

3BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ QUỐC DÂN


NGÔ THỊ VIỆT ANGA

TÁI CƠ CẤU TỔ CHỨC CÁC DOANH NGHIỆP MAY
CỦA TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

Chuyên ngành: Quản trị Kinh doanh

Mã số: 62.34.05.01

LUẬN ÁN TIẾN SỸ KINH DOANH VÀ QUẢN LÝ

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. PGS.TS. NGUYỄN NGỌC HUYỀN**
- 2. PGS.TS. TRẦN VIỆT LÂM**

HÀ NỘI - 2012

LỜI CAM ĐOAN

Tác giả xin cam đoan đề tài luận án “**Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn dệt may Việt Nam**” là công trình nghiên cứu độc lập của tác giả dưới sự hướng dẫn của PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền, và PGS.TS Trần Việt Lâm. Công trình nghiên cứu được nghiên cứu trong quá trình học tập và công tác tại trường Đại học Kinh tế Quốc dân.

Các tài liệu, số liệu mà tác giả sử dụng có nguồn trích dẫn hợp lí, không vi phạm quy định của pháp luật.

Kết quả nghiên cứu của luận án chưa được công bố trên bất kì ấn phẩm, công trình nghiên cứu nào.

Tác giả xin cam đoan những điều trên là đúng sự thật, nếu sai, tác giả hoàn toàn xin chịu trách nhiệm.

Tác giả

NCS. Ngô Thị Việt Nga

LỜI CẢM ƠN

Luận án được thực hiện dưới sự hướng dẫn tận tình của thầy giáo PGS.TS Nguyễn Ngọc Huyền, cùng thầy giáo PGS.TS Trần Việt Lâm. Xin được trân trọng cảm ơn các thầy đã rất nhiệt tình chỉ bảo và hướng dẫn NCS trong suốt quá trình học tập và công tác tại trường.

Nghiên cứu sinh xin gửi lời cảm ơn đến các thầy, cô giáo khoa Quản trị Kinh doanh đã tạo điều kiện thuận lợi nhất để NCS hoàn thành tốt luận án tiến sĩ của mình.

Nghiên cứu sinh xin cảm ơn các thầy, cô giáo trong hội đồng đã chia sẻ và đóng góp những ý kiến rất thiết thực để luận án từng bước được hoàn thiện hơn.

Nghiên cứu sinh cũng xin gửi lời cảm ơn đến Tập đoàn Dệt May Việt Nam, đến Ban lãnh đạo Tổng công ty Cổ phần May 10, Tổng công ty Cổ phần Đức Giang, đến các anh, chị trong công ty đã nhiệt tình cung cấp thông tin để NCS hoàn thành được bản luận án này.

Trân trọng cảm ơn.

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT

AFTA	Khu vực Mậu dịch Tự do ASEAN (Asian Free Trade Area)
ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (Association of Southeast Asia Nations)
BPR	Tái cơ cấu quá trình kinh doanh (Business Process Re-engineering)
BPM	Quản trị quá trình kinh doanh - Business Process Management
CEO	Các nhà quản lý cao cấp
CMT	Phương thức gia công
CP	Chính phủ
DN	Doanh nghiệp
EU	Liên minh châu âu (European Union)
HĐQT	Hội đồng quản trị
ISO	Tổ chức tiêu chuẩn quốc tế (International Organization for Standardization)
KCN	Khu công nghiệp
MTKD	Môi trường kinh doanh
OBM	Phương thức thiết kế thương hiệu riêng (own brand manufacturing)
ODM	Phương thức tự thiết kế riêng (original design manufacturing)
FOB	Phương thức xuất khẩu trực tiếp
QTKD	Quản trị kinh doanh
TGD	Tổng giám đốc
VINATEX	Tập đoàn Dệt May Việt Nam
VINATAS	Hiệp hội dệt may Việt Nam

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 1.1:	Ma trận lựa chọn quá trình cốt lõi	44
Bảng 1.2:	So sánh giữa đổi mới quá trình và hoàn thiện quá trình.....	46
Bảng 2.1:	Số lượng các doanh nghiệp dệt may giai đoạn 2000 -2008.....	71
Bảng 2.2:	Tình hình XNK dệt may của Việt Nam giai đoạn 2005-2010.....	73
Bảng 2.3:	Kim ngạch xuất khẩu một số mặt hàng may.....	74
Bảng 2.4:	Thị trường xuất khẩu chủ yếu	77
Bảng 2.5:	Chủng loại và kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may sang EU 6 tháng đầu năm 2011	79
Bảng 2.6:	Doanh thu nội địa của các doanh nghiệp may năm 2009	81
Bảng 2.7:	Bảng cơ cấu lao động của các doanh nghiệp Dệt, May và doanh nghiệp Việt Nam.....	82
Bảng 2.8:	So sánh mô hình tổ chức của VINATEX trước và sau khi tái cơ cấu.....	99
Bảng 2.9:	Giá trị các mặt hàng xuất khẩu.....	114
Bảng 2.10:	Các xí nghiệp thành viên của công ty.....	125
Bảng 2.11:	Lộ trình chuyển đổi của Tổng công ty Cổ phần Đức Giang.....	131
Bảng 3.1:	Các chỉ tiêu chủ yếu ngành Dệt May Việt Nam	142
Bảng 3.2:	Quy hoạch dệt may theo vùng, lãnh thổ	145
Bảng 3.3:	Biểu hiện của doanh nghiệp để lựa chọn mô hình tái cơ cấu	157
Bảng 3.4:	Khả năng trọng tâm vào khách hàng theo các mức độ.....	161

DANH MỤC CÁC HỘP

Hộp 1-1.	Mối quan hệ cơ cấu tổ chức và chiến lược kinh doanh	34
Hộp 1-2:	Quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ của Ericsson	42

DANH MỤC CÁC HÌNH

Hình 1.1:	Cơ sở để tái cơ cấu doanh nghiệp.....	14
Hình 1.2:	Các bước thiết kế cơ cấu tổ chức	19
Hình 1.3:	Hệ thống quản trị hình sao	21
Hình 1.4:	Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến.....	24
Hình 1.5:	Hệ thống quản trị kiểu chức năng	25
Hình 1.6:	Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến – chức năng.....	26
Hình 1.7:	Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến – tư vấn	27
Hình 1.8:	Hệ thống quản trị kiểu ma trận.....	28
Hình 1.9:	Hệ thống quản trị theo nhóm.....	29
Hình 1.10:	Hệ thống quản trị theo mạng lưới.....	29
Hình 1.11:	Mô hình quá trình kinh doanh.....	39
Hình 1.12:	Phân chia quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp	41
Hình 1.13:	Mô hình cây về quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ.....	43
Hình 1.14:	Sơ đồ đổi mới quá trình và tái cơ cấu quá trình kinh doanh.....	49
Hình 1.15:	Quan điểm truyền thống của tổ chức.....	52
Hình 1.16:	Chuỗi công việc thực hiện hàng ngang trong tổ chức	53
Hình 1.17:	Quan điểm quá trình trong tổ chức của doanh nghiệp	54
Hình 1.18:	Khảo sát về cải tiến quá trình kinh doanh trong các doanh nghiệp	55
Hình 2.1:	Mô hình liên kết trong ngành may	87
Hình 2.2:	Mô hình cơ cấu tổ chức trước khi tái cơ cấu	88
Hình 2.3:	Mô hình cơ cấu tổ chức sau khi tái cơ cấu.....	94
Hình 2.4:	Quá trình đặt hàng của các doanh nghiệp may	109
Hình 2.6:	Quá trình thực hiện các đơn hàng.....	121
Hình 2.7:	Quy trình thực hiện công việc tại bộ phận kế hoạch.....	122
Hình 2.8:	Quy trình thực hiện công việc tại bộ phận kỹ thuật	122
Hình 2.9:	Quy trình thực hiện công việc tại bộ phận sản xuất.....	123
Hình 2.10:	Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm may	124

Hình 3.1:	Các giai đoạn tái cơ cấu doanh nghiệp.....	149
Hình 3.2:	Xây dựng lộ trình tái cơ cấu tổ chức	158
Hình 3.3:	Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ thấp.....	162
Hình 3.4:	Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ trung bình	163
Hình 3.5:	Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ cao	164
Hình 3.6:	Mô hình tổ chức trực tiếp – gián tiếp	165
Hình 3.7:	Mô hình tổ chức trực tiếp/gián tiếp (front/back) lấy khách hàng làm trọng tâm	166
Hình 3.8:	Các quy trình cốt lõi và hỗ trợ trong các doanh nghiệp may của VINATEX.....	168

DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ

Biểu đồ 2.1:	Cơ cấu doanh nghiệp dệt và may giai đoạn 2000-2008	71
Biểu đồ 2.2:	Các doanh nghiệp dệt may Việt Nam theo nhóm sản phẩm.....	72
Biểu đồ 2.3:	Cơ cấu lao động theo giới tính của các doanh nghiệp May giai đoạn 2000-2008	82
Biểu đồ 2.4:	Kim ngạch xuất khẩu của Tổng công ty	113

MỤC LỤC

	Trang
LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN.....	ii
DANH MỤC CÁC BẢNG.....	iv
DANH MỤC CÁC HỘP.....	iv
DANH MỤC CÁC HÌNH.....	v
DANH MỤC CÁC BIỂU ĐỒ.....	vi
MỤC LỤC.....	vii
MỞ ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TÁI CƠ CẤU TỔ CHỨC	
DOANH NGHIỆP.....	11
1.1. Tái cơ cấu doanh nghiệp.....	11
1.1.1. Khái niệm	11
1.1.2. Nội dung của tái cơ cấu doanh nghiệp.....	14
1.2. Tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.....	16
1.2.1. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.....	16
1.2.2. Tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.....	30
1.2.3. Các cơ sở để tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.....	32
1.3. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh.....	38
1.3.1. Quá trình kinh doanh và đổi mới quá trình kinh doanh.....	38
1.3.2. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh	48
1.3.3. Sự cần thiết tái cơ cấu quá trình kinh doanh.....	50
1.4. Bài học kinh nghiệm từ các doanh nghiệp.....	55
1.4.1. Tái cơ cấu các doanh nghiệp trên thế giới	55
1.4.2. Tái cơ cấu các doanh nghiệp Việt Nam	61
1.4.3. Bài học kinh nghiệm	63
1.5. Kết luận chương 1.....	65

CHƯƠNG 2: THỰC TRẠNG TÁI CƠ CẤU TỔ CHỨC CÁC DOANH NGHIỆP MAY CỦA TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM	66
2.1. Tổng quan các doanh nghiệp may của tập đoàn Dệt May Việt Nam .	66
2.1.1. Sự phát triển của Tập đoàn Dệt may Việt Nam	66
2.1.2. Sự phát triển các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	70
2.2. Mô hình cơ cấu tổ chức của tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	88
2.2.1. Mô hình trước khi tái cơ cấu	88
2.2.2. Mô hình sau khi tái cơ cấu	94
2.2.3. Các mối quan hệ trong mô hình cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Dệt may Việt Nam	99
2.2.4. Đánh giá kết quả đạt được và những tồn tại trong mô hình tổ chức của Tập đoàn sau khi tái cơ cấu	106
2.3. Hoạt động tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của tập đoàn dệt may Việt Nam.....	107
2.3.1. Nghiên cứu trường hợp Tổng công ty May 10 - Công ty Cổ phần	110
2.3.2. Nghiên cứu trường hợp Tổng công ty Cổ phần Đức Giang.....	126
2.4. Đánh giá thực trạng tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam	132
2.4.1. Đánh giá các cơ sở để tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may	133
2.4.2. Đánh giá kết quả đạt được trong quá trình tái cơ cấu các doanh nghiệp may của VINATEX	134
2.4.3. Đánh giá những tồn tại trong quá trình tái cơ cấu các doanh nghiệp may của VINATEX.....	135
2.5. Kết luận chương 2.....	137
CHƯƠNG 3: ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUÁ TRÌNH TÁI CƠ CẤU TỔ CHỨC CÁC DOANH NGHIỆP MAY CỦA TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM	139
3.1. Xu hướng phát triển ngành dệt may	139
3.2. Định hướng tái cơ cấu các doanh nghiệp may – Tập đoàn dệt may Việt Nam.....	140

3.2.1.	Quan điểm phát triển của ngành.....	140
3.2.2.	Mục tiêu phát triển của ngành.....	141
3.2.3.	Định hướng phát triển của các doanh nghiệp may – Tập đoàn dệt may Việt Nam.....	142
3.2.4.	Định hướng tái cơ cấu các tập đoàn kinh tế ở Việt Nam.....	146
3.3.	Các giải pháp điều kiện nhằm tái cơ cấu các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	147
3.3.1.	Xây dựng định hướng và lộ trình tái cơ cấu các doanh nghiệp may của VINATEX.....	147
3.3.2.	Thay đổi tư duy quản trị và thống nhất các quan điểm trong quá trình tái cơ cấu.....	150
3.3.3.	Bố trí, sắp xếp nhân sự hợp lý khi tái cơ cấu.....	154
3.4.	Các giải pháp triển khai tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của VINATEX.....	155
3.4.1.	Áp dụng hình thức tái cơ cấu hợp lý cho các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam.....	155
3.4.2.	Xây dựng lộ trình chiến lược hợp lý trong quá trình tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp may của VINATEX.....	157
3.4.3.	Sử dụng mô hình hình sao để hình thành cơ sở thiết kế cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp may.....	160
3.4.4.	Thiết kế quá trình kinh doanh trong các doanh nghiệp may.....	167
3.5.	Kết luận chương 3.....	170
	KẾT LUẬN.....	171
	PHỤ LỤC.....	173
	DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN.....	182
	TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	185

MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài luận án

Hội nhập kinh tế quốc tế sẽ là một trong những điều kiện thuận lợi cho Việt Nam có động lực để phát triển nhanh hơn, và đưa Việt Nam thoát ra khỏi những nước có thu nhập thấp trong thời gian tới. Hội nhập kinh tế quốc tế cũng sẽ tạo ra nhiều thách thức đối với các doanh nghiệp Việt Nam. Chuyển sang nền kinh tế thị trường, các doanh nghiệp Việt Nam đã có những giai đoạn thay đổi để bắt kịp nhu cầu phát triển của xã hội. Hơn hai mươi năm của quá trình đổi mới, các doanh nghiệp đã nỗ lực thay đổi và đã đạt được những kết quả nhất định.

Ngành công nghiệp may Việt Nam là một trong những ngành có đóng góp rất quan trọng cho nền kinh tế. Hiện nay, yêu cầu hội nhập kinh tế thế giới đã đặt các doanh nghiệp may trong bối cảnh phải tổ chức lại. Vì thế, nhu cầu tái cơ cấu đã trở thành cấp bách đối với những doanh nghiệp muốn kinh doanh toàn cầu. Sự cần thiết phải tái cơ cấu xuất phát từ những sự thay đổi trong bản thân doanh nghiệp cũng như xuất phát từ sự thay đổi của môi trường kinh doanh.

Thứ nhất, sự thay đổi trong định hướng chiến lược. Môi trường kinh doanh thay đổi, xuất hiện nhiều nhân tố mới ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp dệt may. Quy mô doanh nghiệp may lớn lên nhanh chóng, lao động và vốn chủ sở hữu đã tăng nhanh do nhu cầu của thị trường ngày các mở rộng. Sự thay đổi về quy mô đòi hỏi các doanh nghiệp may phải điều chỉnh, thay đổi bộ máy hoạt động sản xuất kinh doanh cho phù hợp với hiện tại.

Xu hướng thị trường mở rộng, nhu cầu thay đổi, là yếu tố tác động đến chiến lược kinh doanh của các doanh nghiệp. Để thích ứng với điều kiện kinh

doanh mới, các doanh nghiệp may đã từng bước xây dựng chiến lược kinh doanh cho mình, định hướng phát triển theo xu hướng dự báo môi trường toàn cầu. Điều này làm cho các doanh nghiệp may phải thay đổi bộ máy tổ chức cho phù hợp, bởi sự trì trệ của bộ máy cơ cấu tổ chức sẽ ảnh hưởng đến quá trình thực hiện chiến lược kinh doanh trong doanh nghiệp.

Thứ hai, xuất hiện những hạn chế, bất hợp lí của cơ cấu tổ chức cũ trong môi trường hiện tại, buộc các doanh nghiệp phải có những thay đổi. Sự thay đổi về phạm vi hoạt động, sự đa dạng của lĩnh vực kinh doanh. Phạm vi hoạt động ngày càng rộng hơn, không chỉ giới hạn trong một địa bàn tỉnh, thành phố, hay một quốc gia, mà nó đã mở rộng trên thị trường các nước trên thế giới. Hoạt động xuất nhập khẩu, đầu tư sản xuất, mở rộng thị trường ra nước ngoài là xu thế phát triển mạnh đối với các doanh nghiệp may hiện nay. Phạm vi hoạt động mở rộng là một nhu cầu tất yếu của hội nhập quốc tế, vì vậy bộ máy tổ chức sản xuất của doanh nghiệp không còn phù hợp theo kiểu cứng nhắc, mà phải mang tính linh hoạt tạo ra mạng lưới hoạt động trên toàn cầu. Sự thay đổi trong việc tập trung đầu tư cho các hoạt động tạo giá trị gia tăng. VINATEX chú trọng hơn tới việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp, xây dựng và phát triển thương hiệu cũng như việc tạo dựng uy tín trong kinh doanh. Đây là vấn đề mà doanh nghiệp ít quan tâm đến trong thời kỳ trước, khi mà nền kinh tế còn sự bao cấp của Nhà nước.

Những thay đổi trên là một tất yếu khách quan, mang tính quy luật trong quá trình phát triển của các doanh nghiệp. Sự thay đổi này tạo ra sự không tương thích giữa cơ chế quản lý của doanh nghiệp với quy mô, phạm vi và những yêu cầu mới. Khi quy mô doanh nghiệp lớn lên, phạm vi hoạt động rộng hơn, nếu cứ tiếp tục duy trì phương thức quản lý theo kiểu không linh hoạt thì chắc chắn sẽ xuất hiện sự bất hợp lý trong toàn bộ hệ thống quản lý của doanh nghiệp.

Bởi vậy, hoạt động tái cơ cấu, tổ chức lại doanh nghiệp là một đòi hỏi khách quan đối với tất cả các doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay. Các doanh nghiệp may hiện nay tiến hành tái cơ cấu doanh nghiệp từ hai áp lực bên trong và bên ngoài nhằm mục đích vừa “chữa bệnh” vừa “phòng bệnh”. Tái cơ cấu xuất phát từ các áp lực bên ngoài để thích nghi với môi trường kinh doanh, còn tái cơ cấu xuất phát từ các áp lực bên trong để phù hợp với quy mô tăng trưởng, phát triển của doanh nghiệp.

Tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp. Quá trình tái cơ cấu sẽ thổi vào doanh nghiệp một luồng gió mới, một phong cách mới với sự thay đổi một cách toàn diện. Sự đổi mới này tạo cho doanh nghiệp có khả năng để thực hiện những công việc của mình một cách hiệu quả và bền vững, từ đó tạo lợi thế cạnh tranh bền vững, nâng cao vị thế trên trường quốc tế.

Xuất phát từ mục đích đầy mạnh mẽ và hoàn thiện hoạt động tái cơ cấu các doanh nghiệp may để hội nhập, tác giả đã chọn đề tài: ***“Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của tập đoàn dệt may Việt Nam”*** làm luận án tiến sĩ.

2. Mục đích nghiên cứu của luận án

- Hệ thống hoá những vấn đề lý luận về tái cơ cấu doanh nghiệp, tái cơ cấu tổ chức trên cơ sở quản trị theo quá trình, nghiên cứu các quan điểm về tái cơ cấu doanh nghiệp hiện nay trên thế giới và ở Việt Nam.

- Phân tích thực trạng mô hình cơ cấu tổ chức của tập đoàn Dệt may Việt Nam trước và sau khi tái cơ cấu; phân tích hoạt động tái cơ cấu tổ chức của hai doanh nghiệp may của Tập đoàn dệt may Việt Nam là Tổng công ty cổ phần May 10 và Tổng công ty Cổ phần May Đức Giang; đánh giá những mặt đạt được và tồn tại sau quá trình tái cơ cấu của các doanh nghiệp này, cũng như của VINATEX.

- Đưa ra các định hướng, giải pháp và các kiến nghị thúc đẩy quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp may của tập đoàn dệt may Việt Nam trong giai đoạn 2010–2020.

3. Tổng quan nghiên cứu

Tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp hiện nay là một trong những vấn đề được nhiều doanh nghiệp quan tâm bởi ý nghĩa thực tiễn của nó. Tái cơ cấu tổ chức giúp doanh nghiệp hình thành cơ cấu tổ chức mới với phong cách quản lý mới để thiết lập một diện mạo mới trong nền kinh tế toàn cầu.

3.1. Nghiên cứu trên thế giới

Xu hướng nghiên cứu trên thế giới tập trung vào cách thức và phương pháp để tiến hành tái cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp có hiệu quả và từ đó tiến tới tái lập doanh nghiệp. Theo Paul H. Allen trong cuốn Tái lập ngân hàng, tái cơ cấu doanh nghiệp có thể nhìn nhận như một biểu hiện của tái lập doanh nghiệp nhưng chưa đủ để hình thành một cuộc cách mạng như tái lập. Hai nhà kinh tế Mỹ nổi tiếng M. Hammer và J. Champy cho rằng “Tái lập là sự suy nghĩ lại một cách căn bản, và thiết kế lại tận gốc quy trình hoạt động kinh doanh, để đạt được sự cải thiện vượt bậc đối với các chỉ tiêu cốt yếu và có tính nhất thời như giá cả, chất lượng, sự phục vụ và nhanh chóng”[11, trang 55, dòng 6-9]. Có thể nói Mỹ là nước khởi nguồn ý tưởng này.

Tái cơ cấu doanh nghiệp nói chung và tái cơ cấu tổ chức gắn với một khái niệm, đó là tái cơ cấu quá trình kinh doanh. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh (Business process reengineering) đồng nghĩa với việc xóa tung quan niệm kinh doanh truyền thống, thổi những luồng gió mới về nguyên tắc quản lý, cung ứng, dịch vụ [20]. Trước đây, các công ty vẫn thành lập và xây dựng dựa trên phát minh tuyệt vời của Adam Smith về phân chia công việc thành các công đoạn đơn giản và cơ bản nhất. Nhưng xu thế ngày nay, các công ty

lại được thành lập và xây dựng trên tư tưởng thống nhất những công đoạn đó vào một quy trình kinh doanh liền mạch. Tác giả Michael Hammer và James Champy của cuốn “Tái lập công ty” đã đề cập đến hoạt động tái lập công ty đưa ra một quan điểm về thiết kế lại quá trình. Có nghĩa là khi thay đổi quá trình quản trị truyền thống bằng cách tiếp cận quản trị theo quá trình, thay đổi quá trình kinh doanh thì một cơ cấu tổ chức mới ra đời. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp không phải là cái gì bất biến. Ngược lại, nó là một hiện tượng phức tạp. Jay W. Lorsch là giáo sư về khoa học quan hệ nhân quần, là tiến sĩ về quản lý công thương nghiệp của Trường Đại học Harvard, một nhân vật nổi tiếng của lý luận quản lý hiện đại thuộc trường phái lý luận quyền biến. Công hiến của ông tập trung trong lĩnh vực nghiên cứu và thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Ông đã viết hơn 10 cuốn sách chuyên đề và rất nhiều luận văn, trong đó nổi tiếng nhất là cuốn “Thiết kế cơ cấu tổ chức” ông viết cùng đồng sự (1970) và cuốn “Tổ chức và hoàn cảnh (1976). Ông đề cập đến lý luận quản lý cổ điển và hiện đại về cơ cấu tổ chức. Theo quan điểm hiện đại, họ cho rằng cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là vấn đề quan trọng có liên quan đến thành công của doanh nghiệp. Họ đã trình bày những yếu tố chủ yếu cấu thành cơ cấu tổ chức của những doanh nghiệp thành công, nhưng lại chưa đề ra được một đường lối hữu hiệu, hoàn chỉnh để giải quyết vấn đề cơ cấu tổ chức doanh nghiệp một cách có hệ thống.

Như vậy, có thể thấy rằng tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp không chỉ gắn với việc thiết kế lại tổ chức, đưa ra một cơ cấu tổ chức mới mà còn phải gắn với yếu tố quản lý các bộ phận trong nội bộ doanh nghiệp. Tái cơ cấu tổ chức là một bước để tiến tới tái lập doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp đã áp dụng với nhiều cách thức khác nhau để thay đổi cho phù hợp với hoàn cảnh mới. Tuy nhiên kết quả cho thấy nhiều doanh nghiệp thành công và cũng nhiều doanh nghiệp thất bại. Sự thất bại cho thấy các doanh nghiệp mới chỉ

nhìn nhận tái cơ cấu tổ chức như kiểu thay đổi nhỏ, mang tính chất điều chỉnh cơ cấu tổ chức chứ không phải một sự đổi mới mang tư duy mới trong hoạt động quản lý.

3.2. Nghiên cứu ở Việt Nam

Ở Việt Nam, việc tái cơ cấu doanh nghiệp đã được bàn đến với những đề án được Chính phủ phê duyệt. Từ năm 2001, Chính phủ đã cho phép Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp tiếp nhận dự án “Thí điểm tái cơ cấu 3 tổng công ty: Dệt may, Cà phê và Thủy sản” do Bộ Phát triển và hợp tác quốc tế Vương quốc Anh (DFID) tài trợ thông qua Ngân hàng thế giới (WB) quản lý. Đây là một dự án với qui mô lớn, đa dạng và cũng khá phức tạp. Theo ông Phạm Viết Muôn, Phó trưởng ban Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp, dự án bao gồm các phần chính sau: thực hiện một tiêu dự án tái cơ cấu nhằm mở rộng chiến lược kinh doanh tổng thể của tổng công ty, tối ưu hoá cơ cấu quản trị công ty, nâng cao tính minh bạch và trách nhiệm quản lý, hợp lý hoá cơ cấu tổ chức; hỗ trợ cho chuẩn bị cổ phần hoá, đa dạng hoá hình thức sở hữu bao gồm cả bán, giao doanh nghiệp và giải thể nhằm thực hiện việc chuyển quyền sở hữu với sự tham gia của các nhà đầu tư trong nước và nước ngoài; tái cơ cấu các doanh nghiệp nhà nước đang tập trung xử lý các vấn đề về nợ, tài sản tồn đọng, lao động dôi dư; hỗ trợ kỹ thuật phát triển cho các doanh nghiệp nhà nước nhằm nâng cao năng suất, hiệu quả sản xuất; đào tạo cán bộ về kỹ năng quản lý, các thông lệ quản lý tốt nhất cũng như về lập kế hoạch doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh và vấn đề cổ phần hoá; đánh giá và đề xuất về việc chuyển giao các nghĩa vụ và dịch vụ xã hội hiện do các doanh nghiệp nhà nước cung cấp cho các thực thể khác; hỗ trợ phát triển và đào tạo nguồn nhân lực cũng như các vấn đề liên quan đến bảo vệ môi trường.

Các tổng công ty, các doanh nghiệp ở Việt Nam đã tiến hành những thay đổi nhỏ, những điều chỉnh nhằm thay đổi cách thức hoạt động của doanh

ng nghiệp mình. Một trong những hoạt động đó là tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, tái cơ cấu vốn, tái cơ cấu nguồn tài chính,... Tuy nhiên, khi tiến hành tái cơ cấu tổ chức, vấn đề đặt ra đối với các doanh nghiệp Việt Nam mới chỉ được quan tâm ở việc xây dựng bộ máy tổ chức mới, nhưng đổi mới cách thức quản lý và điều hành thì chưa được quan tâm đúng mức. Đánh giá cụ thể hơn là mới chỉ nhìn nhận tái cơ cấu tổ chức ở khía cạnh thay đổi bộ máy chứ chưa quan tâm đến khía cạnh cách thức quản lý. Vì vậy, vấn đề tái cơ cấu tổ chức cần được nghiên cứu và ứng dụng một cách triệt để hơn, cụ thể hơn về mô hình, cách thức tiếp cận và sự đổi mới toàn diện trong quản lý và điều hành doanh nghiệp.

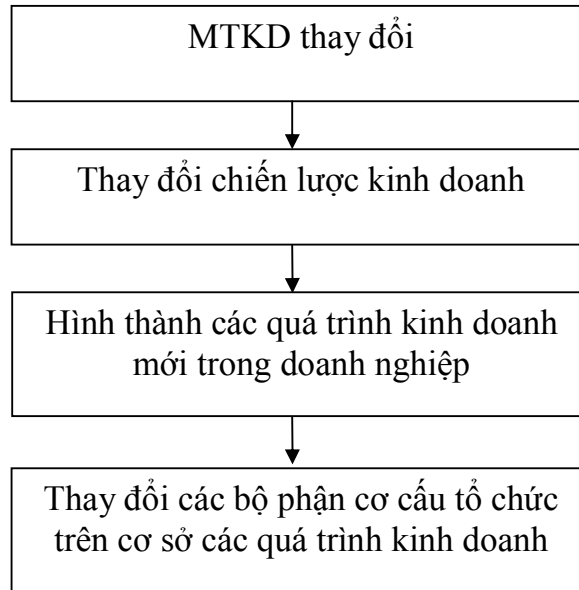
Một thực trạng hiện nay ở Việt Nam khi tiến hành tái cơ cấu doanh nghiệp nói chung và tái cơ cấu tổ chức nói riêng là vấn đề rào cản từ phía lao động. Tái cơ cấu tổ chức gắn với thay đổi phương thức quản trị mới, điều đó đòi hỏi những con người có trình độ và tư duy theo cách tiếp cận mới, đồng thời kéo theo sự thay đổi vị trí hiện tại của những lao động đang làm việc.

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của luận án là cơ cấu tổ chức quản trị của Tập đoàn dệt may Việt Nam, đồng thời nghiên cứu đại diện quá trình tái cơ cấu và cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị của Tổng công ty cổ phần May 10 và Tổng công ty Cổ phần May Đức Giang. Việc lựa chọn hai tổng công ty đó với tính chất đại diện cho các doanh nghiệp may của Tập đoàn, một công ty tái cơ cấu tổ chức trên cơ sở đã manh nha hình thành các quá trình kinh doanh, còn một công ty tái cơ cấu tổ chức trong khuôn khổ xây dựng chiến lược và lộ trình thực hiện rất bài bản.

Trong phạm vi nghiên cứu của luận án, tác giả sẽ nghiên cứu hoạt động tái cơ cấu của các doanh nghiệp xuất phát từ sự thay đổi các yếu tố của môi trường kinh doanh. Khi môi trường kinh doanh thay đổi tác động đến chiến

lược kinh doanh của doanh nghiệp, từ đó doanh nghiệp phải tái cơ cấu tổ chức bắt đầu từ việc thiết kế lại các quá trình kinh doanh.



Bên cạnh đó, trong phạm vi luận án, tác giả mong muốn làm rõ hoạt động tái cơ cấu của doanh nghiệp từ góc độ định chế và xem xét trong mối quan hệ với thể chế và thiết chế.

5. Phương pháp nghiên cứu

- Nguồn số liệu chủ yếu:

- Số liệu thứ cấp qua các kênh như Tập đoàn VINATEX, Hiệp hội Dệt may, Tổng cục Thống kê,...

- Số liệu sơ cấp qua kênh phỏng vấn trực tiếp cán bộ Tập đoàn VINATEX, Tổng công ty CP May 10, và Tổng công ty CP Đức Giang

- Phương pháp nghiên cứu: luận án sử dụng các phương pháp cụ thể như phân tích, tổng hợp, so sánh, mô phỏng và nghiên cứu tình huống để phân tích quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp may. Phương pháp phân tích được vận dụng qua việc phân tích mô hình cơ cấu tổ chức và các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp; phương pháp so sánh được sử dụng để so sánh mô hình cơ cấu tổ chức trước và sau khi tái cơ cấu, đồng thời sử dụng mô hình để

mô phỏng quá trình tái cơ cấu và các quá trình kinh doanh. Phương pháp nghiên cứu định tính là phương pháp chính được sử dụng trong luận án.

6. Những đóng góp khoa học mới của luận án

Những đóng góp mới về mặt học thuật, lý luận

Trong bối cảnh nghiên cứu về tái cơ cấu doanh nghiệp ở Việt Nam còn chưa phát triển như hiện nay, các thuật ngữ và nội hàm của khái niệm tái cơ cấu doanh nghiệp, tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp vẫn còn chưa thống nhất. Trên cơ sở phân tích các quan điểm khác nhau đó, luận án đưa ra quan điểm riêng tiếp cận tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp trên cơ sở hình thành các quá trình kinh doanh. Khi thiết kế cơ cấu tổ chức theo các quá trình kinh doanh, doanh nghiệp có thể đáp ứng và thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng bởi mỗi quá trình kinh doanh là hướng tới một đối tượng khách hàng. Đây cũng là cơ sở để doanh nghiệp chuyển từ mô hình quản trị truyền thống sang mô hình quản trị theo quá trình để điều hành doanh nghiệp có hiệu quả nhất.

Trên thế giới, mô hình hình sao thường được sử dụng để thiết kế cơ cấu tổ chức và giải quyết các mâu thuẫn trong mô hình cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Tuy nhiên, ít có doanh nghiệp nào ở Việt Nam vận dụng năm yếu tố trong mô hình hình sao để thiết kế cơ cấu tổ chức. Bằng việc sử dụng mô hình này như một công cụ để tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp, luận án đã góp phần thay đổi cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp về bản chất một cách triệt để, không phải như kiểu “bình mới rượu cũ” như trước đây. Đặc biệt là vận dụng mô hình hình sao, luận án thiết kế được mô hình cơ cấu tổ chức lấy khách hàng làm trọng tâm theo các mức độ cao, thấp, trung bình, đây là quan điểm cơ bản để hình thành các quá trình kinh doanh.

Những phát hiện, đề xuất mới rút ra được từ kết quả nghiên cứu của luận án

Qua nghiên cứu thực tế, luận án đề xuất: (1) Cần có những giải pháp điều kiện để tiến hành tái cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp, trong đó nhấn mạnh việc thay đổi quan điểm về quản trị khi tái cơ cấu tổ chức, cụ thể là chuyển từ quản trị truyền thống (dựa trên quan điểm chuyên môn hóa quản trị) sang quản trị hiện đại (dựa trên cơ sở các quá trình kinh doanh); (2) Cần có những giải pháp triển khai có hiệu quả thông qua việc đưa ra lộ trình tái cơ cấu cụ thể cho các doanh nghiệp may (bao gồm các bước: xác định mục tiêu, yêu cầu, nội dung, cách thức, lộ trình chuyển đổi theo các giai đoạn và triển khai áp dụng), và xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức mới trong doanh nghiệp (trực tiếp hoặc gián tiếp lấy khách hàng làm trọng tâm để áp dụng cho các doanh nghiệp may trên cơ sở phân tích năm yếu tố của hình sao). Qua đó luận án cũng thiết kế quá trình kinh doanh mới cho các doanh nghiệp may VINATEX trong điều kiện thực tế hiện nay.

7. Bố cục luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận và phụ lục, luận án gồm 3 chương:

Chương 1. Cơ sở lý luận chung về tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

Chương 2. Thực trạng tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Chương 3. Định hướng và giải pháp hoàn thiện quá trình tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

CHƯƠNG 1

CƠ SỞ LÝ LUẬN CHUNG VỀ TÁI CƠ CẤU TỔ CHỨC DOANH NGHIỆP

1.1. Tái cơ cấu doanh nghiệp

1.1.1. Khái niệm

Phạm vi của tái cơ cấu doanh nghiệp rất rộng, được đề cập tới trên cả ba giác độ là Thể chế, Thiết chế và Định chế. Về Thể chế, hoạt động tái cấu trúc doanh nghiệp nhằm định ra một trật tự mới thông qua các luật, văn bản dưới luật để thực hiện quyền lực của Nhà nước đối với các doanh nghiệp. Về Thiết chế, đây là các quy định nội bộ, quy định các mối quan hệ “dọc ngang”, “trên dưới” của các bộ phận cấu thành doanh nghiệp và được thể hiện thông qua hệ thống điều lệ, quy chế, quy định, nội quy cũng như hệ thống quy trình, quy phạm kỹ thuật chuyên ngành khác. Về định chế, được hiểu là các thành phần, bộ phận như là các Tổng công ty, Công ty trong Tập đoàn hay các công ty, doanh nghiệp trong một Tổng Công ty. Về khía cạnh định chế, việc tái cơ cấu doanh nghiệp được thể hiện qua việc tách, nhập, thành lập mới, xóa bỏ các bộ phận, các công ty con, các lĩnh vực kinh doanh nhằm hướng tới sự phù hợp và hiệu quả cao hơn.

Có thể hiểu tổng quát tái cơ cấu doanh nghiệp là tổng hợp toàn bộ sự thay đổi cả về thể chế, thiết chế và định chế để quản lý DN theo một trật tự pháp luật chặt chẽ hơn, minh bạch hơn và hiệu quả hơn. Trong luận án, tác giả mong muốn làm rõ hoạt động tái cơ cấu doanh nghiệp từ góc độ định chế, và xem xét trong mối quan hệ với thể chế và thiết chế.

Thuật ngữ “*tái cơ cấu doanh nghiệp*” hiện nay được nhắc đến rất nhiều như một điều kì diệu giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn. Tuy nhiên, hiểu thế nào là tái cơ cấu doanh nghiệp thì lại là một vấn đề đang được bàn luận khá nhiều.

Quan điểm thứ nhất: Tái cơ cấu doanh nghiệp gắn với sự thay đổi của chiến lược kinh doanh. Quan điểm này cho rằng, ***tái cơ cấu là việc áp dụng vào điều chỉnh hướng chiến lược cũng như tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp.*** Từ đó dẫn đến việc phải thay đổi cách thức quản lý tài chính và nguồn nhân lực cho thích hợp. Nhiệm vụ của tái cơ cấu doanh nghiệp là tái cơ cấu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, xác định lại mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xác định các định hướng về lĩnh vực sản phẩm, thị trường và khách hàng trong bối cảnh mới. Điều này giúp cho doanh nghiệp định hướng tốt về thị trường-sản phẩm nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Sở dĩ phải điều chỉnh hướng chiến lược kinh doanh là do sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Các doanh nghiệp nhận thấy việc tiếp tục áp dụng chiến lược kinh doanh hiện tại không làm tăng hiệu quả kinh doanh, chiến lược hiện tại tỏ ra không còn thích hợp trong điều kiện mới của thị trường và môi trường.

Quan điểm thứ hai: Tái cơ cấu doanh nghiệp tiếp cận theo hướng cắt giảm chi phí, thích hợp trong trường hợp kinh tế suy thoái, khủng hoảng. Charles Hill và Gareth Jones (1998) cho rằng ***tái cơ cấu là quá trình cắt giảm lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.*** Mục đích của tái cơ cấu doanh nghiệp theo quan điểm này là cắt giảm tới mức tối đa có thể nhằm đạt được sự “cải thiện vận hành” ở một mảng nào đó trong doanh nghiệp, hay chí ít là để doanh nghiệp có thể tồn tại được qua giai đoạn khó khăn của nền kinh tế. Điều này thể hiện trong các trường hợp sau:

- Quyết định cắt giảm chi phí khi phát hiện chi phí ở một khâu nào đó phát sinh quá lớn, vượt ra khỏi sự kiểm soát của công ty;
- Quyết định loại bỏ, hoặc bán bớt một lĩnh vực kinh doanh để đầu tư cho lĩnh vực kinh doanh khác trong thời điểm khó khăn

- Quyết định thu hẹp quy mô để tồn tại qua thời kỳ suy thoái, khủng hoảng

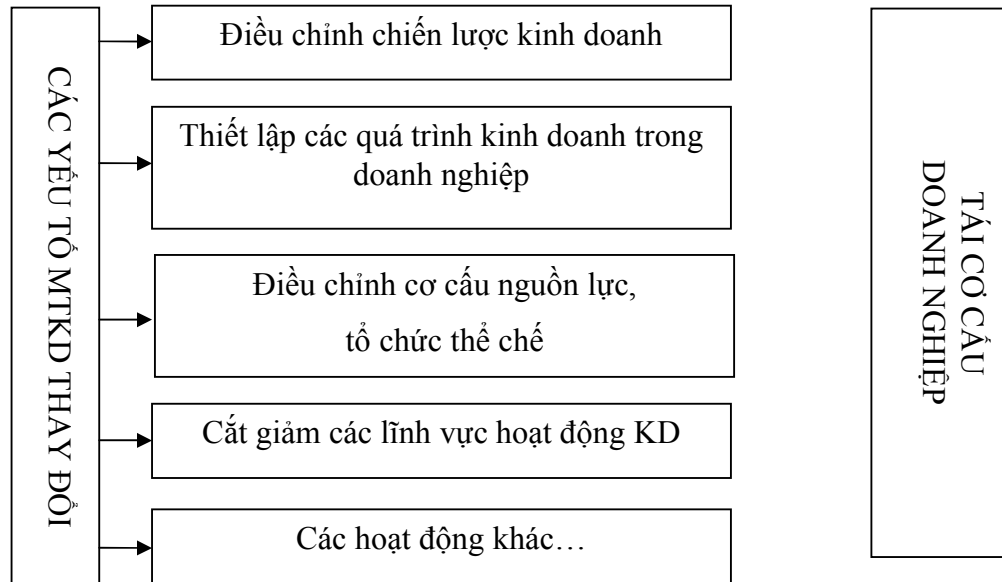
Quan điểm thứ ba: tái cơ cấu doanh nghiệp tiếp cận theo hướng thay đổi, thiết lập hệ thống tổ chức mới, nhân sự mới nhằm nâng cao hiệu quả của tổ chức. **Tái cơ cấu doanh nghiệp là việc sắp xếp, điều chỉnh lại cơ cấu hoạt động, cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ cấu thể chế, cơ cấu các nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm nguồn nhân lực và nguồn vốn.** Theo quan điểm này, các bộ phận trong tổ chức hoạt động không hiệu quả cần được loại bỏ hoặc tách, sáp nhập nhằm thống nhất trong công tác quản lý và ra quyết định. Cũng theo quan điểm này, nếu nhận thấy việc bố trí nhân sự hiện tại là chưa phù hợp, chưa phát huy được năng lực làm việc của nhân viên, hay chính sách nhân sự của công ty chưa thực tạo động lực cho người lao động thì doanh nghiệp nên điều chỉnh, tái cơ cấu bộ máy tổ chức để tìm kiếm tính phù hợp và hiệu quả. Như vậy quan điểm này nhấn mạnh vào cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Quan điểm thứ tư: tái cơ cấu doanh nghiệp tiếp cận theo hướng thay đổi, thiết lập, sắp xếp lại các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp. Tái cơ cấu tiếp cận theo hướng tái cơ cấu quá trình kinh doanh. Bản chất là **sắp xếp lại các quá trình cốt lõi của doanh nghiệp để tăng hiệu quả, tính cạnh tranh, và đảm bảo tính hiệu quả.** Trong điều kiện hội nhập hiện nay thì tái cơ cấu doanh nghiệp hướng tới việc thay đổi các tư duy trong quản lý, tái cơ cấu lại các quá trình kinh doanh phù hợp với định hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Quan điểm này về tái cơ cấu doanh nghiệp trên cơ sở thiết kế lại các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp.

Xuất phát từ các quan niệm trên, ta thấy tái cơ cấu doanh nghiệp có nhiều cách hiểu khác nhau theo từng cách tiếp cận khác nhau. Có thể đưa ra một quan điểm chung như sau:

Tái cơ cấu doanh nghiệp là quá trình thay đổi định hướng chiến lược kinh doanh; thiết lập lại cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ cấu nguồn lực; cắt giảm

các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh; thiết kế lại các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến động.



Hình 1.1: Cơ sở để tái cơ cấu doanh nghiệp

Nguồn: Tác giả tổng hợp từ các quan điểm trên

Từ các cách tiếp cận trên, tác giả nhận thấy các doanh nghiệp tái cơ cấu xuất phát từ sự thay đổi của môi trường kinh doanh và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời tiến hành với các cấp độ khác nhau, có thể mô tả qua hình 1.1. Trên cơ sở đó, luận án sẽ tiếp cận theo quan điểm: tái cơ cấu doanh nghiệp trên cơ sở thiết kế lại các quá trình kinh doanh.

1.1.2. Nội dung của tái cơ cấu doanh nghiệp

Tái cơ cấu doanh nghiệp có thể được đề cập đến toàn bộ các mảng hoạt động của doanh nghiệp. Việc thay đổi, điều chỉnh, sắp xếp các hoạt động trong doanh nghiệp nhằm hướng tới hiệu quả cao hơn, và nội dung tái cơ cấu đề cập đến việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh; tái cơ cấu tổ chức; tái cơ cấu tài chính; và các hoạt động khác.

Thứ nhất, tái cơ cấu quá trình kinh doanh. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh là sự đánh giá và thiết kế lại các quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh để đạt được hiệu quả. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh sẽ bắt đầu từ con số không, như khi bạn bắt đầu khởi nghiệp; quy trình tái cơ cấu quá trình kinh doanh không quan tâm đến cơ cấu tổ chức và các thủ tục mà doanh nghiệp đã dày công gây dựng trước mà sẽ làm mới một cách triệt để. Hoạt động này thường được thực hiện trên cơ sở chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh sẽ là nền tảng và điểm xuất phát để tái cơ cấu các hoạt động khác trong doanh nghiệp như tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

Thứ hai, việc tái cơ cấu tổ chức tập trung vào các hoạt động như đổi mới, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị và cơ cấu tổ chức bộ máy sản xuất. Tái cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị được thực hiện với việc xây dựng lại toàn bộ sơ đồ cơ cấu tổ chức, thậm chí thay đổi bề mặt, có tính hình thức các phòng ban chức năng, thay tên gọi, nhằm hướng tới một cơ cấu tổ chức mới có hiệu quả kinh doanh cao hơn. Tái cơ cấu tổ chức bộ máy sản xuất liên quan đến việc thay đổi, sắp xếp lại hệ thống sản xuất một cách khoa học, đem lại hiệu quả cao trong phối hợp thực hiện. Ngoài ra, điều chỉnh cơ cấu tổ chức còn gắn với quá trình thay đổi, sắp xếp lại cơ cấu nguồn nhân lực trong việc phối hợp công việc để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Hoạt động này được thực hiện khi chiến lược kinh doanh thay đổi, dẫn đến việc thay đổi các quá trình kinh doanh và do đó, cần phải tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

Thứ ba, tái cơ cấu tài chính hướng tới việc điều chỉnh nguồn tài chính trong doanh nghiệp, huy động và sử dụng nguồn vốn có hiệu quả.

Thứ tư, tái cơ cấu các hoạt động khác là quan tâm đến tính hệ thống và chuyên nghiệp trong phương thức thực hiện công việc, phối hợp công việc và điều hành công việc. Tái cơ cấu thường quan tâm đến việc xem xét các hệ

thống lập kế hoạch kinh doanh, hệ thống quản trị chuỗi cung, quản trị thông tin, hệ thống quản trị nhân lực, hệ thống quản trị tài chính và quản trị quan hệ khách hàng...

Các nội dung trên của tái cơ cấu doanh nghiệp có mối liên hệ mật thiết với nhau. Chẳng hạn như tái cơ cấu quá trình kinh doanh là cơ sở để tái cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp, còn tái cơ cấu tài chính và các hoạt động khác ảnh hưởng đến quá trình tái cơ cấu tổ chức trong mối liên hệ tài chính. Trong điều kiện hiện nay, do áp lực từ phía bên trong và bên ngoài để thích ứng với điều kiện thay đổi của môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp cần phải tiến hành tái cơ cấu để phù hợp với xu hướng quốc tế hóa, ứng dụng các mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp trên thế giới. Tuy nhiên tái cơ cấu đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy quản lý, cải cách về quản lý, tái cơ cấu lại các quá trình kinh doanh, trên cơ sở đó định hình mô hình và cơ cấu tổ chức phù hợp với điều kiện và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

1.2. Tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

1.2.1. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

1.2.1.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp.

Thứ nhất, tiếp cận theo lý luận quản lý cổ điển về cơ cấu tổ chức. Quan điểm này cho rằng việc điều hành, phối hợp trong nội bộ một doanh nghiệp, trong một tổ chức là không quan trọng. Nếu cần điều hành thực hiện thì hoàn toàn có thể dựa vào đội ngũ quản trị cấp cao để giải quyết, công nhân viên phải nghe theo sự chỉ huy của giám đốc. Vì vậy, cách tiếp cận về cơ cấu tổ chức theo trường phái này đề cao tầng lớp giám đốc, chứ không phải sự phối hợp giữa các nhân viên thực hiện.

Tiếp cận theo cách này có nhiều nhược điểm của nó. *Một là*, không khuyến khích được sự tích cực của doanh nghiệp. *Hai là*, với những doanh nghiệp có nhiều tầng, cấp như tập đoàn hay tổng công ty có quy mô lớn thì cơ cấu sản xuất rất phức tạp. *Ba là*, nếu chỉ dựa vào nhà quản trị cấp cao thì lao động thừa hành khó có thể phối hợp với nhau trong công việc để thực hiện mục tiêu của công ty.

Thứ hai, tiếp cận theo lý luận quản lý hiện đại về tổ chức. Quan điểm này lại nhấn mạnh yếu tố công nhân viên trong doanh nghiệp, họ cho rằng thiết kế tổ chức là do nhiệm vụ sản xuất và tổ chất của công nhân viên quyết định, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là vấn đề rất quan trọng ảnh hưởng đến thành công của doanh nghiệp.

Tiếp cận theo cách này đã phần nào khắc phục được hạn chế của quan điểm trên, nhưng thực ra quan điểm này mới chỉ xem xét các yếu tố cấu thành cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp thành công chứ chưa đưa ra giải pháp hữu hiệu để giải quyết vấn đề cơ cấu tổ chức một cách có hệ thống.

Thứ ba, tiếp cận theo lý luận về thiết kế cơ cấu tổ chức của Lorsch¹. Ông đưa ra hai khái niệm cơ bản là sự khác biệt và sự tổng hợp. Lorsch cho rằng, mỗi bộ phận sản xuất của doanh nghiệp đều là một đơn vị nhỏ của doanh nghiệp và giữa chúng có sự khác nhau về cơ cấu tổ chức, khác nhau về trình độ nhận thức và tinh thần, tư tưởng của người quản trị. Đó là sự khác biệt trong tổ chức. Tuy nhiên, sự khác nhau đó lại đòi hỏi phải có khả năng hợp tác nhất định để điều hành nội bộ doanh nghiệp. Đó là khái niệm tổng hợp mà Lorsch đưa ra.

¹ Jay W. Lorsch là giáo sư về khoa học quan hệ nhân quần, là tiến sĩ về quản lý công thương nghiệp của Trường Đại học Harvard, một nhân vật nổi tiếng của lý luận quản lý hiện đại thuộc trường phái lý luận quyền biến. Công hiến của ông tập trung trong lĩnh vực nghiên cứu và thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Ông đã viết hơn 10 cuốn sách chuyên đề và rất nhiều luận văn, trong đó nổi tiếng nhất là cuốn “Thiết kế cơ cấu tổ chức” ông viết cùng đồng sự (1970) và cuốn “Tổ chức và hoàn cảnh (1976).

Từ các cách tiếp cận cơ bản đó, có thể thấy tổ chức công ty là việc bố trí, sắp xếp mọi người trong công ty vào những vị trí, những công việc cụ thể. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp bao gồm cơ cấu bộ máy quản trị và cơ cấu bộ máy sản xuất.

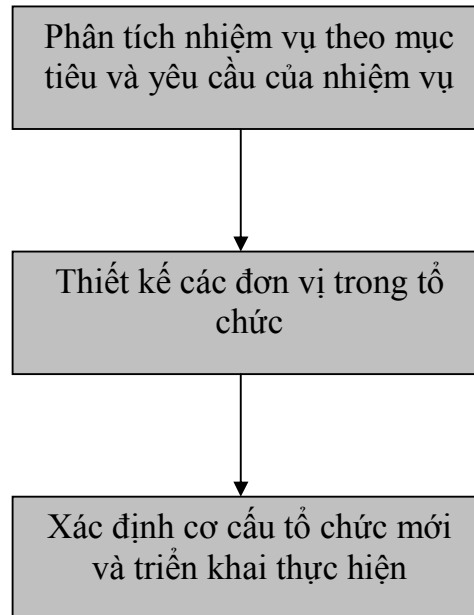
“Cơ cấu bộ máy quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau, có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa ở trình độ nhất định, được trao những trách nhiệm, quyền hạn cụ thể và được bố trí theo mô hình quản trị thích hợp nhằm thực hiện các nhiệm vụ quản trị với hao phí nguồn lực ít nhất” [5, trang 108, dòng 5]

Như vậy trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có hai vấn đề, đó là cơ cấu cơ bản và cơ chế vận hành. Cơ cấu cơ bản liên quan đến những vấn đề chủ yếu trong phân công sắp xếp nhiệm vụ của các phòng ban khác nhau để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Cơ cấu cơ bản được thể hiện thông qua các sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Vấn đề thứ hai là cơ chế vận hành, cơ chế vận hành như một chất bôi trơn để kích lệ công nhân viên đồng tâm hiệp lực, gắng sức thực hiện mục tiêu. Đây chính là vấn đề thiết chế của tái cơ cấu.

1.2.1.2. Các bước thiết kế cơ cấu tổ chức cơ bản

Bước 1: Phân tích nhiệm vụ theo mục tiêu và yêu cầu của nhiệm vụ

Việc phân tích các nhiệm vụ cần thực hiện là cơ sở để hình thành các đơn vị trong một tổ chức. Với các công việc cùng loại với nhau, hoặc tương tự nhau thì thông thường sẽ hình thành một đơn vị để thực hiện các nhiệm vụ đó. Còn các công việc có tính chất khác biệt nhưng có liên quan, đòi hỏi phải có sự phối hợp thì cần phải phân định nhiệm vụ cho các đơn vị theo hướng phức tạp hơn. Và trong trường hợp này thì cần nhấn mạnh cả mức khác biệt và mức tổng hợp của nhiệm vụ.



Hình 1.2: Các bước thiết kế cơ cấu tổ chức

Nguồn: [4]

Bước 2: Thiết kế các đơn vị trong tổ chức

Việc hoạch định đơn vị theo yêu cầu nhiệm vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến biện pháp và phương thức thiết kế. Trong bất cứ doanh nghiệp nào, biện pháp quan trọng và chủ yếu nhất là căn cứ vào nhiệm vụ của các đơn vị để hoạch định cơ cấu quản trị doanh nghiệp.

Bước 3: Xác định cơ cấu tổ chức mới và triển khai thực hiện

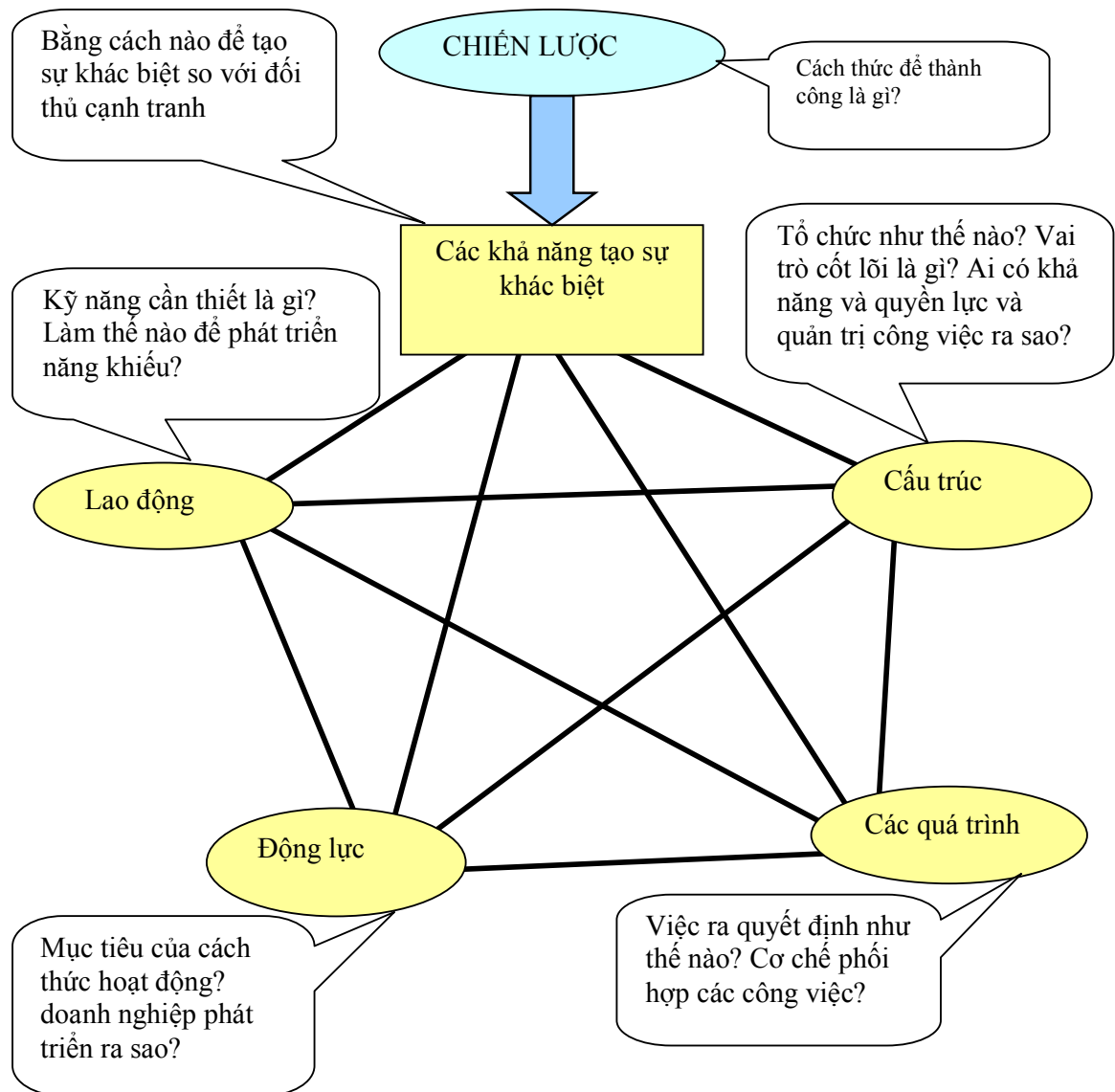
Trọng điểm của bước này là thiết lập một cơ chế vận hành tốt. Việc giải quyết tốt mối quan hệ giữa nhiệm vụ của bộ phận và nhu cầu của các thành viên có ý nghĩa đặc biệt đối với vấn đề kích lệ công nhân viên. Do đó phải thiết kế tốt tiêu chuẩn công tác chế độ thưởng phạt và những chế độ quy tắc chặt chẽ của doanh nghiệp. Điều quan trọng hơn nữa là việc thiết kế cơ cấu lãnh đạo bộ phận và cơ chế giám sát phải có lợi cho việc điều hòa, phối hợp mối quan hệ giữa các bộ phận chứ không phải là ngược lại.

Về cơ chế vận hành, chúng ta không những phải xét đến cơ chế vận hành trong nội bộ các đơn vị, mà còn phải thiết kế cơ chế vận hành khuyến khích sự dị biệt, vừa phải thiết lập cơ chế vận hành tổng thể nhằm xúc tiến việc tổng hợp và điều hòa, phối hợp. Để doanh nghiệp có thể thích ứng được với những thách thức của hoàn cảnh, cần phải thiết kế một chế độ khen thưởng và tiêu chuẩn công tác vừa có lợi cho việc khuyến khích dị biệt vừa có lợi cho việc xúc tiến tổng hợp và điều hòa, phối hợp.

Khi thiết kế cơ cấu cơ bản và cơ chế vận hành của doanh nghiệp, còn cần phải xem xét vai trò và ảnh hưởng của nó đối với việc giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong nội bộ doanh nghiệp. Cơ cấu cơ bản cần làm cho môi liên hệ và sự điều hòa, phối hợp giữa các bộ phận được quán triệt đến từng nhân viên cụ thể có khả năng đảm nhận nhiệm vụ đó. Nếu phân công những nhân viên đó tham gia ý kiến vào quyết sách của doanh nghiệp thì có thể hình thành một cơ chế giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong nội bộ doanh nghiệp một cách hữu hiệu.

1.2.1.3. Sử dụng mô hình sao trong thiết kế tổ chức

Mô hình cơ cấu tổ chức kiểu hình sao đã được sử dụng và cải tiến hơn 30 năm qua. Mô hình được xây dựng trên nguyên lý cơ bản đó là khi chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi thì cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp phải được thiết kế lại cho phù hợp với định hướng chiến lược. Chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thiết lập những khả năng nổi trội để có thể thực hiện được mục tiêu chiến lược của mình. Nhà quản trị cấp cao chịu trách nhiệm thiết kế và tác động đến cấu trúc, các quá trình, kết quả đạt được, và việc thực hiện công việc của người lao động trong tổ chức để đạt được các khả năng cần thiết này.



Hình 1.3: Hệ thống quản trị hình sao

Nguồn: [43, trang 2-23]

Đặc trưng cơ bản trong mô hình tổ chức hình sao là sự liên kết. Ý tưởng liên kết là nền tảng cơ bản của mô hình sao. Mỗi thành phần của tổ chức đại diện cho một đỉnh trên mô hình, và liên kết, phối hợp với nhau để hỗ trợ chiến lược của doanh nghiệp. Vấn đề quan trọng là sự liên kết ban đầu của các bộ phận trong cơ cấu tổ chức có khả năng tổ chức lại khi môi trường thay đổi. Các nguồn lực, các quá trình và các mô hình hiện tại tạo ra sự thành công ngày hôm nay lại tác động đến kế hoạch được xây dựng trong tương lai.

Trong khoảng thời gian ổn định thì sự liên kết này sẽ tạo ra tính hiệu quả. Còn trong điều kiện thay đổi, sự liên kết ổn định này sẽ trở nên không thể phá vỡ. Bởi vậy, cơ cấu tổ chức doanh nghiệp cần phải có sự liên kết nhưng sự liên kết này phải linh hoạt để có thể tổ chức lại và đáp ứng được với điều kiện thay đổi của môi trường kinh doanh.

Nguồn gốc hình thành ý tưởng thiết lập lại tổ chức trên cơ sở chiến lược liên kết giữa các yếu tố của tổ chức là thuyết ngẫu nhiên (Contingency theory) của Lawrence and Lorsch, 1967. Thuyết ngẫu nhiên này không quy định cách tốt nhất đối với tổ chức mà cho rằng khả năng lựa chọn thiết kế tổ chức phụ thuộc vào chiến lược của tổ chức và các yếu tố của môi trường kinh doanh.

Một đặc trưng khác của mô hình sao là sự phức tạp. Điều này xuất phát từ thực tế, đó là một mô hình kinh doanh phức tạp thì không thể thực hiện với một cơ cấu tổ chức đơn giản. Với những doanh nghiệp có quy mô lớn, doanh nghiệp đa ngành, đa lĩnh vực thì có rất nhiều vấn đề cần phải quản lý do vậy mà cơ cấu tổ chức rất phức tạp. Hay với những công ty mà phân bố rộng khắp theo khu vực địa lý với những thách thức về thời gian, khoảng cách, sự khác biệt văn hóa thì việc thiết kế cơ cấu tổ chức cũng phải rất linh hoạt.

Hai đặc điểm trên được thể hiện rất rõ qua sự phân tích từng yếu tố trong mô hình tổ chức hình sao.

Thứ nhất, đó là **chiến lược và khả năng tạo sự khác biệt**. Chiến lược của doanh nghiệp là nền tảng của thành công bằng việc hình thành các tầm nhìn, sứ mệnh cũng như các mục tiêu ngắn hạn, dài hạn của doanh nghiệp. Mục đích của chiến lược là tạo ra lợi thế cạnh tranh dựa trên các cơ hội kinh doanh bên ngoài và năng lực của bản thân doanh nghiệp. Năng lực của doanh nghiệp được hình thành bằng sự liên kết của các yếu tố như kỹ năng, các quá trình, công nghệ và năng lực của con người để tạo ra sự khác biệt. Chiến lược quyết định đến cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp.

Doanh nghiệp phải có khả năng tạo ra sự khác biệt. Và khi đề cập đến khả năng của doanh nghiệp, người ta thường nhắc tới khả năng liên kết giữa chiến lược và thiết kế cơ cấu tổ chức trên cơ sở đáp ứng chiến lược đã được hình thành. Như vậy, có thể thấy, chiến lược là cái có trước cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp, và khả năng của doanh nghiệp là tạo ra sự kết nối của tổ chức với chiến lược để thực hiện chiến lược có hiệu quả. Chiến lược thay đổi làm cho các khả năng tiềm tàng của doanh nghiệp sẽ khác đi và do vậy việc thiết kế tổ chức cũng sẽ khác.

Thứ hai, đó là **cấu trúc**. Cấu trúc của một tổ chức sẽ tác động đến sức mạnh và quyền lực. Có nhiều kiểu cấu trúc khác nhau và có thể được sử dụng trên cơ sở khai thác lợi thế của từng cấu trúc. Cấu trúc được mô tả thông qua sơ đồ cơ cấu tổ chức của công ty. Cấu trúc thiết lập nên các mối quan hệ, các kênh giao tiếp và thiết lập hệ thống phân phối.

Thứ ba, đó là **các quá trình**. Quá trình được hình thành bởi một chuỗi các hoạt động liên kết với nhau nhằm chuyển các thông tin trong một tổ chức. Đó là một quá trình hoạt động như quá trình phát triển sản phẩm mới, quá trình sản xuất, hay quá trình thực hiện một đơn hàng,... Nó bao gồm cả quá trình quản trị như xây dựng kế hoạch, dự báo doanh thu, thiết lập giá, quản trị tài chính,... và các quá trình này phải có sự phối hợp với nhau để thực hiện mục tiêu của tổ chức.

Thứ tư, đó là **động lực thúc đẩy**. Đây là yếu tố tác động thúc đẩy và khuyến khích người lao động làm việc và cống hiến cho doanh nghiệp. Động lực bao gồm các vấn đề về lương, thưởng, cổ tức, sự thừa nhận và các lợi ích khác. Thách thức lớn đối với các tổ chức khi thiết kế hệ thống tiền thưởng, đó là làm thế nào để tạo ra động lực thúc đẩy người lao động trong việc phối hợp công việc để đạt được mục tiêu của tổ chức.

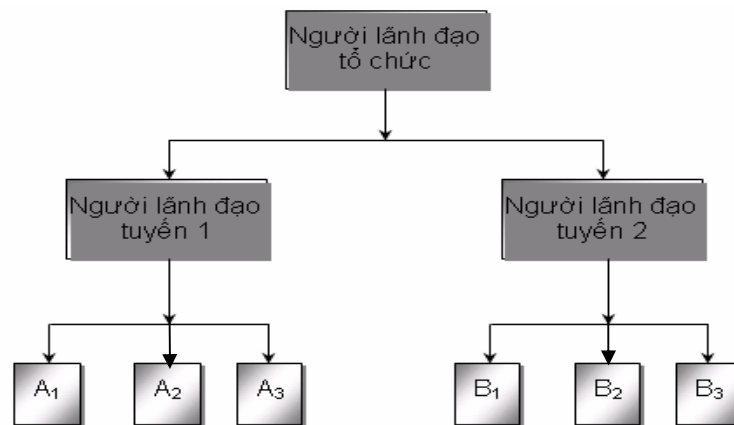
Thứ năm, đó là **con người**. Chính sách nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bao gồm các hoạt động tuyển dụng, đào tạo, và phát triển được thiết

lập nhằm góp phần tạo ra các năng lực trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp thường đòi hỏi người lao động phải có khả năng làm việc độc lập và khả năng làm việc theo nhóm. Đây là một trong những yếu tố tạo ra khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

Mô hình tổ chức hình sao được hình thành trên sự liên kết của năm yếu tố tượng trưng cho năm đỉnh của ngôi sao: chiến lược của doanh nghiệp, cấu trúc, quá trình, động lực và con người. Sự liên kết của các yếu tố này nhằm thực hiện chiến lược hiện tại của doanh nghiệp.

1.2.1.4. Các kiểu cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

1.2.1.4.1. Cơ cấu tổ chức trực tuyến (đường thẳng)



Hình 1.4: Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến

Nguồn: [5], [11]

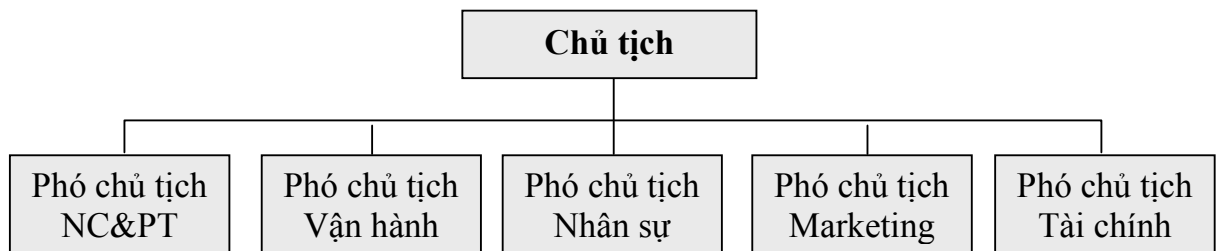
Đây là cơ cấu tổ chức đơn giản nhất, trong đó có một cấp trên và một số cấp dưới theo một kênh liên hệ đường thẳng. Cấp lãnh đạo trực tiếp điều hành và chịu toàn bộ trách nhiệm về sự hoạt động của tổ chức.

Cơ cấu tổ chức trực tuyến khá phổ biến ở cuối thế kỷ XIX và chủ yếu được áp dụng ở những doanh nghiệp nhỏ, sản phẩm không phức tạp. Ngày nay, kiểu cơ cấu này vẫn còn được áp dụng, đặc biệt đối với các tổ chức có quy mô nhỏ: tổ, nhóm, băng tổ chức nhỏ.

Đặc điểm cơ bản của cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến là người lãnh đạo tổ chức thực hiện tất cả các chức năng quản trị, các mối liên hệ giữa các thành viên trong tổ chức được thực hiện theo đường thẳng, người thừa hành mệnh lệnh chỉ làm theo mệnh lệnh của một cấp trên trực tiếp. Với những đặc điểm đó, cơ cấu này tạo thuận lợi cho việc thực hiện chế độ một thủ trưởng, người lãnh đạo phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về kết quả công việc của người dưới quyền.

Tuy nhiên, kiểu cơ cấu tổ chức này cũng có những nhược điểm. Nó đòi hỏi người lãnh đạo cần phải có kiến thức toàn diện, tổng hợp hạn chế việc sử dụng các chuyên gia có trình độ cao về từng mặt quản trị; khi cần phối hợp, hợp tác công việc giữa hai đơn vị, hoặc cá nhân ngang quyền thuộc các tuyến khác nhau thì việc báo cáo, thông tin, phải đi đường vòng theo kênh liên hệ đã quy định.

1.2.1.4.2. Cơ cấu chức năng



Hình 1.5: Hệ thống quản trị kiểu chức năng

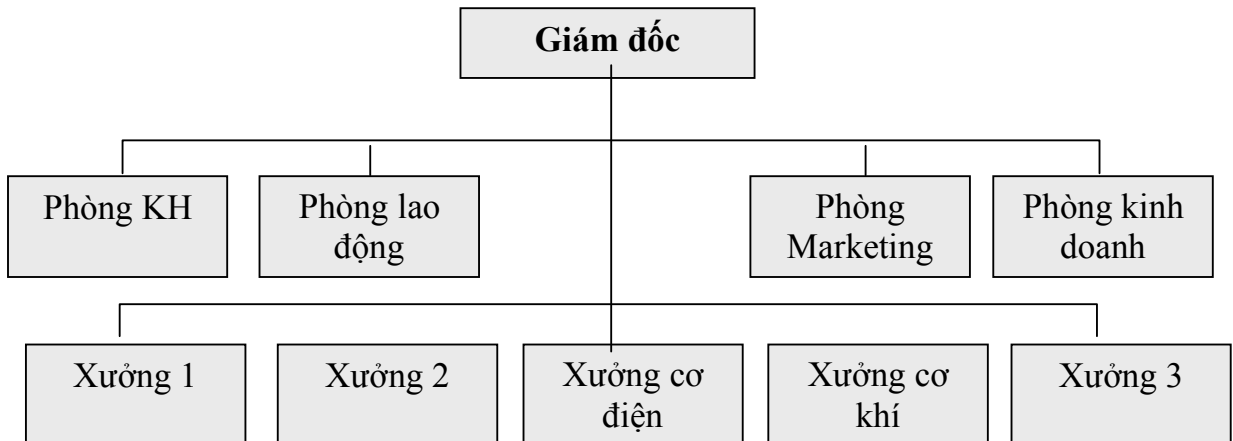
Nguồn: [5], [11]

Cơ cấu chức năng lần đầu tiên được áp dụng với chế độ độc công, sau đó phạm vi ứng dụng của nó được mở rộng ra phù hợp với khối lượng công tác quản trị ngày càng lớn. Những nhiệm vụ quản trị được phân chia cho các đơn vị riêng biệt theo các chức năng quản trị và hình thành nên những người lãnh đạo được chuyên môn hóa chỉ đảm nhận thực hiện một chức năng nhất định. Mối liên hệ giữa các nhân viên trong tổ chức rất phức tạp. Những người thừa hành nhiệm vụ ở cấp dưới nhận mệnh lệnh chẳng những từ người lãnh đạo của doanh nghiệp mà cả từ những người lãnh đạo các chức năng khác nhau.

Ưu điểm của kiểu cơ cấu này là thu hút được các chuyên gia vào công tác lãnh đạo, giải quyết các vấn đề chuyên môn một cách thành thạo hơn, đồng thời giảm bớt gánh nặng về quản trị cho người lãnh đạo doanh nghiệp.

Nhược điểm chủ yếu của cơ cấu chức năng là người lãnh đạo doanh nghiệp (lãnh đạo chung) phải phối hợp hoạt động của những người lãnh đạo chức năng, nhưng do khối lượng công tác quản trị lớn, người lãnh đạo doanh nghiệp khó có thể phối hợp được tất cả các mệnh lệnh của họ, dẫn đến tình trạng người thừa hành trong một lúc có thể phải nhận nhiều mệnh lệnh, thậm chí các mệnh lệnh lại trái ngược nhau.

1.2.1.4.3. Cơ cấu trực tuyến - chức năng



Hình 1.6: Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến – chức năng

Nguồn: [5], [11]

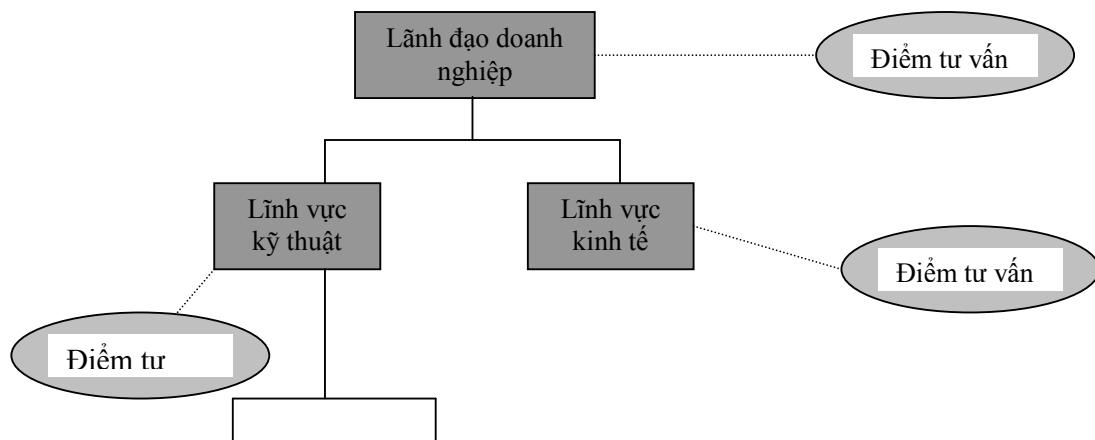
Để khắc phục các nhược điểm của các cơ cấu trực tuyến và chức năng, hiện nay kiểu cơ cấu liên hợp (trực tuyến - chức năng được áp dụng rộng rãi và phổ biến cho mọi doanh nghiệp Việt Nam).

Theo cơ cấu này người lãnh đạo doanh nghiệp được sự giúp sức của người lãnh đạo chức năng để chuẩn bị các quyết định, hướng dẫn và kiểm tra việc thực hiện quyết định.

Người lãnh đạo doanh nghiệp vẫn chịu trách nhiệm về mọi mặt công việc và toàn quyền quyết định trong phạm vi doanh nghiệp. Người lãnh đạo

doanh nghiệp phải giải quyết thường xuyên mối quan hệ giữa bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng. Ngoài ra mỗi khi các người lãnh đạo các bộ phận chức năng có nhiều ý kiến khác nhau, đến nỗi người lãnh đạo doanh nghiệp phải họp hành nhiều, tranh luận căng thẳng không ra được những quyết định có hiệu quả mong muốn. Hệ thống này tạo ra nhiều tầng, nấc, nhiều cấp trung gian nên có rất nhiều mối quan hệ cần xử lý, và làm cho chi phí cho việc ra quyết định lớn. Mô hình này có nhược điểm là không thích ứng với môi trường kinh doanh thay đổi

1.2.1.4.4. Cơ cấu kiểu trực tuyến – tư vấn



Hình 1.7: Hệ thống quản trị kiểu trực tuyến – tư vấn

Nguồn: [5], [11]

Hệ thống kiểu trực tuyến – tư vấn mang đặc trưng là hệ thống trực tuyến kết hợp với việc tổ chức các điểm tư vấn khi cần thiết. Nhà quản trị trực tuyến có quyền ra mệnh lệnh, các điểm tư vấn chỉ tư vấn cho cấp quản trị trực tiếp đó. Hệ thống này có ưu điểm là giảm nhẹ công việc cho các nhà trực tuyến, đảm bảo tính thống nhất của hoạt động quản trị. Tuy nhiên, kiểu tổ chức này lại làm tách biệt cứng nhắc của người ra quyết định và người chuẩn bị quyết định.

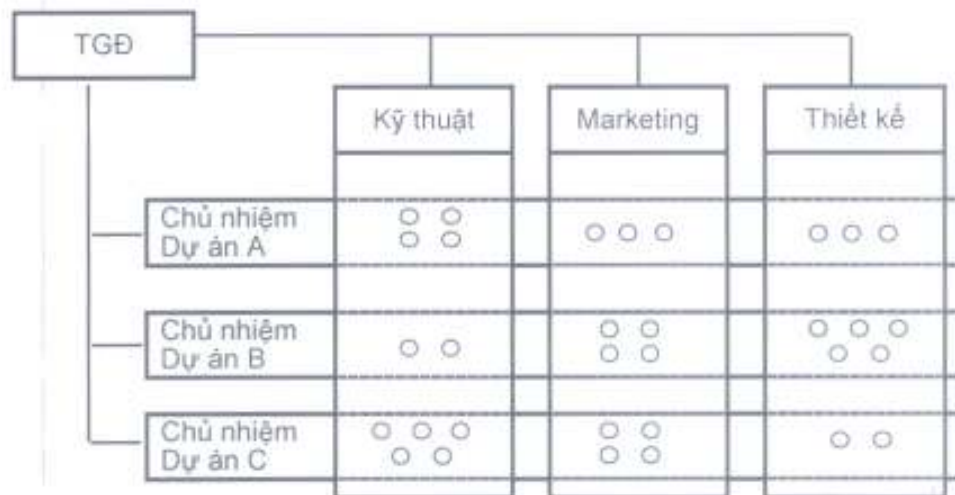
Để hạn chế sự cứng nhắc của người ra quyết định và chuẩn bị quyết định, người Nhật đã vận dụng nguyên tắc cộng đồng trách nhiệm giữa người tư vấn và ra quyết định. Còn các doanh nghiệp ở Châu Âu thì chuyển tư vấn trực tiếp sang gián tiếp để đáp ứng yêu cầu của tổ chức thông qua hợp đồng tư vấn với các văn phòng tư vấn.

1.2.1.4.5. Cơ cấu ma trận

Đặc điểm của cơ cấu này là người những người lãnh đạo theo tuyến và các bộ phận chức năng, còn có những người lãnh đạo dự án hay sản phẩm, phối hợp hoạt động của các bộ phận thực hiện một dự thảo nào đó.

Trong cơ cấu này mỗi nhân viên hoặc bộ phận của bộ phận trực tuyến được gắn với việc thực hiện một dự án hoặc một sản phẩm nhất định. Đồng thời mỗi một nhân viên của bộ phận chức năng cũng được gắn với một dự án hoặc sản phẩm nhất định.

Hệ thống này đã đơn giản hóa cơ cấu tổ chức và thích nghi với môi trường kinh doanh không ổn định. Vào cuối những năm 50, một số công ty, hãng... đã sử dụng cơ cấu quản lý ma trận. Kiểu tổ chức này áp dụng để thiết kế cơ cấu cho toàn bộ hệ thống, cũng như để thành lập cơ cấu bên trong hệ thống hoặc các bộ phận.

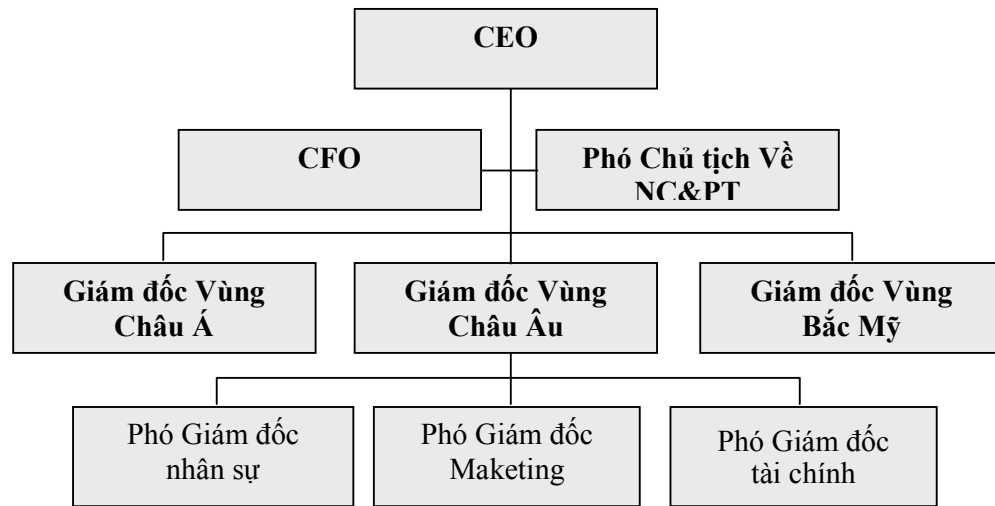


Hình 1.8: Hệ thống quản trị kiểu ma trận

Nguồn: [5], [11]

1.2.1.4.6. Cơ cấu theo nhóm

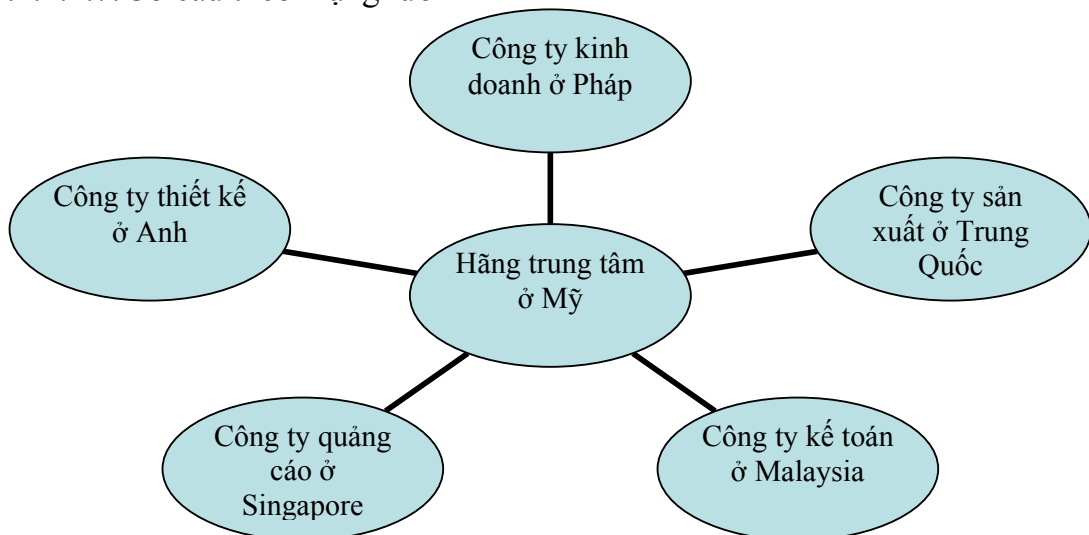
Cơ cấu tổ chức thiết kế theo mô hình trên là tổ chức theo nhóm sản phẩm, theo khách hàng hoặc khu vực địa lý. Cách cấu trúc theo từng khối sẽ hỗ trợ cho việc công ty muốn tăng trưởng mở rộng, đồng thời phối hợp công việc tốt hơn ở những thị trường bị chia sẻ, hoặc hay thay đổi. Tuy nhiên, việc tổ chức phối hợp các nguồn lực cũng như quản lý các nguồn lực là kém hiệu quả.



Hình 1.9: Hệ thống quản trị theo nhóm

1.2.1.4.7. Cơ cấu theo mạng lưới

Nguồn: [5], [11]



Hình 1.10: Hệ thống quản trị theo mạng lưới

Nguồn: [5], [11]

Mô hình tổ chức theo mạng linh động trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động không ngừng. Việc đặt các lĩnh vực khác nhau ở các quốc gia khác nhau về mặt địa lý sẽ giúp cho công ty tận dụng được thế mạnh của từng quốc gia, đồng thời mở rộng hoạt động kinh doanh trên toàn cầu. Hiện nay, các dạng mạng lưới được sử dụng phổ biến, đó là mạng nội bộ, mạng thị trường theo chiều dọc, mạng quan hệ qua lại giữa các thị trường. Việc lựa chọn hình thức mạng lưới theo kiểu nào sẽ phụ thuộc vào chiến lược và mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp trên các thị trường và mục tiêu mở rộng thị trường.

1.2.2. Tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

1.2.2.1. Nguồn gốc của việc tổ chức lại

Có thể nói F.W.Taylor là cha đẻ của trường phái khoa học cổ điển, ông đã đóng góp rất lớn vào việc vận dụng các nguyên lý quản trị khoa học vào thực tiễn và ông chính là người tìm ra phương pháp nhằm cải thiện tăng năng suất lao động nhờ hoạt động chuyên môn hóa. Tại thời điểm đó, công nghệ không cho phép các công ty lớn thiết kế quá trình theo đặc điểm liên kết giữa các chức năng hoặc giữa các phòng ban, nên chuyên môn hóa vẫn là phương pháp tốt nhất.

Vào những năm 1880, Frederick đã có những gợi ý rằng người quản lý có thể phát hiện ra những quy trình tốt nhất cho thực hiện công việc và tổ chức lại chúng để tối đa hóa hiệu quả.

Khái niệm tổ chức lại xuất phát từ lý thuyết quản lý phát triển vào đầu thế kỷ 19. Henri Fayol lần đầu tiên nghĩ ra khái niệm tổ chức lại: “Thực hiện công việc hướng tới mục đích của mình bằng tìm kiếm để chuyển hóa lợi thế tối ưu từ tất cả nguồn lực sẵn có”.

Lyndall Urwick, một chuyên gia kinh tế, phát biểu rằng “Không đủ để chỉ có trách nhiệm giữ người cho những hoạt động cụ thể, đồng thời nó

cũng cần thiết trao cho họ một số quyền lực cần thiết để thực hiện các trách nhiệm đó.” Điều này nhấn mạnh việc tổ chức lại quy trình sản xuất cần phải có sự ủy quyền cho người lao động để họ chủ động trong việc thực hiện công việc của mình.

Với Hammer and Champy, tác giả của cuốn Tái lập Công ty (Reengineering the Corporation), ông không hề phủ nhận lợi ích mà hơn hai trăm năm qua các công ty có được từ phát minh của Adam Smith về sự phân chia công việc thành các công đoạn đơn giản. Tuy nhiên, trong thời đại kinh doanh hiện nay thì cần phải thống nhất lại những công đoạn đó, và tổ chức lại thành một quy trình kinh doanh, nếu không sự phân chia công việc đó sẽ làm chia cắt các quá trình trong doanh nghiệp.

Mục đích của việc tổ chức lại, thiết kế lại tổ chức là tạo ra một tổ chức khá đơn giản và rõ ràng. Đây là công việc của người lãnh đạo và nhà quản trị trong doanh nghiệp để có thể quản lý những vấn đề phức tạp phát sinh trong quá trình hình thành tổ chức.

1.2.2.2. Tái cơ cấu tổ chức

Tái cơ cấu tổ chức là việc tạo ra những thay đổi căn bản về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất.

Theo cách hiểu đơn giản nhất, tái cơ cấu tổ chức chính là việc xây dựng lại sơ đồ cơ cấu tổ chức, thay đổi các phòng ban chức năng với những tên gọi mới.

Theo cách hiểu rộng hơn, tái cơ cấu tổ chức là sự thay đổi, sắp xếp lại cơ cấu bộ máy quản lý của doanh nghiệp để đạt được hiệu quả trong kinh doanh. Nó không chỉ là gắn với sự thay đổi các phòng ban đơn thuần, mà phải thay đổi sắp xếp phương thức thực hiện công việc, phương thức phối hợp công việc của cơ cấu tổ chức mới. Cách tiếp cận này đứng trên giác độ định chế và thiết chế.

Và quan điểm hiện nay, một quan điểm trên cơ sở gắn với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế. Xu hướng thay đổi nhỏ, điều chỉnh khi doanh nghiệp có khó khăn chỉ là xu hướng tạm thời để “chữa bệnh”, chứ chưa có tác dụng “phòng bệnh”. Vì vậy, quan điểm trong điều kiện hiện nay là tái cơ cấu tổ chức cần phải gắn với việc thay đổi quá trình kinh doanh hướng tới phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Từ các cách hiểu trên, có thể thấy bản chất của tái cơ cấu tổ chức là:

- Điều chỉnh thay đổi cơ cấu tổ chức, thiết kế lại cơ cấu tổ chức mới phù hợp với điều kiện thay đổi của môi trường kinh doanh.
- Điều chỉnh phương thức thực hiện công việc, phối hợp công việc.
- Thay đổi quá trình kinh doanh hướng tới khách hàng, trên cơ sở đó thiết kế cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

1.2.3. Các cơ sở để tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Thứ nhất, đặc điểm ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh. Việc thiết kế và lựa chọn mô hình tổ chức sản xuất của doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp đó. Sự khác nhau thể hiện rõ ở các doanh nghiệp đơn ngành và đa ngành, doanh nghiệp quy mô nhỏ và doanh nghiệp quy mô lớn. Doanh nghiệp có nhiều ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh thì việc thiết kế bộ máy quản trị và sản xuất phải đảm bảo tính hợp lý cao, thông thường mô hình theo sản phẩm hoặc theo khu vực địa lý là thích hợp. Còn với những doanh nghiệp đơn ngành, có một lĩnh vực kinh doanh chủ yếu thì mô hình sẽ đơn giản hơn nhiều.

Đặc điểm của ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh còn tác động đến hệ thống cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp trên cơ sở đặc trưng của ngành nghề đó. Ngành dược khác với ngành may mặc, ngành cơ khí, lâm nghiệp,..., do vậy cách thiết kế, bố trí bộ máy tổ chức quản trị và sản xuất cũng khác nhau.

Khi doanh nghiệp mở thêm ngành nghề lĩnh vực kinh doanh mới thì việc tái cơ cấu tổ chức phải tính đến các đặc điểm này.

Thứ hai, mục tiêu chiến lược và định hướng phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh xác định hướng đi cho doanh nghiệp trong dài hạn, làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Chính vì vậy, chiến lược kinh doanh tác động rất lớn đến việc thiết kế, điều chỉnh cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh thay đổi, các yếu tố trên thị trường như công nghệ, nhu cầu và sự thỏa mãn của khách hàng,... thay đổi ngày càng tạo ra những cơ hội, thách thức đối với doanh nghiệp, điều đó đã làm thay đổi chiến lược kinh doanh, thay đổi mục tiêu của doanh nghiệp. Chẳng hạn, do nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng, các công ty phải chuyển từ chiến lược sản xuất sản phẩm dệt may hàng loạt đã áp dụng trong nhiều năm qua sang sản xuất theo đơn đặt hàng, theo hợp đồng với một số đối tác trong và ngoài nước có uy tín để phát triển thị trường phù hợp với xu thế hội nhập. Nhưng để thực hiện được chiến lược kinh doanh mới, công ty phải thiết kế lại bộ máy cơ cấu quản trị cũng như bộ máy sản xuất để tạo ra sự linh hoạt trong quản lý và điều hành. Có thể nói, chiến lược và cơ cấu tổ chức không tách rời trong công tác quản trị các tổ chức hiện đại. Khi có sự thay đổi của chiến lược thì cơ cấu tổ chức cũng thay đổi, vì cơ cấu tổ chức gây ra sự kém hiệu quả trong việc phấn đấu đạt được chiến lược của công ty. Nếu chiến lược và cơ cấu tổ chức phù hợp với nhau sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chiến lược, nếu không sẽ trở thành một cản trở đối với quá trình triển khai thực hiện chiến lược. Như vậy, chiến lược kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến bộ máy tổ chức của doanh nghiệp, việc thiết kế bộ máy quản trị phải được xem xét với định hướng chiến lược trong dài hạn. Hộp 1.1 cho thấy một ví dụ về sự tác động của chiến lược kinh doanh đến cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Hộp 1-1. Môi quan hệ cơ cấu tổ chức và chiến lược kinh doanh

Giám đốc Công ty Đông phương, có cảm tưởng là cung cách lãnh đạo không thực sự do mình chọn lựa mà tùy thuộc phần lớn vào các biến số có liên quan như: mục tiêu sản xuất kinh doanh, văn hóa Công ty, công nghệ sản xuất, khách hàng. Giám đốc Công ty Đông phương ở trong tình huống là phải chuyển từ chiến lược sản xuất sản phẩm dệt may hàng loạt đã áp dụng 10 năm qua sang sản xuất theo đơn đặt hàng, theo hợp đồng với một số đối tác trong và ngoài nước có uy tín để phát triển thị trường phù hợp với xu thế hội nhập. Để thực hiện chiến lược sản xuất kinh doanh mới, giám đốc Công ty Đông phương quyết định giao quyền rộng rãi cho các đơn vị thành viên và nhân viên, chuyển bộ máy thực thi chiến lược từ chức năng sang bộ máy theo sản phẩm và thiết lập thêm chức chỉ huy khâu sản phẩm hoạt động song song với dàn cán bộ phòng ban, phụ trách quản lý bình thường.

Như vậy Công ty Đông phương, từ cơ cấu bộ máy theo chức năng, nay chuyển sang cơ cấu bộ máy theo sản phẩm. Ông giám đốc đã tiến hành vẽ bộ máy Công ty ra trên giấy và thông qua các cấp có thẩm quyền phê duyệt để tổ chức thực hiện. Nhưng khi đưa mô hình cơ cấu bộ máy vào hoạt động, giám đốc Công ty Đông phương, mới nhận ra là có những phiền toái, xung đột có khả năng nảy sinh. Trước hết giám đốc Công ty, cảm nhận, dàn cán bộ quản lý cấp dưới cho rằng cơ cấu mới tước mất quyền của họ. Kể ra họ cũng có lý phần nào, vì thực sự trong một cơ cấu sản phẩm thì người chỉ huy khâu sản phẩm sẽ chịu trách nhiệm về chiến lược và chính sách thực hiện sản phẩm. Còn các cán bộ quản lý khác chỉ giữ vai trò "chỗ nương tựa" giúp đỡ người chỉ huy sản phẩm khi họ cần. Giám đốc Công ty Đông phương, sợ các bộ quản lý cố ý hay vô tình cản trở hoạt động của guồng máy mới thực thi chiến lược. Hơn nữa việc cải cách theo cơ cấu bộ máy theo sản phẩm phù hợp với xu thế hội nhập sẽ đụng chạm trực tiếp nhiều người nếu không tính toán kỹ lưỡng thì sẽ khó khăn trong thực hiện chiến lược kinh doanh.

Như vậy giám đốc Công ty Đông phương, phải đương đầu với sự phản ứng của nhiều quản trị thuộc cấp và nhân viên, trong Công ty, cộng thêm tất cả những xáo trộn rắc rối đi kèm. Trước tình hình đó, giám đốc chưa biết phải giải quyết như thế nào cho tối ưu.

Nguồn: Tình huống trong tổ chức thực hiện chiến lược – Tác giả biên soạn lại

Thứ ba, đặc điểm của các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp.

Đây là cơ sở để thiết kế lại hệ thống sản xuất và bộ máy quản trị của doanh nghiệp. Trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi như hiện nay thì việc các doanh nghiệp phải xây dựng, điều chỉnh chiến lược kinh doanh là điều cần thiết và thể hiện sự chủ động của các doanh nghiệp trong dự báo môi trường. Một trong những cơ sở để xây dựng chiến lược kinh doanh có hiệu quả là hình thành các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp. Các quá trình kinh doanh khi được xây dựng đã tạo ra tính hiệu quả trong hoạt động phối hợp thực hiện công việc, và đặc biệt là mục tiêu hướng tới khách hàng, đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Trên cơ sở các quá trình kinh doanh, doanh nghiệp sẽ tái cơ cấu tổ chức để đảm bảo sự kết hợp giữa các bộ phận trong quá trình kinh doanh đó, người nhận được những lợi ích từ các quá trình là các khách hàng của doanh nghiệp. Như vậy, quá trình kinh doanh là cơ sở để doanh nghiệp tiến hành tái cơ cấu tổ chức.

Thứ tư, đặc điểm cơ cấu tổ chức hiện tại và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong thế kỉ mới, sự hội nhập kinh tế thế giới đã tác động tới mô hình bộ máy quản trị của các doanh nghiệp, và yêu cầu phải thay đổi mô hình là một tất yếu trong xu thế mới. Mô hình quản trị kiểu hình tháp tồn tại quá lâu trong thời gian qua đã dần bộc lộ những hạn chế trong môi trường kinh doanh mới đầy biến động. Mô hình hiện tại mà các doanh nghiệp hiện đang áp dụng là mô hình phân cấp tổ chức và có tính liên kết, ổn định rất cao, khó phá vỡ, phù hợp với điều kiện môi trường tương đối ổn định. Nhưng trong xu thế phát triển hiện nay thì tính linh hoạt trong mô hình tổ chức lại là một ưu thế, bởi nó thích ứng được với sự thay đổi trong kinh doanh, đặc biệt là hướng tới việc hình thành chuỗi giá trị toàn cầu.

Như vậy, mô hình tổ chức hiện tại với những bất ổn của nó đã ảnh hưởng tới hoạt động thay đổi cơ cấu tổ chức, hướng tới xây dựng một mô hình tổ chức mới, hoàn thiện hơn, linh hoạt hơn.

Tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là một trong những nội dung của quản trị sự thay đổi. Một trong những lực lượng thúc đẩy sự thay đổi lại chính là lực lượng lao động trong doanh nghiệp. *Một là*, xuất phát từ nhà quản trị cấp cao. Nhà quản trị cấp cao là những người có khả năng nhìn xa trông rộng, có tư duy chiến lược, luôn mong muốn doanh nghiệp ngày càng tăng trưởng và phát triển nhằm đạt được mục tiêu đặt ra. Khả năng dự báo tốt của doanh nghiệp cùng với ý chí quyết tâm của nhà quản trị cấp cao sẽ thúc đẩy doanh nghiệp nhanh chóng thay đổi trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động. Ngược lại, nhà quản trị cấp cao luôn sợ rủi ro lại là một lực lượng cản trở, kìm hãm sự thay đổi trong doanh nghiệp. Hai là, xuất phát từ nhà quản trị cấp trung. Đây là một lực lượng nòng cốt trong việc ủng hộ và thực hiện sự thay đổi trong doanh nghiệp. Động lực và tiếng nói của các nhà quản trị cấp trung sẽ ảnh hưởng rất lớn đến đội ngũ nhân viên cấp dưới. Vì vậy, họ sẽ là lực lượng thúc đẩy hay cản trở quá trình tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nếu nhà quản trị cấp trung có động lực thúc đẩy hay kìm hãm. Ba là, xuất phát từ quản trị viên cấp cơ sở. Đối với đội ngũ lao động đang ở phía đáy của hình tháp nhân lực, họ luôn có nhu cầu muốn được thăng tiến, muốn được ở vị trí cao hơn hiện tại để cống hiến cho doanh nghiệp, để có thu nhập tốt hơn hiện tại. Điều đó thúc đẩy họ luôn ủng hộ sự thay đổi tổ chức. Nhưng ngược lại, họ cũng sẽ là lực lượng cản trở nếu sự thay đổi không thỏa mãn mục đích của các quản trị viên cấp cơ sở này.

Như vậy, đội ngũ lao động trong doanh nghiệp là một nhân tố vừa thúc đẩy, vừa kìm hãm tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Bản chất của việc thay đổi cơ cấu tổ chức chính là sự thay đổi trực tiếp đối với người lao động. Hộp 1.1

cho thấy lực lượng lao động có vai trò quan trọng trong quá trình tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

Thứ năm, đặc điểm cạnh tranh. Cạnh tranh là một trong những vấn đề mà nhiều doanh nghiệp quan tâm hiện nay. Các doanh nghiệp luôn muốn tạo được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp mình để nâng cao hình ảnh, thương hiệu của mình trong mắt khách hàng so với doanh nghiệp khác. Mục đích của các doanh nghiệp là làm thế nào để thỏa mãn được nhu cầu và làm hài lòng các vị “thượng đế – khách hàng” của mình. Do vậy mà doanh nghiệp thường cạnh tranh nhau về sản phẩm, giá cả, chất lượng, cũng như các dịch vụ đi kèm. Đối tượng mà doanh nghiệp hướng tới đó là khách hàng, hiểu được nhu cầu khách hàng và đáp ứng tốt nhất nhu cầu đó. Làm được như vậy là các doanh nghiệp đã có lợi thế trong kinh doanh. Xuất phát từ mục đích này, mà nhiều doanh nghiệp đã đổi mới hoạt động của mình hướng tới khách hàng làm trung tâm, xây dựng các quá trình kinh doanh hướng tới từng đối tượng khách hàng, từ đó thiết kế, tái cơ cấu bộ máy quản trị đảm bảo tính linh hoạt, hiệu quả cao nhất. Cạnh tranh đã tác động đến các doanh nghiệp không những phải thay đổi tư duy kinh doanh của mình mà còn phải thay đổi cả bộ máy quản trị để thích ứng trong điều kiện mới. Việc hình thành các quá trình “cốt lõi” và các quá trình “bổ trợ” nhằm tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, để hướng tới khách hàng một cách tốt nhất.

Thứ sáu, quan điểm hội nhập và toàn cầu hóa. Đặc điểm của xu thế hội nhập và toàn cầu hóa ngày nay tác động đến bộ máy tổ chức quản trị của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có bước chuyển mình, cơ cấu lại cơ cấu tổ chức, quy trình kinh doanh cho phù hợp với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, nếu không tái cơ cấu tài chính và tổ chức, doanh nghiệp sẽ có nguy cơ bị tụt hậu. Sự tác động của toàn cầu hóa đến thiết kế cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp theo hướng: hình thành một cơ cấu bộ máy quản trị linh hoạt để đáp ứng điều kiện kinh doanh trên toàn cầu. Chẳng hạn, sự hình thành mô hình

tổ chức kiểu ma trận, kiểu sản phẩm, hay theo mạng lưới kinh doanh giữa các quốc gia sẽ là các mô hình đảm bảo tính linh hoạt, tận dụng được lợi thế của các quốc gia, địa phương, hơn là mô hình theo cấp bậc từ lãnh đạo xuống các phòng ban chức năng. Tính linh hoạt trong mô hình được thiết kế còn thể hiện ở tính chủ động trong thực hiện công việc của người được phân công, không phải là “sự ra lệnh và kiểm soát” vốn tồn tại trong mô hình hiện tại.

1.3. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh

1.3.1. *Quá trình kinh doanh và đổi mới quá trình kinh doanh*

1.3.1.1. *Khái niệm quá trình*

Quá trình là một chuỗi những hành động, sự thay đổi hoặc những chức năng đem lại kết quả nhất định². Cách tiếp cận này cũng khá hay nhưng chưa thật hoàn hảo về mục đích của quá trình khi thiết kế lại.

Wesner, Hiatt, và Trimble lại đưa ra một cách tiếp cận về quá trình như sau: “*Quá trình* được hiểu là bao gồm một hoặc nhiều nhiệm vụ tạo ra giá trị tăng thêm bởi việc chuyển đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra (sản phẩm, dịch vụ), hướng tới phục vụ khách hàng thông qua việc phối hợp công việc giữa người lao động, phương thức thực hiện và các công cụ hỗ trợ” Cách tiếp cận này gần hơn và phù hợp hơn với quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp.

E.H.Melan lại khẳng định, *quá trình* phải cung cấp giá trị của đầu ra lớn hơn đầu vào bởi một hay nhiều sự thay đổi [45, trang 59]. Cách tiếp cận này cũng gắn với giá trị gia tăng mà quá trình đem lại, đây cũng là một mục tiêu mà doanh nghiệp hướng tới.

Tom Davenport lại đưa ra cách tiếp cận: *quá trình* bao gồm các nhân tố như cấu trúc, yếu tố trọng tâm, sự đo lường, quyền sở hữu và các khách hàng. Một quá trình là một chuỗi các hoạt động được thiết kế để tạo thành yếu tố đầu ra cụ thể cho một đối tượng khách hàng hoặc một thị trường cụ thể.

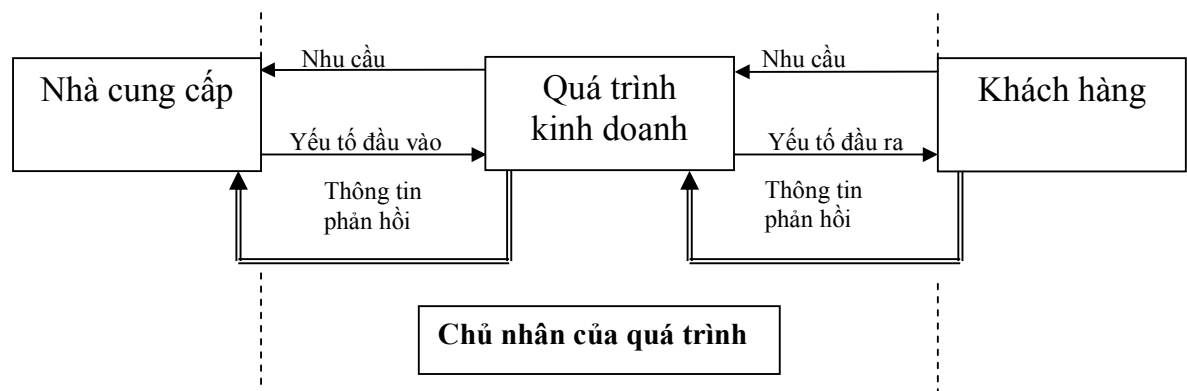
² American Heritage, 1978,1043

Quan niệm này nhấn mạnh tới vấn đề công việc được làm thế nào trong doanh nghiệp, ngược lại với việc nhấn mạnh sản phẩm tập trung vào cái gì. Như vậy, “*quá trình* bao gồm nhiều hoạt động gắn với thời gian và địa điểm cụ thể, có thời điểm bắt đầu và kết thúc, cùng với việc xác định yếu tố đầu vào và đầu ra một cách rõ ràng”[41].

Cách tiếp cận này có ý nghĩa định hướng nghiên cứu quá trình và quản trị theo quá trình. Các yếu tố đầu vào và đầu ra được đánh giá là có ích, có tính vững chắc, có thể thay đổi. Quá trình được cấu trúc nhằm xác định yếu tố đầu ra là tạo ra giá trị cho khách hàng, mục đích là nhằm thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Quá trình xác định yếu tố đầu vào là điểm bắt đầu còn đầu ra và khách hàng là điểm kết thúc của quá trình.

Mục tiêu của các doanh nghiệp kinh doanh hiện nay là hướng tới kinh doanh có lợi nhuận, tăng trưởng và phát triển. Để đạt được các mục tiêu đó, trong các doanh nghiệp luôn tồn tại các quá trình, và thông qua các quá trình này để đạt được mục tiêu của mình.

Một quá trình trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp bao gồm các hoạt động do một cá nhân hoặc một nhóm người cùng thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đặt ra của tổ chức hoặc của doanh nghiệp đó.



Chú thích: ----- Thể hiện ranh giới của quá trình

Hình 1.11: Mô hình quá trình kinh doanh

Nguồn: [451, trang 59]

Trong mô hình 1.11 ở trên, quá trình kinh doanh của doanh nghiệp là quá trình biến đổi các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra cung cấp cho các khách hàng là cá nhân có nhu cầu. Nhu cầu trong mô hình trên xuất phát từ phía khách hàng với những mong muốn cụ thể về các yếu tố đầu ra của doanh nghiệp, đồng thời nhu cầu cũng xuất phát từ phía doanh nghiệp với những mong muốn cụ thể về các yếu tố đầu vào từ phía nhà cung cấp. Quá trình kinh doanh mô tả các hoạt động, các nhiệm vụ, các thủ tục liên quan và được giới hạn theo hướng ngược về phía nhà cung cấp và theo hướng xuôi về khách hàng. Mô hình này cho thấy quá trình kinh doanh của doanh nghiệp hướng tới khách hàng. Người chủ sở hữu quá trình trong mô hình này không phải là tổ chức hay một nhóm mà là các cá nhân có trách nhiệm và có thẩm quyền trong quá trình hoạt động và đổi mới của quá trình. Người thực hiện trong quá trình được giao toàn bộ quyền chủ động để thực hiện công việc.

Từ những cách tiếp cận trên, chúng ta có thể đưa ra nhận định như sau:

Quá trình là tập hợp các hoạt động tác động vào yếu tố đầu vào để tạo thành các yếu tố đầu ra, và được xác định rõ các công việc cụ thể, thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc, xác định địa điểm, các yếu tố đầu vào, đầu ra.

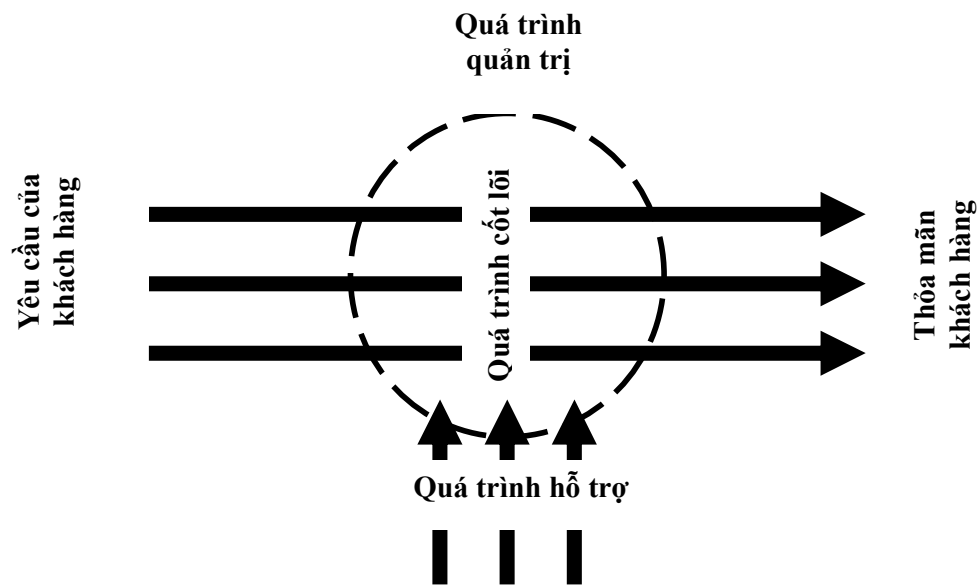
Quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp bao gồm nhiều hoạt động được thiết kế để sản xuất ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng và thị trường. Các hoạt động này là sự kết nối giữa con người, công nghệ, nguyên liệu, các phương pháp và môi trường để tạo ra sản phẩm và dịch vụ. Khác với các quá trình đơn thuần, quá trình kinh doanh là phải gắn với việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp được chia thành ba loại, đó là các quá trình cốt lõi, các loại quá trình hỗ trợ và các loại quá trình quản trị.

Hình 1.12 cho chúng ta thấy vai trò của cả ba quá trình này trong doanh nghiệp.

Thứ nhất, đó là các quá trình cốt lõi (core processes). Các quá trình cốt

lỗi tập trung vào việc thỏa mãn khách hàng bên ngoài. Các quá trình cốt lõi sẽ *trực tiếp* tạo ra giá trị từ các khách hàng của doanh nghiệp, đáp ứng yêu cầu và thỏa mãn khách hàng. Thuật ngữ “cốt lõi” (core) được sử dụng để phân biệt các quá trình thiết yếu tạo ra sự thành công của một tổ chức. Quá trình cốt lõi trong doanh nghiệp được coi là một vũ khí chiến lược để đạt được mục tiêu của tổ chức và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.



Hình 1.12: Phân chia quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp

Nguồn: [35, trang 2]

Thứ hai, đó là các quá trình hỗ trợ (subprocesses). Quá trình này được xác định như các quá trình chức năng và chúng có mối liên hệ với nhau thông qua quá trình cốt lõi. Quá trình hỗ trợ tập trung vào việc thỏa mãn các khách hàng từ phía trong, tạo ra giá trị *gián tiếp* thông qua việc hỗ trợ các quá trình cốt lõi hay tạo gia giá trị trực tiếp bằng cách cung cấp môi trường làm việc thích hợp.

Thứ ba, đó là quá trình quản trị. Quá trình quản trị liên quan đến việc quản lý, điều hành hai quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ.

Các quá trình này hỗ trợ lẫn nhau nhằm thực hiện công việc một cách có hiệu quả nhất, đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Điều quan trọng là phải xác định được quá trình “cốt lõi” của doanh nghiệp. Đây là một yếu tố

tạo lợi thế cạnh tranh đồng thời là cơ sở để thiết kế cơ cấu tổ chức quản trị của doanh nghiệp. Quá trình cốt lõi được đề cập đến như một “vũ khí” có tính chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời nó cũng tác động đến việc hình thành các quá trình hỗ trợ trong doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có một hoặc nhiều quá trình cốt lõi tùy thuộc vào quy mô và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, với những doanh nghiệp quy mô nhỏ thì chỉ có một đến hai quá trình cốt lõi, nhưng với các doanh nghiệp lớn, đặc biệt với các doanh nghiệp có quy mô kinh doanh toàn cầu thì sẽ có nhiều hơn. Hộp 1.2 là một ví dụ về quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ mà công ty Ericsson xác định.

<p><u>Quá trình đặt hàng</u> <i>Kế hoạch đặt hàng</i> Kế hoạch thị trường Kế hoạch vật chất Kế hoạch nguồn lực <i>Giới thiệu sản phẩm</i> Giới thiệu thị trường Phát triển sản phẩm <i>Doanh thu dự kiến</i> Doanh thu Hợp đồng và đơn hàng <i>Phân phối</i> Xác định kế hoạch Thực hiện công việc kinh doanh Phương thức thanh toán Dịch vụ khách hàng Dịch vụ bảo hành</p>	<p><u>Quá trình phát triển sản phẩm</u> <i>Phát triển sản phẩm</i> Nghiên cứu sản phẩm <i>Cung cấp sản phẩm</i> Cung cấp dịch vụ Cung cấp hệ thống Nguồn lực Cung cấp dịch vụ trong khi làm việc (in-service)</p> <p><u>Quá trình phát triển kinh doanh</u> <i>Lập kế hoạch kinh doanh</i> Chuẩn bị kế hoạch kinh doanh Hình thành kế hoạch kinh doanh Xây dựng kế hoạch chiến lược <i>Tiếp tục hoàn thiện quá trình lập kế hoạch</i> Tự đánh giá Hoàn thiện khâu chuẩn bị Hoàn thiện khâu hình thành Hoàn thiện khâu xây dựng</p>
<p>Trong 3 quá trình trên, Ericsson xác định quá trình cốt lõi là quá trình đặt hàng, và quá trình phát triển sản phẩm; quá trình hỗ trợ là quá trình phát triển kinh doanh.</p>	

Hộp 1-2: Quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ của Ericsson

Nguồn: Trích từ tài liệu của Ericsson

Việc xây dựng và lựa chọn quá trình “cốt lõi” của doanh nghiệp là một trong những vấn đề đặt ra hiện nay. Lý do cơ bản đó là, trong vô số các mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra, cần phải xác định mục tiêu mà các quá trình hướng tới. Hay nói cách khác, cần thiết lập mối quan hệ giữa các quá trình và các mục tiêu của doanh nghiệp. Mô hình 1.13 là một công cụ giúp chúng ta có

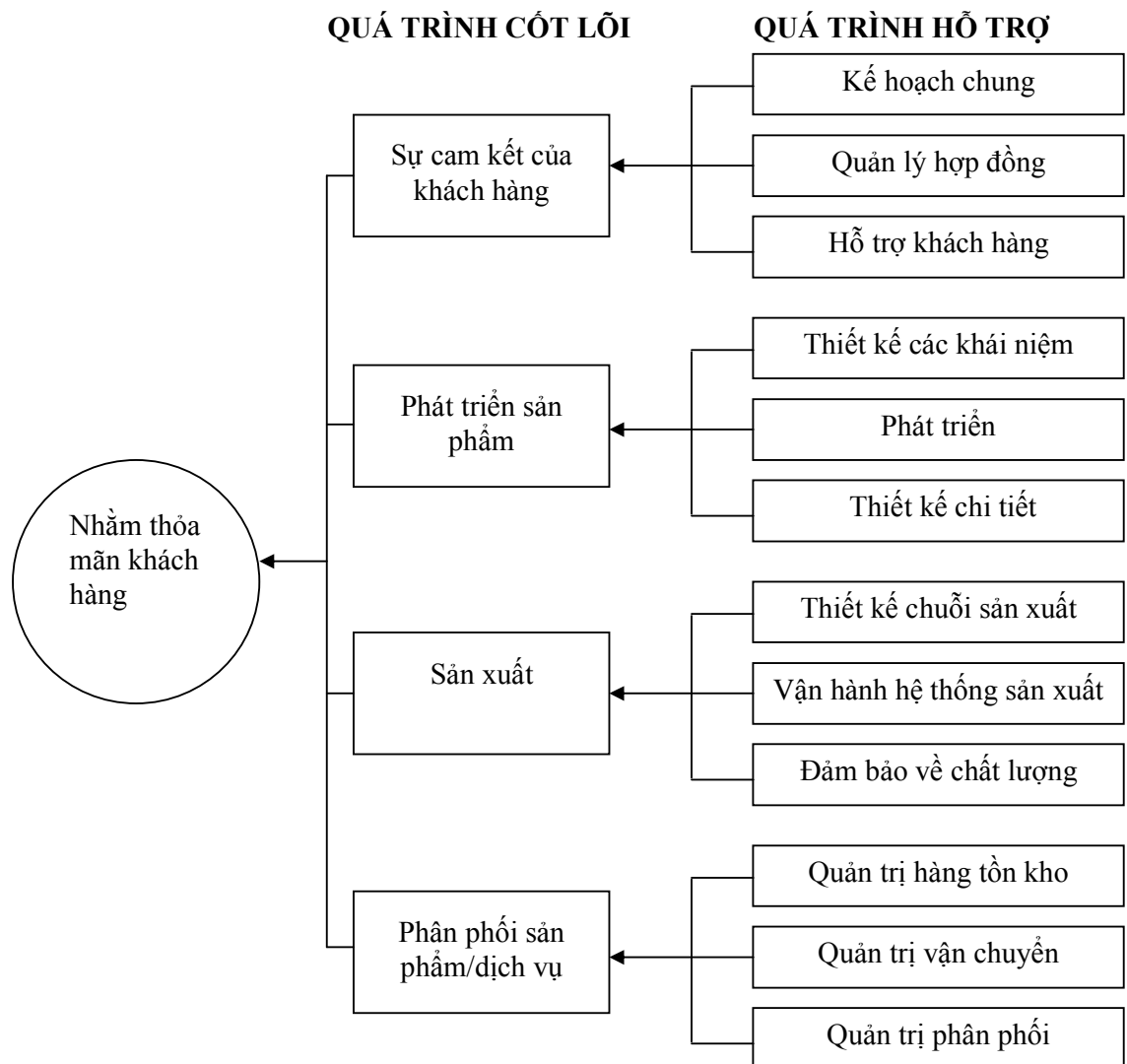
một cái nhìn rõ hơn về mối quan hệ giữa việc xây dựng và lựa chọn quá trình cốt lõi trong doanh nghiệp sao cho đạt được mục tiêu đặt ra.

Việc lựa chọn quá trình cốt lõi cho doanh nghiệp cũng được thực hiện thông qua ma trận tác động của các quá trình đến các mục tiêu đặt ra của doanh nghiệp.

Bước 1: Liệt kê các quá trình của doanh nghiệp

Bước 2: Liệt kê các mục tiêu cần đạt được

Bước 3: Đánh giá cho điểm sự tác động của quá trình đến các mục tiêu của doanh nghiệp



Hình 1.13: Mô hình cây về quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ

Nguồn: [45, Trang 68]

Cho 3 điểm nếu tác động nhiều

Cho 2 điểm nếu tác động trung bình

Cho 1 điểm nếu tác động ít

Cho 0 điểm nếu không tác động

Quá trình được lựa chọn sẽ là quá trình có tác động và có mối quan hệ lớn nhất đối với mục tiêu của doanh nghiệp đặt ra.

Bảng 1.1: Ma trận lựa chọn quá trình cốt lõi

	Mục tiêu 1	Mục tiêu 2	Mục tiêu 3	Mục tiêu 4
Quá trình 1				
Hoạt động 1				
Hoạt động 2				
....				
Quá trình 2				
Hoạt động 1				
Hoạt động 2				
....				

Nguồn: [45, Trang 69]

Phân biệt quá trình và quy trình

Để hiểu rõ hơn về quá trình và sự cần thiết phải hình thành các quá trình trong doanh nghiệp, chúng ta cần phân biệt hai khái niệm *quá trình* và *quy trình*.

Trong tiêu chuẩn ISO 9000, hai khái niệm trên được định nghĩa như sau:

Quá trình (process) là tập hợp của một hoặc nhiều hoạt động liên quan chuyển đầu vào thành đầu ra.

Quy trình (procedure) là một phương thức cụ thể để thực hiện một hoạt động hay một quá trình.

Như vậy, một quá trình không đồng nghĩa với một quy trình hay nói cách khác một quá trình có thể có nhiều quy trình và ngược lại. Quá trình được xác định và nhận biết bởi đầu vào và đầu ra, và do khách hàng quyết định, còn

qui trình thường được xác định bởi kinh nghiệm, chuyên môn và mong muốn của người chủ quá trình hoặc người quản lý. Do đó, quá trình coi khách hàng là yếu tố trọng tâm và coi việc thỏa mãn khách hàng là mục tiêu, còn các qui trình bỏ qua việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng. Quá trình từ đầu vào đến đầu ra mang thuộc tính tự nhiên, khách quan. Còn qui trình là nhận thức của con người về quá trình và công nghệ, kỹ thuật,... để qui định về thực hiện quá trình. Vì thế, qui trình có thể thế này, thế khác và phải phù hợp về công nghệ (nếu không muốn làm chậm quá trình tự nhiên).

Chẳng hạn, đối với các doanh nghiệp may ở Việt Nam, có thể có các quá trình đặt hàng giống nhau ở mọi doanh nghiệp, tuy nhiên, qui trình có thể rất khác nhau và gồm nhiều bước tùy thuộc vào đối tượng khách hàng. Vì nhiều lý do khác nhau mà các qui trình thường làm chậm lại quá trình chuyển hóa đầu vào thành đầu ra. Và những hoạt động làm chậm quá trình chuyển hóa đó là các hoạt động không tạo giá trị gia tăng. Do đó, khi xây dựng các qui trình cần phải đơn giản hóa các quy trình, loại bỏ các hoạt động trong quy trình làm chậm đến quá trình.

1.3.1.2. Đổi mới quá trình kinh doanh

Đổi mới, hiểu theo nghĩa đơn giản nhất, đó là tạo ra cái mới. Mục đích của việc tạo ra cái mới trong quá trình của doanh nghiệp là đem lại sự thay đổi chủ yếu và tận gốc rễ. Đổi mới quá trình nhằm kết nối cấu trúc hiện tại với sự định hướng để đạt được kết quả vượt bậc. Đổi mới quá trình là việc thực hiện các công việc theo cách thức mới một cách triệt để. Nhìn chung, đổi mới quá trình là việc tạo ra sáng kiến riêng biệt và sử dụng công nghệ và các công cụ cho việc tái cơ cấu doanh nghiệp và sự biến đổi của quá trình kinh doanh. Sự đổi mới thường tạo ra những ý tưởng và giải pháp mới. Như vậy, đổi mới tạo ra quá trình kinh doanh là mục tiêu của tái cơ cấu quá trình kinh doanh.

Có thể so sánh giữa đổi mới quá trình và hoàn thiện/cải thiện quá trình. Hoàn thiện/cải thiện quá trình chỉ đạt tới sự thay đổi ở mức độ thấp. Nếu quá trình đổi mới hướng tới việc cải tổ hoạt động tận gốc rễ thì hoàn thiện/cải thiện quá trình liên quan tới việc cải tổ hoạt động đó nhưng chỉ làm tăng hiệu suất và năng suất một chút, không đáng kể. Chúng ta có thể thấy sự so sánh cụ thể trong bảng sau:

Bảng 1.2: So sánh giữa đổi mới quá trình và hoàn thiện quá trình

	Hoàn thiện/cải thiện quá trình	Đổi mới quá trình
Mức độ thay đổi	Tạo ra sự lớn lên	Thay đổi tận gốc rễ
Điểm bắt đầu	Quá trình hiện tại	Làm lại từ đầu
Tần suất thay đổi	Một lần hoặc tiếp tục lặp lại	Chỉ một lần
Thời gian	Ngắn	Dài
Sự tham gia	Từ dưới lên	Từ trên xuống
Phạm vi điển hình	Hẹp, trong nhiều chức năng	Rộng, ngang qua các chức năng
Rủi ro	Vừa phải	Cao
Quyền chủ yếu	Kiểm soát thống kê	Công nghệ thông tin
Kiểu thay đổi	Văn hóa	Văn hóa, cấu trúc

Nguồn: [41]

Bảng 1.2 cho thấy đổi mới quá trình gắn với sự thay đổi một lần và tận gốc rễ của vấn đề. Để thấy rõ sự cần thiết phải đổi mới quá trình, chúng ta sẽ nhận thấy những ưu điểm của quá trình trong quản trị hiện đại và quản trị truyền thống.

Quản trị truyền thống hay còn gọi cách tiếp cận từ trước thế kỉ 20 là chuyên môn hóa dựa trên chức năng các phòng ban, bộ phận trong công ty và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực. Trong mô hình này, các trưởng bộ phận kiểm soát công việc của phòng, ban, nhân viên của mình, đồng thời hiểu rất

sâu về công việc mình đảm trách. Và như vậy chúng ta sử dụng tối ưu các nguồn lực của tổ chức.

Còn quản trị hiện đại, là cách tiếp cận từ cuối thế kỉ 20 đến nay, đang được áp dụng rộng rãi tại Tây Âu và Bắc Mỹ. Hoạt động này thông qua các quá trình kinh doanh và chú trọng vào giá trị cung cấp cho khách hàng cũng như giảm tới mức thấp nhất thời gian sản xuất. Do vậy, mọi hoạt động của công ty đều được xem như các quá trình, trong đó quá trình kinh doanh là chủ đạo, còn các quá trình khác sẽ cung cấp sự lãnh đạo cùng các nguồn lực cần thiết cho quá trình kinh doanh. Nhưng điều đó không có nghĩa là quản trị hiện đại phủ nhận lợi ích của quản trị truyền thống theo hướng chuyên môn hóa.

Nếu mô hình quản trị theo chiều dọc bao gồm tương tác dọc chuyển lên cho cấp cao hơn hoặc chuyển xuống dưới, thì mô hình quản trị theo chiều ngang gồm cả tương tác ngang và chéo dẫn đến các nhân viên ngoài việc nắm vững chuyên môn của mình, còn phải hiểu biết về công việc các bộ phận khác phối hợp với mình. Và điều này đã rút ngắn được thời gian cung cấp sản phẩm và dịch vụ đến tay khách hàng, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc tiếp cận theo quá trình sẽ giúp cho việc kiểm soát chất lượng trong doanh nghiệp hiệu quả hơn.

Tuy nguyên tắc tổ chức theo hàng ngang không dễ thực hiện bởi việc trao đổi thông tin rất kém. Có thể các thông tin đều được chuyển thẳng lên trên trước khi được chuyển cho các bộ phận liên quan hoặc là cấp trưởng bộ phận mất sự kiểm soát khi thông tin không được thông qua. Do vậy, muốn áp dụng quản trị theo quá trình, doanh nghiệp cần: (1) Xây dựng được hệ thống thông tin và quy trình truyền tin trong nội bộ doanh nghiệp thật chuẩn; (2) Lựa chọn mô hình tổ chức phù hợp với chiến lược, với hoàn cảnh doanh nghiệp và môi trường kinh doanh; (3) Đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn và quản lý cho doanh nghiệp. Có được như vậy, thì việc áp dụng các quá trình vào doanh nghiệp mới nhanh và có hiệu quả.

1.3.2. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh

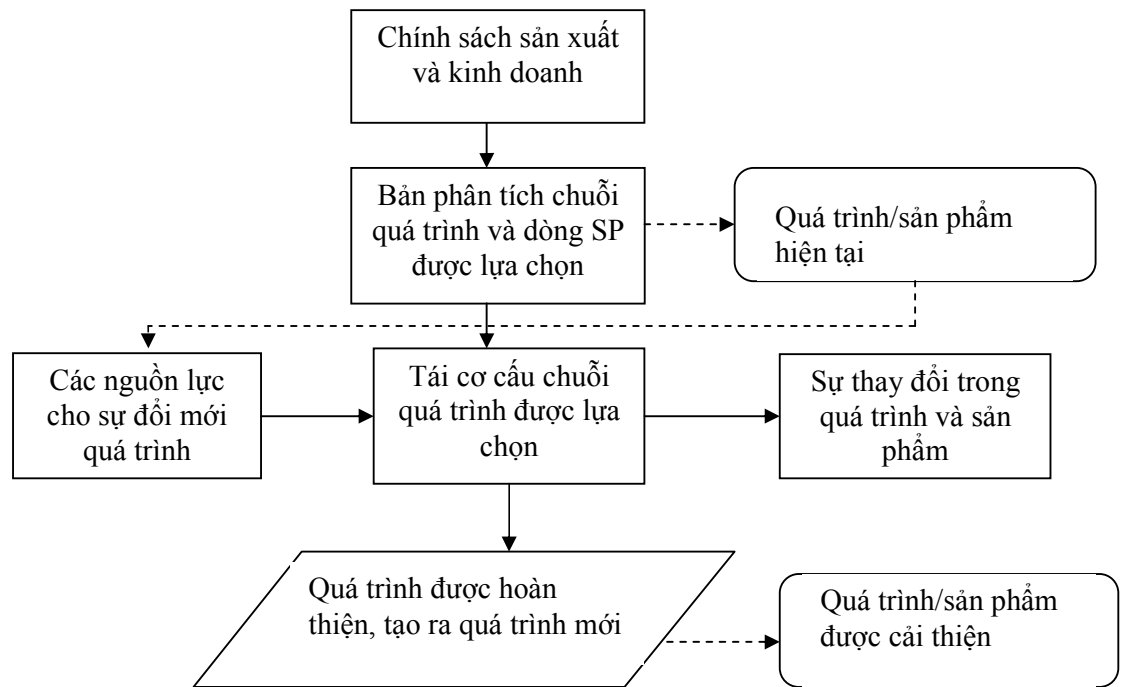
Cho đến đầu những năm 90, khái niệm “*Tái cơ cấu quá trình kinh doanh*” (Business Process Re-engineering - **BPR**) đã bắt đầu được quan tâm và được xem như là thành quả của những nỗ lực tìm kiếm và giải quyết vấn đề cải tổ hoạt động của doanh nghiệp. Tại thời điểm này, mặc dù ý tưởng về tái cơ cấu quá trình kinh doanh đã được hoàn thiện qua nhiều học thuyết, nhưng việc áp dụng vào thực tế để cải tổ doanh nghiệp thì chưa nhiều và mới chỉ đem lại thành công cho một số ít doanh nghiệp được coi là mạo hiểm. Nguyên nhân của vấn đề này là sự tồn tại của các quan niệm bảo thủ cho rằng vấn đề quan trọng là nên để cho nhân viên làm việc trong môi trường ổn định, còn việc cải tổ doanh nghiệp là chưa cần thiết vì khi nào có vấn đề thì tự nó sẽ phải điều chỉnh.

Khái niệm về “*Tái cơ cấu quá trình kinh doanh*” được nhắc tới lần đầu tiên trong tạp chí Harvard Business Review bởi Michael Hammer, giáo sư khoa học máy tính của học viện MIT, nhằm nhấn mạnh sự cần thiết phải thay đổi nền tảng lý thuyết tổ chức doanh nghiệp. Theo ông, “*Tái cơ cấu quá trình kinh doanh* là sự đánh giá lại một cách cơ bản và thiết kế lại tận gốc rễ qui trình hoạt động sản xuất kinh doanh để đạt được sự cải thiện vượt bậc đối với các chỉ tiêu cốt yếu, có tính nhất thời như chi phí, chất lượng, dịch vụ và hiệu năng”.

Nội dung của tái cơ cấu quá trình kinh doanh thường bắt đầu bằng một số phân tích cơ bản về cấu trúc tổ chức doanh nghiệp, các cơ chế kiểm soát, việc đánh giá văn hóa công ty và làm rõ các vấn đề liên quan đến chiến lược, quá trình kinh doanh, công nghệ và con người. Trong các vấn đề đó thì chiến lược và quá trình kinh doanh thường được ưu tiên xây dựng trước để xác định khung, trục xương sống chính để rồi mới có thể triển khai các ứng dụng công nghệ và tổ chức lại cơ cấu nhân sự cho toàn công

ty. Tuy nhiên, vấn đề thay đổi tổ chức khi tái cơ cấu quy trình kinh doanh sẽ tác động lớn nhất đối với đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp, có thể làm hàng ngàn nhân viên bị sa thải; có thể phá tan cơ cấu một phòng ban do tiến hành phương thức làm việc mới.

Việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh tập trung vào việc thiết kế mô hình quá trình mới, có tính sáng tạo và đem lại hiệu quả cao hơn trước trên cơ sở mục tiêu hướng tới phục vụ khách hàng. Do vậy, yêu cầu của việc thay đổi các quá trình kinh doanh phải xuất phát từ phía khách hàng chứ không từ nội bộ công ty. Thiết kế quá trình mới trên cơ sở từ bỏ tư duy chuyên môn hóa quá sâu từng công việc đơn lẻ.



Nguồn: [41]

Hình 1.14: Sơ đồ đổi mới quá trình và tái cơ cấu quá trình kinh doanh

Hình 1.14 cho thấy có ba nhóm nhân tố chính trong hoạt động tái cơ cấu quá trình kinh doanh, đó là nhóm yếu tố nền tảng, nhóm yếu tố của quá trình, và nhóm yếu tố kết quả.

Thứ nhất, nhóm yếu tố nền tảng bao gồm chính sách sản xuất và kinh doanh; bản phân tích chuỗi quá trình và dòng sản phẩm được lựa chọn; quá trình/sản phẩm hiện tại. Chính sách định hướng cho tổ chức và hướng dẫn thực hiện các hoạt động sản xuất và các quá trình kinh doanh của doanh nghiệp. Đây chính là yếu tố nền tảng tạo ra sự thay đổi trong tổ chức. Sự thay đổi chiến lược kinh doanh, chính sách có tính xác định mô hình khung hoạt động cho doanh nghiệp và từ đó, hình thành bảng phân tích chuỗi quá trình và dòng sản phẩm được lựa chọn để chỉ ra những hạn chế bên trong của quá trình kinh doanh, đồng thời hình thành quá trình/ sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp.

Thứ hai, nhóm yếu tố của quá trình bao gồm những đặc điểm liên quan đến cơ cấu tổ chức, đến các hoạt động như hậu cần, kế toán, bán hàng,... và các vấn đề quản trị. Đây chính là những điều chỉnh, những thay đổi theo khung đã được xác định theo các yếu tố nền tảng nhằm tạo ra sự thay đổi đồng bộ trong hoạt động của một doanh nghiệp.

Thứ ba, nhóm yếu tố kết quả chỉ ra những kết quả chủ yếu trong việc đổi mới quá trình, đó là những quá trình được hoàn thiện hay những quá trình mới được hình thành nhằm tiếp cận với các cơ hội bên ngoài. Và quá trình/sản phẩm hiện tại ở trên đã được hoàn thiện hơn.

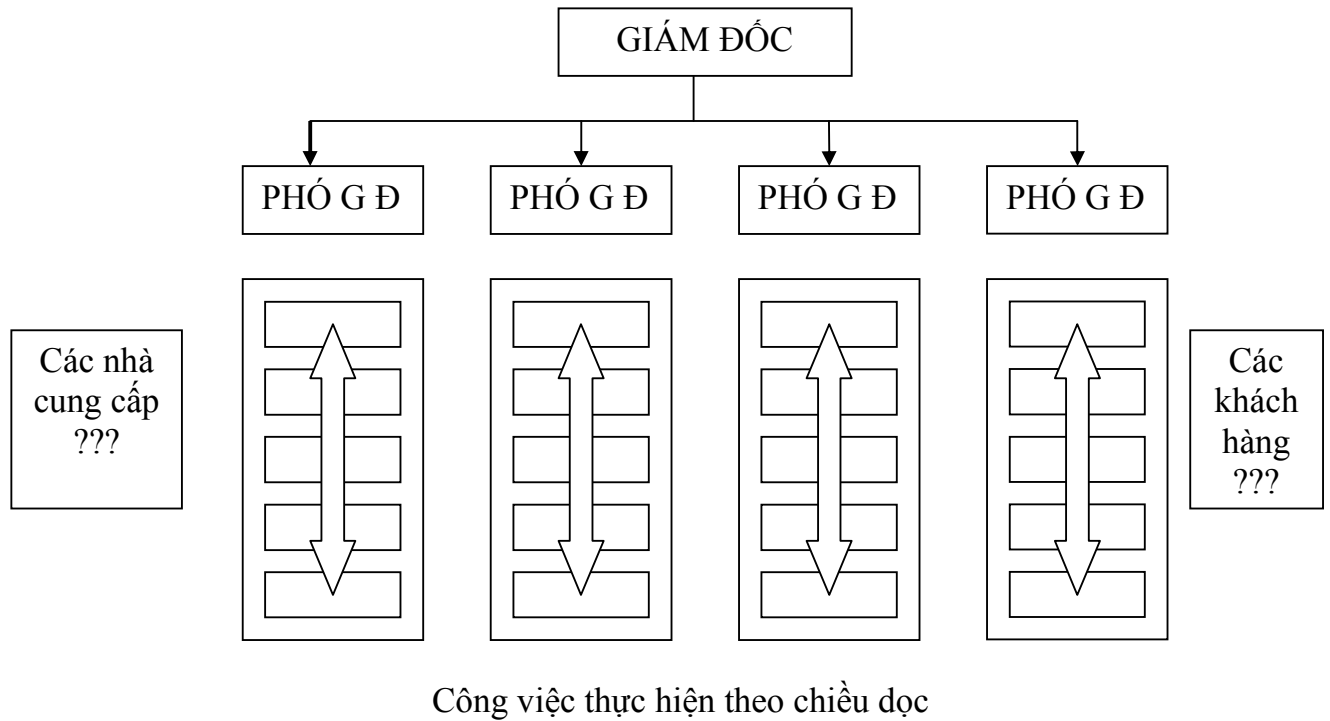
1.3.3. Sự cần thiết tái cơ cấu quá trình kinh doanh

Tái cơ cấu quá trình kinh doanh được xây dựng dựa trên giả thuyết: cách tư duy và tổ chức công việc của các doanh nghiệp ngày nay đã không còn phù hợp với những đòi hỏi thực tiễn. Điều này thể hiện ở:

Thứ nhất, tư duy và cách làm việc cũ được thiết kế để thực hiện một cách đơn lẻ thủ công, và sau đó đã được “dây chuyền hoá” hay “tự động hoá” một phần nhờ những tiến bộ của công nghệ. Tuy nhiên, các hoạt động này thường không được áp dụng triệt để do đó chưa đem lại những cải thiện rõ rệt, đồng thời, nó còn tạo ra nhiều sự chông chéo, phân mảnh công việc.

Thứ hai, nguyên tắc phân chia nhỏ công việc, chuyên môn hóa ở mức cao rất cần thiết, làm cơ sở xây dựng các doanh nghiệp trong hơn thế kỷ qua nay lại đang cản trở hoạt động của doanh nghiệp. Chuyên môn hóa là một trong các yêu cầu của hoạt động tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp. Chuyên môn hóa càng thấp thì năng suất lao động thấp và ngược lại, mức độ chuyên môn hóa càng cao thì năng suất lao động cao. Tuy nhiên, trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động hiện nay thì nếu chuyên môn hóa quá sâu sẽ dẫn đến sự thích ứng thấp với sự thay đổi của công việc, của sản phẩm và làm chia cắt các quá trình trong doanh nghiệp. Do vậy, việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh là cần thiết đối với các doanh nghiệp để hạn chế cái hại do chuyên môn hóa gây ra, nhưng vẫn đảm bảo được sự linh hoạt trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

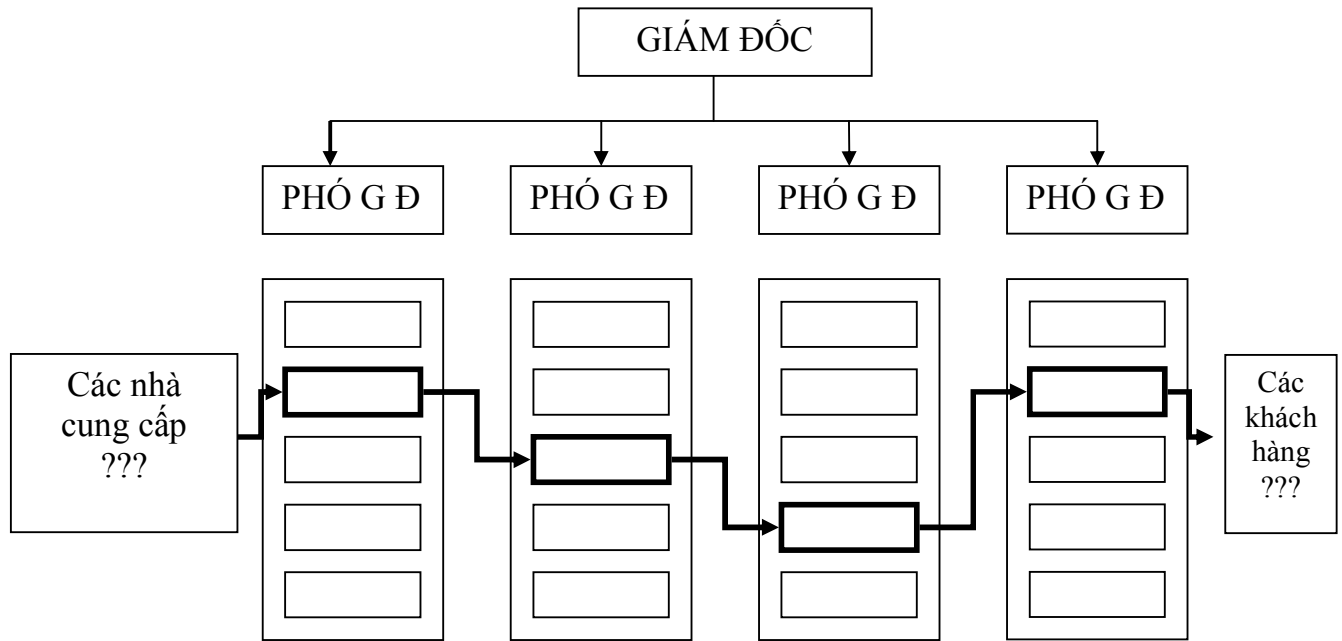
Thứ ba, quan điểm tổ chức theo quá trình của doanh nghiệp đã đem lại nhiều lợi ích, giúp cho doanh nghiệp hướng tới khách hàng nhiều hơn, phục vụ khách hàng tốt hơn. Việc so sánh hai mô hình tổ chức theo truyền thống và theo quá trình sau đây sẽ cho thấy ưu điểm của việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh



Hình 1.15: Quan điểm truyền thống của tổ chức

Nguồn: [45, Trang 13]

Người lao động trong mô hình truyền thống chỉ biết phục tùng mệnh lệnh của cấp trên để hoàn thành công việc. Mọi quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng chỉ thuộc trách nhiệm của cấp trên, còn những người công nhân hầu như chỉ biết làm thế nào để hoàn thành công việc, họ ít quan tâm tới khách hàng và nhà cung cấp. Mức độ chuyên môn hóa trong mô hình này vẫn là chủ yếu. Vai trò ra quyết định và định hướng chiến lược tập trung vào nhà quản trị cấp cao, còn thực hiện thuộc về cấp dưới. Công nhân thực hiện theo cùng chức năng công việc, ít có mối liên hệ giữa các chức năng với nhau.



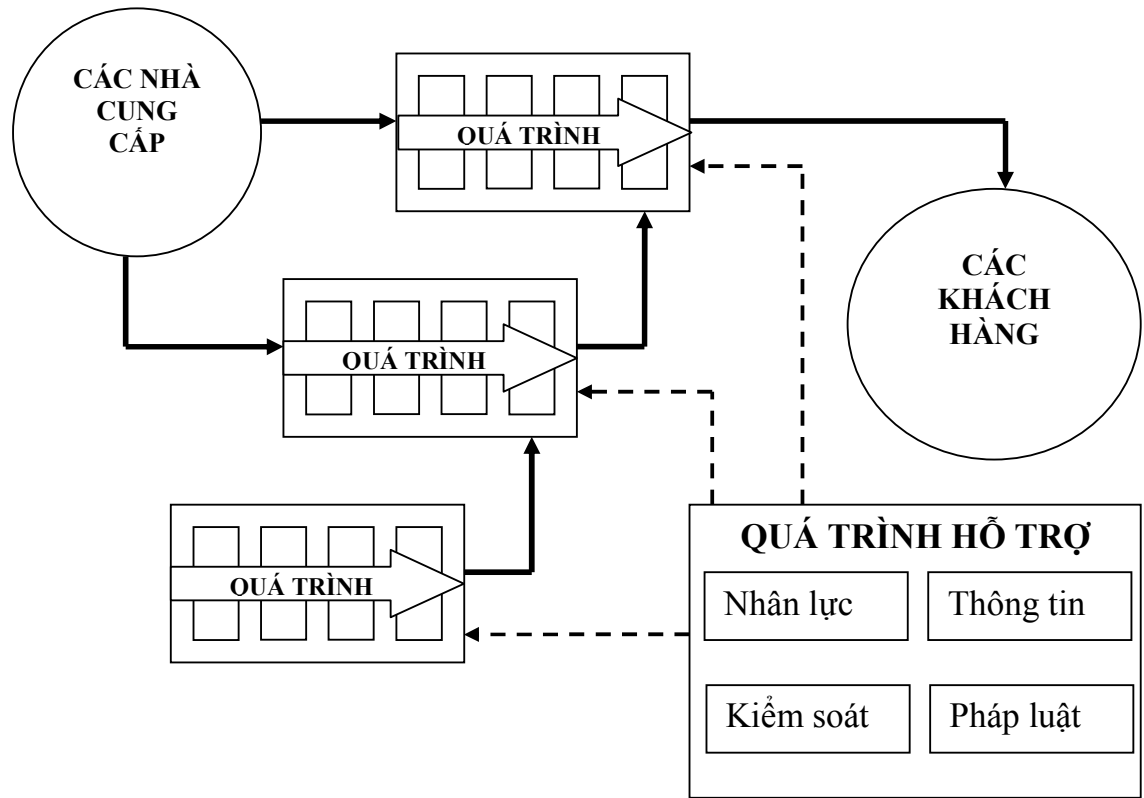
Công việc thực hiện theo chiều ngang

Hình 1.16: Chuỗi công việc thực hiện hàng ngang trong tổ chức

Nguồn: [45, Trang 16]

Hình 1.16 cho thấy công việc đã được thực hiện theo chiều ngang, trên cơ sở cắt ngang các chức năng trong mô hình truyền thống. Mô hình này đã thể hiện mối liên hệ theo chiều ngang, có sự giao thoa giữa các chức năng trong doanh nghiệp. Đây chính là mô hình trung gian để chuyển từ mô hình truyền thống sang mô hình tổ chức quản trị theo quá trình, là cơ sở để hình thành các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp.

Khi hình thành các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp, mục tiêu của các quá trình này là hướng tới đối tượng khách hàng. Người thực hiện các quá trình được giao nhiệm vụ thực hiện và chịu trách nhiệm trong toàn bộ quá trình kinh doanh mà mình đảm nhiệm. Mô hình sau cho thấy rõ điều đó:

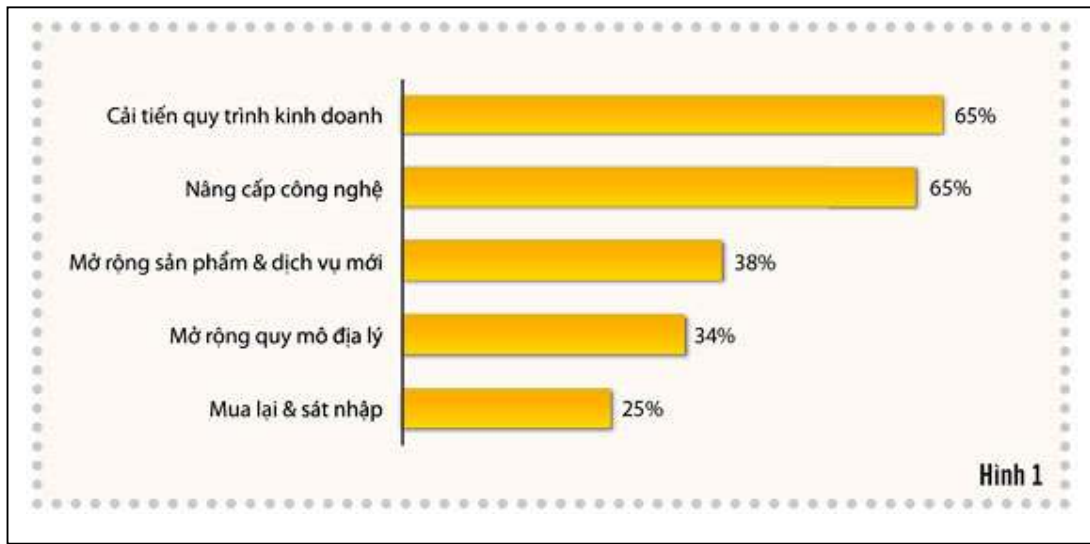


Hình 1.17: Quan điểm quá trình trong tổ chức của doanh nghiệp

Nguồn: [45, Trang 16]

Hình 1.17 cho thấy mô hình tổ chức của doanh nghiệp được hình thành các quá trình, và các quá trình hỗ trợ. Trong mô hình này, chúng ta thấy được chuỗi cung cấp – khách hàng trong sản phẩm, dịch vụ được phân phối tới người tiêu dùng. Công việc kinh doanh được mô tả như một mạng lưới các quá trình và đã khắc phục được những điểm yếu trong mô hình tổ chức truyền thống, đó là việc xây dựng và ra quyết định thuộc về cấp trên, đỉnh của mô hình.

Thứ tư, trong một nghiên cứu của Robert Half Management thực hiện năm 2007 với 1.400 lãnh đạo kinh doanh đã cho thấy việc cải tiến các quá trình kinh doanh là ưu tiên hàng đầu mà họ cần thực hiện trong các năm tới. Và công cụ BPM (Quản trị quá trình kinh doanh - Business Process Management) là công cụ hữu ích cho yêu cầu cải tiến này.



Hình 1.18: Khảo sát về cải tiến quá trình kinh doanh trong các doanh nghiệp

Xét về mặt quản lý, BPM là cách tiếp cận có hệ thống nhằm giúp các tổ chức/doanh nghiệp tiêu chuẩn hóa và tối ưu hóa các quá trình hoạt động với mục đích giảm chi phí, tăng chất lượng hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu cần thiết. Về mặt công nghệ, BPM là một bộ công cụ giúp các tổ chức/doanh nghiệp thiết kế, mô hình hóa, triển khai, giám sát, vận hành và cải tiến các quá trình kinh doanh một cách linh hoạt. Nghiên cứu này cho thấy, đây cũng là một mục tiêu đổi mới theo xu hướng chung của các doanh nghiệp trong những năm tới.

Tóm lại, việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh là cần thiết, xuất phát từ nhu cầu thực tế của các doanh nghiệp nhằm cải thiện, đổi mới hoạt động kinh doanh, đáp ứng nhu cầu thay đổi liên tục trong môi trường kinh doanh biến động.

1.4. Bài học kinh nghiệm từ các doanh nghiệp

1.4.1. Tái cơ cấu các doanh nghiệp trên thế giới

1.4.1.1. Tái cơ cấu Sunbeam và American Steel [12]

Sunbeam là một tập đoàn sản xuất thiết bị gia dụng nổi tiếng ở Mỹ. Công ty có hai nhà máy lớn ở Bay Springs và ở Mc Minnville. Cuối những

năm 90, tình hình kinh tế Mỹ rất khó khăn, lạm phát cao, cạnh tranh khốc liệt khiến các doanh nghiệp hoạt động kém hiệu quả. Ông Albert Dunlap, Giám đốc Điều hành của Sunbeam đã nhận thấy sự chồng chéo trong cơ cấu nhân lực và quản lý nên làm cho chi phí cao và nhiều sản phẩm cũng không đạt được lợi nhuận mong đợi. Từ lý do đó mà Sunbeam quyết định tái cơ cấu. Triết lý tái cơ cấu của giám đốc điều hành Dunlap là luôn đề cao quyền lợi của cổ đông và tích cực theo đuổi biện pháp tái cơ cấu doanh nghiệp nhằm mục đích mang lại giá trị tốt nhất của cổ đông. Ông tiến hành tái cơ cấu bằng cách *thu hẹp quy mô*. Chương trình tái cơ cấu của Sunbeam tập trung vào các hoạt động: Đóng cửa 18 nhà máy của Sunbeam cắt giảm phân nửa nhân lực và giảm gần 90% các dòng sản phẩm, cụ thể:

- Đóng cửa nhà máy ở Bay Springs, nhà máy sản xuất sợi kim loại biến nhiệt (nguyên liệu chính để sản xuất chần điện), và sáp nhập đến nhà máy thực hiện khâu thành phẩm tại Wayneboro (bang Mississippi). Kế hoạch này dự kiến tiết kiệm thêm 200.000 USD chi phí vận chuyển từ nhà máy ở Bay Springs đến Waynesbor mỗi năm
- Đóng cửa nhà máy ở Mc Minnville, một nhà máy có 700 công nhân chuyên sản xuất máy tông đơ hút tóc Oster, đang hoạt động có hiệu quả, đem lại lợi nhuận 40 triệu đô/110 triệu đô doanh thu/ năm của tập đoàn, và sáp nhập đến một nhà máy sản xuất kéo khác của Sunbeam ở thành phố Mexico. Việc này dự kiến có thể giúp giảm chi phí vận chuyển khoảng 28 triệu USD năm.
- Cắt giảm nhân sự, cho thôi việc 50% số nhân công, tương đương 12.000 người;
- Cũng cố lại 18 trên 26 nhà máy và 37 trên 61 nhà kho; chấm dứt một vài loại hình kinh doanh, xoá bỏ 6 văn phòng chi nhánh, chỉ giữ lại văn phòng chính lại Delrray Beach (bang Florida); chấm dứt sản xuất

87% sản phẩm của Sunbeam gồm đồ gia dụng, đồng hồ, cân, nội thất phòng ngủ. Với kế hoạch này, Dunlap cho biết, Sunbeam sẽ có thể tiết kiệm chi phí 225 triệu USD /năm kể từ năm 1998.

Đối với Sunbeam, hoạt động tái cấu trúc là nhằm cải thiện hiệu quả quy trình sản xuất, chất lượng sản phẩm và gia tăng lợi nhuận trong thị trường toàn cầu cạnh tranh khắc nghiệt. Triết lý tái cơ cấu của ông thời kì đầu áp dụng hướng đến giá trị cổ đông đã đem lại kết quả, giá trị cổ phiếu từ 12USD năm 1996 tăng lên 53USD năm 1998. Nhưng với sản xuất thì hoạt động tái cơ cấu của Sunbeam được đánh giá ở thời kì đó là chưa đạt được hiệu quả như mong muốn. Điều đó thể hiện ở kết quả của Sunbeam sau thời kì tái cơ cấu hoạt động.

Mục tiêu là Sunbeam đặt ra khi sát nhập hai nhà máy lớn với các nhà máy còn lại để nâng cao hiệu quả, tiết kiệm chi phí. Tuy nhiên, mục tiêu này đều không đạt được. Sunbeam chỉ tiết kiệm được một khoản rất nhỏ khi đóng cửa nhà máy. Trên thực tế, với nhà máy rộng hơn 150.000km² ở Bay Springs, Sunbeam đã được chính quyền địa phương cho thuê không lấy tiền, không phải đóng thuế với mục đích tạo điều kiện để phát triển kinh tế địa phương. Hơn thế nữa, nhà máy ở Bay Springs có lợi thế là thu hút được rất nhiều công nhân lành nghề. Đây chính là những lợi thế mà Sunbeam có được khi đặt nhà máy ở Bay Springs, nên khi sát nhập với một nhà máy khác, công ty đã mất đi lợi thế và lại mất thêm chi phí để đào tạo lại nhân công. Còn đối với nhà máy sản xuất tông đơ cắt tóc ở Mc Minnville được chuyển đến nhà máy sản xuất kéo ở thành phố Mexico thì kết quả cũng tương tự. Chi phí đào tạo lại nhân công rất cao vì trình độ sản xuất của công nhân sản xuất tông đơ cao hơn nhiều và đòi hỏi độ chính xác cao hơn so với công nhân sản xuất kéo. Bên cạnh đó, điều kiện sản xuất, công tác quản lý nhà máy ở Mexico rất kém, dây chuyền sản xuất thường xuyên ngưng trệ, thiếu nhà kho.

American Steel

Các ngành công nghiệp ở Mỹ như sắt, thép chịu áp lực rất lớn về chi phí và yêu cầu khắt khe về chất lượng sản phẩm của khách hàng khiến các công ty sản xuất Mỹ phải tiến hành tái cơ cấu sản xuất vào cuối thập kỉ 90. American Steel là một công ty sản xuất thép của Mỹ đã lên chương trình tiến hành tái cơ cấu, tập trung vào quá trình sản xuất.

Trước tiên, American Steel đã tính toán cẩn trọng dựa trên các số liệu tài chính trước khi tiến hành tái cơ cấu. Công ty đã rà soát lại chi phí sản xuất từ tất cả các phòng ban và xây dựng hệ thống quản lý thông tin. Đây sẽ là các dữ liệu cốt lõi, cơ sở để công ty quyết định tiến hành tái cơ cấu quá trình sản xuất.

Dựa trên dữ liệu đã được rà soát, hệ thống sẽ giúp đánh giá lại chi phí, theo dõi hoạt động quản lý, giữ vững chất lượng, chọn ra những quy trình sản xuất tối ưu và phân chia công việc cho nhân viên, tránh tình trạng chồng chéo. Nhờ đó, tập đoàn này đã giảm các tầng quản lý cấp trung và cấp thấp từ 8 tầng xuống còn 4 tầng, giảm biên chế 28% số nhà quản lý, đồng thời theo dõi lượng hàng tồn kho tốt hơn, làm giảm rõ rệt chi phí vận chuyển hàng tồn kho và giảm lượng thiếu hụt nguyên liệu. Kết quả của chương trình tái cơ cấu này là American Steel đã cắt giảm được hơn 90% hàng tồn kho, hoạt động sản xuất và vận hành doanh nghiệp vẫn được đảm bảo.

Như vậy, tập đoàn American Steel cũng tiến hành tái cơ cấu bằng cách thu hẹp quy mô nhưng tập trung chú trọng vào hiệu quả sản xuất chứ không nặng về lợi ích cổ đông như Sunbeam. Sunbeam đã không lường hết được những rủi ro có thể xảy ra, thẳng tay cắt giảm mà không tính toán cụ thể. Còn American Steel đã rất kỹ lưỡng trong việc tính toán, rà soát tỉ mỉ trước khi đưa ra quyết định cắt giảm.

1.4.1.2. Tái cơ cấu Sam Sung [14]

Năm 1996-1997, khủng hoảng tài chính diễn ra ở Châu Á đã tác động đến các tập đoàn công nghiệp lớn ở Hàn Quốc. Nhà đầu tư sợ rủi ro đã rút hết vốn đầu tư từ các tập đoàn. Các doanh nghiệp lâm vào tình trạng khó có thể huy động được vốn để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh. Samsung là một trong những tập đoàn lớn ở Hàn Quốc cũng không tránh khỏi những nguy cơ đó, vốn đầu tư giảm 11 tỉ USD.

Trước tình hình đó, Samsung đã tái cơ cấu theo hướng *thu hẹp quy mô* bằng cách cắt bỏ 50% chi phí và 30% nhân sự, bổ sung vào đội ngũ hàng trăm chuyên gia và cán bộ quản lý điều hành người nước ngoài hay người Hàn Quốc đã từng làm việc ở Mỹ và châu Âu. Ông Yun Jong-Yong, tổng giám đốc điều hành đã mạnh dạn đưa ra những quyết định có tính đột phá:

- Sử dụng chiến lược “hót phần ngon”, nghiên cứu đưa ra sản phẩm mới và nhanh chóng “hót” khách trên thị trường

- Khi hàng ế, công ty lại quyết định hạ giá đột ngột các sản phẩm và nhanh chóng thu về 2 tỉ euro tiền mặt.

- Đầu tư vào vi mạch bộ nhớ, một lĩnh vực mà Nhật, Mỹ đã thâm nhập vào những năm 80 của thế kỉ trước. Lý do mà họ đưa ra quyết định này vì Samsung nhận định rằng, tại thời điểm này ngành hàng bán dẫn vẫn đứng vững nhờ thị trường bộ nhớ toàn cầu khan hiếm.

Những quyết định này đã giúp Samsung tái cơ cấu thành công tại thời điểm đó và vươn lên thành một thương hiệu tên tuổi toàn cầu với mục tiêu đầu tư dài hạn cho các sản phẩm chiến lược.

1.4.1.3. Tái cơ cấu Continental Airline [42]

Vào khoảng thời gian 1980 -1990, hãng Hàng không Continental Airlines (Mỹ) phải đối mặt với hàng loạt khó khăn về sự thiếu hụt tiền mặt trầm trọng, dẫn đến hậu quả dây chuyền là việc đầu tư vào hoạt động của

Công ty ngày càng kém, chi phí tăng, chất lượng dịch vụ sa sút, khách hàng mất lòng tin. Và trong suốt thời gian đó, mỗi năm Continental Airlines đều có sự thay đổi vị trí chủ tịch hoặc tổng giám đốc. Tuy nhiên, Continental đã được vực dậy ngay sau đó bằng những cải tổ của vị Tổng giám đốc mới.

Năm 1994, ông Gordon Bethune lên nắm giữ cương vị Tổng Giám đốc. Để phục hồi công ty, ông đã lên một kế hoạch rất chi tiết để tái cơ cấu Continental ở các vấn đề đang rất khó khăn

Vấn đề thứ nhất mà ông đánh giá là khó là *chiến lược kinh doanh* của Continental. Hiện tại, hãng vẫn duy trì những tuyến bay không có lãi và tiếp thị hình ảnh khá yếu đến khách hàng trung lưu, vốn là đối tượng có thể mang lại nguồn thu lớn. Bethune ra lệnh ngừng các tuyến bay không có lãi và thiết lập những đường bay mới tiềm năng hơn, đồng thời tập trung tiếp thị đến khách hàng hạng trung lưu trở lên. *Vấn đề thứ hai* là tái cơ cấu *hoạt động*. Ông đầu tư, tân trang các máy bay, làm cho chúng sáng sủa, đẹp mắt hơn. Ông cũng huấn luyện nhân viên ý thức việc bay đúng giờ. *Vấn đề thứ ba* ông tái cơ cấu, đó là *tổ chức*, cụ thể là nhân lực. Ông thay đổi hầu hết nhân viên cấp trung, những người ông cho là không phát huy được năng lực trong suốt nhiều năm qua, đồng thời xây dựng lại toàn bộ chính sách lương bổng mới cho nhân viên nhằm phát huy tối đa năng lực của họ. *Vấn đề thứ tư* là *tái cơ cấu tài chính*, đây là khó khăn của Continental trong suốt 10 năm qua. Ông bắt đầu bằng việc bán những tài sản không có khả năng sinh lợi để thu lại nguồn tiền mặt phục vụ hoạt động doanh nghiệp và thực hiện các chương trình tiết kiệm chi phí bảo dưỡng.

Với việc tái cơ cấu bằng việc cải tổ 4 vấn đề trên, Continental Airlines đã vươn lên vị trí cao nhất về chất lượng dịch vụ so với các hãng hàng không khác tại Mỹ. Và hiện nay, Continental Airlines trở thành hãng hàng không lớn thứ 9 trên thế giới.

1.4.2. Tái cơ cấu các doanh nghiệp Việt Nam

1.4.2.1. Tái cơ cấu FPT[14]

Năm 2008, nền kinh tế thế giới rơi vào tình trạng suy thoái và khủng hoảng, các doanh nghiệp Việt Nam cũng bị ảnh hưởng rất lớn bởi sự khó khăn này. Đứng trước tình hình đó, để tồn tại và phát triển, tập đoàn công nghệ thông tin FPT đã quyết định tái cơ cấu bằng cách *thu hẹp quy mô và tập trung vào mảng kinh doanh truyền thống*. Công ty đã thu hẹp quy mô thông qua cắt giảm 10% nhân sự, chủ yếu thuộc khối tài chính, phân phối; và cắt giảm 20% chi phí hoạt động. Đồng thời tập trung vào mảng kinh doanh có ưu thế là phần mềm và dịch vụ. Kết quả của tái cơ cấu là đã góp phần giúp FPT đạt doanh thu năm 2008 hơn 16.806 tỷ đồng (tương đương 1 tỷ USD), tăng 21% so với năm 2007 và vượt 12,4% kế hoạch đề ra.

Năm 2009, FPT đã khẳng định các ngành nghề kinh doanh chủ chốt để làm định hướng phát triển tập đoàn trong tương lai, với tiêu chí là liên tục thay đổi song không xa rời năng lực kinh doanh cốt lõi. Công ty đã tái cơ cấu thông qua đa dạng hóa địa lý bằng cách chủ động đưa các sản phẩm, dịch vụ của mình ra thế giới thông qua các công ty thành viên. Công ty luôn tạo ra những nguyên lý riêng áp dụng cho quá trình tái cơ cấu. Mỗi khi muốn mở rộng lĩnh vực kinh doanh, giám đốc phụ trách cần phải đáp ứng được những câu hỏi tưởng chừng rất đơn giản như “có đam mê với lĩnh vực đó không, có gần với năng lực cốt lõi không, có khả năng trở thành số một không?”. Đây là nguyên lý mà FPT áp dụng khá thành công và nhất quán trong công ty khi muốn tái cơ cấu.

1.4.2.2. Tái cơ cấu Pacific Airline [28]

Năm 2004, Pacific Airline đang trong giai đoạn lố nặng, đứng trước bờ vực phá sản, hầu như bộ phận nào cũng đều “có vấn đề”. Khi ông Lương Hoài Nam giữ vị trí tổng giám đốc hãng hàng không Pacific Airlines, ông được

phân nhiệm vụ phải tái cơ cấu công ty trong 2 năm, để bình ổn hoạt động, và lấy lại hình ảnh thương hiệu.

Cũng giống như Continental Airlines, ông đã tiến hành trên các vấn đề sau:

- Tái cơ cấu chiến lược kinh doanh. Ông Nam quyết định huỷ bỏ đường bay Đà Nẵng –Hồng Kông vì xét thấy nó không tiềm năng; đồng thời mở thêm 2 đường bay nội địa mới là TP. HCM - Đà Nẵng và Hà Nội - Đà Nẵng, đồng thời tăng tần suất bay tuyến Hà Nội – TP. HCM từ 2 lên 7 chuyến /ngày.

- Tái cơ cấu hoạt động. Ông Nam đàm phán lại với nhiều đối tác nước ngoài về hợp đồng thuê máy bay và dịch vụ bảo dưỡng kỹ thuật, cắt giảm các hợp đồng dịch vụ gây lãng phí. Kết quả là chỉ riêng việc tái cơ cấu hoạt động đã giúp Pacific Airlines tiết kiệm gần 130 tỷ đồng /năm.

- Tái cơ cấu tổ chức. Khác với những công ty đã làm là sa thải nhân viên, ông lại bố trí người về đúng vị trí, đồng thời tăng lương cho công nhân viên. Ông cắt giảm nhân sự thừa ở bộ phận hành chính, đào tạo lại và bố trí họ về các bộ phận dịch vụ, phòng vé (đây là những bộ phận mà trước đây thuê VN airline làm).

Năm 2005, sau 1 năm tái cơ cấu, doanh thu của Pacific Airlines đạt khoảng 830 tỷ đồng, tăng 100 tỷ đồng so với năm 2004.

1.4.2.3. Tái cơ cấu ở khách sạn Amara Saigon, Ommi Saigon, Novotel [27]

Việt Nam gia nhập WTO là một cơ hội thu hút rất lớn lượng khách du lịch và các nhà đầu tư đến Việt Nam, làm cho nhu cầu về khách sạn luôn tăng mạnh. Điều này lý giải được tại sao việc mua bán, sang nhượng lại các khách sạn lớn trong nước vừa qua diễn ra nhiều. Điển hình là khách sạn 4 sao Amara Saigon 100% vốn nước ngoài được công ty TNHH phát triển bất động sản Vina (Vina Properties) mua lại từ một công ty nước ngoài và đổi tên thành Ramana Hotel Saigon. Chủ tịch HĐQT Công ty TNHH Vina Properties nhận

thấy việc mua khách sạn có thuận lợi hơn so với đầu tư xây dựng ban đầu, mà lại đang có doanh thu sẵn, vị trí kinh doanh thuận lợi. Điều này giúp các công ty có điều kiện hoạt động tốt hơn. Khách sạn thứ hai cũng được tái cơ cấu thông qua việc mua bán, sáp nhập, đó là, khách sạn 5 sao Omni Saigon được đổi tên thành khách sạn Movenpick Hotel Saigon do Tập đoàn Movenpick Hotel - Resort Hotel (Thụy Sĩ) chính thức quản lý thay cho chủ cũ. Khách sạn Novotel cũng được Tập đoàn ParkRoyal mua lại.

Đây là một hoạt động tương đối mới mẻ ở Việt Nam, tái cơ cấu các khách sạn thông qua hoạt động mua bán, sáp nhập doanh nghiệp nhằm vực dậy và phát triển những khách sạn đang làm ăn kém hiệu quả.

1.4.3. Bài học kinh nghiệm

Từ thực tế tái cơ cấu thành công và thất bại của các công ty trên, có thể rút ra những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam đang và sẽ tái cơ cấu.

Một là, khi tiến hành tái cơ cấu, doanh nghiệp phải xác định được một cách rõ ràng về mục tiêu cần đạt được, không tiến hành tái cơ cấu mang tính phong trào, hình thức. Sự thất bại của Sunbeam cho chúng ta thấy Sunbeam đã đi chệch hướng trong việc thực hiện mục tiêu. Thay vì tái cơ cấu để hướng tới hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, Sunbeam dường như chỉ nhằm tạo ấn tượng với các nhà đầu tư và các nhà phân tích chứng khoán về sự thu hẹp quy mô và cắt giảm lao động cũng như các khoản tiền tiết kiệm được.

Hai là, trước khi tiến hành tái cơ cấu, cần phân tích một cách thận trọng và tỉ mỉ về hoạt động mà doanh nghiệp định thay đổi. Điều này sẽ giúp cho doanh nghiệp đưa ra được những quyết định đúng đắn nhất. Bài học này xuất phát từ sự thành công của American Steel và sự thất bại của Sunbeam. Việc quyết định đóng cửa hai nhà máy lớn hoạt động hiệu quả và có khả năng sinh lợi để di chuyển đến nơi không có lợi thế là một quyết định sai lầm của

Sunbeam, và kết cục là mục tiêu giảm chi phí không đạt được mà còn làm cho chi phí có thể tăng. Còn với American Steel, công ty đã thận trọng rà soát chi phí sản xuất và xây dựng hệ thống thông tin từ đó đưa ra những quyết định rất hợp lý.

Ba là, nhà quản trị phải là người khởi xướng và hợp tác đến cùng. Nhà quản trị nên tự tin, dám nghĩ dám đưa ra các quyết định táo bạo để có được sự cải tổ vượt bậc. Bài học thành công của Samsung chứng minh sự táo bạo và quyết đoán tạo nên thành công của nhà quản trị.

Bốn là, khi tiến hành tái cơ cấu, các doanh nghiệp nên linh hoạt trong việc vận dụng mô hình tái cơ cấu phù hợp dựa vào khả năng của doanh nghiệp, dựa vào mục đích cần đạt được, và điều kiện để tái cơ cấu. Nghiên cứu sáu trường hợp điển hình trên, cho chúng ta thấy có một số mô hình tái cơ cấu cơ bản sau đây:

Cách thứ nhất: tái cơ cấu bằng cách thu hẹp quy mô, có nghĩa là chỉ cắt giảm về nhân sự, hoặc chi phí,.. mà vẫn giữ nguyên ngành nghề kinh doanh. Đây được xem như là một biện pháp phù hợp trong điều kiện khủng hoảng, như trong trường hợp của FPT. Tuy nhiên, trong trường hợp của Sunbeam thì ngược lại, việc thu hẹp quy mô sẽ tác động đến giảm lòng trung thành của công nhân, vì họ luôn phải làm việc dưới áp lực lo sợ bị sa thải. Điều này sẽ ảnh hưởng tới hiệu quả hoạt động của công nhân đó.

Cách thứ hai: tái cơ cấu bằng thu hẹp ngành nghề, có nghĩa là công ty sẽ cắt giảm những ngành nghề không liên quan đến ngành chính, để tập trung vào ngành kinh doanh “cốt lõi” của mình. Mô hình này phù hợp với các công ty vừa và lớn, kinh doanh đa ngành. Mô hình của Pacific Airline cho thấy công ty tái cơ cấu theo cách này.

Cách thứ ba: tái cơ cấu bằng cách thay đổi chủ sở hữu, thông qua hoạt động mua, bán, sáp nhập. Đây là hình thức một cá nhân hay một nhóm cổ

đồng mua lại tài sản của công ty. Điển hình là trường hợp của ba khách sạn ở Sài Gòn. Cách này hiệu quả hơn việc đầu tư xây dựng mới.

Cách thứ tư: tái cơ cấu bằng cách cải tổ, thay đổi những vấn đề khó khăn của doanh nghiệp. Nó thể hiện trong trường hợp hãng Hàng không Continental Airlines và Pacific Airline tái cơ cấu.

Năm là, trước khi tái cơ cấu, nếu doanh nghiệp xây dựng kế hoạch, nhiệm vụ cụ thể, thời gian bắt đầu và kết thúc dự án thì tỷ lệ thành công là khá cao. Đây cũng là một bài học đối với các doanh nghiệp khi chuẩn bị tái cơ cấu.

1.5. Kết luận chương 1

Trong chương 1, với mục đích làm rõ cơ sở lý luận về vấn đề tái cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp, tác giả đã đề cập đến các nội dung cơ bản sau đây:

Chương 1 đã đưa ra các khái niệm, các quan điểm về quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp hiện nay. Hoạt động tái cơ cấu doanh nghiệp được đề cập trên cả ba góc độ thể chế, thiết chế và định chế, tuy nhiên trong phạm vi nghiên cứu tác giả chỉ đề cập tới hoạt động tái cơ cấu doanh nghiệp trên góc độ định chế và mối quan hệ với thiết chế, thể chế. Hoạt động tái cơ cấu doanh nghiệp còn được tiếp cận trên các nội dung tái cơ cấu về tài chính, về bộ máy cơ cấu tổ chức và các hoạt động khác.

Trên cơ sở đó, chương 1 tiếp cận đến các khái niệm về quá trình kinh doanh, tái cơ cấu quá trình kinh doanh, tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Mục đích nghiên cứu của luận án là tiếp cận tới tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp trên cơ sở thiết kế các quá trình kinh doanh, từ đó thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị.

Ngoài ra, để có cơ sở áp dụng vào các doanh nghiệp ở Việt Nam, tác giả cũng đề cập tới những trường hợp đã tái cơ cấu thành công và thất bại để rút ra những bài học kinh nghiệm cho mình.

CHƯƠNG 2

THỰC TRẠNG TÁI CƠ CẤU TỔ CHỨC CÁC DOANH NGHIỆP MAY CỦA TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

2.1. Tổng quan các doanh nghiệp may của tập đoàn Dệt May Việt Nam

2.1.1. Sự phát triển của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Giới thiệu chung

Tên gọi đầy đủ: Tập đoàn Dệt May Việt Nam

Tên giao dịch quốc tế: Vietnam National Textile and Garment Group,
viết tắt là: VINATEX

Trụ sở chính: 25 phố Bà Triệu, quận Hoàn Kiếm thành phố Hà Nội

Vốn điều lệ của Tập đoàn Dệt May Việt Nam là vốn chủ sở hữu của Tổng công ty Dệt May Việt Nam tại thời điểm ngày 01 tháng 01 năm 2005, sau khi đã kiểm toán.

Tập đoàn Dệt may Việt Nam (VINATEX) là doanh nghiệp lớn nhất trong ngành công nghiệp dệt may Việt Nam, được thành lập trên cơ sở chuyển đổi Tổng công ty Dệt may Việt Nam, hoạt động chủ yếu trong lĩnh vực dệt may. Trong suốt quá trình hình thành và phát triển, VINATEX đã thể hiện rõ vai trò hạt nhân trong sự phát triển của ngành dệt may Việt Nam.

Một số thông tin cơ bản:

- 110 đơn vị thành viên, đơn vị liên kết
- Giá trị sản xuất công nghiệp: 9.426 tỷ đồng
- Xuất khẩu: 1.533 triệu USD (chiếm 19,2% kim ngạch xuất khẩu toàn ngành)
- Năng lực sản xuất:

Bông: 6.000 tấn (95% sản lượng toàn ngành)

Sợi: 125.000 tấn (33% toàn ngành)

Vải: 180 triệu m² (25,7 % toàn ngành)

Khăn: 8.000 tấn (20% toàn ngành)

May công nghiệp: 200 triệu sản phẩm (10% sản lượng toàn ngành)

- Thị trường nội bộ VINATEX: bông/sợi 63%; sợi/vải 83%; vải/may 35%; sản xuất/tiêu thụ 10%; tín dụng 5%

Các giai đoạn phát triển

Giai đoạn trước năm 1976, ngành dệt may Việt Nam tham gia sản xuất các sản phẩm phục vụ quân đội và phục vụ đời sống xã hội.

Giai đoạn 1976 – 1990, Tổng công ty Dệt Việt Nam và Liên hiệp sản xuất - xuất nhập khẩu may ra đời với nhiệm vụ chính là sản xuất vải, quần áo, chăn màn,... cho tiêu dùng và làm đầu mối xuất khẩu, nhập khẩu, trao đổi hàng hóa theo Nghị định thư hàng năm với các nước xã hội chủ nghĩa. Trong thời gian này, ngành dệt may Việt Nam đã phát triển nhanh chóng về năng lực sản xuất do được tiếp quản toàn bộ các nhà máy, xí nghiệp dệt may tại các tỉnh phía nam và tiếp tục xây dựng nhiều nhà máy trên phạm vi cả nước. Giai đoạn 1990-1995 là thời kỳ sản xuất kinh doanh theo cơ chế thị trường, ngành dệt may Việt Nam đứng trước những khó khăn về thiết bị công nghệ sợi, dệt, nhuộm cũ, lạc hậu. Các máy dệt đa phần khổ hẹp, tiêu hao năng lượng và lao động cao, thị trường xuất khẩu truyền thống bị phá vỡ, thiếu đơn hàng, công nhân không có việc làm, một số doanh nghiệp phải đóng cửa trong bối cảnh kinh tế Việt Nam đang bị cấm vận. Trong điều kiện khó khăn như vậy, nhưng với sự quyết tâm cùng với sự ủng hộ của các cơ quan quản lý Nhà nước, toàn ngành đã mạnh dạn đầu tư, nâng cấp thiết bị cũ, đầu tư công nghệ mới, sản xuất những sản phẩm đáp ứng theo yêu cầu của thị trường. Doanh nghiệp chủ

động mua nguyên liệu, tổ chức sản xuất và tiêu thụ sản phẩm, tự quyết định giá mua, giá bán, do đó đã trụ vững và phát triển ổn định.

Tổng công ty Dệt may Việt Nam được thành lập trên cơ sở sáp nhập các doanh nghiệp thuộc Tổng công ty Dệt Việt Nam và Liên hiệp sản xuất - xuất nhập khẩu may theo quyết định của Chính phủ ngày 29-4-1999. Sau mười năm hoạt động theo mô hình Tổng công ty 91, ngày 2-12-2005, được chuyển đổi theo mô hình Công ty mẹ - Tập đoàn Dệt may Việt Nam.

Kể từ đó, VINATEX chính thức hoạt động theo mô hình Tập đoàn với chức năng sản xuất, kinh doanh đa ngành. Năm 2010, Thủ tướng Chính phủ quyết định chuyển 15 Công ty mẹ Tập đoàn, Tổng công ty nhà nước thành công ty TNHH 1 thành viên do Nhà nước làm chủ sở hữu, trong đó có công ty mẹ - Tập đoàn VINATEX. VINATEX hiện có hơn 110 đơn vị thành viên, đơn vị liên kết và gần 120 nghìn lao động (trong đó lao động nữ chiếm hơn 70%). VINATEX có mối quan hệ thương mại với hơn 400 công ty trên 65 quốc gia trên thế giới. VINATEX chiếm tỷ trọng 95,5% về sản xuất bông, hơn 42,3% về sản xuất sợi, 25,7% về sản xuất vải và 20% về may của cả nước.

Ngành nghề kinh doanh của Tập đoàn Dệt May Việt Nam

- Công nghiệp dệt may: sản xuất kinh doanh từ nguyên liệu, vật tư, thiết bị, phụ tùng, phụ liệu, hoá chất, thuốc nhuộm và các sản phẩm cuối cùng của ngành dệt may; sản xuất kinh doanh hàng dệt may gồm các chủng loại xơ, sợi, vải, hàng may mặc, dệt kim, chỉ khâu, khăn bông, len, thảm, dây tơ, tơ tằm.

- Sản xuất kinh doanh: nguyên liệu bông xơ; đai, nẹp, bao bì cho sản xuất và chế biến bông; dịch vụ kỹ thuật và kinh doanh các loại giống cây trồng, phân bón và vật tư nông nghiệp khác; sản xuất các chế phẩm sinh học phục vụ cho ngành bông (như thuốc trừ sâu sinh học, phân bón hữu cơ vi sinh, phân bón lá, chất điều hòa sinh trưởng); chế biến nông lâm sản; kiểm

nghiệm giống bông, giống cây trồng phục vụ cho sản xuất bông và cây trồng trong hệ thống luân xen canh với bông như bắp, đậu...; kiểm nghiệm chất lượng bông xơ phục vụ cho sản xuất kinh doanh và nghiên cứu khoa học.

- Xuất nhập khẩu: hàng dệt may (gồm các chủng loại bông xơ, sợi, vải, hàng may mặc, dệt kim, chỉ khâu, khăn bông, len, thảm, dây tơ, tơ tằm, nguyên liệu), thiết bị phụ tùng ngành dệt may, phụ liệu, hóa chất, thuốc nhuộm; hàng công nghệ thực phẩm; nông, lâm, hải sản; thủ công mỹ nghệ; ô tô, xe máy, các mặt hàng tiêu dùng khác; trang thiết bị văn phòng; thiết bị tạo mẫu thời trang; phương tiện vận tải, vật liệu điện, điện tử, cao su.

- Dịch vụ: thi công, lắp đặt hệ thống điện dân dụng, công nghiệp phục vụ ngành dệt may; thi công lắp đặt hệ thống điện lạnh; tư vấn, thiết kế quy trình công nghệ, bố trí máy móc thiết bị cho ngành dệt may, da giày; thiết kế, chế tạo thiết bị, linh kiện và lắp đặt hệ thống điện công nghiệp, hệ thống cầu, thang nâng hạ, thang máy; sản xuất kinh doanh sửa chữa, lắp đặt các sản phẩm cơ khí và thiết bị máy móc công nghiệp; thực hiện các dịch vụ thương mại và công việc có tính chất công nghiệp; giám định, kiểm tra chất lượng nguyên phụ liệu, hoá chất, thuốc nhuộm và các sản phẩm dệt may; dịch vụ đào tạo, nghiên cứu khoa học, chuyển giao công nghệ; dịch vụ đào tạo nghề may công nghiệp, dịch vụ đào tạo nghề cơ khí;... đưa người lao động Việt Nam đi làm việc có thời hạn ở nước ngoài; uỷ thác mua bán xăng dầu; kinh doanh kho vận, kho ngoại quan; thiết kế, thi công xây lắp phục vụ ngành dệt may và xây dựng dân dụng; dịch vụ khoa học công nghệ, du lịch, khách sạn, nhà hàng, văn phòng, vận tải, du lịch lữ hành trong nước; tư vấn, thiết kế, dịch vụ đầu tư và kinh doanh cơ sở hạ tầng; dịch vụ ăn uống bình dân; dịch vụ vui chơi giải trí: trò chơi điện tử, bowling, bi-da, bóng bàn và các trò chơi khác phục vụ thiếu nhi; đại lý bán vé máy bay và đại lý bưu chính viễn thông.

- Kinh doanh thương mại: kinh doanh hàng công nghệ phẩm; nông, lâm, hải sản; thủ công, mỹ nghệ; ô tô, xe máy; các mặt hàng công nghiệp tiêu dùng khác; thiết bị phụ tùng ngành dệt may; trang thiết bị văn phòng; văn phòng phẩm; thiết bị tạo mẫu thời trang; phương tiện vận tải; vật liệu điện, điện tử, đồ nhựa, cao su; nước uống dinh dưỡng và mỹ phẩm các loại; phụ tùng, máy móc, thiết bị phục vụ công nghiệp; dụng cụ quang học, hệ thống kiểm tra đo lường phục vụ các công tác thí nghiệm; phế liệu và thành phẩm sắt, thép và kim loại màu.

Kinh doanh siêu thị các sản phẩm dệt may và các sản phẩm tiêu dùng khác, gồm: Đầu tư xây dựng siêu thị; cho thuê nhà phục vụ các mục đích kinh doanh (kiốt, trung tâm thương mại); cho thuê kho, bãi đậu xe, dịch vụ giữ xe; mua bán hàng dệt may thời trang, thực phẩm công nghệ, hóa mỹ phẩm, nông, lâm, hải sản, thủ công mỹ nghệ, thiết bị văn phòng, văn phòng phẩm, vật liệu điện, điện tử, đồ nhựa, hàng công nghiệp tiêu dùng khác.

- Kinh doanh tài chính: hoạt động trung gian tài chính, đầu tư tài chính, dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm,...

- Đầu tư kinh doanh cơ sở hạ tầng, khu công nghiệp và đô thị: kinh doanh bất động sản với quyền sở hữu hoặc đi thuê; kinh doanh phát triển nhà, khu công nghiệp, đô thị; cho thuê nhà xưởng; dịch vụ cho thuê nhà ở.

- Các ngành nghề khác theo quy định của pháp luật.

2.1.2. Sự phát triển các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

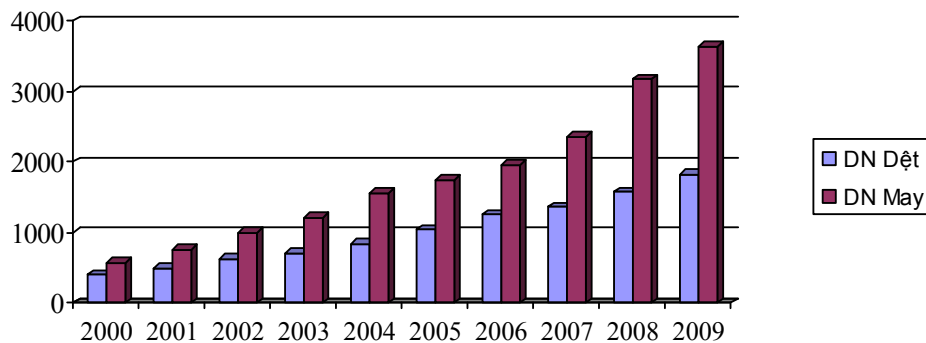
Ngành May Việt Nam là một trong những ngành có vai trò quan trọng, không chỉ phục vụ nhu cầu tiêu dùng trong nước mà còn là mặt hàng xuất khẩu lớn của đất nước. Đây là ngành có khả năng thu hút nguồn vốn đầu tư của nước ngoài và đóng góp lớn vào công cuộc chuyển dịch cơ cấu kinh tế của Việt Nam.

*Về số lượng doanh nghiệp***Bảng 2.1: Số lượng các doanh nghiệp dệt may giai đoạn 2000 -2009**

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
DN Dệt	408	491	626	708	843	1.046	1.250	1.367	1.577	1.827
DN May	579	763	996	1.211	1.567	1.745	1.958	2.352	3.174	3.630
Tổng số	987	1.254	1.622	1.919	2.410	2.791	3.208	3.719	4.751	5.457

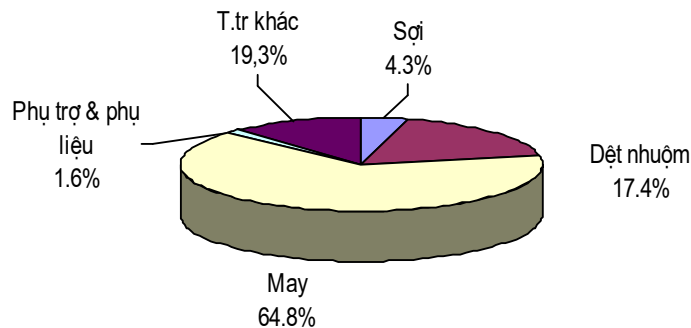
(Nguồn: Tổng cục thống kê)

Số lượng các doanh nghiệp tăng lên qua các năm do nhu cầu phát triển của nền kinh tế. Đặc biệt là các doanh nghiệp may có tốc độ tăng rất nhanh cho thấy nhu cầu về ăn mặc của dân cư ngày càng tăng. Hiện tại, toàn ngành có khoảng trên 3000 doanh nghiệp may với trình độ công nghệ được phân loại theo các mức tiên tiến, khá, trung bình và thấp. Biểu đồ 1 cho thấy số lượng các doanh nghiệp may chiếm phần lớn trong các doanh nghiệp của ngành.

*(Nguồn: Tác giả xây dựng)***Biểu đồ 2.1: Cơ cấu doanh nghiệp dệt và may giai đoạn 2000-2009**

Về sự đóng góp của các doanh nghiệp may

Trong thời gian vừa qua, ngành dệt may Việt Nam nói chung và ngành may Việt Nam nói riêng đã có những bước chuyển mình để hòa nhập với xu thế chung của thế giới. Năm 2009 là tâm điểm của cuộc khủng hoảng và suy thoái toàn cầu, cũng là năm hết sức khó khăn đối với nền kinh tế Việt Nam nói chung và ngành dệt may nói riêng. Tuy nhiên, kim ngạch xuất khẩu của toàn ngành dệt may vẫn đạt gần 9,1 tỷ USD, tương đương với mức của 2008. Theo số liệu thống kê, năm 2010, kim ngạch của ngành đạt hơn 11,20 tỷ USD, tăng 23,5% so với năm 2009. Các doanh nghiệp may mặc đã đóng góp đáng kể vào sự tăng trưởng chung của nền kinh tế, mang lại nguồn ngoại tệ lớn cho đất nước.



(Nguồn: Tập đoàn VINATEX)

Biểu đồ 2.2: Các doanh nghiệp dệt may Việt Nam theo nhóm sản phẩm

Bảng cho thấy: đối với sản phẩm may mặc, tỷ trọng hàng may mặc xuất khẩu cao hơn so với nhập khẩu, trong đó kim ngạch xuất khẩu hàng may mặc tăng đều qua các năm. Ngược lại với may, ngành dệt Việt Nam lại nhập là chủ yếu, nhằm phục vụ nguyên liệu cho ngành may mặc.

Bảng 2.2: Tình hình XNK dệt may của Việt Nam giai đoạn 2005-2010*Đơn vị: triệu USD*

Chỉ tiêu	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tổng giá trị xuất khẩu	32.440	39.800	48.600	62.650	56.500	71.760	93.745
Giá trị nhập khẩu dệt may	NA	NA	6.356	7.064	6.692	8.912	11.209
Giá trị xuất khẩu dệt may	4.772	5.854	7.732	9.120	9.065	11.260	14.043
Giá trị XK dệt may/Tổng giá trị XK (%)	14,71	14,70	15,91	14,55	16,04	15,69	14,98

Nguồn: Tổng cục thống kê

VINATEX là doanh nghiệp lớn trong ngành dệt may Việt Nam. Với hơn 30 doanh nghiệp may chuyên sản xuất và xuất khẩu sản phẩm, tập đoàn đã có những lợi thế nhất định so với doanh nghiệp khác trong ngành. Tỷ trọng xuất khẩu của dệt may trên tổng giá trị xuất khẩu đều tăng trên 14% qua các năm, năm 2010 ngành dệt may xuất khẩu được 11.260 tỷ USD chiếm 15.69% trong tổng giá trị xuất khẩu. Đạt được kết quả như trên không thể không nhắc đến sự đóng góp của những doanh nghiệp may tên tuổi của tập đoàn VINATEX như May 10, May Việt Tiến, Nhà Bè, May Thăng Long, May Đức Giang,...

2.1.2.1. Về đặc điểm của phương thức kinh doanh sản phẩm

Thứ nhất, về sản phẩm và chủng loại sản phẩm. Ngành may Việt Nam với hơn 3000 doanh nghiệp sản xuất và cung cấp các loại sản phẩm đa dạng từ áo sơ mi, veston, quần, áo jacket,... đến các loại hàng dệt kim khác nhau. Đây là một trong những lợi thế của ngành may trong việc đáp ứng được nhiều loại nhu cầu của khách hàng trong và ngoài nước. Tuy nhiên sản phẩm của chúng ta chủ yếu xuất khẩu thô và gia công, có đến 80% các sản phẩm dệt may của chúng ta là làm gia công.

Trong chuỗi giá trị ngành dệt may, khâu gia công (sản xuất) chỉ chiếm 5 – 10% tỷ suất lợi nhuận nhưng hầu hết doanh nghiệp lại chỉ tập trung khai thác lợi thế của công đoạn này. Điều này khiến dệt may Việt Nam chưa thể xây dựng thương hiệu riêng biệt. Trong thời điểm hiện nay, các doanh nghiệp

may Việt Nam vẫn đang loay hoay với việc giảm tỷ lệ gia công và tăng tỷ lệ FOB. Tuy nhiên, hình thức FOB hiện nay của các doanh nghiệp chưa phải là tự thiết kế mẫu mã, chọn nguyên phụ liệu, chào hàng (mua đứt, bán đoạn), mà các doanh nghiệp Việt Nam đang được nhà nhập khẩu chỉ định mua nguyên phụ liệu, may theo mẫu họ đưa ra và được hưởng 5% - 10% trên giá trị của sản phẩm. Tỷ lệ gia công ngành may mặc giảm rất chậm do nhiều nguyên nhân khác nhau. Trong 5 năm từ 2001 đến 2005, tỷ lệ gia công trong ngành chỉ giảm được 5% (từ 78,8% xuống còn 73,4%).

Bảng 2.3: Kim ngạch xuất khẩu một số mặt hàng may

Chủng loại	5T/ 2011 (nghìnUSD)	So 5T/2010 (%)	2011	So 2010 (%)
Áo Thun	1.010.554	17,39	2.631.887	13,42
Quần	744.662	30,96	2.184.726	26,35
Áo Jacket	649.025	50,64	2.979.438	39,22
Váy	336.793	48,56	649.338	28,09
Áo sơ mi	302.851	33,48	780.274	25,84
Quần áo trẻ em	181.921	27,93	582.279	31,40
Đồ lót	231.927	67,86	515.227	21,56
Quần Short	287.744	24,43	469.953	27,95
Quần áo thể thao	66.431	53,84	NA	NA
Quần áo bảo hộ	57.551	149,34	161.043	75,04
Quần áo vest	50.704	36,66	156.383	16,72
Quần Jeans	39.479	7,78	117.909	16,72
Quần áo ngủ	7.553	-80,02	119.110	9,28
Quần áo bơi	52.854	13,34	108.689	21,21
Áo len	20.958	35,49	94.926	36,73
Nguyên phụ liệu may	7.986	159,37	NA	NA

Nguồn: Hiệp hội dệt may Việt Nam (NA: không có số liệu)

Số liệu trên cho thấy chủng loại sản phẩm của may tương đối là đa dạng và phong phú, trong đó các sản phẩm có kim ngạch xuất khẩu cao là áo thun, áo jacket, quần, áo sơ mi, quần short và đồ lót. Quần áo trẻ em bắt đầu được các doanh nghiệp dệt may Việt Nam quan tâm nhưng các doanh nghiệp may trong tập đoàn lại chưa có các thương hiệu riêng cho nhóm sản phẩm này.

Thứ hai, về khả năng thiết kế sản phẩm. Việc thiết kế mẫu mã còn nghèo nàn, chưa theo kịp được các đối thủ trong ngành. Đặc điểm của sản phẩm may là phải có tính thời trang; mà đã là thời trang thì nó thay đổi theo nhu cầu của khách hàng theo từng thời điểm khác nhau. Do vậy, vấn đề thiết kế mẫu mã là một vấn đề cần được các doanh nghiệp chú trọng để tạo ra giá trị cho sản phẩm của mình. Ông Tổng giám đốc Công ty May Việt Tiến nhận xét, “trình độ thiết kế thời trang của Việt Nam vẫn còn non kém, chưa có những trường dạy chuyên nghiệp, lực lượng những nhà thiết kế trẻ dù đã được đào tạo nhưng vẫn chưa đáp ứng nhu cầu thường xuyên thay đổi của người tiêu dùng”³. Theo thống kê, chỉ có khoảng 30% mẫu thiết kế thời trang là do các doanh nghiệp dệt may Việt Nam sáng tạo còn 70% mẫu là sao chép của nước ngoài. Mặc dù mấy năm qua đã có các khoá đào tạo nghề thiết kế thời trang tại các trường nhưng chất lượng đào tạo còn rất hạn chế. Điều này cho thấy các doanh nghiệp may Việt Nam nên chú trọng đầu tư vào khâu thiết kế để nâng cao năng lực cạnh tranh của mình.

Thứ ba, giá cả sản phẩm hàng may mặc cũng là một đặc điểm tác động đến năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Trên thị trường hiện nay, người tiêu dùng có thể mua được những chiếc áo sơ mi với rất nhiều mức giá khác

³ Ngành may tự tìm cách tân trang cho mình - <http://vietbao.vn/Kinh-te/Nganh-may-tim-cach-tan-trang-minh/10939302/176/>

nhau, từ 17.000 - 20.000 đồng/chiếc đến 300.000 đồng/chiếc. Thậm chí, áo sơ mi của An Phước, Việt Tiến có thể được bán với giá lên tới 500.000 - 700.000 đồng/chiếc. Mặc dù với nhiều mức giá với nhiều chủng loại hàng hóa nhưng sản phẩm may mặc của Việt Nam vẫn phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt với hàng may mặc của Đài Loan, đặc biệt là của Trung Quốc do Trung Quốc có công nghiệp dệt và nguyên phụ liệu phát triển. Lấy ví dụ đơn giản nhất là một chiếc áo sơ mi Trung Quốc có thể được bán ở thị trường Việt Nam với giá rất thấp, khoảng 25.000 – 30.000 đồng. Những vụ kiện bán phá giá hàng may mặc trên thị trường Mỹ, EU cũng là những nguy cơ khiến cho các doanh nghiệp May Việt Nam phải thận trọng trong việc định giá khi tham gia vào hai thị trường này.

2.1.2.2. Về thị trường của sản phẩm may

Sản phẩm ngành may Việt Nam thời gian qua đã có những bước tiến rõ rệt, phát triển cả về số lượng, cơ cấu chủng loại và có mặt trên thị trường trong và ngoài nước. Nhiều doanh nghiệp may của VINATEX như Việt Tiến, Nhà Bè, Phương Đông, Hồ Gươm, Thăng Long, May 10,... đã có uy tín trên thị trường quốc tế, được khách hàng trong và ngoài nước biết đến.

Trong những năm qua, hàng công nghiệp dệt may đã và đang thâm nhập vào thị trường thế giới và luôn trong топ dẫn đầu về kim ngạch xuất khẩu, góp phần đáng kể vào sự phát triển kinh tế của đất nước. Các thị trường xuất khẩu chủ yếu của ngành dệt may Việt Nam là Mỹ, EU, Nhật Bản chiếm 85,4% (năm 2007). Thị trường xuất khẩu của dệt may tập trung vào những thị trường chủ yếu được thể hiện qua bảng 2.4.

Bảng 2.4: Thị trường xuất khẩu chủ yếu*Đơn vị: nghìn USD*

Thị trường	2007	2008	2009	2010	2011
Mỹ	4.465.193	5.105.740	4.994.916	6.117.915	6.872.000
Nhật Bản	704.730	820.056	954.076	1.154.492	1.684.000
Đức	365.061	395.473	394.144	445.851	602.221
Vương quốc Anh	272.293	316.802	270.821	332.646	447.604
Tây Ban Nha	150.920	222.860	267.026	337.344	402.151
Hàn Quốc	85.250	139.337	242.486	431.634	NA
Đài Loan	162.418	292.675	215.588	181.469	247.330
Ca-na-đa	136.719	172.875	178.550	217.033	NA
Pháp	150.489	150.330	138.506	146328	202.834
Hà Lan	126.328	151.251	137.809	167.436	237.354
I-ta-li-a	93.359	111.334	107.828	117661	152.806
Bỉ	119.249	105.900	102.617	121.421	161.834
Thổ Nhĩ Kỳ	38.432	54.771	57.462	87.032	108.403
Liên bang Nga	78.335	95.236	56.046	76.063	109.423
CHND Trung Hoa	43.606	53.534	46.158	93.552	215.909
Đan Mạch	32.971	39.981	40.412	49.814	103.117
Thụy Điển	34.170	41.182	35.078	49.814	69.192
Cam-pu-chia	29.120	34.868	31.692	61.104	93.920
Ô-xtrây-li-a	24.324	31.903	30.848	43.977	29.949
A-rập Xê-út	23.324	28.163	30.171	29.851	8.698
Ba Lan	24.647	25.075	21.514	21.618	27.305
Ấn Độ	3.819	9.432	14.095	21.473	31.359

*Nguồn: Tổng cục Thống kê
NA: không có số liệu*

Hiện Việt Nam là nước đứng thứ 7 về xuất khẩu hàng may mặc dệt kim vào thị trường Hoa Kỳ, đứng đầu vẫn là Trung Quốc với kim ngạch xuất khẩu khá cao. Đối với Việt Nam, thị trường EU là thị trường lớn thứ hai sau thị trường Mỹ. Theo số liệu từ Hiệp hội Dệt May Việt Nam (Vitas), hết năm 2010, xuất khẩu hàng dệt may sang thị trường EU đạt 1,8 tỷ USD, tăng 14%

so với cùng kỳ năm 2009, năm 2011 đạt 2.506.241 nghìn đô, tăng 33,06% so với năm 2010. Đặc biệt, thị phần hàng dệt may nước ta tại EU cũng tăng nhẹ từ 1,99% năm 2009 lên 2,02% trong năm nay. Trung Quốc, Ấn Độ, Thổ Nhĩ Kỳ là những đối thủ cạnh tranh mạnh đối với Việt Nam. Trong các mặt hàng may mặc xuất khẩu vào EU, mới chỉ tập trung vào các mặt hàng dễ làm như áo jacket, sơ mi... còn các mặt hàng có giá trị, đòi hỏi kỹ thuật cao hơn như bộ complet hay các loại áo sơ mi cao cấp thì ít doanh nghiệp có thể sản xuất được. Nhật Bản cũng là thị trường có triển vọng đối với ngành may Việt Nam. Hiện tại, xuất khẩu sang Nhật Bản và Đài Loan tăng khá và xuất khẩu sang các nước châu Á tăng mạnh. Tuy nhiên, kim ngạch xuất khẩu sang một số thị trường như Canada, Mexico, Thổ Nhĩ Kỳ, Ả-rập xê-út, Thụy Sĩ, Na Uy đều giảm và ở mức thấp.

Có thể đánh giá, Hoa Kỳ, EU và Nhật Bản vẫn tiếp tục là 3 đối tác lớn nhất. Kim ngạch xuất khẩu năm 2010 của ngành dệt may Việt Nam đạt gần 11,2 tỷ USD thì xuất khẩu vào thị trường Mỹ đạt hơn 6 tỷ USD, tăng 22% so với năm 2009. Nhờ đó, thị phần xuất khẩu của dệt may Việt Nam tại thị trường Mỹ cũng tăng từ 4,6% lên 5,1% trong năm 2010. Tại thị trường EU, nơi dệt may vẫn còn gặp nhiều khó khăn, nhưng vẫn có tăng trưởng khoảng 14% so với 2009, đạt 1,8 tỷ USD và thị phần xuất khẩu tại thị trường này cũng tăng nhẹ lên khoảng 2,02%. Xuất khẩu dệt may Việt Nam vào thị trường Nhật đã tăng trưởng 20%, đạt 1,2 tỷ USD. Đây là lần đầu tiên kim ngạch xuất khẩu dệt may vào Nhật đạt trên 1 tỷ USD.

Đặc biệt, một số thị trường có mức tăng trưởng đột biến như Hàn Quốc tăng 64% trong 8 tháng đầu năm 2010. Nguyên nhân là do tác động của Hiệp định thương mại tự do Asean – Hàn Quốc. Cùng các nước Asean, Việt Nam đã hoàn tất đàm phán Hiệp định thương mại tự do với đề xuất phía Hàn Quốc chấp nhận ưu đãi cho Việt Nam hai công đoạn cắt và may.

**Bảng 2.5: Chủng loại và kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may sang EU
6 tháng đầu năm 2011**

Chủng loại	T6/2011 (USD)	So T6/2010 %	6T/2011 (USD)	So 6T/2010 %
Áo jackets	118,833,470	65.89	322,139,293	62.38
Quần	43,158,695	40.57	184,366,580	33.93
Áo sơ mi	24,372,957	51.38	112,656,637	55.87
Áo thun	20,781,347	61.21	97,994,013	25.55
Quần short	2,539,915	9.18	53,650,971	51.11
Đồ lót	9,524,126	32.84	43,102,111	20.91
Quần áo thể thao	8,697,845	52.9	42,745,890	66.64
Váy	8,488,412	43.41	41,887,038	73.97
Quần áo trẻ em	12,140,237	48.64	33,819,601	37.44
Áo	7,464,779	81.81	33,655,771	74.97
Quần áo BHLĐ	4,170,030	-28.63	30,022,880	49.6
Quần áo các loại	4,284,603	6.13	18,384,322	27.76
Vải	3,750,607	-2.22	17,408,892	-5.64
Quần áo bơi	825,235	96.41	11,733,665	52.94
Quần áo ngủ	2,486,272	22.45	9,571,283	2.5
Áo len	3,563,065	4.48	8,926,720	12.8
Quần áo vest	2,607,829	76.38	8,014,653	39.42
Jeans	483,038	65.14	2,248,338	21.22
Khăn bông	114,663	-35.9	864,119	-26.69
Màn	181,568	484.29	755,393	135.16
Phụ liệu may	46,077	-7.74	526,361	347.5

Nguồn: Hiệp hội dệt may Việt Nam

Kim ngạch xuất khẩu của hầu hết các chủng loại mặt hàng sang thị trường EU đều tăng mạnh so với cùng kỳ năm 2010. Đứng đầu là áo jackets đạt 322 triệu USD, tăng 62.3% tiếp theo là quần đạt 184.3 triệu USD, tăng 33.9%, áo sơ mi đạt 112.6 triệu USD, áo thun đạt 97.9 triệu USD. Xuất khẩu 4 mặt hàng này sang EU chiếm 59.6% tổng kim ngạch XK sang thị trường EU trong

6T/2011. Để củng cố thị trường hiện tại và mở rộng thị trường may mặc, tập đoàn VINATEX đang hướng tới liên kết với các khách hàng lớn trên thế giới, tham gia vào chuỗi liên kết nhằm thiết lập một hệ thống đơn hàng ổn định.

Thị trường trong nước

Năm 2009 là năm khó khăn với các doanh nghiệp dệt may xuất khẩu, do vậy nhiều doanh nghiệp bắt đầu cơ cấu lại hoạt động sản xuất kinh doanh hướng tới thị trường nội địa. Thị trường hàng dệt - may trong nước có thể chia làm hai dạng chính, thị trường nông thôn và thành thị. Thị trường nông thôn bao gồm vùng nông thôn, trung du, miền núi với số dân chiếm 80%, nhưng GDP bình quân đạt khoảng 200USD/người/năm. Đây là thị trường yêu cầu sản phẩm bền, chắc, giá rẻ, phục vụ tại chỗ. Thị trường vùng thành thị gồm các thành phố, thị xã, các trung tâm công nghiệp trong cả nước. Sản phẩm dệt may ở thị trường này đòi hỏi chất lượng cao, mẫu mã phong phú, hợp thị hiếu từng địa phương, từng mùa. Đặc biệt quan tâm tới số lượng nữ, thanh niên, đồng phục cho trẻ em, đồng phục cho các doanh nghiệp, các ngành.

Doanh thu từ thị trường nội địa của toàn ngành trong năm 2009 tăng khoảng 15% so với 2008, của các doanh nghiệp thành viên VINATEX tăng 26% so với 2008. Các doanh nghiệp may Việt Nam đã chú ý đến mạng lưới phân phối trong nước với 15.000 cửa hàng và đại lý tiêu thụ trên cả nước. Trong đó, VINATEX có khoảng hơn 3.000 cửa hàng và 56 siêu thị.

Khác với thị trường xuất khẩu, khi kinh doanh trên thị trường nội địa thì các doanh nghiệp phải tiến hành khảo sát, nghiên cứu thị trường để tìm hiểu thói quen, thị hiếu của người tiêu dùng trong nước để thiết kế sản phẩm đáp ứng đúng nhu cầu. Đây là cơ hội cho các doanh nghiệp dệt may nâng cao kỹ năng nghiên cứu thị trường, và khả năng thiết kế sản phẩm của mình. Đó là những điểm yếu được đánh giá là của các doanh nghiệp dệt may trong thời gian qua. Khi doanh nghiệp chú trọng đến thị trường xuất khẩu thì chủ yếu

các doanh nghiệp gia công theo thiết kế trong đặt hàng của đối tác, mà các kỹ năng về nghiên cứu thị trường và thiết kế sản phẩm ít được quan tâm. Rất nhiều doanh nghiệp đã xây dựng thương hiệu cho mình đối với người tiêu dùng trong nước, và bắt đầu hình thành những sản phẩm may mặc cao cấp phục vụ cho nhu cầu tiêu dùng với mức sống cao. Đáp ứng nhu cầu này, nhiều thương hiệu nổi tiếng như Việt Tiến, May 10, Thành Công, Việt Thắng, An Phước, Thăng Long ... đã cho ra đời những sản phẩm với kiểu dáng cao cấp, chất liệu đẹp và hợp lý để tạo ra sự cạnh tranh với hàng Trung Quốc.

Với việc thâm nhập và phát triển thị trường trong nước, nhiều doanh nghiệp đã đạt được doanh thu rất cao. Năm 2009, Công ty may Việt Tiến đạt trên 600 tỷ đồng tăng 150 tỷ so với năm 2008; Công ty may Nhà Bè đạt 300 tỷ đồng, Công ty Cổ phần May 10 đạt trên 100 tỷ đồng. Kết quả về doanh thu nội địa được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 2.6: Doanh thu nội địa của các doanh nghiệp may năm 2009

Đơn vị: Tỷ đồng

Công ty	Doanh thu nội địa	Ghi chú
Tập đoàn VINATEX	1.300	Doanh thu từ 60 siêu thị VINATEX Mart
Công ty may Nhà Bè	300	
Công ty cổ phần may 10	100	
Công ty may Việt Tiến	600	
Công ty TNHH SX-TM Việt Thắng	700	
Công ty Dệt may Hà Nội	60	Hanosimex
Công ty may Đức Giang	50	
Tổng công ty CP Phong Phú	150	

Nguồn: Tập đoàn VINATEX

Việc quay lại với thị trường nội địa sau một thời gian dài bỏ ngõ khiến các doanh nghiệp may gặp nhiều khó khăn về nghiên cứu nhu cầu khách

hàng, về thiết lập hệ thống phân phối,... Tuy nhiên, kết quả mà các doanh nghiệp đạt được đã cho thấy các doanh nghiệp may bước đầu thành công và được thị trường trong nước đón nhận.

1.2.3. Về đặc điểm nhân lực

Cũng giống như những ngành sản xuất khác, ngành may mặc Việt Nam có đặc thù là sử dụng rất nhiều lao động và chủ yếu là lao động nữ. Lao động trong các doanh nghiệp may là rất lớn, chiếm tỷ trọng cao trong tổng số lao động trong các doanh nghiệp Việt Nam. Theo Hiệp hội Dệt may Việt Nam, hiện có khoảng 2 triệu lao động trên cả nước đang làm việc trong lĩnh vực dệt may. Theo kế hoạch, đến năm 2010, khi kim ngạch xuất khẩu dệt may tăng, thì nhu cầu lao động sẽ tăng lên trên 3,5 triệu người. Đặc điểm cơ bản của nguồn nhân lực ngành may Việt Nam được đánh giá trên các khía cạnh:

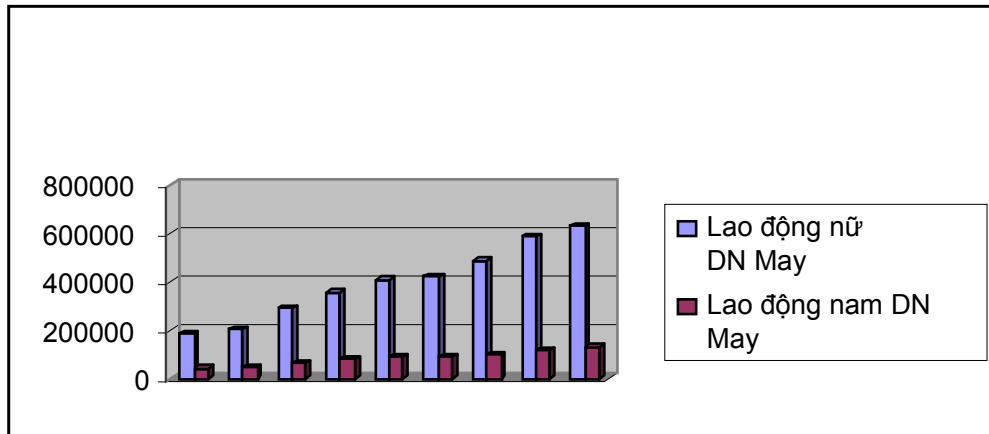
Thứ nhất, nhân lực ngành may có tỷ lệ lao động nữ cao. Theo thống kê, ngành may chỉ có 19,3% là lao động nam, còn lại 80,7% là lao động nữ. Tỷ lệ này cho thấy sự chênh lệch về lao động tương đối lớn theo giới tính. Trong khi đó, tỷ lệ nữ trong các doanh nghiệp Việt Nam chỉ chiếm khoảng 40% bằng một nửa lao động so với ngành may.

Bảng 2.7: Bảng cơ cấu lao động của các doanh nghiệp Dệt, May và doanh nghiệp Việt Nam

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
LĐ DN Dệt	122759	138376	152293	165438	168196	188365	203829	195139	179076
LĐ DN May	231948	253613	356395	436342	498226	511278	585414	706093	758274
Lao động nữ của DN May	187127	205566	291128	355212	407850	419504	486629	587289	628030

Đơn vị: người

Nguồn: [30]



Nguồn: [30]

Biểu đồ 2.3: Cơ cấu lao động theo giới tính của các doanh nghiệp May giai đoạn 2000-2008

Thứ hai, biến động lao động của doanh nghiệp may lớn, nhiều doanh nghiệp tuyển lao động theo mùa vụ và tận dụng lao động sẵn có tại địa phương. Hiện nay có rất nhiều doanh nghiệp may đã biết tận dụng lợi thế lao động địa phương để tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh, qua đó giảm được những chi phí nhất định. Trong tập đoàn VINATEX thì Công ty may Việt Tiến là một trong những doanh nghiệp làm được điều đó. Tổng Giám đốc Tổng công ty may Việt Tiến Nguyễn Đình Trường cho biết: “Chiến lược đầu tư chuyển dịch sản xuất về nông thôn, góp phần giải quyết việc làm, thu hút lao động ở các địa phương đã mang lại hiệu quả về kinh tế - xã hội to lớn và giải được bài toán quá tải ở TP Hồ Chí Minh. Đến nay, các tỉnh: Bến Tre, TP Cần Thơ, Vĩnh Long, Tiền Giang, Đồng Nai, Bình Thuận, Ninh Thuận đều có nhà máy của tổng công ty, thu hút hàng nghìn lao động tại chỗ. Đưa số lao động của toàn tổng công ty lên 21 nghìn người, trong đó riêng địa bàn TP Hồ Chí Minh có 7.000 lao động gồm 5.000 lao động may mặc và 2.000 lao động dịch vụ. Ngoài ra, để giữ được nguồn nhân lực ổn định sản xuất, kinh

doanh, tổng công ty thực hiện giải pháp tiết kiệm nâng cao hiệu quả sản xuất, kinh doanh, từ đó tăng thu nhập, bảo đảm các chế độ chính sách và đời sống vật chất, tinh thần cho người lao động”^[2].

Thứ ba, thiếu lao động có trình độ cao, tiền lương thực tế của công nhân ngành may thấp.

Đánh giá của các doanh nghiệp cho thấy, đội ngũ quản lý, lãnh đạo doanh nghiệp, giám đốc doanh nghiệp còn nhiều hạn chế về kiến thức và kỹ năng quản lý. Điều này dẫn đến hiệu quả sản xuất kinh doanh của các doanh nghiệp không cao. Sở dĩ như vậy vì các doanh nghiệp hiện nay đầu tư cho việc đào tạo nhân lực còn quá ít, chủ yếu là tự đào tạo, do vậy chưa có tính chuyên nghiệp cao và chưa chuẩn hóa được đội ngũ lao động trong doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, người lao động có thu nhập thấp, trong khi giá cả tăng cao, các điều kiện sinh hoạt thiếu thốn, cường độ làm việc căng thẳng là nguyên nhân chính dẫn tới các cuộc đình công trong các doanh nghiệp may và dẫn tới sự không ổn định về lao động có rất nhiều cuộc đình công của công nhân ngành may hiện nay đã ảnh hưởng lớn tới hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ tư, ngành may chưa có một đội ngũ thiết kế mẫu mã có trình độ chuyên nghiệp. Đây có thể nói là điểm yếu của lao động thiết kế của các doanh nghiệp may Việt Nam. Theo thống kê, chỉ có khoảng 30% mẫu thiết kế thời trang là do các doanh nghiệp dệt may Việt Nam sáng tạo còn 70% mẫu là sao chép của nước ngoài. Mặc dù Việt Nam đã có các khoa, khoá đào tạo nghề thiết kế thời trang tại các trường đại học và cao đẳng nhưng chất lượng đào tạo còn rất hạn chế.

^[2] “Chuyển nhà máy về nông thôn” - <http://www.baothuongmai.com.vn/>

2.1.2.4. Về thương hiệu của các sản phẩm may

Các doanh nghiệp May Việt Nam đang ngày càng tạo ấn tượng tốt cho người tiêu dùng trong nước. Những nhãn hiệu như May 10, Việt Tiến, Nhà Bè, Dệt Kim Đông xuân, Hanoisimex... đã được người tiêu dùng biết đến lựa chọn rất nhiều. Điều này cho thấy các doanh nghiệp may đã hình thành thương hiệu và quảng bá tốt về sản phẩm của doanh nghiệp, đồng thời tạo được lòng tin đối với khách hàng về sản phẩm của mình. Đây là một trong những tài sản vô giá của doanh nghiệp để làm nâng cao năng lực cạnh tranh cho sản phẩm và cho chính doanh nghiệp mình.

Công ty May Việt Tiến đã xây dựng thương hiệu Vee Sendy với phương châm "Mỗi ngày là một ngày mới" với những sản phẩm theo xu thế hướng về thiên nhiên và tạo cho người sử dụng một sự thoải mái nhất. Kết quả là những mẫu quần áo Vee Sendy đã được người tiêu dùng trong nước và một số nhà nhập khẩu nước ngoài chấp nhận và đánh giá tốt. Điều đó được thể hiện thông qua việc ký kết được 3 hợp đồng của các đối tác ở Australia, Mỹ và Đức đặt mua thử các mẫu quần áo Vee Sendy với giá trị mỗi hợp đồng là 100.000 USD. Còn với công ty may Sài Gòn 2 nhãn hiệu Sanding đã quen thuộc với người tiêu dùng từ vài năm nay. Đồng thời sự thay đổi mẫu mã liên tục theo xu hướng người tiêu dùng đã giúp cho công ty hoạt động có hiệu quả. Riêng nhãn hiệu Sanding đã đưa về cho công ty khoảng 40% doanh thu.

Như vậy bằng cách đầu tư cho thương hiệu của mình, các doanh nghiệp May đã phần nào khuyến khích trưng được hình ảnh của doanh nghiệp đối với người tiêu dùng và khẳng định uy tín chất lượng của sản phẩm.

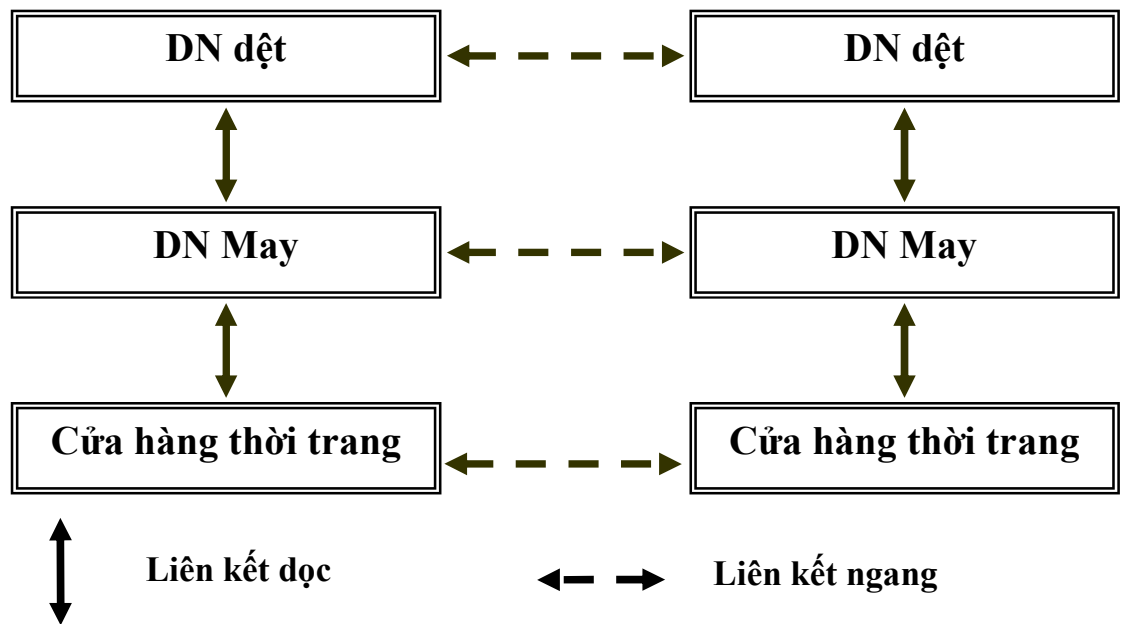
2.1.2.5. Về nguyên phụ liệu cho ngành may

Thực tế hiện nay, gần 90% nguyên phụ liệu cho ngành dệt may trong nước là hàng nhập khẩu, các doanh nghiệp chưa chủ động được trong khâu này nên thường bị động trong việc sản xuất các đơn hàng xuất khẩu. Chính vì

thế mà hiện nay các doanh nghiệp may đã đầu tư xây dựng các trung tâm nguyên phụ liệu ngành may để đảm bảo cho hoạt động sản xuất thuận lợi. Trung tâm nguyên phụ liệu ngành may ra đời, sẽ giúp cho doanh nghiệp chào giá một cách nhanh nhất, đồng thời rút ngắn thời gian và chi phí trong việc thu mua nguyên phụ liệu phục vụ cho các đơn đặt hàng FOB, từ đó tăng khả năng cạnh tranh của hàng dệt may. Điều này cho thấy xu hướng ở các doanh nghiệp Việt Nam là khi chưa có ngành nào thì cần đầu tư phát triển ngành đó, tuy nhiên, với xu hướng này cần cần tính toán khả năng về chất lượng và hiệu quả, không phải chưa có là nên mở vì có trường hợp đầu tư mở thêm lại kém hiệu quả hơn là đi mua.

VINATEX đã đưa vào hoạt động 3 dự án lớn tại khu công nghiệp dệt may Phố Nối B (Hưng Yên). Đó là dự án sản xuất chỉ khâu của Nhà máy Chỉ khâu Hà Nội thuộc Tổng Công ty Phong Phú; Trung tâm Dệt kim Phố Nối của VINATEX giao cho Tổng Công ty Hà Nội; Nhà máy nhuộm liên kết giữa VINATEX - Công ty TNHH Thiên Nam và Tập đoàn Teachang (Hàn Quốc). Xu hướng là 3 đơn vị này sẽ hợp tác liên doanh sản xuất vải demin tại Nam Định với công suất 30 triệu mét/năm, vốn đầu tư 40 triệu USD. Bên cạnh đó, Công ty liên doanh Phong Phú – ITG (Mỹ) đã khởi công xây dựng khu liên hợp dệt nhuộm tại KCN Hòa Khánh (Đà Nẵng), với tổng vốn đầu tư trên 80 triệu USD; trong đó, Phong Phú góp 40% vốn và ITG góp 60%. Liên doanh này sẽ sản xuất các loại vải cotton cao cấp xuất khẩu và đưa vào tiêu thụ trong hệ thống toàn cầu của ITG. Công ty CP Việt Tiến Đông Á đã khởi công xây dựng cụm nhà máy, xí nghiệp trong KCN VINATEX - Tân Tạo tại huyện Nhơn Trạch, Đồng Nai. Trong đó, đáng chú ý là liên kết với Tập đoàn Tung Shing (Hồng Kông, Trung Quốc) xây dựng nhà máy sản xuất lắp ráp thiết bị, linh kiện may công nghiệp Việt Tiến Tung Shing, với vốn đầu tư ban đầu 2 triệu USD.

Thực trạng trên cho thấy một thực tế là hiện nay các doanh nghiệp cần phải có sự liên kết để tạo lợi thế cạnh tranh cho mình. Đối với ngành may là một ngành chịu tác động của yếu tố nguyên liệu, phụ liệu vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến giá cả và chất lượng của sản phẩm. Có nhiều doanh nghiệp đã sử dụng chiến lược liên kết dọc để tạo lợi thế cạnh tranh.



Hình 2.1: Mô hình liên kết trong ngành may

Nguồn: Tác giả xây dựng

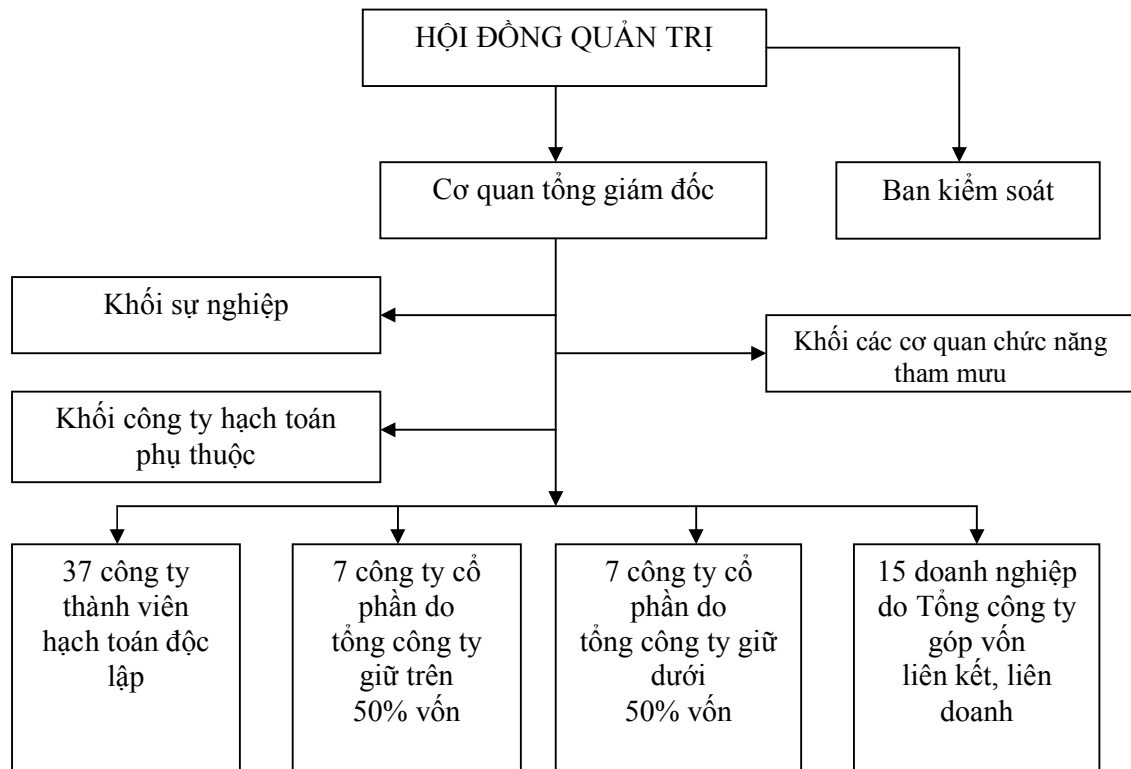
Và trong xu thế hội nhập hiện nay, các doanh nghiệp may Việt Nam đã bắt đầu định hướng đặt vị trí trong chuỗi giá trị toàn cầu. Càng nhiều doanh nghiệp nắm được những mắt xích trong chuỗi giá trị đó như thiết kế, sản xuất, lắp ráp, vận chuyển, phát triển thương hiệu hay phân phối, thì năng lực cạnh tranh sẽ được cải thiện và năng lực quốc gia sẽ tăng lên. Trước đây, Việt Nam được đánh giá là ngành may đang nằm ở đáy của chuỗi giá trị toàn cầu vì chủ yếu là sản xuất gia công, nhưng bây giờ đã được đánh giá là có tiến triển tốt. Nếu như các doanh nghiệp may Việt Nam liên kết với nhau thì ngành may nói riêng và dệt may nói chung sẽ đưa lại chuỗi giá trị rất lớn.

2.2. Mô hình cơ cấu tổ chức của tập đoàn Dệt may Việt Nam

2.2.1. Mô hình trước khi tái cơ cấu

2.2.1.1. Giới thiệu mô hình

Trước khi tái cơ cấu VINATEX, Tổng công ty Dệt may Việt Nam là Tổng công ty 91 với hơn 60 đơn vị thành viên; trong đó có nhiều đơn vị có quy mô lớn, hoạt động theo mô hình công ty mẹ – công ty con như Công ty May Việt Tiến; Công ty Dệt May Hà Nội; Công ty Dệt Phong Phú,... Trong giai đoạn đó, nhiều công ty thuộc Tổng công ty đã thực hiện cổ phần hóa. Mô hình cơ cấu tổ chức của tổng công ty được thể hiện qua hình 2.2.



Hình 2.2: Mô hình cơ cấu tổ chức trước khi tái cơ cấu

Nguồn: VINATEX

2.2.1.2. Chức năng, nhiệm vụ các bộ phận

– **Hội đồng quản trị** có 7 thành viên do Thủ Tướng Chính Phủ quyết định bổ nhiệm, miễn nhiệm. Hội đồng quản trị có một số thành viên chuyên

trách, trong đó có chủ tịch, phó chủ tịch hội đồng quản trị, một thành viên kiêm nhiệm Tổng giám đốc, một thành viên kiêm trưởng ban kiểm soát và ba thành viên khác chuyên trách hoặc kiêm nhiệm là các chuyên gia về ngành dệt, may, kinh tế, tài chính, quản trị kinh doanh hiểu biết pháp luật. Chủ tịch hội đồng quản trị không kiêm nhiệm Tổng giám đốc Tổng công ty. Nhiệm kỳ của Chủ tịch hội đồng quản trị là 5 năm.

– **Ban kiểm soát** có 5 thành viên, trong đó có một thành viên hội đồng quản trị làm trưởng ban theo sự phân công của Hội đồng quản trị và bốn thành viên khác do Hội đồng quản trị bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật; gồm một thành viên là chuyên viên kế toán, một thành viên do đại hội cổ đông công nhân viên chức Tổng công ty giới thiệu, một thành viên do Bộ trưởng Bộ Công Nghiệp giới thiệu và một thành viên do Tổng cục trưởng Tổng cục quản lý vốn và tài sản Nhà nước tại Doanh nghiệp giới thiệu.

– **Tổng giám đốc và bộ máy giúp việc.** Tổng giám đốc do Thủ Tướng Chính Phủ bổ nhiệm, miễn nhiệm, khen thưởng, kỷ luật theo đề nghị của Hội Đồng quản trị; Tổng giám đốc là người đại diện pháp nhân của tổng công ty và chịu trách nhiệm trước hội đồng quản trị, trước Thủ Tướng Chính Phủ và trước Pháp luật về điều hành hoạt động của Tổng công ty; Tổng giám đốc là người có quyền điều hành cao nhất trong Tổng công ty.

Bộ máy giúp việc bao gồm có 9 cơ quan tham mưu:

– **Ban tài chính-kế toán:** tham mưu cho tổng giám đốc về công tác quản lý nguồn vốn, quyết toán, tổng kết tình hình tài chính của Tổng công ty. Báo cáo tình hình tài chính lên các cơ quan cấp trên, nộp vào ngân sách các khoản theo quy định của Nhà nước, kiểm tra tình hình tài chính của các đơn vị thành viên, bảo toàn và phát triển nguồn vốn do Nhà nước cấp.

– **Ban kỹ thuật-đầu tư:** tham mưu cho tổng giám đốc về công tác quản lý vốn đầu tư; kiểm tra, đánh giá và tình khấu hao cho các trang thiết bị. Thiết

lập kế hoạch sử dụng vốn đầu tư của Tổng công ty.

– **Ban tổ chức-hành chính:** tham mưu cho Tổng giám đốc trong việc tổ chức bộ máy quản lý trong VINATEX, xây dựng các kế hoạch đào tạo và sử dụng đội ngũ cán bộ công chức, thực hiện các chế độ chính sách đối với nhân viên, xây dựng quỹ lương hàng năm cho VINATEX và thực hiện quy chế hoá các phương pháp trả tiền lương, tiền thưởng.

– **Ban kế hoạch-thị trường:** Tổng hợp tình hình hoạt động của VINATEX, trên cơ sở đó xây dựng các kế hoạch phát triển cho VINATEX trong ngắn hạn, trung hạn và dài hạn, nghiên cứu và phát triển thị trường nội địa.

– **Ban cổ phần hoá:** Lập kế hoạch cổ phần hoá cho các đơn vị thành viên, hướng dẫn và tiến hành các thủ tục cổ phần hoá cho các đơn vị thành viên của VINATEX.

– **Trung tâm quản lý nghiên cứu và phát triển**

– **Trung tâm xúc tiến xuất khẩu:** Tham mưu cho cơ quan tổng giám đốc trong lĩnh vực xuất khẩu, giải quyết các thủ tục trong liên doanh liên kết với nước ngoài; tiến hành nghiên cứu thị trường nước ngoài, tìm kiếm các cơ hội kinh doanh xuất khẩu.

– **Trung tâm đào tạo cán bộ quản trị doanh nghiệp dệt may.**

– **Tạp chí Dệt may và Thời trang Việt Nam.**

Các đơn vị thành viên: Tổng công ty có 85 đơn vị thành viên gồm các doanh nghiệp thành viên hạch toán độc lập, doanh nghiệp thành viên hạch toán phụ thuộc, các doanh nghiệp và bộ phận doanh nghiệp đã chuyển thành công ty cổ phần và các đơn vị thành viên sự nghiệp nghiên cứu, giáo dục, y tế cụ thể như sau:

– Có 37 công ty hạch toán độc lập.

– 12 công ty và chi nhánh hạch toán phụ thuộc.

- 7 công ty cổ phần do Tổng công ty giữ trên 50% vốn.
- 7 công ty cổ phần do Tổng công ty nắm giữ dưới 50% vốn.
- 15 doanh nghiệp do công ty góp vốn liên doanh, liên kết.
- 7 đơn vị sự nghiệp (gồm có 3 viện nghiên cứu, 3 trường đào tạo và 1 trung tâm y tế), ngoài ra còn có 1 công ty trực thuộc viện Kinh tế Kỹ thuật dệt may được thành lập theo quyết định 68/1998/QĐ-TTg ngày 27/3/1998 của Thủ tướng Chính Phủ V/v cho phép thí điểm doanh nghiệp Nhà nước trong các cơ sở đào tạo, nghiên cứu.

2.2.1.3. Đánh giá mô hình

Mô hình cơ cấu tổ chức quản lý theo kiểu trực tuyến - chức năng được thiết kế cho Tổng công ty 91 nói chung và Tổng công ty Dệt May nói riêng. Mô hình này tạo ra sự không tương thích giữa bộ máy điều hành với hoạt động kinh doanh ở nhiều doanh nghiệp, bởi mô hình này chỉ phù hợp với những doanh nghiệp ở những ngành nghề và quy mô nhất định. Với các doanh nghiệp Nhà nước có quy mô lớn như các Tổng công ty 91 thì việc điều hành là khó đạt hiệu quả cao. Các quyết định của cấp trực tuyến và cấp chức năng còn chông chéo bộ phận trực tuyến không để cho bộ phận chức năng phát huy và thực hiện hết quyền hạn của mình. Vấn đề phân cấp, phân quyền giữa các cấp và các bộ phận quản trị còn thấp, chưa rõ ràng tách bạch, nhiều khi bộ phận này hoạt động lấn sang phạm vi hoạt động của bộ phận khác.

Mô hình này không phải chỉ riêng của Tổng công ty Dệt may Việt Nam mà nó là mô hình điển hình của các Tổng công ty 91 hoạt động trong thời kỳ 1999-2005. Điều này đã thực sự gây cản trở cho hoạt động của các Tổng công ty và thực tế là mô hình đã bộc lộ những yếu kém làm giảm tính chủ động và hiệu quả kinh doanh của Tổng công ty. Những yếu kém đó thể hiện trên các điểm sau:

Một là, với mô hình Tổng công ty 91, quan hệ giữa Tổng công ty và các đơn vị thành viên chủ yếu là quan hệ hành chính, chưa thực sự ràng buộc về trách nhiệm và quyền lợi. Mọi quan hệ về tài chính, kinh tế, sản xuất kinh doanh là lỏng lẻo, hầu như không có nên dễ dẫn đến việc tập trung tài chính ở Tổng công ty, trong khi việc sử dụng các công cụ về phát triển thị trường hay xây dựng thương hiệu lại chưa thực sự mạnh. Hạn chế này xuất phát từ việc hình thành mô hình tổng công ty chỉ trên cơ sở kết hợp các công ty cùng ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh lại mà chưa có sự ràng buộc nhau và liên kết với nhau về trách nhiệm, nghĩa vụ. Sự kết hợp đó trên cơ sở sáp nhập các công ty khác trong cùng ngành kinh tế kỹ thuật, do vậy ảnh hưởng đến công tác quản lý, nhân sự, đặc biệt có nhiều công ty cảm thấy bị ép khi vào Tổng công ty.

Hai là, mô hình tổng công ty 91 tồn tại những khó khăn về tổ chức chuyên môn hóa và hợp tác sản xuất kinh doanh. Các công ty dệt may thuộc Tổng công ty Dệt may Việt Nam hoạt động tương đối độc lập, và tiến hành các hoạt động kinh doanh của mình một cách tương đối tổng hợp nhưng chỉ trên 1 lĩnh vực theo kiểu khép kín. Thực tế cho thấy trong tổng công ty chưa có sự phân nhóm các doanh nghiệp có cùng chức năng, chẳng hạn như nhóm các doanh nghiệp dệt, nhóm các doanh nghiệp may; hoặc phân loại thành nhóm các doanh nghiệp phụ trợ và các doanh nghiệp dệt may. Việc phân loại như thế sẽ giúp hình thành chuỗi liên kết giữa các doanh nghiệp sản xuất và phụ trợ trong tổng công ty. Còn hoạt động chuyên môn hóa chỉ thấy rõ trong các công đoạn sản xuất của các công ty, nhưng để phối hợp và quản lý được các công đoạn đó thì chưa thực sự hiệu quả. Ngoài ra, tổng công ty thiếu một sự điều tiết và phối hợp về mặt chiến lược, nên ảnh hưởng tới tiềm năng cạnh tranh, và xảy ra tình trạng manh mún.

Ba là, hạn chế về tài chính của mô hình Tổng công ty 91 là Nhà nước vừa giao vốn cho Tổng công ty vừa có thể bổ sung vốn trực tiếp cho đơn vị thành viên khiến Tổng công ty không thể làm đại diện chủ sở hữu thực sự. Lợi ích của các đơn vị mang tính riêng lẻ, cục bộ, tổng công ty không thể điều hòa vốn giữa đơn vị này và đơn vị khác, khó hỗ trợ tài chính giữa đơn vị mạnh và yếu. Điều này dẫn đến việc không làm rõ được trách nhiệm bảo toàn vốn và phát triển vốn.

Bốn là, sự không rõ ràng, minh bạch về quan hệ sở hữu của mô hình Tổng công ty 91. Sau khi hình thành các Tổng công ty đều có một thời gian ổn định tổ chức nhưng về cơ bản, vẫn giữ nguyên hình thức sở hữu. Mặc dù trong ý đồ các cơ quan Nhà nước chủ trương thu hút các doanh nghiệp ngoài quốc doanh vào Tổng công ty, nhưng vẫn chưa có một đơn vị nào thuộc sở hữu ngoài quốc doanh được tập hợp vào Tổng công ty. Ngoài ra số lượng các đơn vị trong Tổng công ty được cổ phần hoá là rất ít. Tuy nhiên, trong nhiều Tổng công ty bắt đầu có sự đa dạng hoá về hình thức sở hữu do có sự góp vốn của Tổng công ty hoặc các đơn vị thành viên góp vốn vào các doanh nghiệp ngoài quốc doanh khác.

Năm là, việc quản trị công ty theo kiểu truyền thống đem lại hiệu quả chưa cao. Quan điểm này dựa trên quan điểm tuyệt đối hóa ưu điểm của chuyên môn hóa. Thêm vào đó, trong công tác xây dựng kế hoạch, Nhà nước giao kế hoạch cho Tổng Công ty, Tổng công ty giao kế hoạch cho các đơn vị thành viên, và các đơn vị thành viên có nhiệm vụ hoàn thành kế hoạch.

Như vậy, mô hình tổ chức của Tổng công ty Dệt may Việt Nam sau 10 năm hoạt động đã bộc lộ những yếu kém của nó. Để khắc phục những nhược điểm nhằm tạo ra sự thống nhất quản lý giữa Tổng công ty và các công ty thành viên, Nhà nước đã có chủ trương chuyển đổi Tổng công ty VINATEX

sang mô hình tập đoàn.

Từ những đánh giá trên, Tổng công ty nhận thức được cần phải chuyển đổi thành tập đoàn dệt may Việt Nam dựa trên những cơ sở sau đây:

- Xuất phát từ nhu cầu đòi hỏi bức xúc và khắc phục những yếu kém của bản thân tổng công ty với những đặc điểm riêng có của mình.

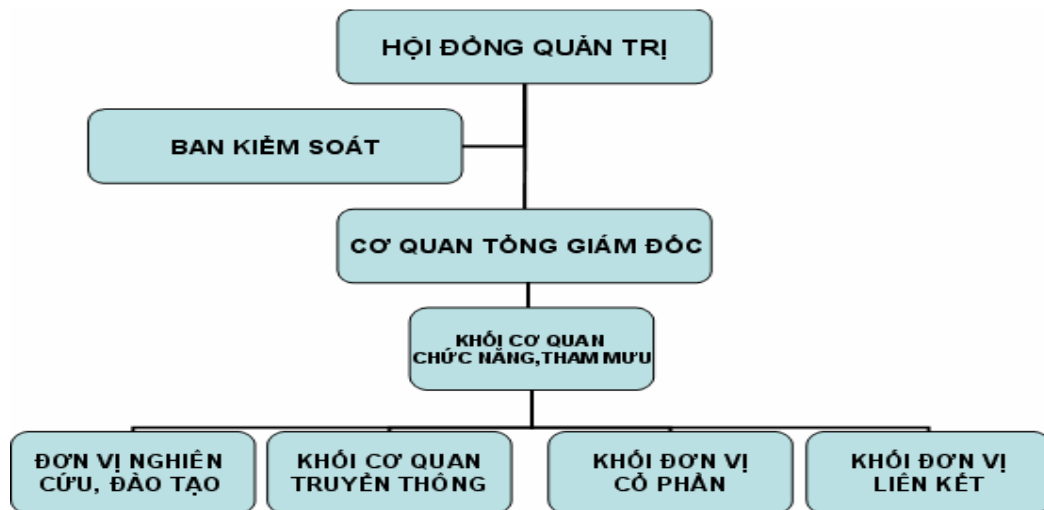
- Xuất phát từ những yếu kém của mô hình Tổng công ty Nhà nước theo quyết định 91/Ttg của Thủ tướng Chính Phủ, trong đó là sự lắp ghép cơ học các doanh nghiệp hạch toán độc lập lại với nhau

- Xuất phát từ chiến lược tăng tốc của ngành dệt may đến 2020

- Dựa trên tiềm năng của ngành dệt may Việt Nam, kinh nghiệm thực tiễn của các nước cho thấy để có nền công nghiệp hiện đại tiên tiến thì việc đi theo con đường phát triển công nghiệp nhẹ là phổ biến

2.2.2. Mô hình sau khi tái cơ cấu

2.2.2.1. Giới thiệu mô hình



Hình 2.3: Mô hình cơ cấu tổ chức sau khi tái cơ cấu

Nguồn: VINATEX

2.2.2.2. Chức năng nhiệm vụ các bộ phận

Cơ cấu quản lý và điều hành của Tập đoàn Dệt May Việt Nam gồm:

- Hội đồng quản trị Tập đoàn Dệt May Việt Nam là đại diện trực tiếp chủ sở hữu nhà nước tại Tập đoàn Dệt May Việt Nam, có tối đa 09 thành viên, trong đó Chủ tịch Hội đồng quản trị và Trưởng ban kiểm soát là thành viên chuyên trách. Thành viên Hội đồng quản trị do Thủ tướng Chính phủ bổ nhiệm theo đề nghị của Bộ trưởng Bộ Công nghiệp.

- Ban kiểm soát Tập đoàn Dệt May Việt Nam do Hội đồng quản trị Tập đoàn Dệt May Việt Nam bổ nhiệm, có tối đa 05 thành viên, trong đó Trưởng ban kiểm soát là ủy viên Hội đồng quản trị.

- Tổng giám đốc Tập đoàn Dệt May Việt Nam do Hội đồng quản trị Tập đoàn Dệt May Việt Nam bổ nhiệm hoặc ký hợp đồng sau khi được Thủ tướng Chính phủ chấp thuận.

- Giúp việc Tổng giám đốc có các Phó tổng giám đốc và kế toán trưởng do Hội đồng quản trị Tập đoàn Dệt May Việt Nam bổ nhiệm theo đề nghị của Tổng giám đốc.

- Bộ máy giúp việc Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc có văn phòng và các ban chức năng tham mưu.

Tập đoàn hiện nay bao gồm 33 doanh nghiệp trong lĩnh vực sợi, dệt, 30 doanh nghiệp trong lĩnh vực may, 03 doanh nghiệp trong lĩnh vực cơ khí, 03 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực trồng bông và tài chính, 12 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh thương mại, cung ứng vật tư, 09 đơn vị làm công tác nghiên cứu, đào tạo, khám chữa bệnh, 20 đơn vị kinh doanh các ngành nghề khác.

Các công ty được trình bày trong phụ lục 1

2.2.2.3. *Đánh giá mô hình*

Từ năm 2001, Chính phủ đã cho phép Ban chỉ đạo đổi mới và phát triển doanh nghiệp tiếp nhận dự án “Thí điểm tái cơ cấu 3 tổng công ty: Dệt may, Cà phê và Thủy sản” do Bộ Phát triển và hợp tác quốc tế Vương quốc Anh (DFID) tài trợ thông qua Ngân hàng thế giới (WB) quản lý. Cả 3 tổng công ty VINATEX, Vinacafe và Seaprodex và các công ty thành viên sẽ chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con, tiến trình tái cơ cấu được thực hiện trong giai đoạn từ năm 2003 đến năm 2005.

Công ty mẹ có pháp nhân đầy đủ được hình thành trên cơ sở Tổng công ty Dệt May Việt Nam và được gọi là Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Chuyển đổi mô hình tập đoàn với mục tiêu trở thành tập đoàn đa sở hữu hàng đầu kể cả về quy mô sản xuất kinh doanh lẫn sức cạnh tranh sản phẩm trong khu vực với lĩnh vực hoạt động chủ yếu là dệt may. Theo đó, tập đoàn thực hiện các chức năng vừa là một công ty đầu tư vốn, vừa thực hiện kinh doanh và cung cấp các dịch vụ cho các công ty thành viên. Hiện tại, tập đoàn có một số công ty có quy mô lớn đã được chuyển đổi tổ chức theo mô hình Công ty mẹ – công ty con, vừa hoạt động, vừa hỗ trợ nhau trên các lĩnh vực dệt, may và thời trang. Bên cạnh đó, tập đoàn bao gồm cả các thành viên có các quan hệ lợi ích khác ngoài vốn, là các đối tác kinh doanh, có quan hệ ràng buộc với nhau bằng hợp đồng sử dụng thương hiệu, uy tín và Điều lệ tổ chức hoạt động của VINATEX.

Việc chuyển đổi sang mô hình tập đoàn đã khắc phục được những nhược điểm được đánh giá ở mô hình Tổng công ty 91 trên. Cụ thể như sau:

Một là, với mô hình tập đoàn, quan hệ giữa tập đoàn và các đơn vị thành viên đã được cải thiện. Khác với mô hình Tổng công ty 91, mô hình tập đoàn hình thành bởi quan hệ sở hữu giữa tập đoàn và các công ty con là quan hệ chủ sở hữu đầu tư. Các công ty con hoạt động sản xuất kinh doanh với mức

vốn đầu tư khác nhau của Tập đoàn. Như vậy, giữa công ty con và công ty mẹ - Tập đoàn đã hình thành ràng buộc về trách nhiệm và quyền lợi.

Hai là, khi chuyển sang mô hình tập đoàn đã có sự sắp xếp lại hoạt động tổ chức quản trị cũng như sản xuất kinh doanh. Mô hình mới với sự phân nhóm sản phẩm thành 8 nhóm: nguyên liệu, dệt kim, dệt thoi, may và phụ liệu, bán lẻ, dịch vụ thương mại, kinh doanh hạ tầng và hoạt động liên kết. Trong từng nhóm có sự sắp xếp của công ty nòng cốt và các công ty vệ tinh cùng nhóm hình thành những nhóm sản phẩm. Để giám sát và quản lý các nhóm sản phẩm, tập đoàn cử lãnh đạo tập đoàn vào vị trí chủ chốt các công ty này. Như vậy, trong hoạt động sản xuất, mô hình mới đã kết hợp chuyên môn hóa và hợp tác theo nhóm một cách tương đối quy củ. Điều này đã khắc phục những khó khăn về tổ chức chuyên môn hóa và hợp tác sản xuất kinh doanh trong mô hình tổng công ty 91 trước đây.

Ba là, nhược điểm Tổng công ty không thể làm đại diện chủ sở hữu thực sự đã được khắc phục bằng cách Nhà nước chỉ đầu tư vốn cho tập đoàn mà không đầu tư trực tiếp vào các công ty con. Thay vào đó, Tập đoàn sẽ đầu tư vốn vào các công ty con, và việc tăng, giảm vốn, đầu tư vốn sẽ do tập đoàn quyết định. Như vậy, mối quan hệ tài chính giữa Công ty mẹ tập đoàn với các công ty con là mối quan hệ đầu tư tài chính. Công ty mẹ tập trung được lợi nhuận từ chia cổ tức và có thể dùng nguồn này để tập trung đầu tư vào các mũi nhọn theo chiến lược của Tập đoàn. Đổi mới này quy trách nhiệm và quản lý về một mối là công ty mẹ - Tập đoàn, tạo sự thống nhất trong Tập đoàn.

Bốn là, mô hình tập đoàn đã xác định rõ vai trò của các đối tượng khác trong hoạt động của tập đoàn. Theo đó, Chính phủ là đại diện Chủ sở hữu, Bộ Công nghiệp là cơ quan được Đại diện Chủ sở hữu uỷ quyền trên một số lĩnh vực và là cơ quan quản lý Nhà nước về phát triển và an toàn công

nghiệp. Các bộ khác là cơ quan quản lý Nhà nước về một số lĩnh vực liên quan. Hội đồng quản trị của Công ty mẹ là đại diện trực tiếp Chủ sở hữu của tập đoàn. Điều này đã khắc phục được sự không rõ ràng, minh bạch về quan hệ sở hữu của mô hình Tổng công ty 91.

Năm là, mô hình tập đoàn đã tạo điều kiện cho các công ty con thực hiện tự chủ trong việc xây dựng kế hoạch theo nhu cầu thị trường. Các công ty nghiên cứu nhu cầu thị trường và thực hiện sản xuất theo nhu cầu thị trường trong mối liên hệ sản xuất với các đơn vị khác trong tập đoàn. Đây là một đặc trưng cơ bản của cơ chế thị trường, các doanh nghiệp chủ động trong hoạt động kinh doanh, tập đoàn chỉ tạo điều kiện và định hướng trong các hoạt động.

Tuy nhiên, việc hình thành tập đoàn là trên cơ sở chuyển đổi từ tổng công ty 91 nên chưa có cơ chế, chính sách và mô hình cụ thể nên trong hoạt động của tập đoàn, vẫn có tính độc quyền, chưa phù hợp với cơ chế cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường. Đồng thời, việc đa dạng hóa nhiều lĩnh vực đã làm giảm năng lực và sự tập trung nguồn lực vào lĩnh vực chính. Mặc dù các công ty thành viên trong tập đoàn đã chuyển đổi sang mô hình công ty cổ phần, công ty TNHH một thành viên nhưng vẫn còn tình trạng ỉ lại vào sự điều hành, phân công thị trường, bảo hộ thị trường của tập đoàn. Tư duy quản lý vẫn còn tình trạng quản lý, điều hành các công ty con theo mô hình tổng công ty trước đây.

Những đánh giá trên có thể tóm tắt qua bảng so sánh sau:

Bảng 2.8: So sánh mô hình tổ chức của VINATEX trước và sau khi tái cơ cấu

	Mô hình trước khi tái cơ cấu	Mô hình sau khi tái cơ cấu
<i>Kiểu mô hình</i>	Tổng công ty 90,91	Tập đoàn
<i>Quan hệ với các đơn vị thành viên</i>	Quan hệ hành chính	Quan hệ chủ sở hữu đầu tư
<i>Tổ chức sản xuất và kinh doanh</i>	Tổ chức chuyên môn hóa và hợp tác kinh doanh	Phân nhóm sản phẩm và thực hiện theo quá trình kinh doanh
<i>Vốn</i>	Nhà nước đầu tư cho các công ty thành viên, TCT không làm đại diện chủ sở hữu	Nhà nước đầu tư vốn cho tập đoàn, tập đoàn chủ động đầu tư cho các công ty con
<i>Quan hệ sở hữu</i>	Chưa minh bạch, rõ ràng	Rõ ràng minh bạch do hội đồng QT Tập đoàn là đại diện chủ sở hữu
<i>Hoạt động quản trị</i>	Truyền thống, hoàn thành kế hoạch trên cơ sở được giao	Chủ động xây dựng kế hoạch và đáp ứng tốt nhu cầu thị trường, tối đa hóa lợi nhuận

Nguồn: Tác giả xây dựng

2.2.3. Các mối quan hệ trong mô hình cơ cấu tổ chức của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

2.2.3.1. Mối quan hệ giữa công ty mẹ - tập đoàn với các công ty con thành viên

Dệt may là một ngành có kim ngạch xuất khẩu cao, có những năm cao hơn cả dầu khí. Tập đoàn Dệt may Việt Nam có quy mô lớn với nhiều công ty con thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh. Mối quan hệ hiện nay giữa tập đoàn với các công ty thành viên chủ yếu trên quan hệ đầu tư vốn, tập đoàn không trực tiếp sản xuất mà đầu tư cho các công ty con để trực tiếp sản xuất và xuất khẩu. Việc kiểm tra, kiểm soát doanh nghiệp hoàn toàn được thực hiện theo đúng luật doanh nghiệp. Ban kiểm soát ở doanh nghiệp sẽ kiểm tra,

giám sát hoạt động của công ty, còn tập đoàn kiểm tra thông qua người đại diện phần vốn của mình ở công ty đó.

Tập đoàn có vai trò định hướng và tạo điều kiện cho các công ty thành viên chủ động trong các hoạt động của mình. Có thể đánh giá mối quan hệ của tập đoàn và các công ty thành viên trong việc ra quyết định, trong vấn đề nhân sự, tài chính, đầu tư, và trong hoạt động sản xuất. Mối quan hệ giữa tập đoàn và các đơn vị phụ thuộc, sự nghiệp, các công ty con và công ty liên kết được quy định tại điều 35 đến 39, chương V, Điều lệ tổ chức và hoạt động của VINATEX.

2.2.3.1.1. Mối quan hệ trong việc ra quyết định

Tập đoàn tạo điều kiện cho các công ty thành viên chủ động trong việc ra quyết định, không can thiệp sâu vào hoạt động của các công ty thành viên. Tập đoàn dặt may có chức năng định hướng còn các công ty tự quyết định cách thức thực hiện công việc để đạt được mục tiêu đặt ra. Cơ chế này đã tạo sự chủ động cho các doanh nghiệp hoạt động sản xuất kinh doanh, không còn bị động như trong thời kỳ trước. Các doanh nghiệp trong tập đoàn hoàn toàn chủ động trong việc tìm kiếm đơn hàng, nhận đơn hàng và đàm phán.

Do đặc trưng các công ty con của VINATEX đều là công ty cổ phần cho nên việc đưa ra các quyết định phải tuân thủ luật doanh nghiệp. Các quyết định thông thường trong sản xuất kinh doanh do công ty con trực tiếp quyết. Chẳng hạn, các công ty con như Việt Tiến, May 10, Phong Phú, Nhà Bè... được toàn quyền chủ động trong nhận đơn hàng, đàm phán xuất khẩu. Tập đoàn chỉ quản lý thông qua điều lệ và thông qua người đại diện phần vốn nhà nước tại công ty. Những vấn đề ra quyết định trong việc đầu tư, kế hoạch sản xuất kinh doanh, chia lợi nhuận hay bổ nhiệm cán bộ cấp cao thì người đại diện phần vốn nhà nước tại công ty con đó (là ủy viên HĐQT) phải làm văn

bản xin ý kiến HĐQT tập đoàn trước khi ra quyết định. Đây là những vấn đề trong điều lệ đã quy định thuộc về phạm vi của HĐQT công ty con.

2.2.3.1.2. Mối quan hệ trong vấn đề nhân sự

Tập đoàn quản lý các công ty con thông qua người đại diện, chủ yếu về vấn đề sở hữu vốn của tập đoàn. Tập đoàn cử người đại diện phần vốn tại doanh nghiệp, căn cứ theo tỷ lệ vốn để quyết định có giới thiệu tham gia HĐQT, chủ tịch, hoặc TGD không, để đại hội đồng cổ đông và HĐQT công ty cổ phần bầu. Trong quá trình làm việc, khi công ty cổ phần cần bổ nhiệm các nhân sự trong HĐQT của công ty con như Tổng giám đốc, Phó tổng giám đốc, kế toán trưởng thì người đại diện phần vốn phải xin ý kiến tập đoàn trước khi bỏ phiếu trong HĐQT. Ngoài ra, tập đoàn được quyền rút cán bộ đại diện phần vốn của mình, hoặc thay thế nếu không hoàn thành nhiệm vụ quy định trong quy chế người đại diện phần vốn. Quy định đối với người trực tiếp quản lý vốn góp của tập đoàn ở công ty con, công ty liên kết được quy định tại điều 40, Điều lệ tổ chức và hoạt động của VINATEX.

2.2.3.1.3. Mối quan hệ trong vấn đề tài chính

Quan hệ tài chính là quan hệ với chủ sở hữu vốn nhà nước (cổ đông nhà nước) trong công ty cổ phần. Quan hệ này chi phối theo tỷ lệ % vốn góp của nhà nước mà đại diện là tập đoàn và tuân thủ theo luật doanh nghiệp. Tập đoàn thu từ các công ty cổ phần mình góp vốn cổ tức hàng năm.

Quan hệ tài chính của Tập đoàn Dệt may với các công ty con theo đúng Luật doanh nghiệp. Nghĩa là tập đoàn đầu tư vào công ty con với tỉ lệ vốn nào thì khi công ty con làm ăn có lãi, nộp ngân sách, trích quỹ xong, tập đoàn sẽ được chia lãi theo tỉ lệ vốn góp. Tập đoàn không thể muốn chia bao nhiêu thì chia hay dùng tiền của công ty con theo ý muốn của tập đoàn. Thực tế cho thấy, tập đoàn đầu tư vốn vào khoảng 120 công ty trong số khoảng 3.000

doanh nghiệp dệt may và giữ cổ phần chi phối ở 17 doanh nghiệp, còn lại chỉ đầu tư 20% trở xuống.

2.2.3.1.4. Mối quan hệ trong vấn đề đầu tư

Các doanh nghiệp có sự chủ động trong việc tìm kiếm các dự án đầu tư. Sau khi có dự án, bộ phận điều hành chuẩn bị và trình HĐQT công ty cổ phần. Trong thành phần HĐQT có người đại diện phần vốn của nhà nước do tập đoàn cử. Người đó có trách nhiệm trình toàn bộ hồ sơ dự án cho tập đoàn xem xét, đánh giá và có ý kiến trả lời về việc có chấp thuận dự án không. Nếu chấp thuận thì người đại diện phần vốn nhà nước tại công ty cổ phần mới được bỏ phiếu thuận trong cuộc họp phê duyệt dự án của HĐQT công ty cổ phần.

Riêng với những công ty con (tập đoàn sở hữu trên 51%) do tính chất đa số của vốn, nên thực chất việc xem xét, đánh giá của tập đoàn có giá trị như một phê duyệt của cấp thẩm quyền.

2.2.3.1.5. Mối quan hệ trong hoạt động sản xuất

Hoạt động sản xuất của các công ty con trong tập đoàn là hoàn toàn chủ động với sự đầu tư của tập đoàn. Cơ chế tác động là hỗ trợ chứ không can thiệp trực tiếp sản xuất. Cơ chế này phù hợp với đặc thù ngành dệt may. Việc mua nguyên liệu các công ty chủ động trong tìm kiếm nguồn nguyên liệu đầu vào, Tập đoàn Dệt may giới thiệu các thông tin để các công ty con có thể chọn được nguyên liệu tốt, cạnh tranh nhất. Nó không giống các đơn vị khác là họ tập trung mua hay bán ngay tại tập đoàn, còn việc sản xuất là của công ty con.

Trong sản xuất ngành bông, hay xơ sợi tổng hợp, đây là những ngành mà các công ty tư nhân không làm vì lợi nhuận thấp nhưng lại là nguyên liệu quan trọng và cần thiết cho sự phát triển của ngành may mặc, nên tập đoàn

đầu tư để cung cấp cho các công ty trong ngành. Việc đầu tư vào ngành dệt, nhuộm cần vốn rất lớn, thu hồi vốn lâu, nên có thể tập đoàn có thể đầu tư giai đoạn đầu để định hướng dẫn dắt sự phát triển.

Mục tiêu của tập đoàn Dệt may cũng như các công ty con là nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh, nên với cơ chế như hiện nay, tập đoàn đóng vai trò giám sát thông qua báo cáo và các đoàn thanh kiểm tra về việc tổ chức sản xuất, năng suất, kết cấu giá thành. Từ đó, có những định hướng, những tác động, những gợi ý để các công ty làm có hiệu quả hơn.

Tóm lại, tập đoàn với tư cách là đơn vị đầu tư vốn, không can thiệp mà chỉ hỗ trợ trong các lĩnh vực như hỗ trợ chính sách thị trường, tác động các cơ quan nhà nước ở Việt Nam và các cơ quan phía đối tác để mở rộng thị trường, tạo thuận lợi cho doanh nghiệp con phát triển. Chẳng hạn như tập đoàn có những tác động để mở cửa thị trường Nhật rộng hơn, tác động để không áp dụng cơ chế giám sát hàng dệt may Việt Nam tại thị trường Mỹ, hỗ trợ nghiên cứu, đánh giá thị trường, xây dựng hình ảnh của tập đoàn ở nước ngoài. Như vậy, cơ chế của Tập đoàn là hỗ trợ, tạo môi trường, không trực tiếp làm, không cạnh tranh với các công ty con.

2.2.3.2. Mối quan hệ giữa các công ty con thành viên trong tập đoàn

Tập đoàn hiện có hơn 100 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực sợi, dệt, may, cơ khí, trồng bông và tài chính, kinh doanh thương mại, cung ứng vật tư, nghiên cứu, đào tạo, khám chữa bệnh, 20 đơn vị kinh doanh các ngành nghề khác. Trong các công ty trực thuộc tập đoàn, có các doanh nghiệp chỉ tập trung vào may, có doanh nghiệp chỉ tập trung vào dệt, có doanh nghiệp làm cả dệt cả may, nên các công ty này đều có mối quan hệ mật thiết với nhau.

Hiện nay, tập đoàn quy hoạch theo nhóm sản phẩm chính là nhóm sản xuất sợi, nhóm dệt nhuộm và nhóm may. Trong từng nhóm lại phân chia và quản lý theo từng đối tượng sản xuất, đó là may jacket, may quần, may sơ mi, và hàng dệt kim. Các nhóm sản xuất đó bao gồm các doanh nghiệp cùng mặt hàng, mạnh có, yếu có, trung bình có, và đặc biệt có những doanh nghiệp mang tính hạt nhân để định hướng hỗ trợ hoạt động sản xuất. Mỗi nhóm lại có một lãnh đạo của tập đoàn theo dõi, quản lý.

Mối quan hệ của các công ty con trong tập đoàn nhằm hỗ trợ nhau, thúc đẩy cùng hoạt động có hiệu quả đạt được mục tiêu đặt ra trong sản xuất kinh doanh. Sự hỗ trợ của các doanh nghiệp trong từng nhóm được thể hiện trên các phương diện sau:

Thứ nhất, các doanh nghiệp hỗ trợ nhau về phương thức quản lý, theo phương thức chuẩn đối sánh (benchmarking). Chuẩn đối sánh là một phương pháp được sử dụng để so sánh trạng thái hoặc hiệu quả hoạt động giữa tổ chức của của một doanh nghiệp với các mô hình thực hành đã được tiêu chuẩn hóa, hoặc với các doanh nghiệp khác tương tự. Phương pháp này cũng được sử dụng trong nội bộ một doanh nghiệp để so sánh các hoạt động giống nhau ở các vị trí, bộ phận hay phòng nghiệp vụ khác nhau với một quá trình có hệ thống và liên tục.

Với phương pháp này, các công ty yếu, hoạt động sản xuất kém hiệu quả sẽ được so sánh với các công ty mạnh hơn, hoạt động hiệu quả hơn để có những cải tiến, hỗ trợ lẫn nhau. Chẳng hạn trong nhóm các doanh nghiệp may như Việt Tiến, May 10, Việt Thắng, Phong Phú,... là các công ty lớn, có thương hiệu, kinh nghiệm trong sản xuất và xuất khẩu, sẽ là các doanh nghiệp hạt nhân được chọn làm chuẩn/hoặc mức tương đương để so sánh các doanh nghiệp khác yếu hơn như May Hưng Yên, may Đồng Nai, may Nam Định,... Từ sự so sánh đó, các công ty yếu sẽ tìm được hướng đổi mới cải tiến trong

hoạt động để đạt được hiệu quả cao hơn. Sự cải tiến có thể trong sản xuất, áp dụng dây chuyền sản xuất, hạn chế sai hỏng trong sản xuất, quản lý giảm chi phí trong sản xuất,... Sự cải tiến có thể trong phương thức, cách thức bán hàng sao cho chi phí bán hàng thấp với doanh thu cao nhất. Sự cải tiến có thể trong giao dịch đàm phán để ký được nhiều hợp đồng kinh doanh.

Ngoài ra, phương pháp chuẩn đổi sánh còn giúp cho các công ty có sự giúp đỡ nhau trong việc đào tạo cán bộ quản lý, kỹ thuật. Bằng cách so sánh, đối chiếu tay nghề người lao động thông qua các cuộc thi tay nghề, các công ty có kinh nghiệm, có lao động tay nghề cao có thể giúp các doanh nghiệp yếu hơn đào tạo nâng cao trình độ cho người lao động.

Thứ hai, các doanh nghiệp hỗ trợ nhau trong các đơn hàng. Các doanh nghiệp lớn, có uy tín nhận các đơn hàng cho các doanh nghiệp yếu hơn, chưa có uy tín trong kinh doanh, hoặc tạo điều kiện cho các doanh nghiệp nhỏ tham gia chuỗi liên kết của các doanh nghiệp lớn hơn trong tập đoàn. Sự hỗ trợ này sẽ tạo điều kiện lớn cho các nhỏ vươn lên, có cơ hội để phát triển. Trong các hình thức liên kết, đây là hình thức liên kết ngang. Các doanh nghiệp nhận được đơn hàng lớn, trong khi năng lực sản xuất có hạn, thì có thể chia sẻ cho các doanh nghiệp nhỏ cùng thực hiện đơn hàng. Hoặc trong một số trường hợp, các công ty con chưa đủ số năm kinh nghiệm hay quy mô vốn lớn để tham gia đấu thầu các hợp đồng trong và ngoài nước, thì tập đoàn hoặc Tổng công ty trong tập đoàn có thể bảo lãnh để các công ty con có thể tham gia các gói thầu. Sự hỗ trợ này tạo điều kiện thuận lợi cho các công ty thành viên hoạt động một cách tự chủ hơn.

Như vậy, có thể thấy rõ mối quan hệ của các công ty thành viên trong tập đoàn là mối quan hệ hỗ trợ nhau để cùng đạt mục tiêu đặt ra, với hiệu quả kinh doanh cao.

2.2.4. Đánh giá kết quả đạt được và những tồn tại trong mô hình tổ chức của Tập đoàn sau khi tái cơ cấu

2.2.4.1. Kết quả đạt được

– Hình thành được mô hình tổ chức mới theo mô hình tập đoàn, linh hoạt và khắc phục được những nhược điểm của mô hình Tổng công ty 91, xóa bỏ quan hệ hành chính, chuyển sang mô hình đầu tư vốn.

Việc xây dựng mô hình tập đoàn là một thay đổi lớn của VINATEX. Nếu trước đây, sự ràng buộc giữa tổng công ty và các công ty con chỉ trên quan hệ hành chính, thì khi chuyển sang mô hình tập đoàn, mối quan hệ giữa công ty mẹ - tập đoàn và công ty con được ràng buộc bởi vốn đầu tư. Công ty mẹ đầu tư vào các công ty thành viên và có chức năng quản lý, kiểm soát và định hướng cho các công ty thành viên.

– Mô hình tổ chức Tập đoàn tạo ra môi trường chủ động cho các doanh nghiệp may trong việc tìm kiếm các đơn hàng, trong sản xuất, và trong hợp tác kinh doanh; hạn chế sự can thiệp quá sâu của yếu tố nhà nước tới hoạt động của doanh nghiệp.

Công ty mẹ - tập đoàn chỉ kiểm tra hoạt động của các công ty thông qua người đại diện vốn góp của công ty đó. Mọi hoạt động đều thông qua người đại diện vốn góp và công ty hoàn toàn chủ động trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

– Tập đoàn có vai trò đầu tư vốn cho các công ty thành viên nên luôn chủ động trong việc giám sát quản lý hoạt động của các doanh nghiệp, điều này góp phần nâng cao hiệu quả sử dụng vốn của các doanh nghiệp.

Mô hình Tổng công ty 91, nhà nước “rót” vốn cho các công ty con của Tổng công ty, nên Tổng công ty VINATEX trước không có vai trò gì trong việc quản lý vốn và khó có thể can thiệp vào việc nâng cao hiệu quả sử dụng

vốn của nhà nước của các công ty. Nhưng khi chuyển sang mô hình tập đoàn, Công ty mẹ - tập đoàn đầu tư vốn cho các công ty thành viên - giống như với tư cách của một nhà đầu tư, cho vay – nên luôn mong muốn đồng vốn mình bỏ ra phải hoạt động có hiệu quả, đem lại lợi nhuận cao. Chính vì thế mà công ty mẹ - tập đoàn phải có sự định hướng đúng đắn cho các công ty thành viên, đồng thời tạo điều kiện để các công ty có thể hoạt động tốt nhất.

2.2.4.2. Những tồn tại

Hoạt động tái cơ cấu tổ chức của tập đoàn mới dừng lại ở mức độ thay đổi hoàn thiện và đổi mới hoạt động của tập đoàn trên phương diện cơ cấu tổ chức, chưa hướng tới những thay đổi lớn thông qua hình thành các quá trình để tái lập doanh nghiệp.

Điều này cho thấy mức độ tái cơ cấu còn thấp, mới ở giai đoạn hoàn thiện và đổi mới từng phần. Các công ty như May 10, Việt Thắng, Việt Tiến, đã có mô hình linh hoạt trong việc bố trí nhân sự thực hiện các đơn hàng cho các đối tượng khác nhau, nhưng trong quá trình sản xuất thì vẫn theo hướng chuyên môn hóa từng khâu của quy trình may, chưa rõ ràng từng nhóm phụ trách từng đối tượng khách hàng. Nguyên nhân của tồn tại này chính là vấn đề nhận thức của các doanh nghiệp, chỉ cần sửa chữa những chỗ có vấn đề, chỉ cần thay đổi khi cần thay đổi, mà chưa tính đến dài hạn và hiệu quả lâu dài của nó.

2.3. Hoạt động tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của tập đoàn dệt may Việt Nam

Dự án TF05 0047 về tái cơ cấu Tổng công ty Dệt may Việt Nam là dự án thí điểm được Bộ Phát triển quốc tế Vương quốc Anh tài trợ thông qua Ngân hàng Thế giới được triển khai từ tháng 1 năm 2003, hoàn thành và kết thúc vào 2006.

Dự án đã đáp ứng được nhu cầu tái cơ cấu và sắp xếp lại các doanh nghiệp của tổng công ty trước đây. Trước thời điểm tái cơ cấu năm 2003, Tổng công ty VINATEX có khoảng 60 đơn vị thành viên 100% vốn Nhà nước, trong đó mới chỉ thí điểm cổ phần hoá ở một vài công ty, như Công ty May Bình Minh, Công ty May Hồ Gươm... Nhưng đến năm 2005, tổng công ty đã hoàn thành nhiệm vụ trên với việc sắp xếp ở 30 đơn vị thành viên và trên 20 bộ phận doanh nghiệp chỉ còn 14 doanh nghiệp còn 100% vốn Nhà nước. Các mô hình được chuyển đổi bao gồm cả cổ phần hoá, cả chuyển đổi hoạt động một số công ty theo mô hình công ty mẹ - công ty con, công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước một thành viên. Và đến nay VINATEX đã hoàn thành xong 100% chuyển thành các công ty cổ phần.

Lộ trình đổi mới và sắp xếp doanh nghiệp và các đơn vị trong Tổng công ty được chia thành các giai đoạn và được thể hiện cụ thể ở phụ lục 11

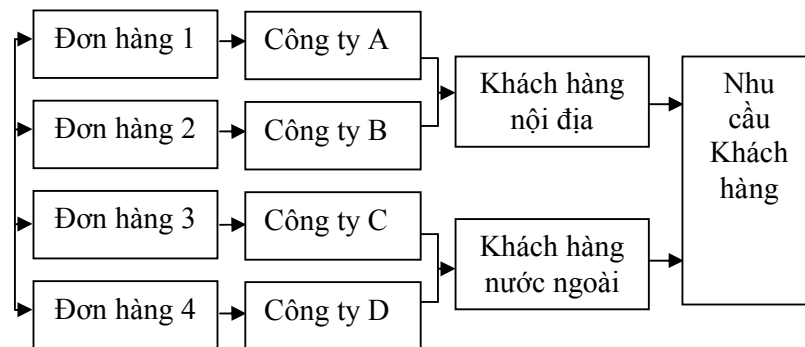
- Năm 2005: xây dựng dự thảo và điều lệ tổ chức hoạt động để xin ý kiến; xây dựng dự thảo tài chính để trình phê duyệt; sắp xếp và xây dựng bộ máy công ty mẹ; tiếp tục thực hiện cổ phần hóa

- Năm 2006: ra mắt tập đoàn

Việc tái cơ cấu của VINATEX đã giúp xây dựng được một mô hình quản lý mới phù hợp với yêu cầu của nền kinh tế thị trường và hội nhập kinh tế quốc tế - đó là mô hình tập đoàn Dệt may Việt Nam. Đặc trưng của cơ cấu tổ chức điều hành của Tập đoàn Dệt May là việc hình thành các nhóm sản phẩm. Nhóm sản phẩm vừa thể hiện quy mô của Tập đoàn lại vừa thể hiện sự phân công chuyên môn và hợp tác trong sản xuất kinh doanh. Đặc điểm của các nhóm này là nó không phải là một cấp quản lý trung gian, không có bộ máy giúp việc và do vậy không phải là một pháp nhân. Mỗi nhóm sẽ có một Giám đốc điều hành là người nằm trong HĐQT hoặc cơ quan TGD Tập đoàn, được cử ra phụ trách với chức năng nhiệm vụ riêng. Mô hình mới của VINATEX

về cơ bản đã thực hiện được các mục tiêu đặt ra, tạo ra sự thay đổi cơ bản về tổ chức quản lý, chuyển từ quan hệ hành chính sang quan hệ đầu tư vốn.

Bên cạnh đó, một điểm đổi mới của mô hình đó là bắt đầu manh mún hình thành các quá trình trong kinh doanh, quy hoạch tổng thể có phân công chuyên môn hoá và hợp tác trong kinh doanh, gắn kết được dệt với may, phát huy sức mạnh của cả Tập đoàn, nâng cao hiệu quả toàn hệ thống.



Nguồn: Tác giả xây dựng trên thông tin phỏng vấn

Hình 2.4: Quá trình đặt hàng của các doanh nghiệp may

Trong hình 2.4 trên có 4 quá trình thực hiện đơn hàng hướng tới 4 đối tượng khách hàng khác nhau. Các đơn hàng được nhóm thực hiện việc lập kế hoạch, xây dựng đơn hàng, làm hợp đồng đơn hàng, sau đó chuyển cho bộ phận cung ứng, sản xuất và thành phẩm để hoàn thành đơn hàng. Tại các doanh nghiệp may, việc xây dựng hợp đồng, các công việc liên quan đến khách hàng thuộc chức năng của phòng thị trường hay phòng khách hàng, còn việc sản xuất theo đơn hàng được kí kết lại thuộc bộ phận sản xuất và giám đốc phân xưởng quản lý. Điều này làm chia cắt quá trình hướng tới đối tượng khách hàng cụ thể. Mặc dù trong mô hình trên, chúng ta có thể thấy có sự linh hoạt trong việc bố trí nhân sự khi thực hiện các công việc xây dựng đơn hàng, làm hợp đồng, kế hoạch đơn hàng nhưng chưa thực sự chuyên nghiệp. Hiện

tại công ty vẫn bố trí nhân viên làm việc tại nhiều bộ phận tách biệt nhau, mỗi người một việc khác nhau trong quá trình thực hiện đơn hàng. Điều này dẫn đến có những sự sai sót do các công việc bị chuyển qua lại theo các bộ phận tách biệt, không ai chịu trách nhiệm và nắm toàn bộ quy trình. Trong hình 2.4, nếu xét từ cung ứng đến sản xuất đến khâu đầu ra thì có thể thấy chưa được thiết kế linh hoạt theo quá trình, vẫn theo mô hình truyền thống. Một quá trình hướng tới khách hàng phải bao gồm các hoạt động từ việc thiết kế các đơn hàng (tìm kiếm khách hàng, hợp đồng,...), thực hiện các đơn hàng (sản xuất), và kết thúc đơn hàng (giao hàng); và các hoạt động đó được thực hiện linh hoạt bởi từng nhóm lao động. Chẳng hạn, thiết kế các nhóm sao cho có một nhóm quán xuyên quá trình thứ nhất hướng tới khách hàng nội địa, nhóm khác sẽ hướng tới khách hàng nước ngoài, chịu trách nhiệm từ khi có đơn hàng, kí kết, đến hoàn thành và giao hàng. Hay nói cách khác, cần bố trí các công việc thành một quá trình và giao toàn bộ cho một người phụ trách, đại diện để phục vụ khách hàng, là đầu mối để tiếp xúc với khách hàng.

Để làm rõ quá trình tái cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp may của VINATEX, luận án xin đề xuất nghiên cứu tình huống 2 trường hợp cụ thể về Tổng công ty may 10-Công ty cổ phần và Tổng công ty cổ phần may Đức Giang. Sở dĩ luận án chọn 2 tổng công ty là vì mỗi tổng công ty tái cơ cấu theo một cách tiếp cận không giống nhau, một công ty tiếp cận theo các quá trình kinh doanh, còn một công ty tiếp cận bằng việc xây dựng lộ trình trên cơ sở hình thành các mô hình tổ chức quản trị.

2.3.1. Nghiên cứu trường hợp Tổng công ty May 10 - Công ty Cổ phần

2.3.1.1. Giới thiệu chung về Tổng công ty May 10 - Công ty Cổ phần

Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần là công ty đi tiên phong trong hoạt động xuất khẩu hàng may mặc sang thị trường nước ngoài, và cũng là một trong những công ty sản xuất hàng may mặc hàng đầu Việt Nam. Các sản

phẩm của công ty được xuất khẩu sang các thị trường chính như Mỹ, Nhật Bản và EU. Với kinh nghiệm lâu năm, công ty đã xây dựng được uy tín vững chắc đối với các đối tác nước ngoài, người tiêu dùng trong và ngoài nước cũng ngày càng tin tưởng và ưa chuộng các sản phẩm của công ty.

Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần là thành viên của Tập đoàn dệt may Việt Nam

- Tên gọi: Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần
- Tên giao dịch quốc tế : GARMENT 10 CORPORATION - JOINT STOCK COMPANY (GARCO10., JSC).
- Trụ sở chính : Phường Sài Đồng, quận Long Biên, Hà Nội.
- Website: [http:// www.garco10.com.vn](http://www.garco10.com.vn).

• **Một số giai đoạn phát triển của Công ty**

Tiền thân của Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần ngày nay là các xưởng may quân trang được thành lập ở các chiến khu trong toàn quốc, và được tổ chức từ năm 1946, phục vụ bộ đội chống Pháp tại các chiến trường Việt Bắc, khu 4, khu 3 và Nam Bộ.

Từ năm 1947 đến năm 1949, việc may quân trang không chỉ được tiến hành ở các chiến khu mà còn được tiến hành ở nhiều nơi khác như: Nho Quan-Ninh Bình, Hà Đông, Thái Bình, Thanh Hoá, Quảng Ngãi...Để đảm bảo bí mật, các cơ sở sản xuất đều được đặt tên theo bí số của quân đội như: X1, X30, AK1, AM1, CK1, BK1...Các đơn vị này chính là tiền thân của xưởng May 10 hợp nhất sau này.

Năm 1952, xưởng may X1 ở Việt Bắc được đổi tên thành xưởng May 10 mang bí số X10.

Năm 1956, sau khi miền Bắc hoàn toàn giải phóng, xưởng may X40 (Thanh hoá) và những đồng chí thợ may của ngành quân nhu ở Nam Bộ và Chiến khu 5 Việt Bắc được lệnh chuyển ra Hà nội sát nhập với xưởng May 10

lấy tên là xưởng May 10 đặt tại Hội Xá thuộc Bắc Ninh cũ nay là Phường Sài Đồng – Quận Long Biên – Hà Nội với diện tích 20ha. Xưởng May 10 được xây dựng với 546 cán bộ công nhân viên chuyên may quân phục quân đội .

Tháng 2 năm 1961, Cục Quân Nhu - Tổng Cục Hậu cần tiến hành bàn giao xưởng May 10 cho Bộ Công Nghiệp Nhẹ quản lý và đổi tên thành Xí nghiệp May 10 với toàn bộ nhà xưởng máy móc thiết bị và 1092 cán bộ công nhân viên. Mặt hàng sản xuất chính lúc này vẫn là quân trang chiếm đến 90% - 95% sản lượng sản xuất.

Năm 1975, đánh dấu bước ngoặt trong hoạt động sản xuất của công ty. Công ty chuyển dần sang sản xuất các mặt hàng phục vụ dân dụng và xuất khẩu ra nước ngoài với thị trường chủ yếu là Liên Xô và các nước Xã hội chủ nghĩa ở Đông Âu.

Năm 1990 – 1991 do Liên xô và các nước Xã hội chủ nghĩa ở Đông Âu tan rã, công ty đã gặp phải rất nhiều khó khăn khi bị mất đi các thị trường xuất khẩu chủ lực. Nhưng dưới sự lãnh đạo kịp thời và đúng đắn, Ban giám đốc công ty đã quyết định chuyển hướng hoạt động sản xuất kinh doanh sang hướng chuyên sản xuất các sản phẩm áo sơ mi xuất khẩu cho các thị trường Hàn Quốc, Cộng hòa Liên bang Đức, Nhật Bản, Đài Loan, Hồng Kông, Canada...

Ngày 14 – 11 – 1992, Bộ Công nghiệp nhẹ đã ra quyết định số 1090/TCLD về chuyển đổi mô hình tổ chức từ Xí nghiệp May 10 lên thành Công ty May 10 thuộc Tổng công ty Dệt may Việt Nam.

Và đến ngày 1/1/2005, đứng trước những cơ hội và thách thức của thị trường dệt may trong nước và quốc tế, chủ trương của Đảng và Nhà nước cũng như tình hình nội tại của công ty, Công ty May 10 được chuyển đổi thành Công ty Cổ phần May 10 theo quyết định số 105/QĐ-BCN kí ngày 1/5/2004 của Bộ Công Nghiệp. Và đến **26/3/2010**, Công ty Cổ phần May 10

được chuyển đổi tên thành Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần

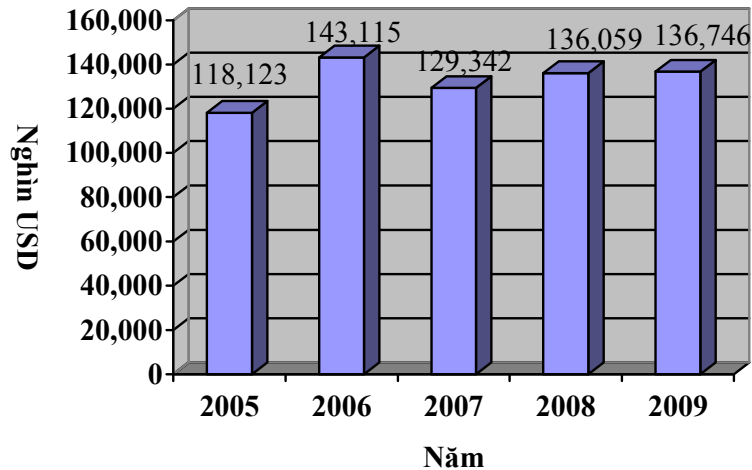
- **Chức năng của Tổng công ty**

Tổng công ty May 10 – Công ty cổ phần là công ty cổ phần chuyên kinh doanh các ngành nghề sau :

- Sản xuất các loại quần áo và phụ liệu ngành may.
- Kinh doanh mặt hàng thủ công mỹ nghệ, công nghiệp thực phẩm, công nghệ tiêu dùng.
- Kinh doanh văn phòng, bất động sản, nhà ở cho công nhân thuê.
- Đào tạo nghề và xuất khẩu lao động.
- Xuất nhập khẩu trực tiếp.

Trong đó hoạt động sản xuất các loại quần áo phục vụ cho nhu cầu của thị trường nội địa và xuất khẩu sang các thị trường nước ngoài là chức năng kinh doanh chính của công ty.

- **Kết quả chủ yếu của Tổng công ty may 10 – công ty cổ phần**



Biểu đồ 2.4: Kim ngạch xuất khẩu của Tổng công ty

Nguồn: Phòng kế hoạch Tổng công ty May 10

Năm 2005 kim ngạch của công ty là 118,123 nghìn USD thì đến năm

2006 kim ngạch xuất khẩu của công ty đã tăng trưởng mạnh mẽ lên đến mức 143,115 nghìn USD, tăng 21.15%, cao nhất từ trước đến nay. Nhưng đến năm 2007, khủng hoảng kinh tế Mỹ bắt đầu bùng phát đã ảnh hưởng lớn đến lượng nhập khẩu hàng dệt may của nước này. Công ty bị mất đi nhiều đơn đặt hàng lớn và kết quả là kim ngạch xuất khẩu giảm xuống chỉ còn 129,342 nghìn USD. Năm 2008 khủng hoảng kinh tế lan rộng ra toàn cầu, các khách hàng lớn của công ty giảm mạnh lượng đặt hàng. Công ty đã có nhiều biện pháp tích cực để tìm kiếm những khách hàng mới, lượng xuất khẩu đã tăng trở lại nhưng mới chỉ dừng lại ở mức 136,059 nghìn USD, vẫn thấp hơn gần 5% so với năm 2006. Năm 2009, cùng với sự phục hồi của nền kinh tế thế giới với tốc độ khá chậm, kim ngạch xuất khẩu của công ty trong năm 2009 cũng đã tăng 687 nghìn USD so với năm 2008.

Bảng 2.9: Giá trị các mặt hàng xuất khẩu

ĐVT: nghìn USD

	Sơ mi	Quần	Jacket	Bộ Complete	Áo Vest	Sản phẩm khác
Năm 2005	65,800	8,962	739	7,650	2,651	265
Năm 2006	66,816	16,908	1,644	7,475	5,205	236
Năm 2007	58,099	9,339	8,305	7,126	1,126	161
Năm 2008	60,536	12,271	10,572	7,020	368	173
Năm 2009	59,824	9,984	8,706	10,668	767	1,207

Nguồn: Phòng Kế hoạch

Về sản phẩm xuất khẩu, một số mặt hàng chính đó là sơ mi, quần âu, jacket, bộ complete và áo khoác. Mặt hàng áo sơ mi vẫn luôn là một trong những mặt hàng xuất khẩu chủ lực của công ty trong những năm qua giá trị xuất khẩu trung bình hàng năm lên đến hơn 60.000 nghìn USD chiếm hơn

65% giá trị các mặt hàng xuất khẩu của công ty. Mỹ là thị trường nhập khẩu mặt hàng này lớn nhất với 50% giá trị xuất khẩu. Một mặt hàng khác cũng có mức tăng trưởng đáng ngạc nhiên đó là Jacket với mức tăng trưởng giá trị xuất khẩu từ mức 739 nghìn USD vào năm 2005 đã tăng gấp gần 15 lần và đạt mức 10,572 nghìn USD vào năm 2008.

2.3.1.2. Mô hình cơ cấu tổ chức của công ty May 10

Mô hình cơ cấu tổ chức của Tổng công ty May 10– Công ty cổ phần được chuyển đổi vào 2010 như hình sau. Sơ đồ bộ máy cơ cấu tổ chức được tách thành 3 khối rõ ràng trên sơ đồ thể hiện chức năng, nhiệm vụ của từng khối, tuy nhiên đều có mối quan hệ lẫn nhau trong Tổng công ty.

Tổng giám đốc: Là người đứng đầu chịu trách nhiệm chung về toàn bộ quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh của toàn Công ty: giao dịch, ký kết các hợp đồng, quyết định các chủ chương chính sách lớn về đầu tư, đối ngoại...đồng thời trực tiếp chỉ đạo một số phòng ban, tiếp nhận thông tin và tham mưu cho các phòng ban cấp dưới, thực hiện chính sách, cơ chế của Nhà nước.

Phó tổng giám đốc: Hỗ trợ điều hành công việc mở khối phục vụ. Thay quyền Tổng giám đốc điều hành Công ty khi Tổng giám đốc đi vắng. Chịu trách nhiệm trước Tổng giám đốc về công việc được bàn giao.

Giám đốc điều hành: Điều hành công việc ở các phòng ban và xí nghiệp thành viên.

Phòng kế hoạch: Chịu trách nhiệm về công tác ký kết hợp đồng, phân bổ kế hoạch cho các đơn vị, đôn đốc kiểm tra việc thực hiện tiến độ công việc của các đơn vị, giải quyết các thủ tục xuất nhập khẩu.

Phòng thị trường: Có nhiệm vụ tìm kiếm các đối tác xuất khẩu, thực hiện các đơn hàng và các nghiệp vụ liên quan đến hoạt động xuất khẩu của

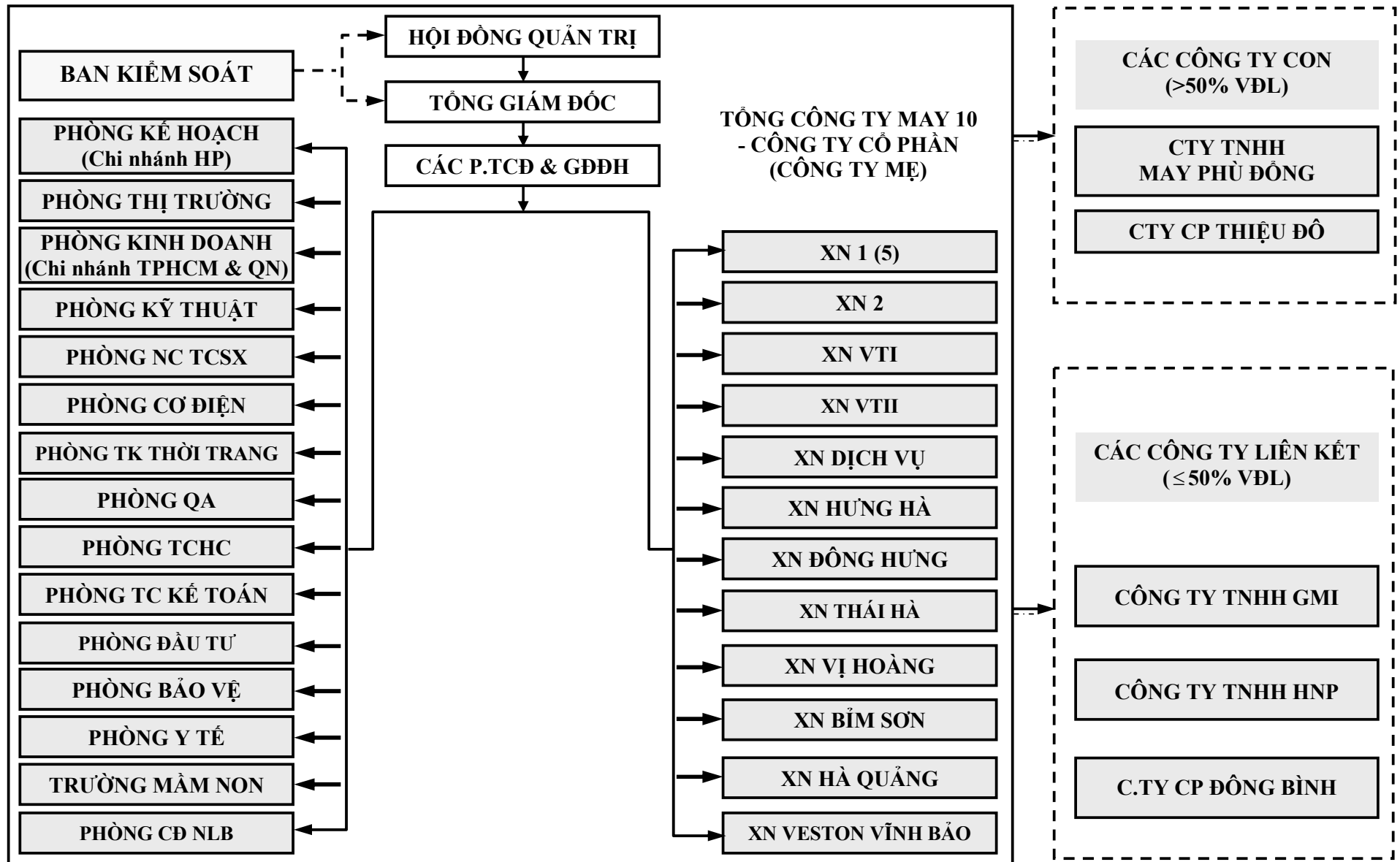
công ty.

Phòng kinh doanh: Có trách nhiệm điều hành giám sát, cung cấp nguyên vật liệu, thiết bị đầu vào cho sản xuất, nghiên cứu thị trường và tiêu thụ sản phẩm trên thị trường nội địa.

Phòng kỹ thuật: Có nhiệm vụ trực tiếp đôn đốc hướng dẫn sản xuất ở từng xí nghiệp, xây dựng và quản lý các quy trình công nghệ, quy phạm, quy cách, tiêu chuẩn kỹ thuật của sản phẩm. Xác định định mức kỹ thuật, công tác chất lượng sản phẩm, quản lý và điều tiết máy móc thiết bị.

Phòng nghiên cứu tổ chức sản xuất: Có nhiệm vụ kiểm tra, tiếp nhận nguyên vật liệu, viết phiếu xuất kho, nhập kho và phân phối nguyên vật liệu cho sản xuất.

Phòng thiết kế thời trang: phụ trách mảng thiết kế mẫu mã sản phẩm, lập các tài liệu liên quan đến mẫu mã, thiết kế theo yêu cầu khách hàng, đơn hàng.



Ghi chú: **————>** Quan hệ hành chính **----->** Quan hệ giám sát **=====>** Quan hệ đầu tư vốn

Phòng cơ điện: Có nhiệm vụ kiểm soát toàn bộ các trang thiết bị đang sử dụng trong Công ty, tổ chức phân bổ thiết bị phù hợp để điều chỉnh sản xuất kịp thời, quản lý và chịu trách nhiệm về mạng lưới điện trong cả Công ty.

Phòng QA (Kiểm tra chất lượng): Có nhiệm vụ kiểm tra toàn bộ việc thực hiện quy trình công nghệ và chất lượng sản phẩm, ký công nhận sản phẩm đạt tiêu chuẩn.

Phòng tài chính kế toán: Tổ chức công tác kế toán và xây dựng bộ máy kế toán phù hợp với nhiệm vụ sản xuất kinh doanh của Công ty. Có nhiệm vụ phân phối điều hoà tổ chức sử dụng vốn và nguồn vốn để sản xuất kinh doanh có hiệu quả, cung cấp thông tin kế toán cho các cấp quản trị và các bộ phận có liên quan. Thực hiện nghĩa vụ với Nhà nước và quyền lợi với người lao động.

Phòng tổ chức hành chính: Có nhiệm vụ chung là phụ trách tiếp tân, đón khách, thực hiện các giao dịch với các cơ quan, các khách hàng, thực hiện công tác văn thư...

Phòng đầu tư: tìm kiếm các nguồn vốn, các nhà đầu tư, các dự án cho tổng công ty

Các phòng y tế, bảo vệ: có nhiệm vụ phục vụ cho các hoạt động chung của công ty về an ninh, sức khỏe của người lao động.

Trường Cao đẳng nghề Long Biên: Có chức năng ký kết hợp đồng với các trường đại học, các trung tâm dạy nghề tổ chức các khoá học về kỹ thuật may cơ bản và thời trang, về quản trị doanh nghiệp.

Các xí nghiệp may từ 1 đến 5: Được bố trí tại trụ sở chính của Công ty tại thị trấn Sài Đồng – Gia Lâm - Hà Nội, và tại các địa phương khác nhau. Có nhiệm vụ chính là sản xuất sản phẩm theo đơn đặt hàng trong và ngoài nước.

Các công ty con: bao gồm hai nhóm công ty chia theo tỷ lệ vốn góp của Tổng công ty May 10 tại các công ty đó.

Mô hình hiện tại cho thấy có sự thay đổi so với mô hình cũ (giai đoạn trước 2010) – xem phụ lục 2, sự thay đổi thành các khối phòng ban, xí nghiệp, đồng thời hình thành thêm một số phòng ban như phòng thiết kế thời trang, phòng nghiên cứu tổ chức sản xuất, trường mầm non, cho thấy Tổng công ty khi tái cơ cấu tổ chức bộ máy đã thực sự quan tâm đến tính hiệu quả trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Vấn đề cốt lõi của sản phẩm may là sự khác biệt về kiểu dáng, mẫu mã và chất liệu sản phẩm, có thể nói là doanh nghiệp may nào cũng hiểu điều đó, nhưng để làm được thì cần đầu tư mạnh cho đội ngũ thiết kế của công ty thì ít công ty may của Tập đoàn VINATEX có thể làm được. Việc hình thành riêng phòng thiết kế thời trang là một định hướng đúng trong tái cơ cấu tổ chức của Tổng công ty may 10, muốn nhấn mạnh và nâng tầm quan trọng đối với hoạt động thiết kế - một hoạt động mà được các chuyên gia đánh giá là còn non trẻ trong các doanh nghiệp may ở Việt Nam. Ngoài ra, hoạt động đầu tư cũng là một vấn đề quyết định, ảnh hưởng đến việc tổng công ty có vốn để hoạt động hay không. Nhiều đơn hàng tổng công ty phải bỏ qua do không đủ vốn để thực hiện, hoặc vì những rủi ro bị cắt vốn trong quá trình thực hiện. Thấy được những khó khăn đó, ngay từ sau khi cổ phần hóa năm 2005, công ty May 10 đã định hướng thành lập riêng một phòng đầu tư với phương châm đa dạng hóa các nguồn vốn để tìm kiếm các nguồn vốn, và các dự án lớn, dự án liên kết với các đối tác nước ngoài để mở rộng mối quan hệ, đồng thời có những cơ hội tham gia để đầu tư trên thị trường thế giới. Chính vì phòng đầu tư hoạt động rất hiệu quả nên Tổng công ty tiếp tục duy trì và phát triển bộ phận này cho đến giai đoạn hiện nay. Bên cạnh việc quan tâm đến hoạt động kinh doanh, tổng công ty còn rất quan tâm đến tâm tư của người lao động. Việc tái cơ cấu tổ chức thông qua việc hình thành một trường mầm non ngay trong tổng công ty là một hướng thay đổi rất phù hợp. Đặc điểm lao động ngành may chiếm đa số là nữ giới, lao động trẻ,

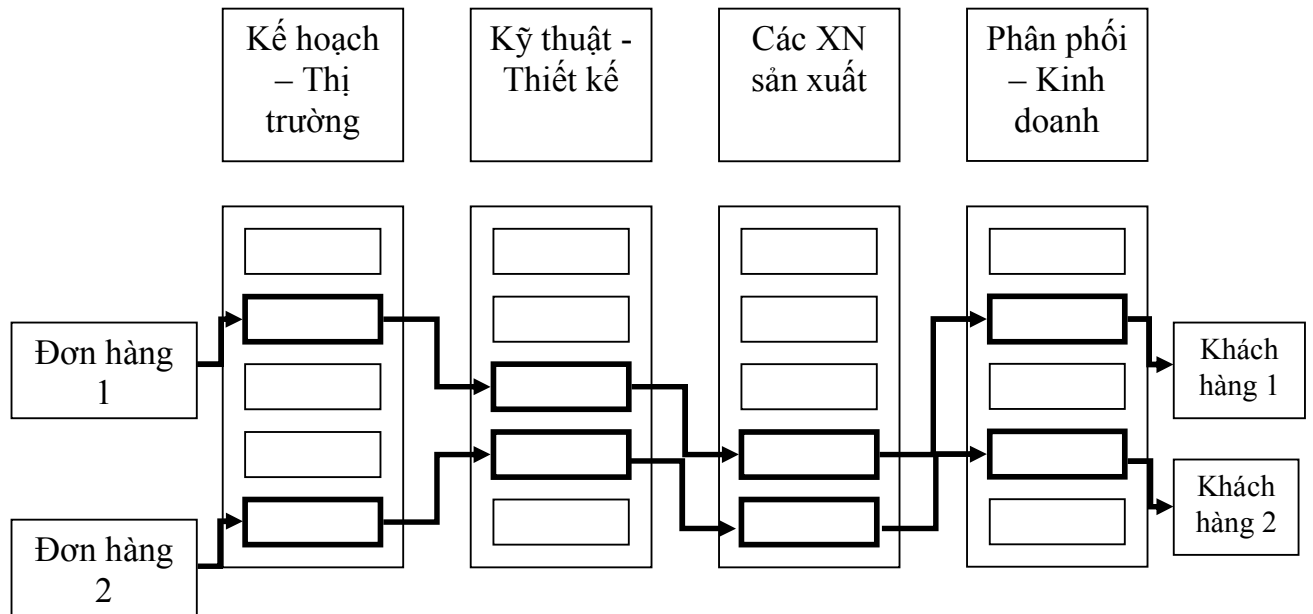
lại luôn biến động, số người nghỉ việc nhiều làm ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả của các doanh nghiệp may trong đó có tổng công ty may 10. Một trong những lí do đó là vấn đề gia đình, con cái. Việc hình thành một trường mầm non đã tạo điều kiện cho người công nhân yên tâm trong công việc, giải quyết được vấn đề tư tưởng cho người lao động. Sự thay đổi này cũng là một cách rất hiệu quả để giữ chân người lao động ngoài cách tăng lương cho người lao động như các công ty may khác đã làm.

Sự thay đổi lớn trong khối xí nghiệp sản xuất cũng đáp ứng được nhu cầu hiện nay - hội nhập và phát triển. Việc hình thành các xí nghiệp theo đối tượng sản phẩm là hướng đúng đắn, đáp ứng nhu cầu khách hàng hết sức đa dạng. Sơ khai ban đầu ngành may là thiết kế chuyên môn hóa sâu, sản xuất hàng loạt. Khi thị trường thay đổi, nhu cầu khách hàng đa dạng, công ty đã chuyển sang chiến lược sản xuất theo đơn hàng, và ngày nay hướng tới xây dựng các quá trình kinh doanh nhằm phục vụ nhu cầu các “thượng đế”. Tổng công ty may 10 đã bắt đầu triển khai theo hướng đó, nhanh và hiệu quả hơn rất nhiều, khách hàng hài lòng.

Như vậy, khi tái cơ cấu tổ chức bộ máy của tổng công ty may 10, cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị đã được thay đổi không chỉ về hình thức (hình thành, loại bỏ một số bộ phận) và còn thay đổi cả về bản chất (định hướng, chủ trương, mối quan hệ).

2.3.1.3. Các quá trình được hình thành tại công ty May 10

Các đơn hàng được hình thành theo các quá trình hướng tới các khách hàng khác nhau, được thể hiện qua sơ đồ sau:

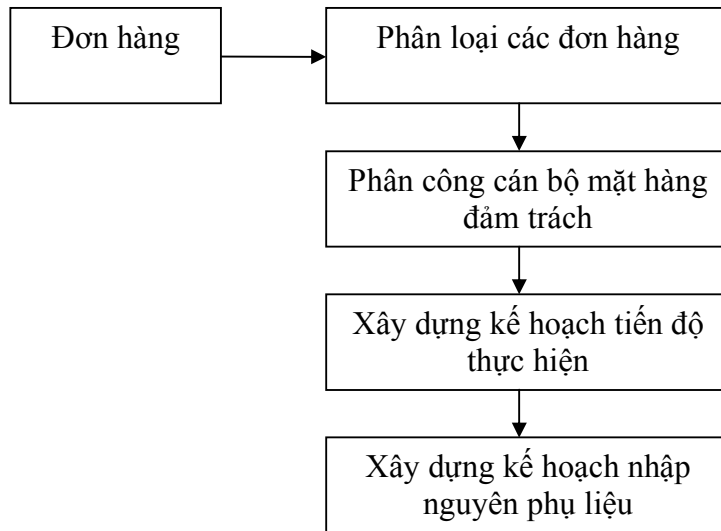


Nguồn: Tác giả xây dựng trên thông tin phỏng vấn

Hình 2.6: Quá trình thực hiện các đơn hàng

Bộ phận kế hoạch – thị trường

Công ty có được những đơn hàng thông qua nhiều nguồn khác nhau, qua sự nỗ lực của các nhân viên phòng thị trường tìm kiếm các đơn hàng, hoặc xuất phát từ sự chủ động của các khách hàng tìm đến công ty. Các đơn hàng được lọc, phân loại tại phòng thị trường theo các khách hàng và các thời điểm giao hàng khác nhau. Phòng thị trường sau khi nhận đơn hàng sẽ chuyển sang phòng kế hoạch để thực hiện đơn hàng. Phòng kế hoạch trên cơ sở cân đối năng lực sản xuất của các xí nghiệp thời điểm giao hàng sẽ thiết lập kế hoạch và chuyển cho bộ phận sản xuất. Việc xây dựng kế hoạch bao gồm cả kế hoạch thủ tục, nhập nguyên phụ liệu do bạn hàng gửi đến theo từng chủng loại.

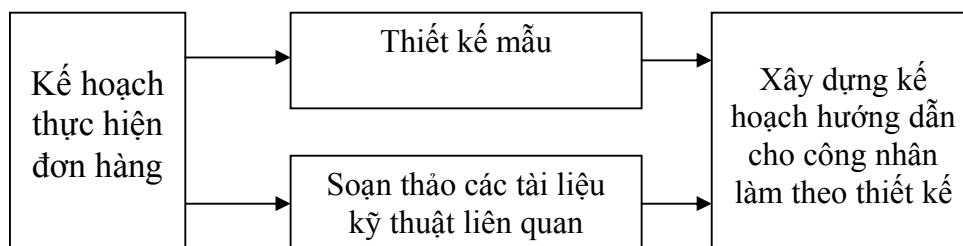


Hình 2.7: Quy trình thực hiện công việc tại bộ phận kế hoạch

Nguồn: Tác giả xây dựng trên thông tin phỏng vấn

Bộ phận thiết kế thời trang và kỹ thuật

Đồng thời cùng với bộ phận kế hoạch, bộ phận kỹ thuật cũng phối hợp và chịu trách nhiệm về mẫu, thiết kế trên cơ sở soạn thảo các tài liệu kỹ thuật để hướng dẫn công nhân làm. Phòng kỹ thuật sẽ tiến hành chuẩn bị nguyên vật liệu chế thử mẫu mã để giao cho khách hàng duyệt mẫu mã và thông số kỹ thuật. Toàn bộ quá trình này được giao cho cán bộ mặt hàng thực hiện và điều phối hoạt động cho đến khi kết thúc đơn hàng. Cán bộ mặt hàng đó chính là nhân viên của phòng kế hoạch đảm nhận và chịu trách nhiệm chính.

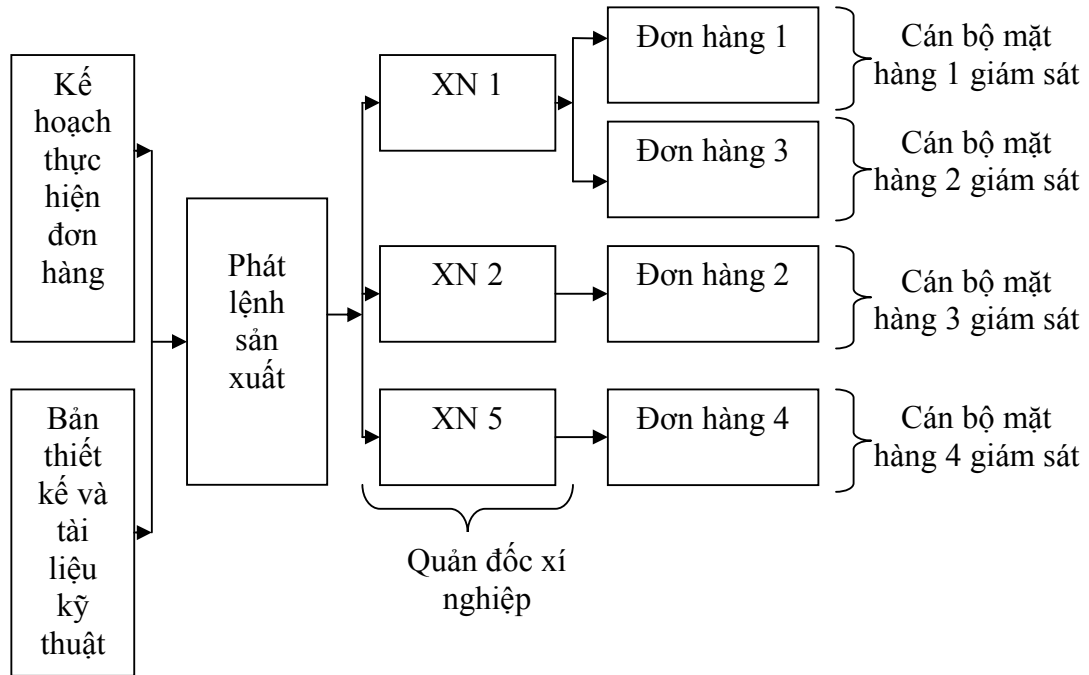


Hình 2.8: Quy trình thực hiện công việc tại bộ phận kỹ thuật

Nguồn: Tác giả xây dựng trên thông tin phỏng vấn

Các xí nghiệp sản xuất

Sau khi bộ phận kế hoạch sản xuất, bộ phận kỹ thuật hoàn thành công việc của mình thì công ty bắt đầu phát lệnh sản xuất.

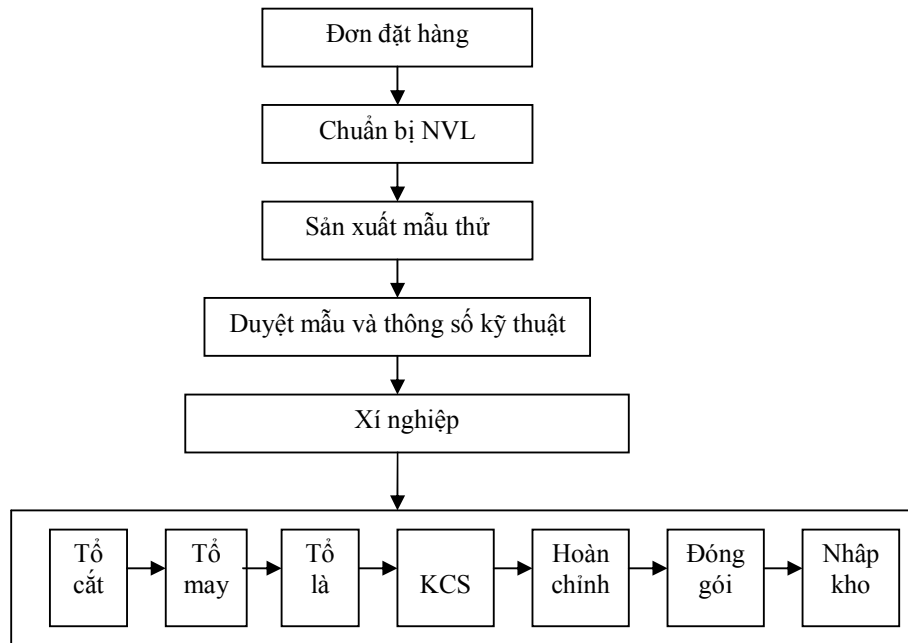


Hình 2.9: Quy trình thực hiện công việc tại bộ phận sản xuất

Nguồn: Tác giả xây dựng trên thông tin phỏng vấn

Quản đốc xí nghiệp sẽ điều hành quá trình sản xuất, bố trí công việc cho công nhân cùng với sự phối hợp của cán bộ giám sát mặt hàng, cán bộ kỹ thuật. Trong quá trình sản xuất, nếu có những phát sinh gì thì cán bộ mặt hàng là người chịu trách nhiệm đàm phán với khách hàng về các điều kiện thỏa thuận. Chẳng hạn trong quá trình sản xuất có sự thay đổi về mẫu mã so với mẫu mà khách hàng chào do nguyên phụ liệu,... thì cán bộ mặt hàng sẽ thỏa thuận với khách hàng sẽ thay thế nguyên phụ liệu, hoặc bổ sung nguyên vật liệu. Mỗi cán bộ mặt hàng sẽ phụ trách một đơn hàng riêng cho đến khi đơn hàng thực hiện xong và giao cho khách hàng.

Quy trình sản xuất sản phẩm may của công ty được làm như sau:



Nguồn: Phòng tổ chức lao động, Tổng công ty May 10

Hình 2.10: Quy trình công nghệ sản xuất sản phẩm may

- Giai đoạn cắt: Dựa trên lệnh sản xuất nguyên vật liệu được đưa vào giai đoạn đầu của quá trình cắt tạo ra bán thành phẩm cắt. Nếu khách hàng có yêu cầu thêu, in thêm thì sản phẩm sẽ được đem đi thêu, in.

- Giai đoạn may: Nhận bán thành phẩm từ giai đoạn cắt chuyển sang tiếp tục gia công hoàn chỉnh sản phẩm. Kết thúc giai đoạn này thì được sản phẩm gần như hoàn chỉnh.

- Giai đoạn là: Nhận sản phẩm từ giai đoạn may chuyển sang rồi là phẳng.

- Khâu KCS: Kiểm tra chất lượng sản phẩm được thực hiện ở nhiều khâu trong quá trình hoàn thiện sản phẩm, nó có thể được thực hiện ngay khi sản phẩm đang còn ở trong dây chuyền sản xuất và chưa phải là một sản phẩm hoàn chỉnh.

- Giai đoạn gấp, đóng gói: Sản phẩm sau khi hoàn thành được gấp, đóng túi hộp theo yêu cầu của khách hàng, sau đó thành phẩm được nhập kho và chờ giao cho khách hàng.

Bảng 2.10: Các xí nghiệp thành viên của công ty

STT	Tên xí nghiệp	DT (m ²)	Địa điểm	LĐ (Người)	Sản lượng (SP/năm)	SP chủ yếu
1	XN may 1	2.000	Hà Nội	700	2.200.000	Sơ mi các loại
2	XN may 2	2.000	Hà Nội	700	2.300.000	Sơ mi các loại
3	XN may 5	2.000	Hà Nội	750	2.000.000	Sơ mi các loại
4	XN veston 1	2.000	Hà Nội	600	500.000	Veston
5	XN veston 2	2.000	Hà Nội	500	200.000	Veston
6	XN veston 3	6.500	Hải Phòng	600	500.000	Veston
7	XN may Vị Hoàng	1.560	Nam Định	350	700.000	Quần âu, Jacet
8	XN may Đông Hưng	800	Thái Bình	350	700.000	Quần âu, Jacet
9	XN may Hưng Hà	9.500	Thái Bình	1.200	2.000.000	Quần âu, Jacet
10	XN may Thái Hà	1.800	Thái Bình	800	2.000.000	Jacket, sơ mi
11	XN may Phù Đổng	850	Hà Nội	300	1.000.000	Jacket, sơ mi
12	XN may Bím Sơn	2.300	Thanh Hoá	800	1.000.000	Quần âu, Jacet
13	XN may Hà Quảng	4.500	Quảng Bình	600	1.600.000	Jacket, sơ mi

Nguồn: Phòng tài chính kế toán, Tổng công ty May 10

Hiện tại Công ty đang có 13 xí nghiệp thành viên với tổng năng lực sản xuất hàng năm hơn 16,100.000 sản phẩm các loại, được chia thành các khu vực theo đối tượng sản phẩm: khu veston, khu sơ mi, khu áo jacket và quần.

Mỗi bộ phận sẽ được bố trí rất linh hoạt, đó là bố trí phân xưởng chuyên sản xuất 1 loại sản phẩm cho các khách hàng khác nhau tại các thời điểm khác nhau. Đây là cách bố trí theo sản phẩm, chuyên may sơ mi, hay chuyên may quần âu, hay chuyên may jacket,... Chẳng hạn sẽ bố trí phân xưởng chuyên may sơ mi phục vụ khách hàng Mỹ, sau khi kết thúc đơn hàng, phân xưởng lại

tiếp tục thực hiện đơn hàng xuất khẩu cho EU,... Trong trường hợp khách hàng nước ngoài là khách hàng lớn và duy trì thường xuyên thì công ty sẽ hướng tới thiết kế riêng một xưởng sản xuất cho đối tác đó. Nhưng thực tế, đơn hàng và khách hàng thay đổi nên một phân xưởng có thể bố trí sản xuất sản phẩm cho đối tượng khách hàng tại các thời điểm khác nhau. Tuy nhiên, có thời điểm đơn hàng với khối lượng ít thì xưởng sẽ thực hiện song song làm một lúc hai đơn hàng.

Cách bố trí này khác với kiểu bố trí theo công nghệ trước đây theo các phân xưởng, cắt, may, giặt, là, hoàn tất,... cho tất cả các loại sản phẩm.

Như vậy ở Tổng công ty may 10, mỗi quá trình hướng tới một khách hàng đều có một cán bộ mặt hàng phòng kế hoạch đảm nhiệm, tạo sự chuyên nghiệp trong việc phối hợp các hoạt động trong các quá trình.

Phân phối – Kinh doanh

Sau khi quá trình sản xuất được hoàn thành thì sản phẩm được giao hàng theo đúng kế hoạch và tiến độ giao hàng. Quản đốc xí nghiệp sau khi kiểm tra chất lượng và đóng gói sản phẩm hoàn tất theo quy định sẽ chuyển sang bộ phận giao hàng. Tại đây, đơn hàng sẽ được thực hiện với những phương thức thanh toán, phương tiện vận chuyển đúng thời gian mà khách hàng yêu cầu.

Như vậy, một quá trình được thực hiện tại Tổng công ty May 10- Công ty Cổ phần bao gồm các quy trình theo các nội dung công việc khác nhau. Mỗi quá trình được hình thành bởi một nhóm/tổ thực hiện bao gồm cán bộ của các bộ phận kế hoạch, kỹ thuật, sản xuất, kinh doanh,... dưới sự giám sát và chịu trách nhiệm toàn bộ quá trình là một cán bộ mặt hàng.

2.3.2. Nghiên cứu trường hợp Tổng công ty Cổ phần Đức Giang

2.3.2.1. Giới thiệu chung về Tổng công ty Cổ phần Đức Giang

Công ty cổ phần Đức Giang là một thành viên của Tập Đoàn Dệt May Việt Nam có trụ sở chính tại số 59 phố Đức Giang – Quận Long Biên – Hà Nội.

Tổng công ty Cổ phần Đức Giang, tên giao dịch quốc tế: DUCGIANG GARMENT JOINT - STOCK COMPANY. Tên tắt là: DUGARCO.

Thành lập ngày: 2/5/1989

Ngày 2 tháng 5 năm 1989 một phân xưởng may được thành lập trên diện tích của Tổng kho vận I - Liên hiệp các xí nghiệp may tại Thị trấn Đức Giang - tiền thân của Công ty May Đức Giang ngày nay. Lúc đó cơ sở vật chất kỹ thuật còn rất nghèo nàn lạc hậu, với 5 gian nhà kho đã hết khấu hao, trên 100 máy may cũ của Liên Xô và một đội xe vận tải gồm 7 đầu xe, lực lượng lao động gồm 27 công nhân coi kho và trên 20 cán bộ công nhân viên dôi ra qua sắp xếp lại biên chế của Liên hiệp các xí nghiệp may. Năm 1990 phân xưởng được Bộ công nghiệp nhẹ tổ chức thành lập “Xí nghiệp sản xuất và dịch vụ may Đức Giang” theo quyết định số 102/CNn-TCLĐ ngày 23/2/1990 của Bộ công nghiệp nhẹ. Năm 1991 xí nghiệp thành lập 2 phân xưởng sản xuất mới với 16 dây chuyền, đầu tư 1 giàn máy thêu điện tử TAJIMA 12 đầu của Nhật. Năm 1992, trước yêu cầu thực tế trong quan hệ bạn hàng, Bộ công nghiệp nhẹ đã cho phép xí nghiệp sản xuất và dịch vụ may Đức Giang đổi tên thành Công ty May Đức Giang theo quyết định số 1274/QĐCNn - TCLĐ ngày 12/12/1992.

Tháng 3/1993, Bộ trưởng bộ Công nghiệp nhẹ có quyết định số 221/CNn-TCLĐ, Theo quyết định này, Công ty May Đức Giang đã chính thức trở thành một doanh nghiệp Nhà nước, có con dấu riêng.

Tháng 9/1993, công ty được cấp giấy phép kinh doanh xuất khẩu số 102.1046/GP ngày 6/9/1993 của Bộ thương mại. Từ đây Công ty May Đức Giang lấy tên giao dịch là Công ty xuất nhập khẩu May Đức Giang.

Tháng 3/1998, Công ty đã được Tổng Công ty Dệt May Việt Nam-Bộ công nghiệp cho phép sát nhập Công ty May Hồ Gươm vào, do đó qui mô của Công ty được mở rộng nhiều so với trước, số nhân công, máy móc thiết bị,

nhà xưởng cũng tăng lên.

Ngày 13-9-2005 Bộ trưởng Công Nghiệp kí quyết định số 2882/QĐ-TCCB chuyển Công ty May Đức Giang thành Công ty cổ phần May Đức Giang.

Từ 1-1-2006 công ty đã chính thức hoạt động theo qui chế công ty cổ phần trong đó phần vốn nhà nước chiếm 45% vốn điều lệ. Chặng đường khởi sắc và phát triển vượt bậc của DUGARCO được đánh dấu từ năm 2006, khi Công ty chuyển sang hoạt động theo mô hình công ty cổ phần. Tất cả các hoạt động từ tổ chức hành chính, kế hoạch sản xuất, kinh doanh, tài chính... đều được lên kế hoạch bài bản, Công ty nhanh chóng đi vào hoạt động ổn định, đồng thời tiến hành bán cổ phần trực tiếp cho người lao động, giải quyết các chế độ công khai, minh bạch, đúng pháp luật. Chỉ tính riêng năm 2006, lợi nhuận của Công ty đã đạt 8,1 tỷ đồng, tăng 30% và tốc độ tăng trưởng của các năm tiếp theo luôn đạt 25%/năm. Với tốc độ phát triển nhanh, tăng trưởng liên tục, đòi hỏi Công ty phải chuyển sang hình thức hoạt động mới, đến tháng 12/2008, Công ty Cổ phần may Đức Giang chính thức được chuyển thành Tổng Công ty Đức Giang - Công ty Cổ phần, với 20 xí nghiệp may và phụ trợ, hơn 8.000 lao động tại Hà Nội và các tỉnh Bắc Ninh, Thái Bình, Thanh Hoá, Hà Nam...

20 năm xây dựng và phát triển, DUGARCO từ một xí nghiệp nhỏ, chưa đầy 300 lao động, đến nay, hiện DUGARCO đã có một cơ ngơi khang trang, với hệ thống thiết bị máy móc hiện đại và đội ngũ lao động lành nghề trên 8.600 người, đã xuất khẩu hàng may mặc sang hơn 20 quốc gia và vùng lãnh thổ; kim ngạch xuất khẩu đạt trên 40 triệu USD.

Tổng Công Ty Cổ phần Đức Giang chuyên hoạt động trong các lĩnh vực sau:

- Sản xuất, kinh doanh, xuất nhập khẩu các sản phẩm dệt may, nguyên phụ liệu, máy móc, thiết bị, phụ tùng, linh kiện ngành dệt may;

- Kinhdoanh, xuất nhập khẩu các sản phẩm thủ công mỹ nghệ, sản phẩm nông nghiệp, lâm nghiệp, hải sản, thực phẩm công nghệ;
- Kinhdoanh các sản phẩm dân dụng, thiết bị văn phòng, phương tiện vận tải, vật liệu điện, điện tử, điện lạnh, cao su;
- Nhập khẩu sắt thép gỗ, máy móc, thiết bị, vật tư, nguyên liệu cho sản xuất kinh doanh, kinh doanh kim loại màu (kẽm, nhôm, đồng, chì) làm nguyên liệu cho sản xuất;
- Kinh doanh vận tải đường bộ và đường thủy;
- Dịch vụ xuất nhập khẩu;
- Kinhdoanh bất động sản, xây dựng và kinh doanh cho thuê làm văn phòng, trung tâm thương mại, siêu thị và nhà ở;
- Kinh doanh khách sạn, nhà hàng, lưu trú du lịch; kinh doanh du lịch lữ hành nội địa và quốc tế;

2.3.2.2. Sự thay đổi mô hình cơ cấu tổ chức của Tổng công ty cổ phần Đức Giang trong quá trình tái cơ cấu

Thời điểm năm 2008, trước sự thách thức của nền kinh tế hội nhập quốc tế, Công Ty cổ phần Đức Giang đã thành lập một đề án nhằm tái cơ cấu chuyển đổi công ty cổ phần May Đức Giang sang tổ chức và hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con. Mục đích của công ty là nhằm chuyển từ liên kết lỏng lẻo, chưa thực sự rõ ràng sang liên kết bền chặt bằng cơ chế đầu tư tài chính là chủ yếu, đồng thời xác định rõ quyền lợi, trách nhiệm về vốn và lợi ích kinh tế giữa công ty mẹ và các công ty con, công ty liên kết, tăng cường năng lực kinh doanh cho các đơn vị tham gia liên kết.

Trên cơ sở mô hình tổ hợp chung về công ty mẹ - công ty con (xem phụ lục 4), Tổng công ty cổ phần Đức Giang đã chuyển đổi mô hình sang hoạt động theo mô hình công ty mẹ - công ty con theo các giai đoạn chuyển đổi (xem phụ lục 5,6,7)

Mô hình cơ cấu tổ chức này được thiết lập trên mối quan hệ công ty mẹ với các công ty con thành viên, công ty liên kết, và quản lý theo một nguyên tắc nhất định.

Thứ nhất, về cơ cấu tổ chức của công ty mẹ - Tổng công ty cổ phần Đức Giang, bao gồm Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát, Ban điều hành (gồm Tổng giám đốc, các phó tổng giám đốc và giám đốc điều hành), các phòng chức năng chuyên môn nghiệp vụ, các xí nghiệp may, các xí nghiệp phụ trợ.

Thứ hai, về nguyên tắc quản lý của công ty mẹ với các công ty con. Công ty mẹ - Tổng công ty cổ phần Đức Giang chi phối công ty con theo tỷ lệ vốn góp, chi phối hỗ trợ về thương hiệu, công nghệ, đào tạo theo định hướng chung. Tổng công ty định hướng và kiểm soát các công ty con qua hợp đồng kinh tế.

Thứ ba, về quan hệ công ty mẹ - công ty con. Nếu công ty con là TNHH nhà nước 1 thành viên do công ty mẹ sở hữu 100% vốn thì Tổng công ty Cổ phần Đức Giang toàn quyền quyết định đến việc phê duyệt điều lệ, điều chỉnh chuyển nhượng vốn điều lệ, quyết định đầu tư, mua bán tài sản, cơ cấu tổ chức,... Nếu công ty con có cổ phần, vốn góp chi phối của tổng công ty thì công ty mẹ có thể thu lợi tức từ phần vốn góp, kiểm tra giám sát việc sử dụng vốn góp thông qua người đại diện phần vốn.

Thứ tư, về quan hệ công ty mẹ - công ty liên kết. Tổng công ty Cổ phần Đức Giang sẽ cử người đại diện phần vốn để thực hiện quyền và nghĩa vụ của cổ đông, thành viên góp vốn, bên liên doanh theo điều lệ của công ty liên kết.

Thứ năm, về quan hệ giữa các công ty con. Các công ty con của tổng công ty Đức Giang có mối quan hệ trong sản xuất kinh doanh bằng hợp đồng kinh tế, giữa các công ty có sự tự điều chỉnh trong mối quan hệ thông qua thực hiện chiến lược của tổng công ty và sự phối hợp của người đại diện phần vốn của tổng công ty tại công ty con.

Tổng công ty khi thực hiện đề án chuyển đổi này đã xây dựng một lộ trình chuyển đổi và áp dụng, điều chỉnh các mô hình theo từng giai đoạn.

Bảng 2.11: Lộ trình chuyển đổi của Tổng công ty Cổ phần Đức Giang

Tiến trình	Công việc	7/2008	15/8/2008	30/9/2008	Từ 10/2008
XÂY DỤNG ĐỀ ÁN	Xây dựng dự thảo đề án và điều lệ				
	Lấy ý kiến đóng góp				
	Hoàn chỉnh dự thảo				
	Đại hội đồng cổ đông thông qua				
TỔ CHỨC THỰC HIỆN	Kiện toàn các phòng, ban của công ty mẹ				
	Tổ chức lại các doanh nghiệp thành viên theo đề án đã được phê duyệt				

(Nguồn: Trích từ bản đề án chuyển đổi mô hình của Tổng công ty Đức Giang)

Về mô hình áp dụng theo các giai đoạn 1 (2008), giai đoạn 2 (2009-2010), và giai đoạn 3 (2011-2015) được mô tả ở phụ lục 5,6,7 cho thấy sự chuyển đổi từng phần của quá trình tái cơ cấu. Về căn bản, mô hình cơ cấu tổ chức đã chuyển sang mối quan hệ công ty mẹ - công ty con (so sánh với mô hình ở phụ lục 3). Tuy nhiên, có sự điều chỉnh trong từng mô hình của từng giai đoạn áp dụng.

Giai đoạn 1 (năm 2008). Chúng ta có thể thấy, mô hình cơ cấu tổ chức ở giai đoạn đầu có 4 khối, đó là khối các phòng ban chức năng, khối xí nghiệp, khối các công ty con và khối các công ty liên kết.

Giai đoạn 2 (2009-2010). Tổng công ty đã chia thành 5 khối, tách khối

các xí nghiệp thành hai nhóm xí nghiệp hạch toán phụ thuộc. Điều này cho thấy tổng công ty đã phân định vai trò sản xuất và phục vụ của hệ thống bộ máy tổ chức sản xuất. Các phòng ban chức năng có sự điều chỉnh thay đổi về tên gọi và bản chất hoạt động, nâng tầm quan trọng và chức năng nhiệm vụ của các phòng ban. Tổng công ty xác định mở rộng phạm vi kinh doanh vào giai đoạn này – giai đoạn sau khủng hoảng – bằng việc thành lập một chi nhánh ở Hải Phòng. Đây cũng thể hiện chiến lược phát triển của tổng công ty trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động không ngừng.

Giai đoạn 3 (2011-2015). Tổng công ty định hướng theo lĩnh vực hoạt động, và hình thành ba khối sản xuất, khối đầu tư & thương mại, khối tài chính. Điều này thể hiện xu hướng phát triển theo mô hình hiện đại tại các tổng công ty lớn. Bên cạnh khối sản xuất là nhiệm vụ cốt lõi, công ty đầu tư thêm vào các lĩnh vực khác để đem lại hiệu quả kinh doanh cao, đáp ứng nhu cầu giai đoạn 2015, thực hiện mục tiêu “ Phát triển Tổng công ty cổ phần Đức Giang trở thành một Tổng công ty may mặc tầm cỡ của Việt Nam và khu vực, kinh doanh đa ngành, đa sở hữu”.

2.4. Đánh giá thực trạng tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Qua thực tế phân tích mô hình cơ cấu tổ chức của tập đoàn để thấy mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức của tập đoàn và các công ty thành viên. Đồng thời qua phân tích mô hình hai công ty may của tập đoàn, có thể thấy hai cách tái cơ cấu tổ chức khác nhau. Tổng công ty may 10 đi theo mô hình tái cơ cấu gắn với xu hướng tái lập doanh nghiệp, đó là hình thành các quá trình kinh doanh, theo quan điểm hiện nay, hiện đại hơn. Tổng công ty CP Đức Giang lại tái cơ cấu theo hướng thay đổi mô hình cơ cấu tổ chức áp dụng có lộ trình giai đoạn cụ thể. Tuy nhiên, công ty may CP Đức Giang cũng đã hình thành quá trình, nhưng thực sự chưa rõ nét như May 10.

Có thể đánh giá thực trạng qua các nội dung chính sau:

2.4.1. Đánh giá các cơ sở để tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may

- *Về định hướng chiến lược.* VINATEX đã xây dựng và có định hướng chiến lược phát triển đến 2020. Đây là cơ sở để các doanh nghiệp may của tập đoàn tái cơ cấu tổ chức theo định hướng này. Tuy nhiên, nếu các doanh nghiệp may đều mạnh dạn xác định chiến lược kinh doanh cho riêng doanh nghiệp mình trên định hướng của tập đoàn thì sẽ có ý nghĩa thực tế hơn rất nhiều. Bởi thực tế chỉ có một số doanh nghiệp như May 10, Việt Tiến, Đức Giang, Việt Thắng,... mới xây dựng chiến lược kinh doanh.

- *Về xây dựng các quá trình kinh doanh.* Các doanh nghiệp dệt may Việt Nam tiến hành tái cơ cấu tổ chức bộ máy trên cơ sở xây dựng và hình thành các quá trình kinh doanh. Nhưng, các quá trình kinh doanh trong các doanh nghiệp may của Tập đoàn VINATEX chưa thực sự được thiết kế một cách có bài bản, và chưa được áp dụng ở tất cả các doanh nghiệp may trong tập đoàn mà chỉ tập trung vào một số doanh nghiệp có quy mô lớn. Điều này sẽ gặp khó khăn cho quá trình tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may nếu chưa hình thành các quá trình kinh doanh.

- *Về cơ cấu tổ chức hiện tại.* Tập đoàn đã tái cơ cấu tổ chức do yêu cầu mục tiêu đổi mới của ngành, chuyển từ mô hình Tổng công ty Nhà nước sang mô hình Tập đoàn. Các doanh nghiệp may của VINATEX cũng đã có những bước thay đổi về bộ máy tổ chức nhằm đáp ứng sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Tuy nhiên, về bản chất thì chưa đạt được những hiệu quả nhất định để chủ động tham gia thị trường toàn cầu.

Như vậy có thể đánh giá, các doanh nghiệp may của VINATEX đã có những cơ sở cơ bản để tái cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, những cơ sở này mới chỉ dừng lại ở một số các doanh nghiệp có quy mô lớn, có thương hiệu trên thị

trường. Do vậy mà việc áp dụng tái cơ cấu tổ chức với tất cả các doanh nghiệp may mà chưa có cơ sở là rất khó, nếu cứ tiến hành theo yêu cầu thì lại rơi vào tình trạng “bình mới rượu cũ”, không đem lại hiệu quả thực sự.

2.4.2. Đánh giá kết quả đạt được trong quá trình tái cơ cấu các doanh nghiệp may của VINATEX

– Các công ty của Tập đoàn đã nhận thức rõ được vai trò, tầm quan trọng của hoạt động tái cơ cấu doanh nghiệp cũng như tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Điều này thể hiện ở sự tích cực, nỗ lực của các công ty trong quá trình chuyển đổi, đổi mới loại hình doanh nghiệp và tích cực triển khai những mô hình tổ chức hiện đại hơn, mô hình mạng lưới, mô hình nhóm sản phẩm hay mô hình ma trận. Hầu hết mô hình cơ cấu tổ chức trên quan hệ trực tuyến – chức năng của tổng công ty 90 đã thay đổi theo các nhóm, lĩnh vực kinh doanh, thể hiện sự năng động trong việc đa dạng hóa ngành nghề lĩnh vực kinh doanh, đem lại hiệu quả cao trong quản lý, điều hành doanh nghiệp.

– Mô hình tổ chức của các doanh nghiệp may có sự linh hoạt hơn trong việc bố trí nhân sự thực hiện công việc.

Các công ty thành viên của Tập đoàn được chuyển đổi hoàn toàn sang mô hình cổ phần, đồng thời tập đoàn có sự phân nhóm các công ty theo từng nhóm sản phẩm. Điều này đã tạo ra sự linh hoạt trong mô hình công ty hoạt động của các công ty. Sự đổi mới này sẽ là tiền đề để hình thành các quá trình kinh doanh trong các doanh nghiệp của tập đoàn. Chẳng hạn, nếu mô hình cũ, người công nhân chỉ đảm nhận và thực hiện một loại công việc và chỉ làm công việc đó tại một phân xưởng (theo kiểu chuyên môn hóa sâu), thì mô hình mới mà doanh nghiệp may 10 và Đức Giang của tập đoàn VINATEX áp dụng sẽ tạo sự linh hoạt, đó là người công nhân đó làm ở bất kì quá trình nào và có

thể phối hợp tốt để thực hiện các đơn hàng với các khách hàng khác nhau.

– Các công ty may đã thay đổi chiến lược kinh doanh, chiến lược sản xuất theo đơn hàng, theo các khách hàng cụ thể, một số công ty cũng đã quan tâm đến việc xây dựng các quá trình kinh doanh trong quá trình tái cơ cấu tổ chức.

Điển hình đó là Tổng công ty may 10 – công ty cổ phần, đã rất tích cực đổi mới chiến lược kinh doanh và tái cơ cấu tổ chức trên cơ sở hình thành các quá trình kinh doanh, vừa tận dụng được tính linh hoạt của quá trình vừa tận dụng tính chuyên môn hóa trong sản xuất. Bản thân tổng công ty may 10 cũng tự đánh giá tính hiệu quả kể từ khi bố trí theo các quá trình kinh doanh, đơn hàng được thực hiện nhanh, chất lượng được đảm bảo, sự phối hợp trong việc thực hiện công việc linh hoạt và thống nhất.

– Một số công ty may của tập đoàn đã xây dựng đề án tái cơ cấu hết sức công phu theo các lộ trình và tiến độ hợp lý.

Điển hình là Tổng công ty Cổ phần Đức Giang với đề án xây dựng mô hình tái cơ cấu tổ chức áp dụng theo các giai đoạn. Đây là hình thức tái cơ cấu từng phần, từng giai đoạn phù hợp với sự thay đổi của điều kiện môi trường kinh doanh.

2.4.3. Đánh giá những tồn tại trong quá trình tái cơ cấu các doanh nghiệp may của VINATEX

– Một thực tế là các doanh nghiệp may của Tập đoàn chỉ tái cơ cấu khi có áp lực phải thay đổi. Hầu hết các doanh nghiệp thời gian qua tái cơ cấu trên cơ sở áp lực từ phía Nhà nước, từ phía tập đoàn do phát sinh nhiều bất cập và nhu cầu đổi mới trong cách thức quản lý sản xuất và kinh doanh. Cụ thể là hoạt động sáp nhập, giải thể, chuyển đổi mô hình công ty cổ phần, TNHH 1 thành viên,... đều nằm trong chủ trương của Bộ, ngành và tập đoàn

VINATEX. Chính vì thế mà doanh nghiệp may của VINATEX chưa xây dựng một lộ trình thích hợp cho quá trình tái cơ cấu tổ chức, chưa thể hiện sự chủ động trong việc nâng cao việc cải tổ có hiệu quả của doanh nghiệp. Sự chủ động tái cơ cấu doanh nghiệp khi doanh nghiệp đang hoạt động trong điều kiện tốt, bình thường là rất hiếm. Mà theo lẽ thông thường, sự chủ động này sẽ đem lại hiệu quả lớn hơn bởi tính chủ động trong việc dự báo môi trường kinh doanh, mang tính định hướng và chiến lược. Điều này sẽ giúp doanh nghiệp đi trước một bước và khai thác được lợi thế cạnh tranh trong kinh doanh. Nguyên nhân của sự chậm trễ này ở một số doanh nghiệp là do các doanh nghiệp chưa thực sự đổi mới tư duy bởi họ chỉ nghĩ rằng khi doanh nghiệp đang hưng thịnh thì chưa cần phải tính đến sự thay đổi, khi nào có khó khăn mới cần tái cơ cấu.

– Một số các doanh nghiệp trong tập đoàn chưa hình thành các quá trình kinh doanh một cách rõ nét, cụ thể. Chương 2 tác giả mới chỉ đề cập đến hai trường hợp tiến hành tái cơ cấu tổ chức theo hai cách khác nhau, chứ chưa nêu lên được thực tế các doanh nghiệp may khác của Tập đoàn VINATEX. Thực tế còn một số những doanh nghiệp may với quy mô nhỏ, chủ yếu gia công thì chưa hình thành các quá trình mà chỉ gia công thuê cho các công ty lớn hơn, và vẫn theo mô hình chuyên môn hóa. Nguyên nhân là do các công ty quy mô nhỏ chưa đủ khả năng để tái cơ cấu theo hướng xây dựng các quá trình kinh doanh, và mục đích của họ chỉ đơn thuần là gia công cho các công ty lớn hơn.

– Quản trị theo hướng truyền thống vẫn là chủ yếu. Nguyên tắc tổ chức quản lý theo mô hình truyền thống hay còn gọi cách tiếp cận theo hàng dọc là chuyên môn hóa dựa trên chức năng các phòng ban, bộ phận trong công ty và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực. Trong mô hình này các trưởng bộ phận kiểm soát nắm rất chắc công việc của phòng, ban mình cũng như các nhân

viên hiểu rất sâu về công việc mình đảm trách. Tuy nhiên, nó lại kém linh hoạt trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến động như hiện nay. Còn nguyên tắc tổ chức mới là cách tiếp cận theo hàng ngang, là thông qua các quá trình kinh doanh và chú trọng vào giá trị cung cấp cho khách hàng cũng như giảm tới mức thấp nhất thời gian sản xuất. Tuy nhiên, thực tế là không thể loại bỏ quản trị theo hướng truyền thống hay sản xuất chuyên môn hóa bởi nó vẫn có những ưu điểm nhất định, cho nên chỉ có thể giảm bớt và kết hợp với theo nguyên tắc tổ chức hàng ngang. Việc chưa chuyển đổi sang mô hình mới là do một số các doanh nghiệp may vẫn chưa có đủ điều kiện cần thiết về con người, về tài chính để thực hiện.

– Cơ cấu tổ chức hiện tại của các doanh nghiệp vẫn chưa thực sự sẵn sàng hội nhập và tham gia chuỗi giá trị toàn cầu.

Cơ cấu tổ chức hiện tại của các doanh nghiệp may của Tập đoàn VINATEX vẫn chủ yếu theo mô hình trực tuyến – chức năng, tính linh hoạt không cao, và công kênh trong khi xu hướng hội nhập lại đòi hỏi sự linh hoạt trong tổ chức. Mô hình mạng lưới, mô hình nhóm, ma trận, cho thấy tính linh hoạt trong cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp. Bởi vậy, để chủ động trong môi trường kinh doanh động, chủ động gia nhập chuỗi giá trị toàn cầu, các doanh nghiệp cần thiết kế cơ cấu tổ chức linh hoạt hơn. Nguyên nhân chủ yếu của tồn tại này đó là người lao động sợ bị thay đổi vị trí và quyền lợi khi thay đổi bộ máy tổ chức mới.

2.5. Kết luận chương 2

Chương 2 luận án đã phân tích thực trạng quá trình tái cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt May Việt Nam trên các nội dung chính sau:

Thứ nhất, giới thiệu ngành và vai trò cũng như sự đóng góp của VINATEX trong sự phát triển của ngành Dệt may Việt Nam. Nội dung này

nhấn mạnh tới sự phát triển của các doanh nghiệp may, đặc điểm chung của các doanh nghiệp may về công nghệ, sản phẩm, thương hiệu, thị trường,... Sự khái quát này sẽ cho chúng ta thấy được một bức tranh mà còn nhiều nét vẽ chưa được hoàn thiện, cần phải điều chỉnh, cần phải thay đổi cho phù hợp.

Thứ hai, luận án phân tích và mổ xẻ cơ cấu tổ chức của VINATEX trước và sau khi tái cơ cấu chuyển đổi sang mô hình tập đoàn. Việc phân tích này cho thấy một bản đánh giá về tính phù hợp, chưa phù hợp đối với mô hình tổ chức tập đoàn ở Việt Nam. Trên cơ sở đó, xem xét mối quan hệ giữa tập đoàn các các công ty may, trong tập đoàn, ảnh hưởng tới tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp may

Thứ ba, luận án nghiên cứu hai công ty may điển hình trong việc tiến hành tái cơ cấu tổ chức bộ máy. Tổng công ty may 10 – công ty cổ phần thì tái cơ cấu theo hướng hình thành các quá trình kinh doanh rất cụ thể, chi tiết. Tổng công ty cổ phần Đức Giang thì có một quá trình tái cơ cấu dựa trên việc xây dựng các mô hình cơ cấu tổ chức áp dụng theo các giai đoạn khác nhau. Trên cơ sở đó, luận án đánh giá những kết quả và tồn tại, nguyên nhân làm cơ sở cho chương 3 đưa ra kiến nghị và giải pháp.

CHƯƠNG 3

ĐỊNH HƯỚNG VÀ GIẢI PHÁP HOÀN THIỆN QUÁ TRÌNH TÁI CƠ CẤU TỔ CHỨC CÁC DOANH NGHIỆP MAY CỦA TẬP ĐOÀN DỆT MAY VIỆT NAM

3.1. Xu hướng phát triển ngành dệt may

Môi trường kinh doanh hội nhập quốc tế đã tạo ra sự thay đổi về phạm vi kinh doanh mở rộng trên toàn cầu. Xu thế này đã mở ra cho các doanh nghiệp dệt may những cơ hội tham gia trên thị trường toàn cầu, nhưng cũng tạo ra nhiều điều bất ổn trong sản xuất kinh doanh. Cuộc khủng hoảng kinh tế thế giới vừa qua cũng góp phần hình thành những xu hướng mới trong lĩnh vực sản xuất và xuất khẩu hàng dệt may. Có thể nhận định một số xu hướng dịch chuyển chính sau:

–Các nước Nam Á và Đông Nam Á trở thành nguồn cung quan trọng đối với các khách hàng Mỹ và liên minh Châu Âu EU. Châu Á sẽ là khu vực sản xuất hàng dệt may lớn nhất thế giới, đây sẽ là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp Việt Nam trong việc phát triển thị trường.

–Ngành dệt may các nước ASEAN đang hướng tới thành lập “xưởng may chung” - phân xưởng sản xuất dệt may của thế giới. Mỗi quốc gia có một lợi thế riêng biệt, vì vậy đây là cơ hội để khai thác lợi thế của nhau cùng tạo nên giá trị chung cho ngành sản xuất của khu vực đồng thời xây dựng được thương hiệu riêng cho từng quốc gia. Trên cơ sở đó hướng tới hình thành chuỗi liên kết cung ứng và sản xuất.

–Thâm nhập thị trường Mỹ sẽ khó khăn hơn. Luật mới về An toàn sản phẩm nhập khẩu vào Mỹ được ban hành sẽ tác động đến hoạt động xuất khẩu của các doanh nghiệp. Theo đó, tất cả các sản phẩm dệt may xuất khẩu vào thị trường Mỹ sẽ tuân thủ theo những quy định an toàn sản phẩm như tính dễ

cháy của vải, cảm tuyệt đối các sản phẩm có dây thắt ở vùng cổ trên áo, đặc biệt là áo trẻ em.

–Thị trường dệt may Trung Quốc có xu hướng giảm, có sự dịch chuyển đầu tư, sản xuất hàng dệt may, da giày từ Trung Quốc sang các nước ASEAN. Có một sự dịch chuyển trong thị trường dệt may Châu Á khi Trung Quốc đang mất dần sức cạnh tranh so với các nước sản xuất hàng dệt may khác. Ở Trung Quốc, chi phí lao động tăng khi luật mới sẽ bảo vệ công nhân hơn, về lý thuyết sẽ dẫn đến tăng chi phí tới 20%. Việc tăng giá đồng nhân dân tệ khiến các nhà xuất khẩu Trung Quốc phải chuyển sang các sản phẩm có chất lượng và giá cao hơn bên cạnh việc mở rộng thị trường sang các nước khác.

–Xu hướng hình thành chuỗi giá trị toàn cầu của ngành. Xu hướng này là sự tất yếu do sự chuyển đổi trong hệ thống sản xuất và thương mại của ngành dệt may trên thế giới. Xu hướng phát triển ngành dệt may khu vực dịch chuyển từ sản xuất gia công (chủ yếu nhập khẩu các yếu tố đầu vào) sang mô hình sản xuất tăng cường các liên kết dọc ở cấp độ khu vực và quốc gia theo mô hình OEM.

3.2. Định hướng tái cơ cấu các doanh nghiệp may – Tập đoàn dệt may Việt Nam

3.2.1. Quan điểm phát triển của ngành

Chiến lược phát triển ngành Công nghiệp Dệt May Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến năm 2020 được xây dựng trên quan điểm phát triển sau [23]:

–Phát triển ngành Dệt May theo hướng chuyên môn hóa, hiện đại hóa, nhằm tạo ra bước nhảy vọt về chất và lượng sản phẩm. Tạo điều kiện cho ngành Dệt May Việt Nam tăng trưởng nhanh, ổn định, bền vững và hiệu quả. Khắc phục những điểm yếu của ngành Dệt May là thương hiệu của các doanh nghiệp còn yếu, mẫu mã thời trang chưa được quan tâm, công nghiệp phụ trợ chưa phát triển, cung cấp nguyên phụ liệu vừa thiếu, vừa không kịp thời.

–Lấy xuất khẩu làm mục tiêu cho phát triển của ngành, mở rộng thị trường xuất khẩu, đồng thời phát triển tối đa thị trường nội địa. Tập trung phát triển mạnh các sản phẩm công nghiệp hỗ trợ, sản xuất nguyên phụ liệu, giảm nhập siêu, nâng cao giá trị gia tăng của các sản phẩm trong ngành.

–Phát triển ngành Dệt May phải gắn với bảo vệ môi trường và xu thế dịch chuyển lao động nông nghiệp nông thôn. Di chuyển các cơ sở gây ô nhiễm môi trường vào các Khu, Cụm Công nghiệp tập trung để tạo điều kiện xử lý môi trường. Chuyển các doanh nghiệp Dệt May sử dụng nhiều lao động về các vùng nông thôn, đồng thời phát triển thị trường thời trang Dệt May Việt Nam tại các đô thị và thành phố lớn.

–Đa dạng hóa sở hữu và loại hình doanh nghiệp trong ngành Dệt May, huy động mọi nguồn lực trong và ngoài nước để đầu tư phát triển Dệt May Việt Nam. Trong đó chú trọng kêu gọi những nhà đầu tư nước ngoài tham gia đầu tư vào những lĩnh vực mà các nhà đầu tư trong nước còn yếu và thiếu kinh nghiệm.

–Phát triển nguồn nhân lực cả về số lượng và chất lượng cho sự phát triển bền vững của ngành Dệt May Việt Nam; Trong đó, chú trọng đào tạo cán bộ quản lý, cán bộ kỹ thuật, công nhân lành nghề nhằm tạo ra đội ngũ doanh nhân giỏi, cán bộ, công nhân lành nghề, chuyên sâu.

3.2.2. Mục tiêu phát triển của ngành

Chiến lược phát triển của ngành đã xây dựng mục tiêu tổng quát “Phát triển ngành Dệt May trở thành một trong những ngành công nghiệp trọng điểm, mũi nhọn về xuất khẩu; đáp ứng ngày càng cao nhu cầu tiêu dùng trong nước; tạo nhiều việc làm cho xã hội; nâng cao khả năng cạnh tranh, hội nhập vững chắc kinh tế khu vực và thế giới” [23]

Trên cơ sở đó, chiến lược cũng xây dựng các mục tiêu cụ thể thông qua các chỉ tiêu trong bảng 3.1:

**Bảng 3.1: Các chỉ tiêu chủ yếu ngành Dệt May Việt Nam
đến năm 2015, định hướng đến năm 2020**

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mục tiêu toàn ngành đến		
		2010	2015	2020
1. Doanh thu	triệu USD	14.800	22.500	31.000
2. Xuất khẩu	triệu USD	12.000	18.000	25.000
3. Sử dụng lao động	nghìn người	2.500	2.750	3.000
4. Tỷ lệ nội địa hóa	%	50	60	70
5. Sản phẩm chính				
- Bông xơ	1000 tấn	20	40	60
- Xơ, sợi tổng hợp	1000 tấn	120	210	300
- Sợi các loại	1000 tấn	350	500	650
- Vải	triệu m ²	1.000	1.500	2.000
- Sản phẩm may	triệu SP	1.800	2.850	4.000

Nguồn: Chiến lược phát triển ngành dệt may Việt Nam

3.2.3. Định hướng phát triển của các doanh nghiệp may – Tập đoàn dệt may Việt Nam

Thị trường dệt may Việt Nam không ngừng phát triển và mở rộng ra nhiều quốc gia trên thế giới. Các sản phẩm của ngành may Việt Nam từ mẫu mã đơn giản đến phức tạp đều được làm một cách có uy tín. Trong tương lai, các doanh nghiệp may Việt Nam tiếp tục đầu tư vào hoạt động sản xuất và kinh doanh trên các hướng sau:

Một là, tiếp tục đẩy mạnh xuất khẩu, đạt từ 18 đến 19 tỷ USD kim ngạch xuất khẩu năm 2015; và khoảng 25 đến 27 tỷ USD kim ngạch xuất khẩu năm 2020. Các doanh nghiệp may VINATEX hướng tới mở rộng thị trường xuất khẩu tại các thị trường khó tính như Mỹ, EU, Nhật Bản.

Hai là, tăng tỉ lệ nội địa hóa, mở rộng thị trường nội địa, đạt mức tăng trưởng cao. Khủng hoảng kinh tế, khó khăn trong xuất khẩu thời gian qua là cơ hội tốt để các doanh nghiệp may đánh giá được tiềm năng của thị trường nội địa vốn đã bị bỏ qua trong suốt một thời gian dài.

Ba là, đa dạng hoá và nâng cao đẳng cấp mặt hàng; phát triển các mặt hàng có giá trị gia tăng cao, tập trung vào sản xuất các dòng sản phẩm trung và cao cấp đáp ứng yêu cầu của thị trường mà xu hướng chủ yếu là đầu tư vào công nghệ và sản xuất chất lượng cao. Để làm được điều này cần nâng cao kỹ năng quản lý về phát triển sản phẩm và giao hàng, chú trọng khâu thiết kế và công nghệ phù hợp.

Bốn là, tích cực thay đổi phương thức sản xuất kinh doanh từ gia công sang mua bán sản phẩm có giá trị gia tăng cao. Đồng thời đẩy mạnh các hoạt động hỗ trợ cho ngành may trong các hoạt động thiết kế thời trang, hỗ trợ nguồn cung ứng nguyên, phụ liệu cho sản xuất kinh doanh. Tập trung phát triển các dự án lớn như hai trung tâm nguyên phụ liệu và 5 dự án dệt nhuộm trọng điểm tại một số địa phương.

Tập đoàn dệt may Việt Nam hướng tới chương trình sản xuất vải dệt thời phục vụ xuất khẩu giai đoạn 2006-2015, trong đó đặt mục tiêu xuất khẩu 1 tỷ m² vải vào năm 2015. Bên cạnh đó, tập trung xây dựng một số trung tâm nhuộm lớn, đầu tư đổi mới công nghệ nâng cao chất lượng hàng hóa, kiên quyết không đầu tư mở rộng và tiến tới ngừng hoạt động các nhà máy nhuộm nhỏ công suất dưới 10 triệu m²/năm.

Năm là, dịch chuyển sản xuất may mặc từ các thành phố lớn về các địa phương có nguồn lao động nông nghiệp và thuận lợi giao thông. Dự kiến cần tập trung ở ba khu vực: Miền Bắc (Các Huyện ngoại thành của các thành phố: Hà Nội, Nam Định, Hưng Yên, Hải Phòng, Thái Bình, Vĩnh Phúc, Vinh), miền Trung (Các huyện ngoại thành của các thành phố: Huế, Đà Nẵng, và

xung quanh Khu công nghiệp Dung Quất), miền Nam (Các huyện ngoại thành của các thành phố: Hồ Chí Minh, Tỉnh Bình Dương và một số tỉnh Miền Tây Nam Bộ).

Xu hướng hiện nay là di dời một số bộ phận sản xuất đến các địa phương lân cận, hoặc chuyển hướng kinh doanh, chuyển đổi ngành nghề kinh doanh sang kinh doanh những ngành đem lại lợi nhuận tức thời như bất động sản, chứng khoán. Các thành phố lớn có điều kiện cơ sở hạ tầng tốt hơn nhưng lại tỏ ra kém hấp dẫn đối với ngành dệt may khi mà giá thuê đất quá cao, một số chi phí tăng cao do lạm phát, nhân công thiếu và chi phí nhân công đang tăng mạnh mẽ. Ngược lại, các tỉnh khu vực miền Trung và một số tỉnh lân cận lại đang sẵn sàng đón nhận quá trình chuyển dịch đầu tư này thì điều kiện cơ sở hạ tầng yếu kém. Tuy nhiên, hoạt động kinh doanh hiện nay đã mở cửa cho các doanh nghiệp nước ngoài đầu tư mạnh vào Việt Nam, nhiều doanh nghiệp đã đầu tư thông qua các dự án như đầu tư công nghệ thiết bị mới để xử lý nước thải, đầu tư sản xuất kinh doanh. Đây là cơ hội lớn cho các doanh nghiệp miền Trung để cải thiện cơ sở hạ tầng. Trong những năm tới, hướng chuyển dịch chủ yếu sẽ tập trung ở khu vực miền Trung, tạo nên chuỗi sản xuất để tận dụng được khoảng cách hợp lý và bổ sung cho nhau

Qui hoạch dệt may theo vùng lãnh thổ về cơ bản thực hiện theo hiện trạng các khu vực phát triển dệt may và được phân bố ở bốn khu vực chính với những định hướng chính:

Bảng 3.2: Quy hoạch dệt may theo vùng, lãnh thổ

Các khu vực chính	Các tỉnh, thành phố	Định hướng
1. Khu vực I: Vùng đồng bằng sông Hồng	Hà Nội, Hải Phòng, Hải Dương, Hưng Yên, Thái Bình, Nam Định, Hà Nam, Ninh Bình, Hà Tây, Vĩnh Phúc, Bắc Ninh	<ul style="list-style-type: none"> - Di dời các nhà máy dệt nhuộm tại Hà Nội, Nam Định ra các vùng ven đô, các thị trấn, thị tứ. Mở rộng các làng nghề tại các địa phương để thu hút lao động tại chỗ. - Xây dựng các khu công nghiệp, khu chế xuất, mở rộng liên doanh liên kết - Hình thành một cụm công nghiệp may xuất khẩu và ít nhất ba khu công nghiệp dệt nhuộm tập trung.
2. Khu vực II: Vùng Đông nam bộ	TP Hồ Chí Minh, Đồng Nai, Bình Dương, Bình Phước, Tây Ninh, Bà Rịa-Vũng Tàu, Bình Thuận, Ninh Thuận	<ul style="list-style-type: none"> - Giữ vai trò chủ đạo trong việc cung cấp hàng tiêu dùng, tham gia hợp tác trao đổi với các vùng khác và xuất khẩu; - Phát triển trực công nghiệp Biên Hoà-TP Hồ Chí Minh-Vũng Tàu; tập trung xây dựng các khu công nghiệp, khu chế xuất
3. Khu vực III: Vùng duyên hải nam Trung bộ	Quảng Trị, Quảng Nam, Đà Nẵng, Quảng Ngãi, Bình Định, Phú Yên	<ul style="list-style-type: none"> - Khu vực này dự kiến thu hút 20-25% số lao động và tạo ra 20-25% giá trị sản lượng dệt may. - Tại khu vực này sẽ hình thành một cụm công nghiệp may xuất khẩu thuộc các tỉnh xung quanh thành phố Đà Nẵng và một số khu công nghiệp dệt nhuộm tại Hòa Khánh (Đà Nẵng), Quảng Trị.
4. Khu vực IV: Đồng bằng sông Cửu Long	Cần Thơ và các tỉnh lân cận	<ul style="list-style-type: none"> - Dự kiến thu hút 10-15% lao động và tạo 10-15% giá trị sản lượng. - Hình thành một cụm công nghiệp may xuất khẩu và một khu công nghiệp in, nhuộm, hoàn tất

Nguồn: Chiến lược phát triển ngành dệt may Việt Nam

3.2.4. Định hướng tái cơ cấu các tập đoàn kinh tế ở Việt Nam

3.2.4.1. Xu hướng tái cơ cấu các tập đoàn kinh tế Nhà nước ở Việt Nam

Tái cơ cấu doanh nghiệp là một tất yếu khách quan, là một trong những nội dung của tái cơ cấu nền kinh tế. Khuynh hướng chủ yếu tái cơ cấu các tập đoàn kinh tế ở Việt Nam là:

- Tập trung vào lĩnh vực kinh doanh chính, tránh cạnh tranh nội bộ, đảm bảo đáp ứng yêu cầu phát triển mô hình tập đoàn phù hợp với chiến lược phát triển kinh tế – xã hội
- Đẩy mạnh cổ phần hóa DNNN, giảm vốn nhà nước tại các doanh nghiệp nhà nước không cần nắm giữ, nâng cao chất lượng hoạt động của các công ty cổ phần để đủ điều kiện niêm yết trên sàn khu vực và quốc tế; tăng cường sắp xếp đổi mới như sáp nhập, thành lập các tổng công ty chuyên ngành...
- Cơ cấu lại danh mục đầu tư theo hướng tập trung nguồn lực đảm bảo tiến độ chất lượng các dự án đầu tư trọng điểm đi vào vận hành; dự án có hiệu quả kinh tế cao, dẫn tiến độ dự án chưa cần thiết, rút vốn những dự án hiệu quả không cao
- Cơ cấu nguồn nhân lực đi đôi với thực hiện quản trị doanh nghiệp từng bước hiện đại
- Khắc phục triệt để tình trạng tổ chức sản xuất khép kín trong các tập đoàn, bảo đảm báo cáo tài chính hợp nhất, minh bạch.

3.2.4.2. Các khuynh hướng tái cơ cấu các tập đoàn kinh tế tư nhân ở Việt Nam

Có rất nhiều yếu tố tạo nên sự khác biệt giữa tái cơ cấu các tập đoàn kinh tế Nhà nước và các tập đoàn kinh tế tư nhân, đó là vấn đề sở hữu, nguồn vốn; nguồn lực và năng lực quản lý; tính linh hoạt và chủ động trong thay đổi. Những yếu tố đó đã tạo nên khuynh hướng tái cơ cấu của tập đoàn kinh tế tư nhân ở Việt Nam như sau:

- Tái cơ cấu đi vào chiều sâu và hướng tới tối đa hóa giá trị doanh nghiệp, tạo sự hấp dẫn cả về hình thức lẫn nội dung
- Chủ động lên phương án tái cơ cấu doanh nghiệp mà không đợi đến sức ép của thị trường hay khi có những khó khăn trong quản lý.
- Xác định tầm nhìn và chiến lược kinh doanh rõ ràng để sắp xếp lại, chuẩn hóa các quy trình kinh doanh, minh bạch thông tin tài chính để nâng cao vị thế và hiệu quả hoạt động
- Xác định lộ trình tái cơ cấu doanh nghiệp phù hợp với các bước công việc cụ thể như rà soát, đánh giá, thiết kế và triển khai.

3.3. Các giải pháp điều kiện nhằm tái cơ cấu các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

3.3.1. Xây dựng định hướng và lộ trình tái cơ cấu các doanh nghiệp may của VINATEX

Tái cơ cấu doanh nghiệp là quá trình khảo sát, đánh giá lại cơ cấu hiện tại và đề xuất giải pháp cho mô hình tổ chức mới nhằm tạo ra “trạng thái” tốt hơn cho doanh nghiệp nhằm thực hiện những mục tiêu đề ra trong những điều kiện, hoàn cảnh luôn thay đổi. Tập đoàn Dệt may Việt Nam đang hoàn thiện cơ cấu tổ chức phù hợp với yêu cầu hoạt động mới. Với mục đích đó, tập đoàn nên định hướng tái cơ cấu thời gian tới, đó là:

Thứ nhất, tái cơ cấu bộ máy tổ chức theo hướng linh hoạt trong điều kiện hoạt động điều hành phức tạp hơn và yêu cầu về chuyên môn quản lý cũng cao hơn.

Mặc dù kim ngạch xuất khẩu ngành vẫn tăng trưởng mạnh, nhưng vẫn có nhiều doanh nghiệp đang gặp khó khăn trong việc mở rộng năng lực đầu tư. Những xu hướng phát triển mới của thị trường, những xu hướng mới của nền kinh tế thế giới đã tạo ra những thay đổi đối với các doanh nghiệp dệt may

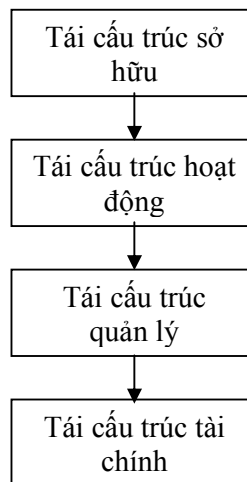
Việt Nam. Các doanh nghiệp trước đây đều phát triển từ các cơ sở sản xuất kinh doanh nhỏ, quy mô gia đình, nhân sự có trình độ thấp, một số trường hợp có quan hệ họ tộc với chủ sở hữu. Mô hình quản lý này giúp các quyết định trong hoạt động kinh doanh được đưa ra nhanh chóng, linh hoạt, nhất là những quyết định liên quan đến giá cả đầu vào, đầu ra, các quyết định đầu tư. Và điều quan trọng không kém, đó là cảm giác an tâm khi chính chủ sở hữu công ty giám sát và can thiệp vào tất cả các vấn đề phát sinh. Tuy nhiên, khi quy mô của doanh nghiệp lớn dần lên, hoạt động điều hành sẽ trở nên phức tạp hơn và yêu cầu về chuyên môn quản lý cũng cao hơn. Một chủ doanh nghiệp giờ đây có khi phải ra hàng trăm quyết định mỗi ngày. Do vậy mà các doanh nghiệp đang nhận thức khá sâu sắc và nỗ lực triển khai việc cấu trúc lại doanh nghiệp, nhất là về bộ máy tổ chức nhân lực. Định hướng tái cơ cấu theo hướng quản trị theo hàng ngang đảm bảo sự phối hợp công việc có hiệu quả cao hơn, linh hoạt trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi.

Thứ hai, các doanh nghiệp trong ngành sẽ tổ chức lại, tinh giản bộ máy quản lý, sản xuất theo hướng liên kết trong chuỗi giá trị. Bộ máy sản xuất sẽ được điều chỉnh nhằm tiết giảm chi phí một cách hợp lý nhất, và phù hợp với việc áp dụng công nghệ tiên tiến, hiện đại trên thế giới. Các doanh nghiệp may có thể thiết lập mối quan hệ liên kết với khách hàng, nhà cung cấp trong và ngoài nước để hướng tới tham gia vào chuỗi liên kết của các doanh nghiệp trong khu vực, trên thế giới nhằm ổn định đơn hàng và tiếp thu kinh nghiệm trong quản lý. Việc hình thành các nhóm sản phẩm trong VINATEX đã định hướng cho các doanh nghiệp liên kết với nhau giữa doanh nghiệp dệt, doanh nghiệp may và các doanh nghiệp phụ trợ khác. Sự liên kết này hình thành một chuỗi giá trị trong ngành, mục đích là tận dụng nguồn lực của nhau để phát triển, cắt giảm các chi phí phát sinh, xây dựng thương hiệu cho ngành. Hình thành liên kết ngang giữa các doanh nghiệp trong ngành từ khâu thiết kế - cung ứng - may - tiếp thị - bán hàng.

Thứ ba, các doanh nghiệp may tiếp tục tái cơ cấu trên cơ sở hình thành các quá trình kinh doanh để hội nhập kinh tế quốc tế. Thực tế chứng minh tính hiệu quả của các quá trình trong doanh nghiệp với mô hình quản lý theo nhóm/tổ/đội sản xuất đảm bảo tính liên kết chặt chẽ, thống nhất, nhằm phục vụ khách hàng với hiệu quả cao nhất. Mô hình cấu trúc theo quá trình được quy định bởi các quá trình mà các đội là nền tảng cốt yếu, khách hàng là yếu tố chủ yếu mà khách hàng hướng tới. Các đội được hình thành trong quá trình rất linh hoạt, các thành viên trong đội được huấn luyện chặt chẽ, các đội có sự liên kết với nhau.

Với mục tiêu này, các doanh nghiệp may VINATEX hướng tới thiết lập mô hình cơ cấu tổ chức linh hoạt để tham gia chuỗi giá trị toàn cầu, giữ vị trí là một mắt xích quan trọng trong “xưởng may chung” của khu vực và thế giới.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần xây dựng một lộ trình và khung thời gian thực hiện hợp lý để triển khai một cách đồng bộ và có bài bản. Tuy nhiên, tùy theo điều kiện của các doanh nghiệp khác nhau mà có thể tiến hành tái cơ cấu toàn diện hay chỉ tiến hành ở một lĩnh vực cần tái cơ cấu. Gợi ý các giai đoạn thực hiện như hình 3.1:



Hình 3.1: Các giai đoạn tái cơ cấu doanh nghiệp

Nguồn: Tác giả xây dựng

Việc xác định rõ định hướng, lộ trình và mục tiêu thực hiện sẽ giúp cho các doanh nghiệp May của VINATEX tránh được những hạn chế mà các doanh nghiệp may gặp phải (đánh giá ở chương 2), đồng thời tránh được những lỗi khác tái cơ cấu mà trong mục 1.4 chương 1 đã rút ra từ bài học kinh nghiệm.

3.3.2. Thay đổi tư duy quản trị và thống nhất các quan điểm trong quá trình tái cơ cấu

Mục tiêu của tập đoàn là hướng tới sự thay đổi về chất, không phải là sự điều chỉnh theo phong trào. VINATEX vốn hình thành từ Tổng công ty 91, do đó, nhiều nhà quản trị có những tư duy cũ kỹ, suy nghĩ đơn giản, chưa mạnh dạn suy nghĩ toàn cầu. Cơ chế kế hoạch hóa tập trung đã hình thành tư duy quản trị theo kiểu “ông chủ độc quyền” đã tạo ra sự trì trệ trong bộ máy quản trị, kém linh hoạt và kém chủ động với môi trường kinh doanh. Trong mối quan hệ với người lao động vẫn còn mang nặng tư duy bảo thủ, ra mệnh lệnh buộc người lao động phải tuân thủ. Tư duy này không khuyến khích người lao động làm việc, tạo ra sự kém năng động, sáng tạo của người lao động. Đây là một kiểu tư duy điển hình của những người lao động “cũ” ở vị trí cao trong doanh nghiệp trong một thời gian dài, có kinh nghiệm nhưng kiến thức lại hạn hẹp, không hợp tác với lực lượng lao động mới có kỹ năng gây nên sự chán nản cho lực lượng lao động mới.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp vẫn chỉ quen hiểu “tái cơ cấu” theo nghĩa đơn giản là cải tiến nhỏ; thực ra, hoạt động cải tiến là hoạt động thường xuyên của các doanh nghiệp trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn thay đổi. Sự tồn tại tư duy này sẽ là yếu tố làm giảm hiệu quả và thậm chí làm hiệu sai hoạt động tái cơ cấu doanh nghiệp. Bởi vậy, thay đổi tư duy của nhà quản trị là mục tiêu mà các doanh nghiệp may đặt ra trong quá trình tái cơ cấu để đạt

được sự thay đổi triệt để. Muốn tái cơ cấu thành công thì các doanh nghiệp may cần thay đổi nhận thức sâu sắc từ cấp cao nhất tới các trưởng bộ phận và nhân viên. Chỉ khi “tái cơ cấu” tư duy của chính mình, nhà quản trị mới có thể thay đổi được nhận thức để có thể tìm ra “bệnh” của doanh nghiệp, và là nhân tố ảnh hưởng đến sự thành công của chương trình tái cơ cấu doanh nghiệp.

Để thay đổi tư duy của nhà quản trị, các doanh nghiệp tập trung vào các vấn đề sau:

- Tổ chức những buổi hội thảo, trao đổi kinh nghiệm với các doanh nghiệp dệt may, hiệp hội dệt may nhằm tiếp cận với những kiến thức mới, những tư duy hiện đại của các nhà quản trị khác trên thế giới và trong khu vực.

- Chủ động tìm kiếm, phát hiện các cơ hội kinh doanh, và tận dụng các cơ hội kinh doanh nhằm tạo ra những điểm khác biệt trong cách thức kinh doanh, hình thành mô hình kinh doanh mới.

- Dần dần từng bước loại bỏ tư duy theo kiểu phong trào, trau dồi các kỹ năng cần thiết, bài bản để bắt đầu cho một công việc kinh doanh mới của quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp. Đạt được điều này, các nhà quản trị cần mạnh dạn thay đổi, áp dụng những mô hình quản trị mới trên thế giới.

Trên cơ sở đó, các doanh nghiệp cần áp dụng các quan điểm quản trị hiện đại với mô hình quản trị 10.10 thay cho mô hình 1.10. Quan điểm quản trị 1.10 là phương pháp quản lý lấy cá nhân làm trung tâm, tập trung ảnh hưởng kiểu gia đình trị truyền thống. Quan điểm này hiện nay được áp dụng chủ yếu ở các doanh nghiệp Việt Nam. Quan điểm này tạo ra sự quá tải trong công việc quản lý của các nhà quản trị, đồng thời không phát huy được sự sáng tạo của người lao động. Theo quan điểm này, người lãnh đạo, lại vừa là nhà quản trị trong công ty, vừa thực hiện hoạt động định hướng phát triển chiến lược, lại vừa điều hành, giám sát thực hiện công việc. Còn người lao động ít phát

huy được khả năng sáng tạo trong công việc của mình. Còn quan điểm quản trị 10.10 là quan điểm quản lý phổ biến ở các nước phát triển, mỗi thành viên trong doanh nghiệp được coi trọng, có vai trò riêng, và được giao những quyền hạn nhất định, có thể tự do phát triển khả năng của mình, chủ động trong xử lý công việc, mang lại sự gắn kết giữa cấp trên và cấp dưới với nhiều lợi ích thiết thực.

Việc nghiên cứu và áp dụng mô hình kiểu 10.10 vào các doanh nghiệp may là một hướng nhằm phát huy thế mạnh của người lao động, giảm khối lượng công việc của người lãnh đạo bằng cách phân chia nhiệm vụ cho các nhà quản trị.

Tuy nhiên, nhìn vào điều kiện để áp dụng mô hình này vào các doanh nghiệp May của VINATEX thì còn nhiều khó khăn. Bởi để áp dụng được, các doanh nghiệp cần phải có một nền tảng vững chắc, ổn định như bộ máy hệ thống, văn hóa doanh nghiệp, các quy trình, các cá nhân có trách nhiệm, có khả năng tự quyết. Để làm được điều này, doanh nghiệp may cần có thời gian để thiết lập lại hệ thống cũng như tìm kiếm và đào tạo các thành viên tốt. Bởi vậy, các doanh nghiệp may của VINATEX nên xác định lộ trình áp dụng mô hình theo hướng sau:

- Với mô hình hiện tại, công ty tạo cơ hội cho các thành viên trong công ty được bày tỏ quan điểm, khả năng phát triển để đóng góp vào hoạt động chung của tổ chức. Từ đó, mọi ý kiến đều được cân nhắc và tất cả chính sách được lập ra thật sự hợp lý dựa trên sự đồng thuận chung mọi thành viên. Đây là quan điểm cơ bản của mô hình 10.10, hướng tới đề cao vai trò và sự sáng tạo của người lao động, khuyến khích, tạo môi trường và điều kiện thuận lợi nhất để người lao động an tâm lao động. Để thay đổi được, các nhà quản trị cần có tư duy mới về cách nhìn nhận người lao động, từ bỏ tư duy quản lý theo kiểu gia đình trước đây.

- Tách biệt rõ ràng giữa vai trò trách nhiệm của chủ tịch hội đồng quản trị với giám đốc điều hành nhằm giảm khối lượng công việc giữa các cấp, tập trung vào nhiệm vụ của mình để đạt hiệu quả cao hơn. Việc tập trung công việc vào một người là quá tải, dẫn đến chất lượng thực hiện công việc không được đảm bảo. Nếu doanh nghiệp vận dụng nghệ thuật trong phân công công việc đúng chức năng của từng người, đồng thời vận dụng nghệ thuật ủy quyền thì sẽ giảm được khối lượng công việc ở một người, san sẻ công việc cho những người khác để họ có thể phát huy khả năng sáng tạo của mình trong quá trình thực hiện công việc.

- Thiết lập các quá trình thật sự chuẩn mực bên trong doanh nghiệp giúp quá trình vận hành của cả bộ máy công ty được trơn tru. Bởi nếu những quá trình này không thật sự chặt chẽ, doanh nghiệp sẽ tốn nhiều thời gian và chi phí để kiểm soát khi các thành viên được giao quyền tự quyết. Việc thiết lập các quá trình trong các doanh nghiệp may của VINATEX phải hướng tới khách hàng, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Các quá trình được thiết kế nên thể hiện rõ mối quan hệ giữa quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ, và đó chính là cơ sở để các doanh nghiệp may của VINATEX tái cơ cấu tổ chức.

Thực hiện được điều đó, các nhà quản trị tại các doanh nghiệp may cần phải có sự quyết tâm để thay đổi chính mình, nhận diện được những rủi ro của môi trường kinh doanh để thay đổi. Quá trình thay đổi đó cũng sẽ không thể thành công nếu không có sự hỗ trợ của các công ty mẹ, của tập đoàn dệt may Việt Nam trong giai đoạn chuyển đổi này.

Sự tích cực nỗ lực của nhà quản trị các doanh nghiệp may sẽ đạt được những kết quả tốt, góp phần thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp và tập đoàn Dệt may Việt Nam.

3.3.3. Bố trí, sắp xếp nhân sự hợp lý khi tái cơ cấu

Một trong những yếu tố cản trở quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp đó là vấn đề con người. Tâm lý con người ngại thay đổi khi chưa biết chắc chắn tạo ra cái mới có tốt hơn hay không, tâm lý khó chấp nhận cái mới, tâm lý sợ ảnh hưởng đến vị trí hiện tại. Khi doanh nghiệp tiến hành tái cấu trúc, những lực lượng lao động không đáp ứng được yêu cầu đáng ra nên được thay thế bằng những lao động mới có tư duy và cách tiếp cận mới thì hầu hết các doanh nghiệp chọn phương án đào tạo lại, hoặc chuyển chuyên sang công việc khác nhẹ hơn. Điều này chưa đem lại hiệu quả cao bởi nhiều lý do, người lao động làm lâu năm thường có tâm lý ngại đi học, việc tiếp thu cái mới đối với họ là rất khó khăn. Còn chuyển chuyên công việc thì phải có thời gian thích ứng với công việc mới, nên kéo dài thời gian mà không hiệu quả. Bởi vậy, thay đổi công việc, cách thức làm việc mới của doanh nghiệp đã tác động rất lớn tới người lao động khi tái cấu trúc, nhiều người cảm thấy bị “sốc” khi bị sa thải, bị chuyển công việc.

Để tránh những cú sốc đó của người lao động, các doanh nghiệp trước khi tái cấu trúc nên có sự chuẩn bị tâm lý khá kỹ và chủ động. Cần cho người lao động nhận thức được sự thay đổi đó là giúp cho doanh nghiệp tốt hơn, phát triển hơn, trong đó có lợi ích của họ. Làm được như vậy, người lao động sẽ sẵn sàng chủ động tham gia đào tạo lại để nâng cao trình độ, hoặc tích cực để bắt tay vào công việc mới.

Ngoài ra, các doanh nghiệp cần chủ động cắt giảm những lao động chậm đổi mới, ít kinh nghiệm, thay thế bằng những lao động trẻ, năng động và được đào tạo bài bản. Từ đó, sắp xếp họ vào những vị trí phù hợp với công việc, phát huy tính sáng tạo, trí tuệ của họ.

Làm được như vậy, công ty sẽ có nhiều cơ hội thu hút người tài, giữ chân người giỏi, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp.

3.4. Các giải pháp triển khai tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của VINATEX

3.4.1. Áp dụng hình thức tái cơ cấu hợp lý cho các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam

Trong ba cách tái cơ cấu doanh nghiệp mà tác giả đã đề cập tới trong chương 1, đó là tái cơ cấu theo mô hình thu hẹp quy mô, thu hẹp ngành nghề kinh doanh, và thay đổi chủ sở hữu, thì mô hình thu hẹp quy mô được đánh giá là mô hình phù hợp trong điều kiện kinh tế khủng hoảng, suy thoái, thích hợp với các doanh nghiệp sản xuất với lao động giản đơn. Còn mô hình thu hẹp ngành nghề kinh doanh thường có hiệu quả hơn đối với các doanh nghiệp kinh doanh đa ngành đa lĩnh vực. Bằng cách cắt giảm các ngành nghề kinh doanh, tập trung vào các ngành nghề kinh doanh cốt lõi, doanh nghiệp sẽ sử dụng nguồn lực có hiệu quả hơn. Các lĩnh vực không liên quan sẽ được loại bỏ để tập trung vào ngành nghề kinh doanh chủ lực, có lợi thế để phát triển. Tuy nhiên, việc thu hẹp ngành nghề thường gắn với việc thu hẹp quy mô, nhưng không làm suy thoái nguồn nhân lực.

Đối với các doanh nghiệp may của Tập đoàn dệt may Việt Nam, thì có thể linh hoạt ứng dụng các mô hình cho phù hợp. Điển hình là hình thức thu hẹp quy mô trong điều kiện dư thừa năng lực sản xuất, hay ứng dụng mô hình tái cơ cấu thông qua hoạt động mua, bán, sáp nhập doanh nghiệp trong tập đoàn để tinh giản những doanh nghiệp kém hiệu quả.

Việc tái cơ cấu thu hẹp quy mô của các doanh nghiệp may nhằm thực hiện mục tiêu đáp ứng đủ nhu cầu của thị trường, cắt giảm sự dư thừa trong doanh nghiệp. Bằng cách cắt giảm bớt những dây chuyền kinh doanh, công ty có thể đánh giá và sắp xếp lại nguồn nhân lực trong doanh nghiệp bằng cách giữ lại những công nhân có tay nghề đồng thời cắt giảm được những công

nhân tay nghề thấp. Kết quả là, công ty có thể đồng thời giải quyết được vấn đề tăng vốn, và vấn đề lao động thông qua mô hình thu hẹp quy mô.

Đồng thời với việc thu hẹp quy mô ở các doanh nghiệp thuộc các Tổng công ty và Tập đoàn, cũng nên tái cấu trúc theo hướng mua bán, sáp nhập một số công ty làm ăn kém hiệu quả để hình thành một doanh nghiệp mới có năng lực cạnh tranh. Bằng cách này, Tập đoàn vừa tận dụng được những điểm mạnh của các doanh nghiệp, đồng thời cơ cấu lại được theo một mô hình tổ chức tinh giản, gọn nhẹ hơn. Điều này còn tạo ra một sự cải thiện nữa trong khâu thay đổi tư duy của các nhà quản trị cũ, bởi việc mua bán, sáp nhập doanh nghiệp bản chất là nhằm thay đổi chủ sở hữu. Điều này tạo cơ hội cho những người lao động mới, tài, nhanh nhẹn, tư duy hiện đại có thể tiếp cận và thay đổi cách làm ăn cũ, xây dựng một doanh nghiệp phát triển hơn.

Tuy nhiên, cho dù thu hẹp quy mô, hay thay đổi chủ sở hữu thì để đạt được sự cải thiện vượt bậc trong mô hình cơ cấu tổ chức, doanh nghiệp may cần tái cơ cấu ở các vấn đề sau: *Một*, tái cơ cấu chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp không đạt được lợi nhuận liên tục trong một thời gian dài, sự phối hợp các hoạt động không ăn khớp, thì đã đến lúc nên xem lại chiến lược kinh doanh của mình. Doanh nghiệp cần xem xét lại định hướng, mục tiêu của mình có còn phù hợp với điều kiện môi trường kinh doanh mới hay không? *Hai*, tái cơ cấu hoạt động. Đây là các hoạt động mà các doanh nghiệp cần tập trung hướng tới, như May 10, may Đức Giang,... Việc thay đổi các hình thức hoạt động, tạo ra sự mới mẻ trong cung cách phục vụ khách hàng, huấn luyện lại các nhân viên bán hàng, tạo ra bộ mặt mới cho doanh nghiệp cũng đem lại hiệu quả đáng kể. *Ba*, tái cơ cấu tổ chức. Hoạt động này tập trung chủ yếu giải quyết vấn đề tổ chức, nhân sự để phù hợp với chiến lược kinh doanh mới. Vấn đề tổ chức nhân sự là một vấn đề phức tạp mà các doanh nghiệp luôn cố né tránh, bởi nó tác động đến lợi ích

của người lao động. Tuy nhiên, để đạt được sự cải thiện vượt bậc về cung cách mới, bộ mặt mới thì doanh nghiệp may cần dũng cảm và quyết tâm. *Bón*, tái cơ cấu tài chính. Vấn đề này sẽ giúp cho các công ty may xem xét đầu tư lại cơ cấu nguồn vốn của mình sao cho hợp lý nhất, cắt giảm những yếu tố thừa, để đầu tư những lĩnh vực quan trọng đang có nhu cầu đầu tư mạnh.

Trên cơ sở đó, tác giả khuyến nghị các mô hình tái cơ cấu áp dụng trong các trường hợp sau:

Bảng 3.3: Biểu hiện của doanh nghiệp để lựa chọn mô hình tái cơ cấu

	Biểu hiện	Mô hình tái cơ cấu
1	Không đem lại hiệu quả trong thời gian dài, cơ cấu tổ chức kém linh hoạt	Tái cơ cấu chiến lược kinh doanh
2	Hiệu quả trong khâu phục vụ khách hàng thấp, liên kết các hoạt động lỏng lẻo	Tái cơ cấu hoạt động
3	Tổ chức nhân sự cản trở hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, các quyết định chậm được thực hiện	Tái cơ cấu tổ chức
4	Việc sử dụng vốn chưa đúng mục đích, đầu tư dàn trải, hiệu quả không cao	Tái cơ cấu tài chính

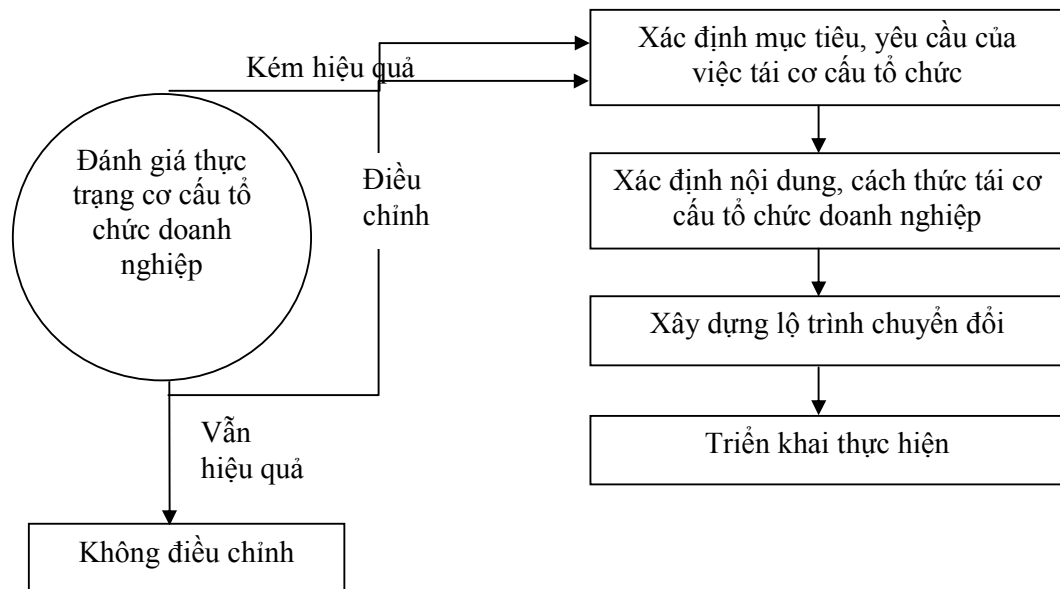
Nguồn: Tác giả xây dựng

3.4.2. Xây dựng lộ trình chiến lược hợp lý trong quá trình tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp may của VINATEX

Môi trường kinh doanh hiện nay biến động không ngừng và nó đã tác động mạnh mẽ đến các hoạt động của doanh nghiệp may của VINATEX. Sự thay đổi này đặt ra một bài toán cho các doanh nghiệp cần phải quản trị sự thay đổi một cách có hiệu quả nhất, trong đó có hoạt động tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Để chủ động trong quá trình tái cơ cấu tổ chức và đạt được hiệu quả cao, các doanh nghiệp may của VINATEX nên chủ động xây dựng một lộ trình thay đổi hệ thống tổ chức theo định hướng chiến lược của công ty và định hướng chung của tập đoàn, của ngành. Tổng công ty cổ phần Đức Giang mặc dù đã xây dựng một bản đề án cho quá trình tái cơ cấu doanh

nghiệp nhưng lộ trình mà Tổng công ty xây dựng chưa thật rõ những công việc cần làm.

Chính vì vậy tác giả khuyến nghị việc xây dựng lộ trình đó nên được xác định theo hình 3.2



Nguồn: Tác giả xây dựng

Hình 3.2: Xây dựng lộ trình tái cơ cấu tổ chức

Việc đánh giá thực trạng hệ thống cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp may là một trong những căn cứ để đánh giá tính hiệu quả của mô hình cơ cấu tổ chức hiện tại. Một hệ thống cơ cấu tổ chức nên được thay đổi trong những trường hợp sau đây:

Thứ nhất, hiệu quả kinh doanh kém, các quyết định chậm được thực hiện, sự phối hợp hoạt động giữa các bộ phận kém hiệu quả

Thứ hai, mô hình tổ chức hoạt động vẫn hiệu quả nhưng nếu công ty may nào nhận thấy việc thay đổi cơ cấu tổ chức giúp doanh nghiệp có cơ hội thâm nhập thị trường, nâng cao hiệu quả kinh doanh của mình thì doanh nghiệp đó sẽ vẫn tiến hành thay đổi cơ cấu tổ chức theo lộ trình.

Thứ ba, phải thay đổi theo chủ trương của Nhà nước

Sau khi đánh giá được thực trạng bộ máy cơ cấu tổ chức, các doanh nghiệp may xây dựng các mục tiêu cần đạt được sau khi tái cơ cấu tổ chức, các yêu cầu cần thực hiện trong quá trình tái cơ cấu tổ chức. Trên cơ sở đó, xác định các nội dung cần thực hiện (như xây dựng hệ thống sơ đồ mới, thay đổi tách, sáp nhập các phòng ban, bộ phận,...), và lộ trình áp dụng thực hiện, thời gian thực hiện các công việc đó. Sau khi xây dựng xong, các doanh nghiệp sẽ tiến hành triển khai thực hiện

Về việc xây dựng các mục tiêu cần đạt được và yêu cầu để thực hiện hoạt động tái cơ cấu doanh nghiệp. Các mục tiêu cần được xác định rõ là doanh nghiệp tiến hành tái cơ cấu bộ máy tổ chức là nhằm khai thác được hiệu quả, ưu điểm của mô hình cơ cấu tổ chức mới từ đó có cơ hội mở rộng quy mô kinh doanh, hay là chỉ nhằm thay đổi hoạt động một bộ phận nào đó trong doanh nghiệp. Vì mục tiêu khác nhau dẫn đến nội dung và quy trình thực hiện sẽ khác nhau. Trên cơ sở hệ thống mục tiêu đã xác định, công ty may nên đưa ra các yêu cầu khi thực hiện tái cơ cấu bộ máy của mình, về nguồn lực, về tính hiệu quả, ... Xác định rõ được mục tiêu và yêu cầu có nghĩa là công ty đã chứng tỏ được mình muốn tái cơ cấu bộ máy quản trị để làm gì và hướng đi như thế nào. Điều đó sẽ tạo ra một bức tranh mà công ty muốn vươn tới trong tương lai, tránh tình trạng tái cơ cấu tổ chức theo hình thức, theo phong trào.

Về xác định nội dung, cách thức tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Việc xây dựng hệ thống cơ cấu tổ chức mới trên cơ sở mục tiêu đã xác định là một nội dung lớn của quá trình tái cơ cấu tổ chức. Còn tiến hành như thế nào, bắt đầu từ đâu, cũng là một nội dung rất quan trọng để triển khai thực hiện. Để làm được điều đó, công ty may cần xem xét hiện trạng các mối quan hệ trong mô hình tổ chức hiện tại.

Về xây dựng lộ trình chuyển đổi. Cũng giống như trong sản xuất có hệ thống sơ đồ Gantt thì khi xây dựng lộ trình chuyển đổi, công ty may cũng nên

áp dụng cách thức này để xây dựng tiến trình thực hiện, công việc nào thực hiện trước, công việc nào thực hiện sau, theo thời gian, thời điểm sản xuất như thế nào.

Về triển khai thực hiện. Giai đoạn này là giai đoạn thiết kế kế hoạch cụ thể để triển khai áp dụng theo lộ trình vào công ty. Công ty có thực hiện được hay không là do những nhà quản trị, những người lao động trong công ty có ý thức thực hiện hay không. Đây là giai đoạn huy động toàn bộ nguồn nhân lực trong công ty, sự đồng lòng của các thành viên trong công ty khi triển khai thực hiện. Việc thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy là ảnh hưởng trực tiếp tới quyền lợi, trách nhiệm, nghĩa vụ của người lao động.

Tóm lại, khi các doanh nghiệp xây dựng được lộ trình tái cơ cấu tổ chức, họ sẽ chủ động trong quản trị sự thay đổi và đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. Khi xây dựng lộ trình cụ thể, có kế hoạch, doanh nghiệp đã cho người lao động thấy sự cần thiết và sự chủ động của doanh nghiệp trong việc thay đổi cơ cấu tổ chức, và điều đó không gây “sốc” đối với người lao động khi triển khai thực hiện.

3.4.3. Sử dụng mô hình hình sao để hình thành cơ sở thiết kế cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp may

Bản chất của mô hình hình sao là một công cụ để phân tích các yếu tố trên năm đỉnh ngôi sao làm cơ sở xây dựng mô hình cơ cấu tổ chức cho các doanh nghiệp. Trong phạm vi luận án đề cập tới việc tái cơ cấu doanh nghiệp gắn với việc hình thành các quá trình kinh doanh, mà bản chất của các quá trình kinh doanh là nhằm phục vụ khách hàng, thỏa mãn khách hàng một cách tốt nhất. Chính vì vậy, giải pháp sử dụng mô hình hình sao nhằm phân tích thiết kế mô hình lấy khách hàng làm trọng tâm để gợi ý cho các doanh nghiệp may của VINATEX.

Cơ sở lý thuyết của giải pháp

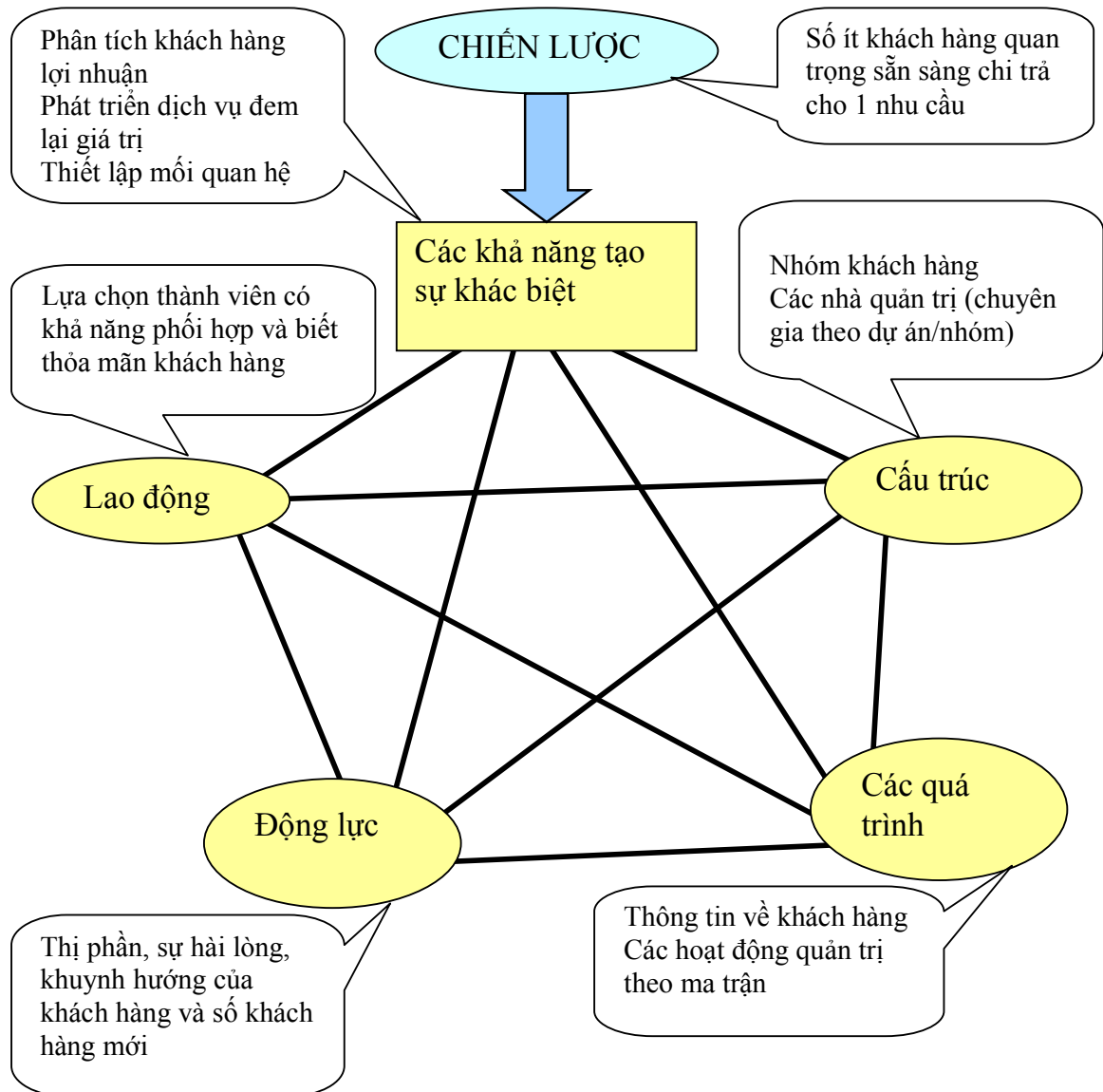
Mô hình tổ chức lấy khách hàng làm trọng tâm được thiết kế ở ba mức độ khác nhau (thấp – trung bình – cao), chính vì thế các doanh nghiệp may có thể tùy vào đặc điểm doanh nghiệp mình để thiết kế ở mức độ nào cho phù hợp. Hầu hết các doanh nghiệp đều bắt đầu với mức độ thấp, sau đó tiến dần đến mức độ trung bình và cao. Bảng sẽ cho thấy các mức độ của cơ cấu tổ chức theo khách hàng.

Bảng 3.4: Khả năng trọng tâm vào khách hàng theo các mức độ

Mức độ	Năng lực tổ chức điển hình
Thấp	<ul style="list-style-type: none"> – Phân tích dữ liệu doanh thu và lợi nhuận từ khách hàng – Hiểu nhu cầu nhóm thị trường mục tiêu và thiết lập mối quan hệ trung thành với nhóm khách hàng này để lấp đầy nhu cầu – Chuyển những thông tin và yêu cầu của khách hàng vào sản phẩm và dịch vụ của mình – Phát triển sản phẩm cốt lõi với đoạn thị trường mục tiêu – Tạo ra hệ thống tổ chức theo hàng ngang
Trung bình	<ul style="list-style-type: none"> – Sử dụng hệ thống thông tin kế toán để quản lý khách hàng tại mọi thời điểm – Sự phức tạp trong quản trị – Lựa chọn và phát triển đội ngũ kế toán quản trị để hài lòng khách hàng
Cao	<ul style="list-style-type: none"> – Ra quyết định và đổi mới các quá trình/ cấu trúc để đối mặt với những vấn đề phức tạp trong quản trị – Xây dựng hệ thống tổ chức quản trị dự án với các nhóm dự án hỗ trợ, và sự tương tác quá trình đầu vào đến đầu ra

Nguồn: [40, trang 42]

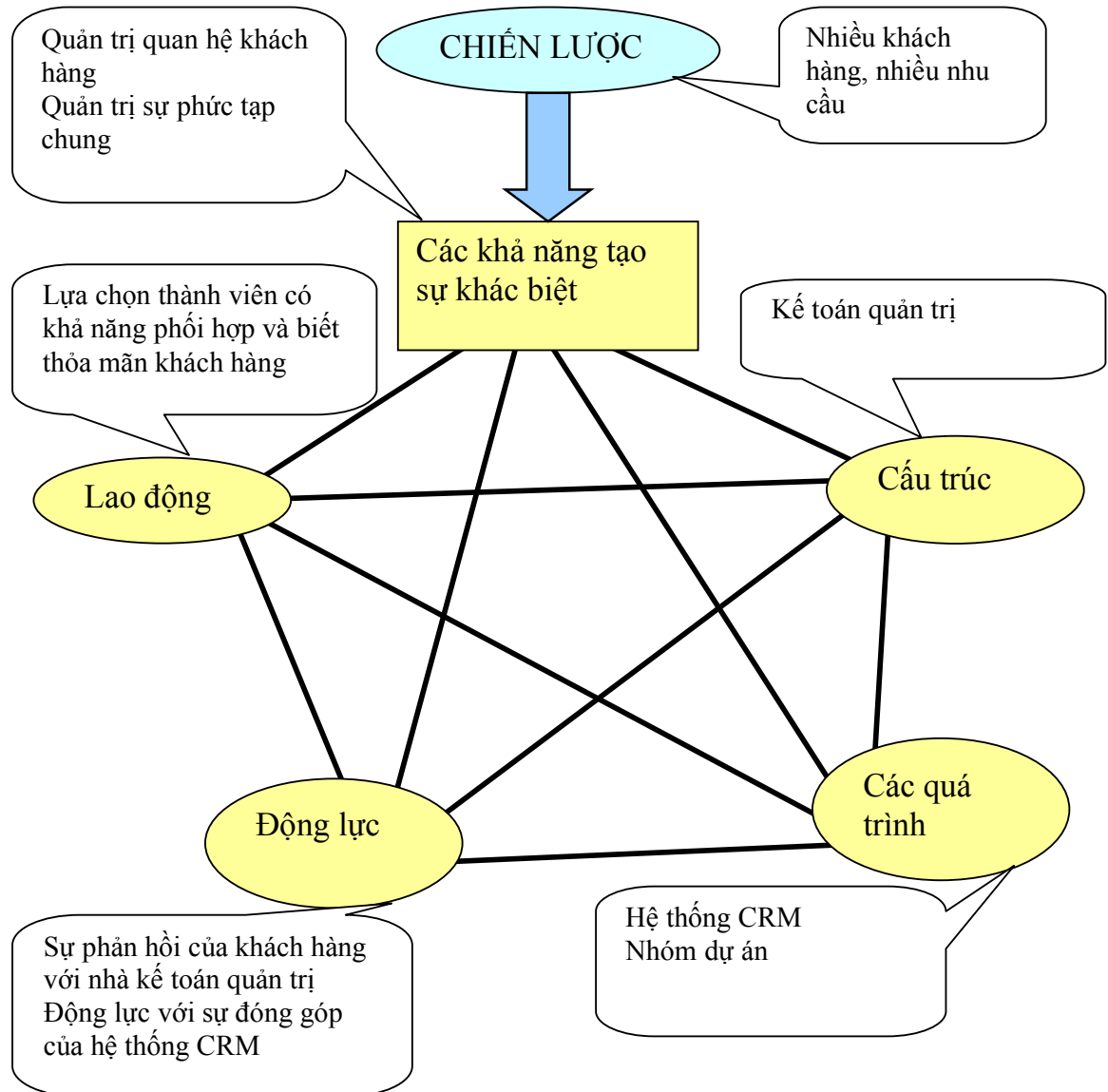
Mức độ của tổ chức phụ thuộc vào nhu cầu của khách hàng ngày càng đa dạng và vấn đề quản trị ngày càng phức tạp hơn. Trên cơ sở đó, mô hình hình sao sẽ thiết kế mô hình tổ chức phù hợp với các doanh nghiệp ở các khả năng khác nhau nhằm đáp ứng tốt nhất nhu cầu khách hàng.



Nguồn: [40, trang 43]

Hình 3.3: Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ thấp

Với mức độ này thì mô hình tổ chức thiết kế theo kiểu ma trận trên cơ sở xây dựng các nhóm khách hàng, có sự kết hợp mô hình chức năng, địa lý và nhóm sản phẩm.

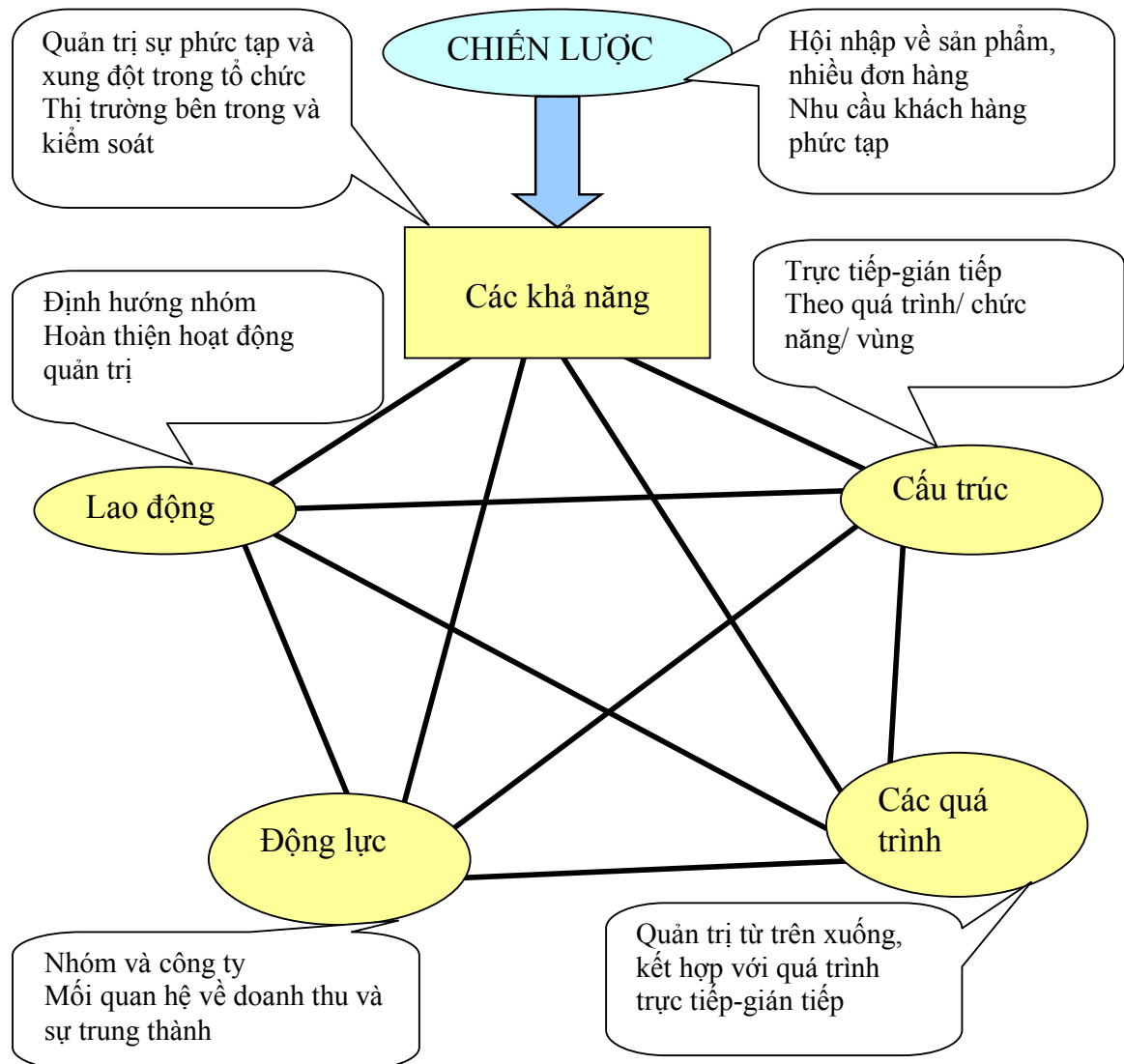


Nguồn: [40, trang 50]

Hình 3.4: Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ trung bình

Mô hình này hình hành với đối tượng khách hàng nhiều hơn và có nhu cầu phức tạp hơn, bởi vậy cần có hệ thống kế toán quản trị và sự hỗ trợ của

hệ thống quản trị quan hệ khách hàng (CRM). Mô hình cho mức độ trung bình này đòi hỏi quản trị nguồn nhân lực tốt dựa trên các nhóm sản phẩm/khách hàng.

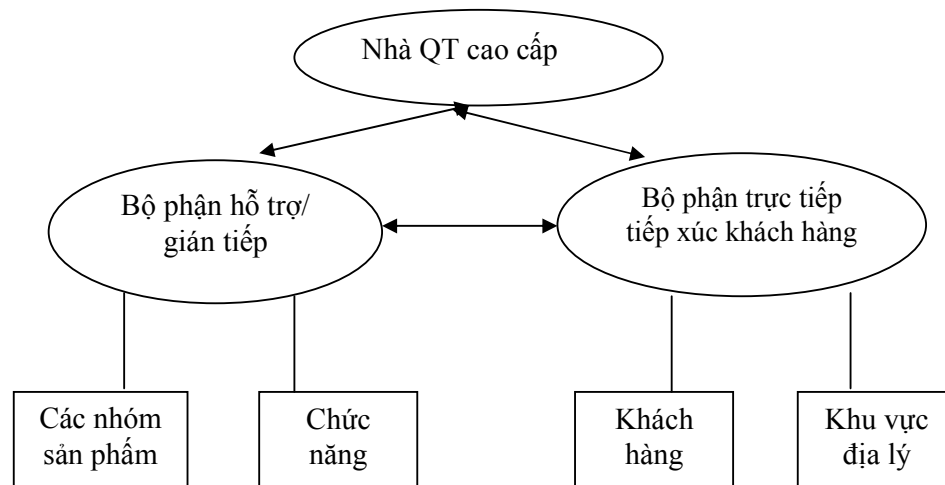


Nguồn: [40, trang 58]

Hình 3.5: Mô hình hình sao đối với cơ cấu tổ chức theo khách hàng ở mức độ cao

Với mô hình này, khách hàng của doanh nghiệp ngày càng nhiều hơn và phức tạp hơn về những đòi hỏi về sản phẩm, do vậy sự quản lý cũng phải

chuyên nghiệp hơn. Mô hình được sử dụng gọi là mô hình trực tiếp – gián tiếp (Front / Back). Nó bao gồm mảng cấu trúc trực tiếp tiếp xúc với khách hàng (front-end) bao trùm các thị trường chính hoặc khu vực địa lý và mảng cấu trúc hỗ trợ gián tiếp (back-end) bao gồm loại sản phẩm và công nghệ.



Nguồn: [40, trang 57]

Hình 3.6: Mô hình tổ chức trực tiếp – gián tiếp

Định hướng thực tiễn cho các doanh nghiệp may của VINATEX

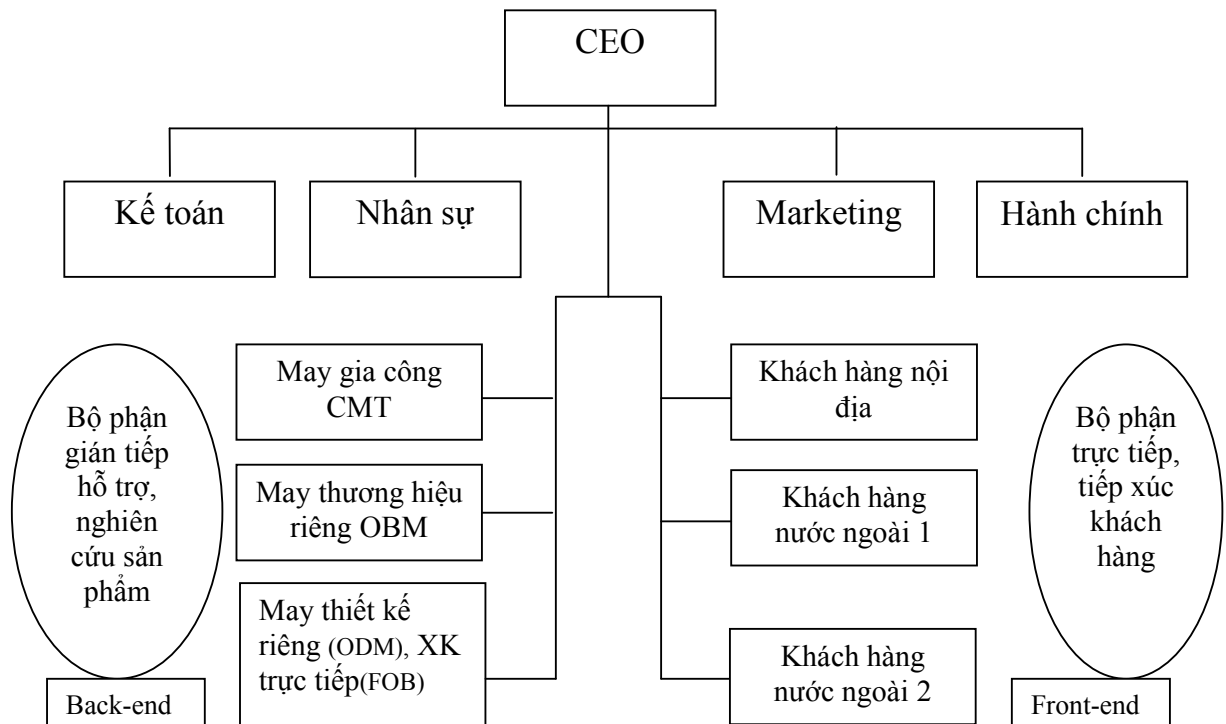
Với đặc điểm của các doanh nghiệp may hiện nay là các sản phẩm thời trang rất đa dạng, nhu cầu khách hàng thay đổi thường xuyên, thị trường ngày càng mở rộng và phức tạp thì việc xây dựng mô hình tổ chức theo khách hàng sẽ đáp ứng tình hình hiện nay. Đó cũng là một xu hướng tất yếu của các doanh nghiệp may hiện nay là định hướng khách hàng không phải định hướng sản phẩm.

Xuất phát từ mô hình sao trong thiết kế tổ chức theo các mức độ trọng tâm khách hàng khác nhau, luận án đưa ra giải pháp gắn mối mức độ trọng tâm cao vào khách hàng trong giai đoạn hiện nay. Để thực hiện giải pháp này, các doanh nghiệp may cần phân tích các yếu tố trong hình sao như sau:

Thứ nhất, về chiến lược và các khả năng. Ngành dệt may Việt Nam đang trong xu thế hội nhập, chiến lược của ngành là hướng tới ngành mũi

nhọn về xuất khẩu, đáp ứng cao nhu cầu trong nước và hội nhập kinh tế quốc tế. Chiến lược này cho thấy ngành dệt may có nhiều cơ hội với số lượng đơn hàng, khách hàng ngày càng nhiều và phức tạp hơn. Thực tế đó đặt ra là vấn đề quản trị phức tạp hơn và cần kiểm soát nhiều hơn, nên đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải nâng cao năng lực quản trị của mình.

Thứ hai, về cấu trúc. Cấu trúc trước đây của các doanh nghiệp may là mô hình trực tuyến – chức năng đã phát huy được hiệu quả trong một thời gian dài. Tuy nhiên, với xu hướng hội nhập, sản phẩm đa dạng như hiện nay cùng với mục tiêu của các doanh nghiệp hướng tới thị trường rộng thì mô hình tạo ra tính linh hoạt cao đó là hướng theo nhóm sản phẩm, theo vùng địa lý, theo quá trình hay theo khách hàng với sự phân chia các bộ phận trực tiếp và gián tiếp. Có thể thiết kế như sau:



Nguồn: Tác giả thiết kế

Hình 3.7: Mô hình tổ chức trực tiếp/gián tiếp (front/back) lấy khách hàng làm trọng tâm

Mô hình trên theo định hướng của ngành may là hướng tới giảm gia công (CMT), tăng tỉ lệ OBM, ODM và hướng tới một phần xuất khẩu trực tiếp FOB.

Thứ ba, về quá trình. Hình thành quá trình kinh doanh đối với mỗi nhóm sản phẩm khác nhau (sơ mi, quần âu, jacket,...) theo các hình thức sản xuất khác nhau (CMT, OBM, ODM, FOB) và được quản trị theo quá trình hướng tới khách hàng.

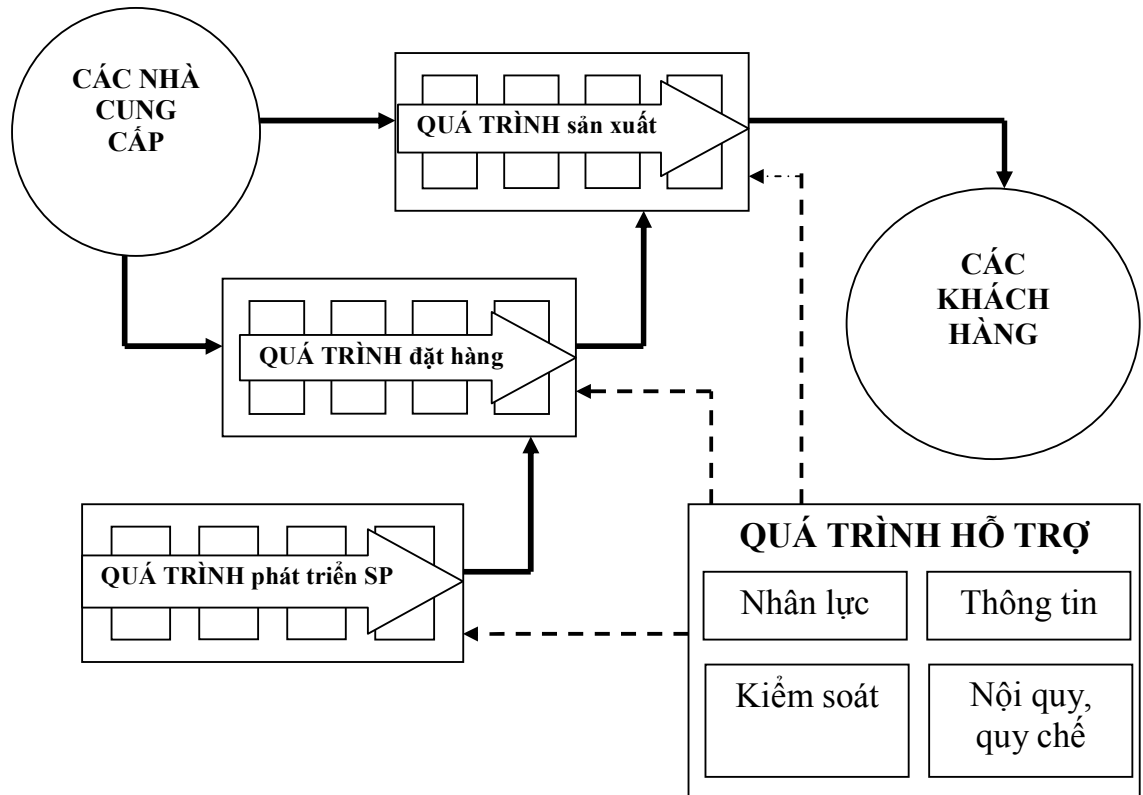
Thứ tư, về động lực. Với xu thế hiện nay, công ty may đã chuyển sang phối hợp hoạt động theo các nhóm để tạo động lực làm việc cao. Các cá nhân ngoài việc hoàn thành công việc được giao với việc phát huy năng lực cá nhân thì họ còn thực hiện công việc với động lực của nhóm. Giải pháp này đặt vấn đề hình thành các nhóm làm việc, hay các tổ đội thực hiện các quá trình kinh doanh đặt ra để đạt hiệu quả cao.

Thứ năm, về lao động. Ở mô hình này có thêm những chuyên gia có kỹ năng chuyên nghiệp trong quản lý và thực hiện nên các doanh nghiệp may cần chú trọng tới những lao động có trình độ tay nghề cao. Trong đó, đặc biệt nên chú trọng đến nhà quản trị chuyên nghiệp trực tiếp tiếp xúc với khách hàng (front-end) và đội ngũ thiết kế (back-end) – lao động được đánh giá là thiếu và yếu hiện nay trong các doanh nghiệp may của Tập đoàn.

3.4.4. Thiết kế quá trình kinh doanh trong các doanh nghiệp may

Xuất phát từ tồn tại là các doanh nghiệp may của VINATEX hiện mới chỉ có một số doanh nghiệp có quá trình kinh doanh, tuy nhiên chưa thật sự bài bản do có nhiều nguyên nhân chủ quan và khách quan. Trên cơ sở tồn tại đó, tác giả xin mạnh dạn đưa ra một số quá trình kinh doanh trong một doanh nghiệp may của VINATEX. Vì đặc trưng công nghệ của các doanh nghiệp đều là công nghệ may, quá trình đặt hàng và sản xuất của các doanh nghiệp may không có sự khác biệt nhau nhiều nên có thể thiết lập chung quá trình

cho các doanh nghiệp may.



Nguồn: Tác giả thiết kế

Hình 3.8: Các quy trình cốt lõi và hỗ trợ trong các doanh nghiệp may của VINATEX

Hình 3.8 cho thấy quá trình cốt lõi của các doanh nghiệp may của VINATEX được xác định là quá trình sản xuất, quá trình đặt hàng, và quá trình phát triển sản phẩm. Còn quá trình hỗ trợ bao gồm các hoạt động về nhân lực, hệ thống thông tin, kiểm soát và hệ thống nội quy, quy chế.

Quá trình đặt hàng được hình thành trên cơ sở các công việc sau khi đã có đơn đặt hàng từ phía khách hàng, thể hiện thông qua nội dung sau đây

- Lập kế hoạch đơn hàng
- Đưa sản phẩm mẫu cho khách hàng
- Lập kế hoạch đơn hàng, doanh thu

- Lập kế hoạch giao hàng, phân phối sản phẩm

Quá trình sản xuất được thực hiện dựa trên kế hoạch của đơn hàng lập ra trong quá trình đặt hàng, bởi vậy chúng có mối quan hệ với nhau giữa hai quá trình này. Quá trình sản xuất bao gồm các công việc

- Thiết kế hoạt động sản xuất, liên quan đến việc bố trí con người, bố trí các xí nghiệp/hoặc các xưởng sản xuất
- Thực hiện hoạt động sản xuất, liên quan đến các thao tác với máy móc thiết bị, để tạo ra sản phẩm từ cắt, may, đến hoàn tất
- Thực hiện hoạt động đảm bảo chất lượng sản phẩm, liên quan đến công tác quản lý chất lượng trong cả quá trình sản xuất và trước khi xuất hàng

Quá trình phát triển sản phẩm là quá trình giúp cho doanh nghiệp liên tục có các sản phẩm mới, đa dạng đáp ứng nhu cầu trên thị trường, nó liên quan đến các công việc:

- Nghiên cứu sản phẩm, nghiên cứu nguyên vật liệu
- Cải tiến sản phẩm
- Thiết kế các mẫu mã đa dạng
- Thử nghiệm và cung cấp sản phẩm

Ba quá trình này đều liên quan tới nhau trong việc thực hiện hoạt động sản xuất kinh doanh của các công ty may. Nhưng muốn các quá trình cốt lõi thực hiện trôi chảy, có hiệu quả thì các quá trình hỗ trợ là không thể thiếu. Thứ nhất, việc xây dựng hệ thống nguồn lực là quá trình hướng tới thiết kế được nguồn nhân lực giỏi cho doanh nghiệp, bố trí được người lao động linh hoạt trong các doanh nghiệp may, đặc biệt là xây dựng đội thực hiện các quá trình ở trên. Thứ hai, hệ thống thông tin là một quá trình thông suốt đảm bảo thông tin trong quá trình cốt lõi từ đặt hàng, sản xuất đến phát triển sản phẩm trong doanh nghiệp. Thứ ba, hệ thống nội quy quy chế là một hệ thống

bao gồm việc xây dựng, thực hiện và kiểm tra giám sát, nhằm đảm bảo cho các quá trình diễn ra theo đúng nguyên tắc và yêu cầu nhất định. Thứ tư, hệ thống giám sát bao gồm hệ thống các tiêu chí để đánh giá, giám sát các hoạt động, các quá trình diễn ra có đúng như kế hoạch, đúng như thực tế nó cần phải diễn ra hay không.

Tóm lại, trên cơ sở thiết kế các quá trình này, tác giả mong muốn có những gợi ý nào đó cho việc xây dựng các quy trình kinh doanh trong doanh nghiệp một cách bài bản để thực hiện.

3.5. Kết luận chương 3

Chương 3 luận án đã tập trung giải quyết các nội dung sau đây:

Thứ nhất, luận án đưa ra các xu hướng phát triển của ngành dệt may trong thời gian tới, trên cơ sở đó, xác định các định hướng của Tập đoàn VINATEX, định hướng tái cơ cấu của các doanh nghiệp may thuộc tập đoàn VINATEX.

Thứ hai, các giải pháp được luận án đề cập tới trên hai nhóm giải pháp cơ bản, giải pháp điều kiện và giải pháp triển khai thực hiện. Mỗi giải pháp, tác giả lại cấu trúc trên cơ sở những lí do đưa ra giải pháp, nội dung giải pháp, điều kiện thực hiện giải pháp và lợi ích mà giải pháp đem lại. Mỗi giải pháp đề cập tới hướng giải quyết những vấn đề còn tồn tại được đánh giá tại chương 2. Các giải pháp này được xây dựng trên cơ sở nền tảng lý luận và thực tiễn, như một gợi ý đối với các doanh nghiệp may của VINATEX nhằm hoàn thiện quá trình tái cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp này.

KẾT LUẬN

Qua việc nghiên cứu các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam và vấn đề đặt ra hiện nay với các doanh nghiệp là tái cơ cấu các doanh nghiệp. Tác giả đã lựa chọn đề tài “Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam” là luận án tiến sỹ. Mong muốn của tác giả được đóng góp một phần vào quá trình đổi mới các doanh nghiệp ở Việt Nam trên góc độ tái cơ cấu.

Luận án đã nghiên cứu trên 3 chương với các nội dung chính sau đây:

- Chương 1, với mục đích làm rõ cơ sở lý luận về vấn đề tái cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp, tác giả đã đưa ra các khái niệm, các quan điểm về quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp hiện nay. Trên cơ sở đó, chương 1 tiếp cận đến các khái niệm về quá trình kinh doanh, tái cơ cấu quá trình kinh doanh, tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Mục đích nghiên cứu của luận án là tiếp cận tới tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp trên cơ sở thiết kế các quá trình kinh doanh, từ đó thay đổi cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị. Ngoài ra, để có cơ sở áp dụng vào các doanh nghiệp ở Việt Nam, tác giả cũng đề cập tới những trường hợp đã tái cơ cấu thành công và thất bại để rút ra những bài học kinh nghiệm cho mình.

- Chương 2 luận án đã phân tích thực trạng quá trình tái cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt May Việt Nam. Luận án giới thiệu ngành và vai trò cũng như sự đóng góp của VINATEX trong sự phát triển của ngành Dệt may Việt Nam..

Thứ hai, luận án phân tích và mổ xẻ cơ cấu tổ chức của VINATEX trước và sau khi tái cơ cấu chuyển đổi sang mô hình tập đoàn. Việc phân tích này cho thấy một bản đánh giá về tính phù hợp, chưa phù hợp đối với mô hình tổ chức tập đoàn ở Việt Nam. Trên cơ sở đó, xem xét mối quan hệ giữa tập đoàn

các các công ty may, trong tập đoàn, ảnh hưởng tới tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp may. Luận án nghiên cứu hai công ty may điển hình trong việc tiến hành tái cơ cấu tổ chức bộ máy. Tổng công ty may 10 – công ty cổ phần thì tái cơ cấu theo hướng hình thành các quá trình kinh doanh rất cụ thể, chi tiết. Tổng công ty cổ phần Đức Giang thì có một quá trình tái cơ cấu dựa trên việc xây dựng các mô hình cơ cấu tổ chức áp dụng theo các giai đoạn khác nhau. Trên cơ sở đó, luận án đánh giá những kết quả và tồn tại, nguyên nhân làm cơ sở cho chương 3 đưa ra kiến nghị và giải pháp.

- Chương 3 luận án đưa ra các xu hướng phát triển của ngành dệt may trong thời gian tới, xác định các định hướng của Tập đoàn VINATEX, định hướng tái cơ cấu của các doanh nghiệp may thuộc tập đoàn VINATEX. Trên cơ sở đó, các giải pháp được luận án đề cập tới trên hai nhóm giải pháp cơ bản, giải pháp điều kiện và giải pháp triển khai thực hiện. Mỗi giải pháp, tác giả lại cấu trúc trên cơ sở những lí do đưa ra giải pháp, nội dung giải pháp, điều kiện thực hiện giải pháp và lợi ích mà giải pháp đem lại.

Như vậy, với kết cấu 3 chương, tác giả mong muốn được nghiên cứu về vấn đề tái cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp may của tập đoàn Dệt may Việt Nam, và rút ra những đánh giá, kết luận có ích cho thực tế.

Do trình độ còn có hạn, luận án sẽ còn có rất nhiều điểm thiếu sót. Kính mong các nhà nghiên cứu, các thầy giáo, cô giáo, cùng các độc giả đọc và đóng góp ý kiến đề luận án của Nghiên cứu sinh được hoàn thiện hơn, đóng góp được nhiều cho thực tế của các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và doanh nghiệp May của VINATEX nói riêng.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Danh sách các công ty của VINATEX

KHỐI CƠ QUAN CHỨC NĂNG, THAM MƯU GIÚP VIỆC

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1. Văn phòng Tập đoàn | 2. Ban Tài chính kế toán |
| 3. Ban Kỹ thuật đầu tư | 4. Ban Nghiên cứu và Xúc tiến thị trường |
| 5. Ban Quản lý nguồn nhân lực | 6. Ban Thông tin và Truyền Thông |
| 7. Ban Cổ phần hoá | 8. Ban Pháp chế |

KHỐI CƠ QUAN TRUYỀN THÔNG

- | | |
|--|-------------------------|
| 1. Tạp chí Dệt may & Thời trang Việt Nam | 2. Tạp chí Mốt Việt Nam |
|--|-------------------------|

KHỐI CÁC ĐƠN VỊ NGHIÊN CỨU, ĐÀO TẠO

- | | |
|---|--|
| 1. Trường CĐ CN Dệt May Thời trang Hà Nội | 2. Trường CĐ KT-KT VINATEX Tp.HCM |
| 3. Trường CĐ Nghề KT-KT VINATEX | 4. Viện Dệt May |
| 5. Viện mẫu Thời trang (FADIN) | 6. Viện Nghiên cứu Bông và Phát triển Nông nghiệp Nha Hồ |
| 7. Trung tâm Y tế Dệt May | 8. Trường CĐ Nguyễn Tất Thành |
| 9. Trường CĐ Nghề Long Biên | |

KHỐI ĐƠN VỊ CỔ PHẦN

- | | |
|--|---|
| 1. Cty TNHH 1 thành viên Dệt 8/3 | 2. Cty Đầu tư Xây dựng An Thịnh - VINATEX |
| 3. Cty CP Nguyên phụ liệu Dệt May Bình An | 4. Cty CP May Bình Minh (Bigamex) |
| 5. Cty CP Đầu tư và Phát triển Bình Thắng | 6. Cty CP Bông Việt Nam |
| 7. Cty CP May Chiến Thắng (Chigamex) | 8. Cty CP Chứng khoán Gia Quyền |
| 9. Cty CP May Đáp Cầu | 10. Cty CP Đầu tư VINATEX |
| 11. Cty CP Dệt May Đông Á (Dagatex) | 12. Cty CP May Đồng Nai (Donagamex) |
| 13. Cty Dệt kim Đông Phương (Dopimex) | 14. Cty TNHH 1 thành viên Dệt kim Đông Xuân (Doximex) |
| 15. Tổng Cty Đức Giang-CTCP (Dugarco) | 16. Cty CP Cơ khí May Gia Lâm |
| 17. Cty CP Dệt Công nghiệp Hà Nội (Haicatex) | 18. Cty CP May Hồ Gươm (Hogarco) |
| 19. Cty CP Hợp tác Lao động và Thương mại | 20. Cty CP Dệt May Huế (Hutexco) |

- 21.Cty CP May Hưng Yên (Hugarco) 22.Cty CP May Hữu Nghị (Hugamex)
 23.Cty TNHH 1 thành viên TM Thời trang DM VN (VFC) 24.Cty CP Len Việt Nam (LENVIET)
 25.Tổng Cty May 10-CTCP (Garco 10) 26.Cty CP Dệt lụa Nam Định (Nasilkemex)
 27.Cty CP May Nam Định (Nagaco) 28.Cty CP SX KD Nguyên liệu Dệt May Việt Nam
 29.Cty CP Phát triển Hạ tầng Dệt May Phố Nối 30.Cty CP Sợi Phú Bài (Sjscphubai)
 31.Cty CP Đầu tư Phước Long (Fultex) 32.Cty CP May Phương Đông (Fugamex)
 33.Cty CP SX Xuất nhập khẩu Dệt May (VINATEX-IMEX) 34.Cty Tài chính Dệt May (TFC)
 35.Cty TNHH May mặc xuất khẩu Tân Châu 36.Cty CP Tư vấn xây dựng và Dịch vụ đầu tư
 37.Cty CP Thương mại Dệt May Tp.HCM 38.Tổng Cty Việt Thắng-CTCP (Vicotex)
 39.Cty CP VINATEX Đà Nẵng 40.Cty CP VINATEX Land
 41.Cty CP Truyền thông VINATEX Media 42.Cty Hợp tác Kinh doanh VINATEX OJ
 43.Cty CP Đầu tư VINATEX Tân Tạo 44.Cty CP Dệt Vĩnh Phú (Vifutex)
 45.Trung tâm Xử lý nước thải Khu CN Dệt May Phố Nối 46.Cty CP Nhuộm và Hoàn tất vải VINATEX (Vinafa.JSC)
 47.Tổng Cty CP Dệt May Hà Nội (Hanosimex) 48.Tổng Cty CP Dệt May Hoà Thọ (Hotexco)
 49.Tổng Cty CP Dệt May Nam Định (Natexco) 50.Tổng Cty May Nhà Bè-CTCP (NBC)
 51.Tổng Cty CP Phong Phú (Phong Phu Corp) 52.Tổng Cty CP May Việt Tiến (Vtex)

KHỐI ĐƠN VỊ LIÊN DOANH, LIÊN KẾT

1. Cty CP May Bình Định 2. Cty CP Cơ khí Thủ Đức
 3. Cty CP 1-5 Hưng Yên 4. Cty CP Đầu tư và Thương mại TNG
 3. Cty CP Du lịch Dệt May 6. Cty CP May Đông Mỹ
 7. Cty CP Dệt Đông Nam (Donatexco) 8. Cty CP Đồng Tiến
 9. Tổng Cty Khoáng sản và Thương mại Hà Tĩnh 10.Cty CP May Hải Nam
 11.Cty CP May Hoà Bình 12.Cty CP Dệt May Hoàng Thị Loan
 13.Cty CP May và Dịch vụ Hưng Long 14.Cty CP Len Hà Đông

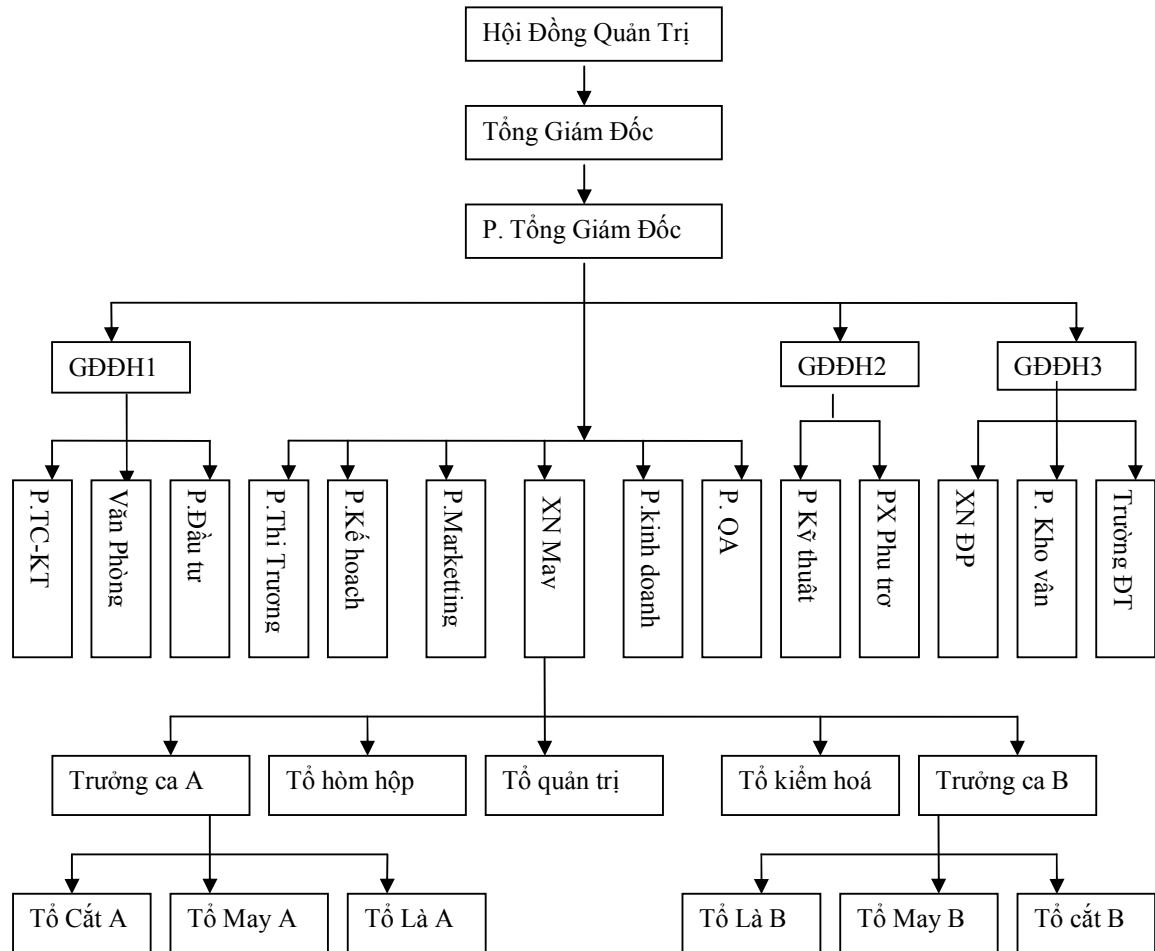
- 15.Cty CP May 9
 - 17.Cty CP Dệt May Nha Trang
 - 19.Cty TNHH May Nhật Tân
 - 21.Cty CP May Phương Nam
 - 23.Cty CP May Sơn Việt

 - 25.Cty CP May Dây Đô
 - 27.Cty CP Tiên Hưng
 - 29.Cty TNHH Dệt Thái Tuấn
 - 31.Cty CP May Thăng Long (Thaloga)
 - 33.Cty CP Sợi Trà Lý

 - 35.Cty TNHH Trương Đô Thành
 - 37.Cty CP May Việt Thịnh
- 16.Cty CP May xuất khẩu Ninh Bình
 - 18.Cty CP Phụ liệu May Nha Trang
 - 20.Cty CP Đầu tư Dệt Phước Thịnh
 - 22.Cty CP May Sông Tiền
 - 24.Cty TNHH Thương mại Dịch vụ và Sản xuất Tân Châu
 - 26.Cty CP Tex-Giang
 - 28.Cty CP May Tiền Tiến
 - 30.Cty CP Thành Châu
 - 32.Cty CP Dệt May Thăng Lợi (Vigatexco)
 - 34.Cty Liên doanh Giao nhận Vận tải Trimax
 - 36.Cty CP Việt Hưng
 - 38.Cty CP Đầu tư và Phát triển Thiên Nam

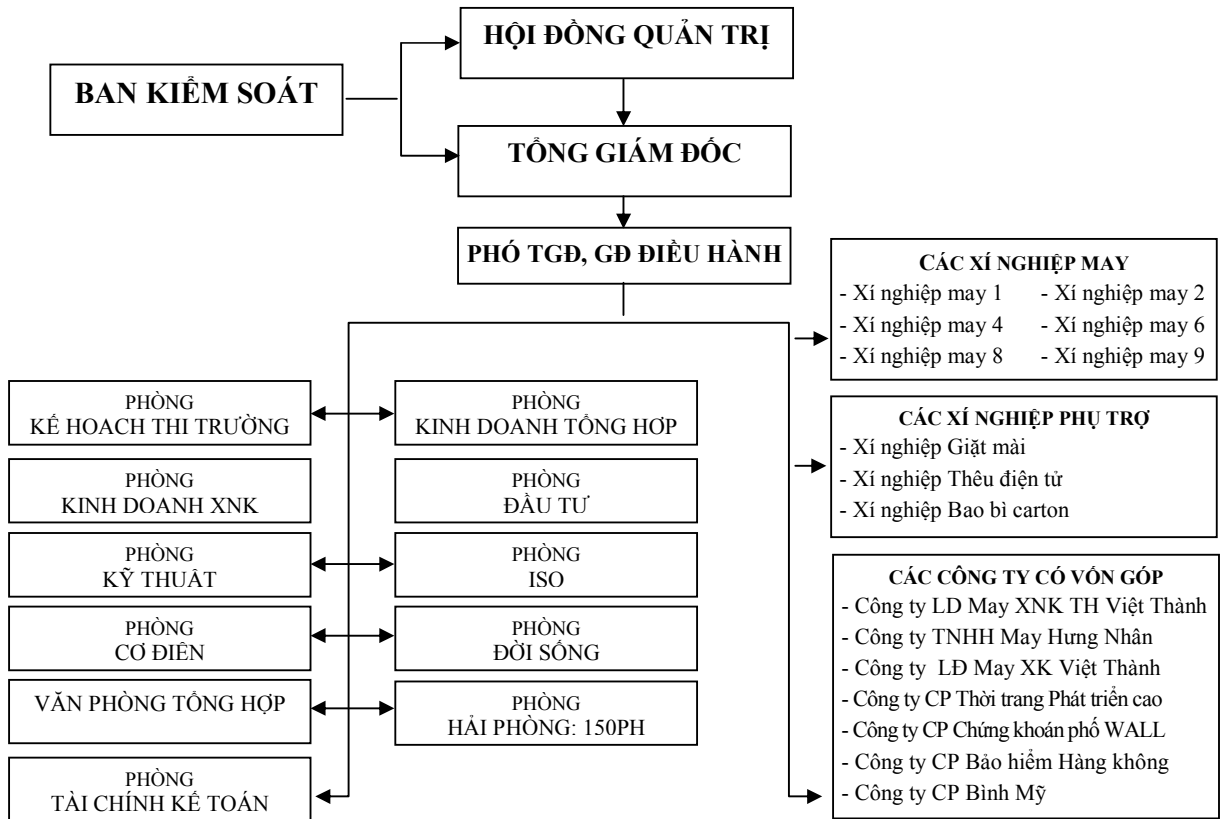
Nguồn: Tập đoàn VINATEX

Phụ lục 2: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty May 10 trước 2010

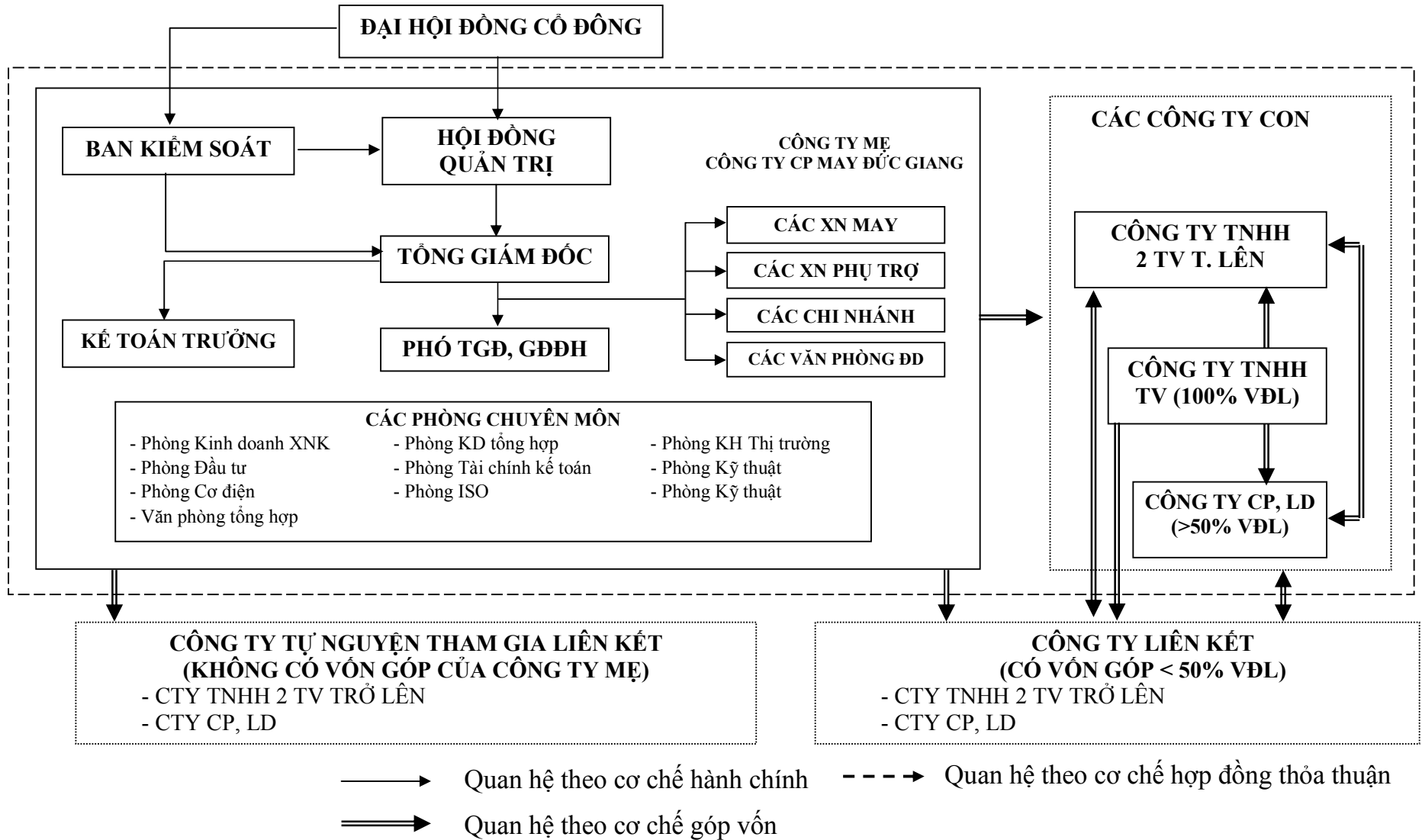


Nguồn: Phòng tổ chức lao động

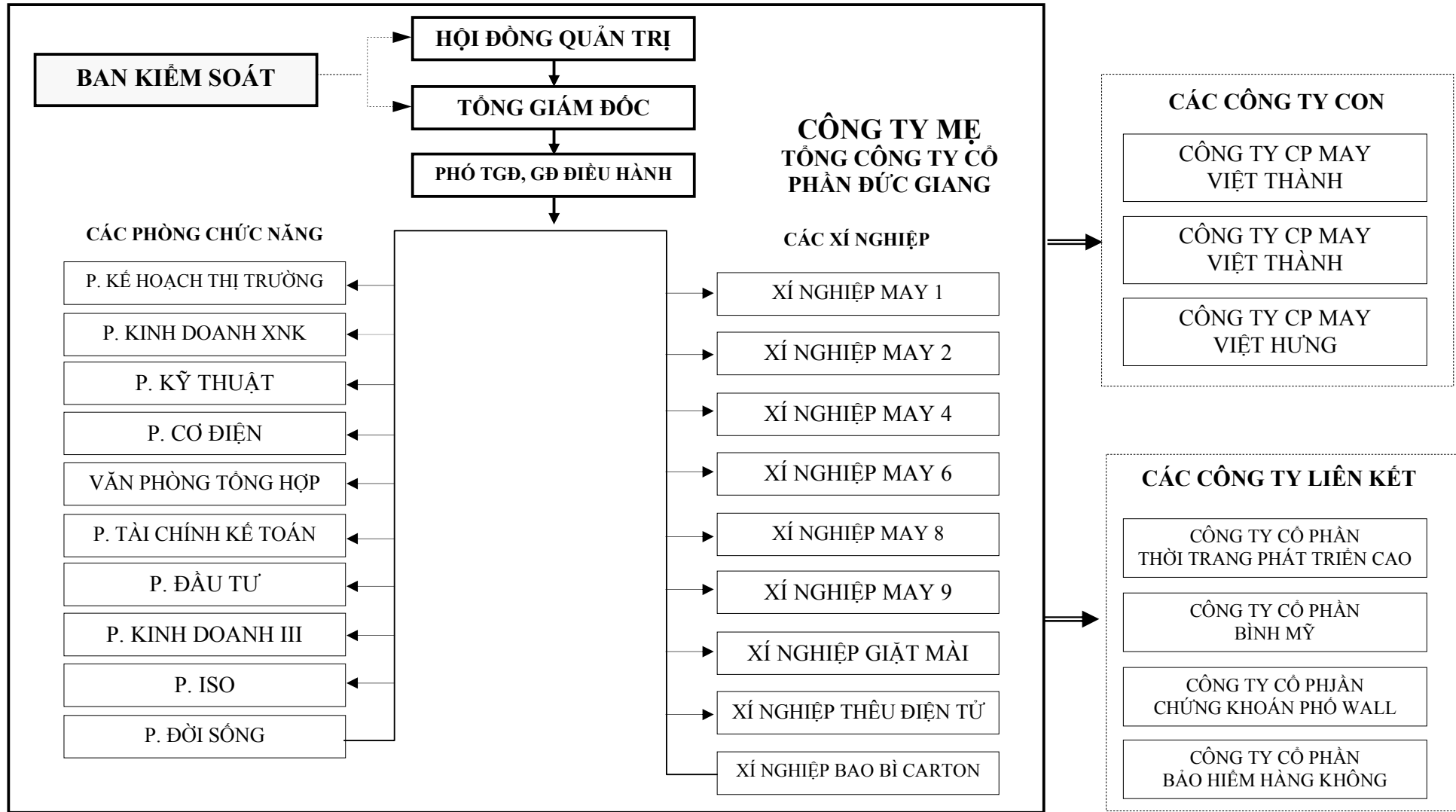
Phụ lục 3: Sơ đồ cơ cấu tổ chức công ty CP May Đức Giang trước khi xây dựng đề án 2008



Phụ lục 4: Sơ đồ mô hình tổ hợp Công ty mẹ - Công ty



Phụ lục 6: Tổ hợp công ty mẹ công ty con Giai đoạn I (Hiện tại 2008)

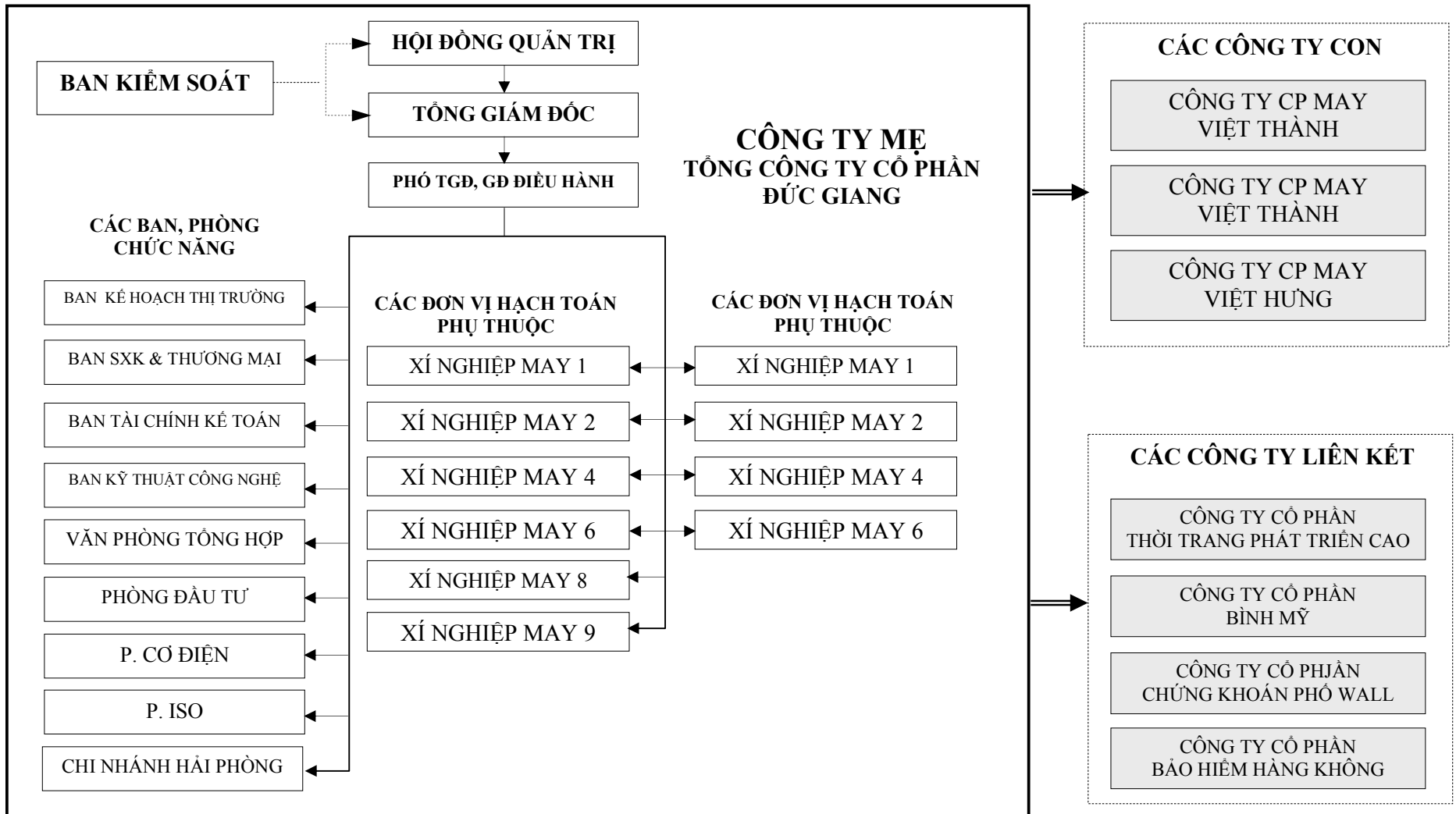


Ghi chú: ———→

-----→ Quan hệ giám sát

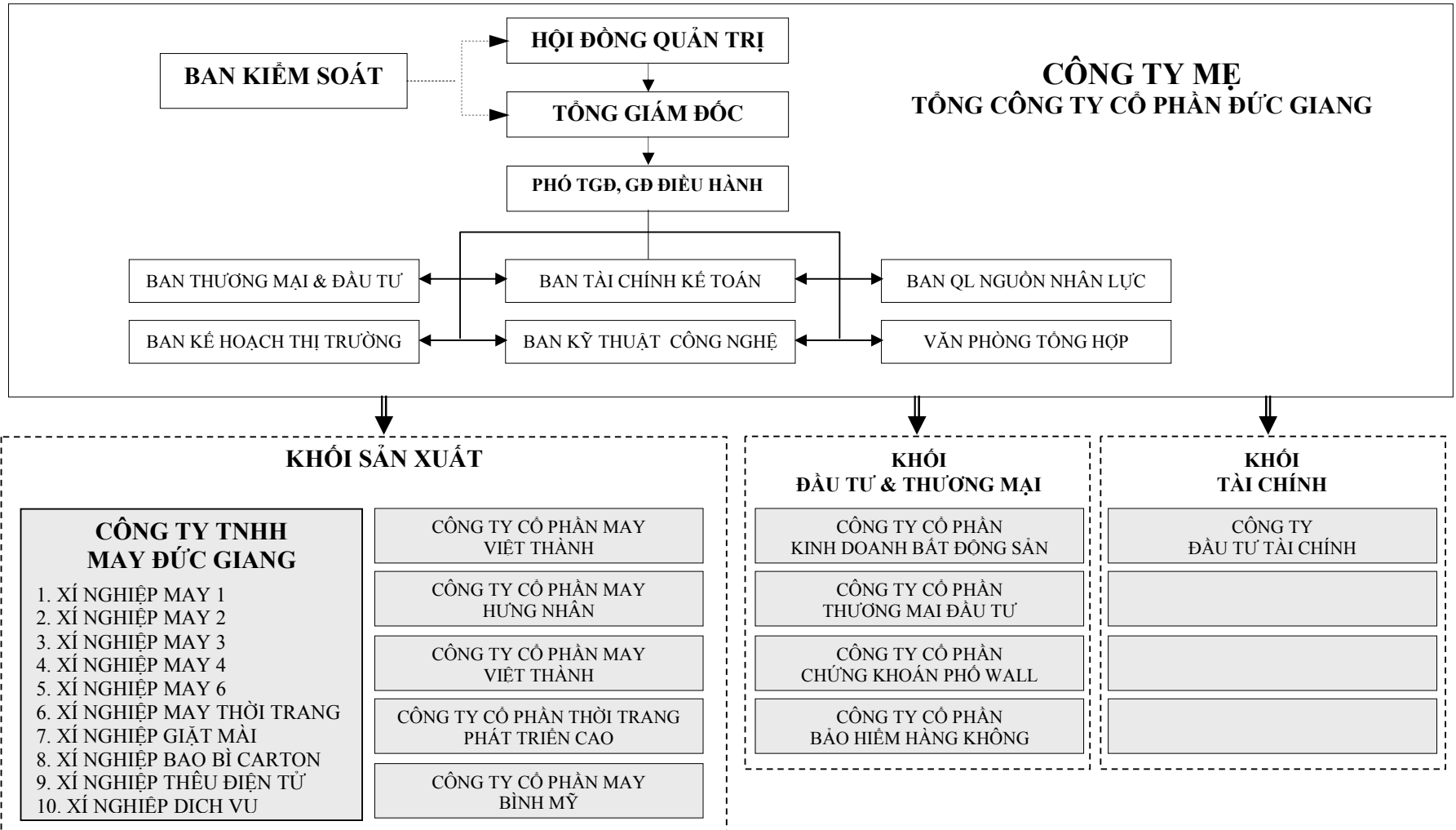
====> Quan hệ đầu tư vốn

Phụ lục 8: Tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Giai đoạn II (Hiện tại 2009 - 2010) 180



Ghi chú: → Quan hệ hành chính ⇨ Quan hệ giám sát ⇨⇨ Quan hệ đầu tư vốn

Phụ lục 10: Tổ hợp Công ty mẹ - Công ty con Giai đoạn III (2011 - 2015)



DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CỦA TÁC GIẢ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Ngô Thị Việt Nga (2010), “Quá trình kinh doanh – cơ sở để tiến hành tái cấu trúc doanh nghiệp”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (Số 22) tháng 11/2010, trang 32-33.
2. Ngô Thị Việt Nga (2010), “Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong điều kiện hội nhập”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (Số 154) tháng 4/2010, trang 62-63,74.
3. Ngô Thị Việt Nga (2009), “Ứng xử của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trước khủng hoảng kinh tế thế giới”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (Số kỳ 2) tháng 7/2009, trang 67-68,76.
4. Ngô Thị Việt Nga (2007), “Tập đoàn kinh tế, một xu hướng đổi mới doanh nghiệp Nhà nước”, *Tạp chí doanh nghiệp đầu tư nước ngoài*, (Số 12) tháng 4/2007.
5. Ngô Thị Việt Nga (2007), “Tái cơ cấu doanh nghiệp – một hướng nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp trong thời kì hội nhập”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (Số kỳ 118) tháng 4/2007, trang 47-48,51.
6. Ngô Thị Việt Nga (2006), “Mô hình kim cương với lợi thế cạnh tranh của một quốc gia (hoặc vùng)”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, tháng 10/2006.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG VIỆT

1. Bộ Công Thương (2008), *Quy hoạch phát triển ngành dệt may Việt Nam đến năm 2015, tầm nhìn đến năm 2020*, Hà Nội.
2. Bộ Kế hoạch và đầu tư (2009), *Kỷ yếu diễn đàn Tái cấu trúc và phát triển doanh nghiệp Nhà nước*, Hà Nội.
3. Nguyễn Văn Dung (2009), *Tái thiết kế doanh nghiệp*, NXB Giao thông Vận tải, Hà Nội.
4. Diễn đàn doanh nghiệp (2006), “Thiết kế cơ cấu tổ chức” Số ngày 23/6/2006, <http://dddn.com.vn>.
5. Nguyễn Thành Độ, Nguyễn Ngọc Huyền (2009), *Giáo trình Quản trị Kinh doanh*, NXB ĐH KTQD, Hà Nội.
6. Hoàng Văn Hoan (2008), “Tái cấu trúc doanh nghiệp một tất yếu khách quan”, *Tạp chí Nhà quản lý*, (Số 65) tháng 11/2008, trang 10-13.
7. Thu Hiền - Quân Ngọc - Hải Thanh (2009), “Tái cấu trúc: đi trước một bước”, www.baomoi.com, báo điện tử ngày 27/11/2009.
8. Nguyễn Ngọc Huyền (2008), *Giáo trình Khởi sự Kinh doanh và Tái lập doanh nghiệp*, NXB ĐH KTQD, Hà Nội.
9. Hiệp hội dệt may Việt Nam (2011), “Chủng loại và kim ngạch xuất khẩu hàng dệt may sang EU 5 tháng năm 2011”, www.vietnamtextile.org, báo điện tử số ngày 06/7/2011.
10. Hiệp hội dệt may Việt Nam (2011), “Nhập khẩu hàng dệt may của EU từ Việt Nam 11 tháng 2010”, www.vietnamtextile.org, báo điện tử số ngày 18/01/2011.
11. Nguyễn Hữu Lam (2009), “Tài liệu Tái cấu trúc tổ chức”, website: www.cemd.ueh.edu.vn.

12. Tăng Long (2009), “Tái cấu trúc doanh nghiệp: bài học từ Sunbeam”, *Tạp chí Nhịp cầu đầu tư* (số 125), tháng 4/2009, trang 36-38.
13. Michael Hammer and Champy, Vũ Tiến Phúc dịch (2006), *Tái lập Công ty*, NXB trẻ, Hà Nội
14. Nguyễn Minh – Bảo Hân, “Thời điểm tái cấu trúc doanh nghiệp” - <http://www.doanhnhan360.com>
15. Ngô Thị Việt Nga (2010), “Quá trình kinh doanh – cơ sở để tiến hành tái cấu trúc doanh nghiệp”, *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (Số 22) tháng 11/2010, trang 32-33.
16. Ngô Thị Việt Nga (2010), “Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trong điều kiện hội nhập”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (Số 154) tháng 4/2010, trang 62-63,74.
17. Ngô Thị Việt Nga (2019), “Ứng xử của các doanh nghiệp dệt may Việt Nam trước khủng hoảng kinh tế thế giới”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (Số kỳ 2) tháng 7/2009, trang 67-68,76.
18. Ngô Thị Việt Nga (2019), “Tập đoàn kinh tế, một xu hướng đổi mới doanh nghiệp Nhà nước”, *Tạp chí doanh nghiệp đầu tư nước ngoài*, (Số 12) tháng 4/2007.
19. Ngô Thị Việt Nga (2009), “Tái cơ cấu doanh nghiệp – một hướng nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp trong thời kì hội nhập”, *Tạp chí Kinh tế và phát triển*, (Số kỳ 118) tháng 4/2007, trang 47-48,51.
20. Nguyễn thị Nguyệt (2009), “Mô hình quản trị 1.10 hay 10.10”, *Nhịp cầu đầu tư*, www.nhipcaudautu.vn, tháng 7/2009.
21. Phòng thương mại và công nghiệp Việt Nam VCCI (2011), *Một số xu hướng tái cấu trúc doanh nghiệp Việt Nam*, NXB Thông tin và truyền thông, Hà Nội.

22. Paul H. Allen, Nguyễn Tiến Dũng biên dịch(2009), *Tái lập Ngân hàng*, NXB Thanh Niên, Hà Nội.
23. Quyết định của Thủ tướng Chính phủ số 36/2008/QĐ-TTg chiến lược phát triển ngành công nghiệp Dệt may Việt Nam đến năm 2015, định hướng đến năm 2020 .
24. Bartlomej Seidel (2007), chuyên gia tư vấn cơ cấu doanh nghiệp công ty TNHH Tinh Vân ERP, “Tái cơ cấu quá trình kinh doanh”, <http://tve.tinvan.com>
25. Shoshanah Cohen và Joseph Roussel (2009), *Quản trị chiến lược chuỗi cung ứng*, NXB Lao động xã hội, Hà Nội.
26. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2006), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu*, NXB, Hà Nội.
27. Trọng Tú-Bảo Hương (2009), “Tái cấu trúc mô hình nào cho doanh nghiệp Việt?”, *Tạp chí Nhịp cầu đầu tư*, (Số 126) tháng 4/2009.
28. Tái cơ cấu Pacific Airlines: Tiết kiệm 130 tỷ đồng chi phí/năm”- Theo Thời báo kinh tế Sài gòn, <http://vietbao.vn>
29. Tập đoàn Dệt May Việt Nam (2005), *Đề án thí điểm chuyển đổi Tổng công ty Dệt – may Việt Nam thành Tập đoàn Dệt may Việt Nam*, Hà Nội.
30. Tổng cục thống kê (2010), *Doanh nghiệp Việt Nam 9 năm đầu thế kỉ 21*, NXB Thống kê, Hà Nội.
31. Tổng cục thống kê, “Một số mặt hàng xuất khẩu phân theo nước và vùng lãnh thổ chủ yếu sơ bộ năm 2010”, www.gso.gov.vn.
32. Trung tâm xúc tiến thương mại và đầu tư Thành phố Hồ Chí Minh (2006), *Tài liệu nghiên cứu ngành hàng dệt may Việt Nam*, Tp HCM.
33. Trương Hồng Trình, Nguyễn Thị Bích Thu, Nguyễn Thanh Liêm (2010), “Tiếp cận chuỗi giá trị cho việc nâng cấp ngành dệt may Việt

- Nam”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, (Số 2), 2/2010.
34. Viện dệt may (2008), *Quy hoạch dệt may đến 2015, định hướng đến 2020*, Hà Nội.
35. Viện nghiên cứu kinh tế quản lý trung ương (2005), *Đề án hình thành và phát triển tập đoàn kinh tế trên cơ sở tổng công ty Nhà nước*, Hà Nội.

TIẾNG ANH

36. Martyn A.Ould (1995), *Business process: modelling and analysis for re-engineering improvement*, John Wiley & Sons Inc.
37. Michael Blatz, Karl-J.Kraus, Sascha Haghani (2006), *Corporate Restructuring: Finance in Times of Crisis*, Springer, USA.
38. Richard M. Burton, Bo H. Eriksen, Dorte Døjbak Håkonsson, Thorbjørn Knudsen, Charles C. Snow (2008), *Designing Organizations 21st Century Approaches*, Springer, USA.
39. Bruno Dallago and Ichiro (2007), *Restructuring and Governance in Transition Economies*, Palgrave Macmillan, New York.
40. Dr. Stephen L. Ghan, Chung For Choi (1997), “A conceptual and analytical framework for business process reengineering”, *International Journal of Production Economics*.
41. T.H.Davenport (1993), *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
42. Stuart C. Gilson (2001), *Creating value through corporate restructuring: case studies in bankruptcies, buyouts, and breakups*, John Wiley & Sons Inc.
43. Amy Kates & Jay R. Galbraith (2007), *Designing your organization*,

using the Star Model to solve 5 critical design Challenge, Jossey-Bass Publishers, Sanfacisco.

44. Thomas Navarro (2000), *Restructuring your organization*, Lakewood, Colorado.
45. Arthur R. Tenner Irving J. De Toro (2008), *Process Redesign*, Prentice Hall
46. Jorma Papinniemi (1999), "Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing", *International Journal of Production Economics*.
47. Michael Pomerleano William Shaw (2005), *Corporate Restructuring: Lesson from Experience*, the Worlbank.