

# NĂNG SUẤT CHẤT LƯỢNG – YẾU TỐ QUYẾT ĐỊNH SỰ TỒN TẠI VÀ PHÁT TRIỂN CỦA DOANH NGHIỆP DỆT MAY

Trong một cuộc hội thảo do Trung tâm Năng suất Việt Nam tổ chức với chủ đề “Nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm hàng hóa ngành công nghiệp”, một lãnh đạo ngành dệt may đã khẳng định: năng suất chất lượng là yếu tố quyết định sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp dệt may Việt Nam hiện nay. Thông điệp trên đã khẳng định chính sách chất lượng của ngành dệt may nước ta trên con đường chinh phục và trở thành 1 trong 3 nước xuất khẩu dệt may hàng đầu thế giới.

## Vài nét về ngành công nghiệp dệt may

Trong những năm qua, ngành dệt may Việt Nam đã có những bước phát triển mạnh mẽ, đóng góp ngày càng lớn và trở thành ngành kinh tế quan trọng của đất nước. Hàng công nghiệp dệt may đã và đang thâm nhập sâu vào thị trường thế giới, góp phần đáng kể vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước, giúp Việt Nam luôn nằm trong nhóm các quốc gia dẫn đầu về kim ngạch xuất khẩu dệt may. Từ năm 2009 đến 2011, giá trị sản xuất của ngành công nghiệp dệt may chiếm 4-5% giá trị sản xuất công nghiệp của cả nước. Hàng năm, ngành thu hút hàng triệu lao động, tạo công ăn việc làm, nâng cao đời sống người lao động, góp phần ổn định xã hội. Xuất khẩu của ngành công nghiệp dệt may luôn tăng qua các năm, bình quân giai đoạn 2006-2010 tăng 18,6%/năm. Năm 2010, Việt Nam đứng trong top 5 các nước xuất khẩu dệt may hàng đầu của thế giới. Năm 2011, giá trị xuất khẩu đạt 15,6 tỷ USD, tăng 38% so với năm trước và lọt vào top 3 nước xuất khẩu dệt may của thế giới.

## Hiện trạng công tác quản lý năng suất chất lượng

### Một kết quả đạt được

Công tác quản lý năng suất chất lượng tại các doanh nghiệp trong Tập đoàn dệt may đã được quan tâm đầu tư từ nhiều năm trở lại đây. Thực tế cho thấy, nhiều doanh nghiệp đã ý thức được việc nâng cao năng suất chất lượng là hoạt động tạo giá trị gia tăng, nên đã áp dụng rất nhiều hình thức:

- *Áp dụng tiêu chuẩn quốc tế, xây dựng và áp dụng tiêu chuẩn quốc gia (TCVN)*

Trong thời gian qua, hệ thống tiêu chuẩn áp dụng tại các đơn vị trong ngành dệt may ngày càng được hoàn thiện và ở hai dạng chính: một là hệ thống các tiêu chuẩn quản lý; hai là các tiêu chuẩn về chất lượng sản phẩm và các tiêu chuẩn về phương pháp thử.

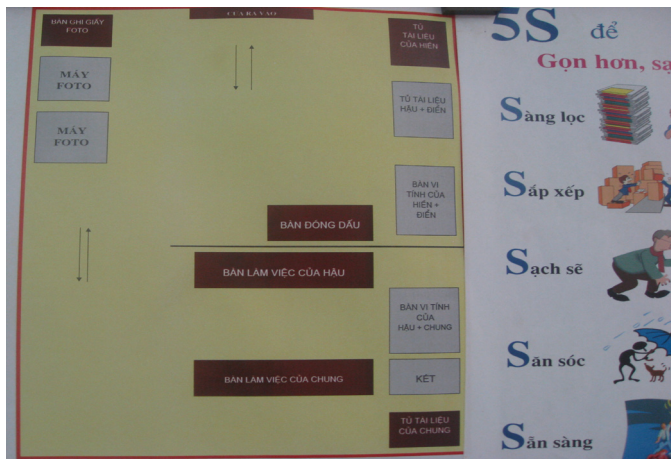
+ Về hệ thống các tiêu chuẩn quản lý, các doanh nghiệp dệt may hiện đang áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001-2000, hệ thống quản lý môi trường ISO 14000, hệ thống trách nhiệm xã hội SA8000, hệ thống quản lý phòng thí nghiệm ISO/IEC 17025... Nhiều doanh nghiệp

trong Tập đoàn còn thành công trong việc áp dụng tích hợp cả 3 hệ thống: ISO 9001-2000, ISO 14000, SA 8000 (như May Đức Giang, May Hưng Yên, Dệt may Thăng Lợi, Dệt Việt Thăng...).

+ Về hệ thống các tiêu chuẩn chất lượng sản phẩm và phương pháp thử, các doanh nghiệp xuất khẩu chủ yếu sử dụng các tiêu chuẩn theo yêu cầu của khách hàng trong chuỗi cung ứng của họ. Đó là các tiêu chuẩn quốc tế đang được sử dụng rộng rãi trên thế giới trong lĩnh vực dệt may như: tiêu chuẩn châu Âu (EN), tiêu chuẩn Hoa Kỳ (ASTM và AATCC), tiêu chuẩn Nhật Bản (JIS), hay tiêu chuẩn quốc tế (ISO)...

- *Xây dựng áp dụng tiêu chuẩn cơ sở*

Hiện tại Việt Nam chưa có quy chuẩn kỹ thuật cho các sản phẩm dệt may. Đa số các tiêu chuẩn và phương pháp thử đều được xây dựng trên cơ sở chuyển dịch từ tiêu chuẩn quốc tế, chủ yếu là các tiêu chuẩn của ISO, IEC, JIS... có xem xét đến điều kiện thực tế của Việt Nam, do đó phần lớn đảm bảo được tính hài hòa với tiêu chuẩn khu vực và quốc tế. Bên cạnh đó, tại một số doanh nghiệp, cũng đã tự xây



Một số hình ảnh thực hành 5S của doanh nghiệp dệt may Việt Nam

dụng cho đơn vị mình những tiêu chuẩn kỹ thuật riêng (tiêu chuẩn cơ sở) cho: áo sơ mi, quần âu, áo jacket. Ví dụ như Tổng công ty may Nhà Bè đã xây dựng được các tiêu chuẩn kỹ thuật cho bộ veston; các công ty dệt đã xây dựng được các tiêu chuẩn kỹ thuật cho: sợi đơn polyester, sợi đơn PE pha bông tỷ lệ 83/17, các chỉ tiêu cho vải dệt thoi, các chỉ tiêu cho vải dệt kim, bộ quần áo thể thao, khăn các loại dệt từ nguyên liệu bông, các tiêu chuẩn quy định về bao gói, nhãn hiệu hàng hóa...

*- Hoạt động áp dụng một số công cụ khác*

Một số đơn vị trong Tập đoàn đã áp dụng Lean và Lean six sigma thành công và mang lại hiệu quả cao, điển hình như Tổng công ty may Việt Tiến. Việt Tiến là đơn vị áp dụng Lean từ năm 2007 nhưng thất bại, không dừng lại, năm 2008 Việt Tiến lại tiến hành áp dụng Lean lần 2 và đã thành công. Kết quả do áp dụng Lean mang lại rất khả quan: tiền lương công nhân tăng, tỷ lệ hàng lỗi giảm, tiết kiệm mặt bằng để đầu tư thêm dây chuyền sản xuất mới mà không phải xây dựng nhà xưởng... Ngoài Việt Tiến còn có các đơn vị áp dụng Lean cũng mang lại những thành công nhất định như: May 10, Nhà Bè, Hòa Thọ...

Không thể phủ nhận rằng việc áp dụng các hệ thống tiêu chuẩn trên đã giúp cho công tác quản lý chất lượng tại các đơn vị đi vào nề nếp, góp phần không nhỏ vào việc cải thiện năng suất, chất lượng sản phẩm.

Hầu hết doanh nghiệp dệt may trong Tập đoàn đều xây dựng được định mức kinh tế - kỹ thuật cho sản phẩm của đơn vị ở từng công đoạn như: sợi, dệt, nhuộm hoàn tất và may. Các định mức được xây dựng tập trung vào: định mức nguyên liệu chính; xơ, sợi, vải mộc, vải thành phẩm; định mức về phụ liệu; định mức tiêu hao về điện, nước, than, dầu, lao động... Việc ban hành và thực hiện các định mức kinh tế - kỹ thuật trong doanh nghiệp đã hỗ trợ rất nhiều cho công tác quản lý, giúp nâng cao năng suất cũng như chất lượng sản phẩm dệt may ở từng công đoạn.

### Những tồn tại cần khắc phục

Mặc dù công tác quản lý năng suất chất lượng tại các doanh nghiệp dệt may Việt Nam đã được quan tâm và đã mang lại hiệu quả hơn so với trước đây, nhưng năng suất lao động đạt được vẫn còn thấp hơn so với một số quốc gia trong khu vực (chỉ bằng 1/4 so với Trung Quốc và bằng 1/8 so với Hàn Quốc). Điều này ảnh hưởng rất

lớn đến giá thành và làm giảm tính cạnh tranh của sản phẩm.

Nghiên cứu tại một công ty may mặc lớn trên địa bàn Hà Nội cho thấy: với tay nghề sản xuất 5 năm, ở công đoạn cuốn sườn sản phẩm cho áo sơ mi nam, một nữ lao động mất trung bình 50 giây để hoàn thiện một sản phẩm. Như vậy, tính theo giờ sản xuất, một ngày một công nhân có thể sản xuất được 480 sản phẩm. Nhưng trên thực tế, theo thống kê, công nhân này chỉ sản xuất được 344 sản phẩm. Nguyên nhân được xác định là do việc bố trí các công đoạn sản xuất chưa khoa học, chưa cân đối; thiếu các công cụ khi thao tác vận hành thiết bị; doanh nghiệp chưa có công cụ và phương pháp để đưa ra những tiêu chuẩn đo lường năng lực cho người lao động; quá trình điều hành, tổ chức sản xuất chưa hợp lý đã dẫn đến chưa khai thác hết thời gian làm việc, người lao động còn làm việc riêng, công nhân rời máy, thao tác thừa... Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, hiệu suất lao động của các doanh nghiệp trong ngành dệt may bị giảm đến 30% là do sự yếu kém trong năng lực, kinh nghiệm và kỹ năng của hệ thống quản lý.

Một yếu tố ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất chất lượng là kỹ năng thao tác vận hành của công nhân.

Thông thường, để đào tạo một công nhân may phải mất 3 tháng, công nhân kỹ thuật sợi dệt nhuộm mất 12 tháng. Nhưng thực tế hiện nay do số công nhân được đào tạo chưa bài bản, không đáp ứng nhu cầu phát triển của ngành nên một lực lượng không nhỏ lao động ngành dệt may hiện nay chủ yếu phải tự học, tự đào tạo theo phương thức kèm cặp trong các nhà máy, xí nghiệp là chính. Vì đào tạo không bài bản nên số lao động thay thế hàng năm chất lượng không cao, năng suất lao động thấp hơn nhiều so với lao động đã công tác lâu năm.

Bên cạnh đó, nhận thức về năng suất chất lượng trong lãnh đạo, quản lý và công nhân ở doanh nghiệp còn hạn chế; phong trào năng suất chất lượng còn chung chung, thiếu mục tiêu và các giải pháp cụ thể; đầu tư cho hoạt động nghiên cứu và triển khai (R&D) tại các doanh nghiệp chưa được quan tâm đúng mực; hoạt động nghiên cứu cải tiến, đổi mới sản phẩm chưa theo kịp nhu cầu thị trường; việc ứng dụng các công nghệ quản lý tiên tiến, các kinh nghiệm và công cụ nâng cao năng suất chất lượng chưa được triển khai có hiệu quả. Công tác quản lý chất lượng chưa được định hình ổn định, đặc biệt là cơ chế kiểm soát hàng hóa tiêu thụ trên thị trường trong nước, quản lý chất lượng hàng hóa nhập khẩu chưa được chặt chẽ; chưa tạo ra đội ngũ chuyên gia, tư vấn có năng lực, nhiệt tình để hỗ trợ, tác động đến các doanh nghiệp nhằm nâng cao năng suất chất lượng...

Một điểm hạn chế của các công ty dệt may Việt Nam là rất ít quan tâm tới công tác thử nghiệm cho quản lý chất lượng và thường chỉ thực hiện khi bắt buộc phải tuân thủ. Điều này là do họ không nhận thức được tầm quan trọng của hoạt động thử nghiệm, đồng thời cả vì các lý do tài chính.

### **Các giải pháp để nâng cao năng suất chất lượng ngành dệt may**

Nâng cao năng suất chất lượng cho các doanh nghiệp dệt may cần hướng vào các nội dung chính sau:

*Một là*, chú trọng công tác đào tạo và nâng cao năng lực nguồn nhân lực (bao gồm cả đội ngũ người lao động và quản lý doanh nghiệp).

*Hai là*, tổ chức sản xuất hợp lý: áp dụng các phương pháp thực hành tốt, các công cụ quản lý chất lượng tiên tiến như 5S, Lean, Lean six sigma, TPM... hiệu quả trong hoạt động quản lý của doanh nghiệp.

*Ba là*, phát triển sản phẩm. Ngành dệt may Việt Nam cần phải chuyển đổi chiến lược ưu tiên về giá sang các chiến lược tạo sự khác biệt. Mục tiêu chiến lược là đổi mới sản phẩm liên tục (thiết kế sản phẩm, kết hợp giữa chất lượng và marketing). Cần đầu tư cho phát triển sản phẩm như: màu sắc, thiết kế, thêu... để đa dạng hóa sản phẩm và tạo thêm các sản phẩm với giá trị gia tăng cao; đưa ra sản phẩm chất lượng cao (về vải, phụ kiện và hoàn tất), giảm số lượng sản phẩm loại hai. Việc đổi mới sản phẩm và xây dựng lại quy trình sản xuất là điều cốt yếu, và các công ty nên dựa vào một chính sách đổi mới, phát triển công nghiệp và các trung tâm cung cấp dịch vụ. Các kế hoạch nâng cấp cần bao gồm cả các đầu tư hữu hình, tập trung vào những điểm yếu của công ty, thường là trong quy trình sản xuất, cho phép công ty thực hiện được các hoạt động chiến lược cần thiết.

*Bốn là*, nâng cao năng lực quản lý chuỗi giá trị. Tiềm năng để nâng cao giá trị gia tăng trong chuỗi giá trị bao gồm: thiết kế, dệt, nhuộm, cắt may, hoàn tất, bao gói, marketing, truyền thông, logistic và các hoạt động phân phối đến người tiêu dùng cuối cùng - đều cần được thực hiện bởi các doanh nghiệp Việt Nam. Tất cả các công đoạn này không thể được thực hiện bởi cùng một công ty, mà nó phải được phân chia trong số các

công ty tốt, có chuyên môn và có khả năng cạnh tranh. Việc gia tăng quản lý chuỗi giá trị dệt may Việt Nam cần phải đi đôi với việc thiết lập các mối quan hệ kinh doanh với đối tác nước ngoài, bao gồm cả các quan hệ đối tác thương mại, liên doanh, chuyển giao công nghệ...

*Năm là*, quản lý hiệu quả chi phí sản xuất. Các chi phí của quá trình sản xuất cần phải được quản lý và hiệu quả sản xuất phải được đo lường. Tăng cường năng lực sản xuất và thực hành bền vững nhằm loại bỏ các ảnh hưởng tiêu cực của quá trình sản xuất đối với môi trường; sử dụng nước, hoá chất và năng lượng một cách phù hợp, thân thiện với môi trường, đáp ứng các yêu cầu, quy định của Nhà nước và người tiêu dùng. Khuyến khích việc hình thành cụm các công ty nhuộm trong các khu công nghiệp đã có các đơn vị xử lý, cung cấp cơ sở hạ tầng, nhằm giúp công ty có khả năng đáp ứng các điều kiện của Luật Bảo vệ môi trường.

*Sáu là*, tăng cường quản lý chất lượng, hoạt động thử nghiệm, chứng nhận tiêu chuẩn quốc tế và khu vực. Khuyến khích các doanh nghiệp tiếp cận các thông tin yêu cầu của nhà mua hàng quốc tế đối với các tiêu chuẩn về sản phẩm và quy trình sản xuất quốc tế, như ISO 9000, ISO 14000, GOST, REACH và danh mục các chất hạn chế trên sản phẩm dệt may. Các tiêu chuẩn chất lượng phải đi đôi với các chương trình quản lý và chứng nhận chất lượng, nhằm củng cố hình ảnh quốc tế và danh tiếng của các nhà sản xuất dệt may Việt Nam. Có thể đạt được điều này thông qua các trung tâm dịch vụ thử nghiệm và chứng nhận sản phẩm. Bên cạnh hệ thống tiêu chuẩn đã có, cần có chính sách cụ thể để nhanh chóng xây dựng và ban hành các quy chuẩn kỹ thuật trong ngành dệt may (vì hiện nay hệ thống các quy chuẩn kỹ thuật của ngành dệt may chưa được quan tâm đúng mức) ■

PVT