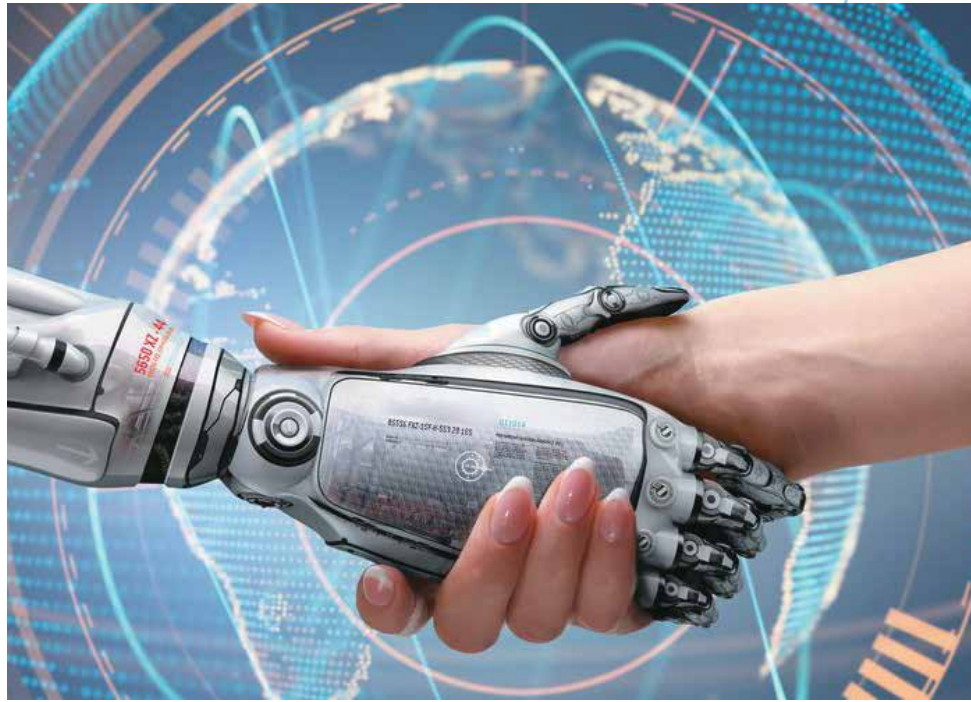




**Ông BUI THANH HUNG**  
Trưởng Ban Đầu tư & Phát triển Vinatex



Qua các giai đoạn 2011-2020 năng lực ngành sợi của Vinatex **tăng 90%** (từ 491.852 cọc lên 936.524 cọc sợi)



# SỐ HÓA NGÀNH SỢI NĂM 2021: ĐÒN BẨY PHÁT TRIỂN CHO NĂM 2022

Bài: **BUI THANH HUNG**  
Trưởng Ban Đầu tư & Phát triển Vinatex

Thương hiệu Sợi của Vinatex ngày càng định hình rõ nét trên thị trường trong nước và thế giới. Số hóa ngành Sợi là một trong những đòn bẩy quan trọng để Vinatex nâng cao hơn nữa năng lực sản xuất cả về chất và lượng.

## NHỮNG BƯỚC ĐI VỮNG CHĂI

Hiện nay, Tập đoàn Dệt May Việt Nam đang quản lý 11 đơn vị sản xuất Sợi, đó là các chi nhánh của Tập đoàn và các đơn vị Tập đoàn đang chi phối, có năng lực là 58 vạn cọc sợi. Năng lực hiện tại toàn ngành sợi Việt Nam có khoảng 10 triệu cọc sợi, trong đó khối FDI chiếm 60%, khối tư nhân chiếm 30% và khối các công ty cổ phần có vốn nhà nước chiếm 10%.

Qua các giai đoạn 2011-2020, năng lực ngành sợi của Vinatex tăng 90% (từ 491.852 cọc lên 936.524 cọc sợi)

Các doanh nghiệp đã theo đúng

chủ trương của Tập đoàn, từng bước thay thế máy móc thiết bị có trình độ công nghệ thấp, sử dụng nhiều lao động sang việc lựa chọn những đời máy móc thiết bị có trình độ công nghệ cao hơn, tự động hóa từng phần, giảm lao động, tiết kiệm năng lượng, nâng cao năng suất chất lượng sản phẩm. Thông qua việc đầu tư các thiết bị có trình độ công nghệ cao, mức độ tự động hóa cao, cùng với việc phát triển nguồn nhân lực và trình độ quản lý, các doanh nghiệp sản xuất sợi của Vinatex đã ngày càng lớn mạnh cả về lượng và chất. Thị trường của các doanh nghiệp đã ngày càng đa dạng, chất lượng Sợi đã ngày càng khẳng định

thương hiệu Sợi của Vinatex trên thị trường trong nước và thế giới.

Trong những năm vừa qua, dưới sự chỉ đạo sát sao của Lãnh đạo Tập đoàn về mọi mặt, trong đó tập trung định hướng đầu tư chiến lược, thay đổi cơ cấu thiết bị, công nghệ sản xuất, định hướng thị trường, tập trung tái cơ cấu, nâng cao trình độ quản lý cho các bộ máy thông qua các khóa đào tạo nội bộ và đào tạo thông qua các công ty tư vấn chiến lược, có thể nói ngành sợi của Vinatex đã có những bước đi vững chãi, thực sự lớn mạnh trong những năm vừa qua.

Bên cạnh các thành công của ngành Sợi, vẫn còn đó các hạn chế của hệ thống cần phải được nhanh chóng giải quyết: Các doanh nghiệp sản xuất Sợi đa phần vẫn sản xuất các mặt hàng tương đối giống nhau, cùng cung cấp vào các thị trường giống nhau, cạnh tranh lẫn nhau. Công tác quản trị sản xuất, kinh doanh chưa đồng bộ trong các đơn vị chi phối của Tập đoàn. Có doanh nghiệp quản trị tốt, có định hướng chiến lược rõ ràng, quản trị các lĩnh vực đồng bộ và minh bạch. Có những doanh nghiệp quản trị chưa tốt, hoạch định chưa rõ ràng, kết quả sản xuất kinh doanh chưa tốt.

## 4 TRỤ CỘT PHÁT TRIỂN

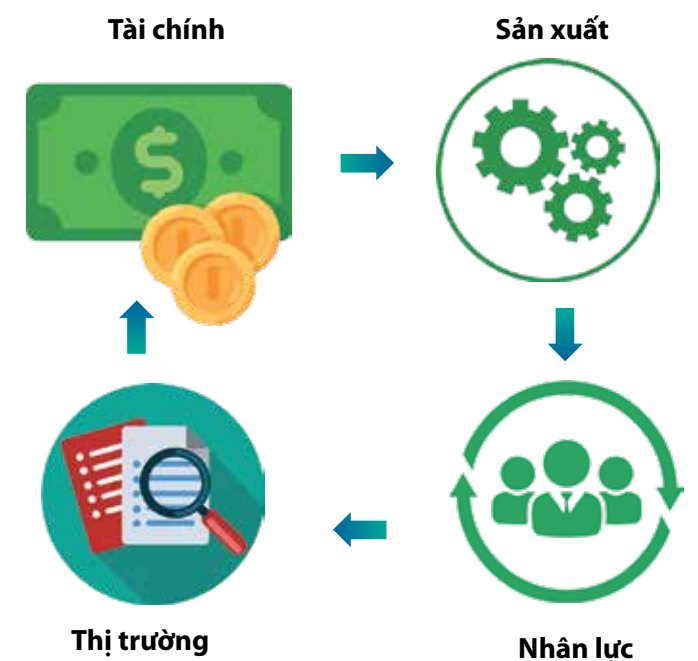
Cùng với sự gia tăng năng lực của hệ thống sản xuất Sợi, các công ty Sợi lại phân tán về mặt địa lý khắp các miền Bắc, Trung, Nam. Điều này khiến Vinatex phải đối mặt với nhiều thách thức trong hoạt động quản trị hệ thống.

Cần phải xác định điểm cân bằng cho 4 trụ cột: **Tài chính-Sản xuất-Nhân lực-Thị trường** cho hoạt động sản xuất Sợi của các công ty.

- *Tài chính* phải lành mạnh, đủ sức khỏe để đảm bảo công ty hoạt động ổn định. Thực tế hiện nay một số công ty đang khó khăn về nguồn vốn, mất cân đối nguồn vốn.

- *Sản xuất* phải quản trị thật tốt, tiết giảm chi phí tối đa, phát huy tối đa năng lực sản xuất. Thực tế một số công ty quản trị sản xuất chưa tốt, chi phí cao, chưa phát huy tối đa năng lực

- *Nguồn nhân lực* phải có đủ trình độ quản lý, được đào tạo chuyên sâu,



đảm đương được công việc trong mọi tình huống. Thực tế hiện nay đội ngũ quản lý nhân sự của hệ thống Tập đoàn đang mỏng, chưa được đào tạo chuyên sâu, chưa đủ khả năng đảm nhận khối lượng công việc lớn và làm việc từ xa.

- Thị trường các công ty trong hệ thống cần phải được định hướng chiến lược tạo thành một chuỗi cung ứng toàn diện: Sợi - Dệt nhuộm - May đến khách hàng.

Thực tế, muốn có được hệ thống quản trị Sợi đồng bộ của hệ thống Vinatex, chúng ta sẽ phải "hóa giải" các khó khăn một cách quyết liệt, sáng tạo và hiệu quả.

Vấn đề cấp bách đặt ra là chúng ta cần phải thay đổi thói quen cũ đã ăn sâu vào tiềm thức nhất là các cán bộ quản lý các cấp, xác định vai trò sống còn của yêu cầu đổi mới trong công tác quản trị. Cần nhận diện đầy đủ sự không đồng đều về chất lượng nhân sự của hệ thống; Sự chưa đồng bộ về hệ thống phần cứng và công cụ quản lý: Trang thiết bị mạng máy tính, Internet, các hệ thống phần mềm quản lý của các doanh nghiệp sản xuất sợi trong hệ thống của Tập đoàn...

### CHUYỂN ĐỔI SỐ ĐỂ ĐỘT PHÁ

Đứng trước các thách thức, Lãnh đạo Tập đoàn nhận thấy trước mắt cần phải xây dựng được một hệ ĐIỀU HÀNH SẢN XUẤT SỢI, khi hệ điều hành sản xuất này phát triển tốt sẽ tập trung triển khai HỆ ĐIỀU HÀNH ĐỒNG BỘ khác để quản trị tập trung.

Với sự quyết tâm của hệ thống, bắt đầu từ tháng 12/2020, Ban chỉ đạo chuyển đổi số do Phó Tổng Giám đốc Vinatex Phạm Văn Tân trực tiếp chỉ đạo đã triển khai thí điểm xây dựng hệ điều hành sản xuất sợi tại nhà máy sợi Đồng Văn - TCTCP Dệt May Hà Nội (Hanosimex).

Hanosimex là một Tổng Công ty sản xuất nhiều ngành trong đó có Sợi và May. Ban lãnh đạo công ty đã xác định sản xuất Sợi là cốt lõi của Tổng công ty, chiếm tỷ trọng lớn trong

**Mục tiêu HỆ ĐIỀU HÀNH SẢN XUẤT SỢI phải đảm bảo được các yếu tố:**

- ✓ Giảm thiểu các khâu ghi chép
- ✓ Đưa các vấn đề phức tạp lên cho máy tính xử lý
- ✓ Quản trị theo thời gian thực các nội dung cần quản lý:

- + Thực hiện kế hoạch sản xuất
- + Quản lý sản lượng hệ thống
- + Quản trị chất lượng hệ thống
- + Truy xuất nguồn gốc sản phẩm
- + Quản lý hoạt động xuất nhập tồn kho nguyên liệu và kho thành phẩm
- + Quản trị các chi phí sản xuất

doanh thu cũng như chi phí hàng năm nên sẽ là nơi được chọn làm đột phá trong công cuộc chuyển đổi số của Hanosimex.

Ngay khi xác định được mục tiêu và điểm đột phá, Ban lãnh đạo Hanosimex cùng phối hợp với các đơn vị liên quan: Ban chỉ đạo Chuyển đổi số của Vinatex, công ty giải pháp doanh nghiệp Hải Hòa tiến hành triển khai xây dựng hệ thống quản trị Sợi giai đoạn 1 với các mốc chính sau:

#### 29/12/2020:

Ký hợp đồng với Công ty giải pháp doanh nghiệp Hải Hòa để xây dựng hệ thống

#### 09/03/2021:

Triển khai thí điểm hệ thống

- Giao kế hoạch
- Phương án công nghệ
- Triển khai kế hoạch
- Quản lý kho
- Thống kê sản xuất
- Thống kê điện

#### 15/04/2021:

Triển khai thí điểm lần 2

- Điều chỉnh cân đối chuyển
- Bổ sung mặt hàng đảo

- Bổ sung kế hoạch nhập nguyên liệu theo invoice

#### 16/05/2021:

Triển khai thí điểm lần 3

- Lô bông tương lai
- Tìm bông đáp ứng các yêu cầu về MIC, CV%Mic
- Tốc độ tìm kiếm bông

#### 8/06/2021:

Triển khai chính thức

#### 26/06/2021:

Hoàn thiện và nghiệm thu

Ngay từ khi bắt đầu triển khai, Ban lãnh đạo Hanosimex đã xác định việc xây dựng hệ thống quản trị Sợi là một việc khó chưa có tiền lệ nên đã thành lập tổ dự án với sự tham gia của Tổng giám đốc, các giám đốc điều hành, giám đốc/phó giám đốc nhà máy cũng như các cán bộ phụ trách có trình độ chuyên môn và tinh thần trách nhiệm cao. Đồng hành với đó, Tập đoàn Dệt May Việt Nam cũng thành lập Ban chỉ đạo dự án với sự tham gia trực tiếp của Phó TGĐ Tập đoàn để phối hợp và điều phối công việc chung.

Nhóm phát triển nhận thấy, dự phát triển của công nghệ sản xuất Sợi, của công nghệ thông tin hiện nay

cho phép Số hóa hệ thống quản trị sản xuất

Số hóa hệ thống Quản trị sản xuất sợi với mục tiêu hỗ trợ tốt nhất có thể cho các vị trí công tác của hệ thống sản xuất nhà máy Sợi Đồng Văn (các Roll công việc).

Công việc bắt đầu triển khai từ việc bắt đầu khảo sát hệ thống sản xuất, hệ thống và làm gọn các khâu, các quy trình sản xuất, mô tả kỹ lại các quy trình, các công việc của các vị trí, xây dựng các công thức phục vụ cho việc quản lý số liệu.

Trong quá trình triển khai, nhóm phát triển gặp rất nhiều khó khăn, rào cản:

- Phải chuẩn hóa lại các quy trình sản xuất, các hạng mục công việc cho đồng bộ hệ thống.

- Khâu sau phải sử dụng được số liệu của các khâu phía trước.

- Số liệu phải chính xác, rõ ràng và minh bạch.

- Khối lượng công việc của các thành viên, các Roll công việc tăng gấp 2-3 lần bình thường vì vừa phải làm công việc và đảm nhận các số liệu theo hệ thống sổ sách cũ, vừa phải cải tiến, vào số liệu cho hệ thống mới, trong

quá trình làm có lúc số liệu không khớp, các cá nhân lại phải làm lại từ đầu, ảnh hưởng đến tâm lý làm việc của các thành viên.

Tuy nhiên với sự quyết tâm, hiểu rõ tính cấp thiết và tầm quan trọng của yêu cầu số hóa ngành Sợi, sau nhiều lần thử nghiệm phần mềm Quản trị sản xuất sợi tại nhà máy sợi Đồng Văn đã hoàn thành và vận hành ổn định

Phần mềm đã thực sự phát huy tác dụng, trực tiếp mang lại hiệu quả cho người lao động trong hệ thống, giúp các thành viên trong hệ thống làm tốt hơn hệ thống hóa các cơ sở dữ liệu phục vụ cho chính công việc của mỗi cá nhân.

Ban chỉ đạo Chuyển đổi số Vinatex xác định phần mềm quản trị sản xuất sợi là "tác phẩm" đầu tay nên không tránh khỏi các thiếu sót, chưa hoàn thiện hệ thống, có thể nhìn thấy ở các khía cạnh: chưa đưa được nhiều nhất các nội dung báo cáo quản trị có thể trích xuất; chưa có đủ các giới hạn cảnh báo cho quản trị; chưa có App tích hợp trên điện thoại, máy tính bảng để thuận lợi và thân thiện với người sử dụng...

Hiện nay Ban chỉ đạo Chuyển đổi số, Ban quản lý Dự án Chuyển đổi số đã triển khai phần mềm Quản trị sản

xuất sợi đến công ty CP Dệt May Nam Định (Nhà máy Sợi Hòa Xá, nhà máy Sợi Tô Hiệu), thực tế đang vận hành khá tốt

Bắt đầu tháng 11/2021, tiếp tục ứng dụng phần mềm Quản trị sản xuất sợi tại Phú Hưng và dự kiến phát triển tiếp các Modul tiếp theo tại Phú Hưng và sẽ triển khai hoàn thiện, cải tiến các hạn chế của giai đoạn 1.

Trong kế hoạch năm 2022, dựa trên những thành công bước đầu của Phần mềm quản trị sản xuất sợi, Ban quản lý dự án Chuyển đổi số sẽ tiếp tục triển khai phần mềm quản trị Sợi thêm các modul Phát triển phần kinh doanh, quản lý đơn hàng, hợp đồng, báo cáo quản trị hệ thống, hoàn thiện hệ thống phần mềm: Quản trị sợi tại Phú Hưng và mở rộng ra các đơn vị khác trong hệ thống Tập đoàn.

Mục tiêu hướng tới là "Cung cấp nền tảng quản trị và vận hành trong hoạt động sản xuất kinh doanh Sợi - Dệt - May cho Vinatex và các đơn vị thành viên để quản trị được: Chuỗi cung ứng - Năng lực sản xuất - Hệ thống khách hàng và Quản trị hoạt động theo thời gian thực... Tranh thủ kết hợp các tài nguyên bên ngoài Tập đoàn để nâng cao cơ hội sản xuất kinh doanh cho Viatex ☑



Chuẩn hóa lại các quy trình sản xuất sợi