Mã số: 464

Ngày nhận: 12/12/2017

Ngày gửi phản biện lần 1: /12 /2017

Ngày gửi phản biện lần 2:

Ngày hoàn thành biên tập: 26/2/2018

Ngày duyệt đăng: 26/2/2018

KINH NGHIỆM QUỐC TẾ VỀ KẾT HỢP TRIỂN KHAI QUẢN TRỊ TINH GỌN VÀ THÚC ĐẨY ĐỔI MỚI SÁNG TẠO

Phạm Thu Hương[1]

Trần Đức Duy[2]

Lê Trà My[3]

Tóm tắt

Quản trị tinh gọn và đổi mới sáng tạo là hai nhân tố quan trọng đem lại lợi thế cạnh tranh to lớn cho các doanh nghiệp ngày nay. Tuy nhiên, với triết lý và quan điểm khác nhau nên một số khía cạnh của quản trị tinh gọn có thể có những ảnh hưởng tiêu cực đến khả năng đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp. Bài nghiên cứu trước hết tìm hiểu những khái niệm về quản trị tinh gọn và năng lực đổi mới sáng tạo và tình hình nghiên cứu những ảnh hưởng của quản trị tinh gọn đến việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo. Sau đó, nhóm tác giả tập trung phân tích và nghiên cứu những kinh nghiệm áp dụng kết hợp giải pháp triển khai quản trị tinh gọn và thúc đẩy đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp trên thế giới và từ đó đưa ra một số bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế.

Từ khóa: *quản trị tinh gọn, năng lực đổi mới, quản trị hiệu quả hoạt động*

Abstract

Lean management and innovation are two importance factors bringing huge competitive advantages of business today. However, with fundamentally different philosophy and concept some aspects of lean management maynegatively affect some types of

[1] Trường Đại học Ngoại thương, Email: huongpt@ftu.edu.vn
[2] Trường Đại học Ngoại thương, Email: duytd@ftu.edu.vn
[3] Trường Đại học Ngoại thương, Email: mylt@ftu.edu.vn

innovations and company's innovation capacity in general. This paper firstly reviews literature about both lean management and innovation capacity and the impact of implementing lean management on innovation capability. The experience in balancing between applying lean management and fostering innovation of some international enterprises is investigated in order to propose recommendations for Vietnamese companies in global competition context.

Keyword: *Lean management, innovation capacity, performance management*

1. Đặt vấn đề

Trong thời kỳ hội nhập, áp lực cạnh tranh cao, tiềm ẩn đầy rủi ro của nền kinh tế, các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam đã và đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn, thách thức trong việc tìm kiếm, phát triển thị trường, đáp ứng tốt hơn các đối tượng khách hàng. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam phải không ngừng đổi mới phương thức quản trị nhằm giảm thiểu chi phí sản xuất kinh doanh và gia tăng giá trị mang lại cho khách hàng. Quản trị tinh gọn đã bước đầu thu hút được sự quan tâm của giới nghiên cứu và đã được áp dụng tại một số doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam trong thời gian qua với sự hỗ trợ từ các tổ chức chính phủ Nhật Bản tại Việt Nam thông qua các chương trình hợp tác. Tuy nhiên, cho đến nay việc áp dụng mô hình quản trị tinh gọn tại các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn nhiều hạn chế, chủ yếu mới chỉ áp dụng một số công cụ và phương pháp của quản trị tinh gọn đã được triển khai tại các doanh nghiệp nước ngoài đi trước mà chưa thực sự nắm được bản chất và triết lý gốc rễ. Điều này đòi hỏi phải có những nghiên cứu nghiêm túc về mô hình quản trị tinh gọn phù hợp với đặc điểm và bối cảnh văn hóa, xã hội, kinh tế tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ Việt Nam.

Đổi mới sáng tạo là yếu tố không kém phần then chốt mang đến sự thành công của các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp vừa và nhỏ. Đổi mới sáng tạo là cách duy nhất để có thể nâng cao một cách vượt bật năng lực cạnh tranh trong dài hạn và do đó đổi mới sáng tạo không thể chỉ dừng ở một nhóm những người phụ trách đổi mới hay một vài sáng kiến nhất thời mà nên được thực thi như một hệ thống mà ở đó toàn bộ các nhân viên có thể phát triển và giải phóng sức sáng tạo tiềm ẩn bên trong nhằm tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc xây dựng một hệ thống khuyến khích năng lực đổi mới sáng tạo đòi hỏi doanh nghiệp phải dành nguồn lực nhất định về tài chính, về con người và về thời gian. Trong một chừng mực nào đó, chỉ có một lượng phần trăm nhất định các ý tưởng đổi mới sáng tạo có thể tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn. Trong khi đó, tư duy quản trị tinh gọn lại nhằm triệt tiêu hoàn toàn những hoạt động thừa, lãng phí, nhằm chuẩn hóa các quy trình hoạt động theo một khuôn khổ cứng nhắc và giảm thiểu một cách tối đa những nguồn lực mà doanh nghiệp tiêu tốn. Như vậy, vấn đề đặt ra là liệu việc vận hành mô hình quản trị tinh gọn với phương châm giảm thiểu tối đa các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm có chấp nhận những ý

tưởng đổi mới mà có thể không tạo ra giá trị ngay lập tức hoặc liệu có chấp nhận việc thay đổi từ một quy trình đã được chuẩn hóa với độ chính xác đến từng giây hoặc thấp hơn sang thử nghiệm một quy trình khác mà chưa chắc đã hiệu quả hơn. Hay nói cách khác là việc áp dụng quản trị tinh gọn có kìm hãm năng lực đổi mới sáng tạo của các doanh nghiệp tại Việt Nam hay không? Như vậy, quản trị tinh gọn và đổi mới sáng tạo về căn bản là hai lực lượng không thể thiếu và cần phải triển khai mạnh mẽ tại Việt Nam trong bối cảnh hiện nay, nhưng thực hiện đồng thời như thế nào lại là một bài toán không dễ, thực hiện như thế nào để những công cụ, phương pháp của hoạt động này không gây ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kia.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Một số khái niệm

a. Khái niệm quản trị tinh gọn

Quản trị tinh gọn(QTTG) có khởi nguồn từ sản xuất tinh gọn do Taiichi Ohno xây dựng nên trong hệ thống sản xuất Toyota (TPS). Ông đã kế thừa các lý thuyết quản trị từ trước trên toàn thế giới đặc biệt là của Henry Ford, Kiichiro Toyoda và Edward Deming, đồng thời phát triển chi tiết hơn khái niệm về Just–in-Times và Jidoka để tạo nên TPS House – Mô hình tổng hợp các hoạt động của TPS.

Sản xuất tinh gọn sau đó trở nên phổ biến, được áp dụng rộng rãi không chỉ trong lĩnh vực sản xuất và dần trở thành một tư duy quản trị. Khái niệm quản trị tinh gọn được nhiều nhà nghiên cứu trên toàn thế giới đưa ra, và đến nay vẫn chưa có một khái niệm chính thức.

> Năm 1996, trong cuốn sách "Tư duy tinh gọn" (Lean Thinking), James Womack và Daniel Jones định nghĩa QTTG theo yếu tố dòng sản xuất: mỗi dây chuyền sản xuất một dòng sản phẩm duy nhất, sản xuất theo mô hình kéo với nỗ lực để đạt được sự hoàn hảo qua công cụ Kaizen, xác định giá trị và sản xuất theo mô hình chuỗi giá trị sản phẩm.
>
> Theo Tapping, D., Luyster, T., & Shuker, T. (2002): QTTG nhằm mục đích loại bỏ toàn bộ lãng phí. Lãng phí là toàn bộ những gì làm tăng chi phí sản xuất mà không tăng thêm giá trị gia tăng.Lãng phí được phân loại thành 7 loại: lãng phí về sản xuất dư thừa, lãng phí chờ đợi, lãng phí vận chuyển, lãng phí xử lý, lãng phí lưu kho, lãng phí dư động tác, lãng phí hàng hỏng.
>
> Theo Shah, R. and Ward, P.T. (2003), QTTG là một phương pháp quản trị tập trung vào nhận dạng và loại bỏ lãng phí trong toàn bộ chuỗi sơ đồ giá trị của sản phẩm. Phương pháp này không chỉ loại bỏ lãng phí trong DN mà còn trong toàn bộ chuỗi cung ứng của DN.

Theo Liker (2004) QTTG là một triết lý SX nhằm rút ngắn thời gian từ khi nhận được đơn hàng của khách hàng đến khi giao hàng bằng cách cắt giảm lãng phí.

Theo Taj, S. and Berro, L. (2006), QTTG là một phương pháp quản trị hướng tới SX không có lãng phí. QTTG giúp cắt giảm lãng phí một cách hệ thống, những lãng phí không tạo ra giá trị gia tăng trong sơ đồ chuỗi giá trị của DN.

Theo Alves, A.C., Dinis-Carvalho, J. and Sousa, R.M. (2012), QTTG là một hình mẫu nơi mà mỗi cá nhân đóng vai trò tích cực vào quá trình cải tiến liên tục của DN, giúp DN nâng cao khả năng cạnh tranh và thích ứng với môi trường kinh doanh nhiều thách thức.

Theo Nguyễn Đăng Minh và cộng sự (2013) QTTG là tư duy quản trị tạo ra lợi nhuận/giá trị gia tăng cho DN bằng cách dùng trí tuệ của con người cắt giảm tối đa chi phí lãng phí.

Như vậy, QTTG có thể được hiểu là hoạt động quản trị sử dụng các phương pháp và công cụ nhằm liên tục loại bỏ lãng phí xuyên suốt trong quá trình cải tiến liên tục nhằm tăng năng suất lao động, nâng cao chất lượng sản phẩm, đáp ứng yêu cầu của khách hàng, tăng lợi nhuận và cải thiện môi trường giúp doanh nghiệp phát triển bền vững.

b. Khái niệm đổi mới sáng tạo

Thuật ngữ "đổi mới sáng tạo" (innovation) đã được sử dụng rộng rãi và đơn giản được hiểu là bất kì sự thay đổi, cải tiến và tất cả những sự vật và quy trình nằm trong đó. Đã có rất nhiều khái niệm về đổi mới sáng tạo được đưa ra ở các nghiên cứu trên thế giới cũng như ở Viêt Nam, tuy nhiên khái niệm phù hợp nhất với nghiên cứu này là của Galbraith (1983), trong đó "đổi mới sáng tạo" được định nghĩa là "quy trình áp dụng một ý tưởng mới để tạo ra một quy trình hay một sản phẩm mới".

Cũng cần làm rõ hơn phạm vi của hoạt động đổi mới sáng tạo để phân biệt nó với "nghiên cứu và phát triển" bởi vì hai thuật ngữ này nhìn chung đều đang được hiểu là cùng bao hàm phạm vi hoạt động giống nhau và được dùng thay thế nhau trong nhiều văn bản (Twiss & Twiss, 1980). Nghiên cứu và phát triển thường được nhắc đến và được dùng để chỉ một bộ phận trong doanh nghiệp thực hiện đúng nhiệm vụ mà thuật ngữ đó hàm ý đến, Trong khi đó, đổi mới sáng tạo, mặt khác lại được tiếp cận dưới góc độ là quy trình liên quan đến toàn doanh nghiệp với việc áp dụng công nghệ để tạo ra hiệu quả kinh tế. (Twiss & Twiss, 1980).

Đổi mới sáng tạo có thể được tạo ra dưới nhiều dạng bao gồm cả sản phẩm và quy trình. Thông thường đổi mới sáng tạo thường được phân loại thành hai loại cơ bản đó là sáng tạo gia tăng (incremental) và sáng tạo đột phá (radical) (Durant, 1992). Sáng tạo gia tăng được định nghĩa là việc cải tiến một sản phẩm hay một quy trình sẵn có (Durand,

1992; Twiss & Twiss, 1980). Loại cải tiến này thường dẫn đến một hệ thống chuyên biệt gọn gàng và hiệu quả hơn và liên quan đến việc sản xuất các sản phẩm tiêu chuẩn hơn (Abernathy & Utterback, 1978). Ngược lại, sáng tạo đột phá lại là thách thức đối với các sản phẩm và quy trình hiện tại (Hindo, 2007). Loại sáng tạo này tạo ra một công nghệ mới (Greve, 2007), thường được nhìn nhận là một cuộc cách mạng, tạo ra sự thay đổi lớn trong trò chơi cạnh tranh (Durand, 1992), và thường kèm theo sự dao động và bất ổn (Abernathy & Utterback, 1978).

Tuy nhiên, không phải loại sáng tạo đột phá nào cũng là một cuộc cách mạng toàn diện và không phải sáng tạo gia tăng nào cũng chỉ đem lại sự thay đổi nhỏ, có những loại sáng tạo nằm ở giữa hai loại cơ bản trên. Abernathy & Clark (1985) và Henderson & Clark (1990) đã phát triển khung lý thuyết để nhận diện và phân loại đổi mới sáng tạo dựa trên các tác động đến doanh nghiệp và mối liên kết với thị trường và khách hàng.

Trong khuôn khổ và mục đích của nghiên cứu này, cách phân loại tạm thời được sử dụng là cách phân loại thành hai dạng cơ bản đã được nhắc đến ở trên: sáng tạo gia tăng và sáng tạo đột phá.

2.2. Tình hình nghiên cứu ảnh hưởng quản trị tinh gọn đến năng lực đổi mới sáng tạo

Mặc dù đã có rất nhiều nghiên cứu về sáng tạo đổi mới bao gồm cả những nghiên cứu về sản xuất tinh gọn, nhưng mới chỉ có một vài nghiên cứu tìm hiểu về mối quan hệ giữa quản trị tinh gọn và sáng tạo đổi mới.

Mehri (2006) đã quan sát hệ thống sản xuất Toyota và nhìn thấy rằng thiết kế tinh gọn đã làm giảm khả năng sáng tạo và đổi mới của công nhân vì tập trung cắt giảm lãng phí, tiêu chuẩn hoá để cải thiện quy trình và sản phẩm hiện tại hơn là đưa ra những ý tưởng mới.

Melnyk (2007) thì nghiên cứu về mối quan hệ giữa việc áp dụng tinh gọn và sẵn sàng nguồn lực cho đổi mới sáng tạo. Ông đã tìm thấy mối liên hệ cùng chiều với sáng tạo gia tăng nhưng lại là mối quan hệ ngược chiều với sáng tạo đột phá trên cơ sở nhận thức của doanh nghiệp về sự dao động, rủi ro hay văn hoá. Nói cách khác, nhận thức và kỹ năng cần thiết cho môi trường tinh gọn lại không hiệu quả trong môi trường cần thiết cho sáng tạo đột phá.

Chen and Taylor (2009) đã thêm vào các nghiên cứu trên tác động của quản trị tinh gọn đến khả năng đổi mới sáng tạo dựa trên các khía cạnh văn hoá, thiết kế tinh gọn, chuỗi cung ứng tinh gọn và nguồn nhân lực.

Hasan, Zu'bi (2014) đã tìm ra được sự tác động của tinh gọn đến sáng tạo đổi mới bằng việc nghiên cứu ngành dược phẩm ở Jordani. Mô hình của ông đã chỉ ra tác động

của 4 khía cạnh của tinh gọn đến năng lực sáng tạo bao gồm: cải tiến liên tục, cắt giảm lãng phí, tính chất công việc và sự tham gia của nhân viên.

Nhìn chung, việc áp dụng tư duy tinh gọn có thể dẫn đến những thay đổi trong cấu trúc doanh nghiệp, sự phối hợp giữa các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp, kinh nghiệm và kỹ năng làm việc của nhân viên, quy trình thiết kế sản phẩm và văn hoá doanh nghiệp. Và những yếu tố này lại có thể tác động đến khả năng sáng tạo của doanh nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp nghiên cứu nhóm tác giả sử dụng ở đây chủ yếu là tra cứu và tổng hợp tài liệu, có kết hợp với phân tích định tính. Trước hết, nhóm tác giả đã thực hiện phỏng vấn phi cấu trúc với các chuyên gia và lãnh đạo doanh nghiệp nhằm thống nhất các thuật ngữ, khái niệm và cách phân loại. Thông qua việc tra cứu, tổng hợp các nghiên cứu trước đây, nhóm tác giả nhận thấy có những nghiên cứu về tác động của Quản trị tinh gọn đến năng lực đổi mới sáng tạo. Sau đó, kết hợp vừa tra cứu tìm kiếm tài liệu lẫn phỏng vấn để tìm kiếm những doanh nghiệp trên thế giới đã triển khai thành công đồng thời quản trị tinh gọn lẫn nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo. Cuối cùng, nhóm tác giả đi vào phân tích thành tựu đạt được, cách thức tư duy và triển khai của các doanh nghiệp này để tổng hợp đánh giá và rút ra bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kinh nghiệm của các doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe ở Hoa Kỳ

Sau khi sản xuất tinh gọn và rộng hơn là quản trị tinh gọn trở nên phổ biến trên toàn thế giới, rất nhiều doanh nghiệp thuộc các ngành nghề khác nhau đã tham gia thực hiện triết lý quản trị này để nâng cao năng suất và hiệu quả hoạt động. Trong đó các doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe ở Mỹ đã áp dụng quản trị tinh gọn thành công, đạt được nhiều mục tiêu tăng trưởng và đặc biệt là đã kết hợp nâng cao một cách rõ rệt về năng lực đổi mới sáng tạo. Một trong những cơ sở dẫn đầu về cải tiến nhờ áp dụng quản trị tinh gọn và tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo trong lĩnh vực này là Virginia Mason. Cơ sở này đã bắt đầu áp dụng triển khai QTTG từ năm 2002 và thu được nhiều kết quả tích cực từ năm 2005 cho đến nay, nhờ đó QTTG được đặc biệt quan tâm trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe tại Mỹ từ những năm 2000, hàng loạt doanh nghiệp tham gia và nhận được rất nhiều thành tựu to lớn.

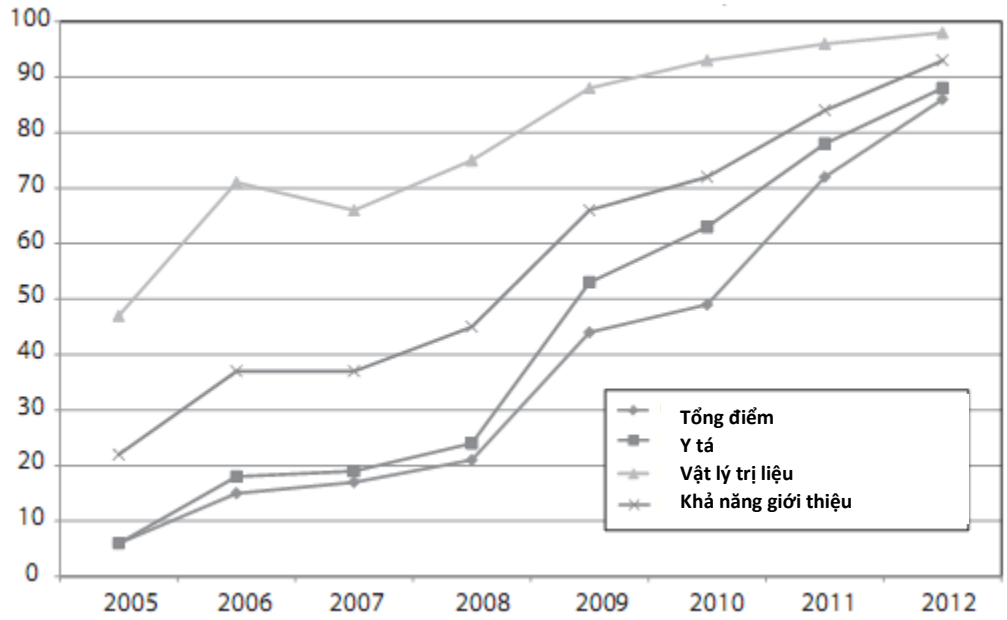
a. Một số thành tựu nổi bật

Là nơi khởi xướng và dẫn đầu trong triển khai QTTG và tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo, trung tâm chăm sóc sức khỏe Virginia Mason là đơn vị thu được những kết quả đầu tiên và trở thành đề tài được nhắc đến thường xuyên bởi báo đài ở Hoa Kỳ và quốc tế trong một thời gian dài. Theo Paul Plsek (2014), năm 2013, Virginia Mason nhận giải thưởng bệnh viện xuất sắc: “Distinguished Hospital Award for Clinical Excellence” lần thứ ba liên tiếp trong xếp hạng của Healthgrades. Đồng thời, trung tâm được xướng

danh là bệnh viện tốt nhất (Top Hospital) trong 7 năm liên tiếp theo đánh giá của Leapfrog Group, và trở thành bệnh viện tốt nhất trong thập kỷ (Top Hospitals of the Decade). Mặc dù đã có giai đoạn khó khăn và thua lỗ trong 2 năm 1998, 1999, nhưng trung tâm Virginia Mason đã từng bước cải thiện lợi nhuận, đến năm 2012 đã đạt được thu nhập 30 triệu USD với doanh thu lên đến 934 triệu USD.

Đặc biệt trong ngành dịch vụ chăm sóc sức khỏe, sự hài lòng của bệnh nhân luôn là mục tiêu quan trọng nhất không chỉ với Virginia Mason mà còn với toàn bộ các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này. Để đạt được điều đó cần có tinh thần cầu thị, sự cải tiến liên tục để đáp ứng yêu cầu đa dạng của bệnh nhân, và việc kết hợp QTTG với tăng cường đổi mới sáng tạo là rất cần thiết.

Hình 01. Xu hướng hài lòng của bệnh nhân tại Virginia Mason từ 2005 – 2012



Nguồn: Paul Plsek 2014

Ngoài ra, Virginia Mason còn đạt được nhiều kết quả trong toàn bộ các hoạt động bên trong doanh nghiệp, đã nâng cao rõ rệt hiệu quả hoạt động và làm động lực cho các doanh nghiệp khác trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe cùng triển khai QTTG. Bằng chứng chỉ sau 2 năm áp dụng QTTG từ 2002 đến 2004, năng suất tăng 36% còn các loại lãng phí giảm rõ rệt như tồn kho giảm 53%, thời gian cài đặt giảm đến 82%

Bảng 01. Kết quả của 175 tuần cải thiện quy trình tại Virginia Mason Medical Center

Danh mục	**Năm 2004 (2 năm sau khi áp dụng QTTG)**	**Đơn vị đo**	**So sánh với năm 2002**
Hàng tồn kho	1.350.000	$	Giảm 53%

Diện tích sử dụng	22.324	Sq. Ft	Giảm 41%
Thời gian chuyền	23.082	Giờ	Giảm 65%
Khoảng cách nhân công (Quãng đường di chuyển)	267.793	Feet	Giảm 44%
Khoảng cách sản phẩm (Quãng đường di chuyển)	272.262	Feet	Giảm 72%
Thời gian cài đặt	7.744	Giờ	Giảm 82%

Nguồn: Paul Plsek 2014

Dựa vào kinh nghiệm và kết quả của Virginia Mason, Trung tâm cải thiện chăm sóc sức khỏe (The Institute for Healthcare Improvement) tin tưởng rằng việc áp dụng QTTG có thể giúp các doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe khác có thể cải thiện quy trình, sản phẩm, giảm chi phí và đặc biệt là tăng mức độ hài lòng không chỉ bệnh nhân mà còn nhà cung cấp, nhân viên của chính doanh nghiệp đó (Institute for Healthcare Improvement, 2005)

Một doanh nghiệp khác cũng đạt được một số kết quả rõ rệt khi triển khai QTTG là ThedaCare. Nhờ việc đầu tư hợp lý nên đến cuối năm 2004, đã có 600 nhân viên của ThedaCare được học về tư duy tinh gọn và đem lại một số thành tựu như:

Tiết kiệm được 3,3 triệu USD trong năm 2004;

Cắt giảm 154.000 USD cho quy trình mua sắm cho Catheterization Lab;

Giảm ngày phải thu từ 56 xuống 44 ngày - tương đương với tăng 12 triệu USD về tiền mặt;

Cải thiện thời gian phân loại cuộc gọi 35%, giảm thời gian chờ từ 89 xuống 58 giây;

Giảm 50% thời gian thủ tục nhập viện;

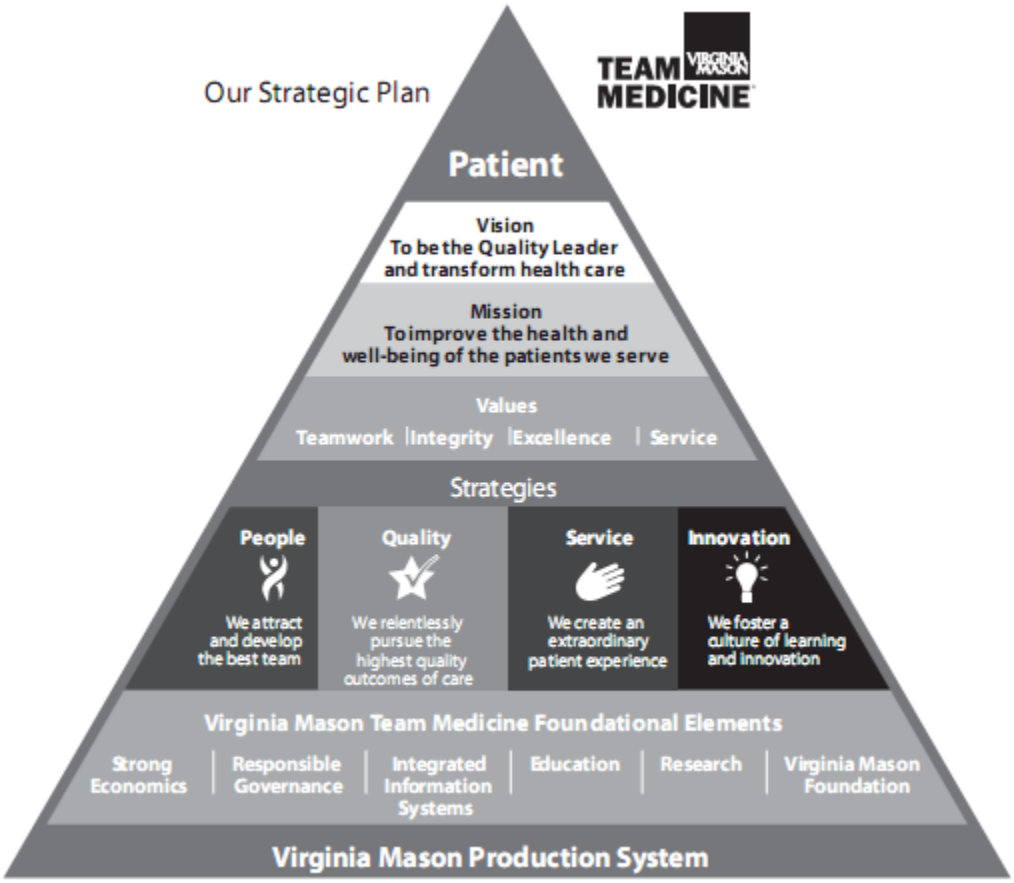
Với trung tâmAppleton Med / Surg: làm giảm thời gian phân phối thuốc từ 15 phút / lần uống thuốc (khoảng thời gian cần thiết để chuyển một loại thuốc cho một bệnh nhân) đến 8 phút và giảm thời gian làm việc của nhân viên;

Tuy nhiên, điểm mạnh của Virginia Mason so với các doanh nghiệp khác là đã chú trọng đến mục tiêu chiến lược là tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo trên cơ sở sử dụng QTTG làm cách thức triển khai. Nhờ đó, với mục tiêu và cách thức rõ ràng, doanh nghiệp đã thu được những lợi ích to lớn và kết quả nổi bật nhờ mối quan hệ hỗ trợ của QTTG với năng lực đổi mới sáng tạo.

b. Kinh nghiệm triển khai

Virginia Mason với vị thế là đơn vị tiên phong cũng như áp dụng thành công nhất cả tư duy QTTG lẫn tăng cường năng lực đổi mới trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe tại Hoa Kỳ cũng như trên toàn thế giới. Để làm được điều này, trước hết công ty đã chú trọng vào công tác chiến lược. Công ty đã xác định được mục tiêu dài hạn cuối cùng cần hướng đến là sự hài lòng của bệnh nhân nên đã đưa ra được tầm nhìn, nhiệm vụ trọng tâm và từ đó đưa ra các chiến lược cụ thể trong đó có tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo.

Hình 02. Tháp hoạch định chiến lược của trung tâm chăm sóc sức khỏe Virginia Mason



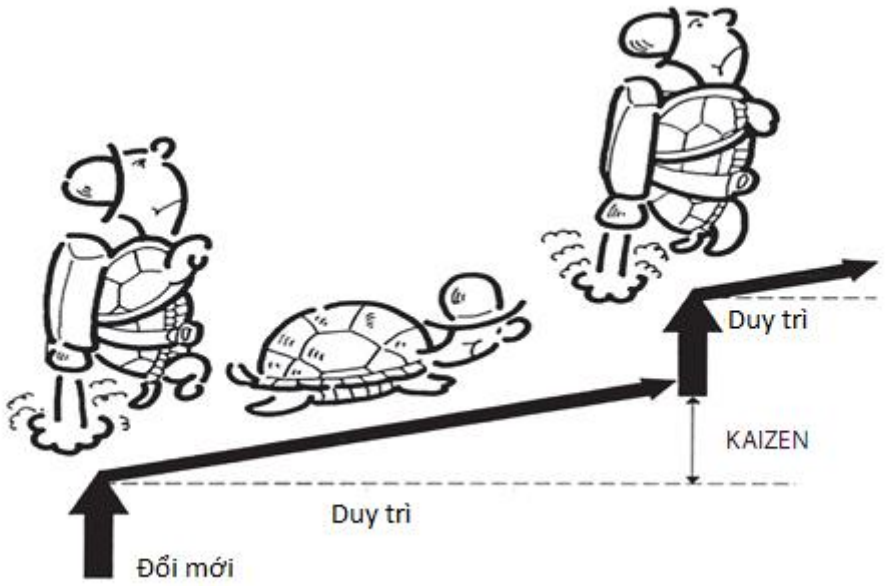
Nguồn: Paul Plsek 2014

Ngày nay, việc đặt khách hàng làm trọng tâm là rất phổ biến nhưng tại thời điểm năm 2001-2002 thì điều này khá hiếm, Virginia Mason sau quá trình nghiên cứu và học hỏi từ TPS của Toyota đã nắm được tư duy của QTTG và áp dụng một cách có hệ thống. Trong đó, với hệ thống kéo thì khách hàng mà trong trường hợp này là bệnh nhân phải là trọng tâm của toàn bộ hoạt động. Tiếp theo đó, công ty đưa ra được tầm nhìn, nhiệm vụ và các giá trị hướng đến một cách cụ thể và đều nhằm đến sự hài lòng của khách hàng.

Cụ thể, Virginia Mason đề ra 4 chiến lược cụ thể là: Con người, Chất lượng, Dịch vụ và Đổi mới sáng tạo. Trong đó, chiến lược đổi mới sáng tạo nhằm tạo ra văn hóa doanh nghiệp hướng đến khả năng học hỏi và đổi mới. Tuy nhiên việc triển khai chiến lược không hề dễ, công ty đã phải cố gắng mọi cách để phổ biến bản hoạch định chiến lược này đến toàn bộ cán bộ, nhân viên để tất cả cùng hiểu và hướng đến mục tiêu chung. Cuối cùng, nền móng của tháp hoạch định chiến lược là hệ thống sản xuất Virginia Mason (VMPS). Mặc dù lấy tên là hệ thống sản xuất nhưng thực chất muốn nói đến việc học hỏi và ứng dụng QTTG dựa theo tên của hệ thống sản xuất của Toyota (TPS).

Có thể nói ngay từ bước lập kế hoạch chiến lược, Virginia Mason đã thể hiện được việc ứng dụng QTTG làm cơ sở để hướng đến việc tăng cường khả năng đổi mới sáng tạo và sau cùng là đem lại giá trị cao nhất cho khách hàng. Công ty đã sớm nhận ra được mối quan hệ tương hỗ của các công cụ và tư duy tinh gọn với hoạt động đổi mới sáng tạo. Một trong những công cụ thể hiện rõ nhất mỗi quan hệ này là Kaizen, với tư duy liên tục cải tiến nhằm hoàn thiện những cách thức, tiêu chuẩn mới và kết hợp với đổi mới sáng tạo sẽ tạo ra những bước nhảy vọt trong mọi hoạt động. Hệ thống VMPS với 4 phương pháp cụ thể đã khuyến khích người lao động tham gia vào việc đổi mới, cải tiến liên tục: Phát triển dòng giá trị, Công việc tiêu chuẩn, Các sự kiện cải tiến và Kaizen hằng ngày

Hình 03. Mối liên hệ tác động của Kaizen và đổi mới sáng tạo



Nguồn: Japan Human Relations Association, 1995

Việc triển khai áp dụng QTTG và chú trọng đổi mới sáng tạo đã bắt đầu ở Virginia Mason từ năm 2002 và những thay đổi to lớn mà công ty thu được tập trung trong 1 thập kỷ sau đó đến năm 2012. QTTG và đổi mới sáng tạo đã tham gia vào hầu khắp các hoạt động của công ty, đã tạo nên được nền tảng văn hóa doanh nghiệp và cơ sở hạ tầng vững chắc cho năng lực đổi mới sáng tạo. Công ty đưa ra triết lý là mang đổi mới sáng tạo thành công việc thường ngày, theo đó động viên toàn bộ lãnh đạo cũng như nhân viên toàn công ty tích cực áp dụng các công cụ QTTG và đưa ra phát minh sáng kiến mới. Ngoài hệ thống VMPS đưa ra các phương pháp, cách thức tổ chức, các công cụ của QTTG thì công ty còn có hệ thống ELI (Everyday Lean Idea) nhằm hệ thống hóa và hướng dẫn cho toàn bộ cán bộ nhân viên áp dụng các công cụ của QTTG và ứng dụng những điểm mới trong hoạt động hàng ngày. ELI chủ yếu tập trung vào những vấn đề nhỏ, chi tiết, tỉ mỉ và gần gũi với hoạt động thường ngày. Hệ thống này không chỉ đem lại những lợi ích trước mắt mà còn hướng đến những lãnh đạo trong tương lai cũng sẽ tiếp tục đề cao tư duy tinh gọn và chú trọng đổi mới sáng tạo.

Virginia Mason luôn đặt trọng tâm và mục tiêu sau cùng là hướng đến khách hàng, xác định trải nghiệm của bệnh nhân là yếu tố điều tiết của đổi mới sáng tạo. Trong quá trình liên tục cải tiến, đổi mới sáng tạo đều không được xa rời sự hài lòng của bệnh nhân. Có những cải tiến đem lại lợi ích cho người lao động nhưng nếu ảnh hưởng đến bệnh nhân thì đều không được chấp thuận. Điều này đảm bảo một định hướng vững chắc và tương lai của Virginia Mason. Sau 10 năm đạt được nhiều thay đổi to lớn, công ty nhận thấy vẫn còn rất nhiều thứ cần phải tiếp tục đổi mới, có thể sau năm 2012 công ty không còn những thay đổi quá lớn như giai đoạn trước nhưng với định hướng và quan điểm vững chắc sẽ đảm bảo cho quá trình phát triển bền vững trong tương lai giống như hình ảnh con rùa trong hình …

Sau thành công của Virginia Mason, rất nhiều doanh nghiệp trong lĩnh vực này cũng cố gắng triển khai áp dụng QTTG và đổi mới sáng tạo, nhưng khó khăn chủ yếu đến từ khả năng chấp nhận thay đổi của lãnh đạo và sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa tư duy tinh gọn và hoạt động đổi mới sáng tạo. Mỗi doanh nghiệp lại có những cách thức tiếp cận và triển khai khác nhau, Memorial Hospital cũng đã khá thành công với việc tích hợp QTTG và đổi mới sáng tạo trong hoạt động. Họ đưa ra thuật ngữ "Innovisit" tạm dịch là Thăm quan đổi mới, đây là một hoạt động thường ngày và có tổ chức rõ ràng về việc gửi những nhân viên đi thăm quan các doanh nghiệp khác trong và ngoài ngành. Ở Memorial, việc đổi mới luôn được chú trọng, hỗ trợ bởi các nhà quản lý cấp cao cho nên Innovisit đã thu được nhiều kết quả tốt. Những cá nhân sau khi đã đi tham quan khảo sát các doanh nghiệp khác có thể chia sẻ thông qua những hội thảo đặc biệt hoặc các buổi đào tạo tại "Innovation Café" của chính công ty. Bản thân "Innovation Café" cũng là một phát kiến từ Innovisit. Do đó, Memorial đã khuyến khích, tạo động lực cho nhân viên liên tục tìm tòi, phát hiện những điểm mới, những cách thức khác trong mọi hoạt động thường ngày. Sau đó, công ty vẫn không ngừng tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo bằng việc lập ra

“Wizard School” – nơi đào tạo gần như toàn bộ nhân viên để tư duy sáng tạo hơn. Để làm được điều này, nhà quản trị cấp cao của công ty phải là người sẵn sàng chấp nhận đổi mới vì trong quá trình đổi mới chắc chắn sẽ có nhiều khó khăn và những thiệt hại ban đầu nhưng với quyết tâm và cam kết dài hạn với việc áp dụng những công cụ phù hợp của QTTG sẽ dần đạt được những lợi ích khác biệt.

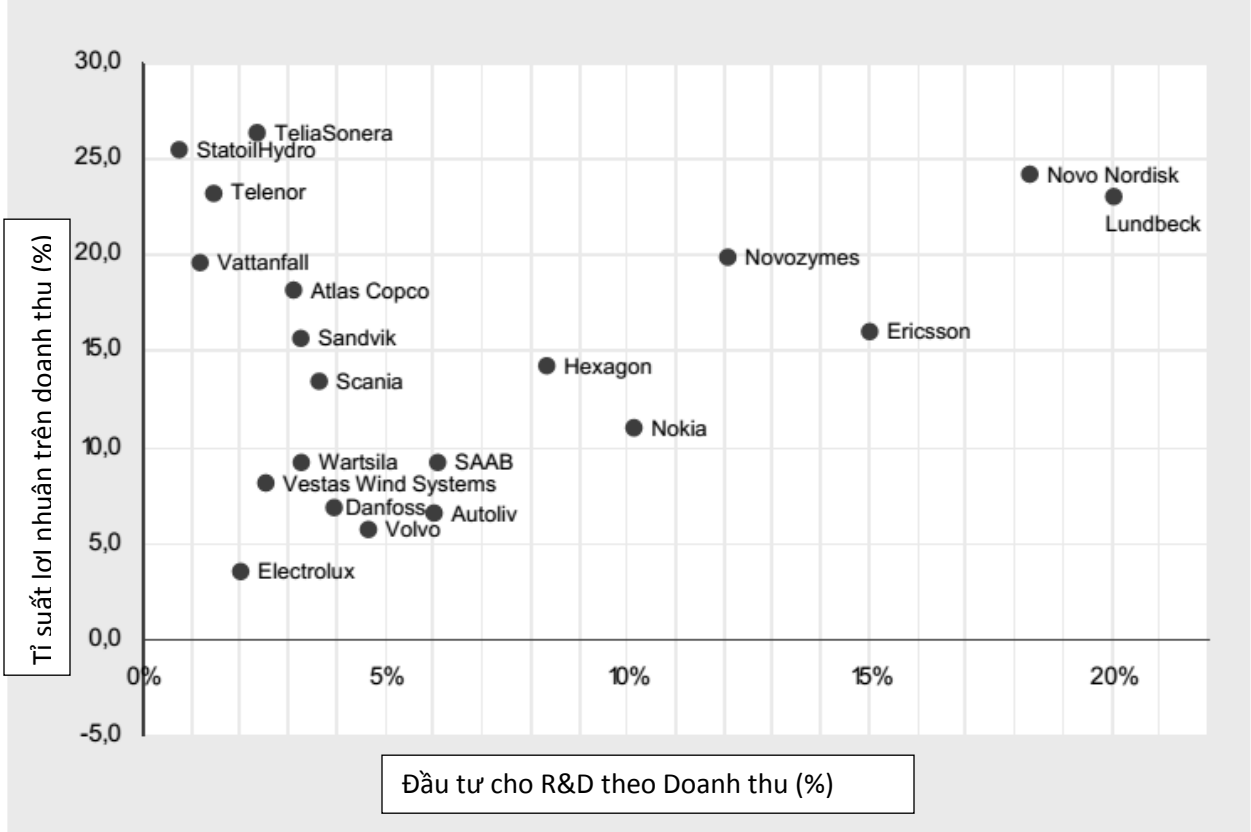
Theo tạp chí Mike Wagner (2013), một doanh nghiệp chăm sóc sức khỏe khác là Kaiser Permanente cũng có những hoạt động tài trợ cho các chuyến đi tương tự như Memorial. Tuy nhiên, khó khăn của Kaiser lại ở khâu truyền tải rộng rãi những phát kiến mới ra toàn bộ công ty do quy mô rất lớn lên đến 175.000 cán bộ nhân viên. Do vậy, công ty đã lập ra đơn vị Tư vấn đổi mới (Kaiser’s Innovation Consultancy), một đơn vị tư vấn nội bộ với hoạt động thường ngày là thử nghiệm và đánh giá kết quả các dự án thí điểm. Với những kết quả tích cực thu được từ các dự án thí điểm sẽ khuyến khích các bộ phận khác trong tập đoàn tích cực đưa ra phát kiến mới và cải tiến liên tục hoạt động của mình. Ngoài ra, đơn vị Tư vấn đổi mới còn đẩy nhanh việc áp dụng các ý tưởng mới bằng cách thực hiện nhiều công việc cần thiết để triển khai các ý tưởng mới tại nhiều đơn vị khác nhau và người quản lý các cấp không bị gánh nặng với việc chia sẻ và truyền bá ý tưởng với người khác.

4.2. Kinh nghiệm của một số doanh nghiệp vùng Scandinavia

Các doanh nghiệp đã áp dụng thành công QTTG với tăng cường năng lực đổi mới ở khu vực này có thể kể đến là ECCO, LINAK, Ramboll Oil & Gas, Exhauto và Coloplast. Nhận thấy được vai trò to lớn của QTTG đem lại cho công ty Toyota cũng như cho các doanh nghiệp khác tại Nhật Bản, đồng thời cũng thấy được tầm quan trọng của năng lực đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp, các công ty ở vùng Scandinavia đều tham gia, đầu tư tích cực vào hoạt động nghiên cứu và phát triển. Tuy nhiên hoạt động đầu tư, phát triển hay nhìn chung là đầu tư để nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo không phải lúc nào cũng có hiệu quả. Rất nhiều doanh nghiệp trên thế giới đã chi tiêu rất nhiều cho đầu tư phát triển, nhưng lợi nhuận đem lại không thực sự đáng kể so với chi phí bỏ ra.

Năm 2007, trong số 50 công ty công nghệ lớn nhất toàn cầu thì Apple có chi phí cho nghiên cứu và phát triển là thấp nhất tính theo phần trăm doanh thu (chỉ 3,2 %) nhưng vẫn được coi là công ty sáng tạo nhất trong 3 năm liên tiếp 2006, 2007, 2008 theo khảo sát của Boston Consulting Group (BCG).

Hình 04. Kết quả của việc đầu tư cho nghiên cứu phát triển của các doanh nghiệp Bắc Âu năm 2008.



Nguồn: Ủy ban Châu Âu, 2008

Nhìn vào hình 04, một số doanh nghiệp lớn như Nokia, Ericsson với mức đầu tư rất lớn cho nghiên cứu phát triển nhưng lại chỉ có tỷ suất lợi nhuận trên doanh thu không thực sự cao nếu so với một số doanh nghiệp như Telia Sonera hay Telenor. Nhận thức được điều đó, một số doanh nghiệp đã bắt đầu triển khai QTTG như một công cụ để nâng cao hiệu quả đổi mới sáng tạo.

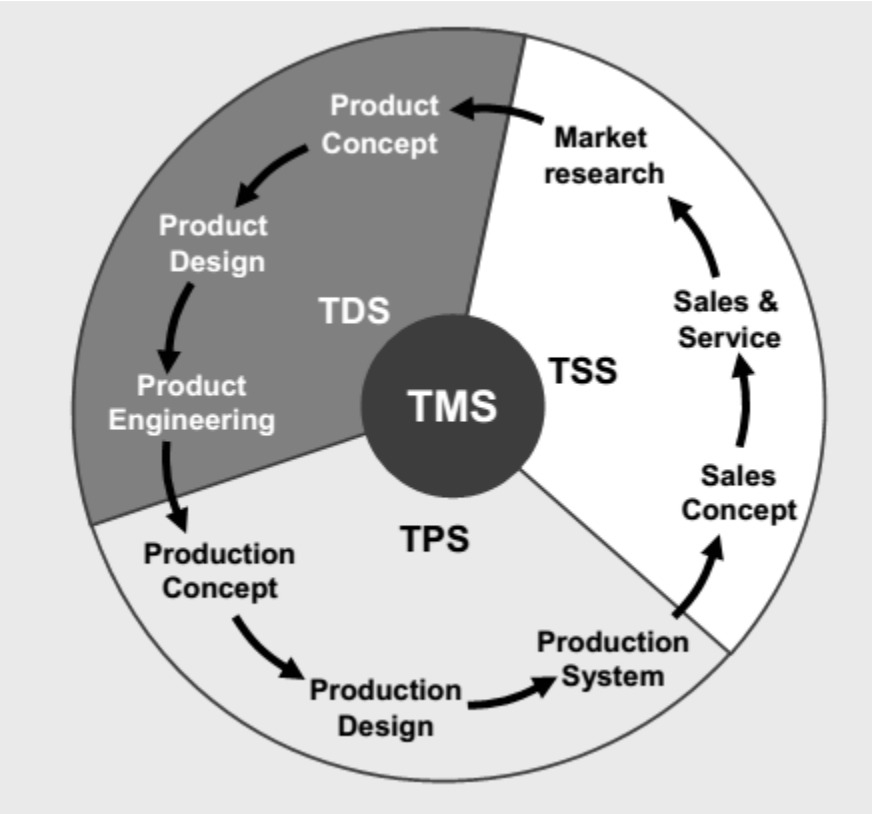
a. Nhận thức về QTTG và nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo

Theo Claus Sehested và Henrik Sonnenberg (2010), các doanh nghiệp vùng Scandinavia luôn luôn chú trọng đến nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và coi đó như một chiến lược lâu dài để nâng cao vị thế cạnh tranh trên thị trường. Tuy nhiên cũng nhận thấy tầm quan trọng của tính hiệu quả trong hoạt động này, các doanh nghiệp đã nhận thấy được 2 khó khăn chính trong việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo là: Khó khăn nhận biết điều gì đem lại tác động lớn nhất và khó khăn tạo ra và duy trì sự cải tiến. Nếu như khó khăn đầu tiên nhấn mạnh vào việc nhiều doanh nghiệp không biết bắt đầu từ đâu, không biết dự án nào, bộ phận nhân viên nào cần ưu tiên nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo thì khó khăn thứ hai liên quan đến sự cam kết lâu dài và việc duy trì liên tục hoạt động này. Khi đó, các doanh nghiệp ở vùng này bắt đầu sử dụng cụm từ "lean innovation" (tạm dịch: đổi mới một cách tinh gọn) như một phương thức để tiến hành hoạt động đổi mới sáng tạo một cách hiệu quả hơn. Cụm từ này xuất phát từ việc một loạt

doanh nghiệp cố gắng áp dụng và triển khai QTTG sau sự thành công của Toyota đặc biệt trong giai đoạn 2003 đến 2006. Quản trị tinh gọn lúc này không chỉ còn là việc sản xuất tinh gọn mà đã trở thành cách thức tư duy và cách thức quản trị, cụm từ "lean innovation" muốn nói đến việc áp dụng đổi mới sáng tạo một cách đơn giản, khả thi nhất và hiệu quả nhất.

Các doanh nghiệp này cũng nhận thấy hoạt động phát triển sản phẩm và dịch vụ là một công đoạn quan trọng trong toàn hệ thống quản trị và cũng học hỏi từ Toyota, hệ thống TDS (Toyota Development System) được chú trọng nghiên cứu và áp dụng.

Hình 05. Hệ thống phát triển Toyota (TDS) trong tổng thể hệ thống quản trị của Toyota (TMS)



Nguồn: Allen Ward, Jeffrey K. Liker, John J. Cristiano and Durward K. Sobek II, 1995

Một số tác động rõ rệt trong các doanh nghiệp có thể kể đến sau khi áp dụng quản trị tinh gọn trong giai đoạn phát triển sản phẩm có thể kể đến như sau:

Tại công ty Coloplast, QTTG giúp nhân viên suy nghĩ nhiều hơn về cách thức phát triển các dự án mới và chú trọng những bất cập trong hoạt động này. Điều đó dẫn đến thời gian để ra đời một dự án mới giảm đáng kể, chỉ còn khoảng 6 tháng với mỗi dự án hoàn chỉnh mà không có bất cứ tác động tiêu cực nào đến nguồn năng lượng hay đến khả năng sáng tạo của nhân viên.

Công ty Exhausto bắt đầu áp dụng QTTG từ 2006 và đã tạo ra môi trường chung để thảo luận về cải tiến trong sản xuất và phát triển. Nhờ đó, các nhà quản trị nhận được rất nhiều ý tưởng cho quy trình đổi mới sáng tạo, từ đó nâng cao được: chất lượng sản phẩm do liên tục theo dõi, phù hợp với khách hàng nhờ tăng trao đổi với khách hàng, giảm thời gian làm lại nhờ thực hiện song song nhiều dự án mới, giảm áp lực lên các nguồn lực chính nhờ cải thiện kế hoạch.

Ở Công ty Ramboll Oil and Gas, những dự án mới được triển khai nhanh hơn và chỉn chu hơn, tập trung vào khách hàng và những giá trị đem lại cho khách hàng, tăng mức độ hài lòng về công việc cho nhân viên nhờ vào việc tăng cường trao đổi thảo luận và tìm cách giải quyết ý tưởng của từng nhân viên.

LINAX, ECCO và nhiều công ty khác nữa cũng đều nhận được thành quả tích cực từ việc triển khai đổi mới sáng tạo một cách tinh gọn. Những kết quả chung có thể thấy được là việc tạo ra sản phẩm mới sẽ nhanh hơn, chất lượng tốt hơn, đáp ứng tốt cả về nhu cầu khách hàng lẫn phù hợp với năng lực sản xuất của chính công ty.

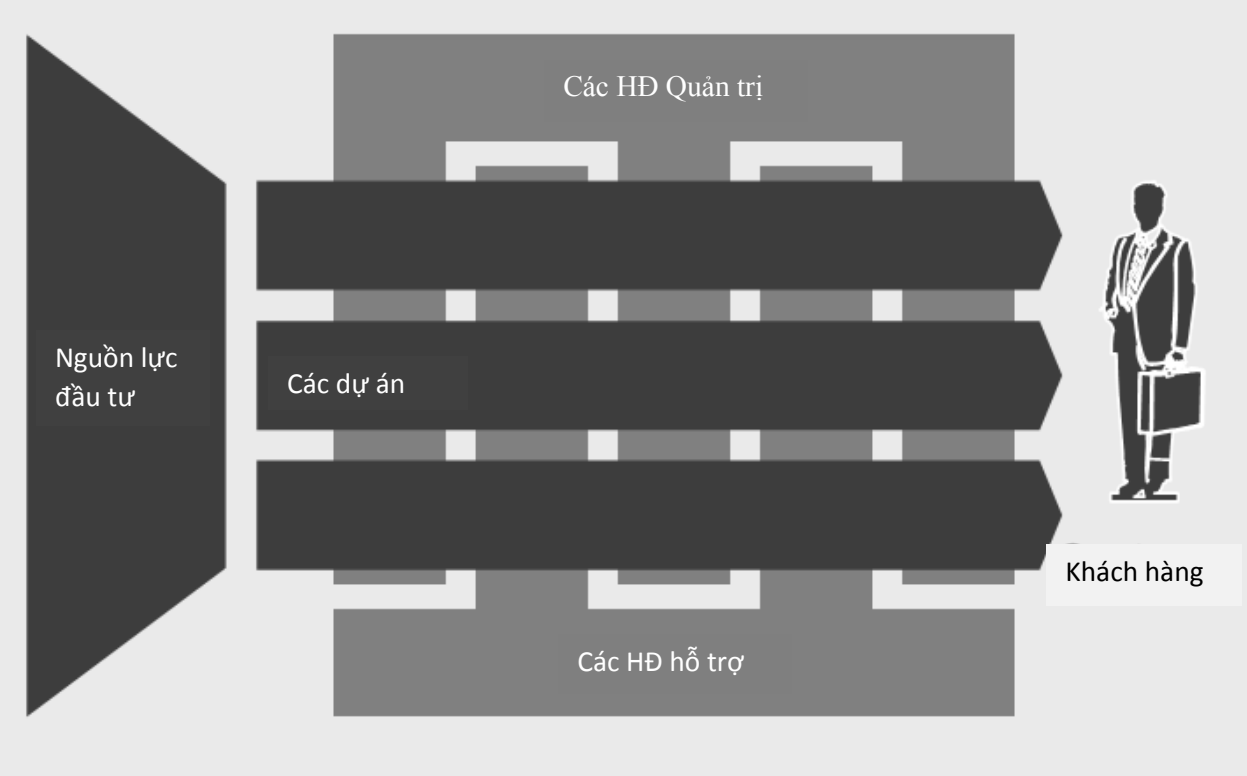
b. Kinh nghiệm triển khai

Nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo đảm bảo sẽ tạo ra những thay đổi vượt bậc, đem lại những tác động chủ động đến kết quả hoạt động kinh doanh và những tác động tích cực khác đến môi trường và xã hội. Các doanh nghiệp làm mọi việc để xây dựng một hệ thống đổi mới sáng tạo hiệu quả: cải tiến quy trình phát triển, nâng cao kỹ năng lãnh đạo của người quản lý, nâng cao kiến thức cho người lao động … Tuy nhiên, thách thức chính là làm sao triển khai toàn bộ những việc này đồng thời, cùng lúc để phát triển một cách đồng đều, liên tục cải tiến trong dài hạn.

Do đó, cần phải đưa ra một mục tiêu, tầm nhìn chung cho toàn bộ hệ thống này. Tầm nhìn này cần được phổ biến rộng rãi cho toàn bộ cá nhân trong doanh nghiệp để họ tham gia tích cực vào hoạt động đổi mới sáng tạo nhằm tạo ra những sản phẩm, dịch vụ hướng đến khách hàng và tạo ra giá trị cho khách hàng. Cần hướng ước mơ của mọi người cố gắng đạt được là tạo ra một điều gì đó cho một nhóm người dùng mà không có ai từng tạo ra được. Một số doanh nghiệp đã thành công với những sản phẩm như vậy như Saxo Bank đã tạo ra thị trường mua bán chứng khoán online hay công ty dược Novo Nordisk đã sáng tạo ra bút Novopen giúp cho cuộc sống hàng triệu người đái tháo đường dễ dàng hơn.

Nhìn chung các doanh nghiệp vùng Scandinavia nhìn nhận hệ thống đổi mới theo 4 thành phần, mỗi thành phần đều có mục tiêu riêng và đều hỗ trợ cho tầm nhìn chung của hoạt động đổi mới sáng tạo.

Hình 06. Thành phần chính của hệ thống đổi mới sáng tạo



Nguồn: Claus Sehested Henrik Sonnenberg, 2011

Các công ty chuyển tầm nhìn của mình thành các hành động thông qua các dự án, các dự án để thành công cần có công tác quản trị, cần có các nguồn lực và sự hỗ trợ của nhiều đơn vị khác nhau và cần hướng đến khách hàng. Một dự án có thể là cải tiến quy trình, tạo ra sản phẩm dịch vụ mới hay áp dụng công nghệ mới đều là biểu hiện của hoạt động đổi mới sáng tạo. Việc nâng cao hiệu quả của từng thành phần cũng chính là nâng cao hiệu quả chung của toàn bộ hệ thống đổi mới sáng tạo.

QTTG lúc này sẽ dễ dàng triển khai và đem lại tác động đến từng thành phần này và sẽ giúp nâng cao được năng lực đổi mới sáng tạo cho các doanh nghiệp:

- QTTG trong quản lý là đem những công cụ và triết lý của QTTG vào cách thức lãnh đạo, từ đó nâng cao kỹ năng lãnh đạo như kiểm soát thường xuyên để liên lục cải tiến, hướng quy trình theo chu trình kéo để giảm tồn kho.
- QTTG trong quản lý nguồn lực là sử dụng các công cụ của QTTG để tạo ra những điều kiện đơn giản nhất và tiện lợi nhất để các dự án được thực hiện dễ dàng.

Điều đó có nghĩa là chiến lược của công ty phải đơn giản, dễ hiểu và phổ biến rộng rãi để các dự án được thực thi dễ dàng.

- QTTG trong các dự án thể hiện 2 triết lý của QTTG là "Làm những điều đúng" và "làm một cách đúng đắn", có nghĩa là đảm bảo được về đầu ra và quá trình thực hiện hiệu quả.
- QTTG trong thành phần hỗ trợ các dự án để đảm bảo việc hỗ trợ đầy đủ, kịp thời là tăng cường trao đổi, xử lý vướng mắc ngay khi phát sinh và phổ biến mục tiêu chung để các bộ phận có liên quan tích cực tham gia hỗ trợ.

Với các doanh nghiệp vùng Scandinavie, nhìn chung việc áp dụng QTTG được thực hiện trong mục tiêu tăng hiệu quả của đầu tư đổi mới sáng tạo và thường được cụ thể hóa bằng những hoạt động, những dự án phát triển. Bản thân những dự án này đều cần có quy trình và cách thức triển khai, với QTTG, việc thực hiện nghiên cứu, phát triển sẽ diễn ra bài bản và hiệu quả hơn từ đó giúp tăng cường năng lực đổi mới sáng tạo rõ rệt trong các doanh nghiệp.

5. Bài học kinh nghiệm cho Việt Nam

Có thể nói việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo là một mục tiêu liên tục và kéo dài từ ngắn hạn đến dài hạn còn QTTG là một trong những cách thức để thực hiện mục tiêu. Cả hai vấn đề này đều đang rất cần thiết ở Việt Nam khi mà mức độ cạnh tranh ngày càng tăng, không chỉ trong nước và quốc tế, nên đòi hỏi tất cả các doanh nghiệp muốn tồn tại phải không ngừng thay đổi, cải tiến để hoạt động hiệu quả hơn. Một số bài học kinh nghiệm có thể nhận thấy để áp dụng thành công QTTG lẫn nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo như sau:

Thứ nhất, yếu tố văn hóa, nhận thức đóng vai trò rất to lớn trong việc áp dụng thành công quản trị tinh gọn cũng như tăng cường năng lực đổi mới. Trong bản thân mỗi cá nhân bên trong doanh nghiệp đều cần phải có ý thức tham gia vào nhằm cắt giảm lãng phí và cải thiện hiệu quả. Để làm được điều này, các doanh nghiệp cần chú trọng công tác đào tạo, tuyên truyền, phổ biến, hướng dẫn song song với chế độ đãi ngộ để nâng cao nhận thức mỗi cá nhân, cũng như cải thiện văn hóa toàn doanh nghiệp. Việc cải thiện văn hóa doanh nghiệp cần diễn ra liên tục, kéo dài để có thể thay đổi 1 cách toàn diện về hành vi, cách thức suy nghĩ và cách thức tổ chức làm việc. Theo Phan Chí Anh (2015), "Quản trị tinh gọn nhấn mạnh sự học hỏi, sáng tạo và cải tiến liên tục", nếu như mỗi cá nhân đều có ý thức chủ động học hỏi, sáng tạo, đổi mới trong công việc nhằm liên tục cải tiến, nâng cao chất lượng công việc của mình thì toàn bộ hoạt động bên trong doanh nghiệp sẽ tự nhiên trở nên tinh gọn, ít lãng phí, năng suất chất lượng cao và thỏa mãn nhu cầu khách hàng.

Thứ hai, công tác đánh giá nguồn lực bên trong doanh nghiệp, các điều kiện bên ngoài và khả năng áp dụng thành công cần hết sức chú trọng. Mỗi quốc gia, mỗi khu vực, mỗi ngành nghề, mỗi thị trường đều có những đặc điểm rất khác nhau và bản thân các

doanh nghiệp cũng có những nguồn lực rất đa dạng. Do vậy, để đảm bảo việc triển khai hệ thống quản trị tinh gọn, áp dụng những thay đổi trong đổi mới sáng tạo cần được xem xét đánh giá kỹ, tránh tình trạng các doanh nghiệp áp dụng quản trị tinh gọn theo trào lưu và thực hiện bằng cách bắt chước, áp dụng máy móc từ doanh nghiệp khác sang. Các doanh nghiệp cần nắm được nhu cầu, mục tiêu cụ thể, thấy được sự cần thiết của việc liên tục cải tiến, thay đổi để tăng khả năng cạnh tranh trong từng điều kiện kinh doanh cụ thể. Việc nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo và áp dụng QTTG đều cần hiểu rõ nguồn lực vật chất cũng như nguồn nhân lực đây sẽ là chiến lược dài hạn, cần sự nỗ lực liên tục không ngừng nghỉ. Công tác đánh giá vẫn cần được triển khai thường xuyên trong quá trình áp dụng, do các điều kiện bên ngoài cũng như nguồn lực của doanh nghiệp liên tục thay đổi. Việc đánh giá chính xác sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra mục tiêu phù hợp và tổ chức thực hiện một cách dễ dàng.

Thứ ba, sự cam kết của lãnh đạo doanh nghiệp và tổ chức đổi mới sáng tạo một cách có hệ thống cùng với QTTG trong chiến lược dài hạn sẽ đảm bảo cho sự thành công. Người lãnh đạo doanh nghiệp đóng vai trò rất to lớn trong việc áp dụng những hệ thống mới, nếu không nhận được sự cam kết lâu dài của người lãnh đạo thì các hệ thống này đều khó có thể kéo dài. Đi kèm với cam kết dài hạn của người lãnh đạo doanh nghiệp thì cần có một lộ trình phù hợp. Điều đó sẽ giúp cho các nhà quản trị các cấp có thể đặt ra những mục tiêu cụ thể cho từng giai đoạn áp dụng để đảm bảo cho việc triển khai diễn ra liên tục, chắc chắn và gắn với lợi ích chung của doanh nghiệp.

Thứ tư, việc lựa chọn các công cụ, thiết kế các hoạt động cần phù hợp với tình hình thực tiễn, chú trọng vào chất hơn vào lượng. Trên thế giới hiện nay có rất nhiều các công cụ, kỹ thuật khác nhau trong quản trị tinh gọn như JIT, Kaizen, 5S, Jidoka … tuy nhiên tùy theo lộ trình áp dụng và các mục tiêu cụ thể mà doanh nghiệp có thể chọn những công cụ nào phù hợp nhất với mục tiêu cụ thể. Việc áp dụng cần chú trọng vào chất lượng, tránh áp dụng tràn lan nhiều công cụ khác nhau cho nhiều bộ phận khác nhau mà không thấy được ý nghĩa của mỗi hoạt động trong từng bộ phận. Theo Phan Chí Anh (2015), "Quản trị tinh gọn nhấn mạnh vào khía cạnh ứng dụng của các hoạt động thực hành", mỗi hoạt động thực hành hay mỗi công cụ cần được xem xét mức độ phù hợp để ứng dụng tốt nhất trong việc triển khai trong từng bộ phận trong doanh nghiệp. Tránh áp dụng các công cụ một cách máy móc, cứng nhắc sẽ làm hạn chế khả năng sáng tạo của nhân viên, ảnh hưởng đến năng lực đổi mới sáng tạo. Việc chú trọng vào chất lượng sản phẩm, chất lượng quá trình hoạt động sẽ là điều kiện cơ bản cho áp dụng quản trị tinh gọn, một công cụ phù hợp là công cụ đảm bảo liên tục nâng cao chất lượng, liên tục đổi mới. Do vậy, các công cụ kỹ thuật hiện nay không phải là bất biến mà các doanh nghiệp cần chủ động sáng tạo, điều chỉnh hay tạo ra những công cụ phù hợp nhất với bản thân doanh nghiệp trong mỗi giai đoạn cụ thể là hết sức cần thiết.

6. Kết luận

Mặc dù quản trị tinh gọn và hoạt động nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo có một số điểm không thống nhất, nhiều doanh nghiệp trên thế giới vẫn triển khai tương đối thành công đồng thời cả 2 hoạt động này. Nếu chỉ áp dụng một cách máy móc, rập khuôn những công cụ của quản trị tinh gọnkhông những không nâng cao được hiệu quả hoạt động mà còn khiến kìm hãm khả năng sáng tạo của toàn bộ người lao động, loại bỏ hoàn toàn các ý tưởng mới, thậm chí không khuyến khích việc áp dụng bất cứ thay đổi nào. Chính việc hiểu rõ bản chất sẽ giúp doanh nghiệp áp dụng một cách linh hoạt những công cụ phù hợp nhất với chiến lược hoạt động, tạo động lực cải tiến quy trình, nâng cao năng suất hiệu quả hoạt động, từ đó giúp cân bằng giữa công tác kiểm soát chi phí với thúc đẩy đổi mới sáng tạo và giúp nâng cao năng lực cạnh tranh.

Tài liệu tham khảo

1. Allen Ward, Jeffrey K. Liker, John J. Cristiano and Durward K. Sobek II, 1995, "The Second Toyota Paradox: How Delaying Decisions Can Make Better Cars Faster", *MIT Sloan Management Review*.
2. Claus Sehested, Henrik Sonnenberg, 2011, *Lean Innovation: A Fast Path from Knowledge to Value*, Springer, ISBN 978-3-642-15894-0.
3. Durand T., 1992, "Dual technological trees: Assessing the intensity and strategic significance of technological change", *Research Policy*, vol 21, pp. 361-380.
4. D. Mehri, 2006, "The darker side of Lean: An insider's perspective on the realities of the Toyota Production System", *Academy of Management Perspectives*, vol. 20, no. 2, pp. 21-42.
5. Galbraith J. R., 1983, "Designing the innovating organization", *Organizational Dynamics*, vol. 10, pp. 5-25.
6. Greve H. R. , 2007, *Exploration and exploitation in product innovation*, Industrial and Corporate Change, pp. 945-975.
7. Hongyi Chen, Ryan Taylor, 2009, *Exploring the impact of Lean Management on Innovation Capability*, PICMET 2009 Proceedings, August 2-6, pp. 826-834.
8. Hasan, Zu'bi, 2014, "Evaluating the relationship between lean manufacturing dimensions and radical product innovation in the Jordanian pharmaceutical sector", *European Scientific Journal*, vol. 10 no. 28.
9. Hindo B., 2007, "At 3M, a struggle between efficiency and creativity", *Business Week*, vol. 11, pp 8-14.
10. Japan Human Relations Association, 1995, *Improvement Engine: Creativity and Innovation Through Employee Involvement--The Kaizen Teian Approach*, ISBN-13: 978-1563270109.
11. James Womack and Daniel Jones, 1996, "Beyond Toyota: How to Root Out Waste and Pursue Perfection", *Harvard Business Review*, pp. 4-16.
12. Jeffrey K. Liker, 2004, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw Hill Professional.

13. Mike Wagner, 2013, “Bringing Outside Innovations into Health Care”, *Harvard Business Review.*
14. Paul Plsek, 2014, *Accelerating Health Care Transformation with Lean and Innovation: The Virginia Mason Experience*, CRC Press.
15. R. M. Henderson and K. B. Clark, 1990, *Architectual innovation: The reconfiguration of exsisting product technologies and the failure of established firms*, Administrative Science Quarterly, vol. 35, no. March 1990, pp. 9-30.
16. S. A. Melnyk, 2007, *Lean to a fault?*, CSCMP’s Supply Chain Quarterly, vol. 3.
17. Twiss B. C. and Twiss B. C., 1980, *Managing technological innovation*, vol. 2, London Longman.
18. W. J. Abernathy and J. Utterback, 1978, “Patterns of industrial innovation”, *Technology review*, vol. 80, no. 7, pp. 40-47.
19. W. J. Abernathy and K. B. Clark, 1985, “Innovation: Mapping the winds of creative destruction”, *Research Policy*, vol. 14, no. 1, pp. 3-22.