

Quản trị công nghệ của doanh nghiệp Việt Nam

TS HOÀNG XUÂN LONG

Phó Viện trưởng Viện Chiến lược và Chính sách KH&CN

Liên quan đến vấn đề công nghệ tại các doanh nghiệp, mục tiêu đặt ra không chỉ là chuyển từ doanh nghiệp không/ít đổi mới công nghệ sang doanh nghiệp tích cực đổi mới công nghệ, mà còn là chuyển từ doanh nghiệp đổi mới công nghệ không hiệu quả sang doanh nghiệp đổi mới công nghệ hiệu quả dựa trên quản trị công nghệ (QTCN). Ở nước ta, chính sách khuyến khích, hỗ trợ doanh nghiệp đổi mới công nghệ đã có khá nhiều và khá sớm. Tuy nhiên, dường như chính sách trước đây vẫn dựa trên tiền đề là doanh nghiệp có sẵn năng lực quản trị doanh nghiệp nói chung và QTCN nói riêng. Bài viết nêu lên thực trạng QTCN trong các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay và một số giải pháp thúc đẩy QTCN trong các doanh nghiệp.

QTCN và đổi mới công nghệ

Hoạt động đổi mới công nghệ của doanh nghiệp chịu tác động của nhiều yếu tố. Nhu cầu đổi mới công nghệ quyết định có tiến hành đổi mới hay không. Khả năng về tài chính, nhân lực... thường ảnh hưởng tới đổi mới công nghệ nhiều hay ít. Trong khi đó, QTCN sẽ quy định đổi mới công nghệ của doanh nghiệp có hiệu quả hay không. Thuật ngữ “Quản trị” được định nghĩa là quá trình điều phối các công việc để chúng có thể được hoàn thành với hiệu suất và hiệu quả cao nhất.

Nhiều nghiên cứu đã cho thấy, những doanh nghiệp chú trọng thực thi QTCN thường có nhiều khả năng thành công trong việc tạo lập và duy trì lợi thế cạnh tranh của mình. Ưu thế của họ không phụ thuộc vào số lượng dự án đổi mới công nghệ mà từ hiệu quả cao thu được từ dự án đổi mới công nghệ. Những trường hợp ngược lại, có thể có những thành công nhất thời nhờ may mắn, nhưng không thể duy trì được lợi thế cạnh tranh lâu dài.

Ngay từ năm 1987, kết quả thăm dò 1.500 Tổng giám đốc (CEO) của các doanh nghiệp lớn nhất ở Hoa Kỳ cho thấy, QTCN không thoả đáng là nguyên nhân chủ yếu làm hàng hoá của Hoa Kỳ mất lợi thế cạnh tranh trên thị trường thế giới (1/3 số người trả lời cho rằng QTCN không thoả đáng là yếu tố quan trọng nhất, 3/4 số người trả lời cho rằng nó là một trong ba yếu tố quan trọng nhất trong chín yếu tố)¹.

Sự tồn tại của QTCN phụ thuộc vào yêu cầu đòi hỏi từ quy mô, tính chất và ý nghĩa của hoạt động công nghệ mà doanh nghiệp tiến hành. Trên thực tế, hoạt động liên quan tới công nghệ của các doanh nghiệp ngày càng nhiều, phổ biến và quy mô của các dự án đổi mới công nghệ cũng tăng lên. QTCN là cần thiết để quản lý một phần đáng kể hoạt động, nguồn vốn và nhân lực của doanh nghiệp.

Hoạt động đổi mới công nghệ ngày càng phức tạp, vì thế cần nắm bắt được các xu hướng thay đổi công nghệ, thị trường tiêu thụ sản phẩm được tạo ra từ công nghệ mới. QTCN không phải để hành chính hoá mà để thích ứng với những biến động, khai thác có hiệu quả những cơ hội và xử lý thỏa đáng những thách thức đặt ra nhằm đạt tới hiệu quả cao và sự phát triển bền vững.

Có những lựa chọn khác nhau cần xử lý trong đổi mới công nghệ. Chẳng hạn lựa chọn giữa chiến lược dẫn đầu về công nghệ (leadership), chiến lược công nghệ chuyên biệt/ngách (strategic niche), chiến lược đi sau về công nghệ (follower strategy), chiến lược hợp lý hóa công nghệ (rationalization). Quyết định lựa chọn loại hình nào phải dựa trên những nghiên cứu, phân tích so sánh để chọn ra loại hình nào phù hợp nhất với điều kiện đặc thù của doanh nghiệp.

Đổi mới công nghệ không chỉ giới hạn trong các quan hệ nội bộ doanh nghiệp mà mở rộng cả các quan hệ ở



Việt Nam, nhiều doanh nghiệp chưa thực sự quan tâm đầy đủ đến QTCN với bên ngoài. Có nhiều mối quan hệ liên kết: liên kết giữa doanh nghiệp với các viện nghiên cứu, trường đại học trong nước và quốc tế; liên kết giữa doanh nghiệp với các tổ chức tư vấn công nghệ, pháp lý, phát triển thị trường, đào tạo; liên kết giữa doanh nghiệp với các cơ quan chính phủ. Mục đích của các mối liên kết nhằm vào tiếp nhận chuyển giao công nghệ, hợp tác sản xuất dựa trên các lợi thế so sánh (theo hợp đồng gia công, chuyên môn hóa...) hình thành các mạng lưới sản xuất quốc tế, tư vấn và đào tạo về kỹ thuật, nghiên cứu và phát triển công nghệ mới, góp vốn đầu tư cho các dự án đổi mới công nghệ, tiếp nhận thông tin, chính sách của nhà nước... Quan hệ càng phức tạp, càng cần xử lý thông qua hệ thống quản trị.

QTCN hướng vào thực hiện các nhiệm vụ rất có ý nghĩa đối với doanh nghiệp: nâng cao ý thức về vai trò của công nghệ, quản lý có hiệu quả nguồn đầu tư và nhân lực dành cho công nghệ, chủ động nắm bắt các cơ hội mở ra liên quan tới phát triển công nghệ và ứng dụng công nghệ vào sản xuất, chủ động đối phó với các thách thức liên quan tới phát triển công nghệ và ứng dụng công nghệ vào sản xuất, huy động được các nguồn lực tiềm năng phục vụ phát triển công nghệ và ứng dụng công nghệ vào sản xuất, kết hợp sức mạnh công nghệ, sức mạnh kinh tế nhằm nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp.

Thực trạng QTCN trong các doanh nghiệp Việt Nam

Ở Việt Nam, nhiều doanh nghiệp chưa thực sự quan tâm đầy đủ tới QTCN. Ít doanh nghiệp có chiến lược riêng về công nghệ. Một số doanh nghiệp lớn/tập đoàn có xây dựng chiến lược công nghệ (dưới các hình thức như chiến lược phát triển công nghệ, chiến lược nghiên cứu và phát triển sản phẩm, chương trình KH&CN trọng điểm), nhưng thường mang tính hình thức, theo chỉ đạo của bộ/ngành.

Trong nhiều trường hợp, hoạt động đổi mới công nghệ diễn ra không dựa trên những phân tích đủ sức tin cậy về dự báo công nghệ, đánh giá công nghệ, quan hệ công nghệ với sản phẩm và thị trường...

Do yếu về chiến lược nên các vấn đề mang tính chất

quản trị tác nghiệp cũng bị hạn chế. Có những điều quan trọng nhưng lại dễ bị bỏ qua như: nên đầu tư bao nhiêu cho nghiên cứu quá trình hay phương pháp sản xuất mới; các đối thủ cạnh tranh đang sử dụng công nghệ mới nào và nên phản ứng về điều đó như thế nào; các nhà cung cấp công nghệ đang triển khai những công nghệ mới nào...

Nhân sự đảm nhiệm chức năng QTCN chưa được quan tâm đúng mức. Do quyền hạn, năng lực, vị thế không đúng tầm, những người ở vị trí này không thể làm tốt các công việc vốn gắn với QTCN là hoạch định (xác định trước những mục tiêu và quyết định những cách tốt nhất để đạt được mục tiêu đổi mới công nghệ), tổ chức (phân bổ và sắp xếp các nguồn lực để đạt được mục tiêu đổi mới công nghệ), kiểm soát (đảm bảo đang đi đúng mục tiêu đã đề ra và đưa ra những điều chỉnh cần thiết nếu có sự sai lệch).

Nhìn chung, QTCN ở các doanh nghiệp Việt Nam đang tụt hậu khá nhiều so với các doanh nghiệp ở các nước phát triển và tụt hậu cả so với quản trị kinh doanh trong cùng doanh nghiệp. Hạn chế trong QTCN của doanh nghiệp Việt Nam đã gây nên nhiều hậu quả:

- Một phần quan trọng khiến các doanh nghiệp thiếu tích cực trong đổi mới công nghệ là do chưa thực sự hiểu biết về công nghệ mới.

- Nhìn chung, đổi mới công nghệ ở các doanh nghiệp thường chỉ là đi mua máy móc, thiết bị mới về và đi học để nắm các thao tác cần thiết vận hành các máy móc, thiết bị đó. Hầu như không có những nghiên cứu bên trong để cải tiến, phát triển các công nghệ... Đổi mới công nghệ được tiến hành khá bị động theo sức ép của thị trường sản phẩm. Khi khách hàng đến đặt hàng thì mặt hàng mới đòi hỏi công nghệ mới, và do đó phải nhanh chóng đi tìm công nghệ mới. Nếu chia đổi mới công nghệ thành hai loại, đổi mới công nghệ mang tính tiêu cực (với đặc điểm: thụ động tiến hành đổi mới, chỉ tiếp nhận những gì có sẵn và không phát triển) và đổi mới công nghệ tích cực (với đặc điểm: chủ động đổi mới công nghệ, có cải tiến và phát triển công nghệ nhập từ bên ngoài, tự mình tạo ra và tham gia chuyển giao công nghệ cho nơi khác), thì cơ bản phải xếp các doanh nghiệp nước ta thuộc loại đổi mới công nghệ tiêu cực. Cũng có một cách khác để đánh giá đổi mới công nghệ trong các doanh nghiệp là mới tiếp nhận công nghệ được chuyển giao như hàng hoá tiêu dùng thông thường thay vì là loại hàng hoá đặc biệt mà khả năng khai thác những tiềm năng to lớn của nó phụ thuộc vào quá trình sử dụng.

- Hiệu quả của đổi mới công nghệ không cao, một số trường hợp gây nên những lãng phí lớn cho doanh nghiệp và nền kinh tế.

- Liên kết doanh nghiệp với viện nghiên cứu, trường đại học để phát triển công nghệ mới không phát huy được tác dụng một phần do năng lực của doanh nghiệp không đủ sức tổ chức các hoạt động phối kết hợp bên ngoài hướng vào phục vụ mục tiêu của doanh nghiệp.

- Tư vấn công nghệ từ các tổ chức bên ngoài với doanh nghiệp gặp phải khó khăn và phát huy tác dụng hạn chế do năng lực QTCN bên trong của doanh nghiệp kém.

- Cũng cần nói thêm, hiện nay đã có nhiều điều tra, nghiên cứu nhấn mạnh vào tình trạng khó khăn, cản trở đối với đổi mới công nghệ do kinh phí, nhân lực... Thực ra, bên cạnh hạn chế thuộc về khách quan, một phần khác phải quy về khả năng tổ chức trong việc giải quyết nguồn lực. Không có được nguồn lực đáp ứng yêu cầu, sử dụng nguồn lực có được thiếu hiệu quả... là hậu quả của QTCN yếu kém.

Tình trạng QTCN ở nước ta hiện nay là do một số nguyên nhân chủ yếu. Trước hết là về nhu cầu đổi mới công nghệ. Trên thực tế đang tồn tại một vòng luẩn quẩn: QTCN yếu => hiệu quả hoạt động công nghệ yếu => doanh nghiệp thất vọng về công nghệ => giảm nhu cầu về công nghệ => QTCN yếu. Như vậy, nhu cầu đổi mới công nghệ vừa chịu tác động của QTCN, vừa tác động tới QTCN. Tương tự, các nguyên nhân do chưa nhận thức đúng tầm quan trọng đối với QTCN của doanh nghiệp, bất cập về năng lực QTCN của lãnh đạo và nhân viên trong doanh nghiệp, cũng trong vòng luẩn quẩn này.

Quản trị chung của doanh nghiệp yếu kém cũng tác động tới QTCN. Theo Báo cáo Thẻ điểm QTCN 2012 tiến hành đánh giá kết quả về quản trị công ty ở Việt Nam, không doanh nghiệp nào đạt kết quả đáng hài lòng vì toàn bộ điểm số quản trị doanh nghiệp đều ở dưới mức 60% và điểm bình quân của tất cả các doanh nghiệp chỉ đạt 42,5. Cũng trong báo cáo này, xét tiêu chuẩn thực tế về quản trị doanh nghiệp tốt thì điểm số chung phải đạt 65-74%, tuy nhiên "không một công ty nào của Việt Nam đạt mức điểm này". Trong khi đó, các Báo cáo Thẻ điểm QTCN khác ở châu Á có nội dung tương tự cho kết quả cao hơn nhiều, chẳng hạn Thái Lan đạt 77% năm 2011, Hồng Kông đạt 74% năm 2009, Philipin đạt 72% năm 2008².

Một nguyên nhân khác là, quan hệ tác động lẫn nhau giữa QTCN doanh nghiệp và quản lý công nghệ quốc gia. Quản lý công nghệ được tiến hành ở 2 cấp: quản lý ở cấp vĩ mô của quốc gia và quản lý ở cấp vi mô của doanh nghiệp. Ở cấp vĩ mô, quản lý công nghệ liên quan đến việc hoạch định và thực hiện các chính sách để thúc đẩy phát triển và ứng dụng công nghệ, cũng như ứng phó

với tác động của nó tới xã hội, tổ chức, cá nhân và môi trường. Nó nhằm kích thích đổi mới, tạo ra tăng trưởng kinh tế và thúc đẩy việc sử dụng công nghệ một cách có trách nhiệm, nhằm phục vụ lợi ích của nhân loại. Ở cấp vi mô, QTCN liên quan đến công tác lập kế hoạch, phát triển và thực hiện các năng lực công nghệ để hình thành và đạt được các mục tiêu hoạt động và chiến lược của tổ chức. Mặc dù có nhiều tiến bộ, quản lý công nghệ quốc gia của Việt Nam vẫn còn hạn chế. Chính hạn chế này đã ảnh hưởng tới QTCN của doanh nghiệp.

Thúc đẩy QTCN của các doanh nghiệp Việt Nam

Chúng ta thường nói muốn nâng cao năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp cần tiến hành đổi mới công nghệ; tuy nhiên, một cách chính xác hơn, có thể khẳng định, để nâng cao năng lực cạnh tranh, doanh nghiệp cần tăng cường QTCN. Chỉ có tinh thần quyết tâm đổi mới công nghệ, năng lực tài chính và nhân lực dành cho đổi mới công nghệ, doanh nghiệp vẫn chưa thể trở thành chủ thể đổi mới công nghệ. Doanh nghiệp chỉ có thể trở thành chủ thể đổi mới công nghệ thực sự khi thể hiện rõ khả năng về QTCN.

Tăng cường QTCN gắn liền với những thay đổi khá cơ bản: từ mô hình doanh nghiệp đến năng lực, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Mô hình mới sẽ là doanh nghiệp hiện đại dựa trên KH&CN và phát triển bằng KH&CN thay vì trông cậy vào mở rộng vốn, khai thác lao động giá rẻ...; mở rộng liên kết về kinh tế - công nghệ với bên ngoài thay vì khép kín.

QTCN liên quan đến các kiến thức thuộc về những lĩnh vực kỹ thuật, khoa học và quản trị để hoạch định, phát triển và thực hiện năng lực công nghệ nhằm vạch ra và hoàn thành mục tiêu phát triển và sử dụng công nghệ của doanh nghiệp.

Trong doanh nghiệp thường có các hoạt động quản trị sản xuất - kinh doanh, quản lý tài chính, quản trị nhân sự, quản lý chất lượng. QTCN có đặc điểm riêng, nhưng không độc lập hoàn toàn. Bổ sung thêm QTCN, hệ thống quản lý của doanh nghiệp sẽ có thêm những quan hệ liên kết mới.

Chức năng QTCN thường là nhiệm vụ của tất cả các bộ phận chức năng trong doanh nghiệp và là một trong những yếu tố liên kết các bộ phận với nhau, tạo nên sự cộng hưởng chung. Nhiều bài học thành công trong đổi mới công nghệ là nhờ có cam kết của ban quản trị doanh nghiệp cùng với việc phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận chức năng (kỹ thuật, tài chính, thị trường, nhân lực...).

Đây sẽ là cuộc chuyển đổi lần hai của doanh nghiệp

Việt Nam. Từ cơ chế kế hoạch hoá tập trung quan liêu, bao cấp chuyển sang cơ chế thị trường định hướng XHCN, các doanh nghiệp vốn chỉ quen hoạt động sản xuất và quản lý sản xuất đã phải tiến hành cả hoạt động thương mại (mua vật tư và bán sản phẩm) và quản lý thương mại. Mặc dù phải đối mặt với rất nhiều khó khăn và thách thức, thực tế đã cho thấy khả năng tự đổi mới của doanh nghiệp nước ta. Đó là cơ sở để tin tưởng vào thành công của cuộc chuyển đổi lần này.

Bối cảnh hiện nay cũng đang có những thuận lợi cho tăng cường QTCN. Chủ trương “đẩy mạnh chuyển dịch cơ cấu kinh tế, chuyển đổi mô hình tăng trưởng, coi chất lượng, năng suất, hiệu quả, sức cạnh tranh là ưu tiên hàng đầu, chú trọng phát triển theo chiều sâu, phát triển kinh tế tri thức”³ sẽ đề cao vai trò của KH&CN, thúc đẩy nhu cầu đổi mới công nghệ của các doanh nghiệp. Nâng cao chất lượng trong quản lý công nghệ ở tầm vĩ mô theo chủ trương “tiếp tục đổi mới cơ bản, toàn diện và đồng bộ tổ chức, cơ chế quản lý, cơ chế hoạt động KH&CN”⁴ sẽ tác động tích cực đến QTCN ở các doanh nghiệp. Xu hướng tăng cường quản trị doanh nghiệp nói chung trên thế giới sau khủng hoảng kinh tế thế giới⁵ cung cấp thêm những kinh nghiệm cho QTCN.

Mặc dù có các thuận lợi nêu trên, sự hỗ trợ của Nhà nước vẫn rất quan trọng. Hiện nay đã có quy định về hỗ trợ QTCN trong doanh nghiệp; điển hình như tại Quyết định số 677/QĐ-TTg ngày 10.5.2011 của Thủ tướng Chính phủ về việc phê duyệt Chương trình đổi mới công nghệ quốc gia đến năm 2020 có nội dung “hỗ trợ các doanh nghiệp xây dựng và thực hiện lộ trình đổi mới công nghệ” (Điểm b, Mục 1, Phần II của Điều 1) và nội dung “Tổ chức đào tạo về quản lý công nghệ, QTCN và cập nhật công nghệ mới cho các kỹ sư, kỹ thuật viên. Bồi dưỡng, cập nhật kiến thức về đổi mới công nghệ cho cán bộ quản lý doanh nghiệp” (Điểm c, Mục 1, Phần II của Điều 1).

Các quy định hỗ trợ QTCN trong doanh nghiệp sẽ phát huy tác dụng trên thực tế tốt hơn nếu được phối hợp chặt chẽ với các chính sách đã có về hỗ trợ doanh nghiệp hoạt động KH&CN. Cụ thể là phối hợp với chính sách hỗ trợ doanh nghiệp hoạt động nghiên cứu và phát triển, hỗ trợ doanh nghiệp hoạt động đổi mới và tiếp nhận chuyển giao công nghệ, hỗ trợ doanh nghiệp đào tạo nhân lực KH&CN, khuyến khích doanh nghiệp hoạt động sáng kiến cải tiến kỹ thuật, hợp lý hoá sản xuất, hỗ trợ thành lập bộ phận nghiên cứu và phát triển, hỗ trợ thông tin công nghệ.

Từ kinh nghiệm về các chính sách hỗ trợ cho doanh nghiệp trước đây, việc hỗ trợ QTCN của doanh nghiệp nên tránh các thủ tục xét duyệt quá khắt khe, quy định mức hỗ trợ quá thấp, để những lỗ hổng dễ bị lợi dụng

trong chính sách hỗ trợ doanh nghiệp...

Đồng thời, cần nghiên cứu mở rộng thêm các chính sách khuyến khích, hỗ trợ QTCN của các doanh nghiệp. Có thể chú ý đến các biện pháp như:

- Nhà nước tăng cường hoạt động dự báo công nghệ, tiến hành kế hoạch phát triển công nghệ, lộ trình công nghệ. Hoạt động dự báo công nghệ (Technology Forecasting - TF) là việc xem xét một cách có hệ thống toàn cảnh công nghệ có thể xảy ra trong tương lai, giúp dự đoán được tốc độ tiến bộ của công nghệ. TF bao gồm: theo dõi môi trường công nghệ, dự đoán những thay đổi của công nghệ, xác định công nghệ bằng việc đánh giá các khả năng lựa chọn. TF có ý nghĩa quan trọng đối với doanh nghiệp trong hoạch định công nghệ, xây dựng chiến lược công ty nói chung và tiến hành mua bán công nghệ nói riêng. Như vậy, Nhà nước phát triển hoạt động dự báo công nghệ và cung cấp kết quả cho xã hội sẽ giúp ích nhiều cho các doanh nghiệp.

- Sớm có quy hoạch và kế hoạch đào tạo, bồi dưỡng cho đội ngũ làm công tác QTCN; hỗ trợ tổ chức các khóa đào tạo nâng cao năng lực về QTCN ở doanh nghiệp.

- Định kỳ tổ chức đánh giá thực trạng QTCN của các doanh nghiệp để cung cấp thông tin cho các doanh nghiệp và làm cơ sở cho điều chỉnh các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp.

- Phát triển chương trình hỗ trợ QTCN trong doanh nghiệp ở các địa phương giống như chương trình hỗ trợ về ISO, chỉ dẫn địa lý...⁶

¹ QTCN, Hà Nội, 2006, trang 17.

² Xem thêm: <http://stox.vn/Report/Detail/stoxplus/3459/bao-cao-the-diem-quan-tri-cong-ty-viet-nam-2012#sthash.uylkJbFq.dpuf>

³ Quan điểm nêu trong Chiến lược phát triển kinh tế - xã hội 2011-2020 được thông qua tại Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI của Đảng.

⁴ Định hướng nêu trong Quyết định số 418/QĐ-TTg ngày 11.4.2012 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển KH&CN giai đoạn 2011-2020.

⁵ Ngày nay, hầu hết quy định và đề xuất thông lệ tốt nhất về quản trị doanh nghiệp của các nước được xây dựng trên cơ sở chính là những bài học từ khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997. Tại Mỹ, sự sụp đổ của Tập đoàn Enron cuối năm 2001 đã làm nền tảng cho sự ra đời của Đạo luật Sarbanes-Oxley, trong đó quy định những yêu cầu để có được quy trình quản trị doanh nghiệp tốt. Tại châu Âu, các nước cũng đã xây dựng cho mình những quy định tương tự Đạo luật Sarbanes-Oxley của Mỹ, nhưng ở mức độ nổi lỏng hơn.