản phẩm (QC hay KCS) được xem là lãng phí. Chính người thực hiện công việc tại vị trí của mình (cell layout) chịu trách nhiệm kiểm tra chất lượng sản phẩm mình làm ra. Hay trong việc rút ngắn thời gian các thao tác người lao động phải tuân thủ nghiêm túc quy trình qui định thì mới có hiệu quả. Với thói quen làm việc thông dong và chậm rãi của người Việt Nam chúng ta, vì vậy việc đưa ra các chính sách hỗ trợ để đội ngũ công nhân viên có tinh thần chủ động tuân thủ quy trình tiết kiệm thời gian để tăng năng suất là một điều cần thiết trong áp dụng Lean.

Thay đổi tư duy của đội ngũ quản lý: Đội ngũ quản lý chính là những người ảnh hưởng rất lớn đến tiến trình ứng dụng Lean. Đối với những người làm quản lý, nhất là những người có tư tưởng làm việc cũ, dựa vào kinh nghiệm và thích ổn định trong công việc thì sẽ là một thử thách lớn nếu yêu cầu họ thay đổi công việc gì đó, dù rằng làm việc này sẽ tốt hơn cho ngay chính bản thân hơn. Hiện nay, những người có tư tưởng làm việc này tại Công ty cổ phần May Sài Gòn 2 khá nhiều. Họ rất tự tin vào kinh nghiệm, kiến thức hay kỹ năng làm việc của mình. Chắc chắn đây là bài toán khó cho công ty khi muốn thực hiện hệ thống sản xuất Lean. Vì vậy ban lãnh đạo công ty phải đưa ra những chính sách và biện pháp làm sao để có thể chuyển số người không ủng hộ sang nhóm những người sẵn sàng thay đổi để tiến lên. Làm sao để họ có được tư duy Lean như những gì mà Ban lãnh đạo Công ty Toyota đã làm được trong mấy mươi năm qua và đã đem đến thành công to lớn cho họ.

4.2.3. Bắt đầu bằng việc triển khai Lean từng phần

Một số công ty bước đầu chỉ triển khai một phần của Lean manufacturing và dần dần tiến tới triển khai toàn diện hơn. Trong một cuộc khảo sát tại các công ty sản xuất ở Mỹ bởi tạp chí Industry Week trong năm 2004, trong số các công ty đã bắt đầu các chương trình Lean Manufacturing có 39,1% cho biết chỉ triển khai một số ứng dụng của Lean, 55% triển khai hầu hết các ứng dụng và chỉ có 5,9% cho biết đã triển khai Lean toàn diện.

Một số bước đơn giản ban đầu gồm có:

- Đo lường, theo dõi công suất và sản lượng của từng công đoạn, của từng chuyên;
- Thiết lập và tài liệu hoá các quy trình sản xuất rõ ràng hơn;
- Triển khai hệ thống 5S trong quản lý nhà xưởng;
- Quy hoạch lại cách bố trí mặt bằng sản xuất.

4.2.4. Bắt đầu với quy mô nhỏ

Với các kinh nghiệm từ các công ty đi trước, không nên nóng vội trong việc áp dụng “Lean”. Đề xuất công ty cần triển khai Lean bằng cách thử nghiệm ở một bộ phận nhỏ trong hoạt động của mình trước khi áp dụng cho toàn bộ hoạt động sản xuất. Ví dụ như, có thể thử nghiệm trên một dây chuyền may sau đó rút kinh nghiệm và tiếp tục nhân rộng sang các chuyền kế tiếp, điều này sẽ giúp giảm thiểu rủi ro, giảm nguy cơ làm gián đoạn công việc. Qua đó tiến hành huấn luyện nhân viên về các nguyên tắc của Lean, đồng thời thuyết phục những người khác trong công ty về lợi ích của Lean

4.2.5. Nhờ tư vấn viên hay tổ chức tư vấn có đủ năng lực

Để ứng dụng hệ thống sản xuất Lean được thành công, năng lực của tổ chức tư vấn và tư vấn viên đóng vai trò rất quan trọng. Thực hiện Lean phải là những người xuất thân từ sản xuất và đã có kinh nghiệm thực tiễn. Lean luôn gắn liền với thực tiễn.

Quá trình thực hiện Lean mất thời gian rất dài và ảnh hưởng đến cả hệ thống của doanh nghiệp (quy trình, thủ tục, hướng dẫn thực hiện, đánh giá, rút kinh nghiệm...). Do đó, người tư vấn phải có trình độ, kiến thức nhất định về ứng dụng Lean. Công ty phải chọn được một nhà tư vấn vừa giỏi về khái niệm Lean, có nhiều kinh nghiệm về thực tế vừa phải am hiểu về phong tục tập quán các doanh nghiệp và con người Việt Nam.

4.2.6. Lập kế hoạch

Công ty cần thiết lập một kế hoạch triển khai thật chi tiết và rõ ràng trước khi tiến hành chuyển đổi sang Lean. Trong kế hoạch chỉ nên bắt đầu bằng việc triển khai Lean từng phần để đảm bảo vừa sức, không nóng vội dẫn đến thất bại, chán nản.

Kết luận

Để cạnh tranh trong nền kinh tế toàn cầu ngày nay, ít nhất các công ty phải phấn đấu ngang bằng các đối thủ cạnh tranh, nếu không nói là phải hơn. Điều này không chỉ đúng về mặt chất lượng, mà còn về các chi phí, thời gian sản xuất, chế biến, giao hàng, lắp đặt, phản ứng và các

vấn đề khác. Lean là một triết lý sản xuất, rút ngắn khoảng thời gian từ khi nhận được đơn hàng của khách hàng cho đến khi giao các sản phẩm hoặc chi tiết bằng cách loại bỏ mọi dạng lãng phí. Sản xuất tiết kiệm giúp giảm được các chi phí, chu trình sản xuất và các hoạt động phụ không cần thiết, không có giá trị, khiến cho công ty trở nên cạnh tranh, mau lẹ hơn và đáp ứng được nhu cầu của thị trường. Nguyên tắc chủ đạo của Lean là gia tăng giá trị cho khách hàng thông qua việc liên tục loại bỏ lãng phí trong suốt quá trình cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Lãng phí ở đây được hiểu là “tất cả các hoạt động của doanh nghiệp không giúp tạo ra giá trị mong muốn cho khách hàng”. Vì thế, muốn áp dụng Lean, doanh nghiệp phải hiểu đầu là những điều khách hàng thật sự quan tâm, những giá trị từ sản phẩm và dịch vụ cung cấp được khách hàng sẵn sàng trả tiền... Trên cơ sở đó, doanh nghiệp sẽ biết cách giảm thiểu, hoặc loại bỏ, những hoạt động nào làm phát sinh chi phí và kéo dài thời gian chờ đợi của khách hàng

Lean nhấn mạnh làm việc theo nhóm, đào tạo và học hỏi không ngừng, sản xuất theo nhu cầu (sức hút), chế tạo theo yêu cầu khách hàng trên quy mô rộng và giảm số lượng sản xuất thử nghiệm, sản xuất mẫu, thay đổi hệ thống làm việc nhanh và bảo dưỡng năng suất toàn diện. Chẳng có gì ngạc nhiên khi việc áp dụng Lean bao gồm cả phương pháp cải tiến đột phá ngày càng hoàn thiện hơn.

Vì vậy, với triển khai áp dụng hiệu quả Lean sẽ giúp công ty tồn tại và phát triển một cách bền vững trong nền kinh tế toàn cầu cạnh tranh khốc liệt hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Hồng Sơn-Nguyễn Đăng Minh, (quý 2/2014) Quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam thực trạng và giải pháp, NXB ĐH Quốc gia Hà nội.
- [2]. Amrik, S., (1994). Lean Production: Experience among Australian Organizations, International Journal of Operations & Production Management, MCB University Press, 14 (11), 35 -51.
- [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]. <http://www.vietnamtextile.org.vn>
- [9]. <http://www.vinatex.com.vn>