

Những thách thức trong quá trình áp dụng quản trị tinh gọn: Nghiên cứu tình huống tại một doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa Việt Nam

Phạm Minh Tuấn*

*Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 18 tháng 01 năm 2015

Chỉnh sửa ngày 04 tháng 02 năm 2015; Chấp nhận đăng ngày 26 tháng 3 năm 2015

Tóm tắt: Bài viết phân tích những thách thức trong quá trình áp dụng quản trị tinh gọn (QTTG) tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa (DNSXNVV) Việt Nam. Dựa trên những điểm tương đồng và khác biệt trong môi trường sản xuất cũng như những đặc điểm của cấu trúc quản lý giữa một doanh nghiệp sản xuất đồ nội thất của Việt Nam với trường hợp điển hình áp dụng QTTG là Công ty Toyota của Nhật Bản, kết quả nghiên cứu chỉ ra hiện trạng của doanh nghiệp được nghiên cứu, những thuận lợi và khó khăn của doanh nghiệp này trong quá trình áp dụng QTTG. Từ đó, các DNSXNVV khác có thể có sự chuẩn bị về nguồn lực và năng lực kỹ lưỡng hơn, góp phần áp dụng QTTG thành công tại Việt Nam.

Từ khóa: Quản trị tinh gọn, DNSXNVV, Việt Nam, thách thức.

1. Quản trị tinh gọn và lợi ích đối với doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa

Theo Taiichi Ohno (1988), hệ thống sản xuất Toyota (TPS) bắt đầu từ nền tảng triết lý kinh doanh dài hạn, quản lý trực quan, chuẩn hóa quy trình và cân bằng sản xuất [1]. Fujii Cho, học trò của Taiichi Ohno, đã xây dựng hình tượng ngôi nhà chất lượng để biểu diễn TPS. Hai trụ cột vững chắc của ngôi nhà là Just-in-Time (Vừa đúng lúc - JIT) nghĩa là sản xuất vừa lúc cần đến, không sản xuất thừa và Jidoka (Tự kiểm lỗi) nghĩa là không bao giờ để cho phế phẩm có thể đi qua giai đoạn tiếp theo. Phần nội thất và trung tâm ngôi nhà là con

người, cải tiến liên tục và tích cực giảm lãng phí. Mái nhà là tập hợp các yếu tố chất lượng, chi phí, thời gian giao hàng, an toàn và tinh thần lao động.

Trong cuốn sách đầu tiên viết về quản trị tinh gọn trên thế giới, James Womack, Daniel Jones và Danile Roos (1990) đã cung cấp một khung lý thuyết về hệ thống sản xuất tinh gọn, đồng thời đưa ra các chỉ dẫn giúp nhà quản trị hiểu và áp dụng QTTG tại doanh nghiệp [2].

Liker, J. (1997) trong nghiên cứu của mình đã tập trung vào khía cạnh giảm thời gian sản xuất thông qua cắt giảm lãng phí và loại bỏ các công việc không tạo ra giá trị gia tăng [3]. Liker chỉ ra rằng QTTG giúp giảm thời gian từ khi khách hàng yêu cầu đến khi giao hàng, từ đó gia tăng lợi nhuận, chất lượng và sự hài lòng

*ĐT.: 84-4-37547506

Email: tuanpm@vnu.edu.vn

của khách hàng, cải thiện thời gian xử lý thông tin và khuyến khích nhân viên làm việc.

Nguyễn Đăng Minh cùng nhóm tác giả (2013) đã chỉ ra thực trạng của việc áp dụng 5S, một công cụ của QTTG, tại các DNSXNVV Việt Nam thông qua thực hiện khảo sát 52 doanh nghiệp. Đồng thời, bằng cách phân tích số liệu thu thập, nhóm nghiên cứu cho thấy 5S có tác động tích cực đến hiệu quả sản xuất - kinh doanh thông qua 4 thông số: chất lượng sản phẩm, chi phí sản xuất, thời gian giao hàng và thị phần [4].

Bùi Nguyên Hùng, Lê Hồng Phước và Nguyễn Thị Hồng Đăng (2013) đánh giá thành quả thực hiện QTTG của 10 công ty sản xuất tại Việt Nam, với 13 tiêu chí được đề xuất bởi Hirano (2009) [5]. Kết quả cho thấy các công ty lớn có kết quả tốt hơn so với các công ty vừa và nhỏ trên tất cả các tiêu chí [6].

Lợi ích của QTTG đã được chỉ ra ở rất nhiều nghiên cứu trên thế giới. Điều này cũng được nhấn mạnh trong nghiên cứu Womack, Daniel Jones và Danile Roos (1990), rằng việc áp dụng dòng công việc liên tục với hệ thống “kéo” theo yêu cầu của khách hàng sẽ tăng gấp đôi năng suất lao động của cả hệ thống [2]. QTTG giúp cắt giảm chi phí sản xuất của doanh nghiệp [7, 8] thông qua nhận diện các lãng phí và đưa ra các công cụ để cắt giảm lãng phí. Với các nguồn lực hạn chế [9, 10], việc áp dụng QTTG tại các DNNVV là hướng đi phù hợp và đã được minh chứng thành công ở nhiều quốc gia trên thế giới [11].

2. Phương pháp nghiên cứu

Thứ nhất, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu so sánh. Theo Marie và cộng sự (2005), đây là một trong những phương pháp hiệu quả, bởi thông qua so sánh, các doanh nghiệp có thể quan sát và tiến hành áp dụng

những điểm chất lọc sáng tạo, từ đó giúp ích cho các doanh nghiệp trong quá trình cải thiện hoạt động sản xuất - kinh doanh [12]. Gurumurthy và Kodali (2009) cho rằng phương pháp so sánh là một công cụ để thực hiện cải tiến liên tục và tự đánh giá [13]. Hai tác giả đặc biệt cho rằng kỹ năng tự đánh giá rất hữu ích cho doanh nghiệp trong giai đoạn đầu áp dụng QTTG. Thông qua tự đánh giá những điểm mạnh, điểm yếu, doanh nghiệp có thể tự thu thập một bộ dữ liệu tương đối chính xác về tình hình hoạt động của doanh nghiệp, hiệu quả của các quy trình sản xuất và hiệu quả hoạt động sản xuất - kinh doanh. Moriarty và Smallman (2009) nhấn mạnh tầm quan trọng của phương pháp so sánh trong mỗi quy trình cải tiến tại doanh nghiệp [14].

Thứ hai, bài viết sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống, so sánh một DNSXNVV với Công ty Toyota để phân tích những thách thức trong quá trình áp dụng thành công QTTG. Toyota được lựa chọn như là một trường hợp điển hình áp dụng thành công bởi đây là công ty có bề dày kinh nghiệm về QTTG, đặc biệt luôn chú trọng đầu tư vào nhân viên và chưa bao giờ ngừng cải tiến [15]. Việc so sánh Toyota với một DNSXNVV (thường thiếu kỹ năng và có trình độ lao động thấp) có thể cho thấy rõ sự khác biệt cũng như những thách thức có thể gặp phải trong quá trình áp dụng QTTG.

3. Nghiên cứu tình huống Doanh nghiệp A

3.1. Giới thiệu về Doanh nghiệp A

DNSXNVV đề cập trong bài viết hoạt động trong lĩnh vực sản xuất nội thất (Doanh nghiệp A); việc thu thập thông tin được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu và tham quan cơ sở sản xuất. Doanh nghiệp A đang nỗ lực nâng cao

hiệu quả quá trình hoạt động kinh doanh và chất lượng sản phẩm, đồng thời cắt giảm chi phí lãng phí. Doanh nghiệp cũng muốn giảm giá thành sản phẩm nhưng không thực hiện cắt giảm nhân công hay chi phí sản xuất trực tiếp. Hiện nay Doanh nghiệp A chưa áp dụng QTTG nhưng Doanh nghiệp đang cân nhắc lựa chọn áp dụng QTTG như một phương thức cải tiến sản xuất liên tục với mục đích nâng cao chất lượng sản phẩm và cắt giảm chi phí sản xuất.

Doanh nghiệp A tập trung sản xuất ghế sofa và ghế bành. Doanh nghiệp hợp tác với một số nhà cung cấp trong nước và quốc tế để cung cấp nguyên vật liệu đầu vào. Quy trình sản xuất thực tế tại Doanh nghiệp bao gồm lắp ráp thành phẩm từ nguyên vật liệu bán thành phẩm và việc cắt may. Sản phẩm được sản xuất từ lúc nhận đơn đặt hàng đến khi hoàn thành gần 4 tuần, sau đó lưu kho đến khi giao cho khách hàng. Trong vài năm gần đây, Doanh nghiệp đã áp dụng một số phương pháp quản trị để giảm số lượng sản phẩm hoàn thành lưu kho. Không chỉ áp dụng với sản phẩm hoàn thành, Doanh nghiệp còn áp dụng với nguyên vật liệu đầu vào. Tuy nhiên, Doanh nghiệp gặp rất nhiều khó khăn khi một số nguyên vật liệu lắp ráp không được giao đúng hạn, điều này càng khó khăn hơn khi nhà cung cấp ở nước ngoài. Doanh nghiệp cố gắng giảm thiểu thời gian chờ đợi trong khi vẫn duy trì sản phẩm chất lượng cao. Chất lượng cao và thiết kế ấn tượng là hai đặc điểm nổi bật của Doanh nghiệp, tạo nên sự

khác biệt so với các sản phẩm cùng loại khác. Chính vì vậy, Doanh nghiệp luôn đứng trước thách thức là giá thành sản phẩm cạnh tranh nhằm duy trì hai giá trị cốt lõi của Doanh nghiệp.

Bảng 2 tập trung so sánh các điều kiện cần thiết khi áp dụng QTTG. Các đặc điểm được so sánh dựa trên nguyên tắc của TPS của Liker (2004) và kết quả nghiên cứu của một số tác giả như Achanga và cộng sự (2006) [16], Melton (2005) [17] về các nhân tố tác động tới việc áp dụng QTTG thành công. Thêm vào đó, Bảng 2 so sánh đa chiều các đặc trưng của triết lý QTTG được Toyota áp dụng để phân biệt với các đặc điểm quản trị của Doanh nghiệp A - một doanh nghiệp chưa áp dụng QTTG. Phân tích so sánh cũng cho thấy QTTG là phương pháp quản trị tiềm năng để thay thế cho quản trị sản xuất; khi QTTG được áp dụng chính xác, có hệ thống và doanh nghiệp kiên trì áp dụng sẽ tạo ra rất nhiều lợi ích bao gồm giảm lãng phí, giảm thời gian chờ đợi, nâng cao hiệu quả sản xuất - kinh doanh, tiết kiệm chi phí và giảm sản xuất lỗi.

Bảng 3 thể hiện các nhân tố ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG của Doanh nghiệp A. Các nhân tố được lựa chọn dựa trên mức độ quan trọng khi Doanh nghiệp muốn áp dụng QTTG, đặc biệt trong giai đoạn đầu. Trong khuôn khổ bài viết, tác giả tập trung phân tích sâu những thách thức có thể kìm hãm việc áp dụng thành công QTTG.

Bảng 1. Tóm lược thông tin của Doanh nghiệp A

Doanh nghiệp A	
Sản phẩm chính	Ghế sofa, ghế bành, nội thất
Địa điểm	Ngoại thành Hà Nội
Phân phối	Hãng phân phối
Phông vấn	Giám đốc sản xuất
Thách thức	Giảm thời gian chờ đợi, giảm giá thành sản xuất trong khi đảm bảo chất lượng sản phẩm cao

3.2. Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình áp dụng QTTG tại Doanh nghiệp A

Bảng 2. So sánh các đặc điểm ảnh hưởng tới việc áp dụng QTTG ở Doanh nghiệp A và Toyota

	Doanh nghiệp A	Toyota
Thời gian	Tập trung vào hoạt động hàng ngày, thiếu chiến lược dài hạn và cấu trúc không khuyến khích thay đổi	Có một định hướng dài hạn rõ ràng, đó là tập trung cắt giảm lãng phí và liên tục cải tiến, xây dựng cấu trúc doanh nghiệp dẻo để tiếp nhận kiến thức mới
Lãnh đạo	Lãnh đạo thường phải kiêm nhiệm nhiều vị trí trong cấu trúc doanh nghiệp	Lãnh đạo thường được bổ nhiệm nội bộ, là người hiểu rất rõ hoạt động của doanh nghiệp
Nhân viên	Thách thức khi có sự biến động về nhân sự, nhân viên lành nghề rất khó thay thế	Tập trung phát triển con người, xây dựng mối quan hệ bền vững giữa nhân viên và doanh nghiệp
Văn hóa học tập và tiếp thu kiến thức của doanh nghiệp	Không có công cụ, phương pháp hỗ trợ quá trình phát triển văn hóa học tập tại doanh nghiệp	Học từ kinh nghiệm và dự án, chuẩn hóa phương pháp tốt; không ngừng ánh xạ và liên tục cải tiến
Ra quyết định	Không có quy trình ra quyết định cụ thể	Ra quyết định được tiến hành cân trọng dựa trên sự đồng thuận và được tiến hành nhanh chóng (quy trình lấy sự đồng thuận)
Chuẩn hóa quy trình	Thiếu quy trình chuẩn	Chuẩn hóa quy trình nhiều nhất có thể, nhân viên được đào tạo chéo để tránh khó khăn khi một nhân viên nghỉ việc
Kiểm tra chất lượng	Kiểm định lại chất lượng khi có khiếu nại	Văn hóa ngừng sản xuất để sửa chữa, quy trình tự kiểm tra được gắn trực tiếp khi thiết kế sản phẩm theo chuỗi giá trị
Quản lý trực quan	Không có quản lý trực quan	Quản lý trực quan được áp dụng triệt để
Công nghệ	Miễn cưỡng thay đổi công nghệ khi được sử dụng một thời gian; đánh giá công nghệ dựa trên sự tin cậy chứ không dựa trên hiệu quả của công nghệ	Công nghệ hỗ trợ con người, không tạo ra áp lực bị thay thế; tiến hành áp dụng công nghệ rất nhanh sau khi cân nhắc kỹ lưỡng

Thách thức trong việc xây dựng tầm nhìn và chiến lược dài hạn

Sau khi nghiên cứu TPS nhiều năm, Liker (2004) tập trung vào mức độ quan trọng của việc định hướng dài hạn, doanh nghiệp thực sự coi trọng việc áp dụng QTTG thì cần có tầm nhìn dài hạn về các lợi ích đạt được chứ không chú trọng đến các lợi ích trong ngắn hạn [18]. Tuy nhiên, ở các DNNVV với tiềm lực có hạn thì các quyết định quản trị luôn chú ý đến các lợi ích trước mắt. Vì vậy, lãnh đạo DNNVV

không dễ thực hiện thay đổi, nhất là cho một chiến lược dài hạn. Thêm nữa, chính sách ngắn hạn chưa bao giờ khuyến khích sự thay đổi, đặc biệt là thay đổi cho QTTG. Qua phỏng vấn với lãnh đạo Doanh nghiệp A, tác giả nhận thấy Doanh nghiệp A đang thực hiện các chính sách ngắn hạn nhằm đạt được các lợi ích trong ngắn hạn hơn là đầu tư dài hạn để thu được lợi ích trong dài hạn. Vì vậy, tâm thế “ngắn hạn” của Doanh nghiệp A thực sự kìm hãm triết lý QTTG phát triển.

Bảng 3. Các nhân tố ảnh hưởng tới quá trình áp dụng QTTG tại Doanh nghiệp A

Nhân tố	QTTG (nhân tố kìm hãm và khuyến khích)
Triết lý	Định hướng ngắn hạn không hỗ trợ việc áp dụng thành công QTTG. Việc tập trung vào các lợi ích ngắn hạn và thiếu tầm nhìn dài hạn cản trở quá trình áp dụng QTTG. Sự miễn cưỡng áp một cách thức suy nghĩ mới có thể ngăn cản quá trình áp dụng QTTG thành công.
Kiến thức	Quy mô của doanh nghiệp nghiên cứu khuyến khích việc chia sẻ kiến thức, tuy nhiên lại thiếu chuyên gia hướng dẫn quy trình áp dụng QTTG. Do khó khăn về thiếu kiến thức áp dụng QTTG, có thể dẫn đến chi phí tăng thêm do thuê chuyên gia tư vấn bên ngoài.
Mối quan hệ với nhân viên	Không có đào tạo chéo, không có cơ chế phân quyền rõ ràng.
Truyền thông	Truyền thông dễ dàng do quy mô doanh nghiệp nhỏ.
Tài chính	Hạn chế về tài chính dẫn đến việc khó khăn về đầu tư cho cải tiến mà không mang lại hiệu quả ngay lập tức.
Giá trị gia tăng	Doanh nghiệp không nhận thức hoàn toàn được những điều làm gia tăng giá trị cho khách hàng.
Khả năng doanh nghiệp tiếp thu kiến thức	Hỗ trợ cho cải tiến liên tục còn hạn chế cũng như khái niệm rõ ràng về các kỹ năng chính mà doanh nghiệp cần đầu tư nâng cao chưa được định nghĩa rõ ràng.
Heijunka, JIT	Cần thiết tạo ra một dòng sản xuất liên tục (Heijunka). Doanh nghiệp được nghiên cứu gặp khó khăn trong việc tạo ra một dòng sản xuất liên tục cũng như áp dụng JIT để giảm lưu kho.00
Chất lượng	Doanh nghiệp hướng đến mục tiêu chất lượng như một phần của chiến lược. Giới thiệu văn hóa dừng dây chuyền khi có lỗi xảy ra. Cố gắng đạt được chất lượng cao ngay trong lần sản xuất đầu tiên.

Thách thức thay đổi để trở thành một doanh nghiệp dẻo, sẵn sàng tiếp thu kiến thức

Một tổ chức áp dụng QTTG thành công là một tổ chức dẻo luôn sẵn sàng thay đổi để tiếp thu kiến thức mới và sẵn sàng học tập. Theo Flinchbaugh (2005), QTTG không chỉ dừng lại ở việc cung cấp các công cụ quản lý mà nó là một triết lý và văn hóa [19]. Chính vì vậy, một số công cụ của QTTG như cải tiến liên tục hay JIT đòi hỏi doanh nghiệp phải có một cơ cấu tổ chức hay một văn hóa doanh nghiệp dẻo sẵn sàng học tập, tiếp thu kiến thức mới để thay đổi. Theo Liker (1994), Toyota luôn chia sẻ kiến thức tinh gọn, tuy nhiên luôn nhấn mạnh vào việc học tập thông qua công việc thay vì sao chép phương thức và công cụ mà không ánh xạ vào công việc [15]. Tóm lại, ánh xạ liên tục

kiến thức mới vào công việc là một phần quan trọng của hệ thống quản lý TPS.

Thách thức trong việc thiết kế, hoạch định dòng công việc

Theo Furmans (2005), hoạch định dòng công việc - Heijunka là tạo và duy trì liên tục dòng sản phẩm [20]. Heijunka thiết kế mức sản xuất cho mỗi sản phẩm trong một khoảng thời gian nhất định, có thể là một ngày một ca hay ít hơn. Việc áp dụng Heijunka tạo ra yêu cầu ổn định của mỗi quy trình sản xuất.

Theo triết lý tinh gọn, có một số loại lãng phí như Muda - Muri (thừa người và thiết bị) và Mura (lỗi trong sản xuất không thường xuyên). Theo Liker (2004), Mura có thể bắt nguồn từ việc sản xuất sản phẩm mới hay sản lượng biến động dẫn đến việc hỏng máy móc, thiếu máy

móc thiết bị hay lỗi sản phẩm [18]. Liker cho rằng chúng ta không thể loại bỏ Muda hay Muri nếu không giải quyết vấn đề của Mura. Hoạch định mức sản xuất được thực hiện dựa trên cả sản lượng và sản phẩm.

Thách thức trong mối quan hệ cung ứng và JIT

JIT là nền tảng của triết lý tinh gọn và hướng đến loại bỏ lãng phí. Theo Gunasekaran và Lyu (1997), JIT là phương pháp có thể áp dụng cho tất cả các loại hình doanh nghiệp [21]. Theo triết lý JIT, loại bỏ lãng phí là khi ta cung cấp cho khách hàng thứ họ muốn và đúng sản lượng mong muốn - không thừa trong lưu kho và giảm thời gian chờ. Theo Wafa và Yasin (1998), việc áp dụng JIT được hy vọng là mang lại rất nhiều lợi ích cho doanh nghiệp như cải thiện truyền thông nội bộ, giảm chi phí mua hàng, giảm thời gian chờ, giảm tổng thời gian sản xuất lưu kho... [22].

Cooney (2002) tập trung vào mối quan hệ cung cầu khi áp dụng JIT [23]. DNNVV thực sự rất khó để có thể thiết lập và duy trì mối quan hệ lâu dài với nhà cung cấp của họ vì sự bất bình đẳng trong mối quan hệ cung cấp này. Morrissey và Pittaway (2006) cho rằng nhà cung cấp càng lớn thì càng có xu hướng chi phối thị trường, từ đó xảy ra sự bất bình đẳng với doanh nghiệp mua nhỏ hơn [24]. Hơn thế, nhóm tác giả chỉ ra rằng nhiều khi DNNVV đặt lợi ích trước mắt của họ lên trên mối quan hệ cung cầu lâu dài. Do vậy, việc áp dụng JIT nhiều khi là không thể với doanh nghiệp nhỏ.

Thách thức trong việc phân quyền và chuẩn hóa quy trình công việc

Nghiên cứu thực tiễn ở Doanh nghiệp A cho thấy họ vẫn đang sử dụng phương thức sản xuất truyền thống. Công nhân chỉ đảm nhiệm phần việc họ được giao và việc giao quyền phân quyền hầu như không tồn tại. Công nhân không

được khuyến khích nhận thêm trách nhiệm và đưa ra sáng kiến. Thậm chí khi quy trình sản xuất ở phân xưởng không phức tạp thì công nhân cũng rất khó có thể đảm nhiệm vị trí của nhau. Điều này hoàn toàn có thể khắc phục khi áp dụng QTTG.

4. Kết luận và kiến nghị

Bài viết đưa ra những điều kiện để các DNSXNVV có thể áp dụng thành công QTTG thông qua nghiên cứu thực tế một DNSXNVV Việt Nam (Doanh nghiệp A), làm rõ những thách thức cũng như khoảng trống giữa đối tượng nghiên cứu điển hình và tình huống nghiên cứu. Việc tiến hành áp dụng QTTG trong bối cảnh DNNVV được tác giả tiếp cận theo hướng những điều kiện tiên quyết để thành công. Tác giả không có ý áp đặt quan điểm về việc áp dụng mô hình thiết kế bởi Toyota; mà tác giả muốn phân tích sự khác biệt giữa việc áp dụng QTTG của một tập đoàn điển hình thành công và doanh nghiệp được nghiên cứu. Trong quá trình phân tích tình hình doanh nghiệp, tất cả các điều kiện đều được tính đến để đánh giá khả năng sẵn sàng của doanh nghiệp trong việc áp dụng QTTG.

Trong bài viết, giả thiết quan trọng nhất để áp dụng thành công QTTG đó là yêu cầu doanh nghiệp coi QTTG như là một chiến lược dài hạn và thậm chí tính đến khả năng từ bỏ một số lợi ích ngắn hạn để đạt được phát triển bền vững liên tục bằng việc xây dựng văn hóa QTTG trong doanh nghiệp. Xây dựng văn hóa QTTG là thách thức lớn nhất với các doanh nghiệp muốn áp dụng QTTG, bởi điều này yêu cầu sự thích ứng học hỏi và thay đổi không phải của một cá nhân mà của cả một tổ chức.

Lãnh đạo doanh nghiệp quan tâm và muốn áp dụng QTTG vào doanh nghiệp nên hiểu rằng áp dụng QTTG là một phương án đầu tư cho

dài hạn. Điều này sẽ hạn chế việc từ bỏ QTTG quá sớm khi mà chưa nhìn thấy hay chưa gặt hái được thành công trong ngắn hạn. Bài viết cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của quá trình chuẩn bị, nhận thức được những thách thức cũng như những đặc điểm khác của doanh nghiệp trong quá trình áp dụng QTTG có thể gặp phải.

Những đóng góp trên của bài viết sẽ vững chắc hơn khi có nhiều dữ liệu thu thập được từ nhiều nghiên cứu tình huống hơn để từ đó có thể khái quát hóa những thách thức đã được chỉ ra. Ở đây bài viết mới chỉ cung cấp cái nhìn tổng quát và bước đầu về quá trình áp dụng QTTG. Các nghiên cứu sau có thể đi sâu hơn về các bước tiếp theo của việc áp dụng QTTG. Kết quả của bài viết có thể giúp ích đối với các DNSXNVV ở bước đầu quá trình áp dụng QTTG.

Tài liệu tham khảo

- [1] Ohno, T., *Toyota Production System: Beyond Large-scale Production*, Cambridge, MA: Productivity Press, 1988.
- [2] James Womack, Daniel Jones và Danile Roos, *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, 1990.
- [3] Liker, J., *Becoming Lean: Inside Stories of U.S. Manufacturers*, Portland, OR: Productivity Press, 1997.
- [4] Nguyễn Đăng Minh cùng nhóm tác giả (2013), “Thực trạng áp dụng 5S tại các doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa trên địa bàn Thành phố Hà Nội”, *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội: Kinh tế và Kinh doanh* 29 (2013) 1, 24-32.
- [5] Hirano, H., *The Complete Guide to Just-in-Time Manufacturing, Volume 2: Waste and the 5S's*, Productivity Press, 2nd edition, 102-264.
- [6] Bùi Nguyên Hùng, Lê Hồng Phước và Nguyễn Thị Hồng Đăng, “Đánh giá thành quả thực hiện Lean ở các công ty Việt Nam: Một nghiên cứu đa tình huống tại các doanh nghiệp sản xuất”, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ* 16 (2013), Quý 2.
- [7] MacDuffie, J. P., Sethuraman, K. & Fisher, M. L., “Product Variety and Manufacturing Performance – Evidence from the International Automotive Assembly Plant Study”, *Management Science* 42 (1996) 3, 350-369.
- [8] Cua, K. O., McKone, K. E. & Schroeder, R. G., “Relationships between Implementation of TQM, JIT, and TPM and Manufacturing Performance”, *Journal of Operations Management* 19 (2001) 6, 675-694.
- [9] Finch, B., “Japanese Management Techniques in Small Manufacturing Companies: A Strategy for Implementation”, *Production and Inventory Management* 27 (1986) 3, 30-38.
- [10] Lee, C. Y., “TQM in Small Manufacturers: An Exploratory Study in China”, *International Journal of Quality & Reliability Management* 21 (2004) 2, 175-197.
- [11] Panizzolo, R., “Applying the Lessons Learned from 27 Lean Manufacturers, The Relevance of Relationships Management”, *International Journal Production Economics* 55 (1998) 3, 223-240.
- [12] Marie, J. L., Bronet, V. và Pillet, M., “A Typology of ‘Best Practices’ for a Benchmarking Process”, *Benchmarking: An International Journal* 12 (2005) 1, 45-60.
- [13] Gurumurthy, A. & Kodali, R., “Application of Benchmarking for Assessing the Lean Manufacturing Implementation”, *Benchmarking: An International Journal* 16 (2009) 2, 274-308.
- [14] Moriarty, J. P. & Smallman, C., “En Route to a Theory of Benchmarking”, *Benchmarking: An International Journal* 16 (2009) 4, 484-503.
- [15] Liker, J. K., *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York, 1994.
- [16] Achanga, P., Shehab, E., Roy, R. & Nelder, G., “Critical Success Factors for Lean Implementation within SMEs”, *Journal of Manufacturing Technology Management* 17 (2006) 4, 460-471.
- [17] Melton, T., “The Benefits of Lean Manufacturing: What Lean Thinking has to Offer to the Process Industries”, *Chemical Engineering Research and Design* 83 (2005) A6, 662-673.
- [18] Liker, J. K., *The Toyota Way. 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill, New York, 2004.
- [19] Flinchbaugh, “Beyond Lean: Building Sustainable Business and People Success through New Ways of Thinking”, 2005,

- available at http://ftp.cleary.edu/OPM_QTY/OPM/400/M6/Beyond_Lean_article.pdf.
- [20] Furmans, K., "Models of Heijunka-levelled Kanban-Systems", 2005, available at www.icsd.aegean.gr/aic2005/Papers/Furmans.pdf.
- [21] Gunasekaran, A. và Lyu, J., "Implementation of Just-in-time in a Small Company: A Case Study", *Production Planning & Control: The Management of Operation* 8 (1997) 4, 406-412.
- [22] Wafa, M. A. và Yasin, M. M., "A Conceptual Framework for Effective Implementation of JIT: An Empirical Investigation", *International Journal of Operations & Production Management* 18 (1998) 11, 1111-1124.
- [23] Cooney, R., "Is 'Lean' a Universal Production System? Batch Production in the Automotive Industry", *International Journal of Operations & Production Management* 22 (2002) 10, 1130-1147.
- [24] Morrissey, J. W. & Pittaway, L., "Buyer-supplier Relationships in Small Firms: The Use of Social Factors to Manage Relationships", *International Small Business Journal* 24 (2006) 3, 272-298.

Challenges for the Application of Lean Management A Case Study in a Small and Medium Enterprise in Vietnam

Phạm Minh Tuấn

*VNU University of Economics and Business,
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: This paper analyzes the challenges that are often faced when small and medium enterprises (SMEs) in Vietnam apply lean management. Based upon similarities and differences regarding production and management structure between an indoor furniture manufacturing enterprise of Vietnam and a typical enterprise that has applied lean management, namely Toyota, Japan, the research points out advantages and challenges that the Vietnamese enterprise has had when applying lean management. Other SMEs therefore may prepare themselves better in terms of resources and skills to contribute to the successful application of lean management in Vietnam.

Keywords: Lean management, small and medium enterprises (SMEs), Vietnam, challenges.