



# QUẢN LÝ SẢN XUẤT THEO NGUYÊN LÝ KÉO – THẺ KANBAN

TRÌNH BÀY:

**Ms. BÙI THỊ HƯƠNG GIANG**

- ❖ Master of business ( Marketing )
- ❖ Swinburne University of Technology
- ❖ Director of AT Group

# I. THẾ NÀO LÀ HỆ THỐNG KÉO TRONG QUẢN LÝ SẢN XUẤT ?

- Theo Công ty Quản lý Quỹ đầu tư Mekong Capital, sản xuất kéo là luồng sản xuất trong nhà máy được điều tiết bởi yêu cầu từ công đoạn cuối quy trình. Nghĩa là, khi nào có tín hiệu từ công đoạn sau thì công đoạn trước mới tiến hành gia công nguyên liệu.
- Ví dụ, trong hệ thống kéo, một đơn đặt hàng tạo ra nhu cầu về thành phẩm, thành phẩm đó sẽ được hoạch định về kế hoạch giao hàng, sản xuất, mua nguyên vật liệu... để đáp ứng cho đơn hàng đó.

# CÂU HỎI LỚN

- Khái niệm về mô hình sản xuất đẩy, mô hình sản xuất kéo đã hình thành nên những khái niệm tương ứng tiếp theo như “make/build to stock” hay “make/build to order” (sản xuất theo lượng tồn kho hay sản xuất theo đơn đặt hàng). Sau đó, những chiến lược quản trị sản xuất hiệu quả dần được hình thành, ảnh hưởng đến các hoạt động sản xuất - kinh doanh tiếp theo của doanh nghiệp. Vậy mô hình nào mới phù hợp với doanh nghiệp?

Doanh nghiệp muốn xác định chiến lược sản xuất của mình là theo chiến lược đẩy hay chiến lược kéo. Mô hình này được dựa trên đặc tính của sản phẩm cung ứng cho thị trường qua 2 yếu tố



Tính không chắc chắn về nhu cầu (demand uncertainty, tức sự không chắc chắn trong nhu cầu khách hàng)



Tính kinh tế nhờ quy mô (economies of scale, được hiểu là sự gia tăng lượng sản phẩm trên một quy trình sản xuất làm giảm chi phí sản xuất trung bình của một đơn vị sản xuất).

# CÁC LOẠI SẢN PHẨM ĐƯỢC TƯƠNG ỨNG VỚI 2 ĐẶC TÍNH TRÊN.


Khi mức độ không chắc chắn về nhu cầu của sản phẩm cao và việc tích hợp các đơn hàng lại không giúp cắt giảm chi phí thì nên áp dụng chiến lược kéo.

Khi đạt được tính kinh tế nhờ quy mô nhờ tích hợp các nhu cầu được dự báo và mức độ không chắc chắn về nhu cầu tiêu thụ thấp, doanh nghiệp nên áp dụng chiến lược đẩy.



## II. NGUYÊN LÝ HOẠT ĐỘNG CỦA HỆ THỐNG KÉO

Nguyên lý của hệ thống “kéo” là kiểm soát được dịch chuyển từ đầu đến cuối dây chuyền, sản lượng của khâu trước được cân đối với năng lực của khâu sau. Và chìa khóa của hệ thống kéo này, trong Sản xuất Tinh gọn, là “thẻ Kanban”.

Tên kho <b>C-2-3</b>		Nơi dùng <b>Chuyên lắp D23</b>		Lộ trình cấp 
Số linh kiện <b>17634-22631-12</b>				<b>Xanh</b>
Tên linh kiện <b>Miếng đệm</b>				Số linh kiện chứa trong thùng
Số Kanban <b>132</b>	Tổng số thẻ <b>5</b>	Thẻ số <b>2</b>	Ngày tháng 26-11-	<b>200</b>

Mấu chốt của hệ thống kéo là thấy được bạn có thể kéo với một kanban số lượng hàng nhỏ như thế nào. Bạn sẽ cần một con số nhất định nào đó để quản lý sự biến đổi tự nhiên trong quá trình (công suất, hiệu suất tăng giảm nhẹ do nhân sự nghỉ giữa giờ, đi vệ sinh, máy móc ngừng ngán, ngừng máy nạp nguyên liệu, ...), nhưng bạn sẽ không cần hơn con số kanban tối đa đó. Giảm số lượng hàng được kéo, thậm chí chỉ một đơn vị cho mỗi kanban, là một cách làm rõ những vấn đề về thắt cổ chai có hiệu quả trong hệ thống. Từ đó, các điểm thắt cổ chai của value-stream-mapping trong hệ thống sản xuất tinh gọn của bạn sẽ hiện rõ, giúp bạn tìm thấy cơ hội cải tiến hiệu suất toàn chuỗi, hệ thống trở nên tinh gọn hơn.



# VẬY TẠI SAO PHẢI DỪNG HỆ THỐNG KÉO TRONG SẢN XUẤT ?

Một hệ thống sản xuất mà nguồn lực chỉ chảy tới khi phải thay những gì đã được tiêu thụ. Nói cách khác, một hệ thống kéo khi vật liệu chỉ chuyển động khi bước tiếp theo có yêu cầu.

Loại bỏ sản xuất thừa và kiểm soát mức tồn kho  
Giúp đồng bộ hóa sản xuất các cơ phận (đặc biệt thiết yếu đối với các cơ phận lắp ráp)

Nền nếp hóa quá trình sản xuất  
Nhận dạng điểm cổ chai  
Tạo điều kiện để khách hàng kéo hệ thống sản xuất nhằm phục vụ đúng yêu cầu của họ

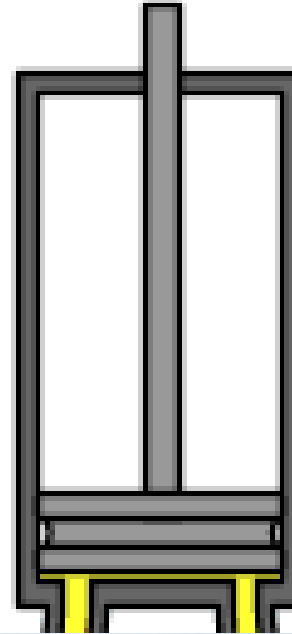


## VÍ DỤ

Thẻ kanban là thiết bị điều khiển có tác dụng người trao, khâu sau, nói với người nhận thẻ, khâu trước đó, là

“Đưa tôi N đơn vị (bán thành phẩm / thành phẩm), và chỉ N đơn vị thôi. Khi bạn đã làm xong số lượng đó, hãy dừng lại! Chờ đợi cho đến khi bạn có thẻ Kanban tiếp theo”

Và như vậy, có thể công đoạn trước ngừng lại, không làm gì cả trong khi công đoạn sau “tiêu thụ” hết lượng N công đoạn trước đã giao. Điều này có thể, nếu không nói là chắn chắn, phát sinh chi phí, nhưng trong đa số các trường hợp, nó không như lớn như chi phí cho việc tồn đọng bán thành phẩm, tồn kho hàng hóa.



### III. THẺ KANBAN LÀ GÌ?

- Kanban là một công cụ để vận hành hệ thống JIT (Just in time). Đó là một chiếc nhãn hoặc thẻ, thường được bọc bên trong một bao bì nhựa. Trên Kanban, thường chứa những thông tin sau:





# MẪU THẺ KABAN

Part Description				Part Number	
Smoke-shifter, left handed.				14613	
Qty	20	Lead Time	1 week	Order Date	9/3
Supplier	Acme Smoke-Shifter, LLC			Due Date	9/10
Planner	John R.	Card 1 of 2			
		Location	Rack 1B3		

ĐẠI KIM ↔	KHO TVC ↔	MAY
MÃ HÀNG	KÝ HIỆU	SỐ LG, CÁN BÀN
<b>HL-150</b>	<b>79017-620V0</b>	<b>30</b>
TÊN HÀNG	PAD, SEAT BACK N01, N02, N03	

## IV. PHƯƠNG PHÁP KANBAN:

- Trong một xưởng sản xuất, bước làm việc thứ N chỉ sản xuất một khi được chỗ làm việc thứ N+1 yêu cầu. Chỗ làm việc này lại chỉ sản xuất khi có yêu cầu từ chỗ làm việc thứ N+2... chỗ làm việc cuối cùng chỉ sản xuất khi làm thỏa mãn yêu cầu khách hàng.
- Phương pháp này cần phải có một hệ thống thông tin truyền nhanh những nhu cầu từ hạ nguồn (chỗ làm việc cuối cùng) về thượng nguồn. Dòng thông tin của phương pháp Kanban đi ngược so với dòng vật chất và là tín hiệu để bắt đầu dòng vật chất theo các thông tin mà Kanban quy định.





## V. LỢI ÍCH KHI DÙNG KABAN ?

Là công cụ hướng dẫn: là công cụ hướng dẫn sản xuất và vận chuyển. (Sản xuất chi tiết, sản phẩm nào, vận chuyển bao nhiêu...).

Tự kiểm tra: để ngăn ngừa sản xuất thừa. Mỗi công đoạn tự kiểm tra để đảm bảo chỉ sản xuất những chi tiết, sản phẩm với số lượng cần thiết, tại thời điểm cần thiết.

Kiểm tra bằng mắt: thẻ Kanban không chỉ chứa thông tin bằng số mà còn chứa thông tin vật lý. (Ví dụ: các thẻ Kanban màu trắng, xanh lá, và vàng: màu trắng hoặc xanh thì chưa cần sản xuất ngay, màu vàng là tín hiệu việc sản xuất phải được bắt đầu).

Cải tiến hoạt động: Kanban duy trì mức tồn kho tối thiểu, giảm chi phí sản xuất, nhờ vậy doanh nghiệp hoạt động có hiệu quả hơn.

# TÌNH HUỐNG

Câu chuyện quản lý sản xuất trong một công ty sản xuất đồ gỗ xuất khẩu: Một đơn hàng sản xuất 10 nghìn ghế ngồi xuất khẩu, đến lúc tổng kết đơn hơn thì số lượng sản xuất lớn hơn con số 10 nghìn bao gồm cả tỷ lệ hao hụt hư hỏng. Thực trạng trên do rất nhiều khâu trong công tác quản lý, công đoạn làm chân ghế thừa số lượng theo yêu cầu, công đoạn lưng ghế thấy vậy sản xuất thêm lưng để cho chọn bộ cùng với chân thể là số lượng lớn dư ra để làm gì đây? chưa nói giao hàng tại sao bị trễ ...



# CẢM ƠN CÁC BẠN ĐÃ LẮNG NGHE

**MỌI CHI TIẾT GÓP Ý XIN LIÊN HỆ :**

**Ms. BÙI THỊ HƯƠNG GIANG**

**Hotline : [.....]**

**Mail : [.....]**