

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Thùy Dương** - Tác động của khủng hoảng dịch bệnh Covid-19 và chính sách hỗ trợ của Chính phủ đến hiệu quả doanh nghiệp FDI tại Việt Nam. **Mã số: 160.1DEco.11** 3  
*Impact of the Covid-19 Epidemic Crisis and Governmental Policies on the Business Performance of FDI Enterprises in Vietnam*
- 2. Hồ Thị Lam** - Tác động của đô la hóa đến tăng trưởng kinh tế: bằng chứng tại các quốc gia ASEAN. **Mã số: 160.1SMET.11** 14  
*The Impact of Dollarization on Economic Growth: Empirical Evidence in ASEAN Countries*
- 3. Nguyễn Thị Phương Thảo và Trương Bảo Quỳnh Trâm** - Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định tham gia vào nền kinh tế chia sẻ của người tiêu dùng Việt Nam thông qua nền tảng Airbnb. **Mã số: 160.1TrEM.11** 25  
*Factors Affecting Consumers' Intention to Participate in the Sharing Economy Through the Airbnb Platform*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 4. Nguyễn Văn Ít** - Mối quan hệ giữa sản xuất tinh gọn, quản lý chất lượng và hiệu suất kinh doanh tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn TP.Hồ Chí Minh. **Mã số: 160.2BAdm.21** 36  
*The Relationship Between Lean Production, Quality Management and Business Performance at Manufacturing Enterprises in Ho Chi Minh City*
- 5. Bùi Thị Hoàng Lan và Nguyễn Văn Anh** - Động cơ nào ảnh hưởng đến ý định mua thực phẩm hữu cơ của người tiêu dùng Việt Nam. **Mã số: 160.2BMkt.21** 46  
*Which Motivations Affect Vietnamese Consumers' Intention to Buy Organic Food*

- 6. Nguyễn Hữu Cường và Phan Thị Vũ My** - Mức độ tuân thủ công bố thông tin trong báo cáo tài chính giữa niên độ của các công ty đại chúng chưa niêm yết ở Việt Nam và các nhân tố ảnh hưởng. **Mã số: 160.2FiBa.21** 60  
*Mandatory Disclosure in Interim Financial Statements of Unlisted Public Companies in Vietnam and Influencing Factors*
- 7. Nguyễn Thị Ngọc Lan** - Tác động của chi phí trách nhiệm xã hội tới hiệu quả tài chính của các doanh nghiệp Việt Nam. **Mã số: 160.2FiBa.21** 72  
*The Impacts of Costs of Social Responsibility on Financial Performances of Enterprises in Vietnam*
- 8. Lê Thị Nhung** - Nhân tố tác động đến công bố thông tin trách nhiệm xã hội của các doanh nghiệp vật liệu xây dựng niêm yết ở Việt Nam. **Mã số: 160.2FiBa.21** 83  
*Factors Affecting Information Disclosure on Social Responsibility of Listed Building Materials Enterprises in Vietnam*
- 9. Phạm Hùng Cường và Đồng Ngọc Trà My** - Các nhân tố ảnh hưởng đến lựa chọn các sản phẩm ống hút thân thiện với môi trường của người tiêu dùng trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. **Mã số: 160.2BMkt.21** 95  
*The Factors Affecting the Choice of Environmentally Friendly Straw Products of Consumers in the Ho Chi Minh City*

## **Ý KIẾN TRAO ĐỔI**

---

- 10. Nguyễn Thu Hương và Nguyễn Thị Thu Hương** - Những yếu tố của thương hiệu trường đại học và sự ảnh hưởng tới bản sắc nhà trường: Nghiên cứu trường hợp Khoa Các khoa học liên ngành, Đại học Quốc gia Hà Nội (VNU-SIS). **Mã số: 160.3BMkt.31** 107  
*Factors of university brand and its influence on the identity at university: VNU – School of Interdisciplinary Studies (VNU - SIS)*

# MỐI QUAN HỆ GIỮA SẢN XUẤT TINH GỌN, QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG VÀ HIỆU SUẤT KINH DOANH TẠI CÁC DOANH NGHIỆP SẢN XUẤT TRÊN ĐỊA BÀN TP. HỒ CHÍ MINH

**Nguyễn Văn Ít**

Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm TP.HCM

Email: itnv@hufi.edu.vn

Ngày nhận: 20/10/2021

Ngày nhận lại: 26/11/2021

Ngày duyệt đăng: 30/11/2021

Nghiên cứu này nhằm mục tiêu kiểm định mối quan hệ giữa sản xuất tinh gọn (SXTG, quản lý chất lượng (QLCL) và hiệu suất kinh doanh (HSKD). Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ 379 lãnh đạo, quản lý và nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp sản xuất (DNSX) trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM). Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy SXTG có tác động dương mạnh nhất đến QLCL, kế đến QLCL tác động dương mạnh thứ hai đến HSKD và cuối cùng SXTG tác động dương thấp nhất đến HSKD. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý được đề xuất nhằm giúp nhà quản trị của các DNSX cải thiện SXTG, QLCL, từ đó, góp phần làm tăng HSKD.

**Từ khóa:** Doanh nghiệp sản xuất, Hiệu suất kinh doanh, Quản lý chất lượng, Sản xuất tinh gọn.

**JEL Classifications:** L15, L25, M11

## 1. Giới thiệu

Các DNSX có vai trò góp phần tăng trưởng kinh tế bền vững thông qua tạo ra việc làm, tác động đến giảm tỷ lệ thất nghiệp và cung cấp sản phẩm cho khách hàng, nhưng họ phải đối mặt với nhiều thách thức khác nhau trong việc cung cấp các sản phẩm hiệu quả và chuyên nghiệp cho khách hàng của họ (Bouazza và cộng sự, 2015). Theo số liệu Cục thống kê TP.HCM 2020, các DNSX trên địa bàn TP.HCM có khoảng 84% số doanh nghiệp (DN) gặp khó khăn ở các cấp độ khác nhau, 88% bị thu hẹp thị trường, 52% số DN đã phải cắt giảm lao động. Trước bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng diễn ra sâu rộng như hiện nay, những thay đổi công nghệ nhanh chóng đang buộc các DN phải tối ưu hóa quy trình sản xuất của mình, nhiệm vụ này đã làm tăng tính cấp thiết cho cải tiến sâu rộng trong quản lý sản xuất, quan hệ khách hàng, quy trình quản lý chất lượng, tư duy chiến lược và sự hài lòng của nhân viên nhằm cung cấp sản phẩm ở cấp quốc gia, khu vực và toàn cầu (Mason và cộng sự, 2015; Oyelaran và Lal, 2006; Ahmad và cộng sự, 2012).

SXTG là một triết lý nhằm tạo ra hiệu suất kinh doanh, các mục tiêu cốt lõi của SXTG là xây dựng lòng tin lẫn nhau và cách thức làm việc độc đáo đảm bảo đáp ứng nhu cầu của khách hàng ngày càng đòi hỏi cao hơn trong khi áp lực không ngừng cắt giảm chi phí và loại bỏ chất thải trong quá trình sản xuất (Bhamu và Sangwan, 2014). Để đảm bảo tạo ra các giá trị tốt nhất, bên cạnh việc giảm các hoạt động phi giá trị gia tăng, DNSX đã áp dụng các nguyên tắc, công cụ và kỹ thuật sản xuất khác nhau. Tuy nhiên, nhiều DN cảm thấy phức tạp và khó khi thực hiện điều đó một cách có hiệu quả trong từng bối cảnh của các DN khác nhau, vì thế SXTG là vấn đề đặt ra nhiều thách thức cho các DN (Baker, 2002), nguyên nhân chủ yếu do không đảm bảo tài chính, thiếu hụt lãnh đạo, quản lý, nhân viên và công nhân không đáp ứng yêu cầu đa kỹ năng, yếu trong chiến lược ngắn hạn, QLCL không phù hợp và công nghệ sản xuất lạc hậu là một trong những yếu tố gây ra rào cản (Sahoo và Yadav, 2018).

Trong bối cảnh hiện nay các DNSX đang đứng trước những áp lực từ quyền năng của khách hàng, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh,... để đảm bảo kết

quả kinh doanh buộc các doanh nghiệp phải chú trọng đến việc sắp xếp quy trình sản xuất, chất lượng sản phẩm,... Chính vấn đề cấp thiết này, tác giả nhận thấy cần nghiên cứu về chủ đề: “Mối quan hệ giữa sản xuất tinh gọn, quản lý chất lượng và hiệu suất kinh doanh tại các doanh nghiệp sản xuất trên địa bàn TP. HCM” nhằm đề xuất các hàm ý quản trị về SXTG và QLCL nâng cao quy trình sản xuất từ đó góp phần mang lại hiệu suất hoạt động kinh doanh bền vững cho các DNSX trên địa bàn TP.HCM nói riêng và tại Việt Nam nói chung.

## **2. Cơ sở và mô hình nghiên cứu**

### **2.1. Cơ sở nghiên cứu**

Thuật ngữ “Sản xuất tinh gọn” lần đầu tiên được sử dụng trong ngành sản xuất của Nhật Bản bởi Krafcik (1988). Nó đề cập đến một tập hợp các kỹ thuật tích hợp các nguyên tắc với mục đích giảm thiểu sự thay đổi của hệ thống bên trong và bên ngoài đến mức độ thấp nhất đồng thời tạo ra gia tăng giá trị đầu ra (Shah và Ward, 2007). Ngoài ra, hiệu suất tối đa đạt được bằng cách loại bỏ các nguyên nhân gây ra sự không linh hoạt từ đó dẫn đến cải thiện QLCL, chi phí sản xuất trên mỗi đơn vị và giảm thời gian sản xuất, tăng khách hàng, đồng nghĩa với HSKD tốt hơn. Một số các nghiên cứu trước đây cho rằng nếu DN áp dụng SXTG thì đạt được HSKD cao hơn (Zirar và cộng sự, 2015). Về lý thuyết nền tảng của SXTG, Moyano-Fuentes và Sacristán-Díaz (2012) đã phát triển một mô hình cho phép nhà nghiên cứu hiểu SXTG ở một mức độ rộng và sâu hơn, SXTG có thể là phân loại như sau: i) sản xuất đúng lúc (JIT), ii) bảo trì tổng năng suất (TPM). HSKD của DN được coi là một phương án khả thi khi một người muốn kiểm tra các tác động trực tiếp của các hoạt động trong tổ chức (Turkulainen và Ketokivi, 2013), chẳng hạn như kiểm tra phát triển lực lượng lao động bằng cách xem xét kỹ lưỡng các kết quả hoạt động. Theo Shah và Ward (2003) cho rằng nếu quy trình sản xuất nhanh và chính xác hơn về chất lượng lần đầu tiên sẽ ít tốn kém hơn. Bên cạnh đó Cua và cộng sự (2001) đã chứng minh rằng sự phát triển lực lượng lao động sẽ làm thúc đẩy các khía cạnh nhất định của SXTG (QLCL, JIT và TPM), khi đó dẫn đến kết quả HSKD tăng lên do cắt giảm chi phí như lượng hàng tồn kho đáp ứng kịp thời, giảm thời gian và tăng chất lượng. Qua đó cho thấy DN áp dụng SXTG sẽ có quan hệ chặt chẽ giữa việc giảm thời

gian dẫn đến chi phí giảm và chất lượng được tuân thủ tốt hơn từ đó tạo ra HSKD cao hơn cụ thể: i) giảm chi phí sản xuất trên đơn vị, ii) giảm chi phí sai hỏng, iii) giảm thời gian chu kỳ sản xuất, iv) giảm thời gian vận chuyển sản phẩm đến khách hàng và v) tăng năng suất lao động.

### **2.2. Mô hình nghiên cứu**

#### **2.2.1. Sản xuất tinh gọn và hiệu suất kinh doanh**

SXTG đã được tiến hành trong suốt tiến trình từ hệ thống sản xuất Toyota (TPS) đến JIT và cuối cùng là SXTG. SXTG được thiết kế để đảm bảo rằng sản phẩm phù hợp được sản xuất với đúng chất lượng và số lượng bằng cách cung cấp nguyên vật liệu ngay lập tức khi chúng cần thiết trong khi giảm thiểu chất thải và đủ linh hoạt để thích ứng với việc thay đổi sản xuất (Bajjou và Chafi, 2020). SXTG nhằm mục đích để tối ưu hóa HSKD thông qua giảm lãng phí và nâng cao giá trị cho người tiêu dùng (Mohammad và Oduoza, 2019). Hầu hết các nghiên cứu đánh giá SXTG đều quan sát thấy rằng nó có một tác động tích cực đáng kể đến HSKD của DN (Iyer và cộng sự, 2019). Tuy nhiên, một vài tác giả lại cho rằng chỉ một số DN áp dụng SXTG là phù hợp với môi trường hoàn cảnh thì mới mang đến HSKD tốt. Đáng chú ý, một nhóm nhỏ nghiên cứu cho thấy rằng không có mối quan hệ giữa SXTG và HSKD, họ cho rằng các kết quả không nhất quán có thể được giải thích bởi các yếu tố bối cảnh khác nhau, các yếu tố quy trình sản xuất, phát triển nhân viên và QLCL, ngoài ra còn khác nhau đặc điểm ngành nghề, chiến lược kinh doanh, đầu tư công nghệ. Bên cạnh đó SXTG là một chiến lược hoặc triết lý nhằm thúc đẩy áp dụng như QLCL và JIT, để giảm thiểu lãng phí và tăng cường HSKD của DN. Như vậy, việc thực hiện vận dụng SXTG được kỳ vọng sẽ cải thiện hiệu suất hoạt động kinh doanh, chẳng hạn như hàng tồn kho sẽ luôn đáp ứng nhu cầu, hàng hóa chất lượng hơn và thời gian sản xuất ngắn hơn, do đó, sẽ nâng cao HSKD. Với vài bằng chứng không có mối quan hệ giữa SXTG và HSKD trong khi nhiều bằng chứng về mối quan hệ tương quan thuận giữa SXTG với HSKD, tác giả đề xuất giả thuyết trong bối cảnh DNSX tại TP.HCM hiện nay:

*H1: SXTG tác động tích cực đến HSKD.*

#### **2.2.2. Sản xuất tinh gọn và quản lý chất lượng**

SXTG có thể được mô tả như một tập hợp các công cụ ở trong trạng thái cải tiến liên tục và bao gồm tất cả các cấp độ của tổ chức, SXTG không thể

xem xét một cách riêng lẻ mà được xem xét từ quan điểm đa chiều tổng thể (Moyano-Fuentes và cộng sự, 2012). Trong khi QLCL được đo lường bởi sự hài lòng của khách hàng ngày càng tăng thông qua cải tiến liên tục, trong đó tất cả nhân viên đều tích cực tham gia, mục tiêu cuối cùng là rõ ràng, không có bất kỳ mâu thuẫn nào và QLCL bắt nguồn từ sự phát triển về chất lượng của Nhật Bản, nơi nhà máy Toyota là một trong những DN tiên phong, trong việc áp dụng triết lý và nguyên tắc của kiểm soát chất lượng ngay từ cuối của những năm 1950 cho đến 1980 thì thuật ngữ QLCL ra đời. Cho thấy thuật ngữ nổi tiếng kiểm soát chất lượng là tiền thân của QLCL. Lãng phí là mọi thứ làm tăng chi phí mà không tạo thêm giá trị cho khách hàng, sử dụng hoàn hảo xác định lãng phí tài nguyên dư thừa và loại bỏ đây cũng chính là mục tiêu của SXTG. Juran (1951) gọi sự lãng phí là chi phí chất lượng và sau này (Juran, 1989) ông gọi đó là cái giá phải trả của chất lượng kém. SXTG và lãng phí được Juran (1951) định nghĩa rằng chi phí chất lượng là chi phí sẽ biến mất nếu không có khuyết tật ở khâu sản xuất, nghĩa là kiểm soát chất lượng được coi là một ngành kỹ thuật hẹp và các hoạt động chính được tập trung vào các khuyết tật trong sản xuất. Đến năm 1989, ông cho rằng chất lượng kém là tổng của tất cả các chi phí sẽ biến mất nếu không có vấn đề chất lượng, nghĩa là kiểm soát chất lượng đã phát triển thành một triết lý quản lý được gọi là QLCL, không chỉ đối phó với sản xuất cũng như tất cả các quy trình khác trong DN và tất cả các loại hình công nghiệp kể cả các lĩnh vực dịch vụ. Nhu cầu rất lớn để hiểu và nắm vững chìa khóa các nguyên tắc để xác định và giảm thiểu lãng phí trong DN và đó là kinh nghiệm nhu cầu ở mọi nơi trong bất kỳ quy mô, lĩnh vực ngành nghề của DN nào. Qua đó cho thấy rằng Nhật Bản là nơi quan tâm đến chất lượng và luôn cải tiến chất lượng là hàng đầu, đồng nghĩa SXTG và QLCL có nguồn gốc từ việc QLCL, cả SXTG và QLCL đều khuyến nghị các lộ trình đơn giản và rõ ràng để theo dõi các DN đã quyết định bắt tay vào hành trình chất lượng đối với QLCL và chất lượng đẳng cấp thế giới. Juran (1998) cho rằng QLCL là trụ cột cơ bản để thực hiện SXTG, ông cho rằng SXTG là một phương pháp thúc đẩy giảm thiểu lãng phí, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh của DN. Do đó, SXTG dẫn đến QLCL tốt hơn và thông qua đó tác động đến HSKD tốt hơn,

cụ thể như hàng tồn kho thấp hơn, chất lượng cao hơn và thời gian sản xuất ngắn hơn (Hofer và cộng sự, 2012). Tuy nhiên, quy trình sản xuất phải ổn định và có thể dự đoán được để đảm bảo không bị gián đoạn tại dây chuyền sản xuất, do đó thực thi QLCL là bước đầu tiên trước khi thực hiện SXTG (Besterfield, 2004). Từ kết quả một số nghiên cứu đánh giá vai trò của QLCL trong việc hiện thực hóa các cải tiến hoạt động từ SXTG, tác giả đề xuất giả thuyết trong bối cảnh DNSX tại TP.HCM hiện nay:

*H2: SXTG tác động tích cực đến QLCL.*

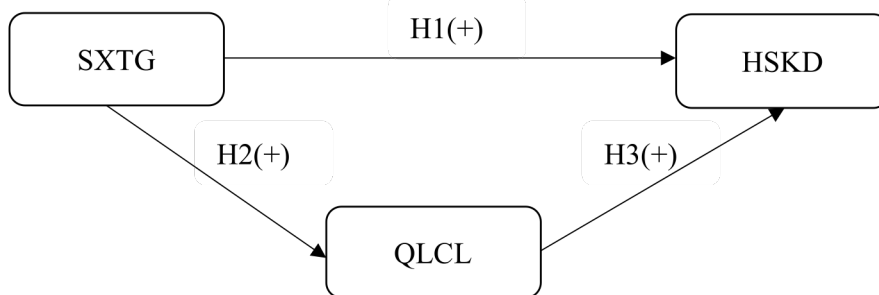
### *2.2.3. Quản lý chất lượng và hiệu suất kinh doanh*

Nhiều DN công việc QLCL được thành lập thành một bộ phận riêng lẻ rõ ràng, tuy nhiên phạm vi hoạt động khá đa dạng cũng như việc xác định rộng rãi về các trách nhiệm hoạt động, nhiệm vụ chức năng liên quan đến QLCL (Antony, 2013), làm cho các hướng dẫn chung cho việc tổ chức các bộ phận QLCL trở nên khó khăn hơn. Các nhà lãnh đạo, nhà QLCL phải đảm bảo yêu cầu về năng lực lãnh đạo, quản lý cũng như các kỹ năng phù hợp với trách nhiệm cụ thể từng vị trí của họ, bởi vai trò của họ có thể coi là yếu tố tạo nên QLCL, nó có thể làm thay đổi bản chất QLCL. Hendricks và Singhal (2001) cho rằng các đặc điểm tổ chức như lĩnh vực ngành nghề, quy mô DN ảnh hưởng đến lợi ích và kết quả của QLCL, việc khai thác thực hiện chất lượng tạo ra kết quả kinh doanh tốt trong cả điều kiện môi trường tổ chức ổn định và năng động. Ngoài ra, có những nghiên cứu khác cho rằng một bộ phận chất lượng hỗ trợ các cá nhân trong các bộ phận khác của tổ chức trong công việc QLCL của họ làm ảnh hưởng tích cực đến HSKD (Gremyr và cộng sự, 2019). Trong tổ chức sản xuất mà thiếu sự phối hợp giữa bộ phận QLCL và các bộ phận khác là nguyên nhân gây nên tổ chức yếu kém. Một số nghiên cứu việc áp dụng quan điểm vai trò cá nhân trong QLCL, nhấn mạnh sự chia nhỏ vai trò và vai trò cá nhân kép trong QLCL tác động đến HSKD của DN (Antony, 2015). Bên cạnh đó, mở rộng quan điểm vai trò quan trọng của QLCL trong DN nó được xem là công cụ hỗ trợ làm tăng HSKD, nên DN có thể tích hợp QLCL như một phần của quản lý kinh doanh hoặc cần tập trung tách QLCL thành một bộ phận riêng biệt hoặc có thể DN chọn phương án thuê ngoài nhà tư vấn chất lượng (Waddell và Mallen, 2001). Từ các kết quả nghiên cứu thực nghiệm trên tác giả đề xuất giả thuyết trong bối cảnh DNSX tại TP.HCM hiện nay:



*H3: QLCL tác động tích cực đến HSKD*

Căn cứ vào kết quả đạt được cũng như hạn chế của các nghiên cứu thực nghiệm trước có liên quan và kết hợp thảo luận chuyên gia nhằm phù hợp với bối cảnh đặc thù của các DNSX tại TP.HCM, từ đó tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu được nhóm thành ba giả thuyết riêng biệt: Giả thuyết đầu tiên bao gồm các nghiên cứu khám phá mức độ tác động của SXTG đến HSKD, giả thuyết thứ hai kiểm tra tác động của SXTG đến QLCL và giả thuyết thứ ba tập trung về phân tích đánh giá mức độ tác động của vai trò trung gian QLCL đến HSKD như trong Hình 1.



*Nguồn: Tác giả đề xuất*

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu

**3. Phương pháp nghiên cứu**

Để giải quyết mục tiêu nghiên cứu này, tác giả sử dụng các phương pháp nghiên cứu theo trình tự phương pháp định tính, định lượng và định tính được thể hiện như sau:

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm tập trung và được tách ra 2 nhóm: Nhóm 1 bao gồm 9 người là giám đốc DNSX trên địa bàn TP.HCM và nhóm 2 gồm 5 chuyên gia có trình độ tiến sĩ chuyên ngành quản trị kinh doanh am hiểu lĩnh vực quản trị sản xuất nhằm xác định và đồng thời hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu cũng như các biến quan sát đo lường của các thành phần SXTG, QLCL và HSKD tại các DNSX đã được tác giả đề xuất trên cơ sở các nghiên cứu thực nghiệm trước đó. Cụ thể có 5 biến quan sát đã được điều chỉnh từ Bajjou và Chafi (2020) sử dụng để đo lường SXTG, 5 biến quan sát đã được điều chỉnh từ Gremyr và cộng sự (2019) để đo lường QLCL và 6 biến quan sát được điều chỉnh từ 2 công trình nghiên cứu của 2 nhóm tác giả Mohammad và Oduoza (2019) và Iyer và cộng sự (2019) để đo lường HSKD. Trong thảo luận nhóm tập trung, tác giả đã

giải thích cho các thành viên hiểu rõ về các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đề xuất và các biến quan sát đo lường, cụ thể là SXTG, QLCL, HSKD qua đó, các thành viên tiến hành trao đổi và bày tỏ quan điểm. Kết quả thảo luận nhóm tập trung cho thấy, cơ bản những thành viên tham gia thảo luận đều đồng ý với mô hình đề xuất. Bên cạnh đó các thành viên đóng góp ý kiến phần lớn xoay quanh việc chỉnh sửa các thuật ngữ của các biến quan sát sao cho dễ hiểu; cũng như bổ sung và lược bỏ một số biến quan sát để phù hợp với các DNSX tại TP.HCM. Sau khi góp ý từ các chuyên gia, tác giả hoàn thiện bảng

câu hỏi khảo sát gồm các biến quan sát nhân khẩu học và 16 câu hỏi (biến quan sát) đo lường 3 khái niệm SXTG, QLCL, HSKD được thiết kế bằng thang đo Likert 5 bậc (từ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý). Từ kết quả sau khi phân tích định lượng, tác giả

tiếp tục tiến hành phỏng vấn sâu chuyên gia về kết quả nhằm tái khẳng định kết quả cũng như đề xuất hàm ý quản trị sát theo thực tiễn.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện 2 giai đoạn. Giai đoạn sơ bộ, nhằm kiểm tra độ tin cậy các biến quan sát thông qua phân tích Cronbach's Alpha bởi phần mềm SPSS 26.0 và sử dụng điểm cắt là 0,70. Nếu có giá trị Cronbach's Alpha nhỏ hơn ngưỡng đã thiết lập, nó sẽ bị loại bỏ và không đưa vào phân tích sâu hơn, kết quả các biến quan sát đều đạt yêu cầu. Tiếp tục thực hiện giai đoạn chính thức, nhằm kiểm tra các giả thuyết và đánh giá các biến quan sát, nghiên cứu tiến hành thực hiện khảo sát trong thời gian 90 ngày (từ ngày 15 tháng 4 đến ngày 15 tháng 6 năm 2021). Để tránh các vấn đề đạo đức, tác giả nhấn mạnh rằng cuộc khảo sát này hoàn toàn tự nguyện và dữ liệu cung cấp của họ như ý kiến, nhận thức và thông tin nhân khẩu học sẽ được ẩn danh, mã hóa, lưu giữ bí mật và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Tuyên bố này được thể hiện trong phần giới thiệu của bảng câu hỏi, bảng câu hỏi được ra bản in ra giấy và chuyển trực tiếp cho những người được hỏi. Sau cuộc khảo sát, quá

tặng là mấu chốt có giá trị tiền tệ rất khiêm tốn thể hiện sự cảm ơn từ tẻ. Tổng số 400 DN đã đồng ý tham gia cuộc khảo sát, mỗi DN chỉ gửi 1 bảng khảo sát, trong đó 9 bảng câu hỏi đã bị loại vì hơn 10% dữ liệu bị thiếu, 7 bảng hỏi đánh 2 mức trong cùng câu và 5 câu được người chọn cùng một mức cho tất cả các câu trong bản hỏi. Cuối cùng, một tập dữ liệu bao gồm 379 bảng câu hỏi được sử dụng để phân tích dữ liệu qua các bước phân tích Cronbach's Alpha, nhân tố khám phá (EFA), nhân tố khẳng định (CFA), mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM), bootstrap với số mẫu n = 5000 cuối cùng xử lý Anova kiểm định các biến định tính, kết quả phân tích dữ liệu được thể hiện ở mục kết quả nghiên cứu.

Phương pháp định tính được thực hiện phỏng vấn sâu tay đôi với 5 chuyên gia (khác 14 chuyên gia ban đầu) về kết quả sau khi phân tích định lượng xác định được mối quan hệ và mức độ tác động giữa SXTG, QLCL và HSKD nhằm tái khẳng định kết quả nghiên cứu thực nghiệm cũng như đề xuất hàm ý chính sách cho các DNSX sát theo thực tiễn.

**Bảng 1:** Đặc điểm mẫu

Danh mục	Mô tả	Tần số	Tỷ lệ (%)
Loại hình DN	DN tư nhân	57	15,0
	Công ty TNHH MTV	132	34,8
	Công ty Cổ phần	170	44,9
	Công ty liên doanh	12	3,2
	DN 100% vốn nước ngoài	8	2,1
Lĩnh vực	Nông nghiệp	39	10,3
	Thủy sản	72	19,0
	Công nghiệp	190	50,1
	Xây dựng	36	9,5
	Khác	42	11,1
Số lao động trong DN (người)	1 - 9	37	9,8
	10 - 99	76	20,0
	100 - 199	144	38,0
	Từ 200 trở lên	122	32,2
Vị trí làm việc	Nhân viên/công nhân	6	1,6
	Tổ trưởng SX	57	15,0
	Quản đốc SX	127	33,5
	Giám đốc	189	49,9

Nguồn: Tác giả thu thập số liệu khảo sát

**4. Kết quả và thảo luận**

**4.1. Kết quả nghiên cứu**

Đặc điểm mẫu khảo sát ở Bảng 1 được thể hiện các thông tin cơ bản của người trả lời bao gồm: i)

Loại hình DN trong đó Công ty Cổ phần chiếm cao nhất 44,9%, thấp nhất DN 100% vốn nước ngoài chiếm tỷ trọng 2,1%; ii) Lĩnh vực sản xuất công nghiệp được khảo sát nhiều nhất chiếm 50,1%, thấp nhất lĩnh vực xây dựng chiếm 9,5%; iii) Số lượng lao động trong DN được phân loại theo căn cứ theo Nghị định 39/2018/NĐ-CP về hướng dẫn luật hỗ trợ DN nhỏ và vừa, DN siêu nhỏ có số lao động tham gia bảo hiểm xã hội (BHXH) bình quân năm không quá 10 người chiếm 9,8%, doanh nghiệp nhỏ có số lao động tham gia BHXH bình quân năm không quá 100 người chiếm 20 %, DN vừa có số lao động tham gia BHXH bình quân năm không quá 200 người chiếm 38%, còn lại DN lớn có số lao động tham gia BHXH bình quân năm từ 200 người trở lên chiếm 32,2%; và iv) Đặc biệt đối tượng được khảo sát là đại diện các DNSX trên địa bàn TP.HCM được phân bổ giám đốc 49,9%, quản đốc sản xuất 33,5%, tổ trưởng sản xuất 15% và nhân viên, công nhân 1,6% những người này có sự hiểu biết sâu sắc về sản xuất của DN mình trong bối cảnh là các DNSX chịu sức

ép là cạnh tranh toàn cầu cũng như yêu cầu của người tiêu dùng ngày càng đòi hỏi cao hơn.

Kết quả xử lý Cronbach's alpha lớn hơn 0,7 và giá trị AVE lớn hơn 0,5 đáp ứng các điều kiện để phân tích các bước tiếp theo. Do đó, có thể kết luận rằng mối quan hệ giữa các giả thuyết của mô hình đề xuất có tương quan với nhau. Phân tích này được thực hiện

bằng cách đánh giá một tập hợp các chỉ số như CMIN/DF, GFI, TLI, CFI và RMSEA. Những giá trị trong nghiên cứu này thỏa mãn các ngưỡng chấp nhận được xác định của các tác giả nghiên cứu có

liên quan trước đây được thể hiện trong Bảng 2 tóm tắt các chỉ số mô hình phù hợp, các ngưỡng chấp nhận và các kết quả. Nhìn chung, có thể kết luận rằng mô hình này là phù hợp và hợp lệ. Bước tiếp theo được tiến hành để xác định mối quan hệ các biến của mô hình bằng cách sử dụng các giá trị p-value. Các mức ý nghĩa thống kê được biểu thị bằng

giá trị p từ 0 đến 1, khi giá trị  $p \leq 0,05$  cho thấy có ý nghĩa thống kê. Trong nghiên cứu này, các giá trị p đều nhỏ hơn 0,05 và dương nên có thể kết luận rằng tất cả các biến đều có ý nghĩa thống kê và có mối tương quan nhau là đáng kể. Có nghĩa là các giả thuyết của nghiên cứu này đều được chấp nhận. Đánh giá sâu hơn về kết quả phân tích của SEM, nó

**Bảng 2:** Phân tích mô hình phù hợp

Chỉ số mô hình phù hợp	Các ngưỡng chấp nhận	Kết quả	Kết luận
CMIN/DF	Giá trị < 3 tốt, giá trị < 5 có thể chấp nhận (Hair và cộng sự, 2010)	2,187	Tốt
GFI	Giá trị > 0,9 tốt, giá trị = 1 mô hình hoàn hảo. (Hair và cộng sự, 2010)	0,934	Tốt
TLI	Giá trị > 0,9 tốt, giá trị = 1 mô hình hoàn hảo (Hair và cộng sự, 2010)	0,972	Tốt
CFI	Giá trị > 0,9 tốt, giá trị = 1 mô hình hoàn hảo. (Hair và cộng sự, 2010)	0,977	Tốt
RMSEA	0,08 ≤ giá trị ≤ 0,10 bình thường, giá trị < 0,8 tốt, giá trị ≤ 0,05 (chặt chẽ) (Hair và cộng sự, 2010)	0,056	Tốt

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

**Bảng 3:** Kết quả phân tích của mô hình cấu trúc tuyến tính

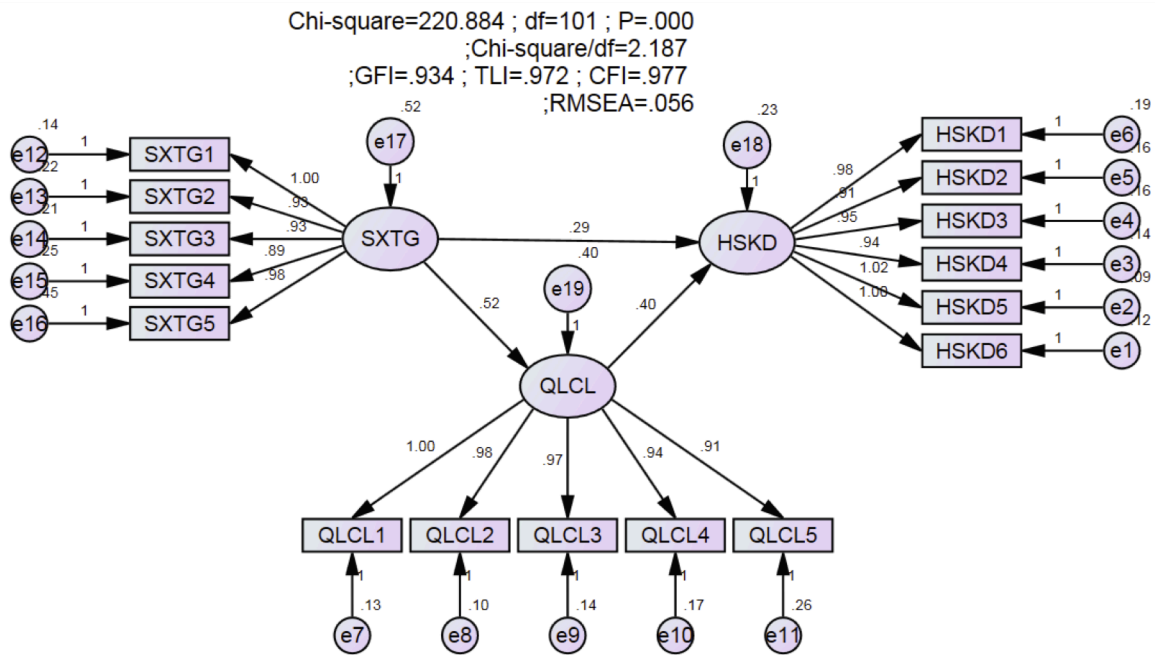
Mối quan hệ			Ước lượng đã chuẩn hóa	S.E.	C.R.	P	Label
QLCL	<---	SXTG	0,520	0,053	9,807	***	
HSKD	<---	SXTG	0,286	0,047	6,110	***	
HSKD	<---	QLCL	0,401	0,046	8,687	***	
HSKD6	<---	HSKD	1,000				
HSKD5	<---	HSKD	1,022	0,039	26,334	***	
HSKD4	<---	HSKD	0,940	0,041	23,129	***	
HSKD3	<---	HSKD	0,949	0,042	2,362	***	
HSKD2	<---	HSKD	0,905	0,042	21,491	***	
HSKD1	<---	HSKD	0,984	0,045	21,714	***	
QLCL1	<---	QLCL	1,000				
QLCL2	<---	QLCL	0,978	0,035	27,807	***	
QLCL3	<---	QLCL	0,974	0,038	25,798	***	
QLCL4	<---	QLCL	0,945	0,039	24,179	***	
QLCL5	<---	QLCL	0,912	0,044	20,705	***	
SXTG1	<---	SXTG	1,000				
SXTG2	<---	SXTG	0,934	0,045	20,542	***	
SXTG3	<---	SXTG	0,929	0,045	20,619	***	
SXTG4	<---	SXTG	0,885	0,047	18,973	***	
SXTG5	<---	SXTG	0,980	0,058	16,767	***	

Nguồn: Kết quả khảo sát của tác giả

chỉ ra rằng các hệ số hồi quy chuẩn hóa đều mang dấu dương nên chúng đều hoạt động tích cực được trình bày ở Bảng 3 kết quả phân tích SEM.

Nghiên cứu tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính qua quy trình Bootstrapping với kích thước mẫu là  $n=5.000$ . Kết quả ước lượng được tính trung bình cho thấy, độ chệch (bias) tuy có xuất hiện nhưng rất nhỏ, trị tuyệt đối của giá trị quan trọng  $CR < 1,96$  suy ra  $p\text{-value} > 5\%$ . Vì vậy có thể kết luận rằng, các ước lượng trong mô hình nghiên cứu là đáng tin cậy. Do đó, cả 3 giả thuyết H1, H2 và H2 đều được chấp nhận. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đã tiến hành kiểm định ANOVA, kết quả kiểm định phương sai cho thấy các Sig đều lớn hơn ý nghĩa 0,05 chứng tỏ rằng phương sai giữa các nhóm là giống nhau. Từ đó cho thấy





Nguồn: Phân tích của các tác giả

**Hình 2:** Phân tích kết quả của mô hình nghiên cứu

không có sự khác biệt của các biến nhân khẩu học như loại hình DN, lĩnh vực, số lao động và vị trí việc làm trong DN trong mối quan hệ tác động tích cực SXTG đến HSKD với vai trò trung gian của QLCL.

**4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Nghiên cứu này là một trong những nghiên cứu khám phá và kiểm định vai trò trung gian của QLCL giữa việc áp dụng SXTG tác động đến HSKD. Kết quả của nghiên cứu này có hai đóng góp mới quan trọng sau:

*Thứ nhất,* Sau khi xử lý số liệu khảo sát kết quả 3 giả thuyết ban đầu đều được chấp nhận, nghiên cứu tiếp tục tiến hành thảo luận với 5 thành viên là giám đốc DNSX có kinh nghiệm trên 5 năm tham gia trực tiếp quản lý tại DN đại diện loại hình DN, quy mô DN và lĩnh vực sản xuất khác nhau. Sau khi được giải thích các khái niệm về SXTG, QLCL, HSKD và trình bày kết quả nghiên cứu. Cụ thể, kết quả của mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy SXTG tác động tích cực đến HSKD thông qua hệ số chuẩn hóa  $\beta = 0,286$ ;  $p\text{-value} = 0,000$ . Các chuyên gia đồng ý trong bối cảnh hội nhập sâu và rộng cũng như đứng trước áp lực cạnh tranh gay gắt buộc các doanh nghiệp phải luôn cải tiến SXTG vì chính nơi đây làm giảm chi phí không

đáng có trong quá trình sản xuất, khi ấy DN sẽ đạt HSKD như kế hoạch trong ngắn và dài hạn. Ngoài ra, kết quả này cũng tương đồng với các nghiên cứu trước đây của Hardcopf và Shah, R. (2014) cho rằng SXTG ảnh hưởng đến hiệu quả kinh doanh thông qua việc xây dựng văn hóa tổ chức của DNSX và phát triển đội ngũ lao động sẽ dễ dàng trong quá trình thực hiện SXTG, QLCL từ đó nâng HSKD (Uhrin và cộng sự, 2017).

*Thứ hai,* nghiên cứu tiếp tục kiểm định vai trò trung gian của QLCL trong

việc liên kết mối quan hệ giữa SXTG và HSKD. Kết quả cho thấy SXTG ảnh hưởng tích cực lên QLCL với hệ số  $\beta = 0,520$ ;  $p\text{-value} = 0,000$  kết quả này đồng quan điểm với nghiên cứu của Dahlgaard và DahlgaardPark. (2006), nhóm tác giả nghiên cứu SXTG ảnh hưởng cùng chiều đến QLCL, chất lượng sáu sigma, và văn hóa công ty của DN. Điều này cũng được giải thích tại buổi thảo luận, các chuyên gia cho rằng đối với DNSX khâu QLCL là then chốt vì hàng hóa đáp ứng nhu cầu khách hàng phải là chất lượng, chỉ có chất lượng mới làm hài lòng và tạo lòng trung thành của khách hàng, từ đó góp phần nâng cao HSKD.

*Thứ ba*, kết quả nghiên cứu cũng khẳng định QLCL tác động mạnh đến HSKD bởi hệ số chuẩn hóa  $\beta = 0,401$ ;  $p\text{-value} = 0,000$  với kết quả này cũng giống như nghiên cứu vai trò của QLCL và ảnh hưởng tích cực của chúng đến HSKD của Gremyr và cộng sự (2019), tuy nhiên nhóm tác giả này chủ yếu phân tích về sự lãng phí trong một quy trình QLCL cũng như khám phá bốn vai trò khác nhau của QLCL (nhân viên, kiểm toán viên, người cải tiến quy trình và người tổ chức) có ảnh hưởng mức độ tích cực khác nhau đến HSKD. Đồng quan điểm của 5 giám đốc DNSX họ cho rằng để làm tốt khâu QLCL thì yếu tố con người quyết định.

### **5. Kết luận và hàm ý chính sách**

Hiện nay, các công trình nghiên cứu về lĩnh vực sản xuất còn khá khiêm tốn, nên nghiên cứu này góp phần bổ sung bằng chứng thực nghiệm cũng như mô hình lý thuyết nhằm tạo tiền đề định hướng cho những nghiên cứu tiếp theo. Với kết quả nghiên cứu thông qua bộ dữ liệu khảo sát đủ lớn có ý nghĩa thống kê, ước lượng chuẩn hóa mô hình chính thức chỉ số bình phương tương quan bội bằng 0,7369 đồng nghĩa là mô hình giải thích được 73,69% và đã khẳng định được mức độ tác động tích cực theo thứ tự hệ số chuẩn hóa  $\beta$  giảm dần của mối quan hệ giữa SXTG, QLCL, HSKD tại các DNSX. Cụ thể SXTG có tác động dương mạnh nhất đến QLCL với hệ số  $\beta = 0,520$ , kế đến QLCL tác động dương mạnh thứ hai đến HSKD với hệ số  $\beta = 0,401$  và cuối cùng SXTG tác động dương thấp nhất đến HSKD với hệ số  $\beta = 0,286$ .

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu với kỳ vọng nâng cao HSKD của các DNSX trên địa bàn TP.HCM nói riêng và Việt Nam nói chung trong bối cảnh hội nhập toàn cầu hóa và tự do thương mại, trình độ phát triển khoa học công nghệ,... đứng trước các áp lực cạnh tranh như hiện nay thì DNSX cần tập trung quan tâm nhiều hơn về việc cải thiện SXTG và QLCL trong thời gian tới, cụ thể bằng giải pháp như sau:

Đầu tiên, các nhà lãnh đạo nên chú ý đến việc áp dụng SXTG trong quá trình sản xuất của DN mình vì kết quả nghiên cứu cho thấy SXTG có ảnh hưởng tích cực đến HSKD trong tổ chức. Lãnh đạo các DN cần xác định SXTG là một kỹ thuật hệ thống quản lý theo định hướng hiệu quả, luôn trong trạng thái cải tiến liên tục quy trình sản xuất đảm bảo tính kịp thời và chính xác về chất lượng ngay từ đầu sẽ ít tốn

kém hơn, do loại bỏ lãng phí, giảm thời gian dẫn đến giảm chi phí sản xuất cũng như xây dựng lòng tin nội bộ và cách thức làm việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Tuy nhiên, DN cần có kế hoạch thực hiện SXTG một cách có hiệu quả trong từng bối cảnh của các DN khác nhau, căn cứ vào tình hình thực tế tại DN, rà soát những hạn chế cũng như phát huy điểm mạnh sẵn có. Chẳng hạn DN cần tập trung yếu tố con người, có kế hoạch đào tạo lực lượng lao động rõ ràng theo lộ trình, đòi hỏi trang bị kiến thức chuyên sâu, đa kỹ năng và mức độ tự chủ tự chịu trách nhiệm ở từng cấp lãnh đạo, quản lý, nhân viên và công nhân đáp ứng yêu cầu đa kỹ năng, tính linh hoạt trong môi trường tinh gọn nhằm phát triển lực lượng lao động, bên cạnh đó khuyến khích tích cực trao đổi ý kiến trong mối quan hệ giữa mức độ thực hiện SXTG và HSKD.

*Thứ hai*, kết quả nghiên cứu cho thấy vai trò trung gian của QLCL trong việc thúc đẩy HSKD, đồng thời làm cầu nối giữa SXTG và HSKD. Bởi khi chất lượng sản phẩm kém làm tổng chi phí tăng lên. Do đó, các nhà lãnh đạo nên chú ý trong việc định hướng phát triển thành một triết lý QLCL, cấp lãnh đạo các DN cần xem QLCL có vai trò quan trọng trong việc thực hiện SXTG vì QLCL không phù hợp là một trong những yếu tố gây ra rào cản trong quá trình sản xuất, khách hàng ngày càng không hài lòng và mất niềm tin về sản phẩm. Để giải quyết vấn đề này DN chú trọng đến việc thành lập thành một bộ phận QLCL riêng lẻ rõ ràng có phạm vi hoạt động cũng như việc xác định cụ thể các trách nhiệm hoạt động, nhiệm vụ chức năng liên quan đến QLCL, từ đó việc tổ chức các bộ phận QLCL trở nên dễ dàng hơn, các nhà lãnh đạo, nhà QLCL phải đảm bảo yêu cầu về năng lực lãnh đạo, quản lý cũng như các kỹ năng phù hợp với trách nhiệm cụ thể từng vị trí của họ, bởi vai trò của họ có thể coi là yếu tố tạo nên thành công của DN.

Ngoài ra, DN cần chú trọng các phương pháp tiếp cận cơ bản để cải thiện chất lượng như là các tiêu chuẩn như ISO 9000 và ISO 14000 thường xuyên đánh giá nội bộ và tạo ra các thủ tục, liên tục cải tiến quy trình kiểm tra ở mức độ cao, cung cấp cái nhìn sâu sắc về sự đa dạng của các hoạt động trong các bộ phận QLCL hiện đại, bên cạnh đó các lãnh đạo cần quan tâm đến văn hóa tổ chức của DN từ đó tạo động lực làm việc có trách nhiệm của mọi thành viên trong tổ chức.

Như bất kỳ nghiên cứu nào, mặt dù đạt được mục tiêu nghiên cứu song bài viết có một số hạn chế có thể đưa ra các cơ hội nghiên cứu thú vị trong tương lai. Đầu tiên, số lượng mẫu chưa cao cũng như chưa phân loại thâm niên DN thành lập, thâm niên công tác của người được khảo sát. Thứ hai, nghiên cứu này được thực hiện tại TP.HCM tuy là thành phố lớn nhưng số lượng DNSX không nhiều vì khuynh hướng các DNSX được tập trung tại các khu công nghiệp của các tỉnh nhằm giảm chi phí, thuận lợi trong sản xuất. Cuối cùng, các DNSX để đạt HSKD cao còn nhiều yếu tố khác như quản lý tồn kho của Hofer và cộng sự (2012), quản lý rủi ro chuỗi cung ứng của Huma và Siddiqui (2019). Hướng nghiên cứu tiếp theo cần nhân rộng nghiên cứu này với một kích thước mẫu lớn hơn có thể mang lại sự rõ ràng hơn cho vấn đề này, tập trung khảo sát các tỉnh có khu công nghiệp lớn nhiều DNSX khi đó tính đại diện cao hơn cũng như bổ sung thêm yếu tố đầy đủ hơn tác động đến HSKD. ♦

#### ***Tài liệu tham khảo:***

1. Antony, J. (2015), *The ten commandments of quality: a performance perspective*, International Journal of Productivity and Performance Management.
2. Ahmad, M. F., Zakuan, N., Jusoh, A., & Takala, J. (2012), *Relationship of TQM and business performance with mediators of SPC, lean production and TPM*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 65, 186-191.
3. Antony, J. (2013), *What does the future hold for quality professionals in organisations of the twenty-first century?*, The TQM Journal.
4. Antony, J. (2015), *The ten commandments of quality: a performance perspective*, International Journal of Productivity and Performance Management.
5. Bajjou, M. S., & Chafi, A. (2020), *Identifying and managing critical waste factors for lean construction projects*, Engineering Management Journal, 32(1), 2-13.
6. Bajjou, M. S., & Chafi, A. (2020), *Lean construction and simulation for performance improvement: a case study of reinforcement process*, International Journal of Productivity and Performance Management.
7. Baker, P. (2002), *Why is lean so far off?*, Works Management, Vol. 55, pp. 26-29
8. Besterfield; D.H. (2004), *Quality Control*, USA: Prentice-Hall
9. Bhamu, J., & Sangwan, K. S. (2014), *Lean manufacturing: literature review and research issues*, International Journal of Operations & Production Management.
10. Bouazza, A. B., Ardjouman, D., & Abada, O. (2015), *Establishing the factors affecting the growth of small and medium-sized enterprises in Algeria*, American International journal of Social science, 4(2), 101-115.
11. Cua, K. O., McKone, K. E., & Schroeder, R. G. (2001), *Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance*, Journal of operations management, 19(6), 675-694.
12. Dahlgaard, J. J., & Dahlgaard Park, S. M. (2006), *Lean production, six sigma quality, TQM and company culture*. The TQM magazine.
13. Gremyr, I., Elg, M., Hellström, A., Martin, J., & Witell, L. (2019), *The roles of quality departments and their influence on business results*, Total Quality Management & Business Excellence, 1-12.
14. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010), *Cluster Analysis*, Multivariate data analysis. Volume 7<sup>th</sup> ed. Edited by: Hair JF.
15. Hardcopf, R., & Shah, R. (2014), *Lean and performance: The impact of organizational culture*, In Academy of Management Proceedings (Vol. 2014, No. 1, p. 10747). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
16. Hendricks, K. B., & Singhal, V. R. (2001), *Firm characteristics, total quality management, and financial performance*, Journal of operations management, 19(3), 269-285.
17. Hofer, C., Eroglu, C., & Hofer, A. R. (2012), *The effect of lean production on financial performance: The mediating role of inventory leanness*, International Journal of Production Economics, 138(2), 242-253.
18. Hu, Q., Mason, R., Williams, S. J., & Found, P. (2015), *Lean implementation within SMEs: a literature review*, Journal of Manufacturing Technology Management.

19. Huma, S., & Siddiqui, D. A. (2019), *Impact of lean and agile strategies on supply chain risk management*, Available at SSRN 3384808
20. Iyer, K. N., Srivastava, P., & Srinivasan, M. (2019), *Performance implications of lean in supply chains: Exploring the role of learning orientation and relational resources*, *International Journal of Production Economics*, 216, 94-104.
21. Juran, J. M. (1998), *Juran's Quality Handbook*, Singapore: McGRAW-HILL
22. Juran, J.M. (1951), *The Quality Control Handbook*, 1<sup>st</sup> ed., McGraw-Hill, New York, NY
23. Juran, J.M. (1989), *Juran on Leadership for Quality - An Executive Handbook*, The Free Press, New York, NY.
24. Krafcik, J. F. (1988), *Triumph of the lean production system*, *Sloan management review*, 30(1), 41-52.
25. Mohammad, I. S., & Oduoza, C. F. (2019), *Lean-excellence business management for manufacturing SMEs focusing on KRI*, *International Journal of Productivity and Performance Management*.
26. Moyano Fuentes, J., & Sacristán-Díaz, M. (2012), *Learning on lean: a review of thinking and research*, *International Journal of Operations & Production Management*.
27. Moyano-Fuentes, J., Martínez-Jurado, P. J., Maqueira-Marín, J. M., & Bruque-Cámara, S. (2012), *Impact of use of information technology on lean production adoption: evidence from the automotive industry*, *International Journal of Technology Management*, 57(1/2/3), 132-148.
28. Oyelaran-Oyeyinka, B., & Lal, K. (2006), *Learning new technologies by small and medium enterprises in developing countries*, *Technovation*, 26(2), 220-231.
29. Sahoo, S., & Yadav, S. (2018), *Lean implementation in small-and medium-sized enterprises*, *Benchmarking: An International Journal*.
30. Shah, R., & Ward, P. T. (2003), *Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance*, *Journal of operations management*, 21(2), 129-149.
31. Shah, R., & Ward, P. T. (2007), *Defining and developing measures of lean production*, *Journal of operations management*, 25(4), 785-805.
32. Turkulainen, V., & Ketokivi, M. (2013), *The contingent value of organizational integration*, *Journal of Organization Design*, 2(2), 31-43.
33. Uhrin, Á., Bruque-Cámara, S., & Moyano-Fuentes, J. (2017), *Lean production, workforce development and operational performance*, *Management Decision*.
34. Waddell, D., & Mallen, D. (2001), *Quality managers: beyond 2000?*, *Total Quality Management*, 12(3), 373-384.
35. Zirar, A. A., Radnor, Z., & Charlwood, A. (2015), *The relevance of the human resource management (HRM) to lean in the service sector: evidence from three exploratory case studies*.

### Summary

This research examines the relationship between lean production, quality management and business performance. Surveyed data was collected from 379 leaders, managers and employees working at manufacturing enterprises in Ho Chi Minh City. The result of structural equation modeling (SEM) showed that the lean production has a strong positive impact on the quality management, followed by the quality management has the second strong positive impact on the business performance and finally the lean production has the lowest positive impact on the business performance. Based on the findings, some implications are drawn to help that the managers of manufacturing enterprises improve lean production, quality management, thereby contributing to increasing business performance.