

TẦM QUAN TRỌNG CỦA CÁC YẾU TỐ QUẢN TRỊ SẢN XUẤT ĐỐI VỚI CÁC DOANH NGHIỆP CƠ KHÍ TẠI VIỆT NAM

Đào Minh Anh¹

TÓM TẮT

Bài viết xác định tầm quan trọng của các yếu tố quản trị sản xuất đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam trong việc nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh trên cơ sở nghiên cứu lựa chọn các yếu tố quản trị sản xuất phù hợp, mối quan hệ giữa chúng và kết quả hoạt động kinh doanh được thực hiện ở nhiều quốc gia. Tác giả thực hiện phỏng vấn chuyên sâu 03 chuyên gia để tìm ra những yếu tố phù hợp với điều kiện của các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam và thực hiện điều tra bằng bảng hỏi đối với đại diện 30 doanh nghiệp cơ khí để thấy được tầm quan trọng (vai trò) của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp. Bảng câu hỏi sử dụng thang đo Likert 5 mức độ. Kết quả cho thấy các yếu tố đều được đánh giá từ mức 3 điểm trở lên, trong đó rất nhiều yếu tố từ điểm 4 trở lên, có nghĩa rằng các yếu tố này đóng vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp. Tùy chiến lược kinh doanh, môi trường và đặc điểm từng ngành nghề kinh doanh, doanh nghiệp có thể lựa chọn áp dụng các yếu tố quản trị sản xuất phù hợp.

Từ khóa: Các yếu tố quản trị sản xuất, kết quả hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cơ khí, Việt Nam

1. Giới thiệu chung

Từ những năm 1980 trở lại đây, việc nghiên cứu các yếu tố quản trị sản xuất, mối quan hệ giữa chúng và kết quả hoạt động kinh doanh đã được thực hiện trong nhiều lĩnh vực sản xuất tại các quốc gia trên thế giới. Các yếu tố quản trị thực hành sản xuất tốt nhất (best practices) như lập lịch trình sản xuất tổng thể, tuân thủ lịch trình sản xuất hàng ngày, sản xuất kéo sử dụng thẻ Kanban, giảm thời gian sản xuất sản phẩm, sự tham gia của lãnh đạo cấp cao, cấp trung và toàn thể nhân viên vào việc cam kết thực hiện chất lượng, hoạt động và giải quyết vấn đề theo nhóm nhỏ, đào tạo nhân viên đa chức năng, chiến lược sản xuất, phát triển công nghệ v.v... đã được kết hợp áp dụng nhằm mục đích giảm triệt để mọi lãng phí, tăng cường chất lượng sản phẩm, giảm thời gian giao hàng, nâng cao mức

độ hài lòng của khách hàng. Các nghiên cứu cho thấy, nhiều doanh nghiệp áp dụng các yếu tố quản trị sản xuất thành công và nâng cao được kết quả kinh doanh cạnh tranh của mình. Đồng thời, một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng các yếu tố quản trị sản xuất được áp dụng thành công ở một số doanh nghiệp, nhưng một số doanh nghiệp áp dụng thì thất bại. Ngay cả khi doanh nghiệp kết hợp sử dụng nhiều yếu tố, các yếu tố này cũng cần có mối quan hệ tương quan và hỗ trợ với nhau thì mới giúp doanh nghiệp thu được kết quả sản xuất kinh doanh cao (Ahmad và cộng sự, 2003) [1]. Trên thực tế, quan điểm về sự phù hợp (Concept of fit) đã được nhiều tác giả sử dụng trong nghiên cứu (Ahmad và cộng sự, 2003; Cua và cộng sự, 2001) [1, 2]. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng, sự phù hợp giữa của các yếu tố quản trị sản xuất, cùng với chiến lược,

¹Trường Đại học Ngoại thương
Email: anhdm@ftu.edu.vn

công nghệ và ngữ cảnh cụ thể sẽ giúp doanh nghiệp tăng cường được kết quả hoạt động kinh doanh.

Tại Việt Nam, việc lựa chọn các yếu tố quản trị sản xuất phù hợp để áp dụng và đánh giá vai trò của chúng đối với doanh nghiệp cơ khí còn khá hạn chế. Chính vì vậy, bài viết tập trung nghiên cứu tầm quan trọng của các yếu tố quản trị sản xuất đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam trong việc nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh, trên cơ sở lựa chọn những yếu tố phù hợp với điều kiện Việt Nam từ việc nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố với kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp sản xuất trên thế giới, sau đó rút ra kết luận, một số hàm ý cho các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam và các hướng nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Nghiên cứu các yếu tố quản trị sản xuất phù hợp tại các nước

2.1.1. Nhóm các yếu tố quản trị sản xuất

- Các yếu tố tổ chức sản xuất

Trong thực tiễn sản xuất của các doanh nghiệp Nhật Bản, quản trị sản xuất đúng lúc – kịp thời (Just-in-time – JIT) được xem là một trong những phương thức sản xuất ưu việt giúp các doanh nghiệp đạt được kết quả hoạt động kinh doanh cao và cạnh tranh toàn cầu. Chính vì vậy, các yếu tố tổ chức sản xuất theo phương thức JIT đã được các doanh nghiệp sản xuất ở Bắc Mỹ chú ý và áp dụng. Bảng 1 cho biết các yếu tố tổ chức sản xuất được áp dụng tại doanh nghiệp trong các nghiên cứu khác nhau.

Bảng 1: Các yếu tố tổ chức sản xuất do tác giả tổng hợp

STT	CÁC YẾU TỐ TỔ CHỨC SẢN XUẤT	CÁC TÁC GIẢ						
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Lịch trình sản xuất hằng ngày	x	x		x	x	x	x
2	Bố trí mặt bằng dây chuyền máy móc, thiết bị		x	x	x	x	x	x
3	Mức độ gắn kết của nhà cung cấp		x	x	x	x	x	x
4	Liên kết với khách hàng (bên trong và bên ngoài) theo JIT		x			x	x	x
5	Thẻ Kanban	x		x		x	x	x
6	Hoạch định nhu cầu nguyên vật liệu thích ứng với JIT		x				x	x
7	Tính chất lặp lại của lịch trình sản xuất tổng						x	x
8	Giảm thời gian sản xuất/ cài đặt máy móc	x	x	x	x	x	x	x
9	Sản xuất áp dụng lô hàng nhỏ	x					x	x
10	Hệ thống sản xuất kéo	x			x			

(Từ 1-7: các tác giả nghiên cứu: Flynn và cộng sự, 1995 [3]; Forza, 1996 [4]; Sakakibara và cộng sự, 1997 [5]; Cua và cộng sự, 2001 [2]; Ahmad và cộng sự, 2003 [1]; Matsui, 2007 [6]; Battistoni và Bonacelli, 2013 [7])

Các nghiên cứu tìm hiểu việc áp dụng các yếu tố tổ chức sản xuất theo JIT và tác động của chúng tới kết quả hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp. Tuy vậy, các tác giả cũng nhận không thể chỉ áp dụng một nhóm yếu tố JIT mà doanh nghiệp có thể thành công được. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng, việc áp dụng các yếu tố tổ chức sản xuất theo JIT và tác động của chúng tới kết quả hoạt động kinh doanh ở mỗi quốc gia là khác nhau. Điều này phụ thuộc vào văn hóa cũng như đặc điểm từng nước. Chính vì vậy cần lựa chọn các yếu tố tổ chức sản xuất phù hợp với từng trường hợp.

- Các yếu tố quản trị chất lượng

Quản trị chất lượng (QM) được xem là một trong những chìa khóa then

chốt của các doanh nghiệp sản xuất. Nó liên quan trực tiếp tới đầu ra của quá trình sản xuất – đó là sản phẩm. Quản trị chất lượng tốt sẽ giúp doanh nghiệp sản xuất được sản phẩm có chất lượng cao, tập trung vào duy trì và cải tiến liên tục, giảm tỷ lệ sản phẩm khuyết tật, nâng cao được năng lực sản xuất và năng lực cạnh tranh trên thị trường, đáp ứng và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Quản trị chất lượng được coi là một trong những thành phần quan trọng trong chương trình sản xuất tích hợp của các doanh nghiệp sản xuất hàng đầu tại Nhật Bản, Mỹ, Anh, Đức, Pháp. Các yếu tố liên quan đến quản trị chất lượng được các tác giả sử dụng thể hiện trong bảng 2.

Bảng 2: Các yếu tố quản trị chất lượng do tác giả tổng hợp

STT	CÁC YẾU TỐ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG	CÁC TÁC GIẢ						
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Sạch sẽ và sắp xếp gọn gàng							x
2	Cải tiến chất lượng liên tục		x					
3	Sự tham gia của khách hàng	x	x			x	x	x
4	Thông tin phản hồi		x	x	x		x	x
5	Duy trì bảo dưỡng máy móc thiết bị		x	x				x
6	Kiểm soát quá trình	x	x	x	x	x	x	x
7	Phản thưởng cho cải tiến chất lượng				x			
8	Quản lý chất lượng nhà cung cấp		x		x	x	x	x
9	Có sự tham gia của lãnh đạo cấp cao về vấn đề chất lượng			x	x			x
10	Thiết kế sản phẩm theo chức năng	x	x			x		

(Từ 1-7: Flynn và cộng sự, 1995 [3]; Forza, 1995 [8]; Forza, 1996 [4]; Sakakibara và cộng sự, 1997 [5]; Cua và cộng sự, 2001 [2]; Ahmad và cộng sự, 2003 [1]; Phan, 2014 [9])

Kết quả nghiên cứu cho thấy, thứ nhất, có mối liên hệ giữa các yếu tố liên quan tới quản trị chất lượng và kết quả hoạt động kinh doanh của doanh

nh nghiệp; thứ hai, nếu chỉ nghiên cứu các yếu tố này thì chưa đủ để giúp doanh nghiệp cải thiện chính hoạt động chất lượng và hiệu quả của doanh nghiệp.

Do đó cần xem xét tới các yếu tố quản trị sản xuất khác nữa, ví dụ các yếu tố tổ chức sản xuất theo JIT.

- *Các yếu tố nền tảng chung cho vận hành doanh nghiệp*

Flynn (1994) [10] đã nghiên cứu về mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị chất lượng, tổ chức sản xuất và quản trị nguồn nhân lực với phát triển với cải tiến sản phẩm nhanh và chất lượng. Việc duy trì năng lực cạnh tranh, bao gồm chi phí, tốc độ giao hàng, mức độ tin cậy trong quá trình giao hàng, đặc điểm sản phẩm thiết kế, số lượng sản phẩm linh hoạt và tính đa dạng của sản phẩm là yêu cầu bắt buộc cho các doanh nghiệp sản xuất trong môi trường cạnh tranh toàn cầu. Trong nghiên cứu này, tác giả đã chỉ ra rằng kỹ năng cải tiến sản phẩm nhanh chính là vũ khí hữu hiệu để doanh nghiệp tạo lập, duy trì năng lực cạnh tranh và thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Thêm vào đó, hoạt động làm việc nhóm và môi trường làm việc liên chức năng sẽ rất thuận lợi cho doanh nghiệp áp dụng thiết kế đồng thời. Việc tuyển chọn nguồn lao động tin cậy, làm việc lâu dài và sáng tạo, đào tạo có định hướng và thường xuyên sẽ giúp giảm được tình trạng khác biệt giữa các nhân viên với nhau. Đồng thời, chế độ đãi ngộ tốt với người lao động sẽ khuyến khích nhân viên làm việc có trách nhiệm, sáng tạo hơn để cải thiện và đẩy nhanh có quá trình giới thiệu và phát triển sản phẩm.

Flynn và cộng sự (1995) [3] đã đưa ra nhận xét rằng giữa các yếu tố tổ chức sản xuất và quản trị chất lượng có mối

quan hệ với nhau khi xem xét trong môi trường doanh nghiệp có các yếu tố nền tảng chung cho vận hành doanh nghiệp, bao gồm: sự phản hồi thông tin, môi trường doanh nghiệp, hỗ trợ từ phía nhà quản lý, quan hệ với nhà cung cấp, quản trị nguồn nhân lực.

Tuy nhiên, các tác giả cũng chỉ ra rằng không có một công thức chung khi nghiên cứu về QM và JIT. Các nhà quản lý doanh nghiệp cần xem xét chúng trong môi trường văn hóa doanh nghiệp mình và tìm ra yếu tố QM và JIT phù hợp nhất. Chẳng hạn, Kanban được cho là một công cụ thành công khi áp dụng trong các doanh nghiệp Nhật Bản, nhưng lại không thành công khi áp dụng trong một số doanh nghiệp của Mỹ.

Cua và cộng sự (2001) [2] khẳng định sự kết hợp của các yếu tố quản trị sản xuất sẽ giúp cho việc thực hiện chương trình sản xuất của doanh nghiệp hiệu quả hơn. Bên cạnh các yếu tố quản trị sản xuất như JIT, QM và TPM, các yếu tố quản trị nhân sự và chiến lược, các yếu tố ngữ cảnh cũng cần được xem xét khi nghiên cứu tác động của các yếu tố này đến kết quả hoạt động kinh doanh.

Các tác giả nghiên cứu dựa trên quan điểm về sự phù hợp (concept of fit). Sự phù hợp được hiểu là tính đồng nhất (consistency) của hai hay nhiều yếu tố có ảnh hưởng tới kết quả kinh doanh tốt hơn của doanh nghiệp (Venkatraman và Prescott, 1990; Milgrom và Roberts, 1995 – trích từ Cua và cộng sự, 2001 [2]; Ahmad và cộng sự, 2003 [1]). Khái niệm về sự phù hợp cũng giải thích tại sao các yếu tố quản trị sản xuất khác nhau sẽ ảnh

hướng tới kết quả hoạt động kinh doanh khác nhau. Nếu một doanh nghiệp đặt mục tiêu giảm chi phí, thì việc kết hợp ba nhóm yếu tố QM, JIT và TPM được cho là tốt nhất. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp hướng tới mục đích đạt chất lượng cao, thì việc kết hợp yếu tố QM và các yếu tố khác sẽ phù hợp hơn.

Trong bài nghiên cứu này, Cua và cộng sự (2001) [2] đã lựa chọn kết hợp các yếu tố quản trị sản xuất khi nghiên cứu 163 doanh nghiệp tại 5 quốc gia, bao gồm Đức, Ý, Nhật Bản, Anh, và Mỹ, có tính đến việc lập kế hoạch chiến lược và quản lý, đào tạo người lao động cũng như cam kết thực hiện của lãnh đạo. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy tầm quan trọng của việc kết hợp đồng thời các yếu tố quản trị sản xuất trong các chương trình sản xuất của doanh nghiệp và nhấn mạnh vai trò của các yếu tố quản trị nhân sự đối với các chương trình đó. Đồng thời, các yếu tố liên quan tới ngữ cảnh hoạt động của doanh nghiệp (contextual factors), như loại hình dây chuyền sản xuất, đặc điểm của sản phẩm cũng ảnh hưởng tới kết quả hoạt động kinh doanh.

Năm 2003, Ahmad và cộng sự [1] đã nghiên cứu vai trò của các yếu tố nền tảng chung cho vận hành doanh nghiệp (infrastructure practices) đối với hiệu quả áp dụng các yếu tố tổ chức sản xuất. Kế thừa quan điểm của các nghiên cứu trước, các tác giả khẳng định rằng cùng áp dụng một nhóm các yếu tố tổ chức sản xuất giống nhau, nhưng có doanh nghiệp thành công và có doanh nghiệp lại thất bại. Vấn đề ở chỗ ban lãnh đạo của các doanh nghiệp thất bại

không chú ý đến tầm quan trọng của việc kết hợp các yếu tố quản trị sản xuất trong các chương trình sản xuất. Chính vì vậy, việc kết hợp các yếu tố quản trị như: chất lượng, công nghệ sản phẩm, hệ thống tích hợp công việc, nhân lực và tổ chức sản xuất sẽ giúp doanh nghiệp duy trì và nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Tiếp theo mạch nghiên cứu về chương trình sản xuất tích hợp, Cua và cộng sự (2006) [11] đã sử dụng một chương trình tổng hợp bao gồm các yếu tố QM, tổ chức sản xuất theo JIT và duy trì năng suất tổng thể (TPM) để nghiên cứu sự tác động của chúng tới kết quả hoạt động kinh doanh tại 163 nhà máy. Mục đích của bài nghiên cứu là, thứ nhất, đưa ra các lý thuyết giải thích sự kết hợp thành công các yếu tố QM, JIT và TPM; thứ hai, đưa ra hướng dẫn thực hành quản trị tinh gọn (Lean), Six Sigma và các chương trình cải tiến sản xuất khác.

Sự ảnh hưởng của các chương trình quản trị sản xuất tích hợp, gồm có QM, JIT và TPM được thể hiện ở chỗ chúng đều có mục đích chung là làm cho hệ thống sản xuất hiệu quả hơn thông qua việc cải tiến liên tục và loại bỏ lãng phí, kể cả loại bỏ những hoạt động không tạo ra giá trị, từ đó nâng cao được kết quả kinh doanh. Đồng thời, khi áp dụng các yếu tố này, doanh nghiệp cần có sự hỗ trợ của các yếu tố quản trị chiến lược và nhân sự để giảm thiểu rủi ro, thất bại trong quá trình thực hiện. Quan trọng hơn, thông qua việc áp dụng chương trình tích hợp, doanh nghiệp còn có thể đào tạo được đội ngũ nhân sự tốt, là tiền

đề cho sự linh hoạt, học hỏi liên tục và luôn luôn cải tiến trong doanh nghiệp.

Tiếp theo hướng nghiên cứu này, Matsui (2007) [6] cũng tập trung vào nghiên cứu một hệ thống sản xuất tích hợp, trong đó có nhấn mạnh sự kết hợp của các yếu tố tổ chức sản xuất theo JIT với các yếu tố quản trị chất lượng, hệ thống thông tin sản xuất, phát triển công nghệ và chiến lược sản xuất, quản trị nhân sự và mối quan hệ của chúng với kết quả kinh doanh tại 46 nhà máy của Nhật Bản. Hai phần ba số nhà máy này nằm trong nhóm các doanh nghiệp hàng đầu (world class), số còn lại được lấy mẫu ngẫu nhiên từ các ngành công nghiệp cơ khí máy móc, cơ khí ô tô, cơ khí sản xuất các thiết bị điện và điện tử. Kết quả cho thấy, thứ nhất, có sự khác nhau quan trọng trong việc áp dụng các yếu tố tổ chức sản xuất theo JIT ở ba ngành công nghiệp. Thứ hai, các yếu tố tổ chức sản xuất theo JIT có mối quan

hệ tương hỗ với các yếu tố quản trị doanh nghiệp khác như tổ chức, nhân sự, quản trị chất lượng, hệ thống thông tin, phát triển công nghệ, và chiến lược sản xuất. Thứ ba, hệ thống sản xuất JIT sẽ giúp làm tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, đặc biệt là yếu tố bố trí mặt bằng máy móc, thiết bị có ảnh hưởng lớn tới kết quả sản xuất. Nghiên cứu của Battistoni và Bonacelli (2013) [7] cũng nghiên cứu kết hợp các yếu tố quản trị sản xuất (xét trên cả 2 phương diện sản xuất và cung ứng), sự ảnh hưởng của cơ sở doanh nghiệp tới mức độ áp dụng các yếu tố quản trị sản xuất, và mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị sản xuất tới kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh tại 100 doanh nghiệp sản xuất nhỏ và vừa tại Ý. Kết quả cho thấy có mối quan hệ tích cực giữa các yếu tố quản trị sản xuất và kết quả hoạt động sản xuất kinh doanh.

Bảng 3: Các yếu tố nền tảng chung cho vận hành doanh nghiệp do tác giả tổng hợp

STT	CÁC YẾU TỐ NỀN TẢNG CHUNG CHO VẬN HÀNH DOANH NGHIỆP	CÁC TÁC GIẢ						
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Sự cam kết tham gia của lãnh đạo	x	x	x	x		x	x
2	Hoạch định chiến lược			x	x	x	x	x
3	Đào tạo nguồn nhân lực đa chức năng	x	x	x	x	x	x	x
4	Sự tham gia của người lao động trong giải quyết vấn đề và cải tiến công việc		x	x	x	x	x	x
5	Giải quyết vấn đề theo nhóm nhỏ		x	x	x	x	x	x
6	Hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp và tại hiện trường sản xuất		x	x	x	x	x	x
7	Quản lý trực quan về lịch trình sản xuất, sản phẩm khuyết tật/ máy móc hỏng				x	x	x	x

(Từ 1-7: các tác giả nghiên cứu: Flynn và cộng sự, 1995 [3]; Forza, 1996 [4]; Sakakibara và cộng sự, 1997 [5]; Cua và cộng sự, 2001 [2]; Ahmad và cộng sự, 2003 [1]; Matsui, 2007 [6]; Phan, 2014 [9]).

Tóm lại, hệ thống tổ chức sản xuất theo JIT đóng vai trò trung tâm trong quản trị sản xuất và có mối liên hệ với các yếu tố quản trị doanh nghiệp khác. Hầu hết các doanh nghiệp đều cố gắng khám phá thực thể liên kết này và ảnh hưởng của chúng để giúp doanh nghiệp có thể đạt được vị thế cạnh tranh của mình trên thị trường quốc tế.

2.1.2. Nhóm các yếu tố liên quan tới kết quả hoạt động kinh doanh

Đối với các doanh nghiệp, kết quả hoạt động kinh doanh là thước đo chất lượng, phản ánh trình độ tổ chức, quản trị kinh doanh và vấn đề sống còn của doanh nghiệp. Selvam và cộng sự (2016) [12] cho rằng, kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp chính là hiệu quả của tổ chức xét trên hai phương diện kết quả hoạt động tác nghiệp và kết quả tài chính. Theo đó, kết quả hoạt động tác nghiệp chính là tiền đề cho kết quả tài chính. Ví dụ như khi doanh nghiệp cung cấp sản phẩm làm hài lòng khách hàng, sẽ tạo động lực để khách hàng quay lại và mua sản phẩm của doanh nghiệp trong những lần kế tiếp, từ đó giúp gia tăng doanh số cho doanh nghiệp.

Theo Seede (2012) [13], kết quả hoạt động kinh doanh là thước đo đa chiều. Nó được đo lường bằng các chỉ tiêu tài chính (lợi nhuận, ROA, ROE, ROS, ROI) và các chỉ tiêu phi tài chính (chất lượng sản phẩm, sự hài lòng khách hàng, mức độ giao hàng đúng hạn, số lượng sản phẩm khuyết tật, máy móc hư hỏng, nguồn nhân lực, v.v...).

Muốn nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh, doanh nghiệp cần phải chủ

động, sáng tạo, phát triển những thuận lợi, đồng thời hạn chế khó khăn để tạo ra môi trường hoạt động có lợi cho mình. Để làm được điều này, trước hết, doanh nghiệp cần phải khai thác và vận dụng những điều kiện và yếu tố thuận lợi của môi trường bên ngoài, đồng thời cần chủ động tạo ra những điều kiện, yếu tố có lợi cho bản thân mình để phát triển. Cụ thể, doanh nghiệp cần phải xác định được các yếu tố quản trị sản xuất trong doanh nghiệp có ảnh hưởng và tác động tích cực đến kết quả hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp mình, đầu tư và ưu tiên nguồn lực vào các yếu tố đó, đồng thời tìm cách khắc phục những hạn chế còn tồn tại. Cả hai phương diện này cần phối hợp đồng bộ mới giúp doanh nghiệp tận dụng được tối đa các nguồn lực, hoạt động sản xuất kinh doanh mới đạt hiệu quả tối ưu.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Mục đích của bài nghiên cứu là xác định tầm quan trọng của các yếu tố quản trị sản xuất đối với các doanh nghiệp cơ khí ở Việt Nam trong việc nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh. Chính vì vậy, tác giả đã áp dụng phương pháp phỏng vấn chuyên sâu và điều tra bằng bảng hỏi. Mục đích của phỏng vấn chuyên sâu là đánh giá sự phù hợp của các yếu tố quản trị sản xuất đã được sử dụng trong các nghiên cứu trước trên thế giới khi chúng được áp dụng tại Việt Nam; từ đó lựa chọn các yếu tố phù hợp với điều kiện Việt Nam. Số lượng phỏng vấn bao gồm 03 người, trong đó có 02 đại diện của doanh nghiệp đã có kinh nghiệm hơn 20 năm trong lĩnh vực quản trị doanh nghiệp và

01 người là chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực quản trị sản xuất và cải tiến năng suất, chất lượng. Sau đó, tác giả dùng phương pháp điều tra bằng bảng hỏi để thu thập dữ liệu, nhằm tìm câu trả lời về đánh giá tầm quan trọng (vai trò) của các yếu tố đó đối với các doanh nghiệp. Tác giả sử dụng thang đo Likert 5 mức độ trong bảng hỏi khảo sát, với 1- hoàn toàn không quan trọng, tới 5 là đặc biệt quan trọng. Số lượng phiếu điều tra phát ra là 35 phiếu, theo phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, thu về là 30 phiếu và hợp lệ, đạt 85,7%. Đối tượng khảo sát là đại diện của các doanh nghiệp sản xuất cơ khí, từ cấp trưởng phòng trở lên. Danh sách khảo sát được lấy từ Viện phát triển nguồn nhân lực Việt Nam – Nhật Bản (VJCC). Khảo sát được thực hiện từ tháng 6 đến tháng 8 năm 2017. Sau khi thu thập dữ liệu, tác giả sử dụng công cụ thống kê mô tả, cụ thể là tính giá trị trung bình đối với mỗi yếu tố.

Tác giả còn sử dụng phương pháp tổng hợp, phân tích và đánh giá để từ đó rút ra kết luận.

3. Xác định tầm quan trọng của các yếu tố quản trị sản xuất đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam

Có thể thấy, vấn đề xác định các yếu tố quản trị sản xuất phù hợp đóng vai trò rất quan trọng trong việc duy trì và phát triển hoạt động sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp được phỏng vấn và tham gia khảo sát đặc biệt quan tâm và đóng góp ý kiến. Trong số các yếu tố quản trị sản xuất đã được nghiên cứu trên phần 2.1., các chuyên gia đã thảo

luận, giải thích và rút ra các yếu tố quản trị sản xuất mà họ thấy rằng là cần thiết và phù hợp với doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam, bao gồm năm yếu tố tổ chức sản xuất: (1) Lịch trình sản xuất hàng ngày; (2) Bố trí mặt bằng máy móc, thiết bị; (3) Mức độ gắn kết của nhà cung cấp; (4) Thẻ Kanban; (5) Giảm thời gian sản xuất/ cài đặt máy móc. Các yếu tố quản trị chất lượng gồm năm yếu tố, cụ thể là: (1) Sạch sẽ và sắp xếp gọn gàng; (2) Kiểm soát quá trình; (3) Quản lý chất lượng nhà cung cấp; (4) Sự tham gia của khách hàng; (5) Duy trì bảo dưỡng máy móc thiết bị. Các chuyên gia cũng đồng ý và nhất trí với sáu yếu tố nền tảng chung cho vận hành doanh nghiệp, gồm (1) Sự cam kết tham gia của lãnh đạo; (2) Hoạch định chiến lược; (3) Đào tạo nguồn nhân lực đa chức năng; (4) Sự tham gia của người lao động; (5) Hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp quản lý và tại hiện trường.

Sau khi đã xác định được các yếu tố quản trị sản xuất phù hợp, tác giả tiến hành khảo sát uthu được 30 phiếu hợp lệ. Kết quả khảo sát 30 doanh nghiệp cho thấy, mỗi yếu tố sẽ đóng vai trò khác nhau đối với doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam.

3.1. Các yếu tố tổ chức sản xuất

Bảng 4 cho thấy vai trò của các yếu tố tổ chức sản xuất đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam trên cơ sở đánh giá mức độ quan trọng của chúng theo thang đo Likert 5 mức độ. Trong năm yếu tố, yếu tố mức độ gắn kết của nhà cung cấp có mức điểm cao nhất (4,38). Điều này cho thấy doanh nghiệp

đặc biệt đánh giá cao vai trò của yếu tố này trong hoạt động quản trị sản xuất của doanh nghiệp. Các chuyên gia khẳng định rằng, việc nhà cung cấp giao hàng đúng hạn sẽ quyết định tới hoạt động sản xuất liên tục, không bị gián đoạn, từ đó sẽ giúp cho doanh nghiệp giao hàng đúng hạn cho khách và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Tiếp theo, yếu tố lịch trình sản xuất hàng ngày đạt 4,21 điểm đã cho thấy doanh nghiệp đánh giá cao việc thiết kế lịch sản xuất phù hợp với sản xuất hỗn hợp các sản phẩm dựa trên nhu cầu của thị trường và có tính toán đến chất lượng, giúp doanh nghiệp đạt tiến độ và hoàn thành sản xuất đúng hạn.

Đồng thời, các doanh nghiệp cũng nhận thấy tầm quan trọng của việc bố trí mặt bằng dây chuyền sản xuất, máy móc thiết bị theo hướng gần nhau để giảm thời gian di chuyển, cũng như cố gắng bố trí các sản phẩm cùng loại hay

có liên quan tới nhau theo nhóm. Chính vì vậy, điểm tiêu chí này đạt được là 3,83. Yếu tố giảm thời gian sản xuất/ cài đặt máy móc đạt 3,68 điểm, cho thấy doanh nghiệp đã đánh giá vai trò khá quan trọng của yếu tố này nhằm giảm thời gian sản xuất, hướng tới giảm chi phí sản xuất sản phẩm.

Bên cạnh đó, yếu tố thẻ Kanban (3,44) cho thấy, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn trong thời kỳ đầu áp dụng theo phương thức JIT, nên bộ phận điều độ sản xuất của các doanh nghiệp vẫn chưa thể áp dụng các yếu tố này một cách triệt để. Chính vì vậy, nó bị đánh giá thấp hơn so với các yếu tố còn lại. Tuy nhiên tất cả các yếu tố liên quan đến tổ chức sản xuất đều có mức điểm lớn hơn 3, cho thấy các doanh nghiệp đã nhận thức được vai trò của các yếu tố này đối với hoạt động quản trị sản xuất và tác động của chúng tới kết quả kinh doanh của doanh nghiệp cơ khí.

Bảng 4: *Tầm quan trọng của các yếu tố tổ chức sản xuất đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam*

CÁC YẾU TỐ TỔ CHỨC SẢN XUẤT		MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG
1	Lịch trình sản xuất hàng ngày	4,21
2	Bố trí mặt bằng dây chuyền máy móc, thiết bị	3,83
3	Mức độ gắn kết của nhà cung cấp	4,38
4	Thẻ Kanban	3,44
5	Giảm thời gian sản xuất/ cài đặt máy móc	3,68

(Nguồn: Kết quả khảo sát năm 2017)

3.2. Các yếu tố quản trị chất lượng

Bảng 5 cho thấy mức độ quan trọng của các yếu tố quản trị chất lượng đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam. Kết quả cho thấy việc quản lý chất lượng nhà cung cấp đạt 4,63 điểm,

đóng vai trò rất quan trọng và quyết định chất lượng đầu ra của sản phẩm. Nhà cung cấp không những cần phải giao hàng đúng hạn, mà còn phải cam kết bảo đảm chất lượng nguyên vật liệu. Thêm vào đó, các chuyên gia cũng nhấn

mạnh việc doanh nghiệp cần quản lý chất lượng nhà cung cấp từ nguồn và tại nguồn, đảm bảo chất lượng nguyên vật liệu và bán thành phẩm trong các khâu của quá trình sản xuất.

Kiểm soát quá trình với 4,58 điểm cho thấy doanh nghiệp không chỉ quan tâm tới chất lượng sản phẩm cuối cùng, mà còn quan tâm tới việc kiểm soát hoạt động của từng bộ phận bằng đồ thị, bảng biểu và các kỹ thuật thống kê nhằm giúp phát hiện ra những sai hỏng trong quá trình sản xuất, giảm lãng phí và tiết kiệm chi phí sản xuất. Tiếp theo đó, doanh nghiệp đã chú trọng tới việc duy trì bảo dưỡng máy móc thiết bị (4,21). Việc bảo dưỡng máy móc thiết bị định kỳ sẽ giúp doanh nghiệp khắc phục các sự cố phát sinh trong quá trình sản xuất, giảm thiểu lãng phí và nâng cao chất lượng sản phẩm, từ đó sẽ giúp

giảm chi phí sản xuất và nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Yếu tố sạch sẽ và sắp xếp gọn gàng được 4,21 điểm. Theo điều tra, các doanh nghiệp đã áp dụng triết lý quản trị chất lượng toàn diện, và duy trì hoạt động 5S định kỳ tại doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã thực hiện thưởng cho người lao động đối với mỗi sáng kiến cải tiến chất lượng. Điều này cho thấy hoạt động chất lượng ngày càng đóng vai trò quan trọng trong công tác quản trị sản xuất nói chung tại các doanh nghiệp.

Sự tham gia của khách hàng đạt 3,70 điểm. Điều này cho thấy các doanh nghiệp cơ khí cũng đã tập trung hơn vào khách hàng trong việc thiết kế sản phẩm, bước đầu coi họ là trung tâm của hoạt động doanh nghiệp và hướng tới thỏa mãn tối đa nhu cầu của họ.

Bảng 5: *Tầm quan trọng của các yếu tố quản trị chất lượng đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam*

CÁC YẾU TỐ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG		MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG
1	Sạch sẽ và sắp xếp gọn gàng	4,21
2	Kiểm soát quá trình	4,58
3	Quản lý chất lượng nhà cung cấp	4,63
4	Sự tham gia của khách hàng	3,70
5	Duy trì bảo dưỡng máy móc thiết bị	4,21

(Nguồn: Kết quả khảo sát năm 2017)

3.3. Các yếu tố nền tảng cho vận hành doanh nghiệp

Có thể thấy, bên cạnh các yếu tố tổ chức sản xuất và quản trị chất lượng nêu trên, các yếu tố nền tảng chung cho vận hành doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng và đặc biệt quan trọng đối với doanh nghiệp khảo sát. Các yếu tố nêu trên sẽ không thể thực hiện được

nếu không có sự cam kết tham gia của lãnh đạo. Yếu tố này có mức điểm rất cao (4,75) cho thấy vai trò quan trọng của nó đối với hoạt động quản trị doanh nghiệp. Thêm vào đó, việc hoạch định chiến lược (4,67) là rất cần thiết để giúp cho hoạt động sản xuất kinh doanh đúng hướng và phát triển lâu dài.

Tại nhiều doanh nghiệp cơ khí hiện nay, hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp và tại hiện trường sản xuất được khuyến khích (4,29), giúp giải quyết vấn đề phát sinh kịp thời, giảm thiểu lãng phí và thời gian xử lý. Người lao động nắm được ngay các thông tin về năng suất và chất lượng thực hiện, từ đó sẽ giúp họ cải thiện được kết quả sản xuất của mình. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng áp dụng quản lý trực quan, quy định cụ thể về việc dán lịch trình

sản xuất, sản phẩm lỗi tại hiện trường sản xuất để giúp người lao động có thể theo dõi và xử lý kịp thời.

Các doanh nghiệp cũng coi trọng hoạt động đào tạo nguồn nhân lực đa chức năng (4,04), nhằm tạo ra lực lượng lao động có chất lượng cao, có thể thay thế các vị trí sản xuất khi cần thiết; khuyến khích người lao động tham gia giải quyết vấn đề và cải tiến công việc (4,13), nhằm nâng cao hiệu quả và tiết kiệm thời gian.

Bảng 6: *Tầm quan trọng của các yếu tố nền tảng chung cho vận hành doanh nghiệp đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam*

CÁC YẾU TỐ NỀN TẢNG CHUNG CHO VẬN HÀNH DOANH NGHIỆP		MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG
1	Sự cam kết tham gia của lãnh đạo	4,75
2	Hoạch định chiến lược	4,67
3	Đào tạo nguồn nhân lực đa chức năng	4,04
4	Sự tham gia của người lao động	4,13
5	Hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp quản lý và tại hiện trường	4,29

(Nguồn: Kết quả khảo sát năm 2017)

4. Kết luận và hàm ý

Các yếu tố quản trị sản xuất tiên tiến, đã và đang được áp dụng rộng rãi trên thế giới, giúp các doanh nghiệp đạt được kết quả hoạt động kinh doanh cạnh tranh trên thị trường. Chính vì vậy, việc áp dụng một cách có chọn lọc các yếu tố quản trị sản xuất phù hợp sẽ giúp cho các doanh nghiệp Việt Nam đạt được kết quả kinh doanh cao và bền vững. Thông qua việc phỏng vấn chuyên sâu 03 chuyên gia, nghiên cứu đã chỉ ra những yếu tố quản trị sản xuất phù hợp với điều kiện của các doanh nghiệp Việt Nam, và thông qua khảo sát đại diện 30 doanh nghiệp đã cho thấy

tầm quan trọng của mỗi yếu tố đối với doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam. Kết quả cho thấy các yếu tố đều được đánh giá từ mức 3 điểm trở lên, trong đó rất nhiều yếu tố từ điểm 4 trở lên, có nghĩa rằng các yếu tố này đóng vai trò quan trọng đối với các doanh nghiệp.

Hạn chế của nghiên cứu này là số lượng mẫu nhỏ tại một số doanh nghiệp cơ khí ở Việt Nam. Chính vì thế, kết quả nghiên cứu sẽ tốt hơn nếu số lượng mẫu khảo sát được mở rộng; thêm vào đó, nghiên cứu có thể tập trung vào tìm hiểu liệu loại hình và cỡ doanh nghiệp khác nhau có ảnh hưởng đến việc lựa chọn và đánh giá vai trò của các yếu tố

quản trị sản xuất đối với doanh nghiệp hay không.

Để có được kết quả cụ thể hơn, nghiên cứu cần mở rộng bằng việc sử dụng phương pháp định lượng để xem xét tác động của từng yếu tố đối với kết quả hoạt động kinh doanh, nghiên cứu mối quan hệ giữa bản thân các yếu tố

quản trị sản xuất để tìm ra quan hệ tương hỗ, từ đó doanh nghiệp sẽ có thể tập trung nguồn lực hỗ trợ các yếu tố đó. Trong điều kiện phải tận dụng và tối ưu hóa các nguồn lực sản xuất như hiện nay, kết quả nghiên cứu định lượng sẽ có ý nghĩa đối với doanh nghiệp.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Ahmad, S., Schroeder, R. G., Sinha, K. K. (2003), "The role of infrastructure practices in the effectiveness of JIT practices: implications for plant competitiveness", *Journal of Engineering and Technology Management*, 20(2003), 161-191
2. Cua, K. O., McKone, K. E., Schroeder, R., G. (2001), "Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, 19(2001), 675-694
3. Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G. (1995), "Relationship between JIT and TQM: practices and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1325-1360
4. Forza, C. (1996), "Work organization in lean production and traditional plants: what are the differences?" *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No.2, pp 42-62
5. Sakakibara, S., Flynn, B. B., Schroeder, R. G. (1997), "The impact of Just-in-time manufacturing and its infrastructure on manufacturing performance", *Management Science*, Vol. 43, No. 9, pp. 1246-1257
6. Matsui, Y. (2007), "An empirical analysis of just-in-time production in Japanese manufacturing companies", *International Journal of Production Economics*, 108(2007), 153-164
7. Battistoni, E., Bonacelli, A. (2013), "An analysis of the effect of operations management practices on performance", *International Journal of Engineering Business Management*, Vol. 5, 44
8. Forza, C. (1995), "Quality information systems and quality management: a reference model and associated measures for empirical research", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 95, No.2, pp. 6-14
9. Phan, C. A., (2014), *Impacts of quality management practices on competitive performance in manufacturing companies: Experiences from the United States, Japan, Germany, Italy and Korea*, Vietnam National University Publisher, Hanoi

10. Flynn, B. B. (1994), “The relationship between quality management practices, infrastructure and fast production innovation”, *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol. 1, No.1, pp.48-64

11. Cua, K. O., McKone-Sweet, K. E., Schroeder, R. G. (2006), “Improving performance through an integrated manufacturing program”, *The Quality Management Journal*, Vol. 13, No. 3, pg.45

12. Selvam, M., Gayathri, J. Vasanth, V., Lingaraja, K., Marxiaoli, S. (2016), “Determinants of Firm Performance: A Subjective Model”, *International Journal of Social Science Studies*, Vol. 4, No. 7, pp.90-100

13. Seedee, R. (2012), Moderating role of business strategies on the relationship between best business practices and firm performance. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3, No. 24, pp. 137-150

PHỤ LỤC

Bảng câu hỏi tìm hiểu vai trò của các yếu tố quản trị sản xuất đối với các doanh nghiệp cơ khí tại Việt Nam

(Điểm 1 = Hoàn toàn không quan trọng; Điểm 2 = Không quan trọng; 3 = Tương đối quan trọng; Điểm 4 = Quan trọng; Điểm 5 = Đặc biệt quan trọng)

STT	CÁC YẾU TỐ TỔ CHỨC SẢN XUẤT					
1	Lịch trình sản xuất hàng ngày	1	2	3	4	5
2	Bố trí mặt bằng dây chuyền máy móc, thiết bị	1	2	3	4	5
3	Mức độ gắn kết của nhà cung cấp	1	2	3	4	5
4	Thẻ Kanban	1	2	3	4	5
5	Giảm thời gian sản xuất/ cài đặt máy móc	1	2	3	4	5
CÁC YẾU TỐ QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG						
1	Sạch sẽ và sắp xếp gọn gàng	1	2	3	4	5
2	Kiểm soát quá trình	1	2	3	4	5
3	Quản lý chất lượng nhà cung cấp (tại nguồn và từ nguồn)	1	2	3	4	5
4	Sự tham gia của khách hàng	1	2	3	4	5
5	Duy trì bảo dưỡng máy móc thiết bị	1	2	3	4	5
CÁC YẾU TỐ NỀN TẢNG CHUNG CHO VẬN HÀNH DOANH NGHIỆP						
1	Sự cam kết tham gia của lãnh đạo	1	2	3	4	5
2	Hoạch định chiến lược	1	2	3	4	5
3	Đào tạo nguồn nhân lực đa chức năng	1	2	3	4	5
4	Sự tham gia của người lao động	1	2	3	4	5
5	Hệ thống trao đổi thông tin giữa các cấp quản lý và tại hiện trường	1	2	3	4	5

THE IMPORTANCE OF PRODUCTION MANAGEMENT FACTORS FOR MECHANICAL ENTERPRISES IN VIETNAM

ABSTRACT

The aim of this research is to evaluate the importance of production management factors for mechanical enterprises in Vietnam in order to improve business performances, based on determining the suitable ones from previous research on manufacturing practices, their relationship between performance practices and business performances. The author interviewed three experts to find out which manufacturing practices are suitable to mechanical enterprises' context, and conducted a survey on 30 enterprises to discover the role of those manufacturing practices to the enterprises using Liker 5-point questionnaire. The result shows that all factors have the average score above 3, and lots of them above 4. It means these factors play an important role to the enterprises. Firms can choose to apply manufacturing practices that are suitable for their business strategy, business context and their industry.

Keywords: *Manufacturing practices, business performances, mechanical enterprises, Vietnam*

(Received: 17/2/2019, Revised: 6/8/2019, Accepted for publication: 16/12/2019)