

BÀI TẬP LỚN

MÔN: QUẢN TRỊ SẢN XUẤT

Đề tài:

Chiến lược vận hành dự án Nhà máy sản xuất sản phẩm găng tay gia dụng và găng tay công nghiệp.

GVHD : Bùi Nguyên Hùng

SVTH : Vũ Quốc Huy

Mục lục	Trang
Phần 1: Giới thiệu về công ty	2
A. GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC DỰ ÁN	2
B. MÔ TẢ ĐỊA ĐIỂM DỰ ÁN	2
C. MÔ TẢ TÓM TẮT CÔNG NGHỆ SẢN XUẤT	4
Phần 2: Đánh giá công ty	11
A. Vận hành và năng suất.	11
I. Vấn đề tổ chức sản xuất hàng hóa tại công ty	11
1. Sơ đồ tổ chức sản xuất hàng hoá.	11
2. Chức năng của tổ chức	11
II. Ảnh hưởng của nhà quản lý vận hành trong công ty:	13
III. Thách thức trong quản lý vận hành.	16
1. Thách thức năng suất (The Productivity challenge)	16
2. Thách thức về trách nhiệm xã hội	17
B. Chiến lược vận hành trong môi trường toàn cầu	17
I. Chiến lược toàn cầu của công ty	17
1. Về quản lý dây chuyền cung ứng	18
2. Chiến lược chọn địa điểm	18
3. Những thành quả mang lại cho công ty Showa Việt Nam trong việc vận hành toàn cầu	18
4. Chính sách quan thuế	19
II. Sứ mệnh - chiến lược	19
III. Mô hình SWOT được áp dụng tại Showa Việt Nam	20
IV. Chiến lược vận hành quốc tế	20
Tài liệu tham khảo	21

Phần 1: Giới thiệu về công ty

A. GIỚI THIỆU SƠ LƯỢC DỰ ÁN

1 TÊN DỰ ÁN

NHÀ MÁY SẢN XUẤT SẢN PHẨM GĂNG TAY GIA DỤNG VÀ GĂNG TAY CÔNG NGHIỆP

2 ĐỊA ĐIỂM

KHU CÔNG NGHIỆP VSIP, HUYỆN THUẬN AN, TỈNH BÌNH DƯƠNG

3 CHỦ ĐẦU TƯ

CÔNG TY TNHH SHOWA GLOVES VIỆT NAM

Địa chỉ giao dịch: số 23 đại lộ tự do KCN Việt Nam-Singapore, Thuận An, Bình Dương

Tel : 0650.784622-25

Fax : 0650.784626-29

4 QUÁ TRÌNH HÌNH THÀNH DỰ ÁN:

- Căn cứ luật đầu tư nước ngoài tại Việt Nam năm 1996, luật sửa đổi, bổ sung một số điều của luật đầu tư nước ngoài tại Việt Nam năm 2000 và nghị định số 24/200/NĐ – CP ngày 31 tháng 07 năm 2000 của chính phủ quy định chi tiết thi hành luật đầu tư nước ngoài tại Việt Nam.
- Căn cứ nghị định số 36/CP ngày 24 tháng 04 năm 1997 của chính phủ ban hành quy chế Khu công nghiệp, Khu chế xuất, khu công nghệ cao;
- Căn cứ quyết định số 870/TTg ngày 18 tháng 11 năm 1996 của thủ tướng chính phủ quy định chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn và tổ chức bộ máy của ban quản lý khu công nghiệp Việt Nam – Singapore;
- Căn cứ quyết định số 67/BKH-KCN ngày 17 tháng 03 năm 1997 của bộ trưởng bộ kế hoạch và đầu tư về việc ủy quyền cho Ban quản lý Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore thẩm định và cấp giấy phép đầu tư cho các dự án đầu tư nước ngoài;

CÔNG TY TNHH SHOWA GLOVES Việt Nam có trụ sở tại KCN Việt Nam – Singapore, huyện Thuận An, tỉnh Bình Dương là Công ty có 100% vốn đầu tư nước ngoài được Ban quản lý Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore cấp giấy phép đầu tư số 94/GP-KCN –VS ngày 25 tháng 08 năm 2003 với chức năng hoạt động là : sản xuất các sản phẩm găng tay gia dụng và găng tay công nghiệp.

Thực hiện Thông tư số 490/1998 TT – BKHCN&MT của Bộ Khoa học Công nghệ và Môi trường ban hành ngày 29/4/1998 về việc hướng dẫn lập và thẩm định báo cáo đăng ký đạt tiêu chuẩn môi trường đối với các dự án đầu tư Công ty TNHH Showa Gloves Việt Nam lập bản đăng ký đạt tiêu chuẩn môi trường cho dự án trình nộp cơ quan quản lý nhà nước về bảo vệ môi trường xét duyệt và cấp phiếu xác nhận đạt tiêu chuẩn môi trường cho dự án.

B. MÔ TẢ ĐỊA ĐIỂM DỰ ÁN

1. VỊ TRÍ DỰ ÁN

Dự án được đặt trên khu đất bao gồm các lô 218,219,220,235,236,237,238,239,240,241,242,243,244,245,246 với tổng diện tích là 15,97 ha thuộc KCN Việt Nam – Singapore, huyện Thuận An, tỉnh Bình Dương theo hợp đồng thuê đất ký ngày 23/05/2003 giữa Công ty và Ban quản lý KCN Việt Nam – Singapore.

Vị trí này có đặc điểm sau :

- Phía bắc giáp với Đại lộ Tự do trong KCN.
- Phía nam giáp với đường số 10 trong KCN.
- Phía Đông giáp với đường hành lang trong KCN.
- Phía Tây giáp với đường nội bộ rộng trong KCN.

Sơ đồ vị trí khu đất được đưa ra trong phần phụ lục.

BỐ TRÍ MẶT BẰNG

Tổng diện tích mặt bằng của dự án là 15,97ha, trong đó dự kiến bố trí :

- Đất xây dựng nhà xưởng sản xuất $170m \times 100m = 17.000m^2$
- Khu văn phòng : $45m \times 45m = 3.000m^2$
- Các hạng mục khác (bồn LPG, bể nước, xử lý nước thải, sân...) : $1000m^2$
- Đất trống dự trữ : còn lại

Sơ đồ bố trí mặt bằng Nhà máy được đưa ra trong phần phụ lục.

3. KHOẢNG CÁCH GẦN NHẤT ĐẾN CÁC KHU DÂN CƯ VÀ CƠ SỞ CÔNG NGHIỆP

- Khoảng cách đến khu dân cư gần nhất khoảng $800m^2$
- Khoảng cách đến các nhà máy sản xuất khác : liền kề bên.

4. HIỆN TRẠNG SỬ DỤNG ĐẤT

- Khu đất này thuộc quyền quản lý của BQL KCN Việt Nam – Singapore. Công ty đã ký hợp đồng thuê đất ngày 23/05/2003 với Ban quản lý Khu công nghiệp Việt Nam – Singapore để làm nhà xưởng sản xuất. Hiện tại, Công ty đang tiến hành hoàn tất các thủ tục đầu tư và chuẩn bị xây dựng nhà máy.
- Toàn bộ các công trình trên được xây mới hoàn toàn và theo thiết kế được cơ quan có thẩm quyền phê duyệt.
- Việc thiết kế, xin phê duyệt thiết kế kỹ thuật, tiến hành thi công xây dựng công trình đã được thực hiện phù hợp với các quy định của Chính phủ Việt Nam.

5. NGUỒN CUNG CẤP VÀ NHU CẦU SỬ DỤNG NƯỚC

- Nguồn nước cung cấp cho sản xuất, sinh hoạt, vệ sinh nhà máy được lấy từ hệ thống cấp nước tập trung của Khu công nghiệp.

- Nhu cầu sử dụng nước cho sinh hoạt và sản xuất tại xưởng : 300.000m³/năm, tương đương 1.000m³/ngày.đêm (tính cho thời gian hoạt động là 300ngày/năm).

6. HỆ THỐNG GIAO THÔNG VẬN CHUYỂN NGUYÊN LIỆU, SẢN PHẨM

Nguyên liệu và sản phẩm của Dự án được vận chuyển bằng đường thủy và đường bộ. Tuyến đường thủy phục vụ thông qua cảng Sài Gòn phục vụ cho hoạt động xuất nhập khẩu nguyên liệu, sản phẩm ra nước ngoài. Đường bộ phục vụ cho vận chuyển nội địa. KCN Việt Nam – Singapore nằm gần quốc lộ 13, nên rất thuận lợi cho việc chuyển nguyên vật liệu và sản phẩm của các nhà máy bằng đường bộ.

7. NƠI TIẾP NHẬN NƯỚC THẢI TỪ CÁC HOẠT ĐỘNG CỦA DỰ ÁN

Nước thải sản xuất và sinh hoạt của dự án được xử lý cục bộ trong nhà máy đạt loại B, TCVN 5945-1995, sau đó chảy vào hệ thống thoát nước bằng bê tông cốt thép để dẫn đến hệ thống xử lý nước thải tập trung của KCN. Nước thải sau khi xử lý tại nhà máy xử lý nước thải tập trung của KCN sẽ đạt TCVN 6980-2001 : Tiêu chuẩn nước thải công nghiệp thải vào vực nước sông dùng cho mục đích cấp nước sinh hoạt (sông Sài Gòn) và TCVN 5945-1995, loại cột A: tiêu chuẩn nước thải công nghiệp.

8. NƠI LƯU GIỮ VÀ XỬ LÝ CHẤT THẢI RẮN

- Chất thải rắn sản xuất không nguy hại : bao gồm chủ yếu là cao su, nylon, bao bì, vải vụn... hàng ngày chất thải được thu gom lưu trữ trong kho chứa, phân loại tái sử dụng một phần, còn lại là thiêu đốt và chôn lấp cùng với rác sinh hoạt.
- Chất thải rắn sinh hoạt : của nhà máy bao gồm chủ yếu là giấy loại, bao gói, thực phẩm thừa... sẽ được thu gom vào khu vực quy định riêng của Khu công nghiệp và định kỳ được đội thu gom chất thải rắn của Khu công nghiệp đưa đi chôn lấp ở bãi thải rác tập trung của khu vực
- Chất thải rắn nguy hại : chủ yếu là bao bì hóa chất, bột màu, phụ gia... Khối lượng chất thải rắn nguy hại phát sinh tại Dự án là không lớn. khi thải ra các loại chất thải này đều được quản lý, lưu trữ trong nhà kho có mái che, tránh được sự thất thoát ra bên ngoài và sự xâm nhập của nước mưa làm ô nhiễm môi trường. Công ty sẽ ký hợp đồng với các đơn vị chuyên môn thu gom, xử lý an toàn toàn bộ lượng chất thải nguy hại phát sinh trong qua trình hoạt động.

C. MÔ TẢ TÓM TẮT CÔNG NGHỆ SẢN XUẤT

1. VỐN ĐẦU TƯ

Tổng vốn đầu tư	20.000.000 USD, trong đó
- Vốn cố định :	16.692.240 USD bao gồm
+ Nhà xưởng, văn phòng	3.573.048 USD
+ Đất	3.273.850 USD
+ Máy móc, thiết bị	9.570.071 USD
+ Vốn cố định khác	275.271 USD
- Vốn vay :	14.000.000 USD

2. DANH MỤC NGUYÊN LIỆU, NHIÊN LIỆU, PHỤ LIỆU

Doanh mục các loại nguyên liệu chính sử dụng tại Dự án cho năm sản xuất ổn định được đưa ra trong bảng 3.1.

Bảng 3.1. Danh mục các nguyên liệu chính sử dụng hàng năm

Tên nhiên liệu	Số lượng (kg/năm)	Đơn giá (USD/kg)	Giá trị năm (USD/năm)	Nguồn cung cấp
Nhựa mủ cao su thiên nhiên	440.000	1,20	528.000	Nhập khẩu/VN
Nhựa mủ cao su nitrit butadien	320.000	0,71	227.200	Nhập khẩu
Chất phụ gia (oxít kẽm, bột đá, lưu huỳnh, axít stearic)	76.000	2,40	182.400	Nhập khẩu
Chất tạo màu (hữu cơ)	24.000	9,45	226.800	Nhập khẩu
Chất làm mềm dẻo	16.400	1,02	16.728	Nhập khẩu
Dung môi (Benzen, Toluene, Axeton, etylacetat, xăng nhẹ)	450.000	0,46	207.000	Nhập khẩu
Chất ổn định (phebyl- β -naphtylamine)	14.700	0,88	12.936	Nhập khẩu
Thuốc nhuộm găng tay sợi (hữu cơ)	485	26,32	12.765,20	Nhập khẩu/VN
Chất tẩy rửa (clorin, chất oxi hóa khác)	3.653	2,45	8.949,85	Nhập khẩu/VN
Sợi bông vải	225.000	1,97	443.250	Nhập khẩu/VN
Sợi polyeste	230.000	1,81	416.300	Nhập khẩu/VN
Nhựa polyetylen đàn hồi cao	11.000	3,39	37.290	Nhập khẩu
Sợi nylon	154.000	3,35	515.900	Nhập khẩu
Sợi cao su	43.600	6,12	266.832	Nhập khẩu
Sợi cao su PU phủ nhựa	10.500	24,47	256.935	Nhập khẩu
Bao bì đóng gói	20.050.000	0,03	601.500	Nhập khẩu/VN
Thùng carton	157.900	1,26	198.954	Nhập khẩu/VN
Bao bì nhựa polyetylen	1.800.000	0,04	72.000	Nhập khẩu/VN
Băng keo polyetylen	4.750	0,32	1.520	Nhập khẩu/VN

2.2 NHU CẦU NGUYÊN LIỆU, NĂNG LƯỢNG

Năng lượng tiêu thụ chính phục vụ cho các hoạt động của Dự án là điện năng. Lượng điện tiêu thụ vào năm sản xuất ổn định : 9.000.000 Kwh/năm.

Ngoài ra, Dự án còn sử dụng nhiên liệu khí hóa lỏng (LPG) để đốt lò hơi cấp nhiệt cho một số công đoạn sản xuất. Định mức sử dụng nhiên liệu khoảng 450kg gas/h.

3. PHƯƠNG THỨC VẬN CHUYỂN, CUNG CẤP VÀ BẢO QUẢN NGUYÊN LIỆU

3.1 PHƯƠNG THỨC VẬN CHUYỂN

Nguyên liệu và sản phẩm của Công ty được vận chuyển bằng đường thủy và đường bộ. Tuyến đường thủy phục vụ cho hoạt động xuất nhập khẩu nguyên liệu, sản phẩm ra nước ngoài. Đường bộ phục vụ cho vận chuyển nội địa.

3.2 NGUỒN CUNG CẤP NGUYÊN LIỆU

Phần lớn nguyên liệu của Công ty phải nhập khẩu từ nước ngoài, còn lại là mua ở thị trường trong nước. Khi những loại nguyên liệu này được sản xuất trong nước với giá cả và chất lượng phù hợp thì Công ty sẽ chuyển sang dùng hàng trong nước

3.3 PHƯƠNG THỨC BẢO QUẢN

Bảo quản nguyên liệu, phụ liệu: Các nguyên liệu, phụ liệu được ữ trữ ở nơi thông gió tốt, nhiệt độ không cao, nguyên vật liệu sạch sẽ.

4. SẢN PHẨM, CÔNG SUẤT VÀ THỊ TRƯỜNG TIÊU THỤ

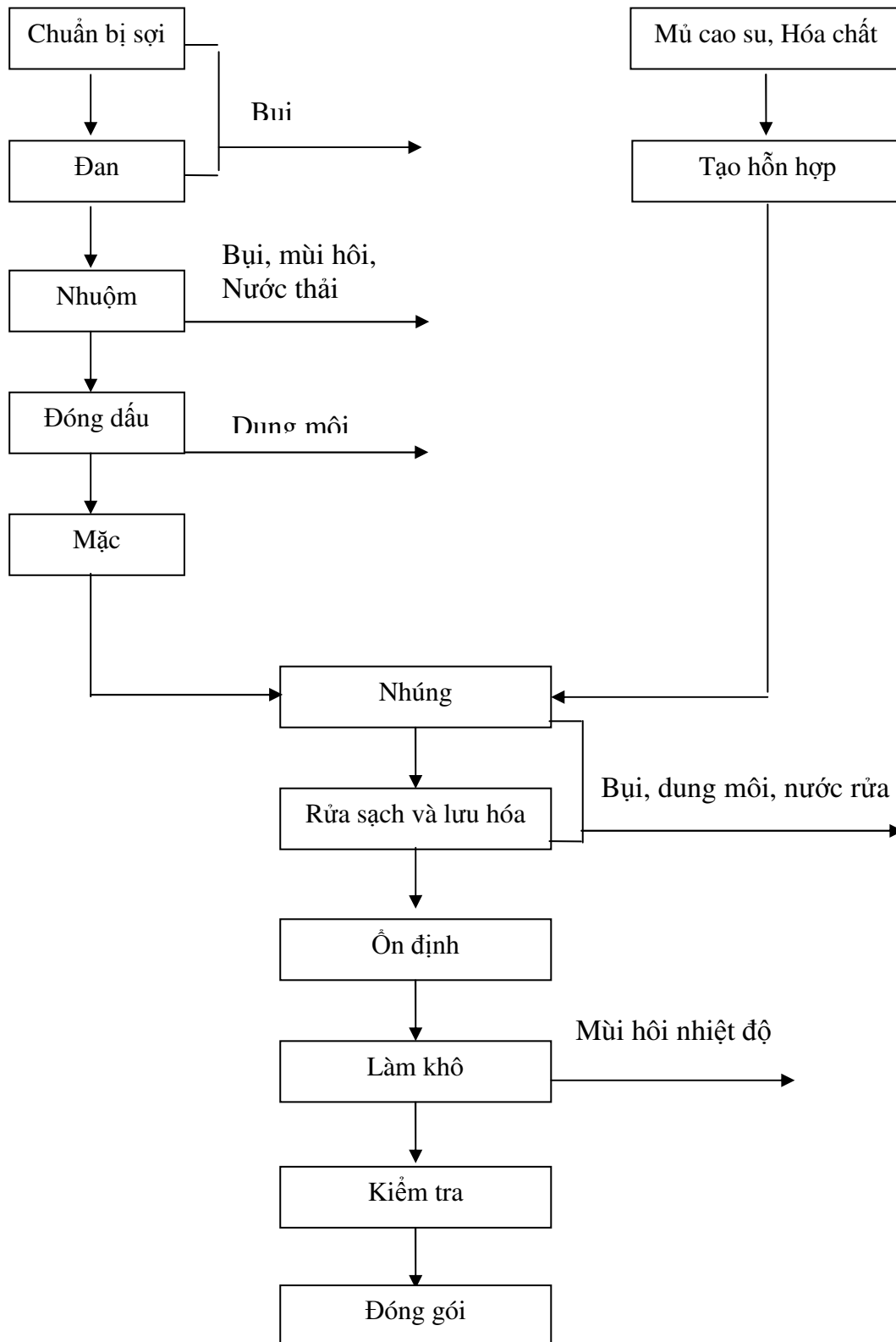
Danh mục các sản phẩm, công suất sản xuất và dự kiến thị trường tiêu thụ được đưa ra trong bảng 3.2.

Bảng 3.2. Danh mục các sản phẩm chính và dự kiến thị trường tiêu thụ

Tên sản phẩm	Năm thứ 1		Năm thứ 2		Năm sản xuất ổn định	
	Số lượng (đôi)	Tỷ lệ xuất khẩu	Số lượng (đôi)	Tỷ lệ xuất khẩu	Số lượng (đôi)	Tỷ lệ xuất khẩu
Găng tay phủ cao su thiên nhiên	752.000	100%	5.977.000	100%	8.550.000	100%
Găng tay phủ cao su nitrit buta dien	2.296.000	100%	4.275.000	100%	8.550.000	100%
Tổng cộng	3.048.000	100%	10.252.000	100%	17.100.000	100%

5. QUY TRÌNH CÔNG NGHỆ

Quy trình sản xuất găng tay phủ cao su thiên nhiên và nitrit butadien được đưa ra như sau:



Mô tả quy trình sản xuất:

Quy trình sản xuất găng tay phủ cao su của dự án bao gồm 02 lớp chính:

1. Lớp ruột bên trong găng tay

Phần ruột bên trong găng tay được đan từ các loại sợi vải, sợi polyeste, sợi nylon, sợi cao su phủ nhựa. Đầu tiên sợi được đưa vào dây chuyền đan để thành găng tay không mối nối. Khi đan xong, phần ruột được đưa sang dây chuyền nhuộm để nhuộm các màu khác nhau.

Quy trình nhuộm tại dự án là nhuộm cao áp hiện đại có khả năng tận thu màu cao, toàn bộ quá trình nhuộm được diễn ra trong thiết bị áp suất cao khoảng 5at trong suốt quá trình nhuộm, thời gian nhuộm khoảng 5-8h/mẻ. Thành phần sau khi nhuộm xong được đưa sang thiết bị sấy định hình tự động bằng điện để cho ra sản phẩm nhuộm hoàn tất. Loại thuốc nhuộm mà Công ty sử dụng đó là thuốc nhuộm phân tán. Thuốc nhuộm phân tán là loại thuốc nhuộm ít tan trong nước, có nhiều gam màu từ vàng đến đen, độ bền màu cao. Trong số những thuốc nhuộm phân tán đã biết cấu tạo hóa học thì 35% có gốc azo, chủ yếu là monoazo, 27% là dẫn xuất của antraquinon, 5% là chất dẫn xuất của nitrophenylamin. Thuốc nhuộm phân tán không chứa các nhóm chức có khả năng tan trong nước như $-SO_3Na$ hoặc $COONa$ nên độ hòa tan của nó trong nước rất thấp, ở 25°C chỉ vào khoảng 0.2-8 mg/l, ở 80°C khoảng 50-350 mg/l. Thuốc nhuộm phân tán ở dạng hạt cực mịn dễ dàng gắn màu vào sợi tổng hợp từ 80-92% ở điều kiện cao áp. Để tăng khả năng cắn màu, các chất trợ hay khuếch tán được bổ sung khi nhuộm, trung bình 1g/. Các chất này là sản phẩm anion tạo ra màng bảo vệ mang điện âm cho thuốc nhuộm và tránh được hiện tượng kết tụ thuốc nhuộm, đảm bảo độ bền phân tán của dung dịch nhuộm. Những chất khuếch tán đó sau này được loại bỏ gần hoàn toàn ra nước thải nhuộm. Chúng chỉ có thể bị phân giải vi sinh từ 20-30% hoặc tối đa 70% đối với các chất mới thay thế. Nước thải sau nhuộm có tính axit yếu do phải tiến hành nhuộm trong môi trường axit yếu pH khoảng 4,5-6, được điều chỉnh bằng CH_3COOH .

Thành phần sau nhuộm được sấy khô và được đóng dấu thương hiệu vào mặt bên trong trước khi đưa sang bộ phận định hình trước khi chuyển sang công đoạn nhúng phủ cao su. Công đoạn mặc định hình thực chất là mặc găng tay vào dụng cụ định hình bằng sứ nhằm tránh sự co giãn bề mặt làm hỏng bề mặt lớp cao su nhúng.

2. Lớp vỏ cao su bên ngoài găng tay

Lớp phủ bên ngoài các loại găng tay sản phẩm của dự án là các loại mũ cao su tự nhiên (mua trong nước) hoặc nitrit butadien (nhập khẩu) được phối trộn (thùng chứa có cách khuấy) với các loại hóa chất như dung môi, lưu huỳnh, bột nhẹ, oxit kẽm... để tạo thành dung dịch đồng nhất dung dịch này dùng để nhúng các loại ruột găng tay. Khi nhúng xong, găng tay được lấy ra và để khô găng tay trong thời gian vài phút, sau đó rửa sạch bằng nước rồi lại mặc găng tay vào khuôn định hình bằng sứ trước khi đưa đến công đoạn lưu hóa cao su.

3. Quá trình lưu hóa cao su

Sự lưu hóa cao su thực chất là tạo sự gắn kết giữa nguyên tử lưu huỳnh với cấu trúc các mạch không gian của phân tử cao su ở nhiệt độ cao (khoảng 120-140°C trong thời gian 10-15 phút) làm cho cao su trở nên chín mềm dẻo, có khả năng chịu lực, chịu mài mòn cao.

4. Kiểm tra và đóng gói

Sản phẩm sau khi lưu hóa xong sẽ được chuyển sang khâu kiểm tra chất lượng nhằm phát hiện những lỗi (rách, thủng, rỗ...) và loại bỏ những phế phẩm. Sản phẩm khi đã đạt tiêu chuẩn sẽ được chuyển sang khâu đóng gói chờ xuất xưởng.

6. TRANG THIẾT BỊ

Danh mục các máy móc thiết bị chính tại Dự án được đưa trong bảng 3.3

Bảng 3.3: Danh mục các máy móc thiết bị

STT	Tên thiết bị	Hiện trạng		Nước sản xuất	Số lượng (bộ)	Đơn giá (USD)	Giá trị (USD)
		Mới	Đã qua sử dụng				
1	Dây chuyền đan, thiết bị và linh kiện đồng bộ	100%		Nhật Bản	1	3.573.445	3.573.445
2	Dây chuyền xử lý, nhuộm và linh kiện đồng bộ	100%		Nhật Bản	1	291.875	291.875
3	Thiết bị tạo, bảo quản hợp chất và linh kiện đồng bộ	100%		Nhật Bản	1	554.009	554.009
4	Dây chuyền thiết bị nhúng, làm sạch, ổn định, làm khô, và linh kiện đồng bộ cho găng tay phủ cao su nitrit butadien	100%		Nhật Bản	2	956.038	1.912.076
5	Dây chuyền thiết bị nhúng, làm sạch, ổn định, làm khô, và linh kiện đồng bộ cho găng tay phủ cao su thiên nhiên	100%		Nhật Bản	2	661.433	1.322.866
6	Dây chuyền kiểm tra, đóng gói, thiết bị và linh kiện đồng bộ	100%		Nhật Bản	1	78.642	78.642
7	Thiết bị xử lý nước thải và linh kiện đồng bộ	100%		Nhật Bản	1	473.670	473.670
8	Dụng cụ định hình	100%		Nhật Bản	1	616.545	616.545
9	Thiết bị kiểm phẩm và linh kiện đồng bộ	100%		Nhật Bản	1	83.774	83.774
10	Thiết bị kho vận và các dụng cụ đi kèm	100%		Nhật Bản	1	301.279	301.279

11	Thiết bị nhà xưởng và Các dụng cụ đi kèm	100%		Nhật Bản	1	64.350	64.350
12	Các thiết bị phục vụ sản xuất khác	100%		Nhật Bản	1	297.540	297.540
Tổng số							

7. NHU CẦU NHÂN LỰC

Nhu cầu nhân lực tại công ty là khoảng 600 người, trong đó:

+ Người Việt Nam: 590 người

+ Người nước ngoài: 10 người

Phần 2: Đánh giá công ty

* Dựa trên lý thuyết của 02 chương: **Chương 1: Quản lý vận hành và năng suất. Chương 2: Chiến lược vận hành trong môi trường toàn cầu.** Em xin có một vài nhận xét và đánh giá tại công ty.

* Đây là cơ hội tốt để em nhìn lại công ty của mình dựa trên kiến thức bổ ích đã được học.

* Cách đánh giá em xin được trình bày như sau:

1. Dựa trên lý thuyết đã được học ở 02 chương trên em sẽ rút ra những điểm lý thuyết nào đã và đang được áp dụng ở công ty.

2. Việc áp dụng đó được tiến hành như thế nào?

3. Trên cơ sở đó em sẽ rút ra điểm nào được, điểm nào chưa được.

4. Với những điểm chưa được thì cần làm gì để cải thiện.

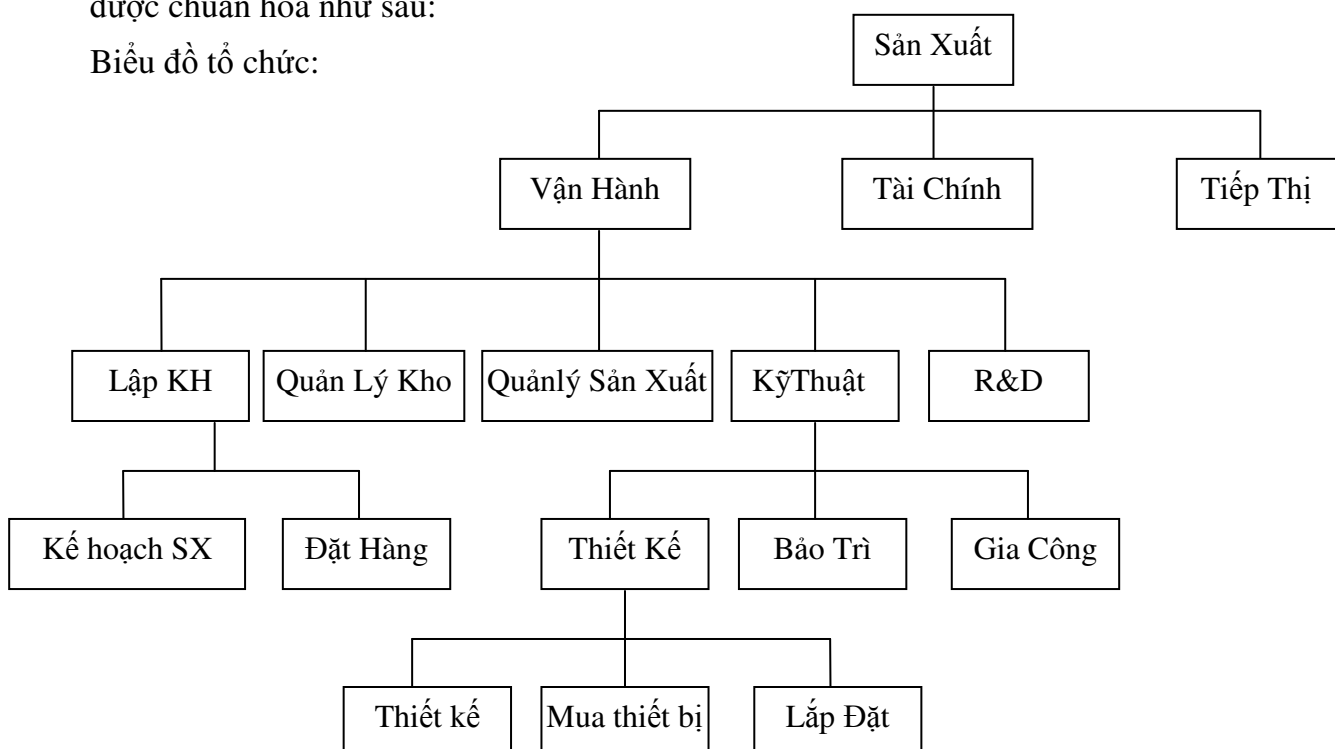
A. Vận hành và năng suất.

I. Vấn đề tổ chức sản xuất hàng hóa tại công ty

1. Sơ đồ tổ chức sản xuất hàng hoá.

Công ty Showa Gloves Việt Nam (gọi tắt là Showa Việt Nam) với chức năng là doanh nghiệp chế xuất (EPZ), 100% sản phẩm làm ra được xuất khẩu. Do vậy trong việc tổ chức sản xuất thì khâu vận hành và khâu quản trị tài chính được đặt ra hàng đầu, khâu tiếp thị chủ yếu được thực hiện bởi công ty mẹ tại Nhật Bản cho tới thời điểm này. Tuy nhiên trong tương lai xa sản phẩm làm ra sẽ được bán tại Việt Nam và do đó khâu tiếp thị sẽ được khai thác triệt để. Nhìn chung là sơ đồ tổ chức sản xuất hàng hoá của công ty được chuẩn hoá như sau:

Biểu đồ tổ chức:



2. Chức năng của tổ chức:

* Về chức năng tiếp thị: Vì mọi việc kinh doanh đều do công ty mẹ thực hiện nên chức năng tiếp thị của công ty chưa hình thành.

* Về chức năng tài chính: Hiện tại công ty còn trong thời kỳ mở rộng liên tục (dây chuyền sản xuất, nhà máy mới...), chức năng tài chính thể hiện bởi các giao dịch thu, chi, vay vốn, khấu hao thiết bị và lập kế hoạch ngân quỹ cho các dự án mở rộng sản xuất (Board of Management).

* Chức năng vận hành: Được thể hiện rõ nét nhất bởi các hoạt động tạo ra sản phẩm (đầu vào => đầu ra) thông qua các bộ phận chức năng:

+ Bộ phận lập kế hoạch: Trong công ty bộ phận lập kế hoạch có chức năng khá rộng. Lập kế hoạch sản xuất và kiểm soát sản lượng đầu ra. Song song với đó thì việc đặt hàng cũng được thực hiện trong bộ phận này (nguyên vật liệu dùng cho sản xuất).

+ Bộ phận kho: Tại kho việc lưu trữ kho được tiến hành tại các khu riêng biệt, khu thành phẩm và khu nguyên vật liệu tại hai đầu của nhà máy. Nguyên vật liệu được nhập vào kho nhập và lưu trữ tại đó. Kho xuất lưu trữ thành phẩm xuất khẩu. Việc thiết kế kho như vậy khá là khoa học, việc kiểm soát xuất nhập dễ dàng thông qua phần mềm quản lý kho có tên gọi là Glovicec do Fujitsu software company viết). Tuy nhiên do kho xuất, nhập tại hai đầu nhà máy nên sự liên tục trong quản lý đôi khi bị gián đoạn do cách nhau về mặt không gian.

+ Bộ phận quản lý sản xuất: Việc sản xuất tại công ty là vấn đề đặt lên hàng đầu đối với bất kỳ một công ty sản xuất nào và công ty Showa Việt Nam cũng không ngoại lệ. Đầu vào chỉ nguyên vật liệu, nhân công..., đầu ra là thành phẩm, quá trình được chia ra làm 07 công đoạn: Dệt gang tay, may cổ gang tay; nhuộm và giặt; nhúng cao su và lưu hóa gang tay; pha trộn hoá chất, giặt gang tay và định dạng; đóng nhãn và đóng gói. Tất cả các công đoạn tham gia vào quá trình sản xuất đều có khâu kiểm tra chất lượng do đó đã kiểm soát được sản phẩm đầu ra khá chặt chẽ, lượng phế phẩm sẽ rải đều ở các công đoạn, điều này tiết kiệm được chi phí phế phẩm tuy nhiên lại phải cần một nhóm QC tại mỗi công đoạn. Một nhược điểm nữa là khi có một sự cố phế phẩm nghiêm trọng, nếu việc điều tra lỗi phế phẩm phát sinh do đâu là khó khăn thì việc dồn đẩy trách nhiệm giữa các bộ phận là không tránh khỏi, tốn rất nhiều thời gian cho việc điều tra phế phẩm.

+ Bộ phận kỹ thuật:

a. Nhóm chức năng

- Thiết kế

+ Bản vẽ (Kiểm tra, thiết kế mới)

+ Đặt hàng (Tính toán vật liệu đặt hàng)

+ Cải tiến (Công đoạn, Quy trình sản xuất) + Lắp đặt thiết bị

+ Phiếu yêu cầu.

+ Báo cáo hàng tuần

- Bảo trì

- + Bảo trì thiết bị (kế hoạch thực hiện)
 - + Lên kế hoạch đặt hàng dự phòng cho bảo trì
 - + Thiết kế chương trình cho dây chuyền
 - + Lắp đặt dây chuyền sản xuất
 - + Vận hành hệ thống xử lý nước thải
 - + Phiếu yêu cầu
 - + Báo cáo
- Workshop
- + Gia công vật dụng cho sản xuất
 - + Gia công thiết bị cho dây chuyền sản xuất
 - + Quản lý trạm bơm, LPG, Compressor, Boiler
 - + Cơ sở hạ tầng của nhà máy
 - + Phiếu yêu cầu
 - + Báo cáo
- Store, thư ký phòng
- + Quản lý xuất nhập kho
 - + Quản lý giấy tờ của phòng (PO, Giấy nháp, PVC)
 - + Dự toán an toàn tồn kho.
 - + Quản lý thông tin liên lạc.
 - + Báo cáo.
- b. Quản lý của trưởng phòng kỹ thuật (vị trí của em ở công ty là Trưởng phòng kỹ thuật)
- Phối hợp hiệu quả giữa các nhóm
 - Báo cáo thỏa thuận liên lạc giữa các nhóm
 - Lập kế hoạch hàng tuần, hàng tháng cho phòng
 - Kiểm tra quá trình, kết quả làm việc của các nhóm(Quản lý thời hạn)
 - Báo cáo toàn phòng
 - Cải tiến, tiết kiệm chi phí
 - Lên kế hoạch → Trình tự thao tác bảo trì, vận hành hệ thống.

II. Ảnh hưởng của nhà quản lý vận hành trong công ty:

Công ty Showa Việt Nam là công ty con trực thuộc công ty mẹ tại Nhật, khi xây dựng nhà máy ở Việt Nam, ban đầu về cơ bản công ty mẹ đã đưa ra cách vận hành cơ bản gần giống công ty mẹ. Tuy nhiên khi làm việc và vận hành tại Việt Nam để thích hợp với môi trường làm việc cần phải có sự điều chỉnh hợp lý và chính những nhà quản lý vận hành trong công ty đã ảnh hưởng rất lớn đến những điều chỉnh đó. Họ chính là người đặt kế hoạch-tổ chức-bố trí nhân sự-lãnh đạo-kiểm tra trong tổ chức. Bất lý có một vấn đề

nào liên quan đến việc ra quyết định chiến lược họ đều họp lại và bàn bạc rất kỹ trước khi đi đến quyết định cuối cùng. Việc này thể hiện phong cách làm việc của người Nhật đó là sự báo cáo-thảo luận-liên lạc tốt, sự hợp tác hoàn hảo trong công việc. Tuy nhiên nó sẽ tốn nhiều thời gian cho việc ra quyết định mục tiêu.

Cho tới thời điểm này, sau hơn 03 năm hoạt động việc quản lý vận hành tại Showa gần như là dựa trên 10 quyết định then chốt tuy nhiên việc áp dụng một vài quyết định then chốt chưa thật hoàn hảo lắm. Các quyết định then chốt được áp dụng như sau:

- **Về quản lý chất lượng:** Công ty luôn đặt ra mục tiêu tỷ lệ phế phẩm < 3%, tuy nhiên việc kiểm soát chất lượng vẫn gặt gao do đó mục tiêu chưa đạt được (luôn từ 5 ~ 7%). Hiện tại người chịu trách nhiệm về chất lượng của công ty đang thống kê những lỗi hay gặp phải nhất để từ đó tìm cách khắc phục (Processing). Hiện tại công ty chưa lấy chứng nhận ISO9001 về chất lượng, công ty đang đặt mục tiêu năm 2007 sẽ lấy được chứng nhận ISO9001.

- **Thiết kế sản phẩm:** mọi thiết kế về sản phẩm đều do công ty mẹ thiết kế và đưa sang vì Showa Việt Nam chưa thể tự thiết kế được do chưa có phòng R&D. Kết quả thiết kế mà Showa Việt Nam nhận được dưới dạng đĩa CD và film âm bản, đồng thời phải trả tiền cho sản phẩm thiết kế này --> vẫn còn mang nặng vấn đề công ty mẹ công ty con, chưa chủ động trong khâu thiết kế sản phẩm.

- **Thiết kế quá trình và công suất:** đặc điểm nổi bật của Showa Việt Nam đó là tất cả dây chuyền sản xuất, quy trình công nghệ đều do công ty mẹ thiết kế chính điều này có lợi điểm là việc thay đổi, điều chỉnh thiết kế công nghệ cho phù hợp với yêu cầu sản phẩm cũng như việc thiết kế sản phẩm mới dễ dàng hơn chi phí thiết bị tiết kiệm khá nhiều. Ý tưởng từ những sản phẩm mới sẽ là nền tảng để thiết kế công nghệ.

- **Công ty đã chọn vị trí là KCN VSIP** là một trong những KCN có cơ sở hạ tầng tốt, nằm trong địa bàn tỉnh Bình Dương nên các thủ tục về thuế quan, XNK, hành chính khá là thuận lợi vì Bình Dương là tỉnh đang phát triển về mọi mặt trong đó kinh tế đặt lên hàng đầu thông qua các chính sách khuyến khích đầu tư, các KCN... Hiện nay theo xu thế thì các công ty nước ngoài luôn muốn đặt công ty tại các khu công nghiệp bởi tính tập trung cũng như các chính sách ưu đãi của nó.

- **Thiết kế bố trí mặt bằng:** dạng nhà máy sản xuất, không gian rộng nhất là nhà xưởng sản xuất kể đến là kho xuất và kho nhập, văn phòng, canteen được bố trí hài hòa, xung quanh xưởng đều có đường nội bộ. Hiện tại chỉ sử dụng ¼ diện tích thuê (hơn 4ha) cho giai đoạn 1, giai đoạn 2,3,4 sẽ được thực hiện trong vòng 10 năm. Mặc dù phải trả tiền thuê đất cho bốn giai đoạn nhưng vì sự phát triển lâu dài, sự tập trung của các giai đoạn mở rộng tại một địa điểm nên BOM đã quyết định như vậy. Xét về lâu dài đây là chiến lược tốt

- **Thiết kế công việc và nguồn nhân lực**

+ **Công việc:** Chủ yếu là máy móc tự động, phần việc chủ yếu của công nhân tập trung ở khâu may, QC và đóng gói. Tính tự động cao, sản xuất hiện đại, năng suất cao tuy nhiên việc kiểm soát thiết bị đòi hỏi gặt gao và khi xảy ra sự cố ở một khâu nào đó thì các khâu trở về sau sẽ ngưng trệ. Công ty luôn đặt ra đội ngũ vận hành thiết bị phải giỏi, trách nhiệm cao, áp lực công việc cao và mức lương cũng phải tương xứng (phải là công nhân nam)

+ *Nguồn nhân lực*: Như đã nói ở trên nguồn nhân lực tập trung chủ yếu ở các khâu may, QC, đóng gói do đó công nhân ở đây chủ yếu là nữ, công việc luôn được tiến hành cho mỗi công đoạn. Công nhân của từng công đoạn luôn phải hoàn thành “target” đặt ra cho công đoạn của mình trong thời gian cho phép. Việc quản lý theo sản lượng mang lại công việc hiệu quả cao tuy nhiên gây áp lực rất lớn đối với công nhân đó tình trạng nghỉ hàng tháng chiếm tỷ lệ khá cao(6~8%). Mặt khác khi có một người trong công đoạn nghỉ ốm thì việc bố trí nhân sự rất khó khăn. Hiện tại công ty đã và đang tiến hành đào tạo công nhân nắm được tất cả các công đoạn một cách thật tốt bằng cách luân phiên thay đổi công việc, điều này giúp khắc phục được vấn đề bố trí người thay thế. Tốn thời gian và tiền của cho việc đào tạo nhưng công ty vẫn phải chấp nhận rủi ro khi công nhân nghỉ việc.

- Dây chuyền cung ứng:

+ Mua ngoài tất cả các nguyên vật liệu dùng cho sản xuất, tạo tính đa dạng về cạnh tranh, giá cả ổn định theo thị trường là mục tiêu đặt ra cho bộ phận mua hàng.

+ Trong dây chuyền cung ứng của công ty, bộ phận mua hàng luôn tìm từ 02 đến 03 nhà cung cấp (đối với nhà cung cấp trong nước) và mỗi tháng đều tìm hiểu giá thị trường để điều chỉnh giá của nhà cung cấp hay thậm chí là thay đổi nhà cung cấp. Điều này giúp cho giá nguyên vật liệu luôn là tốt nhất. Các nguyên vật liệu mua trong nước chiếm khoảng 30 %

+ Đối với nguyên vật liệu mua tại nước ngoài: thông qua đại diện gọi là Showa IPC(International Procurement Center). Đại diện này có chức năng thu mua và cung cấp lại cho Showa Việt Nam. Điều này giúp cho việc thương mại dễ dàng hơn, tập trung hơn tuy nhiên Showa Việt Nam phải đóng 3% trên mỗi giá trị đơn đặt hàng cho Showa IPC cái gọi là phí thu mua.

- Hoạch định tồn kho, nhu cầu vật liệu:

+ Bộ phận quản lý sản xuất luôn giám sát tồn kho. Xuất khẩu sản lượng để lên kế hoạch đặt hàng lại.

+ Do không chủ động được sản xuất nên lượng tồn kho cũng như thành phẩm khá cao → kém hiệu quả trong việc quản lý kho.

- Điều độ dự án ngắn hạn và trung hạn:

+ Hiện tại việc sản xuất là dùng cho xuất khẩu 100%.

+ Hàng tháng một lần, mục tiêu sản lượng đặt ra để được công ty mẹ quyết định (phụ thuộc vào việc mở rộng các dây chuyền sản xuất).

+ Sản lượng làm ra sẽ được nhập kho đồng thời với việc nguyên vật liệu được mua vào tương ứng.

+ Khi có đơn hàng từ công ty mẹ gửi sang, xuất hàng trong kho. Vì lượng dự trữ khá lớn nên không có tình trạng thiếu hụt.

Nhược điểm lớn nhất:

- Chi phí quản lý quá lớn.

- Sản phẩm tồn kho lâu ngày do tác động của môi trường ngoài gây ra kém chất lượng.
- Kho chật chội, gây khó khăn cho việc xuất nhập kho.

- **Quyết định về bảo dưỡng**

+ Bộ phận kỹ thuật bảo trì sẽ chịu trách nhiệm về việc bảo dưỡng → tạo ra tính chuyên môn cao.

+ Bảo dưỡng định kỳ hàng tháng, bảo dưỡng dự phòng → giúp cho thiết bị không bị hư hỏng thất thường, sản xuất không bị gián đoạn.

+ Kiểm tra hàng ngày: những vị trí quan trọng, việc kiểm tra hàng ngày sẽ giúp cho thiết bị hoạt động tốt hơn và tránh được các hư hỏng nặng xảy ra.

+ Các thiết bị liên quan đến bảo dưỡng : thiết bị trực tiếp liên quan đến sản xuất (chuyên, máy may, máy nhuộm, giặt...) và các thiết bị gián tiếp như máy nén khí, boiler (nồi hơi), LPG system, hệ thống xử lý nước...

Nhìn chung bộ phận bảo trì thiết bị hoạt động tốt, tình trạng thiết bị hư hỏng, gián đoạn rất ít xảy ra, hiệu suất máy hoạt động cao, chủ động trong vấn đề sản xuất.

Tuy nhiên hiện tại do thiết bị còn mới nên việc hư hỏng cũng ít xảy ra, về lâu dài khi tuổi thọ thiết bị cao thì cần phải lên kế hoạch thay mới chẳng hạn thay toàn bộ các công tắc 03 pha 380 V sau 10 năm hoạt động. Thay các sensor cảm biến, đầu đốt trong các lò... điều này công ty chưa đề cập đến, đây chính là công việc của người quản lý vận hành, phải nhìn về tương lai xa, có dự định lâu dài để đảm bảo việc sản xuất là tốt nhất.

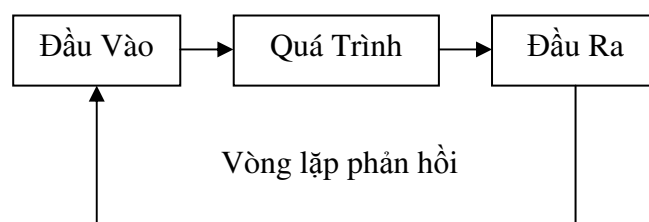
Dựa trên các quyết định then chốt như đã phân tích ở trên, chúng ta có thể thấy rằng công việc của OM tập trung đều ở các bộ phận chức năng, được đào tạo chuyên môn hóa cao để thực hiện các chiến lược phát triển của Công ty. Với 50 năm trong ngành sản xuất găng tay, có nhà máy đặt tại Malaysia 10 năm do đó việc chuyên khai công việc của OM là dễ dàng và có định hướng tốt. Tuy nhiên có một điều công ty vẫn chưa làm được là cắt giảm tồn kho do không chủ động được trong khâu xuất hàng. Điểm mạnh duy nhất của công ty đó là các OM luôn hướng tới việc cải thiện năng suất, đây chính là một trong thách thức quản lý vận hành.

III. Thách thức trong quản lý vận hành.

1.Thách thức năng suất(The Productivity challenge)

Đây là mục tiêu hàng đầu của OM trong Công ty. Việc tăng năng suất sản lượng luôn đặt ra đối với người quản lý vận hành, đó là sự kết hợp hỗ trợ qua lại giữa các nhà quản lý vận hành của các bộ phận chức năng. Các nhà quản lý điều hành cụ thể ở đây là: sản xuất, kỹ thuật, QC luôn đóng một vai trò hết sức quan trọng trong việc tăng năng suất.

Trên cơ bản việc tăng năng suất dựa trên mô hình :



Giải thích yếu tố trên mô hình:

- Yếu tố đầu vào: tại Showa Việt Nam các yếu tố đầu vào thể hiện thông qua vốn, lao động, thuê đất, quản lý, nguyên vật liệu, năng lượng sử dụng.
- Các yếu tố đầu ra: sản phẩm là số đôi găng tay.
- Quá trình : để tăng năng suất công ty thực hiện các tác vụ sau đây:
 - + Giảm chi phí mua nguyên vật liệu : tìm các nguồn nguyên vật liệu (trong và ngoài nước) có giá tốt nhất.
 - + Nâng cao tốc độ làm việc của nhân viên bằng cách huấn luyện thao tác, làm việc theo quy trình, việc *giám sát của các OM* là vô cùng cần thiết vì OM đã tìm ra được thao tác, bố trí công việc tối ưu nhất : đồng thời cam kết sẽ tăng lương nếu hiệu quả công việc tăng.
 - + Tiền thuê đất đã cố định hàng năm, tuy nhiên giá thuê sẽ chiết khấu 3% mỗi năm vì công ty có chính sách thuê đất rộng (16 ha) và trong thời gian dài (50 năm).
 - + Về năng lượng, hiện tại công ty sử dụng 02 nguồn năng lượng chính đó là năng lượng điện và năng lượng gas. Để giảm chi phí sử dụng năng lượng công ty đặt ra cho người quản lý vận hành là làm sao cắt giảm chi phí sử dụng từ 3 đến 4% năng lượng sử dụng hiện tại mà không ảnh hưởng đến qui trình sản xuất. Điều này ban đầu cũng là một thách thức lớn đối với nhà quản lý vận hành tuy nhiên kết quả 06 tháng cuối năm của năm đặt ra mục tiêu (2006) thì kết quả đạt được cũng khá là tốt. Nếu đánh giá % tăng năng suất theo năng lượng thì năng suất tăng cũng đáng kể. Các nhà OM đã triển khai:
 - Về năng lượng điện do nắm bắt tình hình sử dụng điện tại công ty hiện tại thì máy lạnh chiếm ~ 70% năng lượng điện do đó về ban đêm khi thời tiết mát công ty đã tắt bớt hoặc để chế độ thổi quạt của máy lạnh.
 - Về năng lượng Gas, chưa đưa ra chính sách hiệu quả nào cả.

2.Thách thức về trách nhiệm xã hội:

- Nước thải:hệ thống xử lý nước thải được thiết kế với công suất 1000m³/ngày với nước sau xử lý loại B sẽ được thải ra ngoài môi trường. Phí thải nước ra ngoài môi trường hàng quý khoảng 500.000VNĐ
- Bùn thải,cao su hư,găng tay phế phẩm được tiêu hủy bởi công ty môi trường xanh với chi phí hàng tháng trung bình 50.000.000VNĐ(năm 2006)
- 06 tháng một lần,công ty đều đo đạc không khí, độ ồn tại các khu vực sản xuất, nước sinh hoạt, nước sản xuất để từ đó lập báo cáo nộp cho sở tài nguyên môi trường của tỉnh Bình Dương.

Tóm lại, công ty đã thực hiện việc đảm bảo tạo môi trường tốt cho nhân viên, trách nhiệm đối với xã hội đảm bảo phù hợp với xu thế xã hội → thuận lợi trong việc sản xuất sản phẩm ra thị trường nước ngoài, thể hiện là một quốc gia(Japan) văn minh.

B. Chiến lược vận hành trong môi trường toàn cầu

I. Chiến lược toàn cầu của công ty

Hiện nay vấn đề toàn cầu hóa luôn được đặt ra hàng đầu đối với bất kỳ công ty nào, đặc biệt là công ty có công ty con tại Việt Nam. Vấn đề đặt ra là các OM đã làm gì để thực hiện chiến lược của công ty trong vận hành toàn cầu và dẫn đầu về chi phí bởi sự cạnh tranh trong môi trường toàn cầu. Các OM của công ty đã có các quyết định chiến lược để đạt được kết quả tốt trong môi trường toàn cầu. Cụ thể:

1. Về quản lý dây chuyền cung ứng, OM của công ty đã tiến hành :

- Tìm nguồn cung ứng (sourcing): mặc dù mới thành lập được khoảng 3.5 năm nhưng nguồn cung ứng của công ty rất đa dạng, luôn có 03 nhà cung cấp chính kể cả trong và ngoài nước. Bộ phận mua bán luôn tìm hiểu giá thị trường, khi có những đơn hàng lớn thì OM của bộ phận mua hàng luôn thương lượng với các nhà cung ứng để chọn ra nhà cung ứng có giá thấp nhất. Đặc biệt là vẫn dành ra một lượng nhỏ đơn hàng để đặt hàng cho các nhà cung cấp còn lại (mỗi lần một nhà cung cấp chiếm từ 5~10%) để giữ mối quan hệ với nhà cung cấp đó, vấn đề cạnh tranh toàn cầu hiện nay thì việc àm này là dư thừa, không cần thiết, không mang lại hiệu quả kinh tế cao.
- Mua vật tư từ nhà cung cấp ở Malaysia, Nhật Bản.
- Liên kết dọc (Vertical intergration); liên kết ngang; liên kết hợp tác chưa được đẩy mạnh, việc cung cấp vẫn chỉ là các hợp đồng cung cấp nguyên vật liệu tại thời điểm đặt hàng → dễ gây tình trạng các nhà cung cấp liên kết lại để đầu cơ giá khi nguồn nguyên liệu trở nên khan hiếm

2. Chiến lược chọn địa điểm

- Chọn đầu tư tại Việt Nam trong khu công nghiệp Việt Nam- Singapore là một quyết định về chọn lựa địa điểm, chủ yếu là do chính sách về thuế, ổn định về thuê đất, tránh được các rủi ro về chính sách của chính phủ và đặc biệt Việt Nam là nước rất ổn định về chính trị. Đây là những điểm mạnh để BOM quyết định đặt nhà máy tại Việt Nam
- Giá thuê lao động rẻ cũng là một lý do để chọn đầu tư vào Việt Nam
- Ngoài Việt Nam ra còn có thêm một nhà máy đã hoạt động được 08 năm tại Malaysia

3. Những thành quả mang lại cho công ty Showa trong việc vận hành toàn cầu:

- Giảm chi phí 22% so với việc đầu tư tại Malaysia
- Mở rộng hệ thống sản xuất toàn cầu- phối hợp hoạt động ở các quốc gia trong thị trường quốc tế (03 nhà máy có quy mô giống nhau tại Nhật, Malaysia, Việt Nam)
- Kiểm soát phương tiện vật chất ở quốc gia Việt Nam, Malaysia, Nhật.
- Sản phẩm gắng tay được phân phối rộng rãi trên toàn thế giới đặc biệt là Mỹ và Nhật Bản (Việt Nam chưa tham gia thị trường)
- Tạo công ăn việc làm cho lao động Việt Nam (600 lao động cho 03 năm đầu từ 2003-2006, 1200 lao động cho 03 năm tiếp theo, 3000 lao động cho 03 năm cuối của dự án), tăng tổng thu nhập quốc dân cho quốc gia Việt Nam.

4. Chính sách quan thuế:

Thuế quan ưu đãi của chính phủ Việt Nam đối với công ty:

- Miễn 100% thuế nhập khẩu.
- Miễn thuế giá trị gia tăng(VAT 5% hoặc VAT 10%).
- Miễn thuế thu nhập doanh nghiệp trong 04 năm đầu.

Chính những điều này sẽ khuyến khích các nhà đầu tư nước ngoài vào Việt Nam nói chung và công ty Showa mẹ vào Việt Nam nói riêng.

II. Sứ mệnh - chiến lược

Một điều rất dễ nhận ra là bất cứ công ty nào cũng đều đặt ra sứ mệnh cho mình bằng cách nào để thực hiện được sứ mệnh đó, đồng thời phải hiểu trách nhiệm của công ty đối với xã hội như thế nào.

1. **Sứ mệnh** của Showa Việt Nam: “ Luôn mang đến cho khách hàng những sản phẩm tốt nhất, giá cả hợp lý nhất. Sự đa dạng về mẫu mã sản phẩm luôn được đặt ra hàng đầu. Thu gom những sản phẩm đã qua sử dụng để tiêu hủy để không gây ô nhiễm môi trường. Xử lý triệt để các rác thải nguy hại phát sinh trong quá trình sản xuất để không gây ô nhiễm môi trường. Chăm lo cho đời sống nhân viên”.

2. Chiến lược

Chiến lược chính là một kế hoạch hành động để đạt được sứ mệnh như đã nói ở trên. Em xin đi lần lượt về các kế hoạch hành động cụ thể đã và đang được làm tại Showa Việt Nam:

- Nhóm sản phẩm – tiếp thị: Các qui trình sản xuất đều có khâu kiểm tra chất lượng rất gắt gao, không để sơ sẩy trong khâu kiểm tra chất lượng, các dây chuyền công nghệ luôn đòi hỏi độ chính xác cao, dễ dàng cân chỉnh để phù hợp. sản phẩm đưa ra thị trường luôn luôn có sự lắng nghe phản hồi từ khách hàng để từ đó hoàn thiện hơn về chất lượng cũng như mẫu mã. Các OM luôn luôn hướng tới việc nâng cao công suất của thiết bị để từ đó hạ giá thành sản phẩm.

- Nhóm trách nhiệm xã hội:

+ Chính sách 10 đôi găng tay hư đổi lấy một găng tay mới đã khuyến khích khách hàng thực hiện trao đổi; hình thành các nhóm thu gom sản phẩm găng tay cũ là một trong những chính sách bảo vệ môi trường của công ty.

+ Hệ thống xử lý nước thải với công suất 800m³/ngày được xây dựng để xử lý các chất thải sau mỗi qui trình sản xuất là một chính sách bắt buộc của chính phủ Việt Nam đối với Công ty để bảo vệ môi trường.

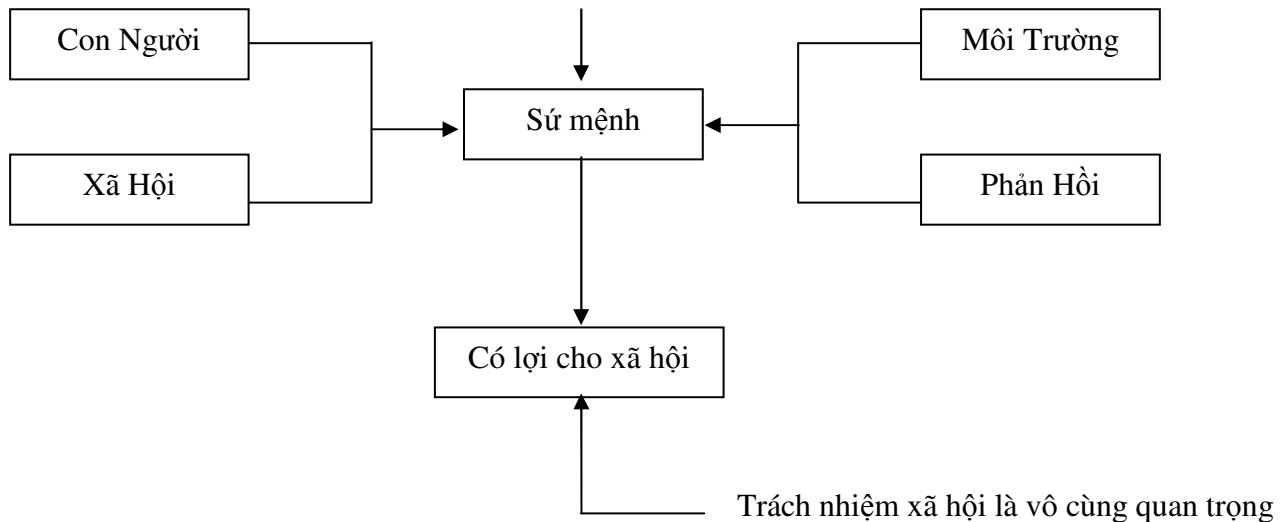
+...

- Trách nhiệm đối với cộng đồng: Chế độ lương theo luật lao động của Việt Nam, các chính sách bảo hiểm xã hội, y tế được chấp hành, nhân viên có cơ hội thăng tiến với những việc làm có ý nghĩa,...

3. Các nhân tố ảnh hưởng đến sứ mệnh

- Nhân tố con người: Khách hàng, Các nhà cung cấp

- Nhân tố xã hội: Chính sách ưu đãi, chính trị ổn định luôn thu hút đầu tư vào Việt Nam
- Nhân tố môi trường: Tác động bên ngoài như bão lụt, thiên tai,... hiếm xảy ra cũng là nhân tố tốt để công ty đầu tư và liên tục mở rộng.
- Hiệu quả từ việc thực hiện sứ mệnh bởi các chiến lược hành động:



III. Mô hình SWOT được áp dụng tại Showa Việt Nam

Hiện tại công ty Showa Việt Nam đang áp dụng phân tích SWOT để hình thành chiến lược như là một hành động để thực hiện sứ mệnh đặt ra và coi việc phân tích SWOT như là một thể cạnh tranh:

- S: Điểm mạnh bên trong: công nghệ sản xuất hiện đại do công ty tự thiết kế → phát huy tính kinh tế cao → chi phí giảm.
- W: Điểm yếu bên trong đội ngũ quản lý chưa thật sự mạnh (do còn mới) vì thế cần nhiều chuyên gia nước ngoài hỗ trợ trực tiếp → khắc phục bằng cách đưa nhân viên đi đào tạo ngắn hạn → Phục vụ lâu dài cho công ty.
- Cơ hội bên ngoài: thị trường tiêu thụ sản phẩm đang lan rộng ra các nước trên thế giới, việc mở rộng thị trường, các sản phẩm mới ngày càng phát huy.
- Mối đe dọa bên ngoài: các đối thủ cạnh tranh đang thâm nhập mạnh mẽ vào thị trường → giá cạnh tranh, thị phần giảm → triển khai khâu tiếp thị, rút ngắn vòng đời sản phẩm, thay đổi mẫu mã liên tục để các đối thủ cạnh tranh không thể đuổi kịp.

IV. Chiến lược vận hành quốc tế:

Hiện tại công ty Showa Việt Nam đã được công ty mẹ phân quyền điều hành và ban giám đốc là những người chịu trách nhiệm chính trong việc quản lý vận hành, điều này đã tạo ra được tinh thần trách nhiệm tại công ty. Đây chính là chiến lược đa quốc nội (Multidomestic Strategy):

- Công ty tự hoạch toán thu chi phục vụ cho sản xuất.
- Các yếu tố đầu vào và quá trình đều do BOM quyết định.
- Sản phẩm đầu ra tiêu thụ (bán) bởi công ty mẹ.
- Giá sản phẩm làm ra đều được định giá dựa vào các yếu tố đầu vào tại Việt Nam.
- Sản phẩm được đóng nhãn “Made in Viet Nam”.

Tài liệu tham khảo:

Chương 1, 2 môn Quản lý sản xuất (slide) của thầy Bùi Nguyên Hùng.

Chương 1,2 sách tiếng anh “ Operating Management ” của Jay Heizer và Barry Render.

Tài liệu của công ty Showa Gloves Việt Nam Co., Ltd.