



Nâng cao sản xuất tinh gọn tại công ty TNHH sản xuất hàng may mặc ESQUEL Việt Nam Hòa Bình

Đỗ Đức Bình,
GS.TS. Viện Thương Mại và Kinh tế quốc tế, Đại học Kinh tế quốc dân
Email: dd302@gmail.com

Tóm tắt

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu gia tăng và chuyển đổi công nghệ diễn ra nhanh chóng, các doanh nghiệp sản xuất chịu áp lực nâng cao năng suất, giảm chi phí và cải thiện chất lượng sản phẩm, đồng thời bảo đảm phát triển bền vững. Quản trị tinh gọn (QTTG) và sản xuất tinh gọn được xem là phương pháp hiệu quả giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu suất thông qua cải tiến liên tục và loại bỏ lãng phí. Nghiên cứu này đánh giá việc triển khai quản trị tinh gọn tại Công ty TNHH Sản xuất Hàng May mặc Esquel Việt Nam Hòa Bình và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả sản xuất.

Nghiên cứu sử dụng kết hợp phương pháp định tính và định lượng, bao gồm phân tích dữ liệu thứ cấp và khảo sát 218 cán bộ công nhân viên, nhằm xem xét bốn yếu tố ảnh hưởng đến việc áp dụng quản trị tinh gọn: lãnh đạo, nhân viên, chính sách và cơ sở hạ tầng gắn với văn hóa doanh nghiệp. Kết quả cho thấy doanh nghiệp đạt được những cải thiện đáng kể sau khi áp dụng các công cụ tinh gọn. Sản lượng tăng từ 3,3 triệu sản phẩm năm 2013 lên 9,1 triệu sản phẩm năm 2025; hiệu suất sản xuất tăng từ 40% lên khoảng 77%; và thời gian sản xuất giảm từ 130 ngày xuống còn 60–80 ngày. Đồng thời, số lượng ý tưởng cải tiến tăng, phản ánh sự hình thành văn hóa cải tiến liên tục.

Tuy nhiên, một số hạn chế vẫn tồn tại như mức độ tham gia cải tiến của người lao động chưa cao, đào tạo chưa phù hợp và truyền thông nội bộ chưa hiệu quả. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất tăng cường cam kết lãnh đạo, hoàn thiện đào tạo, cải thiện truyền thông và cơ chế khuyến khích nhằm củng cố việc triển khai quản trị tinh gọn trong dài hạn.

Từ khóa: Quản trị tinh gọn, Sản xuất tinh gọn, Ngành dệt may, cải tiến liên tục, hiệu quả sản xuất

Abstract

In the context of increasing global competition and rapid technological transformation, manufacturing enterprises are facing growing pressure to enhance productivity, reduce operational costs, and improve product quality while ensuring sustainable development. Lean management and lean production are considered effective approaches that help organizations improve operational performance through continuous improvement and waste elimination. This study evaluates the implementation of lean management at Esquel Vietnam Hoa Binh Garment Manufacturing Co., Ltd. and proposes solutions to enhance production efficiency.

The research employs a combination of qualitative and quantitative methods, including secondary data analysis and a survey of 218 employees, to examine four key factors influencing lean management adoption: leadership, employees, policies, and infrastructure associated with



organizational culture. The findings indicate that the company has achieved significant improvements after applying lean tools. Specifically, production output increased from 3.3 million units in 2013 to 9.1 million units in 2025; production efficiency rose from 40% to approximately 77%; and total production time decreased from 130 days to 60–80 days. In addition, the number of improvement initiatives increased, reflecting the gradual development of a continuous improvement culture within the organization.

However, several limitations remain, including low employee participation in improvement activities, inadequate training programs, and ineffective internal communication. Therefore, the study recommends strengthening leadership commitment, developing systematic training programs, improving internal communication, and enhancing incentive mechanisms to sustain lean management implementation in the long term.

Keywords: *Lean management, Lean production, Garment industry, Kaizen, Operational performance*

1. MỞ ĐẦU

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh và quá trình chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ dưới tác động của cuộc Cách mạng công nghiệp 4.0 và xu hướng phát triển công nghệ 5.0, các doanh nghiệp buộc phải tìm kiếm những giải pháp quản trị và sản xuất hiệu quả nhằm duy trì khả năng cạnh tranh và phát triển bền vững. Mục tiêu của doanh nghiệp không chỉ là gia tăng sản lượng mà còn phải tối ưu hóa chi phí, rút ngắn thời gian sản xuất, nâng cao chất lượng sản phẩm và đáp ứng ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Do đó, cải tiến liên tục, đổi mới phương thức quản trị và nâng cao hiệu quả hoạt động đã trở thành yêu cầu tất yếu đối với các doanh nghiệp trong bối cảnh hiện nay.

Một trong những phương thức quản trị hiện đại được nhiều doanh nghiệp trên thế giới áp dụng là quản trị tinh gọn (Lean Management). Phương thức này được hình thành và phát triển tiêu biểu tại Nhật Bản thông qua Hệ thống sản xuất Toyota (Toyota Production System – TPS). TPS được xây dựng trên nền tảng các nguyên tắc như tiêu chuẩn hóa công việc, tổ chức dòng chảy sản xuất hợp lý và loại bỏ các yếu tố gây lãng phí trong quá trình sản xuất. Trọng tâm của TPS là nhận diện và loại bỏ ba dạng tổn thất chính, bao gồm lãng phí (Muda), mất cân đối (Mura) và quá tải (Muri). Đồng thời, hệ thống này áp dụng nhiều công cụ và phương pháp quản trị hiệu quả như 5S, Kaizen, Kanban, quản lý trực quan, dòng chảy liên tục và hệ thống kéo. Nhờ triển khai thành công quản trị tinh gọn, Toyota đã trở thành hình mẫu điển hình về quản trị sản xuất hiện đại và được nhiều doanh nghiệp trên thế giới học tập và vận dụng.

Các nghiên cứu quốc tế tiếp theo đã góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận về quản trị tinh gọn. Tiêu biểu, Liker (2004) trong tác phẩm *The Toyota Way – 14 Management Principles*



from the World's Greatest Manufacturer đã hệ thống hóa 14 nguyên tắc quản trị của Toyota, nhấn mạnh vai trò của chất lượng, con người và cải tiến liên tục trong hoạt động sản xuất. Trước đó, Womack và Jones (1996) trong cuốn Lean Thinking đã đề xuất năm nguyên tắc cốt lõi của quản trị tinh gọn, bao gồm xác định giá trị, nhận diện chuỗi giá trị, thiết lập dòng chảy liên tục, vận hành hệ thống kéo và hướng tới sự hoàn thiện không ngừng. Những nguyên tắc này đã trở thành nền tảng lý thuyết quan trọng cho việc nghiên cứu và triển khai quản trị tinh gọn trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Tại Việt Nam, quản trị tinh gọn đã được nghiên cứu và áp dụng trong nhiều ngành nghề, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất và dịch vụ. Một số nghiên cứu tập trung vào việc xác định các điều kiện và yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả triển khai quản trị tinh gọn trong doanh nghiệp. Các kết quả nghiên cứu cho thấy hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn phụ thuộc vào nhiều yếu tố, trong đó vai trò của lãnh đạo, nhận thức và kỹ năng của người lao động, hệ thống đào tạo, cơ chế khuyến khích và văn hóa doanh nghiệp được xem là những yếu tố có ảnh hưởng quan trọng. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu tại Việt Nam vẫn mang tính mô tả hoặc tập trung vào từng trường hợp cụ thể, chưa xây dựng được mô hình quản trị tinh gọn mang tính hệ thống và bền vững cho các doanh nghiệp sản xuất quy mô lớn.

Trong ngành dệt may và sản xuất hàng tiêu dùng, việc áp dụng quản trị tinh gọn đã bước đầu mang lại những kết quả tích cực, góp phần nâng cao năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất và cải thiện chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, quá trình triển khai vẫn gặp phải nhiều khó khăn như hạn chế về tư duy quản trị, thiếu cam kết dài hạn từ lãnh đạo, nguồn lực tài chính và nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu, cũng như sự thiếu đồng bộ trong việc áp dụng các công cụ và phương pháp quản trị tinh gọn. Bên cạnh đó, việc mở rộng áp dụng quản trị tinh gọn sang các lĩnh vực dịch vụ như tài chính – ngân hàng và y tế cũng cho thấy hiệu quả rõ rệt trong việc cải tiến quy trình và nâng cao chất lượng dịch vụ. Tuy nhiên, các nghiên cứu trong lĩnh vực này chủ yếu tập trung vào từng quy trình chức năng riêng lẻ, chưa xem xét toàn diện hệ thống quản trị tinh gọn ở cấp độ tổ chức.

Tổng hợp các công trình nghiên cứu cho thấy quản trị tinh gọn đã được tiếp cận dưới nhiều góc độ và lĩnh vực khác nhau, song vẫn còn thiếu các nghiên cứu chuyên sâu về việc xây dựng và hoàn thiện hệ thống quản trị tinh gọn một cách tổng thể tại các doanh nghiệp sản xuất quy mô lớn, đặc biệt trong ngành dệt may – lĩnh vực có đặc điểm sản xuất phức tạp, lực lượng lao động lớn và yêu cầu cao về chất lượng, chi phí và thời gian giao hàng. Bên cạnh đó, mối quan hệ giữa yếu tố con người, hệ thống quản trị và việc duy trì hiệu quả quản trị tinh gọn trong

dài hạn vẫn chưa được làm rõ, đặt ra nhu cầu tiếp tục nghiên cứu trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam hiện nay.

Công ty TNHH Sản xuất Hàng May mặc Esquel Việt Nam Hòa Bình được thành lập năm 2013, trực thuộc Tập đoàn Esquel (Hồng Kông), là một trong những doanh nghiệp sản xuất quy mô lớn tại tỉnh Hòa Bình với khoảng 4.500 lao động và sản lượng hơn 10 triệu sản phẩm mỗi năm. Mặc dù đạt được nhiều kết quả tích cực trong hoạt động sản xuất, doanh nghiệp vẫn đang đối mặt với một số hạn chế trong công tác quản trị và tổ chức sản xuất. Do đó, việc nghiên cứu và hoàn thiện hệ thống quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp được xem là giải pháp quan trọng nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, tăng cường năng lực cạnh tranh và hướng tới phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

2. GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ

2.1. Mô hình lý thuyết

Ngôi nhà Lean được xây dựng trên nền móng của Triết lý dài hạn gồm: văn hóa 5E (Engage (Gắn kết), Explore (Khám phá), Explain (Giải thích), Elaborate (Áp dụng/Mở rộng), và Evaluate (Đánh giá), môi trường xanh, 3T (tiết giảm, tái sử dụng, tái chế), văn hóa không tăng ca và cân bằng giữa công việc và cuộc sống (No OT and work life balance).



Hình 1: Mô hình ngôi nhà Lean

(Nguồn: Eduardo L. Garcia, 2016)



Nền móng phía trên là quản lý trực quan, trao quyền cho người lao động và ổn định-chuẩn hóa quy trình. Đặc biệt, trao quyền cho người lao động nhấn mạnh đến sơ đồ tổ chức dạng phẳng, tạo ra môi trường làm việc minh bạch và tinh gọn.

+ Tiếp theo là hai cột trụ giúp cho ngôi nhà Lean vươn cao và phát triển, lần lượt là kiểm soát hàng tồn và tự động ngăn ngừa lỗi. Trái tim của ngôi nhà Lean là liên tục cải tiến - Kaizen, gồm các cải tiến để loại bỏ lãng phí và diễn ra liên tục.

+ Mái của ngôi nhà Lean là SQDCM (Best Safety - Best Quality - Shorter lead time (Delivery) - Lowest Cost - High Morale). Đây chính là kết quả mà công ty hướng tới: An toàn hàng đầu - Chất lượng tốt nhất - Giao hàng đúng hạn - Chi phí thấp nhất - Tinh thần làm việc cao.

- 8 Nguyên tắc Lean – 8 Lean principles

So với Lean house thì 8 nguyên tắc Lean là một danh sách gồm 8 nguyên tắc cụ thể hơn, chi tiết hơn, dễ dàng thực hiện hơn và dễ dàng tiếp cận tới người lao động.

+ Triết lý dài hạn: phát triển văn hóa 5E, tạo môi trường xanh, 3T (tiết giảm, tái sử dụng, tái chế), no OT, cân bằng giữa công việc - cuộc sống.

+ Quản lý trực quan: áp dụng quản lý trực quan bằng xác định quy trình, gắn nhãn, bảng hiển thị, xây dựng bảng KPI và số liệu hợp lý.

+ Trao quyền cho nhân viên: xây dựng sơ đồ tổ chức dạng phẳng. Một chuyên trưởng quản lý một chuỗi công đoạn: may-PI-hoàn thiện. Giá trị cốt lõi là dòng chảy sản phẩm được quản lý như một thực thể thống nhất và duy nhất.

+ Ổn định và chuẩn hóa quy trình: trên nền tảng 5S xây dựng 6S (5S + An toàn). Xây dựng quy trình công đoạn, sơ đồ chuyển và hướng dẫn công việc chuẩn.

+ Kiểm soát hàng tồn: áp dụng phương pháp quản lý của hệ thống kéo: chỉ sản xuất ra những gì cần và khi cần, tạo dòng chảy liên tục và xây dựng PST.

+ Tự động hóa thông minh: ngăn chặn lỗi, máy tự động dừng khi phát hiện ra hàng lỗi, xây dựng chất lượng tại gốc, nguyên tắc 3D, mỗi cá nhân tự kiểm hàng, sử dụng gá cữ hỗ trợ, giảm thời gian cài đặt, tạo ra nhiều ý tưởng cải tiến.

+ Phát triển con người: thiết lập ma trận kỹ năng phát triển tài năng cho mỗi công nhân viên và xây dựng đội ngũ chuyên gia đào tạo nội bộ.



- + Giảm lãng phí: tìm và loại bỏ 8 loại lãng phí.
- Hệ thống chuyền tốc hành – eXML (Express Manufacturing Line)

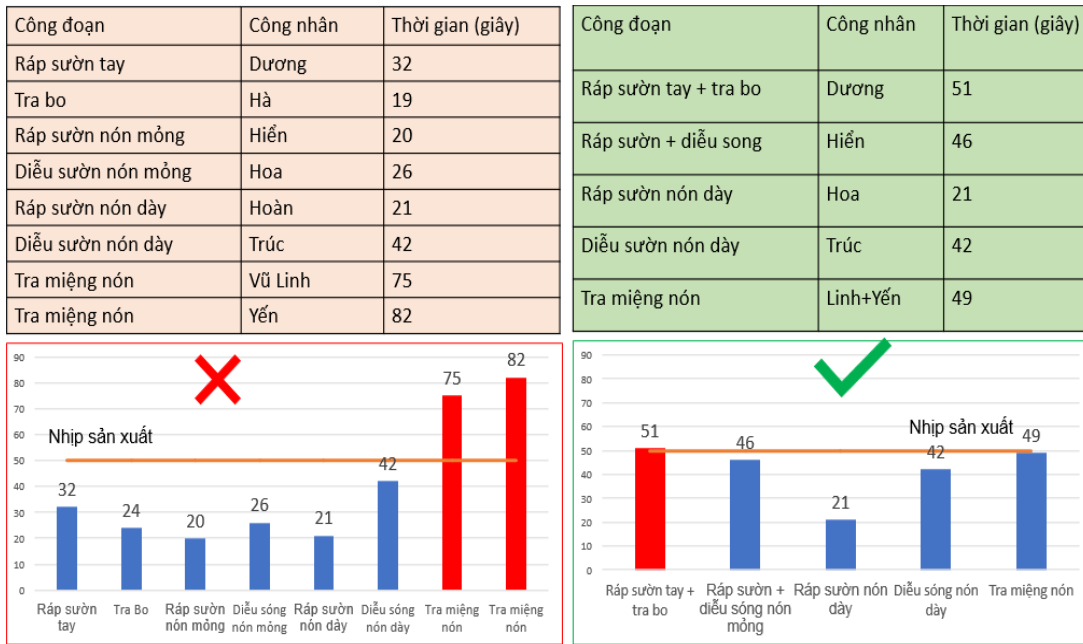
Phương thức cơ bản của chuyền eXML là chuyền may sử dụng hệ thống kéo và sản xuất đơn chiếc, với sự tham gia hỗ trợ của tất cả bộ phận support trong đó chuyền trưởng là người đứng đầu, với mục tiêu sản xuất ra sản phẩm nhanh nhất, chất lượng tốt nhất, giải quyết vấn đề phát sinh kịp thời nhất. Đối với sản xuất đơn chiếc, tại mỗi trạm của công đoạn chính, lượng bán thành phẩm tồn tối thiểu là 01 chiếc và tối đa là 3 chiếc. Nếu lượng bán thành phẩm tồn này ít hơn một chiếc tức là năng lực của công đoạn trước chậm hơn công đoạn sau hoặc năng lực của công đoạn sau đang nhanh hơn công đoạn trước. Nếu lượng bán thành phẩm tồn trên giá nhiều hơn ba chiếc tức là năng lực của công đoạn trước nhanh hơn công đoạn sau hoặc năng lực công đoạn sau đang chậm hơn công đoạn trước. Chuyền trưởng cần nhanh để khắc phục: bố trí công nhân, máy móc, sử dụng máy tự động, sử dụng gá cữ cải tiến, đào tạo lại kỹ năng cho công nhân, hoặc điều chỉnh lại mục tiêu cũng như nhịp sản xuất (takt time) để hỗ trợ công đoạn. Thiết lập quy trình: hệ thống kéo tức là chỉ sản xuất loại hàng cần và khi cần, không sản xuất ồ ạt dẫn đến lãng phí. Pull từ khu vực đóng hàng kéo đến DC.

2.2. Mô hình quản trị tinh gọn tại công ty TNHH sản xuất hàng may mặc Việt Nam Hòa Bình

Tại Esquel Hòa Bình, có 4 phương pháp để có thể cân bằng chuyền hiệu quả:

- + Loại bỏ thao tác hoặc công đoạn thừa
- + Kết hợp gộp 2 hoặc 3 công đoạn
- + Sắp xếp lại trình tự thao tác hoặc trình tự công đoạn
- + Sử dụng công cụ, vật dụng để hỗ trợ sản xuất (rập, cữ, khuôn...).

Ở cấp độ 1 gồm các kiến thức tổng quan và quan trọng nhất về QTTG tại Esquel Việt Nam Hòa Bình. Nếu không được đào tạo kỹ lưỡng sẽ áp dụng sai cách và dẫn đến những hệ lụy tiêu cực. Cấp độ này là bắt buộc với cấp giám đốc và quản lý, giúp họ có được tư duy định hướng và các biện pháp giải quyết vấn đề một cách hệ thống.



Hình 2. Cân bằng chuyền sản xuất năm 2025

(Nguồn: Phòng đào tạo PST, công ty Esquel Hòa Bình)

- PST

PST là viết tắt của Pit Stop Team hay còn gọi là đội phản ứng nhanh cho hoạt động rải chuyền sang đơn hàng mới. Đội PST được hình thành theo khái niệm từ đường đua công thức 1 và nguyên lý hoạt động của hệ thống. Nhiệm vụ là hỗ trợ chuyền may để thời gian rải chuyền là nhanh nhất (2 giờ), hiệu suất bị giảm thấp nhất (0%) (Hình 2).

- Sơ đồ chuỗi giá trị - VSM

VSM đã được áp dụng từ năm 2016 như một công cụ hữu hiệu nhằm trực quan hóa dòng chảy của sản phẩm. Phương pháp này giúp xác định các hoạt động tạo ra giá trị và các hoạt động không tạo ra giá trị. Với các hoạt động không tạo ra giá trị, người thực hiện sẽ đưa ra phương pháp cải tiến nhằm loại bỏ các lãng phí này

Cấp độ 2 là bắt buộc với khối sản xuất. Công cụ eXLM và cân bằng chuyền được triển khai từ những ngày đầu khi thành lập nhà máy năm 2013. Riêng VSM được triển khai từ năm 2016, tuy nhiên VSM đã chứng tỏ được tầm quan trọng và hiệu quả của mình khi giúp người quản lý trực quan hơn về dòng chảy của sản phẩm và cơ hội cải tiến giúp tăng năng suất làm việc. Cũng như cấp độ 1, bốn phương pháp của cấp độ 2 được đưa vào chương trình đào tạo nội bộ. Đã biết, đây còn là các khía cạnh liên quan đến chỉ số KPIs để đánh giá năng lực của cấp quản lý và chuyền trưởng khối sản xuất.

- 5S

Esquel Hòa Bình xác định 5S là yêu cầu cơ bản nhất khi áp dụng QTTG, hay nói cách khác nếu không có 5S sẽ không có tinh gọn (no 5S no Lean). Đây là một phương pháp đơn giản và dễ thực hiện, gồm các hướng dẫn về cách sắp xếp lại nơi làm việc nhằm tạo ra sự tối ưu, nâng cao an toàn hiệu quả công việc và tạo kỷ luật trong môi trường làm việc. Do vậy, phương pháp 5S là kiến thức và công việc yêu cầu 100% cán bộ công nhân viên của công ty phải được đào tạo và thực hành. Tại công ty, thời gian thực hiện 5S diễn ra trong 2 phút và có bốn mốc giờ thực hiện như sau: 8:55, 1:25, 4:55 và 7:55. Sau khi có nhạc chuông báo hiệu, tất cả công nhân viên sẽ dừng công việc đang làm và thực hiện 5S trong khu vực làm việc của mình.

- Quản lý trực quan – Visual management

Esquel Hòa Bình sử dụng quản lý trực quan cho phép mọi người nhìn vào đó để nhận ra tiêu chuẩn và sự sai lệch ngoài tiêu chuẩn. Mục đích là muốn công nhân viên nhận ra được sự sai lệch. Những sự sai lệch này có thể là theo hướng tiêu cực hoặc tích cực. Đối với sự sai lệch tiêu cực, đây là cơ hội để sử dụng công cụ cải tiến nhằm cải thiện khu vực làm việc. Với những sai lệch tích cực là đáng ghi nhận và là cơ hội căn cứ để cập nhật và ban hành tiêu chuẩn, quy trình mới. Tại Esquel Hòa Bình, quản lý trực quan được chia thành ba mức độ thực hiện (Hình 3):

+ Mức độ 1: bắt đầu với nền tảng 5S, tổ chức lại nơi làm việc.

+ Mức độ 2: hiển thị trực quan

+ Mức độ 3: kiểm soát trực quan (kiểm soát các tiêu chuẩn)



Mức độ 1: Thực hiện 5S



Mức độ 2: Hiển thị trực quan



Mức độ 3: Kiểm soát trực quan

Hình 3. Ba mức độ quản lý trực quan tại công ty



- 8 lãng phí – 8 wastes

Công ty đã nhận diện ra 8 loại lãng phí đó là: vận chuyển, hàng tồn, thao tác, chờ đợi, sản xuất thừa, công đoạn thừa, hàng lỗi và tài năng con người. Cụ thể:

+ Vận chuyển (transportation):

Ảnh hưởng: lãng phí thời gian, tác động xấu tới hiệu suất làm việc và trong quá trình di chuyển chất lượng sản phẩm sẽ bị ảnh hưởng.

Nguyên nhân: sắp xếp vị trí chưa hợp lý, quá trình vận chuyển phụ thuộc nhiều vào sức lao động của công nhân, chưa áp dụng các công cụ giảm thời gian.

Biện pháp: sắp xếp lại vị trí làm việc hợp lý bằng 5S và tự động hóa.

+ Hàng tồn (inventory):

Ảnh hưởng tới: kéo dài thời gian sản xuất, chiếm diện tích và tăng chi phí lưu kho bãi, cản trở giao tiếp, có xu hướng che đậy vấn đề, ảnh hưởng tới chất lượng sản phẩm.

Nguyên nhân: chưa áp dụng quy tắc FIFO, cân bằng dòng chảy chưa tốt.

Biện pháp: lập kế hoạch cân đối giữa sản xuất và nhập nguyên phụ liệu, áp dụng hệ thống sản xuất đúng lúc (Just in time) hoặc áp dụng FIFO.

+ Thao tác (motion):

Ảnh hưởng: lãng phí thời gian, ảnh hưởng hiệu suất và sức khỏe lao động.

Nguyên nhân: chưa có tiêu chuẩn về thao tác làm việc, vị trí làm việc chưa sắp xếp hợp lý, dụng cụ làm việc chưa phù hợp với người lao động.

Biện pháp: sắp xếp lại vị trí và công cụ làm việc hợp lý, đào tạo công nhân theo thao tác chuẩn và cải tiến tìm ra thao tác tốt nhất.

+ Chờ đợi (waiting):

Ảnh hưởng: Gây lãng phí lớn về thời gian sản xuất, công sức, chi phí.

Nguyên nhân: kế hoạch sản xuất chưa hợp lý, sản xuất hàng loạt, con người.

Biện pháp: kế hoạch sản xuất hợp lý, sắp xếp lại dòng chảy, sử dụng tự động hóa.

+ Sản xuất thừa (over-production):

Ảnh hưởng: tạo ra hàng tồn lớn, ảnh hưởng đến chất lượng sản phẩm, tăng lượng hàng tồn và tăng chi phí thuê kho bãi.

Nguyên nhân: dự báo sai về nhu cầu sản xuất và tư duy của người quản lý.

Biện pháp: áp dụng hệ thống kéo: chỉ sản xuất hàng có thể bán hoặc xuất đi ngay. Cải thiện khả năng chuyển đổi/ lắp đặt máy móc.

+ Công đoạn thừa (over-processing):

Ảnh hưởng: dẫn tới lãng phí về chờ đợi, thao tác, nhân lực.

Nguyên nhân: chưa có tiêu chuẩn về quy trình, layout, thông số kỹ thuật.

Biện pháp khắc phục: kiểm tra quy trình và cần luôn đổi mới phương pháp.

+ Hàng lỗi (defect):

Ảnh hưởng: đây được coi là mẹ của mọi lãng phí, dẫn tới ảnh hưởng và thiệt hại lớn về chi phí cho nhà máy.

Biện pháp: phương pháp 3D, tìm nguyên nhân gốc rễ, chất lượng tại gốc.

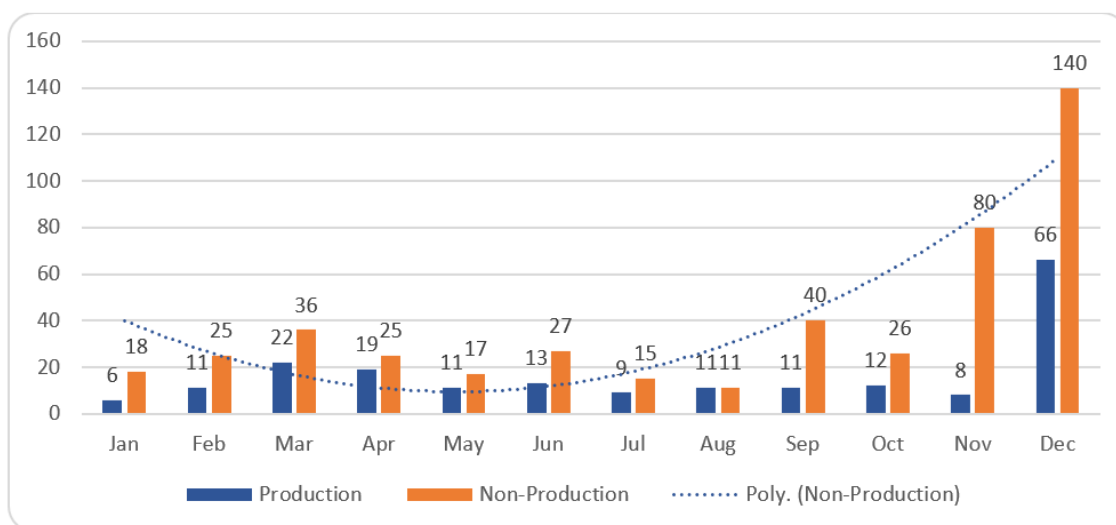
+ Tài năng (talent):

Ảnh hưởng: không trọng dụng được tài nguyên có sẵn là khả năng đặc biệt, tài năng, kinh nghiệm, sáng tạo, kỹ năng, kiến thức tốt nhất của công nhân viên.

Biện pháp: xây dựng chương trình đào tạo nội bộ và ma trận kỹ năng.

- Ý tưởng cải tiến – Kaizen (Idea system)

Hệ thống ý tưởng của Esquel Hòa Bình lấy cảm hứng từ Kaizen: “Kai” là thay đổi, “zen” là tốt hơn. Kaizen là thay đổi để tốt hơn, mỗi người mỗi ngày bất cứ nơi đâu luôn liên tục cải tiến, sự thay đổi giúp cải thiện công việc trở nên dễ dàng hơn nhằm nâng cao hiệu suất và năng lực làm việc, cũng như môi trường làm việc an toàn.



Hình 4. Số lượng cải tiến 2025

Nguồn: Phòng QC của công ty



Một ý tưởng SMART phải rõ ràng về mục tiêu, tính khả thi, rõ ràng các bên liên quan, thời gian thực hiện và số liệu (cải tiến được bao nhiêu công việc, giảm được bao nhiêu thời gian, cách áp dụng như thế nào). Nếu công nhân viên chỉ đưa ra được ý tưởng nhưng không trực tiếp thực hiện thì không được coi là một ý tưởng cải tiến, mà chỉ được coi là một gợi ý (suggestion). Một ý tưởng cải tiến là một ý tưởng đã hoàn thành trên 1 khu vực hoặc hoàn thành 1 mẫu thử, là ý tưởng mới là không trùng với ý tưởng đã có, không đi ngược với tiêu chuẩn đã có (trừ khi đề xuất 1 tiêu chuẩn mới thay thế), không phải là ý tưởng mang tính tạm bợ. Tuy nhiên, Esquel Hòa Bình cũng khuyến khích công nhân viên thực hiện ý tưởng đã có với quy mô lớn hơn, và việc thực hiện này được công ty công nhận là “spreading idea” (Hình 4).

Nhìn chung về cấp độ 3, Esquel Hòa Bình đã thực hiện một cách bài bản và nghiêm túc khi đưa 4 phương pháp này vào công việc hàng ngày của công nhân viên, không chỉ trong khối sản xuất mà cả trong khối văn phòng. Phòng Quản lý Tinh gọn đã kết hợp với bộ phận đào tạo và các trưởng bộ phận, đưa bốn loại phương pháp này vào trong chương trình đào tạo nội bộ cũng như giám sát thực hiện trong thực tế công việc tại bộ phận. Cụ thể: lớp đào tạo Lean có lồng ghép kiến thức 4 phương pháp trên được đào tạo trong ngày nhận việc đầu tiên của công nhân viên. Hàng năm, lớp học này sẽ mở lại để tái đào tạo giúp công nhân viên ôn lại và ghi nhớ về các kiến thức cơ bản của quản trị tinh gọn. Thực tế, công nhân viên đã có nhận thức căn bản và thực hiện 4 phương pháp này trong công việc hàng ngày.

Một doanh nghiệp được gọi là tinh gọn là khi họ cho thấy sự thay đổi tích cực trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tức là doanh nghiệp đó gặt hái được thành công và hoàn thành những mục tiêu tinh gọn đã đề ra.

Dựa trên số liệu tổng hợp, có thể nhận thấy sự chuyển biến rõ rệt trong quá trình triển khai quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp qua các giai đoạn từ năm 2013 đến giai đoạn 2023–2025. Giai đoạn 2013–2015 được xem là thời kỳ khởi động khi doanh nghiệp từng bước tiếp cận quản trị tinh gọn thông qua đào tạo và truyền thông nội bộ. Đến năm 2016, cùng với việc mở rộng quy mô sản xuất, các vấn đề vận hành phát sinh đã thúc đẩy doanh nghiệp áp dụng mạnh mẽ hơn các công cụ quản trị tinh gọn. Giai đoạn 2022–2025 ghi nhận những cải thiện rõ rệt về hiệu quả sản xuất, chất lượng và năng suất lao động, phản ánh mức độ trưởng thành của hệ thống quản trị tinh gọn.

Bảng 1. Kết quả thực hiện Lean tại Esquel Hòa Bình

Chỉ số đo lường	2013	2016	2023	2024	2025
	Thành lập	Mở 2 ca			
Sản lượng (triệu chiếc)	3.3	5.4	9.8	14.3	9.1
Hiệu suất EFF (%)	40	80	82.5	75.8	77.46
Tổng số công nhân may	750	1300	2630	2405	2623
eXMLs (Physical line)	25	43	42	39	44
Số lượng chuyên đôi	0	8	42	39	44
Final LAR (%)	N/A	99.2	91.7	99.8	99.8
Chỉ số an toàn lao động (%)	0.3	0.23	0.19	0.09	0.19
Ý tưởng cải tiến	0	299	605	834	679
Total lead-time (days)	130	120	90-115		60-80
dCT Cut to Pack (days) *	32.3	7.1	7.2	9.3	5.5
OTD (%) **	99	99.3	99.8	100	100
Số lượng nhà cung cấp	N/A	201	177	177	158
Số lượng khách hàng	5	17	16	17	17

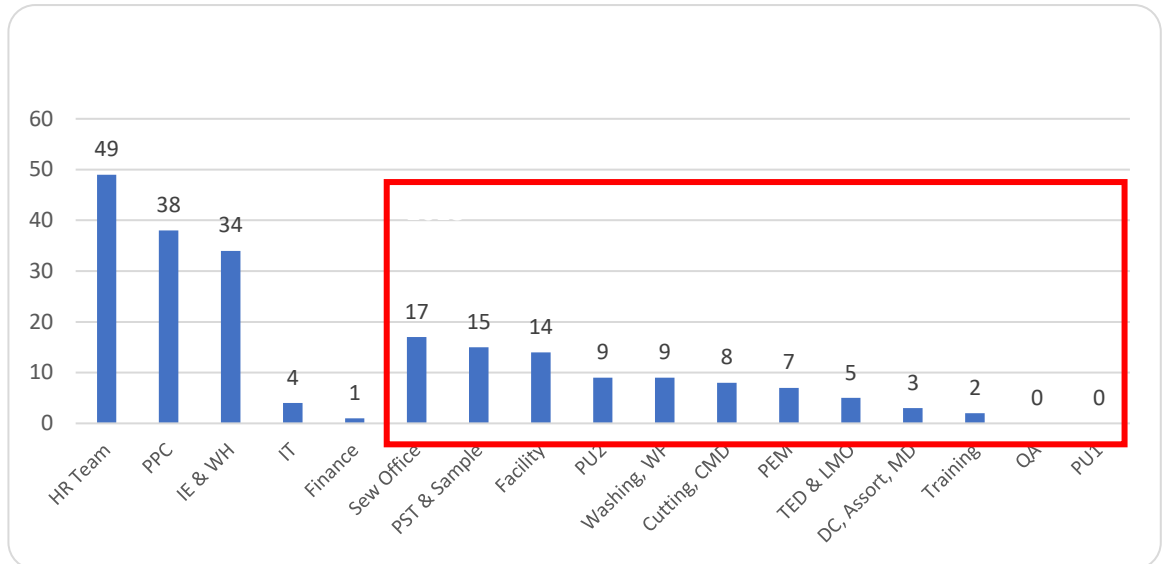
* dCT – dynamic cycle time: thời gian sản xuất
 ** OTD – On time delivery: tỷ lệ giao hàng đúng hạn cho khách hàng

(Nguồn: Phòng Quản lý Tinh gọn)

Các chỉ số hoạt động cho thấy sự cải thiện đáng kể về hiệu quả và tính bền vững. Chỉ số tai nạn lao động giảm từ 0,3 năm 2013 xuống còn 0,19 năm 2025, cho thấy môi trường làm việc và mức độ tuân thủ quy trình an toàn được cải thiện. Đồng thời, thời gian chu kỳ sản xuất của các công đoạn chính giảm mạnh từ 32,3 ngày xuống còn 5,5 ngày, phản ánh việc tối ưu hóa dòng chảy giá trị và loại bỏ các hoạt động không tạo giá trị. Số lượng ý tưởng cải tiến cũng tăng đáng kể, từ 0 ý tưởng năm 2013 lên 299 ý tưởng năm 2016 và đạt 679 ý tưởng vào năm 2025, cho thấy văn hóa cải tiến liên tục đã từng bước được hình thành trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sản lượng sản xuất tăng từ 3,3 triệu sản phẩm lên 9,1 triệu sản phẩm trong cùng giai đoạn, thể hiện hiệu quả của việc nâng cao năng suất và cải tiến quy trình. Tổng thời gian sản xuất cho một đơn hàng giảm từ khoảng 130 ngày xuống còn 60–80 ngày, đồng thời số lượng nhà cung cấp được tinh gọn từ 201 xuống còn khoảng 158 đơn vị, hỗ trợ triển khai hiệu quả nguyên tắc sản xuất đúng thời điểm (Just-in-Time).

Tuy nhiên, quá trình triển khai QTTG vẫn còn một số hạn chế, như việc thực hiện 5S tại một số bộ phận chưa thực sự bền vững, mức độ tham gia cải tiến của người lao động còn thấp và chương trình đào tạo nội bộ chưa phù hợp với từng nhóm đối tượng. Nhìn chung, kết quả

nghiên cứu cho thấy QTTG đã mang lại những cải thiện đáng kể về hiệu quả hoạt động và năng suất, song doanh nghiệp cần tiếp tục hoàn thiện cơ chế đào tạo, tăng cường sự tham gia của người lao động và nâng cao cam kết của lãnh đạo để duy trì hiệu quả cải tiến trong dài hạn.



Hình 5. Tổng hợp ý tưởng cải tiến theo bộ phận tháng 12/2025

(Nguồn: Phòng Quản lý Tinh gọn)

Kết quả kiểm tra và đánh giá quy trình cho thấy một số bộ phận, đặc biệt thuộc khối sản xuất, chưa tuân thủ nghiêm ngặt các quy định vận hành. Việc giám sát và thực thi quy trình chưa thường xuyên đã dẫn đến các sai sót như ghi nhầm cỡ số, sai thông tin sản phẩm khi giao hàng, phải làm lại sản phẩm hoặc xuất hiện côn trùng trong thùng hàng. Những sai sót này không chỉ làm gia tăng chi phí và thời gian xử lý mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến uy tín doanh nghiệp, nhất là khi công ty cung cấp sản phẩm áo sơ mi cao cấp cho các khách hàng có tiêu chuẩn chất lượng khắt khe như Muji (Nhật Bản), Hugo Boss (Đức) và Charles Tyrwhitt (Anh).

Một vấn đề đáng chú ý khác là tình trạng tồn kho nguyên phụ liệu vượt mức quy định. Theo tiêu chuẩn nội bộ, thời gian lưu kho (aging) đối với vải là 21 ngày và phụ liệu là 14 ngày (Hình 5). Tuy nhiên, trên thực tế, một số loại vải có thời gian lưu kho từ 3 tháng đến 1 năm, trong khi một số phụ liệu như cúc có thể tồn kho đến 6 tháng. Điều này không chỉ làm tăng chi phí lưu kho mà còn ảnh hưởng đến chất lượng nguyên vật liệu và hiệu quả sử dụng diện tích kho bãi.

Bên cạnh đó, chương trình đào tạo nội bộ về quản trị tinh gọn chưa được thiết kế phù hợp với từng cấp bậc nhân sự. Các khóa đào tạo thường mang tính lý thuyết, thiếu thực hành và chưa có lộ trình đào tạo rõ ràng, dẫn đến nhiều học viên chưa nắm vững kiến thức và khó áp



dụng vào thực tế công việc. Hệ thống truyền thông và khuyến khích cải tiến cũng chưa thực sự hiệu quả, khiến mức độ tham gia của người lao động vào các hoạt động cải tiến còn hạn chế.

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến mô hình quản trị tinh gọn tại công ty

Kết quả khảo sát nội bộ đối với 218 cán bộ công nhân viên vào tháng 9/2025 cho thấy yếu tố lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc triển khai QTTG. Trong số này, 166 người (76%) đánh giá ban lãnh đạo có sự quan tâm, cam kết và định hướng chiến lược rõ ràng đối với quản trị tinh gọn, trong khi 52 người (24%) cho rằng mức độ cam kết và định hướng vẫn chưa được thể hiện rõ ràng. Điều này phản ánh sự cần thiết phải tăng cường vai trò của quản lý cấp trung trong việc kết nối giữa chiến lược của lãnh đạo và quá trình thực thi tại hiện trường sản xuất, nhằm bảo đảm việc triển khai quản trị tinh gọn đạt hiệu quả bền vững. Các yếu tố được xem xét chính là: Công nhân viên, chính sách, yếu tố cơ sở hạ tầng và văn hóa doanh nghiệp.

Bảng 2. Kết quả khảo sát đánh giá về yếu tố Lãnh đạo

TT	Nội dung	Trả lời "Có"	Trả lời "Không"
1.1	Lãnh đạo có cam kết dài hạn khi áp dụng	166	52
1.2	Lãnh đạo đưa ra định hướng trong việc áp dụng QTTG và khuyến khích CBNV cùng tham gia	166	52
1.3	Lãnh đạo có cam kết cung cấp tài chính cho các dự án cải tiến	166	52
1.4	Lãnh đạo đưa ra tầm nhìn và chiến lược rõ ràng về việc áp dụng QTTG	166	52

(Nguồn: Khảo sát tháng 9 năm 2025)

- Về yếu tố công nhân viên:

Nếu như lãnh đạo nắm vai trò định hướng dẫn dắt thì nhân viên chính là nhóm trực tiếp thực thi. Tại Esquel, nhân viên là những người trực tiếp thực thi, tham gia thực hiện cải tiến. Số lượng nhân viên, đặc biệt là công nhân cao gấp nhiều lần so với cấp lãnh đạo, điều này ảnh hưởng rất nhiều tới sự thành công của QTTG.

Theo kết quả khảo sát, trong 218 phiếu trả lời có 211 người (tương đương 97%) khẳng định CBNV làm việc tại công ty có trình độ và tiếp thu nhanh. Điều này khá sát với thực tế khi độ tuổi trung bình của nhà máy là 30.2 tuổi. Với 159 người (tương đương 73%) tham gia khảo sát nói rằng CBNV có khả năng làm việc nhóm tốt. 204 người (94%) khẳng định họ không



được đào tạo tốt về QTTG, 163 người (75%) người khảo sát cho rằng CBNV chưa chủ động áp dụng QTTG (Bảng 3).

CBNV chưa nhận thức được lợi ích của QTTG nên việc thực hiện QTTG diễn ra hời hợt, qua loa. Từ đây, với lợi thế nhân lực và sự tiếp thu, công ty nên cải thiện việc đào tạo nội bộ và thúc đẩy CBNV tham gia áp dụng QTTG một cách nhiệt tình và chủ động hơn. Bên cạnh đó, công ty cần mạnh mẽ triển khai truyền thông về các kiến thức, ý tưởng và dự án cải tiến để QTTG được tiếp cận tốt hơn tới CBNV, tăng độ nhận diện của QTTG trong môi trường làm việc.

Bảng 3. Kết quả khảo sát đánh giá về yếu tố Công nhân viên tại công ty

TT	Nội dung	Trả lời “Có”	Trả lời “Không”
2.1	Cán bộ công nhân viên luôn chủ động tham gia vào việc áp dụng QTTG	55	163
2.2	CBNV có trình độ, khả năng tiếp thu nhanh	211	8
2.3	Công nhân viên có khả năng làm việc nhóm tốt	159	59
2.4	Công nhân viên được đào tạo tốt về QTTG	14	204

(Nguồn: Khảo sát tháng 9 năm 2025)

- Về yếu tố chính sách

Các doanh nghiệp truyền thống thường sẽ tập trung vào việc CBNV có hoàn thành kế hoạch, gia tăng sản xuất. Nhưng đối với doanh nghiệp tinh gọn như Esquel Hòa Bình thì công ty cần có một chính sách hoạt động, nhân sự và tài chính chặt chẽ.

Qua kết quả khảo sát có 196 người (90%) trả lời công ty không xây dựng một chính sách đào tạo nội bộ về QTTG cho tất cả CBNV (Bảng 4). 90% khẳng định rằng chiến lược đào tạo về QTTG cho công nhân viên chưa hiệu quả, nguyên nhân có thể đến từ phương thức đào tạo chưa phù hợp. Phương pháp đào tạo lại đang gặp vấn đề trên ba khía cạnh sau: nội dung đào tạo, cách thức đào tạo và thời gian đào tạo.

Nội dung đào tạo chưa phù hợp, cách thức và thời gian đào tạo chưa thực sự linh hoạt và hấp dẫn, chưa giúp học viên tiếp thu bài nhanh và hiệu quả. Phần lớn hình thức đào tạo mà công ty áp dụng là đào tạo ngoài nơi làm việc, truyền đạt kiến thức. Trong khi đó, việc đào tạo cần đến đào tạo trực tiếp tại chỗ, cầm tay chỉ việc. Do đó, học viên khó có thể triển khai áp dụng một cách bài bản và chia sẻ chính xác kiến thức tới những nhân viên cấp dưới.

Bảng 4. Kết quả khảo sát đánh giá về yếu tố Chính sách

TT	Nội dung	Trả lời “Có”	Trả lời “Không”
3.1	Công ty quản lý hoạt động sản xuất kinh doanh theo quy trình	218	0
3.2	Công ty thiết lập một hệ thống đánh giá kết quả khi tiến hành áp dụng QTTG	195	23
3.3	Công ty có chính sách nhân sự khuyến khích CBNV tham gia áp dụng QTTG	185	33
3.4	Công ty có xây dựng một chiến lược đào tạo nội bộ về QTTG cho tất cả CBNV	22	196
3.5	Có hệ thống quản lý đánh giá hiệu quả làm việc	196	25
3.6	Công ty có triển khai các cải tiến liên tục	210	8

(Nguồn: Khảo sát tháng 9 năm 2025)

- Về yếu tố cơ sở hạ tầng và văn hóa doanh nghiệp

Công ty luôn nỗ lực xây dựng văn hóa riêng nhằm phát huy sức mạnh của QTTG. Về cơ sở hạ tầng, Esquel Hòa Bình may mắn khi là một nhà máy mới được trang bị đầy đủ máy móc và cập nhật thường xuyên các công nghệ hiện đại.

Thông qua kết quả khảo sát thực tế, điểm tích cực, 204 người (tương đương 94%) tin rằng công ty có cơ cấu tổ chức và văn hóa phù hợp với việc áp dụng QTTG. Tuy nhiên, 178 người (tương đương 82%) cho rằng công ty còn chưa tốt về tiềm lực tài chính cho các dự án cải tiến; 166 người (tương đương 76%) nói rằng công ty còn hạn chế về cơ chế khuyến khích khen thưởng khi áp dụng QTTG. Vấn đề tồn tại lớn nhất của yếu tố chính sách đến từ hệ thống thông tin giao tiếp về QTTG và các dự án cải tiến với 196 người đồng tình (chiếm 90%).

Bảng 5. Kết quả khảo sát đánh giá về yếu tố cơ sở hạ tầng và văn hóa doanh nghiệp

TT	Nội dung	Trả lời “Có”	Trả lời “Không”
4.1	Công ty xây dựng một hệ thống thông tin giao tiếp hiệu quả về QTTG và các dự án cải tiến	22	196
4.2	Công ty có cơ chế khuyến khích động viên khen thưởng khi áp dụng thành công QTTG	52	166
4.3	Công ty có tiềm lực tài chính để đầu tư cho các dự án cải tiến	40	178
4.4	Văn hóa và cơ cấu tổ chức công ty phù hợp với việc triển khai QTTG	204	14

(Nguồn: tác giả thực hiện tháng 9 năm 2025)



Ngoài ra tại ở công ty Esquel Hòa Bình còn một số yếu tố khác gồm:

- i) Lãnh đạo chưa có cam kết mạnh mẽ và dài hạn, định hướng và tầm nhìn chiến lược khi áp dụng QTTG.
- ii) Công nhân viên thiếu sự chủ động tham gia áp dụng QTTG.
- iii) Chương trình và phương thức đào tạo QTTG nội bộ chưa phù hợp.
- iv) Hệ thống thông tin giao tiếp về QTTG và các dự án cải tiến chưa hiệu quả.
- v) Công ty chưa có cơ chế khen thưởng tốt khi áp dụng thành công QTTG.

3. GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN HỆ THỐNG QUẢN TRỊ TINH GỌN CỦA CÔNG TY

3.1. Về con người

Giải pháp trọng tâm nhằm tăng cường sự cam kết và tính sở hữu của mỗi cá nhân đối với việc áp dụng quản trị tinh gọn là xây dựng đội ngũ nhân sự có định hướng dài hạn, chủ động và am hiểu về tinh gọn. Lãnh đạo cấp cao giữ vai trò then chốt trong việc định hướng chiến lược, truyền đạt tư duy và hình thành văn hóa tinh gọn trong toàn tổ chức. Quản lý cấp trung và chuyên trưởng đóng vai trò cầu nối, trực tiếp thúc đẩy thay đổi hành vi của người lao động thông qua đào tạo chuyên sâu về kỹ năng lãnh đạo, quản lý nhóm và giải quyết vấn đề.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần xây dựng niềm tin của công nhân viên đối với lợi ích của QTTG, khuyến khích sự tham gia cải tiến thông qua hệ thống đề xuất ý tưởng đa kênh và cơ chế khen thưởng minh bạch. Việc thành lập Hội đồng Tinh gọn với cơ chế lãnh đạo luân phiên cũng góp phần nâng cao tính chủ động, trách nhiệm và hiệu quả triển khai các dự án cải tiến. Về chương trình đào tạo quản trị tinh gọn

3.2. Về chương trình đào tạo quản trị tinh gọn

Doanh nghiệp cần xây dựng khung chương trình đào tạo chuẩn về quản trị tinh gọn phù hợp với định hướng phát triển và đặc thù từng cấp bậc nhân sự, gắn với các chỉ tiêu đánh giá kết quả thực hiện (KPIs). Nội dung đào tạo cho công nhân và nhân viên bao gồm các kiến thức nền tảng như 5S, 8 loại lãng phí, quản lý trực quan và các mô hình mô phỏng dòng chảy sản xuất, được tổ chức định kỳ nhằm củng cố nhận thức và kỹ năng thực hành.

Ngoài ra, phương thức đào tạo kết hợp giữa đào tạo tại chỗ (On-the-job training) và đào tạo ngoài công việc (Off-the-job training) giúp tăng cường tính tương tác và gắn kết lý thuyết với thực tiễn sản xuất. Đồng thời, việc phát triển đội ngũ giảng viên nội bộ thông qua chương trình “Be a trainer” góp phần thúc đẩy văn hóa học tập chủ động, khuyến khích chia sẻ tri thức, trao quyền cho người lao động và nâng cao năng lực cải tiến liên tục trong tổ chức.

3.3. Về phương pháp áp dụng QTTG

Thứ nhất, công ty cần cải tiến hệ thống thông tin giao tiếp về QTTG. Bên cạnh kết hợp chặt chẽ và nhuần nhuyễn giữa yếu tố con người và đào tạo nội bộ; công ty cần quan tâm nhiều hơn nữa đến các kênh truyền thông nội bộ và cách thức tương tác giữa công ty với CBNV và ngược lại. Mục đích là để QTTG được tiếp cận sâu rộng và bao quát đến người lao động, để họ được tiếp cận nhiều hơn với QTTG và cùng xây dựng môi trường làm việc và văn hóa tinh gọn.

Thứ hai, đẩy mạnh khuyến khích khen thưởng: hiệu quả hơn cả là có thể xã hội hóa sâu rộng các hoạt động thi đua, đề cao việc khen thưởng. Một trong những yếu tố quan trọng của việc khen thưởng là để tạo động lực phấn đấu. Thông qua chính sách khen thưởng rõ ràng, minh bạch và công khai, ban lãnh đạo cho CBNV thấy quyết tâm và cam kết của mình đối với việc áp dụng QTTG, từ đó giúp người lao động tin tưởng hơn vào sự điều hành quản lý của công ty.

Kết hợp với các giải pháp nêu trên: sự cam kết của con người, tính nhất quán và liên kết trong thực hiện các dự án cải tiến sẽ được thay đổi và cải thiện; một hệ thống đào tạo nội bộ chặt chẽ, linh hoạt và hiệu quả sẽ phát huy tính ứng dụng cao trong áp dụng QTTG vào công việc; một hệ thống thông tin mạnh mẽ, truyền tải thông điệp về QTTG; đây sẽ là các giải pháp hiệu quả giúp Esquel Hòa Bình giải quyết được những vấn đề còn đang tồn tại và dần hoàn thiện hệ thống tinh gọn.

3.4. Kiểm soát quản trị tinh gọn hiệu quả

Quản trị tinh gọn là một quá trình cải tiến liên tục nhằm phát hiện sai lệch và áp dụng các công cụ quản trị để nâng cao hiệu quả công việc. Trên cơ sở đó, các tiêu chuẩn được thiết lập như hướng dẫn công việc mới, chuẩn hóa quy trình, thông số và bảng theo dõi nhằm tăng cường kiểm soát hoạt động. Việc áp dụng công cụ phòng chống sai lỗi (Poka-Yoke) giúp bảo đảm các giải pháp được thực hiện chính xác. Để triển khai QTTG hiệu quả, doanh nghiệp cần xây dựng kế hoạch chiến lược dài hạn, có sự cam kết của lãnh đạo cấp cao, triển khai từng bước với quy mô phù hợp và nhận được sự tư vấn chuyên môn từ các chuyên gia.

KẾT LUẬN

“Sản xuất tinh gọn” được phát triển mạnh mẽ tại Công ty Toyota từ những năm 1950 với tên gọi “Hệ thống sản xuất Toyota” (Toyota Production System – TPS). Đây là phương thức quản lý nhằm tạo ra giá trị cao nhất cho khách hàng thông qua việc nhận diện và loại bỏ các lãng phí trong quá trình sản xuất. Việc áp dụng sản xuất tinh gọn góp phần xây dựng môi trường làm việc an toàn, nâng cao hiệu suất, đảm bảo chất lượng sản phẩm, rút ngắn thời gian



giao hàng, giảm chi phí và gia tăng sự hài lòng của khách hàng, từ đó giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh trên thị trường.

Trải qua 10 năm xây dựng và phát triển, cùng với chiến lược áp dụng QTTG từ những ngày đầu, công ty Esquel Hòa Bình đã đạt được những thành tựu đáng kể. Tuy nhiên, với sự lớn mạnh và mở rộng quy mô công ty, sự thay đổi của thị trường, công ty Esquel Hòa Bình gặp phải một số vấn đề trong vận hành sản xuất kinh doanh. Các phương pháp nghiên cứu định tính, thu thập dữ liệu sơ cấp thứ cấp, thực hiện khảo sát, nghiên cứu tài liệu, thực hiện dự án cải tiến thực tế,... đã được sử dụng để tìm ra những yếu tố thành công và nguyên nhân thất bại khi áp dụng QTTG tại công ty. Thông qua bài viết này, tác giả đã giải quyết được các mục tiêu sau: hệ thống cơ sở lý luận và thực tiễn về áp dụng QTTG tại doanh nghiệp, đánh giá thực trạng và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến QTTG tại công ty giai đoạn 2019-2025. Từ đây, tác giả đề xuất giải pháp để hoàn thiện và tăng cường áp dụng QTTG hiệu quả tại công ty Esquel Hòa Bình; nhằm khắc phục những hạn chế, tiến tới hoàn thiện hệ thống và áp dụng hiệu quả QTTG trong những năm tới.

Qua nghiên cứu, công ty khi muốn áp dụng QTTG đều cần phải lưu ý một số điểm sau: i) nhận thức rõ ràng về lợi ích của tinh gọn mang lại chính là yêu cầu không chỉ đối với ban lãnh đạo mà còn là yêu cầu đối với toàn cấp quản lý và CBNV, ii) công ty cần xây dựng một chiến lược QTTG dài hạn với dự trù các nguồn lực như nguồn vốn, nguồn nhân lực, cơ sở vật chất phù hợp để đảm bảo quá trình thực hiện dự án, iii) ban lãnh đạo của công ty cần có sự quan tâm và chú trọng vào công tác kiểm tra, giám sát để việc áp dụng và xây dựng văn hóa “tinh gọn” trong môi trường làm việc.

Với những vấn đề được nêu lên trong nghiên cứu, cùng với các giải pháp, đặc biệt là các bài học kinh nghiệm khi tác giả triển áp QTTG tại công ty Esquel Hòa Bình.

Thứ nhất, nghiên cứu được thực hiện tại công ty Esquel Hòa Bình, có tham khảo tài liệu đào tạo và kinh nghiệm quản lý thực tế tại hai nhà máy Esquel Đồng Nai và Esquel Bình Dương. Tuy nhiên, các công ty này đều thuộc quản lý của tập đoàn Esquel, do đó khả năng tổng quát hóa kết quả nghiên cứu chưa cao vì mỗi ngành khác nhau sẽ có thể có những đặc điểm riêng biệt khi nghiên cứu.

Hệ thống QTTG được nghiên cứu và xây dựng là áp dụng riêng và mang đậm nét văn hóa Esquel Hòa Bình. Nếu như muốn áp dụng nghiên cứu này tại công ty khác, thậm chí là công ty cùng ngành may mặc khác thì sẽ phải mất nhiều thời gian để điều chỉnh lại.

Thứ hai, bài nghiên cứu chỉ đề cập đến ba nguyên nhân gốc rễ tồn tại và bốn yếu tố chính ảnh hưởng đến hiệu quả áp dụng QTTG. Điều này có thể cải thiện ở các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai để có thể có nhiều nghiên cứu khác đề cập tới nhiều yếu tố hơn để đạt được mức độ tổng quát hóa cao hơn.



TÀI LIỆU THAM KHẢO

Tài liệu tiếng Việt:

1. Lê Thị Vân Dung (2022), Các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả áp dụng quản trị tinh gọn tại doanh nghiệp sản xuất hàng xuất khẩu tại Việt Nam, Đại học Ngoại thương đăng trên Tạp chí Kế toán và Kiểm toán số tháng 7/2022.
2. Bùi Thị Thu Hằng (2016), Áp dụng quản trị tinh gọn trong hoạt động mua sắm tập trung tại ngân hàng TMCP Quân Đội, ĐH QG Hà Nội, luận văn thạc sĩ.
3. Nguyễn Đăng Minh (2015), Quản trị tinh gọn tại Việt Nam – Đường tới thành công. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Quốc Gia Hà Nội.
4. Nguyễn Đạt Minh và cộng sự (2017), Các nhân tố tác động đến việc áp dụng QTTG trong các doanh nghiệp tại Việt Nam. Tạp chí Những vấn đề kinh tế và chính trị thế giới, (Số 12), trang 2-3.
5. Khánh Lan (2022), Lean Manufacturing: Xây dựng ba thương hiệu lớn nhất thế giới, Speedmaint, truy cập 8/3/2022, <https://speedmaint.com/lean-manufacturing-xay-dung-thuong-hieu/>
6. Ths. Lê Thi Kim Oanh (2015), Áp dụng sản xuất tinh gọn – Lean vào công ty CP May Sài Gòn năm 2015. TC Khoa học Công nghệ và Thực phẩm, p 147-148.
7. Phòng CPSI (2020). May 10: Đầu tư quản lý sản xuất và chất lượng sản phẩm là chìa khóa để thành công, SCP, truy cập 21/2/2023, <https://scp.gov.vn/tin-tuc/t2142/may-10-dau-tu-quan-ly-san-xuat-va-chat-luong-san-pham-la-chia-khoa-de-thanh-cong.html>
8. Phan Thị Thu Sương (2020), Nghiên cứu hoàn thiện việc áp dụng quản trị tinh gọn tại công ty TNHH Jia Hsin, Trường ĐH Kinh tế TP HCM, luận văn thạc sĩ.
9. VP NSCL (2020). Ngành dệt may Việt Nam đẩy mạnh áp dụng sản xuất tinh gọn Lean nhằm nâng cao năng suất và sức cạnh tranh, VP Năng Suất Chất Lượng, Vụ Khoa học và Công nghệ, truy cập ngày 21/2/2023, <https://khcncongthuong.vn/tin-tuc/t7614/nganh-det-may-viet-nam-day-manh-ap-dung-san-xuat-tinh-gon-lean-nham-nang-cao-nang-suat-va-suc-canhh-tranh.html>
10. VietQ.vn (2020). Hiệu quả nâng cao năng suất nhờ áp dụng Lean tại may Nhà Bè, TBT AN Giang, truy cập ngày 21/2/2023, <http://tbtagi.angiang.gov.vn/hieu-qua-nang-cao-nang-suat-nho-ap-dung-lean-tai-may-nha-be-9381.html#:~:text=Nh%E1%BB%9D%20%C3%A1p%20d%E1%BB%A5ng%20Lean%20m%C3%A0,t%C4%83ng%20t%E1%BB%AB%2010%2D15%25>.

Tài liệu tiếng Anh



11. Eduardo L. Garcia (2016). Summary of Lean Manufacturing/Management V3.6 (2016), retrieved 21 February 2023 from <https://www.slideshare.net/enateduardo/the-house-of-lean-v35-kki>
12. Mark Onetto (2011). Lean and Sigsixma at Amazon.com, retrieved 8 March 2023 from <https://opexlearning.com/resources/marc-onetto-lean-six-sigma-at-amazon/8042/>
13. Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*. Portland, Oregon: Productivity Press.
14. Womack, J.P., Jones, D.T. & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
15. Womack, James P.; Jones, Daniel T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Taylor & Francis Group.