



# QUẢN TRỊ TINH GỌN TẠI VIỆT NAM

ĐƯỜNG TỚI THÀNH CÔNG

Tư duy quản trị tinh gọn "Made in Vietnam" là tư duy quản trị tạo ra lợi nhuận/giá trị gia tăng cho doanh nghiệp, tổ chức bằng cách dùng trí tuệ của con người cắt giảm tối đa chi phí lãng phí đang tồn tại một cách hữu hình hay vô hình trong doanh nghiệp/tổ chức. Để cắt giảm chi phí lãng phí này thì cần phải phát hiện – nhận dạng lãng phí, từ đó có các phương pháp quản trị khoa học để loại bỏ các loại lãng phí này.

Nhóm nghiên cứu "Quản trị tinh gọn vào hoạt động của các tổ chức tại Việt Nam" được thành lập tại Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội do TS. Nguyễn Đăng Minh, chuyên gia với gần 8 năm làm việc trong lĩnh vực quản trị tại trụ sở chính của Công ty Toyota Nhật Bản, làm trưởng nhóm với mục tiêu: (i) Đưa quản trị tinh gọn vào doanh nghiệp/tổ chức Việt sao cho người Việt sử dụng lâu dài và biến nó thành lợi thế kinh doanh; (ii) Nhân rộng thành cộng đồng các "nhà quản trị/kinh doanh tinh gọn".

Định hướng nghiên cứu, tư vấn của nhóm trong thời gian tới là: (i) Đánh giá thực trạng các doanh nghiệp, tìm ra các khâu bất hợp lý trong hệ thống, đưa ra các đề xuất cắt giảm lãng phí, tối ưu hóa hoạt động quản trị, sản xuất và kinh doanh tại doanh nghiệp/tổ chức; (ii) Đề xuất các phương pháp và mô hình triển khai áp dụng quản trị tinh gọn vào các doanh nghiệp/tổ chức Việt Nam; (iii) Mở rộng nghiên cứu áp dụng tư duy quản trị tinh gọn "Made in Vietnam" sang lĩnh vực dịch vụ như y tế, giáo dục, hành chính công... nhằm đóng góp vào sự phát triển bền vững kinh tế đất nước.

ISBN: 978-604-62-2415-0



Giá: 500.000đ



NHÀ XUẤT BẢN ĐẠI HỌC QUỐC GIA HÀ NỘI

NGUYỄN ĐĂNG MINH

QUẢN TRỊ TINH GỌN TẠI VIỆT NAM - ĐƯỜNG TỚI THÀNH CÔNG

NGUYỄN ĐĂNG MINH



# QUẢN TRỊ TINH GỌN TẠI VIỆT NAM

ĐƯỜNG TỚI THÀNH CÔNG



## MỤC LỤC

Giới thiệu tác giả.....	7
Lời cảm ơn.....	9
Lời giới thiệu.....	11

### CHƯƠNG MỞ ĐẦU

<b>Tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”, phạm trù quản trị “Tâm thể”, mô hình “Ánh xạ” .....</b>	<b>13</b>
--	-----------

Tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” Đường tới thành công.....	14
Phạm trù quản trị “Tâm thể” – Trái tim đưa mạch máu nuôi dưỡng thành công .....	20
Mô hình “Ánh xạ” – Đưa tri thức vào thực tiễn hiệu quả.....	29

### CHƯƠNG 1

<b>Tổng quan về quản trị tinh gọn .....</b>	<b>35</b>
Khái niệm, nguồn gốc của quản trị tinh gọn .....	36
Các nội dung của quản trị tinh gọn .....	41
Các công cụ của quản trị tinh gọn .....	52
Mô hình sản xuất tinh gọn trên thế giới.....	76
Kết luận .....	78

### CHƯƠNG 2

<b>Kinh nghiệm quốc tế áp dụng quản trị tinh gọn - Hàm ý cho Việt Nam.....</b>	<b>79</b>
Kinh nghiệm quốc tế.....	80
Kinh nghiệm áp dụng tại các quốc gia châu Á.....	93
Một số gợi ý cho việc triển khai quản trị tinh gọn tại Việt Nam .....	101
Kết luận .....	114

#### QUẢN TRỊ TINH GỌN TẠI VIỆT NAM *Đường tới thành công*

Bản quyền © 2015 tác giả.  
Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép  
hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào  
mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của tác giả.

### CHƯƠNG 3

#### Thực trạng áp dụng quản trị tinh gọn

#### tại các doanh nghiệp Việt Nam ..... 117

Tổng quan về quá trình áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp Việt Nam .....	118
Nghiên cứu khảo sát tìm hiểu thực trạng áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp Việt Nam.....	119
Thực trạng áp dụng một số công cụ quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp Việt Nam .....	121
Những yếu tố tác động tới hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp Việt Nam.....	148
Tác động của việc áp dụng quản trị tinh gọn tới hiệu quả hoạt động tại các doanh nghiệp Việt Nam .....	158
Kết luận .....	165

### CHƯƠNG 4

#### Thực tiễn áp dụng quản trị tinh gọn tại Việt Nam ..... 167

Một số ví dụ thực tiễn .....	168
Một số bài học kinh nghiệm rút ra từ thực tiễn triển khai quản trị tinh gọn tại một số doanh nghiệp Việt Nam .....	205
Kết luận .....	214

### CHƯƠNG 5

#### Mô hình áp dụng quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp Việt Nam.....215

Mô hình triển khai áp dụng quản trị tinh gọn.....	216
Mô hình triển khai áp dụng 5S .....	237
Mô hình triển khai áp dụng Kaizen.....	246
Mô hình triển khai áp dụng quản lý trực quan.....	255
“Tâm thế” – Yếu tố cốt lõi tạo nên hiệu quả của quá trình áp dụng quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp Việt Nam .....	261
Kết luận .....	266

### CHƯƠNG KẾT LUẬN

#### Để quản trị tinh gọn đi vào thực tiễn doanh nghiệp, tổ chức Việt Nam ..... 267

#### Tài liệu tham khảo ..... 270

## GIỚI THIỆU TÁC GIẢ



### TS. NGUYỄN ĐĂNG MINH

Nhận bằng Tiến sĩ Quản trị Kinh doanh của Đại học Tổng hợp Nagoya khi ông đang công tác tại Phòng Quản trị Dự án Quốc tế – Trung tâm Chuyển giao công nghệ quản lý và chế tạo thuộc trụ sở chính của Tập đoàn Toyota, Nhật

Bản. Trước khi gia nhập Tập đoàn Toyota, ông tốt nghiệp Thạc sĩ Kỹ thuật tại Đại học Tổng hợp Tokyo và tốt nghiệp cử nhân chuyên ngành Dịch vụ Bảo dưỡng và Chăm sóc Khách hàng tại Trường Cao đẳng Quốc tế Honda do chính nhà sáng lập Tập đoàn Honda là Honda Shoichiro làm Hiệu trưởng đầu tiên.

Với gần 8 năm kinh nghiệm làm việc tại Tập đoàn Toyota trên cương vị là chuyên gia và trưởng dự án, TS. Nguyễn Đăng Minh đã hoàn thành 6 dự án triển khai hệ thống quản lý, hệ thống sản xuất của Toyota đi Bắc Mỹ, châu Âu và Trung Quốc. Tại đây, ông cũng đã tham gia giảng dạy đào tạo về quản trị tinh gọn, khoa học giải quyết vấn đề, quản trị rủi ro, kỹ năng điều hành triển khai dự án, phương pháp quản lý doanh nghiệp hiệu quả theo phương thức của Tập đoàn Toyota cho các nhà quản lý đến từ nhiều quốc gia trên thế giới thuộc đại gia đình Toyota.

Trong hơn 14 năm làm việc và nghiên cứu ở nước ngoài, TS. Nguyễn Đăng Minh đã công bố nhiều công trình nghiên



cửu khoa học về phương pháp quản trị hiệu quả đăng trên các tạp chí khoa học quốc tế, ông cũng là diễn giả tại các hội nghị khoa học quốc tế về quản trị tổ chức tại Mỹ, châu Âu, Nhật Bản và Trung Quốc. Ngoài công tác giảng dạy và tư vấn doanh nghiệp, TS. Nguyễn Đăng Minh đang triển khai các nghiên cứu về ứng dụng sáng tạo các mô hình quản trị hiệu quả của thế giới vào hệ thống các doanh nghiệp Việt Nam (quản trị tinh gọn, khoa học giải quyết vấn đề, quản trị tâm thể...). Hiện nay, ông là Phó Chủ nhiệm Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế – Đại học Quốc gia Hà Nội kiêm Giám đốc Chương trình Nhiệm vụ chiến lược.

## LỜI GIỚI THIỆU

Trong những năm gần đây, do sức ép từ sự cạnh tranh toàn cầu cũng như hậu quả của các cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới, Việt Nam đã và đang gặp phải không ít khó khăn, số lượng doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả không ngừng tăng. Thực tế này phản ánh những tồn tại, hạn chế trong tư duy và phương pháp quản trị điều hành doanh nghiệp. Do vậy, khai thông tư duy quản trị sẽ mở đường, tạo dư địa phát triển cho các phương pháp quản trị hiện đại, khai thông phương pháp sẽ mở đường cho tăng năng suất chất lượng hiệu quả, từ đó sẽ đem lại sự phát triển bền vững cho hệ thống doanh nghiệp/tổ chức Việt Nam.

Vậy, tư duy nào, phương pháp nào là hiệu quả? Làm thế nào nâng cao năng suất, nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp/tổ chức Việt? Đó luôn là những câu hỏi quản trị học búa, đặc biệt trong giai đoạn khó khăn của nền kinh tế, khi doanh nghiệp/tổ chức không có gì nhiều hơn vốn sẵn có là tập hợp những con người làm việc trong chính doanh nghiệp/tổ chức. Do đó, việc tìm ra phương pháp quản trị hiệu quả giúp doanh nghiệp tạo được nhiều giá trị gia tăng mà không tăng chi phí vốn là bài toán khó và cấp bách đối với các nhà quản trị. Trên thế giới, quản trị tinh gọn (Lean management) là tư duy và phương pháp quản trị đã được nhiều quốc gia và doanh nghiệp áp dụng thành công trong cách điều hành đất nước ở tầm vĩ mô cũng như điều hành doanh nghiệp ở tầm vi mô. Câu chuyện phát triển thần kỳ của Nhật Bản, Singapore là những ví dụ điển hình về áp dụng sáng tạo tư duy và

phương pháp quản trị tinh gọn để xây dựng đất nước phồn vinh. Trên thế giới cũng đã có nhiều nghiên cứu chỉ ra tính hiệu quả và lợi ích của quản trị tinh gọn đối với các lĩnh vực khác nhau (hành chính công, y tế, giáo dục...) và các bình diện khác nhau của cuộc sống (gia đình, xã hội, học tập, làm việc...).

Bài học thành công của các quốc gia phát triển đi trước chỉ ra rằng chúng ta không thể áp dụng máy móc bất kỳ tư duy phương thức quản trị nào, mỗi quốc gia, mỗi doanh nghiệp tùy điều kiện và bối cảnh cần phải tìm ra phương pháp áp dụng linh hoạt và phù hợp với thực tế sinh động của mình. Nói cách khác, kinh nghiệm quốc tế chỉ mang tính tham khảo. Đối với quản trị tinh gọn cũng vậy, đất nước Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng cần nghiên cứu, tìm ra mô hình quản trị quốc gia, quản trị doanh nghiệp tinh gọn “Made in Vietnam” phù hợp với văn hóa tổ chức, đặc điểm lao động và con người Việt Nam.

Xuất phát từ khát vọng cháy bỏng đưa quản trị tinh gọn “Made in Vietnam” vào doanh nghiệp/tổ chức Việt sao cho người Việt sử dụng lâu dài và biến nó thành lợi thế kinh doanh, đồng thời nhân rộng thành cộng đồng các nhà kinh doanh tinh gọn, cuốn sách *Quản trị tinh gọn tại Việt Nam – Đường tới thành công* mong muốn truyền thổi tâm thế, tư duy và phương pháp quản trị tinh gọn vào thực tiễn doanh nghiệp/tổ chức Việt. Tác giả đã nghiên cứu và đề xuất một cách có hệ thống tư duy, mô hình quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”, phạm trù quản trị “Tâm thế” và mô hình “Ánh xạ” làm cơ sở để triển khai các mô hình “Quản trị” vào thực tiễn doanh nghiệp nhằm hướng tới văn hóa sáng tạo đổi mới, cải tiến không ngừng để đem lại giá trị gia tăng từng ngày cho doanh nghiệp/tổ chức vì sự phồn thịnh của các doanh nghiệp/tổ chức, vì một Việt Nam ngày càng tươi đẹp hơn.

## CHƯƠNG MỞ ĐẦU

# TƯ DUY QUẢN TRỊ TINH GỌN “MADE IN VIETNAM”, PHẠM TRÙ QUẢN TRỊ “TÂM THẾ”, MÔ HÌNH “ÁNH XẠ”

*“Nền tảng để giải quyết mọi vấn đề nằm ở thái độ tiếp nhận và khả năng suy nghĩ vượt khỏi lối mòn.”*

DANH NGÔN

Kế thừa những tinh hoa của việc thực hiện triển khai quản trị tinh gọn khi làm việc tại Tập đoàn Toyota Nhật Bản, kết hợp với quá trình khảo sát, nghiên cứu và rút kinh nghiệm từ các chương trình tư vấn áp dụng quản trị tinh gọn tại các tổ chức, doanh nghiệp trên thế giới và tại Việt Nam trong một thời gian dài, trong chương này, tác giả trình bày tư duy quản trị tinh gọn “Made in Vietnam”, phạm trù quản trị “Tâm thế” và mô hình “Ánh xạ”. Đây là triết lý và tư duy, phương pháp do tác giả nghiên cứu đề xuất mang đậm hương sắc trí tuệ Việt, với khát vọng triển khai đồng bộ quản trị tinh gọn vào mọi lĩnh vực của đời sống (cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc), góp phần vào sự phát triển vì một Việt Nam tươi đẹp hơn.