ÁNH SÁNG VÀ CUỘC SỐNG

CƠ QUAN CỦA HỘI CHIẾU SÁNG VIỆT NAM

Công ty cổ phần Bóng đèn Phích nước Rạng Đông: Nỗ lực tăng trưởng bền vững

30/05/2017

**Cty CP Bóng đèn Phích nước Rạng Đông vừa qua chặng đầu tiên (16 tháng) trên đường thực hiện mô hình quản trị chiến lược phát triển bền vững 2016-2020.**
**Nét văn hóa riêng**



Dây chuyền lắp ráp LED Rạng Đông.

Từ năm 1990 đến 2015, nhờ sắp xếp lại lao động, đổi mới cơ chế điều hành, Cty phát triển liên tục, bền vững. Hiếm có Cty nào 26 năm liền doanh thu, nộp ngân sách nhà nước (NSNN), lợi nhuận và thu nhập của người lao động liên tục năm sau cao hơn năm trước. Doanh thu năm 2015 đạt 2.659 tỷ đồng (tăng 360 lần so năm 1990). Năm 1990 Cty còn lỗ, năm 2015 lợi nhuận 126,2 tỷ đồng.
Đại hội Đảng bộ nhiệm kỳ 24 (22/5/2015), Cty nhận thức sâu sắc, đó là vinh quang quá khứ. Mười năm gần đây (2005-2015), tăng doanh thu bình quân chỉ còn 16,5%/ năm, đặc biệt năm 2015 chỉ 2,3%.
Trên thị trường Việt Nam, Rạng Đông phải cạnh tranh hơn 200 đối thủ; trong đó 20 tập đoàn nước ngoài có thương hiệu, thị trường toàn cầu, chuỗi cung ứng, phân phối hoàn thiện, có vốn lớn, khoa học kỹ thuật, quản trị cao cấp, lão luyện thương trường (chưa kể doanh nghiệp FDI còn hưởng ưu đãi riêng). Càng khó hơn, với trên 180 DN nhỏ và một số Cty lớn bỏ sản xuất sang thương mại, mua module sản phẩm LED bán rất rẻ từ Trung Quốc, về VN chỉ cần mấy mỏ hàn điện là có đèn LED bán; nhiều DN nhập cả bao bì mác Việt Nam; lại còn trốn thuế, trốn bảo hiểm, thuê nhân công rẻ, tổ chức gọn nhẹ… Rộng hơn, trong điều kiện kinh tế thế giới khủng hoảng, biến động khó lường ở nhiều thị trường xuất khẩu chính; xu hướng vừa đẩy mạnh tự do hóa thương mại vừa bảo hộ hướng nội…
Năm 2015 doanh thu chỉ tăng 2,3%, nộp NSNN tăng 1,09%, cổ tức nguyên 35%. Năm 2016 doanh thu tăng 10,5%, nộp NSNN tăng 27%, thu nhập CBCNV tăng 14,2% (12 triệu đồng/người-tháng), lợi nhuận tăng 49%, cổ tức tăng từ 35% lên 40% so năm 2015. Năng suất lao động năm 2015 đạt 1,05 tỷ đồng/người, năm 2016 đạt 1,25 tỷ đồng/người. Thế là không ổn.
Cty mời nhiều chuyên gia hàng đầu góp ý kiến. Tổ Tư vấn chiến lược cùng BCH Đảng bộ, cán bộ chủ chốt tìm câu trả lời: Rạng Đông là ai? Đang ở đâu? Muốn tới đâu? Đường nào tới đích?… Từ đó xác định chiến lược, kế hoạch hành động, cụ thể hóa đến mọi cấp trong Cty. Chỉ tiêu tới từng nhân viên hệ thống quản lý. Phân tích hoạt động kinh doanh, quản trị hằng tháng, làm cơ sở trả lương 3Ps.
Hàng trăm buổi đào tạo, thảo luận giữa Tổ Tư vấn với lãnh đạo các cấp của Cty. Thực học, thực làm… Thảo luận tìm giải pháp phù hợp. Hệ thống kế toán quản trị phân tích hoạt động kinh tế tiến hành đều đặn. Hằng tháng đánh giá, xếp hạng tới cấp tổ; kiểm điểm thực hiện chỉ tiêu hướng đến kết quả cuối cùng trên nền tảng ISO-9001:2015.
“Làm theo lời Bác trong mọi việc hằng ngày của mọi người”, thực hiện chỉ tiêu quản trị tiên tiến, đội ngũ chuyên nghiệp. Vừa xây dựng mô hình quản trị chiến lược, vừa SXKD trong hoàn cảnh biến động khó lường.

**“Đổi mới hoặc không tồn tại!”**
Trung tâm R&D Chiếu sáng Rạng Đông hoạt động từ tháng 4/2011, đã quen đưa kết quả nghiên cứu vào thực tế. Xây dựng kế hoạch nghiên cứu 18 tháng. Thêm hàng loạt đối tác mới. Chủ trì đề tài cấp Nhà nước ĐM.06.DN/13, xây dựng hệ thống chiếu sáng nhân tạo sử dụng đèn FL, CFL nhân giống nuôi cấy mô, điều khiển cây thanh long, cây hoa cúc, được đánh giá cao, ứng dụng rộng; sau 4 năm dân trồng thanh long tại Bình Thuận, Tiền Giang, Long An, tiết kiệm được 218 GWh điện, tương ứng 330 tỷ đồng. Đèn CFL Rạng Đông chuyên dụng cho thanh long được một nước châu Á đặt mua. Đầu năm 2017, Trung tâm được làm tiếp dự án FIRST (World Bank tài trợ), chủ trì nghiên cứu thiết kế & công nghệ sản xuất đèn LED…
Hơn năm qua, mấy chục chuyên gia cao cấp Anh, Hàn, Nhật, Mỹ, Việt Nam đào tạo nâng cao trình độ kỹ thuật, quản trị; một số là thành viên tổ Tư vấn quản trị hiện đại. Ba năm nay, 5 lớp cho kỹ sư khá thêm tiếng Anh. Đang chương trình ERP, đào tạo công nghệ thông tin. Cty tạo mọi thuận lợi cho CBCNV nâng cao trình độ.
Từ 2/1/2017, Cty tích hợp, đồng bộ công cụ quản trị tiên tiến, Một trục hai cánh điều hành SXKD. Một trục là Con người Rạng Đông, với chỉ tiêu cụ thể (BSC, KRI, KPI) kiểm điểm hằng ngày, tuần; chấm điểm trả lương 3Ps hằng tháng, tiến tới chuyên nghiệp với “bộ gen 6T”: “Tận tâm – Tận lực – Tự giác – Tự tin – Tự trọng – Trung thực”. CBCNV Rạng là cổ đông tập thể sở hữu đa số cổ phần Cty. Hai cánh là Khoa học quản trị hiện đại, Khoa học & công nghệ tiên tiến.
Cty đang thực hiện ba đột phá chiến lược: Từ “tập trung quản lý sản xuất” chuyển sang “thỏa mãn khách hàng”, từ thuần túy thương mại hàng hóa mở rộng cả thương mại dịch vụ hệ thống giải pháp chiếu sáng xanh và chuyên dụng, mở rộng liên minh khoa học, liên kết cung ứng – sản xuất – phân phối tham gia chuỗi giá trị toàn cầu; Từ Cty công nghệ chuyển sang Cty công nghệ cao, thích ứng cuộc cách mạng công nghiệp lần 4, không ngừng Đổi mới/Sáng tạo, tự động hóa rộng rãi các khâu sản xuất và ứng dụng rộng rãi công nghệ thông tin, hệ thống ERP tích hợp điều hành SXKD, củng cố và phát triển hệ thống kết nối thông minh trên nền tảng dữ liệu lớn và phương tiện truyền thông tích hợp, tạo hệ sinh thái thông tin thích ứng nhanh, kịp thời; Chuyển thành đội ngũ chuyên nghiệp học tập, phát triển, làm chủ tri thức.

|  |
| --- |
| Cty phấn đấu đến năm 2020 doanh thu 4.380 tỷ đồng (tăng 1,5 lần so năm 2016); nâng tỷ trọng kim ngạch xuất khẩu 10,5% hiện nay lên 35% (tăng gần 5 lần), năm 2019 xuất khẩu vào G7; doanh thu sản phẩm công nghệ cao LED & điện tử tăng từ 30 lên 56%; năng suất tăng từ 1,25 lên 2,27 tỷ đồng/người; bứt phá mô hình tăng trưởng; tự động hóa Cty, thích ứng Cách mạng công nghiệp I-4.0. |

Hội nghị CBCNV các cấp trong Cty thảo luận về chiến lược của Cty và từng đơn vị, mục tiêu từng năm; đặt chỉ tiêu KRI, KPI, PI từng quý, tập thể và cá nhân. Cty triển khai cơ chế quản lý mới; Công đoàn phát động “Đổi mới – Sáng tạo – Cải tiến liên tục”…
Trước, chỉ người trực tiếp sản xuất thi đua tăng cường độ, thực hiện cải tiến được gợi ý; bộ máy quản lý thì theo dõi, đánh giá. Nay, cả lãnh đạo Cty cũng phải thực hiện chỉ tiêu Đổi mới sáng tạo – Cải tiến quy trình – Cải tiến tổ chức, cùng thực hiện Kaizen – thay đổi liên tục từ lượng tới chất. Trước, thi đua chỉ cần hoàn thành chỉ tiêu, song nhiều nơi chỉ tiêu hoàn thành mà hiệu quả chung không đạt. Nay, kết quả của Cty biểu hiện thành kết quả cấp dưới. Phân công có địa chỉ; đôn đốc, kiểm điểm hằng ngày, tuần, đánh giá hằng tháng. Cty thành thống nhất quản trị chuỗi giá trị xuyên suốt; liên kết, đồng bộ từ mỗi thành viên đến toàn Cty,  hướng tới mục tiêu chung. Hệ thống trả lương 3Ps tương ứng đóng góp, năng lực, khuyến khích nâng cao hiệu quả. Quý 1/2017, 3 tháng đầu triển khai, kết quả bước đầu rất tốt, được coi là những yếu tố nâng cao chất lượng tăng trưởng, sức cạnh tranh. Về doanh thu tiêu thụ, đạt 100% kế hoạch, tăng 8% so cùng kỳ năm trước, trong khi quý 1/2016 chỉ tăng 2%. Chỉ tiêu doanh thu/đầu người, quý 1/2017 tăng 31,84% so bình quân năm 2016 và liên tục tháng sau cao hơn tháng trước (Tháng 2 tăng 8,5%; tháng 3 tăng 28,9%). Chỉ tiêu giá trị gia tăng, tháng 2 tăng 12,15%; tháng 3 tăng 38,08%; song hành giảm lao động. Chỉ tiêu năng suất, lấy sản lượng quy đổi/công lao động xưởng LED, tháng 1: 377 sản phẩm/công; tháng 2: 423; tháng 3: 433. Trong tổng số mục tiêu tài chính và khách hàng Cty, quý 1 đạt 11, không đạt 3. Trong 135 chỉ tiêu KPI, PI cấp đơn vị, quý 1 đạt 85.
Cuối năm 2016, Cty lập Ban Tự động hóa. Lao động thủ công giản đơn được thay bằng rôbôt. Đang xây mới xưởng LED tự động hóa hoàn toàn, áp dụng thành tựu I-4.0. Ban ứng dụng công cụ ERP tích hợp điều hành SXKD toàn Cty bước đầu hoạt động. Thông số công nghệ, kiểm soát trên dây chuyền được phần mềm lưu giữ, xử lý; đồng thời xây dựng kho dữ liệu kiểm soát độ tin cậy quá trình. Phân bố mật độ năng lượng điện, nhiệt độ; trường vận tốc trong lò điện nấu thủy tinh được mô phỏng bằng 3D. Tạo kho dữ liệu vận hành, tiến tới tự động hóa lò điện nấu thủy tinh…
Cty nhìn nhận: Mục tiêu năm 2020 (doanh thu tăng 1,5 lần, kim ngạch xuất khẩu tăng gần 5 lần, năng suất tăng hơn 1,8 lần so năm 2016, việc thực hiện 3 đột phá chuyển đổi Cty, đột phá khâu xuất khẩu vươn tới một số nước G7 trong khi xu hướng bảo hộ tăng) với Cty còn xa, mà quỹ thời gian đã qua hơn 1/4. Trong bối cảnh biến động khó lường, 2.300 CBCNV Cty nỗ lực bứt phá, với mô hình, cách làm mới; làm ra “những sản phẩm, dịch vụ tử tế”, cạnh tranh thắng các “ông lớn” toàn cầu tại VN và đến được G7, G20.

**P.N.B**

<https://anhsangvacuocsong.vn/cong-ty-co-phan-bong-den-phich-nuoc-rang-dong-no-luc-tang-truong-ben-vung/>