

TÓM TẮT LUẬN VĂN

Sự cần thiết và mục đích nghiên cứu của đề tài

Nền kinh tế đất nước mở cửa ngày càng sâu rộng, khoa học kỹ thuật ngày càng phát triển, các doanh nghiệp đang đứng trước nhiều cơ hội nhưng cũng chứa đựng nhiều thách thức. Tính cạnh tranh trên thị trường ngày càng khốc liệt, đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải tự tìm cho mình một chiến lược phát triển riêng để có thể đứng vững trên thị trường. Phát triển khoa học công nghệ đồng thời thực hành tiết kiệm, cắt giảm chi phí lãng phí được xem là chiến lược nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp một cách bền vững và chủ động nhất.

Quản trị tinh gọn là phương pháp quản trị nhằm cắt giảm tối đa chi phí lãng phí, giúp tận dụng tối đa hiệu quả của các nguồn lực để nâng cao hiệu suất, năng lực cạnh tranh, giá trị lợi nhuận cho doanh nghiệp. Kinh nghiệm cho thấy quản trị tinh gọn đã được áp dụng thành công ở nhiều quốc gia, nhiều doanh nghiệp trên thế giới.

Công ty TNHH Một thành viên (MTV) Nước sạch Hà Đông là một doanh nghiệp nhà nước với lĩnh vực kinh doanh chủ yếu là khai thác, sản xuất, phân phối, kinh doanh nước sạch cho các khách hàng có nhu cầu sinh hoạt, sản xuất, kinh doanh dịch vụ. Hiện, công ty vẫn đang trong giai đoạn mở rộng phát triển mạng lưới mà chưa thực sự chú trọng đến nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh. Hệ thống sản xuất chứa đựng nhiều biểu hiện của sự lãng phí, hiện hữu nhiều khâu dư thừa không mang lại giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, dẫn đến lãng phí của cải, tài nguyên của doanh nghiệp cũng như của xã hội.

Xuất phát từ nhận thức về thực trạng hoạt động với nhiều lãng phí và tính ưu việt của quản trị tinh gọn trong doanh nghiệp, Công ty TNHH Một thành viên Nước sạch Hà Đông đã và đang trong giai đoạn mạnh mẽ áp dụng quản trị tinh gọn. Tuy nhiên, việc triển khai, áp dụng cần nghiên cứu và có kế hoạch thực hiện bài bản hơn. Chính vì vậy, tác giả lựa chọn đề tài: “**Áp dụng quản trị tinh gọn tại công ty TNHH Một thành viên Nước sạch Hà Đông**”.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN CÁC ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN VĂN

Trong chương đầu tiên của đề tài luận văn, tác giả đã tổng quan các đề tài nghiên cứu có liên quan đến quản trị tinh gọn và các điều kiện nhằm áp dụng quản trị tinh gọn thành công trong doanh nghiệp. Từ đó, tác giả có thể hiểu sâu hơn về mô hình quản trị tinh gọn, hệ thống hóa được cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn, phân tích những ưu điểm, những tồn tại của các nghiên cứu và rút ra bài học kinh nghiệm, đưa ra hướng nghiên cứu áp dụng tại Công ty TNHH MTV Nước sạch Hà Đông.

Số lượng nghiên cứu về quản trị tinh gọn tại Việt Nam là chưa nhiều. Các nghiên cứu và tài liệu mới chỉ đề cập đến cơ sở lý thuyết về quản trị tinh gọn và sự cần thiết của việc áp dụng linh hoạt quản trị tinh gọn theo văn hóa và tập quán sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Hầu hết các nghiên cứu thường tập trung phân tích một công cụ đơn lẻ của QTTG. Chưa có nghiên cứu nào nghiên cứu điều kiện cụ thể áp dụng thành công trong doanh nghiệp. Tính đến thời điểm hiện tại, chưa có tài liệu nào mang tính chất nghiên cứu áp dụng quản trị tinh gọn tại công ty TNHH MTV Nước sạch Hà Đông.

Luận văn tiếp tục tiến hành nghiên cứu về đề tài này với mong muốn góp phần hoàn chỉnh vấn đề nghiên cứu, tìm ra giải pháp áp dụng thành công quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp của Việt Nam nói chung và tại Công ty TNHH MTV Nước sạch Hà Đông nói riêng.

Căn cứ vào những lý thuyết chung đã được hệ thống kết hợp phát phiếu điều tra để đánh giá những điều kiện thuận lợi, khó khăn cũng như thực trạng lãng phí tại Công ty Nước sạch Hà Đông. Từ đó, tác giả tìm ra nguyên nhân và đưa ra giải pháp để áp dụng thành công QTTG tại doanh nghiệp.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VỀ QUẢN TRỊ TINH GỌN (LEAN MANAGEMENT)

Căn cứ các tài liệu tham khảo được, trong chương 2 tác giả đã tiến hành hệ thống hóa cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn.

Thứ nhất, quản trị tinh gọn là một phương pháp quản trị hướng tới đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng và nâng cao hiệu suất thông qua cắt giảm tối đa lãng phí trong quá trình sản xuất, kinh doanh. Quản trị tinh gọn đã xuất hiện từ rất lâu nhưng đến tận khi công ty Toyota Nhật Bản triển khai áp dụng thành công hệ thống sản xuất Toyota— tiền đề của QTTG sau này, với ý tưởng cốt lõi của hệ thống Just in time, QTTG mới bắt đầu được chú ý.

Thứ hai, mục tiêu cốt lõi của QTTG là giảm thiểu một cách tối đa các loại lãng phí phát sinh trong quá trình sản xuất, kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ ba, doanh nghiệp áp dụng QTTG tức là doanh nghiệp phải tuân thủ năm nguyên tắc quản trị tinh gọn đó là xác định giá trị từ cảm nhận của khách hàng, xác định dòng giá trị, tạo dòng chảy giá trị, cơ chế kéo trong sản xuất và cuối cùng là cải tiến liên tục, phấn đấu sự hoàn hảo.

Thứ tư, tổng quan các yếu tố điều kiện để triển khai, áp dụng thành công QTTG tại doanh nghiệp được chia làm 4 nhóm yếu tố: Nhóm yếu tố thuộc về lãnh đạo, nhóm yếu tố thuộc về nhân viên, nhóm yếu tố thuộc về chính sách, nhóm yếu tố thuộc về cơ sở hạ tầng, văn hóa doanh nghiệp. Trong đó, nhóm yếu tố thuộc về lãnh đạo và nhóm yếu tố thuộc về nhân viên quan trọng hơn cả.

Trong nhóm yếu tố thuộc về lãnh đạo, các yếu tố đó là: Sự am hiểu của lãnh đạo doanh nghiệp cũng như các cổ đông, tầm nhìn và chiến lược của lãnh đạo khi áp dụng QTTG, cam kết áp dụng QTTG của lãnh đạo, khả năng lãnh đạo, truyền thông nội bộ từ ban giám đốc đến cán bộ nhân viên.

Nhóm yếu tố thuộc về nhân viên, các yếu tố là: Sự am hiểu và khả năng tiếp thu cái mới, kỹ năng làm việc và kỹ năng làm việc nhóm, tâm huyết, sự chủ động tham gia của cán bộ công nhân viên áp dụng QTTG và hoạt động đào tạo CBCNV về QTTG.

Nhóm yếu tố thuộc về chính sách: chính sách nhân sự, chính sách quản lý hoạt động SXKD theo quy trình, hệ thống quản lý đánh giá hiệu quả lao động là những yếu tố cơ bản thuộc về chính sách ảnh hưởng đến việc áp dụng QTTG. Các chính sách này nhằm xác định được đâu là hoạt động tạo ra giá trị, đâu là hoạt động không tạo ra giá trị từ đó có phương pháp loại bỏ. Chính sách về nhân sự, hệ thống đánh giá hiệu quả lao

động tốt giúp tạo động lực cho CBCNV tự cải tiến, nâng cao năng lực bản thân, tích cực tham gia vào việc áp dụng QTTG.

Nhóm yếu tố thuộc về cơ sở hạ tầng, văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa, cơ cấu tổ chức, hệ thống kế toán, tiềm lực tài chính là những yếu tố thuộc về cơ sở hạ tầng, văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến quá trình áp dụng QTTG. Văn hóa doanh nghiệp đề cao việc thực hành tiết kiệm, cắt giảm lãng phí sẽ giúp cho việc áp dụng QTTG thuận lợi hơn. Cơ cấu tổ chức gọn nhẹ không những việc áp dụng QTTG mà hoạt động SXKD chung của công ty cũng sẽ thuận lợi hơn. Hệ thống kế toán có thể xác định rõ giá trị đem lại ở mỗi quá trình, mỗi công đoạn sẽ giúp công ty đánh giá được đâu là hoạt động có tạo ra giá trị, giá trị là nhiều hay ít và hiệu quả sau khi áp dụng QTTG. Công ty cần có một khoản tài chính sẵn sàng để thực hiện dự án như đầu tư vào việc thay đổi dây chuyền, thay đổi công nghệ, thuê chuyên gia, khen thưởng tạo động lực cho nhân viên. Từ đó, công ty mới có thể áp dụng thành công QTTG.

Thứ năm, các công cụ và phương pháp trong QTTG. Điểm mạnh của QTTG không chỉ bao gồm những khái niệm và triết lý quản lý, mà nó là một loạt các phương pháp thực hành quản lý tốt và công cụ làm việc hiệu quả nhằm cho phép các khái niệm và triết lý đó phải được thực hiện trong khu vực vận hành. Các phương pháp, công cụ đó là: Quản lý trực quan, 5S, Kaizen... Các phương pháp này không đối lập, tách rời nhau mà hỗ trợ cho nhau giúp doanh nghiệp áp dụng làm việc hiệu quả.

Thứ sáu, kinh nghiệm rút ra từ các doanh nghiệp đã triển khai, áp dụng QTTG thành công: *thứ nhất*, ban lãnh đạo công ty cần am hiểu, cam kết và là những người đi đầu thực hiện theo các yêu cầu, phương pháp QTTG; *thứ hai*, công ty cần triệt để giáo dục, đào tạo về QTTG tới toàn bộ CBCNV, đội ngũ nhân viên của công ty cần có kỹ năng làm việc, kỹ năng làm việc nhóm tốt, đa dạng, chủ động và ủng hộ việc áp dụng QTTG; *thứ ba*, công ty cần tiêu chuẩn hóa toàn bộ các thao tác công việc, triệt để áp dụng các công cụ của QTTG với tiêu chí đánh giá và khen thưởng rõ ràng; *thứ tư*, xây dựng văn hóa cải tiến liên tục, cơ cấu tổ chức linh hoạt, gọn nhẹ và sẵn sàng nguồn lực tài chính phục vụ cho việc triển khai, áp dụng.

CHƯƠNG 3: PHÂN TÍCH THỰC TRẠNG ĐIỀU KIỆN ĐỂ ÁP DỤNG QUẢN TRỊ TINH GỌN TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN NƯỚC SẠCH HÀ ĐÔNG

Công ty Nước sạch Hà Đông được thành lập từ năm 1957 với số vốn điều lệ là 230.000.000.000 VNĐ và số lượng CBCNV đến thời điểm này là 463 CBCNV với đội ngũ ban lãnh đạo gồm 5 thành viên, 01 cán bộ thuộc ban kiểm soát và 14 phòng, ban, xí nghiệp được tổ chức theo mô hình quản trị trực tuyến.

Lĩnh vực hoạt động chính của công ty là khai thác nước ngầm, xử lý nước khai thác và cung cấp cho khách hàng. Ngoài ra, công ty còn có hoạt động xây lắp, tư vấn thiết kế.

Đặc điểm kinh tế của công ty: Thứ nhất, sản phẩm nước sạch là sản phẩm thiết yếu, yêu cầu nghiêm ngặt về chất lượng và là sản phẩm lưỡng tính vừa là sản phẩm thương mại, vừa là sản phẩm công ích, Nhà Nước quy định giá bán. Các dịch vụ công ty cung cấp là các dịch vụ thuần túy với đầy đủ đặc trưng của nó. Thứ hai, số lượng nhà cung cấp sản phẩm nước sạch trên thị trường không nhiều, rào cản gia nhập cao và hiện tại cung vẫn nhỏ hơn cầu thị trường.

Đặc điểm kỹ thuật: Công ty vẫn vận hành sản xuất theo công nghệ truyền thống, còn lạc hậu so với các nước trên thế giới. Tuy nhiên, việc thay đổi dây truyền công nghệ rất khó bởi yêu cầu chi phí đầu tư lớn. Hiện nay, trình độ công nghệ của công ty cũng đang bước đầu có những cải tiến. Nền kinh tế mở cửa, cung thị trường về công nghệ khai thác và xử lý nước cũng ngày càng nhiều. Việc tiếp cận, đầu tư công nghệ mới cũng dễ dàng hơn.

Đặc điểm nguồn nhân lực: Hiện tại, trình độ nguồn nhân lực của công ty đã tạm thời đáp ứng được yêu cầu của công việc. Tuy nhiên, để có thể ứng dụng những khoa học, kỹ thuật mới trong tương lai, công ty cần nâng cao hơn nữa chất lượng nguồn nhân lực. Ngày nay, hoạt động giáo dục đào tạo phát triển mạnh mẽ, cung thị trường cho nguồn nhân lực của công ty là dồi dào. Công ty có ưu thế trong việc tuyển chọn đội ngũ nhân lực của công ty.

Kết quả sản xuất kinh doanh của công ty những năm gần đây có nhiều chuyển biến tích cực, doanh thu của công ty liên tục tăng, tốc độ tăng trưởng bình quân là 43.6%.

Với đặc điểm kinh tế kỹ thuật riêng, các lãng phí chủ yếu tại công ty là lãng phí khuyết tật, lãng phí do chờ đợi và thao tác thừa. Đặc biệt các lãng phí này tồn tại rất nhiều trong hoạt động quản lý, hành chính với 4 nguyên nhân cơ bản gây ra sự lãng phí trong công ty đó là: *Thứ nhất*, từ phía chủ trương, phương thức làm việc tại công ty: Công ty chưa chỉ ra cho CBCNV công ty sự lãng phí của những hoạt động họ đang thực hiện gây ra, từ đó giúp họ nhận thức và có hành động khắc phục kịp thời; Công ty chưa xây dựng một quy trình sản xuất chuẩn, chi tiết cho tất cả các hoạt động trong công ty, dẫn đến các lãng phí khuyết tật, thao tác, gia công thừa; Công ty vẫn chưa thực hiện cơ chế kéo trong sản xuất một cách triệt để. Về phía nguyên nhân này, đối tượng có vai trò quan trọng nhất cho sự khắc phục không ai khác đó là đội ngũ lãnh đạo. Họ sẽ là những người điều chỉnh, định hướng lại cho hoạt động sản xuất của công ty. Việc tuân thủ các nguyên tắc của QTTG hoàn toàn có thể khắc phục những nguyên nhân này. *Thứ hai*, từ phía CBCNV: Một bộ phận CBCNV kỹ năng, tay nghề còn chưa cao, thái độ làm việc chưa thực sự có trách nhiệm. *Thứ ba*, từ phía chính sách của công ty: Công ty chưa có những chính sách nhằm nêu cao tinh thần tiết kiệm, thúc đẩy CBCNV thực hiện cắt giảm lãng phí và cải tiến trong công ty. *Thứ tư*, từ phía cơ cấu tổ chức của công ty: Cơ cấu tổ chức bộ máy của công ty vẫn còn nhiều nhược điểm gây khó khăn cho quá trình ra quyết định. Việc, triển khai, áp dụng QTTG cần được thực hiện càng sớm càng tốt.

Thực trạng làm việc theo các nguyên tắc của QTTG cũng như thực trạng các yếu tố quyết định sự thành công của việc triển khai áp dụng QTTG tại công ty mới chỉ đáp ứng một phần rất nhỏ các yêu cầu đặt ra của QTTG. Để triển khai, áp dụng QTTG thành công, công ty cần điều chỉnh các yếu tố về con người, chính sách, văn hóa, cơ sở hạ tầng sao cho các yếu tố đều sẵn sàng và ủng hộ cho việc áp dụng QTTG, đảm bảo các nguyên tắc của QTTG được thực hiện triệt để. Đội ngũ CBCNV đặc biệt là đội ngũ nhân viên cần được đào tạo bài bản đồng bộ. Chính sách của công ty cần đề cao vai trò của việc áp dụng QTTG, cần có các tiêu chí đánh giá hiệu quả triển khai và chính sách khen thưởng phù hợp kịp thời, thúc đẩy sự tham gia, học hỏi của CBCNV. Văn hóa doanh nghiệp cũng cần phát triển theo hướng ủng hộ việc áp dụng QTTG, cơ cấu tổ chức cần gọn nhẹ, linh hoạt, hệ thống kế toán cần điều chỉnh nhằm có thể xác định rõ giá trị của từng hoạt động và

cuối cùng công ty cần xây dựng một quỹ tài chính đủ lớn để sẵn sàng cho việc áp dụng QTTG.

Kế hoạch triển khai, áp dụng QTTG được xây dựng dựa trên kinh nghiệm thực tế và thực trạng tại công ty, với 9 bước cơ bản đó là chuẩn bị về mặt tư tưởng đối với đội ngũ lãnh đạo; thành lập ban chuyên trách quản lý việc triển khai, áp dụng QTTG cụ thể là triển khai, áp dụng ba công cụ 5S, QLTK, Kaizen; thuê chuyên gia, tư vấn; thiết lập quỹ tài chính cho việc triển khai, duy trì triển khai, áp dụng QTTG; đào tạo; chuyển đổi hệ thống kế toán và xác định dòng giá trị của công ty theo cảm nhận của khách hàng; xây dựng quy trình thực hiện, bộ tiêu chí đánh giá, kiểm tra áp dụng các công cụ 5S, Kaizen, Quản lý trực quan; triển khai thử nghiệm; và cuối cùng là triển khai, áp dụng cho toàn hệ thống và cải tiến liên tục.

CHƯƠNG 4: CÁC GIẢI PHÁP CHỦ YẾU NHẪM ÁP DỤNG THÀNH CÔNG QUẢN TRỊ TINH GỌN TẠI CÔNG TY TNHH MỘT THÀNH VIÊN NƯỚC SẠCH HÀ ĐÔNG

Từ những thực trạng tại công ty Nước sạch Hà Đông, tác giả đã nêu ra các giải pháp chủ yếu để áp dụng thành công QTTG tại công ty như sau:

Thứ nhất: Chuẩn bị các điều kiện cơ bản: Để áp dụng thành công thì yếu tố nền tảng đó là con người và cơ sở vật chất phải đầy đủ. Đối với con người, yếu tố cần thiết cần chuẩn bị đó là nhận thức, tư tưởng về QTTG. Để làm được điều này, công ty cần tổ chức các khóa đào tạo, khuyến khích tạo điều kiện cho CBCNV tham gia học tập, nâng cao kiến thức, có nhiều chương trình tuyên truyền về lợi ích của QTTG. Về cơ sở vật chất, công ty cần có những nguồn lực tối thiểu cụ thể đó là nguồn lực tài chính.

Thứ hai: Lộ trình áp dụng bộ công cụ QTTG. Đầu tiên công ty sẽ áp dụng 3 công cụ cơ bản mà không yêu cầu nhiều chi phí đó là 5S, QLTK, Kaizen sau đó sẽ mở rộng áp dụng các công cụ khác.

Thứ ba: Về phía lãnh đạo, công ty cần nêu cao tinh thần phê bình và tự phê bình. Mở hòm thư đóng góp ý kiến của CBCNV, khách hàng, đối tác. Định kỳ lấy ý kiến đánh giá của CBCNV về đội ngũ lãnh đạo bằng cách bỏ phiếu kín. Ngoài ra đội ngũ lãnh đạo cũng cần thường xuyên trau dồi kiến thức, nâng cao khả năng lãnh đạo, truyền thông, xây

dựng đội ngũ lãnh đạo có cam kết dài hạn trong việc áp dụng QTTG. Tổ chức tham quan học tập thực tế trong và ngoài nước. Lãnh đạo cần ủy quyền, và nhấn mạnh vai trò của ban trực tiếp phụ trách triển khai hoạt động QTTG, giúp cho việc áp dụng QTTG diễn ra nhanh và hiệu quả. Việc lựa chọn thành viên của những ban này cần quan tâm tới yếu tố tâm huyết của nhân viên đối với việc duy trì và triển khai hoạt động của QTTG, có sự am hiểu nhất định về đặc điểm sản xuất, kinh doanh của công ty cũng như những lý thuyết căn bản của QTTG, có khả năng quản lý thời gian để đáp ứng tính kiêm nhiệm 2 hoạt động một lúc.

Thứ tư: Về phía nhân viên, cần xây dựng đội ngũ công nhân viên hướng vào lợi ích của QTTG và có ý thức chủ động tham gia vào quá trình triển khai QTTG. Hoạt động đào tạo nên tập trung vào sự thấu hiểu về lợi ích của người lao động, khiến cho người lao động thấu hiểu được việc áp dụng QTTG là có ích cho bản thân, từ đó có ý thức thực hiện công việc tốt và nâng cao năng lực của bản thân. Thiết lập lộ trình đào tạo cụ thể và liên tục duy trì thúc đẩy động lực, truyền lửa cho người lao động. Xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng cho CBCNV. Xây dựng văn hóa DN cởi mở - dễ dàng thích ứng và tạo điều kiện cho sự thay đổi; ủng hộ cho việc trao quyền cho nhân viên, đề cao việc chia sẻ kiến thức - ý tưởng. Chú trọng hoạt động đào tạo nhân viên, tạo môi trường làm việc năng động thoải mái cho nhân viên.

Thứ năm: Về phía các chính sách, văn hóa doanh nghiệp. Công ty cần có các cơ chế chính sách khen thưởng bắt đầu bằng việc lượng hóa cải tiến, thành tích của công nhân viên. Cần xây dựng hệ thống văn bản hướng dẫn, hỗ trợ cho việc triển khai áp dụng QTTG chi tiết tới từng đơn vị, phòng ban, người lao động để việc thực hiện được đồng bộ, giảm sai sót. Xây dựng công ty trên tinh thần đoàn kết, gắn bó của CBCNV.

Cuối cùng, công ty cần xây dựng triết lý hướng tới lợi ích của nhiều bên: Nội bộ DN, khách hàng, xã hội ... Không nóng vội trong việc áp dụng QTTG; Bắt đầu với những hình thức đòi hỏi ít vốn đầu tư, đơn giản và khả thi khi thực hiện.