

PHAN CHÍ ANH (Chủ biên)

QUẢN TRỊ

SẢN XUẤT
TINH GỌN

MỘT SỐ KINH NGHIỆM THẾ GIỚI



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

TS. PHAN CHÍ ANH
(*Chủ biên*)



Quản trị
SẢN XUẤT TINH GỌN
MỘT SỐ KINH NGHIỆM THẾ GIỚI
(*Sách chuyên khảo*)

NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

MỤC LỤC

Lời nói đầu.....	9
Danh sách tác giả	13
Danh sách Hội đồng Thẩm định	15
 CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ SẢN XUẤT TINH GỌN	17
1.1. Khái niệm sản xuất tinh gọn.....	17
1.2. Lịch sử phát triển và lợi ích của sản xuất tinh gọn.....	19
1.3. Sản xuất tinh gọn và TPS	24
1.4. Hai trụ cột của TPS.....	26
1.5. Triết lý loại bỏ lãng phí	45
1.6. Bốn chiến lược thực hiện tinh gọn và loại trừ lãng phí.....	48
1.7. Tình hình ứng dụng sản xuất tinh gọn.....	55
 CHƯƠNG 2: THỰC HÀNH 5S - NỀN TẢNG CƠ BẢN CỦA QUẢN TRỊ TINH GỌN	61
2.1. Khái niệm 5S.....	61
2.2. Lợi ích của 5S	66
2.3. Các bước tiến hành 5S.....	68

CHƯƠNG 3: SƠ ĐỒ CHUỖI GIÁ TRỊ CÔNG VIỆC	87
3.1. Khái niệm sơ đồ chuỗi giá trị công việc.....	87
3.2. Một số biểu tượng thường dùng trong sơ đồ chuỗi giá trị ..	89
3.3. Vẽ sơ đồ chuỗi giá trị "hiện tại"	95
 CHƯƠNG 4: DUY TRÌ NĂNG SUẤT TỔNG THỂ.....	105
4.1. Khái quát về TPM	105
4.2. Các nội dung chính của TPM.....	109
4.3. Các bước triển khai TPM trong doanh nghiệp.....	118
 CHƯƠNG 5: TRIỂN KHAI SẢN XUẤT TINH GỌN.....	123
5.1. Câu hỏi quan trọng khi áp dụng sản xuất tinh gọn.....	123
5.2. Các bước thực hiện sản xuất tinh gọn	126
 CHƯƠNG 6: NGHIÊN CỨU SO SÁNH ÁP DỤNG THỰC HÀNH JIT TẠI CÁC NHÀ MÁY CHẾ TẠO	139
6.1. Khái quát nghiên cứu thực hành JIT tại các nhà máy	139
6.2. Thiết kế nghiên cứu so sánh áp dụng thực hành JIT tại các nhà máy chế tạo	147
6.3. Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu so sánh áp dụng thực hành JIT tại các nhà máy chế tạo	156
6.4. Thảo luận và hàm ý đối với việc áp dụng thực hành JIT tại các nhà máy chế tạo	166
 CHƯƠNG 7: NGHIÊN CỨU ÁP DỤNG THỰC HÀNH QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG VÀ JIT TẠI CÁC NHÀ MÁY CHẾ TẠO ...	171
7.1. Khái quát nghiên cứu áp dụng thực hành quản trị chất lượng và JIT tại các nhà máy chế tạo	172

7.2. Thiết kế nghiên cứu áp dụng thực hành quản trị chất lượng và JIT tại các nhà máy chế tạo	178
7.3. Kết quả phân tích dữ liệu nghiên cứu áp dụng thực hành quản trị chất lượng và JIT tại các nhà máy chế tạo	184
7.4. Thảo luận và hàm ý đối với việc áp dụng đồng thời thực hành quản trị chất lượng và JIT tại các nhà máy chế tạo	198
Kết luận.....	207
Phụ lục	217
Tài liệu tham khảo.....	271

LỜI NÓI ĐẦU

Trong những năm gần đây, phương pháp tiếp cận và mô hình sản xuất tinh gọn đã nhận được sự quan tâm đặc biệt của các nhà sản xuất, nhà quản trị và giới học giả trên toàn thế giới. Kinh nghiệm tại Nhật Bản và các nước công nghiệp phát triển cho thấy việc áp dụng sản xuất tinh gọn cho phép các nhà sản xuất đồng thời tạo ra các lợi thế cạnh tranh về chất lượng, chi phí, thời gian... Nhiều doanh nghiệp Việt Nam bắt đầu nghiên cứu các nguyên tắc quản trị tinh gọn và cố gắng triển khai một số công cụ của sản xuất tinh gọn nhằm đạt được các mục tiêu chiến lược kể từ sau năm 2000. Tuy nhiên, sự hiểu biết và ứng dụng các phương pháp, mô hình sản xuất tinh gọn còn tương đối mới mẻ. Để đáp ứng nhu cầu về nghiên cứu và ứng dụng sản xuất tinh gọn tại Việt Nam, Trung tâm Nghiên cứu Quản trị Kinh doanh (CBAS), Trường Đại học Kinh tế – Đại học Quốc gia Hà Nội biên soạn cuốn sách chuyên khảo *Quản trị sản xuất tinh gọn – Một số kinh nghiệm thế giới*.

Được xây dựng dựa trên kinh nghiệm nghiên cứu, tư vấn quốc tế và Việt Nam của các chuyên gia thuộc Trường Đại học Kinh tế, đặc biệt là kết quả nghiên cứu hệ thống quản trị sản xuất High Performance Manufacturing (HPM) giai đoạn 2000-2010, cuốn sách trình bày khái quát các khái niệm cơ bản, sự hình thành và phát triển, các kỹ thuật cơ bản của sản xuất tinh gọn. Trên cơ sở

đó, cuốn sách đánh giá kết quả phân tích hoạt động ứng dụng sản xuất tinh gọn tại các nhà máy sản xuất chế tạo điện – điện tử, máy móc thiết bị, ô tô và phương tiện vận tải tại Nhật Bản, Hàn Quốc, Hoa Kỳ, Đức, Ý giai đoạn 2000-2010. Các kết quả nghiên cứu chỉ ra tính đa dạng của các hoạt động thực hành sản xuất tinh gọn như JIT, 5S, Kanban, SPC... và tác động của việc áp dụng các thực hành đó đối với kết quả hoạt động của nhà máy sản xuất như giảm chi phí sản xuất, rút ngắn chu kỳ thời gian, tăng tính linh hoạt, tăng độ luân chuyển tồn kho và giao hàng đúng hạn. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu, một số bài học kinh nghiệm cho doanh nghiệp Việt Nam được rút ra như sau:

- Quản trị sản xuất tinh gọn là một phương pháp quản trị tiên tiến mà các tư tưởng cơ bản có nguồn gốc từ các nước công nghiệp phát triển, được hoàn thiện cả về lý luận và thực tiễn cũng như chứng minh được tính hiệu quả và sức ảnh hưởng tới năng lực cạnh tranh của các nhà sản xuất Nhật Bản trong 3 thập kỷ cuối thế kỷ XX. Quản trị sản xuất tinh gọn nhấn mạnh đến việc sáng tạo và học hỏi không ngừng, vận dụng các kinh nghiệm thế giới vào hoàn cảnh thực tiễn của mỗi doanh nghiệp. Nguyên lý cơ bản của quản trị tinh gọn là nâng cao năng suất và lợi nhuận thông qua việc loại bỏ lãng phí. Tuy nhiên, không có một mô hình và khuôn mẫu duy nhất để xây dựng quản trị sản xuất tinh gọn tại doanh nghiệp.
- Quản trị sản xuất tinh gọn nhấn mạnh việc áp dụng các thực hành có tính chất thường xuyên, định kỳ, lặp đi lặp lại hàng ngày như JIT, 5S, Kanban, SPC tại các khu vực sản xuất như phân xưởng và kho hàng. Mỗi hoạt động thực hành có nguyên tắc và kỹ thuật riêng nhằm đạt được mục tiêu cụ thể về chất lượng, chi phí, thời gian. Trên cơ sở kinh nghiệm quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam có thể lựa chọn áp dụng một số hoạt

động thực hành phù hợp với môi trường và đặc thù sản xuất của mình để nâng cao chất lượng sản phẩm, giảm chi phí sản xuất, giao hàng nhanh và đúng hạn, nâng cao tính linh hoạt.

- Quản trị sản xuất tinh gọn nhấn mạnh việc xây dựng nền tảng quản trị chất lượng trên phạm vi toàn bộ doanh nghiệp. Mục tiêu của sản xuất tinh gọn là loại bỏ lãng phí, giảm giá thành và nâng cao tính linh hoạt sản xuất. Các kết quả đó chỉ có thể được xây dựng trên cơ sở nền tảng chất lượng quá trình và sản phẩm. Không thể áp dụng các phương pháp quản trị tinh gọn nếu doanh nghiệp chưa có hệ thống đảm bảo chất lượng, các sản phẩm và dịch vụ chưa được tiêu chuẩn hóa và phế phẩm tồn tại khắp mọi nơi trong quá trình sản xuất. Trước khi nói đến mô hình sản xuất tinh gọn, doanh nghiệp Việt Nam cần đảm bảo hệ thống quản trị chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9000 đã được triển khai đầy đủ và phù hợp. Hệ thống quy trình, hướng dẫn công nghệ và tác nghiệp, tiêu chuẩn vật liệu, quá trình và sản phẩm sẽ là nền tảng cho việc triển khai các kỹ thuật phức hợp của sản xuất tinh gọn.

Cuốn sách được xây dựng hướng tới độc giả là các nhà quản trị, nhà nghiên cứu, đặc biệt là sinh viên và học viên ngành quản trị kinh doanh. Cuốn sách có thể được sử dụng làm học liệu cho các môn học Quản trị sản xuất và tác nghiệp, Quản trị học, Quản trị chiến lược... trong các chương trình cử nhân và thạc sĩ Quản trị Kinh doanh của Trường Đại học Kinh tế – Đại học Quốc gia Hà Nội. Đây là công trình có sự hợp tác chuyên môn của các chuyên gia trong nước và quốc tế gồm Nhật Bản, Hàn Quốc, Hoa Kỳ, Singapore thuộc Dự án nghiên cứu HPM. Các tác giả xin chân thành cảm ơn các đồng nghiệp trong và ngoài nước, đặc biệt là GS. Matsui Yoshiki (Trường Đại học Tổng hợp Quốc gia Yokohama, Nhật Bản) đã hỗ trợ chuyên môn cho các tác giả trong hơn 10 năm qua để hoàn thành ấn phẩm này.

Các tác giả đã cố gắng cung cấp cho độc giả một lượng thông tin kiến thức vừa có ý nghĩa khoa học vừa có thông tin thực tiễn. Tuy nhiên, trong quá trình biên soạn, không thể tránh khỏi những thiếu sót về nội dung và hình thức trình bày. Các tác giả xin tiếp nhận mọi góp ý bổ sung nhằm hoàn thiện và nâng cao chất lượng cuốn sách.

Hà Nội, tháng 6 năm 2015

Thay mặt các tác giả

TS. PHAN CHÍ ANH