



MỘT ĐỜI SẢN XUẤT

CON ĐƯỜNG EDH - TỪ TINH THẦN KAIZEN
ĐẾN TRIẾT LÝ PHỤNG SỰ KHÁCH HÀNG

“Cô chỉ nghĩ mình vẫn còn sức khỏe, còn kiến thức, thì cô muốn làm sao với những năng lực ấy mình làm được một điều gì đó lớn hơn, có ích cho bản thân và xã hội hơn.”

“

“Khách hàng chỉ nghe ta nói một lần, nhưng sẽ không bao giờ bị thuyết phục đến lần thứ hai. Vậy nên cách duy nhất để khách hàng khi có nhu cầu vẫn nhớ đến và quay lại với mình, là có sản phẩm thật tốt. Cải tiến, biến đổi cũng để phục vụ điều đó.”

“

“Cải tiến như thế nào phụ thuộc vào nguồn lực chứ không phải vấn đề tinh thần.”

[Trích lời đội ngũ lãnh đạo EDH]

CÔNG TY CỔ PHẦN BASE ENTERPRISE

 contact@base.vn

 www.base.vn

MỘT ĐỜI SẢN XUẤT

CON ĐƯỜNG EDH - TỪ TINH THẦN KAIZEN
ĐẾN TRIẾT LÝ PHỤNG SỰ KHÁCH HÀNG



#TRUEBUILDERS

 BASE.VN

EDH

LỜI MỞ ĐẦU

Ngay ở thời điểm chúng tôi nghĩ về việc sẽ chia sẻ câu chuyện thành công của một doanh nghiệp sản xuất tiêu biểu mà chúng tôi biết, chúng tôi đã biết chắc chắn đó phải là EDH. Không hẳn vì EDH có những thành công vượt trội xuất sắc. Cũng không hẳn vì EDH có tiếng nói hay thị phần lớn trong ngành sản xuất nói chung. Chúng tôi chọn EDH vì khi được biết về những giá trị cốt lõi mà EDH đang theo đuổi, chúng tôi đã mong rằng một ngày những giá trị tốt đẹp đó có thể được lan tỏa tới cộng đồng những người đang làm sản xuất khác.

Ấn phẩm này ra đời không nhằm một mục đích nào hơn ngoài điều đó.

Lần đầu tiên chúng tôi làm việc cùng EDH là vào một ngày giữa tháng 01 năm 2021. Người của EDH liên hệ với chúng tôi lúc đó là anh Phạm Chí Linh, Giám đốc bộ phận Tư vấn thiết kế điện. Anh Linh lúc đó đang trong quá trình tìm kiếm một giải pháp công nghệ để quản lý dự án và tiến độ thực thi, trước hết cho bộ phận của mình, sau là cho hoạt động sản xuất của Công ty. Trao đổi với anh Linh và sau đó là các trưởng bộ phận, lên đến các lãnh đạo cấp cao, chúng tôi dần hiểu hơn về mô hình hoạt động cũng như có hình dung về chủ trương lãnh đạo của đơn vị này. Có những điểm ở đội ngũ của EDH khiến chúng tôi vô cùng ấn tượng.

Đầu tiên, EDH là một doanh nghiệp đã có tuổi đời gần 30 năm, nhưng có một cơ cấu tổ chức cực kì tinh gọn với vền vẹn chỉ 165 nhân sự, bao gồm 65 nhân sự khối sản xuất và 100 nhân sự khối văn phòng. Cũng chỉ với 165 nhân sự đó, EDH tạo ra doanh thu hơn một nghìn tỉ mỗi năm, mà điều đó, theo tính toán của lãnh đạo EDH, đồng nghĩa với việc mỗi nhân sự hàng năm đang tạo ra giá trị tương đương vài tỉ đồng.

Cũng trong số 165 nhân sự ấy, đa số người lao động tại EDH đều ở độ tuổi 8X và đã gắn bó với Công ty trên 10 năm. Đặc biệt, đội ngũ lãnh đạo cấp cao của EDH, bao gồm có Đỗ Thị Thanh - Chủ tịch HĐQT, chú Đỗ Văn Mạnh - Cố vấn Chủ tịch HĐQT, cũng đã ở độ tuổi ngoài 70. Thế nhưng, trong khi độ tuổi thường bị coi là rào cản trong việc tiếp cận công nghệ và đổi mới sáng tạo, thì EDH lại là một trong những đơn vị sản xuất hiếm hoi chinh phục được những bài toán cải tiến khó nhằn.

Ngay cả thời điểm hiện tại, khi đã triển khai Base được một thời gian, EDH vẫn tiếp tục gây ấn tượng với chúng tôi khi là một trong những đơn vị có sự sáng tạo, linh hoạt trong cách áp dụng Base.

Trong ấn phẩm này, chúng tôi sẽ cùng bạn đi qua hành trình giúp EDH đạt được những thành tựu đó.

Và hãy để chúng tôi đính chính một lần với bạn, đây không phải là cuốn tự truyện của một cá nhân. Cũng không phải là một cuốn “kỳ yếu” đơn thuần ghi lại các cột mốc phát triển của một đơn vị.

Khi chúng tôi ngỏ lời mời cô Thanh là đại diện đội ngũ lãnh đạo của EDH tham gia phỏng vấn cho ấn phẩm này, cô Thanh đã nhấn mạnh rằng cô không muốn hình ảnh cá nhân của mình xuất hiện:

“

“Không có Công ty nào mà chỉ mình lãnh đạo có thể tự mình thành công. Cô không muốn chỉ có mình cô chủ lãnh đạo được xuất hiện để nói về những điều này”.

Chúng tôi hiểu và tôn trọng điều đó. Và đây, câu chuyện bạn đang cầm trên tay, sẽ không phải là lời kể của riêng một ai tại EDH. Trong không gian giới hạn, chúng tôi xin được ghi lại tự sự của những đại diện trong 165 người lao động:

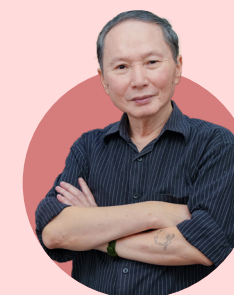
Chúng tôi xin chân thành cảm ơn

- ▶ Cô Đỗ Thị Thanh
- ▶ Chú Đỗ Văn Mạnh
- ▶ Chị Đặng Diệu Hương
- ▶ Anh Phạm Chí Linh
- ▶ Chị Hoàng Phương Liên
- ▶ Anh Phạm Hồng Thủy

đã dành thời gian trò chuyện cùng chúng tôi và giúp chúng tôi hoàn thành ấn phẩm này.



Cô Đỗ Thị Thanh
Chủ tịch HĐQT



Chú Đỗ Văn Mạnh
Cố vấn Chủ tịch HĐQT



Chị Đặng Diệu Hương
Tổng Giám đốc



Anh Phạm Chí Linh
Giám đốc bộ phận Tư vấn thiết kế điện



Chị Hoàng Phương Liên
Trưởng phòng Nhân sự



Anh Phạm Hồng Thủy
Nhân sự bộ phận Tư vấn thiết kế điện

“

*“Một sáng kiến ở nơi này là thêm những
chiến công ở trong kia”*

[Lời ca khúc “Thành phố chúng ta, nhà máy chúng ta”, nhạc sĩ Hoàng Văn]

NGÀY ĐẦU CỦA HÀNH TRÌNH VẠN DẶM



EDH tên đầy đủ là Công ty CP Phát triển kĩ thuật công nghệ EDH, hoạt động

song song trên hai lĩnh vực chính là kinh doanh thiết bị điện tử hạ thế đến cao thế, đồng thời trực tiếp sản xuất hệ thống tủ bảng điện cho các đơn vị công nghiệp, các nhà máy, tòa nhà, siêu thị, các công trình xây dựng Điện. Theo đó, những sản phẩm mà EDH sản xuất đều là những sản phẩm có hàm lượng tri thức cao và sản xuất đơn chiếc theo yêu cầu của khách hàng.

“EDH, khi ấy là công ty Hoàng Hà I, ra đời được ở thời điểm ấy [năm 1995 - lời người biên tập] cũng nhờ cái cốt lõi nhất là đường lối của Nhà nước, bắt đầu chấp nhận mở cửa cho các tổ chức kinh tế tư nhân hoạt động.” Cô Thanh - người sáng lập của EDH - kể lại với đội ngũ biên tập về ngày đầu.

Cơ duyên đến với ngành điện của đội ngũ sáng lập xuất phát từ thời gian học tập, nghiên cứu tại Khoa Điện của Đại học Bách Khoa. Đó cũng là thời điểm cô Thanh vừa nghỉ hưu sau hơn 30 năm công tác Quản lý Hệ thống Điện của các Nhà máy Chế biến Lương thực, thuộc Bộ Lương thực.

“Con đường dễ nhất lúc đó mình nghĩ đến là kinh doanh các thiết bị điện, là những kiến thức mình đã được đào tạo ở trường đại học và công tác. Cũng nhờ đội ngũ có trình độ, mà khi ấy EDH đã bắt tay được với các hãng lớn trên thế giới như SIEMENS, SNEIDER, rồi sau này là ABB, nhập khẩu các thiết bị của họ để tiến hành hoạt động kinh doanh trong nước.”

“Cô chỉ nghĩ mình vẫn còn sức khỏe, còn kiến thức, thì cô muốn làm sao với những năng lực ấy mình làm được một điều gì đó lớn hơn, có ích cho bản thân và xã hội hơn.”

Thời gian đầu cửa hàng chỉ có 2 người bán, cả Công ty cũng chỉ có 7 người. Doanh số Công ty ở mức vài trăm triệu đồng/năm. Nhưng cũng nhờ quy mô nhỏ gọn, chủ đích giữ các mục tiêu kinh doanh trong tầm với, Công ty vẫn đảm bảo được việc vận hành và duy trì mức tăng trưởng đều đặn qua thời gian.



Showroom của EDH những ngày đầu khởi sự kinh doanh

EDH ngày ấy...



Thế nhưng, ngay từ đầu, đội ngũ sáng lập của EDH chưa bao giờ muốn dừng lại ở hoạt động kinh doanh đơn thuần.

“Mặc dù lúc đầu cũng chỉ là manh nha, nhưng mình cũng đã có suy nghĩ rằng nếu chỉ đơn thuần kinh doanh như hiện tại, thì chẳng bao lâu nữa sẽ có càng nhiều đối thủ, cũng không thể duy trì được lâu dài. Rõ ràng mình bán được những sản phẩm do nước ngoài sản xuất, chứng tỏ thị trường có nhu cầu. Mình cũng có trong tay đội ngũ kỹ sư có trình độ và khả năng thiết kế. Vậy tại sao mình không sử dụng các sản phẩm ấy để sản xuất ra các sản phẩm bằng những giải pháp có trí tuệ và sức lao động của mình, với giá trị thặng dư lớn hơn?”

Từ suy nghĩ đó, ban lãnh đạo của EDH đã nghĩ tới hướng tích hợp các thiết bị điện mà Công ty đang nhập về kinh doanh để trở thành sản phẩm Tủ Điện, trong đó bản thiết kế tủ điện được chính các kỹ sư của EDH thiết kế, và các công nhân Điện - Cơ khí của EDH sẽ trực tiếp lắp ráp nên thành phẩm cuối. 2 năm sau khi thành lập, EDH bắt đầu triển khai mảng sản xuất tủ điện hạ thế, và đến năm 1998, Công ty xây dựng nhà xưởng đầu tiên với diện tích 450m², chính thức mở rộng hoạt động trên lĩnh vực sản xuất. Công ty Hoàng Hà I cũng được đổi tên thành Công ty TNHH Phát triển Kỹ thuật Công nghệ EDH vào năm 2000 (chuyển đổi thành mô hình Công ty Cổ phần Phát triển Kỹ thuật Công nghệ EDH vào năm 2007), thể hiện định hướng phát triển mới của tổ chức.

... và bây giờ



TIẾN LÊN NHỮNG BƯỚC CHÂN



Việc mở rộng quy mô đặt ra cho EDH một bài toán mới về việc tổ chức lại vận hành. Thời gian làm việc trong tổ chức Nhà nước đã giúp cô Thanh có được một tư duy quản lý có tính hệ thống, nhìn nhận được sự cần thiết phải có một quy trình nội bộ bài bản. Vậy là ngay từ năm 2000, ban lãnh đạo của EDH đã tiếp cận Hệ thống quản lý Chất lượng theo tiêu chuẩn ISO 9001:1994 (đến nay là ISO 9001:2008) và trở thành một trong số rất ít doanh nghiệp tư nhân tại Việt Nam ở thời điểm đó được công nhận đạt tiêu chuẩn này. (Cho tới tận năm 1995, Việt Nam mới có đơn vị đầu tiên được cấp chứng chỉ ISO 9001).

Khi được hỏi vì sao lại có thể mạnh dạn triển khai một hệ thống phức tạp như vậy khi trước đó còn chưa có nhiều trường hợp chứng thực tại Việt Nam, cô Thanh trả lời ngắn gọn:

“Thế giới họ đã tạo ra một tiêu chuẩn cả trăm năm, chắc chắn nó phải là cái tốt nhất. Mình chỉ đơn giản nghĩ là đã làm thì phải làm theo tiêu chuẩn tốt nhất.”

Lẽ dĩ nhiên, một doanh nghiệp sở hữu chứng nhận ISO không có nghĩa là đang duy trì vận hành một cách hiệu quả. Thực tế, có nhiều doanh nghiệp chỉ tập trung vào việc lấy chứng nhận chứ không thực sự coi ISO là xương sống trong các hoạt động vận hành. Tuy nhiên, với EDH, bằng việc chuẩn hóa hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO, ban lãnh đạo Công ty dường như đã xây dựng được một “bộ rễ” vững chắc cho hoạt động của doanh nghiệp này, làm tiền đề cho các bước phát triển bộ máy quản lý tương lai.

“

“Thời gian đầu nó còn là quy trình, nhưng một thời gian sau nó sẽ trở thành nếp”.

Chính đội ngũ ban lãnh đạo là người đã tự mình viết ra những văn bản quy trình đầu tiên, và những văn bản đó đã trở thành chuẩn mực cho toàn bộ đội ngũ. Đúng theo tinh thần cải tiến liên tục của ISO, những quy trình văn bản này đều được xem xét và hiệu chỉnh qua thời gian, có thể do chính các quản lý cấp trung đang thực làm để xuất sửa đổi, nhưng vẫn đảm bảo xoay quanh một tiêu chuẩn đã được đặt ra từ ngày đầu tiên. Việc áp dụng ISO đã giúp EDH tạo được sự nhất quán trong cách thức làm việc, đồng thời nâng lực trách nhiệm cũng như ý thức của Người Lao Động được nâng lên rõ rệt.

“Người vào trước hướng dẫn lại cho người vào sau, tất cả đều theo nếp đấy mà làm. Kể cả có thời điểm, người giữ vị trí cấp cao như Phó giám đốc nghỉ việc thì cũng không gây ra sự xáo trộn cho Công ty, vì mọi người vẫn chỉ cần tuân theo một hệ thống chuẩn mực.”



Việc sớm áp dụng một hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn cao đã giúp EDH tạo được lợi thế cạnh tranh cho dòng sản phẩm tự sản xuất, đồng thời tạo đà cho doanh nghiệp ngày một mở rộng quy mô. Đến năm 2006, EDH chính thức đi vào hoạt động hai nhà máy sản xuất Cơ khí và Thiết bị Điện trên khu đất hơn 13,000 m2 ở Cụm Công nghiệp Ngọc Hồi. Đây cũng là giai đoạn EDH ký được hợp đồng nhượng quyền sở hữu công nghiệp cho sản phẩm tủ SIVACON của Siemens, triển khai dự án tủ mang thương hiệu SIVACON - EDH tại nhiều công trình trọng điểm quốc gia như: Nhà Quốc Hội; Bộ Công An, Bộ Quốc Phòng, Đài truyền hình Việt Nam (VTV), Lăng Chủ tịch,...

Không chỉ dừng lại ở việc chuẩn hóa quy trình làm việc theo tiêu chuẩn ISO, ban lãnh đạo của EDH còn tiến đến việc tăng tốc vận hành trên từng khâu bằng việc ứng dụng các hệ thống phần mềm giúp giảm thiểu sai sót, tiết kiệm sức lao động trên các tác vụ thủ công.

Đầu tư vào công nghệ tối ưu vận hành tương như là một sự tiếp nối hiển nhiên sau khi áp dụng ISO, nhưng thực tế đó vẫn là điều cho đến hiện nay không nhiều doanh nghiệp Việt Nam ưu tiên lựa chọn. Thay vào đó, đa số doanh nghiệp vẫn chỉ đang chú trọng cải tiến công nghệ sản xuất, đầu tư dây chuyền, trang thiết bị, máy móc.

Hệ thống ERP của Microsoft Dynamics NAV là giải pháp công nghệ vận hành đầu tiên mà EDH triển khai đồng bộ trên toàn Công ty, và ở thời điểm năm 2010, EDH vẫn là một trong số ít các doanh nghiệp có thể triển khai thành công hệ thống này.



Sau 1 năm thiết lập, ERP đã giúp đội ngũ EDH giảm tải được rất nhiều gánh nặng về việc quản lý xuất nhập tồn hàng hóa. Bản chất hệ thống ERP là một hệ thống dữ liệu tự động hợp nhất và xuyên suốt qua các phòng ban trong các khâu quản lý về nguyên vật liệu (lượng nguyên vật liệu vào, lượng hàng sản xuất ra). Và bằng việc chuẩn hóa được hệ thống mã vật tư, mã hàng hóa, các định mức về nguyên vật liệu phục vụ sản xuất, đội ngũ của EDH sẽ quản lý được chính xác lượng hàng ra-vào và minh bạch được từng bút toán về hàng hóa.



Đến năm 2021, EDH tiếp tục triển khai bộ giải pháp Chuyển đổi số toàn diện từ Base.vn bao gồm hệ thống Quản trị công việc [Base Work+], Quản trị nhân sự [Base HRM+] và Quản trị thông tin [Base Info+], đánh dấu việc chuyển đổi hoạt động sang mô hình “văn phòng điện tử”. Tất cả các trao đổi, quy trình cộng tác, các công văn, tờ trình đều được số hóa, cho phép toàn bộ nhân sự kết nối và tiếp cận thông tin ở bất kỳ thời gian và địa điểm nào.

Thời điểm EDH triển khai Base, Việt Nam chuẩn bị bước vào giai đoạn chiến đấu căng thẳng với dịch Covid-19. Nhưng nhờ sự chủ động và nhanh nhạy, Công ty đã không phải “đóng băng” dù là một ngày làm việc nào kể cả trong giai đoạn phong tỏa.

Cho đến nay, đội ngũ lãnh đạo của Công ty, các đơn vị văn phòng đủ điều kiện vẫn có thể tiếp tục duy trì hình làm việc kết hợp (tại văn phòng và từ xa) - một điểm đặc biệt mà không nhiều doanh nghiệp sản xuất có thể thực hiện được.



Không chỉ thành thạo các phần mềm chuyên môn, nhân sự EDH tự tin sử dụng các ứng dụng chuyển đổi số như nền tảng Base để phối hợp tốt hơn, dù ở bất cứ đâu



Qua hơn 25 năm hoạt động, EDH liên tục duy trì được sự tăng trưởng về mặt doanh thu và lợi nhuận. Con số >60% khách hàng quay trở lại hàng năm là dấu hiệu quan trọng của sự tin nhiệm mà khách hàng dành cho dịch vụ và sản phẩm của EDH. Các hợp đồng nhượng quyền thương hiệu với nhiều đơn vị hàng đầu thế giới như Siemens, ABB,... được kí kết, thể hiện doanh nghiệp có đầy đủ các năng lực để chinh phục những thị trường, đối tác khó tính.

Ở thời điểm chúng tôi biên tập ấn phẩm này, EDH vừa lần thứ hai liên tiếp được công nhận đạt giải thưởng Thương hiệu quốc gia Việt Nam với hai dòng sản phẩm Tủ điện và Tủ điều khiển và bảo vệ truyền tải điện do Công ty thiết kế và sản xuất. Với các tiêu chí về "Chất lượng – Đổi mới, sáng tạo – Năng lực tiên phong", giải thưởng Thương hiệu quốc gia đó cũng thể hiện sự ghi nhận đối với những nỗ lực về của đội ngũ EDH trong việc không ngừng cải tiến, đảm bảo chất lượng đi đầu của sản phẩm và dịch vụ.



LỄ CÔNG BỐ SẢN PHẨM ĐẠT THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA VIỆT NAM NĂM 2022 CÔNG TY CP PHÁT TRIỂN KỸ THUẬT CÔNG NGHỆ EDH

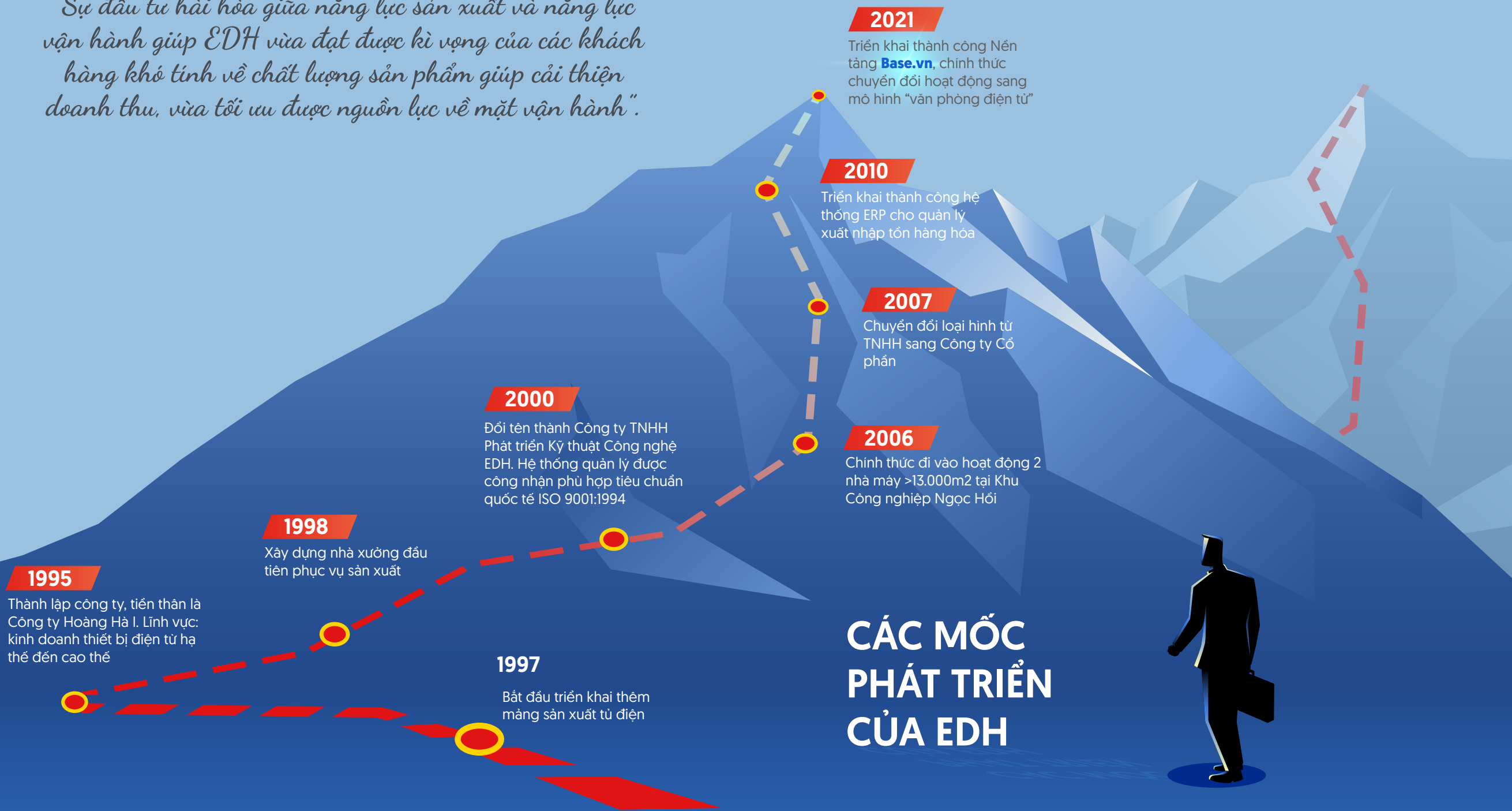
► SẢN PHẨM ĐẠT THƯƠNG HIỆU QUỐC GIA VIỆT NAM 2022 ◀

TỦ ĐIỆN EDH
TỦ ĐIỀU KHIỂN BẢO VỆ HỆ THỐNG ĐIỆN TRUYỀN TẢI EDH



“

Sự đầu tư hài hòa giữa năng lực sản xuất và năng lực vận hành giúp EDH vừa đạt được kì vọng của các khách hàng khó tính về chất lượng sản phẩm giúp cải thiện doanh thu, vừa tối ưu được nguồn lực về mặt vận hành”.



CÁC MỐC PHÁT TRIỂN CỦA EDH

CÔNG THỨC CHO CẢI TIẾN TẦM NHÌN, Ý CHÍ VÀ CON NGƯỜI



Cùng với giai đoạn triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn ISO, đội ngũ lãnh đạo của EDH đã ban hành chính thức tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi của Công ty, trong đó bao gồm chính sách chất lượng: Hướng tới Khách hàng - Cung cấp những sản phẩm đã được cải tiến nhằm thoả mãn các nhu cầu của Khách hàng.

Cụm từ “Sản phẩm đã được cải tiến” kích thích sự tò mò của chúng tôi - không thể không ghi nhận những dấu ấn về cải tiến luôn song hành trong hành trình phát triển của EDH suốt 30 năm qua. Phải nói rằng, câu chuyện về cải tiến ấy là điều chúng tôi muốn tập trung xoáy sâu trong ấn phẩm này.

Thế nhưng trong khi chúng tôi cố gắng đi tìm một nỗi đau, một vấn đề trần trụi nào đó, cho rằng hẳn phải có những vấn đề nhức nhối mới dẫn tới các quyết định triển khai ISO, ERP hay Base, thì câu trả lời đơn giản của cô Thanh, chú Mạnh khiến chúng tôi có đôi phần... hụt hẫng.

“Minh thấy hay thì mình làm thôi”.

Nếu chỉ đơn giản là “thấy hay”, thì có đủ để doanh nghiệp dành thời gian ngồi xuống và viết lại toàn bộ các quy trình? Có đủ để xuống tay đầu tư đến vài trăm nghìn đô ở thời điểm những năm 2009 cho một hệ thống ERP chưa nhiều bên triển khai thành công? Có đủ để những con người sẵn sàng làm thêm thứ 7, chủ nhật, đêm khuya để triển khai thần tốc hệ thống văn phòng điện tử?

Thật may mắn, trong những trao đổi sâu hơn về sau, cô chú đã giúp chúng tôi hiểu rõ hơn đằng sau hai từ “thấy hay” đó:

“Thực ra không phải riêng EDH, mà doanh nghiệp nào cũng đều mong muốn có sản phẩm tốt, chất lượng cao và làm hài lòng khách hàng. Thế nhưng mỗi doanh nghiệp sẽ lại có một cách thức của riêng mình. Riêng với EDH, thì ban lãnh đạo Công ty từ đầu đã xác định: Mình muốn làm hài lòng khách hàng bằng chất lượng thực của sản phẩm. Chỉ có chất lượng sản phẩm mà thôi. Khách hàng chỉ nghe ta nói một lần, nhưng sẽ không bao giờ bị thuyết phục đến lần thứ hai. Vậy nên **cách duy nhất để khách hàng khi có nhu cầu vẫn nhớ đến và quay lại với mình, là có sản phẩm thật tốt.**

Cải tiến, biến đổi cũng để phục vụ điều đó. Khách hàng có thể sử dụng sản phẩm ngày hôm nay, nhưng ít lâu sau sẽ lại có yêu cầu cao hơn, hoặc là mong muốn giá thành thấp hơn, hoặc là cần tới sản phẩm có chất xám cao hơn, chất lượng tốt hơn.

“

“Vậy thì cái EDH làm là cam kết với khách hàng: Khách hàng hãy yên tâm rằng sản phẩm này sẽ không lỗi thời, chúng tôi sẽ cải tiến nó để ít nhất sản phẩm bắt kịp được nhu cầu của hiện tại.”

“Với mọi quá trình có liên quan đến chất lượng sản phẩm, ban lãnh đạo nhất định phải để tâm đến, và phải tìm hiểu được xem cải tiến này có áp dụng được vào mình hay không, và cái nào thấy hay, nếu áp dụng được thì phải áp dụng ngay.”

Chi tiết hơn về những lựa chọn đầu tư vào công nghệ để cải tiến, chú Mạnh chia sẻ:

“Thực ra sức lao động của con người có giới hạn. Dù có cố mấy, có thức đêm đến mấy, thì vẫn sẽ có những việc mình không thể làm được bằng máy móc. Công nghệ thông tin có thể thay thế biết bao sức lao động của con người, mà lại rất ít sai sót, nó có thể giải phóng sự quản lý mệt mỏi, kém hiệu quả cho người đứng đầu”.

Tuy nhiên, cũng lưu ý rằng cải tiến không phải là thay đổi tùy tiện. Sự cải tiến phải dựa trên tiêu chuẩn, và việc đầu tiên mà đội ngũ tiên phong cải tiến cần làm là đặt ra tiêu chuẩn để cải thiện. Việc EDH triển khai ISO từ rất sớm là ví dụ cho điều này.

“Nếu như một bên có công cụ quản lý, lại có thêm phần mềm, thì một người mới ra trường cũng có thể làm được nhiều hơn một kỹ sư nhiều năm kinh nghiệm nhưng làm việc thủ công.”



Qua chính những chia sẻ đó, những người biên tập chúng tôi như đã hiểu rõ hơn cách EDH có thể thành công với những lựa chọn cải tiến của mình, trong khi rất nhiều đơn vị khác thất bại.

Với tâm thế “nếu áp dụng được thì phải áp dụng ngay”, có thể nói EDH đã thành công một nửa trên hành trình cải tiến. Bởi thực tế, có rất nhiều những trường hợp thất bại đến từ việc triển khai nửa vời, và có rất nhiều ý tưởng cải tiến được đề xuất nhưng mãi mãi nằm trên trang giấy. Đó chính là sự khác biệt giữa cải tiến và sáng tạo. Nếu như sáng tạo chỉ là nghĩ ra thứ mới, thì cải tiến là thực hiện những hành động mới. Cải tiến không chỉ là câu khẩu hiệu trên bàn làm việc hay ban hành bằng các văn bản từ Ban lãnh đạo, cải tiến nằm ở hành động, và người lãnh đạo phải là người hành động đầu tiên.

Nói về vai trò của lãnh đạo trong các kế hoạch cải tiến của doanh nghiệp, chú Mạnh làm rõ:

“Thời gian đầu thành lập, Ban lãnh đạo Công ty sẽ trực tiếp làm với những những vấn đề mới. Nhưng sau này khi có lứa lãnh đạo kế cận, thì khi đó người đứng đầu ko nhất thiết phải tham gia triển khai hàng ngày. Tuy nhiên, lãnh đạo cao nhất vẫn cần phải biết được ai đang làm những gì, hay nói cách khác, vẫn cần phải tham gia ở góc độ giám sát, kiểm soát.”

“

“Cải tiến như thế nào phụ thuộc vào nguồn lực chứ không phải vấn đề tinh thần. Nguồn lực ở đây là từ đồng tiền, cho tới con người, bố trí về đào tạo,... Vậy thì chỉ có người lãnh đạo cao nhất mới đủ khả năng cam kết đầu tư nguồn lực giúp cho Công ty trở nên tốt hơn, chứ không thể là ai khác.”

Như trong trường hợp của EDH, sau quá trình triển khai ISO, việc triển khai hệ thống ERP hay hệ thống Base đều do đội ngũ lãnh đạo kế cận trực tiếp thực hiện. Thế nhưng, cô Thanh, chú Mạnh vẫn đóng vai trò là người duyệt về chủ trương, đồng thời đóng góp ý kiến, làm gương trong việc sử dụng cho toàn bộ tập thể.

Chị Hoàng Phương Liên, Trưởng phòng nhân sự của EDH, kể lại rằng cô Thanh có một cuốn sổ ghi lại tất cả các quyết định, kế hoạch được đề xuất trong các cuộc họp giao ban hàng tuần, hay trong buổi họp sơ kết, tổng kết 6 tháng.

“Trong buổi họp, mỗi bộ phận sẽ báo cáo về kế hoạch của giai đoạn trước, kết quả, các vướng mắc còn tồn tại và đề xuất cải tiến. Cô Thanh sẽ ghi chép lại, tuy bây giờ vẫn còn hơi thủ công, nhưng cô luôn biết được vấn đề này từng được đưa ra trao đổi chưa. Tất cả các chỉ tiêu về cải tiến đều có thời hạn kết thúc. Nếu đến thời hạn mà chưa giải quyết được thì phải giải trình được lý do là gì. Công ty cũng đang có kế hoạch triển khai thêm mô hình OKR, KPI, khi đó sẽ có bộ phận riêng kiểm soát về việc thực hiện các đề xuất này”.

Chính sự quyết liệt của ban lãnh đạo đã lan tỏa tinh thần cải tiến tới đội ngũ bên dưới. Chị Liên - một trong số các quản lý cấp trung, những người trực tiếp triển khai các hoạt động cải tiến xuống bộ phận dựa trên chủ trương của ban lãnh đạo - chia sẻ với đội ngũ biên tập: “Ở độ tuổi của cô và chú, chắc chắn việc làm quen với công nghệ sẽ không dễ dàng như thế hệ trẻ. Trong khi đó, ở vị trí đứng đầu, cô có rất nhiều công việc phải giải quyết trên hệ thống. Nhưng trong thời gian qua, chưa bao giờ cô để sót một đầu công việc trên phần mềm. Được truyền cảm hứng từ cô, mình cũng bắt tay vào làm, rồi cũng dần dần hiểu và thấy vui. Khi đó những chủ trương không còn là công việc bắt buộc, mà trở thành thói quen của mình.”

Tâm nhìn và sự quyết liệt - đó là hai yếu tố quan trọng giúp thúc đẩy cải tiến tại EDH. Tuy nhiên, khi chúng tôi tưởng chừng đã đóng gói được một công thức trọn vẹn, thì Chủ Mạnh lại đặt ra cho chúng tôi một câu hỏi:

“Trong tất cả những việc đó, nếu người lao động đời thi liệu có làm được không?”

Câu hỏi đó mở ra cho chúng tôi một yếu tố thứ ba tạo nên thành công của EDH, đó là khả năng Tạo ra sự nhất quán và gắn kết con người bằng các giá trị nhân văn.

”

“Liệu có bao nhiêu doanh nghiệp lo được cho đầu bếp, bảo vệ của Công ty cũng được đi thăm quan, học tập ở nước ngoài chưa? Dù mình có đề xuất bao nhiêu thứ mới vào đi nữa, thì trước hết phải đảm bảo các anh chị em Công ty có sự ổn định trong cuộc sống của họ.”

Chủ Mạnh chia sẻ



Tập thể EDH tham gia các chuyến du lịch nước ngoài



Các kỹ sư EDH tham dự khóa đào tạo tại nhà máy của các đối tác SIEMENS, ABB

Khi chúng tôi đặt ra câu hỏi liệu có những cơ chế nào để ràng buộc người lao động với các chính sách cải tiến của Công ty không, chị Liên ngay lập tức đính chính: “Từ xưa đến nay, mọi hoạt động quản lý của lãnh đạo bên chị luôn đặt yếu tố nhân văn lên hàng đầu. Chưa bao giờ có tình trạng cắt giảm lương thưởng, hay kỉ luật nhân sự. Nhiều người có thể thấy cách làm này thiếu tính rắn đẽ, nhưng ở EDH thì đó là cách bên chị đề cao tính tự giác và trách nhiệm cá nhân.”

“Thay vào đó, EDH khuyến khích cải tiến bằng các chính sách thưởng. Đội ngũ lãnh đạo có một quỹ thưởng riêng, gọi là Quỹ của Chủ tịch Hội đồng Quản trị. Vào các cuộc họp sơ kết, tổng kết, các cá nhân tập thể vượt chỉ tiêu và có những sáng kiến vượt bậc sẽ đều nhận được phần trích thưởng từ quỹ này, hoặc sẽ được tăng lương nhiều hơn trong năm sau.”

Không chỉ là các giá trị vật chất, ban lãnh đạo của EDH cũng rất chú trọng về sự phát triển của mỗi cá nhân để thúc đẩy cải tiến chung của Công ty. Công ty thường xuyên điều cử các cán bộ tham gia tập huấn, nâng cao năng lực ở nước ngoài, và số lượng này tăng dần qua từng năm.

Và quan trọng nhất, “lòng người” được chinh phục chính bởi sự gắn bó giữa cá nhân và cá nhân. Trên mạng truyền thông nội bộ của công ty, theo chủ đề của từng tháng, có thể dễ dàng bắt gặp những câu chuyện của người lao động chia sẻ về kỉ niệm với Công ty, và không một bài đăng nào không nhận được sự tương tác của cô Thanh Chủ tịch. Cô Thanh tâm sự rằng có lẽ không có nhiều nơi mà một công nhân có thể trực tiếp nhắn tin, chia sẻ với Chủ tịch của Công ty như ở EDH.

Trong một video kỉ niệm 25 năm thành lập, đã có một người công nhân của EDH chia sẻ lại một kỉ niệm của mình: “Tôi còn nhớ trong một đơn hàng cung cấp lò tủ DB cho khách hàng Nhật Bản, trước ngày giao hàng, toàn bộ Công ty không thiếu một ai cả, gồm cả khối văn phòng, khối nhà máy, và cả Chủ tịch Hội đồng quản trị và Tổng giám đốc, đều tham gia trải hàng ra khắp sân kiểm tra và đóng gói, để ngày mai kịp thời giao cho khách hàng”. “Trong tôi cảm thấy cô luôn gần gũi với anh em, không có gì xa cách giữa Chủ tịch HĐQT với anh em nhân viên cả”.



Có lẽ, chính bởi sự gắn kết gắn gũi, chân thành ấy mà ngọn lửa cải tiến tại EDH có thể tiếp tục được chuyển giao cho các thế hệ kế cận. Khi chúng tôi trao đổi với anh Phạm Hồng Thủy - một nhân sự trẻ của EDH về suy nghĩ của anh trước các chính sách cải tiến của công ty, anh đã hào hứng trả lời: “Đòi hỏi phải thay đổi liên tục thì cũng là một áp lực thật, nhưng mình cũng đã học hỏi được nhiều. Sau mỗi lần mình cải tiến được một công đoạn để đưa vào sản phẩm, được khách hàng đánh giá cao, thì mình lại thấy công sức mình bỏ ra hoàn toàn xứng đáng. Mình mong EDH 5 năm tới sẽ có những sản phẩm vượt trội về chất lượng và đẹp cả về thẩm mỹ, để làm hài lòng mọi yêu cầu khắt khe nhất của khách hàng.”

Khi nhận được câu trả lời như vậy, chúng tôi biết rằng mình có thể tin tưởng vào sự thành công của EDH trong tương lai, rằng mục tiêu trở thành đơn vị sản xuất tủ điện hàng đầu Việt Nam và đạt tầm khu vực của EDH là hoàn toàn trong tầm với. Khi ngay cả một nhân sự mới cũng có thể thấu hiểu được tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của Công ty, lúc đó “cải tiến” đã không còn gói gọn chỉ trong câu chuyện “một đời.”



“

*Chúng ta có thể tự hào về những thứ phát triển theo thời gian
nhưng tự hào hơn nữa về những thứ không đổi theo thời gian*

Lời Kết

Khi đi tới những dòng cuối cùng của ấn phẩm này và nhìn lại, chúng tôi không khỏi cảm thấy ngỡ ngàng và thích thú với những gì chúng tôi đã viết ra [có lẽ bản thân nó cũng đã là một hành trình cải tiến từ ý tưởng thô sơ ban đầu?]. Thực tế thì khi đặt vấn đề với EDH, chúng tôi chỉ mong có được câu chuyện của một cá nhân, nhưng những câu trả lời đã dẫn dắt chúng tôi tìm hiểu về lịch sử của cả một doanh nghiệp. Chúng tôi ban đầu chỉ mong muốn tìm những lời khuyên về cải tiến, nhưng những gì chúng tôi nhận được lại là cả những bài học sâu sắc về quản trị. Thực tế, công thức cải tiến của EDH cũng là làm thế nào để dẫn dắt doanh nghiệp đi theo tầm nhìn, sứ mệnh, giá trị cốt lõi của công ty.

Ý tưởng xây dựng một ấn phẩm như “Một đời sản xuất”, nếu nói vào thời điểm 2-3 năm trước thì chắc hẳn là bất khả thi với chúng tôi, vì lúc đó Base thực sự chưa đủ nguồn lực, và giải pháp của chúng tôi lúc đó cũng chưa được nhiều doanh nghiệp sản xuất tin tưởng. Nhưng đến thời điểm chúng tôi viết cuốn sách nhỏ này, Base đã có hơn 7000 khách hàng, không nhỏ trong số đó là các doanh nghiệp trong lĩnh vực sản xuất, và chúng tôi cũng học được rất nhiều bài học chỉ bằng việc nhìn cách doanh nghiệp đó hoạt động.

Tiết thay, những doanh nghiệp sản xuất như EDH thường không được biết tới nhiều trên các phương tiện truyền thông đại chúng, và đây thực sự là một thiếu sót lớn khi những giá trị tốt đẹp đằng sau những doanh nghiệp ấy không được lan tỏa rộng rãi hơn. Và như đã nói ở lời mở đầu, chúng tôi nghĩ rằng đã đến lúc - với những nguồn lực Base đã có được ở giờ đây - chúng tôi góp phần để cộng đồng những người sản xuất được kết nối với nhau, qua đó lan tỏa những giá trị tốt đẹp. Trong trường hợp của EDH, giá trị đó là nỗ lực đem tới những sản phẩm đã được cải tiến tới tay khách hàng, để từ đó đem lại nguồn lợi cho người lao động và cho đất nước.

Thông điệp của chúng tôi có thể xa xôi và tham vọng như vậy. Nhưng nếu bạn đã cảm thấy sáo rỗng vì những lời hô hào, vậy thì hãy chỉ đơn giản tận hưởng ấn phẩm này như một câu chuyện tâm tình từ những người đã gắn bó hàng chục năm cuộc đời với nghề sản xuất. Có lẽ bản thân chính những lãnh đạo của EDH khi nghĩ về cải tiến cũng đã giữ một tâm thế đơn giản như vậy. Đến cuối cùng, cải tiến không phải chỉ vì tầm nhìn, vì sứ mệnh của tổ chức, mà tự trong thâm tâm của người lãnh đạo, như chú Mạnh chia sẻ với chúng tôi, “là cứ chỉ làm thôi, làm đi không nói, để đến một ngày nào đấy nhìn lại mình sẽ thấy rằng:

“

Có, ta đã làm được, đã đạt được những mốc dấu quan trọng và không bao giờ là quá muộn.”

True Builders

Ngay từ những ngày đầu, Base với mô hình “nền tảng” đã luôn đặt cho mình một sứ mệnh về sự kết nối. Đó không chỉ là sự kết nối về mặt sản phẩm công nghệ, mà còn là mong muốn kết nối cộng đồng doanh nghiệp gần với nhau hơn để cùng nhau học hỏi và phát triển. Càng đồng hành với nhiều doanh nghiệp Việt Nam qua thời gian, chúng tôi càng tin tưởng rằng tri thức của mỗi tổ chức - kể từ những “tượng đài” đã rất thành công cho tới những đơn vị còn non trẻ - đều là những trải nghiệm rất quý giá mà chỉ bằng sự kết nối mới có cơ hội lan tỏa và nhân rộng.

“Một đời sản xuất” là ấn phẩm đầu tiên trong series “True Builders” - ghi lại những câu chuyện thật về hành trình gây dựng của các doanh nghiệp. Họ không chỉ là khách hàng, mà còn là những người đồng hành với chúng tôi trên sứ mệnh kết nối, những người chia sẻ với chúng tôi khát khao về việc lan tỏa những giá trị thiết thực. Chúng tôi hân hạnh được kết nối với đội ngũ lãnh đạo và tập thể nhân viên của EDH để chia sẻ câu chuyện của họ trong ấn phẩm mở màn này.

Sẽ còn nhiều cuộc đời làm sản xuất nói riêng và những cuộc đời doanh nghiệp khác nói chung đang chờ được kể lại. Hãy đón đợi những ấn phẩm tiếp theo từ chúng tôi, và chúng tôi cũng rất mong muốn sẽ có ngày được trò chuyện cùng bạn.



**MỘT ĐỜI
SẢN XUẤT**

Câu chuyện của Công ty Cổ phần Phát triển Kỹ thuật Công nghệ EDH
Thực hiện bởi đội ngũ Base.vn

Ra mắt tháng 12/2022

Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email:
contact@base.vn