

Mô hình quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”: CÔNG CỤ HỮU ÍCH CHO DOANH NGHIỆP VIỆT

Nguyễn Thị Nga

Đại học Quốc gia Hà Nội

Quản trị tinh gọn (QTTG) là một khái niệm đề cập đến tư duy quản trị tạo ra lợi nhuận/giá trị gia tăng cho doanh nghiệp (DN) bằng cách dùng trí tuệ của con người để cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Trên thế giới hiện có nhiều mô hình QTTG như 5S, Kaizen... Tuy nhiên, việc áp dụng các mô hình “ngoại” này vào các DN Việt Nam lại không đem lại kết quả như mong muốn do khác biệt về văn hóa. Từ thực tiễn đó, PGS.TS Nguyễn Đăng Minh - Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội và nhóm nghiên cứu của mình đã phát triển mô hình QTTG “Made in Vietnam”. Mô hình hiện đã được áp dụng cho một số DN của Việt Nam và khẳng định được hiệu quả bước đầu. Có thể coi mô hình này là công cụ quản trị hữu ích cho DN Việt.

Mô hình QTTG “ngoại” và những khó khăn khi áp dụng vào Việt Nam

QTTG là một khái niệm đề cập đến tư duy quản trị tạo ra lợi nhuận/giá trị gia tăng cho DN bằng cách dùng trí tuệ của con người cắt giảm tối đa chi phí lãng phí. Tư duy này được diễn giải thông qua hệ công thức trong bảng dưới đây:

Lợi nhuận = Doanh thu - Chi phí (1)

Trong đó: Chi phí = Chi phí thực + Chi phí lãng phí (2)

Chi phí lãng phí = Chi phí lãng phí hữu hình + Chi phí lãng phí vô hình (3)

Qua hệ công thức có thể thấy, giải pháp giúp DN tăng lợi nhuận một cách bền vững, đó là không ngừng cắt giảm các chi phí lãng phí. Chi phí lãng phí tồn tại dưới hai hình thức là chi phí lãng phí vô hình và chi phí lãng phí hữu hình. Chi phí lãng phí vô hình gồm chi phí lãng phí trong tư duy và trong phương pháp làm việc, chi phí lãng phí này được cho là nhiều hơn rất nhiều so với các lãng phí hữu hình mà chúng ta vẫn thường đề cập như quên không tắt đèn, tắt van nước, hàng hỏng...

QTTG sử dụng hệ thống các công cụ và phương pháp khoa học, ví dụ như 5S, Kaizen, quản lý trực quan... để nhận diện và loại bỏ các lãng phí tồn tại trong quá trình sản xuất kinh doanh. Phương pháp 5S bắt nguồn từ 5 từ trong tiếng Nhật, đó là Seiri (sàng lọc), Seiton (sắp xếp), Seiso (sạch sẽ), Seiketsu (săn sóc) và Shitsuke (sẵn sàng). Phương

pháp Kaizen mang ý nghĩa cải tiến liên tục công việc có sự tham gia của tất cả mọi người, vào mọi lúc, mọi nơi. Phương pháp quản lý trực quan sử dụng màu sắc, hình ảnh, âm thanh vào quản lý sản xuất để giúp phát hiện ra sự bình thường hoặc bất bình thường trong hệ thống sản xuất kinh doanh. QTTG còn bao gồm cả tầm nhìn chiến lược, văn hóa DN và triết lý kinh doanh hướng tới khách hàng thông qua các yếu tố chất lượng (Q - Quality), chi phí (C - Cost), giao hàng nhanh (D - Delivery), hướng tới bảo vệ môi trường (E - Environment), hướng tới thực hiện trách nhiệm xã hội (CSR - Corporate Social Responsibility).

Việc áp dụng QTTG tại các DN nhỏ và vừa (DNNVV) tại Việt Nam có ý nghĩa lớn trong việc cung cấp bộ công cụ quản trị hữu ích giúp DN sử dụng hiệu quả tối đa các nguồn lực sẵn có mà không đòi hỏi sự gia tăng chi phí vốn hay các chi phí vô hình khác. Điều này càng có ý nghĩa khi rất nhiều DNNVV đang phải đối mặt với những thách thức và khó khăn chung của nền kinh tế. Tuy nhiên, việc áp dụng QTTG của các DN tại Việt Nam còn gặp không ít khó khăn, đặc biệt là các DNNVV - chiếm số lượng lớn nhất. Nhóm tác giả do PGS. TS Nguyễn Đăng Minh - Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội dẫn đầu đã khảo sát thực trạng áp dụng QTTG tại DNNVV với 3 công cụ cơ bản: 5S, Kaizen, quản lý trực quan.

Kết quả khảo sát các DNNVV của Việt Nam cho



thấy, có những DN mặc dù đã áp dụng tư duy QTTG tới trên 5 năm nhưng không thể duy trì được lâu dài. Cụ thể, đối với phương pháp 5S, mức độ thấu hiểu về định nghĩa và cách thực hiện 5S tại các DN tham gia khảo sát là không đồng đều. Phần lớn các DN đều nhận thấy sự cần thiết của việc lên kế hoạch và xây dựng tiêu chuẩn cho từng nội dung thực hiện 5S, nhưng hầu hết các DN vẫn chưa thực hiện được. Một số DN đã có tiêu chí để thực hiện sàng lọc, sắp xếp và tiêu chí kiểm tra 3S nhưng chưa mang tính thực tiễn, chưa cụ thể và trực quan hóa... Kaizen là công cụ của QTTG được các DN áp dụng nhiều thứ 2 sau 5S, tuy nhiên mức độ hiểu về ý nghĩa của Kaizen và các công cụ thực hiện còn hạn chế. Các DN đã triển khai chưa thu được hiệu quả như mong đợi do thiếu quy trình chuẩn, tài liệu đào tạo, hoạt động truyền thông về phương pháp cũng chưa hiệu quả, do đó tỷ lệ nhân viên thấu hiểu phương pháp còn ít, và DN chưa đưa được triết lý Kaizen thành một nét trong văn hóa.

Hoạt động quản lý trực quan mới chỉ dừng ở mức hỗ trợ cho hoạt động 5S và Kaizen. Hiện tại, các DN phần lớn vẫn sử dụng các hình thức truyền thống để truyền đạt thông tin giữa các phòng ban như sử dụng văn bản, email hoặc trao đổi thông qua các buổi họp giao ban. Các DN cũng đã tiến hành thu thập thông tin về ý kiến phản hồi của khách hàng nhưng chưa trực quan tại những bộ phận cần thông tin, đến trực tiếp toàn bộ nhân viên tham gia vào quy trình tạo ra sản phẩm, dịch vụ đó. Qua khảo sát, phần lớn các DN cho rằng, việc trực quan hóa các thông tin về quy trình thao tác công việc, tiêu chuẩn thực hiện và ý kiến khách hàng là cần thiết, nhưng chưa thực hiện được. Số ít DN đã trực quan hóa, nhưng chỉ ở một số vị trí và một số nội dung quan trọng, chứ chưa thực hiện được ở mọi vị trí. Việc phỏng vấn các DN đang áp dụng QTTG cũng cho kết quả tương tự. Phần lớn lãnh đạo DN chia sẻ

rằng, hiệu quả áp dụng QTTG tại DN chưa cao, chỉ đạt 30-40% mong muốn, thậm chí tại các DN được cho là áp dụng thành công mô hình QTTG con số này cũng chỉ đạt 60-70% mong muốn. Không chỉ vậy, việc áp dụng các phương pháp QTTG tại các DN được khảo sát còn máy móc và mang tính hình thức. Các DN phần lớn chưa thấu hiểu sâu sắc bản chất phương pháp nên áp dụng hoàn toàn lý thuyết hoặc sao chép cứng nhắc từ mô hình thành công của DN khác.

Tóm lại, cuộc khảo sát đưa ra kết luận tổng quan là, mô hình QTTG “ngoại” (cụ thể là một số công cụ như 5S, Kaizen và quản lý trực quan) chưa phát huy hết hiệu quả khi được áp dụng trong các DNNVV tại Việt Nam.

Mô hình QTTG “Made in Vietnam” và những kết quả bước đầu

Với 14 năm học tập và làm việc tại Nhật Bản, trong đó có hơn 7 năm làm việc tại Tập đoàn Toyota (ở bộ phận thiết kế và chuyển giao công nghệ chế tạo), PGS.TS Nguyễn Đăng Minh không chỉ được tiếp cận mà còn được làm việc và trưởng thành trong những môi trường có hệ thống QTTG tiên tiến hàng đầu của Nhật Bản, dần thấu hiểu nội hàm của hệ thống QTTG “Made in Japan”, từ đó nghiên cứu sâu về công nghệ và QTTG trong thực tiễn công việc. Trở về Việt Nam năm 2011, PGS.TS Nguyễn Đăng Minh công tác tại Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội và bắt đầu kiến tạo hệ thống QTTG “Made in Vietnam” từ thực tiễn quản trị DN Việt. 4 năm sau, PGS Minh sáng lập và trở thành Chủ tịch Hội đồng tư vấn Viện QTTG GKM, Giám đốc Công ty GKM Vietnam, với triết lý: “Truyền thổi QTTG “Made in Vietnam” vào cuộc sống, làm cuộc sống tốt đẹp hơn”. Cuộc sống ở đây bao gồm: cuộc sống cá nhân (quản trị gia đình), cuộc sống công việc (quản trị DN, tổ chức) và cuộc sống xã hội (quản trị quốc gia).

Triết lý QTTG xoay quanh việc đạt được lợi nhuận hoặc tạo ra giá trị gia tăng cho công ty thông qua việc sử dụng trí tuệ của nhân viên để không ngừng nâng cao quy trình kinh doanh nhằm giảm thiểu chi phí. Để tăng lợi nhuận, các DN phải giữ dòng doanh thu không đổi hoặc tăng tốc thu nhập của DN dần dần, đồng thời giảm chi phí lãng phí càng nhiều càng tốt. Tuy nhiên, mô hình chỉ là một giải pháp, điều quan trọng là làm cho các nhà lãnh đạo và nhân viên hiểu và chấp nhận mô hình. Vì vậy, mô hình QTTG “Made in Vietnam” của PGS.TS

Nguyễn Đăng Minh đã được xây dựng dựa trên khái niệm cốt lõi là “*Tâm thể*”. Khái niệm cốt lõi này cũng là sự khác biệt chính giữa mô hình QTTG “*Made in Vietnam*” và các mô hình “*ngoại*” khác.

“*Tâm thể*” bao gồm hai sự hiểu biết sâu sắc và một ý thức: Hiểu biết sâu sắc 1 là hiểu rằng, công việc của một người có lợi cho bản thân; hiểu biết sâu sắc 2 là hiểu rằng, bằng cách làm việc nghiêm túc, mọi người sẽ được hưởng những lợi ích to lớn; một ý thức là, mọi người cần có hành vi, thái độ và đạo đức tốt đối với công việc. Nhiều DNNVV của Việt Nam đã triển khai các mô hình QTTG khác nhưng lại thiếu “*Tâm thể*” nên không thể tăng năng suất, không thể mang lại lợi nhuận tối đa cho DN cũng như lợi ích tốt nhất cho người lao động. Phạm trù quản trị *Tâm thể* cần được áp dụng cho tất cả mọi người, mọi công việc, mọi vị trí và được gọi tắt là “*Tâm thể của vạn việc*”. Trong tổ chức, dùng sức mạnh *Tâm thể* để xoay trục tư duy của các thành viên về cùng một hướng chính là một giải pháp nền tảng để cắt giảm các chi phí lãng phí.

Tính ứng dụng cao của QTTG “*Made in Vietnam*” đã thu hút được sự quan tâm của một số tổ chức, DN tại Việt Nam như THACO, MK Smart, Novaland, FECON, Manutronics, VNPT, Công ty Tân Phát, Hiệp hội Bia - Rượu - Nước giải khát Việt Nam, Chi nhánh Luyện đồng Lào Cai...

THACO đã áp dụng các phương pháp, công cụ QTTG “*Made in Vietnam*” từ tháng 10/2015. Các nội dung trong chương trình đào tạo, tư vấn đều được xây dựng thông qua quá trình tìm hiểu cụ thể và thực tế về tình hình hoạt động sản xuất, những vấn đề, tồn tại hiện có để từ đó có thể ứng dụng một cách hiệu quả và phù hợp nhất với THACO. Kết quả của việc ứng dụng mô hình QTTG “*Made in Vietnam*” là THACO đã thực hiện hơn 300 giải pháp loại bỏ lãng phí, thực hiện hơn 100 cải tiến trong sản xuất kinh doanh. Từ đó, Công ty đã cắt giảm được nhiều chi phí lãng phí, giảm lượng tồn kho, giảm chi phí lắp đặt, giảm thời gian sản xuất, tăng năng suất lao động, nâng cao hiệu quả sản xuất.

Áp dụng mô hình QTTG “*Made in Vietnam*” tại Chi nhánh Luyện đồng Lào Cai (VIMICO), bước đầu hình thành *tâm thể*, tư duy tinh gọn, tăng năng suất trong công việc; cán bộ, công nhân viên yêu Công ty, công việc hơn; sau 1 năm, thu nhập trung bình của người lao động tăng trên 30%, cơ sở vật chất được nâng cấp; người lao động được nâng cao năng lực quản trị, năng lực công nghệ...

Được Viện QTTG GKM và Công ty GKM Việt Nam tư vấn triển khai mô hình QTTG “*Made in Vietnam*”, Công ty Julie Sandlau Việt Nam (Đan Mạch) cũng đã tăng 50% năng suất lao động toàn Công ty sau 6 tháng áp dụng.

Sau những kết quả đã đạt được từ quá trình triển khai áp dụng vào thực tiễn, mô hình QTTG “*Made in Vietnam*” đã khẳng định được thương hiệu, giúp tăng năng suất và phát triển bền vững. Mô hình này khiến Đại sứ đặc mệnh toàn quyền Nhật Bản tại Việt Nam, ông Umeda Kunio rất ấn tượng. Phát biểu tại Hội thảo chuyên đề “*Cải thiện năng suất trong bối cảnh công nghiệp hóa*” (trong khuôn khổ Diễn đàn Kinh tế Việt Nam năm 2018), ông Umeda Kunio khẳng định: “*Cách làm việc của người Nhật không thể áp dụng hoàn toàn vào Việt Nam do sự khác biệt về văn hóa. Bằng kinh nghiệm nhiều năm làm việc tại Nhật Bản và quãng thời gian nghiên cứu của mình, PGS.TS Nguyễn Đăng Minh đã nghiên cứu điều chỉnh các cách thức làm việc phù hợp với văn hóa và cách nghĩ của con người Việt Nam, từ đó áp dụng tại các công ty Việt Nam như Trường Hải, Julie Sandlau... và đã thu được kết quả một số kết quả thành công, bao gồm việc nâng cao năng suất tại các công ty này*”.

Bên cạnh các DN Việt, khách hàng của Viện QTTG GKM còn có cả những DN nước ngoài hoạt động ở Việt Nam như Midway Metals (Australia), Mitsubishi Corporation Vietnam (Nhật Bản)... Ông Soren Roed Pedersen - Giám đốc Công ty Julie Sandlau Việt Nam, thành viên Hội đồng Quản trị Eurocharm tại Việt Nam, đã khẳng định những thành quả khi áp dụng mô hình QTTG “*Made in Vietnam*” và sẵn sàng chia sẻ thông tin về trường phái quản trị này đến các DN châu Âu tại Việt Nam. Tương tự, sau khi tham dự đầy đủ các module trong chương trình CEO về QTTG của PGS Minh, ông Tetsu Funayama - Chủ tịch, kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn Mitsubishi Corporation Vietnam đã khẳng định: “*Đây chính là phương pháp mà các công ty Nhật Bản đang đầu tư tại Việt Nam có thể tham khảo và áp dụng sáng tạo trong công việc quản trị*”. Ngay sau đó, ông Funayama đã giới thiệu các DN Nhật Bản và Hàn Quốc tiếp cận phương pháp này ✍