

PHONG CÁCH QUẢN LÝ LEAN:

Tình hình triển khai tại Việt Nam

HỆ THỐNG SẢN XUẤT LEAN ĐÃ TRỞ THÀNH MỘT NGHỆ THUẬT SẢN XUẤT HÀNG ĐẦU TRÊN THẾ GIỚI. TUY NHIÊN, HIỆN CÒN KHÁ ÍT DOANH NGHIỆP THÀNH CÔNG TRONG VIỆC DUY TRÌ VÀ CẢI TIẾN LIÊN TỤC. BÀI VIẾT NÀY NHẪM RÀ SOÁT LẠI LÝ THUYẾT VÀ XÁC ĐỊNH CÁC NGUYÊN TẮC LIÊN QUAN CỦA QUẢN LÝ LEAN VÀ CHỈ RA KHẢ NĂNG TRONG TƯƠNG LAI GIÚP CẢI THIỆN HIỆU SUẤT TỔ CHỨC.

● TS. NGUYỄN DANH NGUYỄN - ThS. NGUYỄN ĐẠT MINH
Viện Kinh tế quản lý - Đại học Bách Khoa Hà Nội

Giới thiệu

Sản xuất Lean đã phát triển đến trạng thái của một nghệ thuật trong sản xuất. Các kết quả của một cuộc khảo sát cho thấy có đến 80% số công ty khẳng định đã áp dụng các nguyên tắc của hệ thống sản xuất tinh gọn (LPS) vào hoạt động sản xuất của mình. Hơn một nửa trong đó đã hoàn thành việc thực hiện và cải tiến liên tục hệ thống sản xuất theo Lean. Tuy nhiên, tại nhiều doanh nghiệp, kết quả lại không được như mong đợi hoặc không duy trì được trong thời gian dài.

Thách thức lớn nhất cho doanh nghiệp chính là sự thay đổi hành vi, suy nghĩ của nhân viên và lãnh đạo. Sự khác biệt giữa phương pháp sản xuất hàng loạt trước đây và sản xuất Lean là vai trò của con người. Sự tách biệt giữa công nhân và quản lý không tồn tại trong sản xuất Lean.

Mục đích chính của Lean là cải tiến các quy trình mỗi ngày và dần dần đạt được cải tiến liên tục.

Thông thường, nhân viên có những ràng buộc chặt chẽ với vị trí làm việc và họ thường làm việc theo các tiêu chuẩn hệ thống mà không có nhiều thời gian nhàn rỗi. Vì vậy, người quản lý cần xem xét để cho nhân viên thời gian và đào tạo để họ có thể thực hiện được các cải tiến.

Sự tham gia của nhân viên và kiến thức của nhân viên là nền tảng cho sự hình thành phong cách quản lý Lean. Quản lý Lean chính là sợi dây liên kết giữa sản xuất tinh gọn với các phương pháp và công cụ của nó. Tuy nhiên, các phương pháp tiếp cận không nhất quán giữa các nguyên tắc vẫn tồn tại trong nhiều công ty. Bài viết này cho thấy cách tiếp cận khác nhau về phong cách lãnh đạo trong hệ thống sản xuất tinh gọn và kết hợp chúng với phong cách quản lý Lean.

Nền tảng của Lean Leadership

Phong cách quản lý Lean là sự liên kết giữa các công cụ của

Lean, việc học tập và liên tục nâng cao hiệu quả tổ chức thông qua tư duy Lean (C. Orr, 2005; D. Mann, 2009). Quản lý Lean tập trung vào các công nhân thao tác máy nhưng cũng có giá trị cho tất cả các mối quan hệ quản lý khác. Triết lý Lean với một tư duy dài hạn là một phần nền tảng của quản lý Lean. Một câu nói phổ biến được trích dẫn từ Toyota là: “Trước khi chúng tôi sản xuất chiếc xe, chúng tôi xây dựng con người” (J. K. Liker, 2004). Dựa trên các yêu cầu này, quản lý Lean có thể quy định như là một hệ thống phương pháp giúp thực hiện phát triển bền vững và cải tiến liên tục. Nó mô tả sự hợp tác giữa công nhân và các nhà quản lý cùng hướng tới sự hoàn hảo cho tổ chức. Để mô tả hệ thống quản lý Lean toàn diện, có 5 nguyên tắc cơ bản của Lean leadership được thể hiện sau đây:

Văn hóa cải tiến (Improvement culture): Bao gồm thái độ và

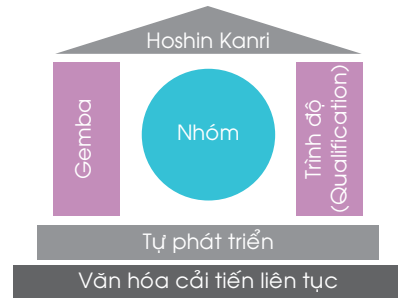
hành vi trong một quá trình nỗ lực liên tục để hướng tới sự hoàn hảo. Mục đích là tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề và để chắc chắn rằng vấn đề này sẽ không xảy ra một lần nữa (Liker & Convis, 2013; B. Emiliani, 2008).

Tự phát triển (Self-development): Là một nguyên tắc quan trọng của Lean Leadership (N. Bodek, 2008; B. Elliott, 2008). Bên cạnh việc tự phát triển, các nhà lãnh đạo phải phát triển những kỹ năng khác để hỗ trợ và cho phép người lao động tham gia vào cải tiến liên tục.

Trình độ (Qualification): Không bị giới hạn bởi quá trình giáo dục thông thường hoặc các khóa đào tạo. Hầu hết kiến thức của quản lý Lean được phát triển dựa trên cơ sở công việc hàng ngày và diễn ra tại sản công tác.

Gemba: Có nguồn gốc từ Nhật Bản. Nó đề cập đến các xưởng hay đúng hơn là nơi trực tiếp tạo ra giá trị gia tăng. Nguyên tắc Gemba còn được gọi là “Go-to-Gemba” hoặc “Genchi Genbutsu”. Theo nguyên tắc Gemba, các nhà quản lý Lean có thể xác định được nguyên nhân gốc rễ gây ra vấn đề mà không mắc phải những sai lầm. Để tích hợp các khía cạnh trong hành vi hàng ngày của mình, quản lý tổ chức Lean nên tuân theo 5 nguyên tắc vàng Gemba sau: Đến tận nơi, Kiểm tra, Giải pháp tạm thời, Phân tích nguyên nhân gốc rễ, Chuẩn hóa giải pháp.

Hoshin Kanri: Còn được gọi là quản lý theo mục tiêu hoặc triển khai chính sách. Hoshin Kanri tập trung các hoạt động cải tiến của mỗi nhóm dựa trên mục tiêu lâu dài để đảm bảo hoạt động cải tiến được thực hiện. Hình 1 thể hiện 5 nguyên tắc trong mô hình quản lý Lean và thể hiện vai trò trung tâm của các nhóm cải tiến. (hình 1)

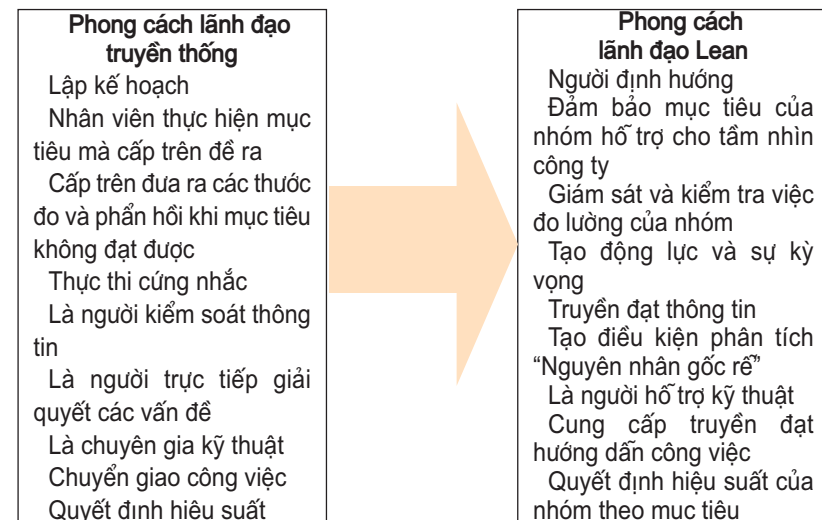


Hình 1:
Mô hình quản lý Lean
(U. Dombrowski and T. Mielke, 2012)

Quản lý Lean và quản lý truyền thống

Trong các mô hình quản lý truyền thống, người quản lý thường có cách truyền đạt từ trên xuống nơi mà câu trả lời và giải pháp được xem là mệnh lệnh. Tuy nhiên, phong cách quản lý Lean lại hoạt động ngược lại, nghĩa là hướng từ dưới lên, nơi mà những người công nhân được coi là trọng tâm (Hình 2). Người quản lý Lean thật sự là một người có thể tách mình khỏi nhóm để có thể trao quyền giúp cấp dưới tự phát triển và đưa ra các ý tưởng.

Các nhà quản lý là người huấn luyện cho các thành viên trong nhóm tạo điều kiện tốt nhất và truyền cảm hứng hỗ trợ cho các mục tiêu của tổ chức. Về bản chất,



Hình 2: Quản lý truyền thống và quản lý Lean

các nhà quản lý đang phân phối các nhiệm vụ lãnh đạo (và trách nhiệm) cho một loạt các nhà quản lý tiềm năng khác. Các thành viên nhóm tự chịu trách nhiệm và cam kết về các vấn đề và các giải pháp đưa ra. (hình 2)

Kết quả khảo sát

Nghiên cứu thực hiện với các doanh nghiệp sản xuất đã từng tham gia các khóa đào tạo Lean - TPS do Toyota Việt Nam phối hợp tổ chức đến năm 2013. Kết quả khảo sát tại 67 doanh nghiệp phía Bắc cho thấy, chưa có doanh nghiệp nào phát triển được phong cách quản lý Lean có hệ thống. Trong số đó, có 31 (46.3%) doanh nghiệp ngành Cơ khí, 4 (5.9%) doanh nghiệp ngành Dệt may, 32 (47.8%) doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và xuất nhập khẩu. Có trên 80% trong số các công ty tham gia phỏng vấn nói rằng đã áp dụng các nguyên tắc của Lean. Trong đó, 100% công ty triển khai 5S đầu tiên, tuy nhiên có trên 55% thất bại ngay trong năm đầu tiên áp dụng, chỉ có 25% doanh nghiệp cho biết áp dụng tốt Lean. Hầu hết các doanh nghiệp đều cho biết văn hóa (Improvement

Culture) có ảnh hưởng quan trọng nhất đến sự thành công trong việc áp dụng Lean hay chính là phong cách quản lý Lean. Chỉ có 3 (4.5%) quản lý trong các công ty (thuộc lĩnh vực cơ khí) trả lời có áp dụng nguyên tắc hiện trường hiện vật (Gemba - Genchi Genbutsu). Không có doanh nghiệp nào trả lời về nguyên tắc tự phát triển trong nhóm. Có 2 (3%) quản lý trả lời áp dụng thành công nguyên tắc đào tạo (Qualification) thông qua đơn vị tư vấn và cho đây là nguyên tắc quan trọng nhất và nhanh nhất để huấn luyện các quản lý Lean. Hoshin Kanri là một khái niệm có vẻ không ấn tượng với các quản lý khi được phỏng vấn.

Kết luận

Nghiên cứu này chỉ ra rằng việc triển khai và duy trì hệ thống

sản xuất Lean đòi hỏi một sự thay đổi trong quan hệ hợp tác hàng ngày giữa công nhân và các nhà quản lý.

Để phát triển và duy trì văn hóa cải tiến liên tục trong doanh nghiệp, các quản lý Lean cần phải là một hình mẫu cho nhân viên của mình. Kết quả cũng cho thấy vai trò của Hoshin Kanri không

được biết đến nhiều. Gemba cũng tạo được những ấn tượng đầu tiên tại một vài doanh nghiệp có quy mô nhỏ trong cuộc khảo sát. Trình độ chưa được các quản lý thực hiện và phát triển sau các khóa huấn luyện và tư vấn. Các nhà quản lý chưa đánh giá được tầm quan trọng của quá trình tự phát triển (Self-development) ■

THAM KHẢO

- [1] J. K. Liker and G. L. Convis, The Toyota Way to Lean Leadership - Achieving and sustaining excellence through leadership development, New York: McGraw Hill, 2012.
- [2] J. K. Liker, The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer, New York: McGraw-Hill, 2004.
- [3] J. P. Womack, D. T. Jones and D. Roos, The Machine that changed the World, New York: Macmillan, 1990.
- [4] U. Dombrowski, T. Mielke and S. Schulze, "Employee Participation in the Implementation of Lean Production Systems," Proceedings of the International Conference on Changeable, Agile, Reconfigurable and Virtual Production (CARV), Montreal, Canada, 2011.
- [5] B. Emiliani, Practical Lean Leadership - A Strategic Guide for Executives, Wethersfield: Center for Lean Business Management, 2008.

HỘI CHỢ
Sắc màu làng nghề
BẮC NINH 2013

Hội chợ triển lãm

Sắc màu làng nghề
Tôn vinh tinh hoa
làng nghề Việt Nam

BẮC NINH 2013

Hưởng ứng "Năm du lịch quốc gia khu vực Đồng bằng sông Hồng - Hải Phòng 2013", thực hiện Quyết định số 1244/QĐ-UBND ngày 19/09/2012 của Chủ tịch UBND tỉnh Bắc Ninh, từ ngày 17-23/10/2013, tại Trung tâm Văn hóa Kinh Bắc, TP Bắc Ninh, UBND tỉnh Bắc Ninh tổ chức Hội chợ triển lãm "Sắc màu làng nghề - Bắc Ninh 2013". Hội chợ có quy mô 300 gian hàng tiêu chuẩn. Sự kiện này là hoạt động nhằm tôn vinh sản phẩm đặc sắc của các cơ sở sản xuất công nghiệp, tiểu thủ công nghiệp, hiệp hội, làng nghề sản xuất hàng thủ công mỹ nghệ tỉnh Bắc Ninh và khu vực.

Hội chợ triển lãm "Sắc màu làng nghề - Bắc Ninh 2013" là một trong những sự kiện quan trọng của Quốc gia và khu vực Đồng bằng sông Hồng, nơi hội tụ những sản phẩm tinh hoa của nhiều làng nghề truyền thống Việt Nam. Hội chợ nhằm thúc đẩy sự hợp tác phát triển giao lưu về thương mại, văn hóa, du lịch giữa tỉnh Bắc Ninh với các tỉnh trong khu vực. Đây cũng là dịp để tôn vinh các thương hiệu sản phẩm làng nghề của miền quan họ (Kinh Bắc) đặc biệt là các sản phẩm làng nghề truyền thống như: Đồng Đại Bái, tranh Đông Hồ, gỗ Đông Ly, tre trúc Xuân Lai, gốm Phù Lãng... Khi tham gia Hội chợ, các doanh nghiệp, cơ sở sản xuất công nghiệp nông thôn sẽ được Chương trình Khuyến công Quốc gia và tỉnh Bắc Ninh hỗ trợ một phần kinh phí.

Những sản phẩm đặc sắc là tinh hoa của các làng nghề, ngành nghề thủ công truyền thống của Việt Nam, sản xuất bằng nhiều chất liệu như: Đồng, gốm, tranh tre, gỗ mỹ nghệ, đá quý, đồ trang sức... sẽ được trưng bày ở những gian chính của Hội chợ. Ngoài ra là các gian trưng bày các sản phẩm: máy móc thiết bị, điện - điện tử, viễn thông, thiết bị nghe nhìn, phương tiện vận tải...