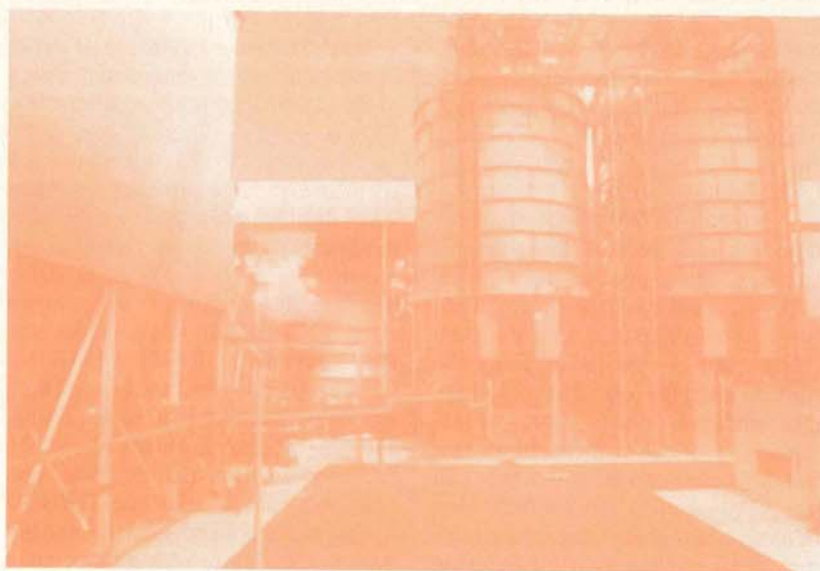
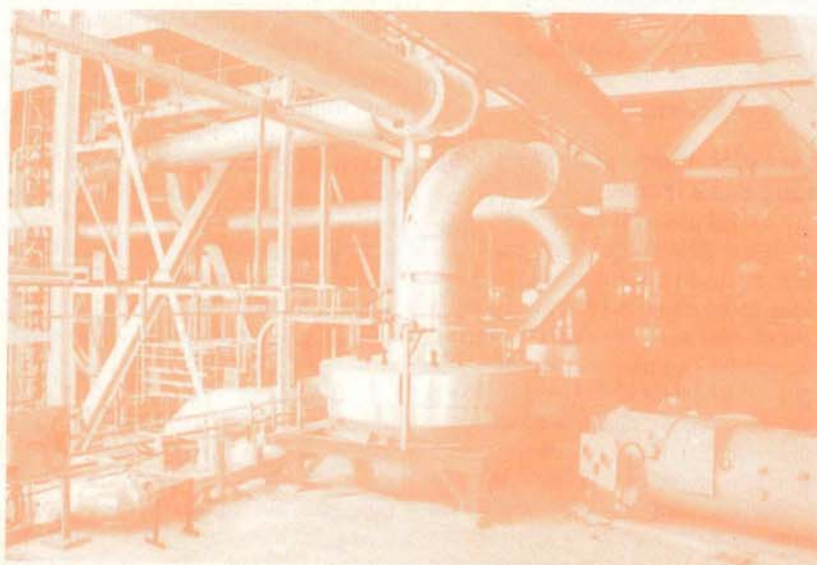




TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG CẠNH TRANH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP CÔNG NGHIỆP NGOÀI QUỐC DOANH TP. HCM

Thạc sĩ BÙI VĂN QUANG



Trong những năm gần đây, với sự cạnh tranh gay gắt của cơ chế thị trường, tốc độ tăng trưởng giá trị sản xuất công nghiệp của các doanh nghiệp công nghiệp ngoài quốc doanh (DNCNNQD) trên địa bàn thành phố có xu hướng giảm dần từ tỷ trọng 23,1% năm 1995 giảm xuống 22,3% giá trị sản lượng công nghiệp năm 2000. Thực trạng trên do nhiều nguyên nhân khách quan và chủ quan, trong đó nguyên nhân quan trọng là bản thân các DNCNNQD chưa khai thác tốt và sử dụng hiệu quả nội lực về vốn, lao động, kỹ thuật và công nghệ...

Trong 10 năm qua, khu vực kinh tế tư nhân nước ta đã phát triển và đóng góp 60% GDP. Điều này biểu hiện chủ trương đúng đắn trong chuyển đổi cơ cấu kinh tế theo hướng phát triển kinh tế nhiều thành phần của Đảng và Nhà nước trong phát huy nội lực. Tuy nhiên, các doanh nghiệp công nghiệp ngoài quốc doanh (bao gồm công ty TNHH, công ty cổ phần, doanh nghiệp tư nhân...) chỉ mới đóng góp ở mức khiêm tốn (khoảng 10% GDP)

Vì vậy, việc làm cho các DNCNNQD thích nghi với những thay đổi về môi trường và đủ sức cạnh tranh là hết sức cần thiết. Bản thân các DNCNNQD cần nỗ lực đổi mới hoạt động, đồng thời Nhà nước cần tháo gỡ khó khăn để tạo sức bật mới cho các DNCNNQD.

Thực trạng năng lực cạnh tranh

-Về áp dụng quy trình công nghệ : So với doanh nghiệp quốc doanh (DNQD), công nghệ của nhiều DNCNNQD còn lạc hậu với tỉ lệ 13,4% hiện đại, 66,08% trung bình và 20,52% lạc hậu, máy móc thiết bị không đồng bộ, chấp vá, độ chính xác không cao.

Đồng thời, cách sử dụng công nghệ của các DNCNNQD cũng chưa hiệu quả. Nhiều doanh nghiệp bố trí, sắp xếp dây chuyền, lộ trình sản phẩm chưa hợp lý. Chỗ làm việc và trang thiết bị chưa được phối hợp tốt. Một số DNCNNQD nhập được công nghệ tiên

tiến thì lại thường chỉ quan tâm đến phần cứng, coi nhẹ phần mềm, không chú ý nâng cao trình độ cán bộ-công nhân có liên quan, năng lực tổ chức, quản lý yếu kém nên chưa phát huy được hiệu quả công nghệ mới như mong muốn.

- Nguồn cung ứng nguyên vật liệu: Ở Việt Nam, việc cung ứng nguyên vật liệu còn hạn chế, nhiều nguyên liệu trong nước không sản xuất được (Bảng 1). Nguồn nguyên liệu của các DNCNNQD chủ yếu nhập từ nước ngoài từ Đài Loan, Hàn Quốc, Trung Quốc.

Bảng 1: Nguồn nguyên liệu sản xuất của các DNCNNQD thành phố

Nguyên liệu	Nguồn nhập khẩu (%)	Nguồn nội địa (%)
Dệt, may mặc	73	27
Giày da	64	36
Thủy, hải sản	14	86
Nhựa	80	20
Thủ công mỹ nghệ	20	80

Nguồn : Trung tâm phát triển ngoại thương và đầu tư năm 2000

- Về nâng cao chất lượng sản phẩm: Hầu hết DNCNNQD chưa áp dụng hệ thống quản lý chất lượng ISO 9000 và chưa xây dựng cho mình một chiến lược phát triển chất lượng trước mắt và lâu dài. Đây là nguyên nhân làm giảm chất lượng sản phẩm, tăng chi phí, giảm năng suất lao động, đặc biệt tăng nguy cơ mất khách hàng.

- Nâng cao năng suất lao động: Về trình độ chuyên môn của giám đốc, có 40,6% có trình độ đại học và trên đại học, 11,8% trung học chuyên nghiệp, 5,5% là sơ cấp hoặc công nhân kỹ thuật. Về trình độ của lao động nhìn chung là thấp, trên 76,9% không có bằng cấp, 7,2% mới qua sơ cấp hoặc công nhân kỹ thuật, 9,2% có trình độ đại học, cao đẳng hoặc trên đại học.

Đặc biệt, ngành công nghiệp là ngành yêu cầu kỹ thuật thì lao động đại học 3,7%, trung cấp 4,6%, chưa có bằng cấp 85,46% nên phần lớn các công ty và doanh nghiệp tư nhân (DNTN) hoạt động trong những ngành công nghiệp không đòi hỏi kỹ thuật cao như dệt, may, giày da, tiểu thủ công nghiệp..., sản phẩm làm ra với hàm lượng chất xám ít, giá thành cao.

- Xây dựng chiến lược của các DNCNNQD: Phần lớn các DNCNNQD chỉ quan tâm đến lợi ích

trước mắt mà không chú ý đến lợi ích dài hạn. Nhiều doanh nghiệp cho rằng do thị trường không ổn định, tài chính còn hạn hẹp, cơ chế chính sách thường xuyên thay đổi. Vì vậy, nhiều DNCNNQD thường không quan tâm nhiều đến chiến lược. Tuy nhiên có thể chỉ ra các hướng cơ bản của các DNCNNQD hiện nay là :

Nhiều DNCNNQD đặt cơ sở hoạt động của mình trên mức lương thấp và sử dụng nhiều phương pháp không hiệu quả; chưa có cải tổ cơ bản từ nội bộ doanh nghiệp như ứng dụng hệ thống quản lý chất lượng, nâng cao trình độ quản lý và lao động, cải thiện quy trình sản xuất và tài chính, marketing...; còn hạn chế trong việc tạo ra và cung cấp giá trị gia tăng của sản phẩm, dịch vụ. Các DNCNNQD luôn đánh giá cao phần cứng, chưa nhận thức rõ vai trò phần mềm là định hướng tiêu dùng, năng suất, tiếp thị, chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Kỹ năng thiết kế và hậu cần còn hạn hẹp, đầu tư vào nghiên cứu, và áp dụng, phát triển sản phẩm và thiết kế kỹ thuật ở cấp công ty rất thấp hoặc không có.

Một số DNCNNQD sản xuất sản phẩm có hiệu quả và bảo đảm độ tin cậy nhưng tính chủ động trong việc tìm kiếm khách hàng mới, sự hiểu biết về mạng lưới thị trường quốc tế và việc thử áp dụng mẫu mã, sản phẩm mới ít được chú ý. Nhiều doanh nghiệp bị động trong việc tìm kiếm thị trường, trông chờ khách hàng tới để tạo hướng kính doanh. Vì vậy, DNCNNQD không xác định chính xác nhu cầu thị trường, thị hiếu người tiêu dùng, sản phẩm của đối thủ, xu hướng người tiêu dùng, những nguy cơ tiềm ẩn.

Các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh

- Giải pháp tài chính:

Các DNCNNQD cần tham gia đầu tư vào các ngành thâm dụng lao động có kỹ năng, thâm dụng kỹ thuật cao và chất xám. Do trình độ và năng lực cán bộ còn thấp nên khi mở rộng đầu tư, DNCNNQD không nên đa dạng hóa đầu tư nhiều ngành sản xuất khác nhau mà phải đầu tư vào các ngành có tính liên quan cao và dựa trên sở trường của mình (sự am hiểu khách hàng, trình độ quản lý và kỹ thuật sản xuất, kinh nghiệm marketing), nên đầu tư chiều sâu hơn là đa dạng hóa

nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng. Khi đầu tư, các DNCNNQD cần phân tích vấn đề, xem xét khâu nào ảnh hưởng đến chất lượng, năng suất, hiệu quả, tiêu thụ... từ đó, doanh nghiệp xác định được khâu còn yếu để tập trung đầu tư.

Các DNCNNQD có thể thực hiện cổ phần hóa hoặc sáp nhập với nhau để có điều kiện đầu tư công nghệ hiện đại hoặc có thể hợp tác, liên kết với doanh nghiệp quốc doanh (DNQD), doanh nghiệp đầu tư nước ngoài (DNĐTNN) để tận dụng nguồn vốn, công suất máy móc thiết bị, lao động, kỹ năng quản lý cũng như học hỏi kinh nghiệm và tăng cường tiếng nói chung. Trở ngại hiện nay là khi sáp nhập hoặc bán cổ phần, việc quản lý, điều hành hoặc bổ nhiệm của các DNCNNQD thường bị chi phối bởi quan hệ bạn bè, thân thuộc, gây ra những mâu thuẫn trong điều hành và quyền lợi các thành viên, dẫn đến nguy cơ rút vốn hoặc tách doanh nghiệp. Khắc phục tình trạng này, các DNCNNQD cần có quy định rõ ràng bằng văn bản về điều hành, bổ nhiệm, tuyển dụng, trách nhiệm và quyền lợi của các thành viên.

- Giải pháp kỹ thuật và công nghệ

Kỹ thuật và công nghệ hiện đại quyết định nâng cao chất lượng và giảm giá thành sản phẩm. Các DNCNNQD có thể chuyển giao công nghệ và kỹ thuật hiện đại ở những khâu quyết định đến chất lượng và giá thành sản phẩm, phần thiết bị còn lại (giàn, kệ, giá lắp hoặc thiết bị khác) có thể đặt hàng trong nước, mua thiết bị cũ hoặc tự cải tiến nhằm tự động hóa quy trình sản xuất với chi phí thấp nhưng vẫn đảm bảo chất lượng sản phẩm cao, giá thành. Các DNCNNQD cần tạo mối liên hệ với trường Đại học bách khoa, Sở khoa học công nghệ môi trường thành phố và các nhà tư vấn trong và ngoài nước để tìm những công nghệ và kỹ thuật mới nhất cũng như tư vấn về giá cả, công suất, nhãn hiệu công nghệ phù hợp.

Bên cạnh việc nâng cấp công nghệ, các DNCNNQD phải bố trí, sắp đặt, sử dụng sao cho phối hợp tốt nhất giữa con người và trang thiết bị máy móc, phải chú ý phần mềm công nghệ thông qua nâng cao trình độ cán bộ kỹ thuật và công nhân liên quan đến tiếp

thu và sử dụng, nhằm phát huy hiệu quả của công nghệ mới. Tổ chức phong trào sáng kiến cải tiến kỹ thuật với phần thưởng tương xứng, tạo điều kiện cho cán bộ nhân viên chế tạo và cải tiến công nghệ, làm lợi cho doanh nghiệp.

- Giải pháp nâng cao trình độ kỹ thuật và quản lý

Hình thức đào tạo có thể từ các lớp học dài ngày tại các cơ sở đào tạo nghề, đào tạo ngắn ngày, đào tạo tại chỗ kết hợp lý thuyết với thực hành, hoặc từ hình thức kèm cặp, tự học có hướng dẫn đến gửi đào tạo tại các trường đại học, trường dạy nghề, các doanh nghiệp khác, các tổ chức tài trợ hoặc gửi đào tạo tại nước ngoài.

Các DNCNNQD phải có chính sách lương tương xứng với trách nhiệm và nội dung công việc, kết hợp chính sách khen thưởng, phụ cấp trách nhiệm, động viên, xây dựng lại hợp đồng lao động, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế nhằm tạo sự yên tâm trong công việc, phát huy các sáng kiến cải tiến và giữ được các cán bộ công nhân có năng lực... Cần có đổi mới tư duy, cách suy nghĩ và cả thói quen, tập quán, phương thức làm việc và quản lý ở mọi khâu, mọi cấp ở các DNCNNQD.

- Giải pháp hoàn thiện công tác tổ chức quản lý DNCNNQD

+ Định kỳ tổ chức sát hạch qua các cuộc thi tay nghề, bài kiểm tra, phỏng vấn..., qua đó, kiểm tra trình độ và tay nghề cán bộ nhân viên, cơ sở để sàng lọc và khuyến khích họ nâng cao trình độ và trách nhiệm trong công việc.

+ Các DNCNNQD phải đầu tư trang thiết bị chuyên dùng phục vụ cho việc quản lý các phòng ban, cải thiện điều kiện làm việc (nhà xưởng, văn phòng...) để nâng cao năng suất lao động.

+ Xây dựng các quy trình làm việc. Trong quá trình làm việc tại doanh nghiệp luôn có mối quan hệ giữa các phòng ban, giữa các nhân viên với nhau. Ví dụ quy trình thực hiện hợp đồng liên quan đến phòng

kinh doanh, tài chính, xuất nhập hàng, phòng kỹ thuật, ban giám đốc. Hiện nay, tình trạng chung ở các DNCNNQD là việc thực hiện quản lý hợp đồng, tài chính, xuất nhập hàng, sản xuất chưa có phương pháp khoa học, mẫu biểu chồng chéo dẫn đến công việc nhiều, việc kiểm tra phát sinh, số người liên quan các hoạt động tăng, thời gian thực hiện lâu nhưng sai sót nhiều. Do vậy, các DNCNNQD cần xây dựng các quy trình làm việc trong doanh nghiệp như quy trình thực hiện hợp đồng, quản lý tài chính, quản lý xuất nhập hàng, quy trình sản xuất... Để xây dựng các quy trình cần thực hiện các bước:

Bước I: Phân công cán bộ có năng lực với sự hỗ trợ của các phòng ban để khảo sát quy trình cũ và mẫu biểu liên quan.

Bước II: Xác định quy trình hiện có bao nhiêu bước, mỗi bước liên quan đến những thành viên nào, nội dung các mẫu biểu những gì, phòng nào phát hành, nhận hoặc gửi, ai thực hiện hoặc kiểm tra và kiểm tra những gì.

Bước III: Thiết kế lại mẫu biểu (đảm bảo đủ thông tin nhưng không trùng lặp, giảm người liên quan nhưng vẫn chặt chẽ...), điều chỉnh lại quy trình, xác định người liên quan đến thực hiện và nội dung kiểm tra cụ thể mỗi bước. (Bảng 2)

Bước IV: Thu thập ý kiến của các phòng ban, áp dụng thử.

Bước V: Đưa vào thực hiện và điều chỉnh, cải tiến theo thời gian.

- Đẩy mạnh hoạt động tiếp thị

Các DNCNNQD cần nâng cấp sản phẩm, cải thiện chính sách giá cả, phân phối và có biện pháp quảng cáo khuyến mãi phù hợp với từng đặc điểm sản phẩm, quy mô và khả năng tài chính của doanh nghiệp. Đồng thời đẩy mạnh tiêu thụ sản phẩm thông qua huấn luyện đội ngũ bán hàng và tăng cường việc kiểm tra chương trình tiếp thị.

- Giải pháp nâng cao chất lượng sản phẩm

Chất lượng sản phẩm là điểm yếu

nhất của các DNCNNQD. Để nâng cao khả năng cạnh tranh, các DNCNNQD phải nâng cao chất lượng sản phẩm bằng cách áp dụng đầy đủ các yêu cầu của bộ tiêu chuẩn ISO 9000, ISO 14000. Mỗi DNCNNQD do vốn ít cần lấy những yêu cầu của ISO 9000 làm định hướng và mục tiêu phấn đấu để tạo hệ thống chất lượng của mình, đáp ứng yêu cầu của người tiêu dùng, có thể thấp hơn yêu cầu của ISO 9000 nhưng cao hơn hiện tại. Đối với những DNCNNQD nào chỉ cải tiến, hoàn thiện, đổi mới hoạt động quản lý, từng bước nâng cao chất lượng sản phẩm có thể tham khảo tài liệu, kinh nghiệm các doanh nghiệp trong nước, kết hợp kinh nghiệm bản thân để cải tiến, đổi mới hoạt động quản lý doanh nghiệp.

- Chính sách hỗ trợ của Nhà nước

Đồng thời Nhà nước cần tạo điều kiện khuyến khích cho các DNCNNQD VN huy động tối đa các nguồn lực phát triển như vốn, đất đai, nhân lực, thông tin và công nghệ trong và ngoài nước như: xây dựng hệ thống đăng ký, hình thành dịch vụ đất đai cho DNCNNQD trong việc chuyển nhượng, cho thuê, thế chấp, cầm cố tài sản; chính sách giá ưu đãi thuê đất cho DNCNNQD vừa và nhỏ, hỗ trợ, miễn giảm thuế đối với các dịch vụ mang tính chất phục vụ doanh nghiệp, xóa bỏ những phân biệt đối xử về tín dụng, thuế, và các ưu đãi giữa các doanh nghiệp, tạo môi trường cạnh tranh bình đẳng, công bố lịch trình cắt giảm thuế quan để DNCNNQD chủ động đầu tư; thành lập quỹ đầu tư vốn hoặc công ty đầu tư tài chính nhằm hỗ trợ vốn cho các DNCNNQD có triển vọng (khuyến khích xuất khẩu, phát triển thị trường, giới thiệu công nghệ mới, hỗ trợ doanh nghiệp khởi động kinh doanh, bảo vệ môi trường); tăng cường thẩm định doanh nghiệp nhằm giúp đỡ các DNCNNQD hợp tác tài trợ, bảo lãnh, mua bán, gia công, làm đại lý, uỷ thác góp phần quan trọng trong việc nuôi dưỡng, quản lý và định hướng phát triển DNCNNQD ■

Bảng 2: Quy trình thực hiện

Các bước	Nội dung các bước	Nơi gửi chứng từ		Nơi nhận chứng từ		Kiểm tra	
		Chứng từ gửi	Mẫu biểu phát sinh	Chứng từ nhận	Mẫu biểu phát sinh	Người kiểm tra	Nội dung kiểm tra