

## Chương 4

# Một thực hành tốt trong đào tạo có tính hợp tác: Trung tâm Phát triển Kỹ năng Penang ở Malaysia

### 4.1. Học hỏi một thực hành tốt ở Malaysia

Để tìm hiểu lợi ích của các chương trình đào tạo hợp tác, việc xem xét một trường hợp cụ thể hơn có thể bổ ích đối với các nhà hoạch định chính sách. Phần này giới thiệu một thực hành tốt góp phần cho sự phát triển các ngành công nghiệp hỗ trợ trong lĩnh vực điện tử, đặc biệt chú ý đến Trung tâm Phát triển Kỹ năng Penang (PSDC) ở Malaysia.

Điện tử là ngành công nghiệp cốt lõi ở Penang, chiếm đến 18-20% GDP và 55% việc làm năm 2003.<sup>1</sup> Xem ra PSDC chiếm một vai trò đáng kể trong việc phát triển ngành điện tử của Penang thông qua thúc đẩy nâng cao trình độ công nghệ và trao đổi thông tin. Dưới sự lãnh đạo năng động của các công ty đa quốc gia, PSDC cung cấp các chương trình nâng cấp công nghệ độc đáo cho người lao động của công ty và những người chưa đi làm như học sinh tốt nghiệp phổ thông. Trung tâm cũng sáng kiến Chương trình Các nhà cung cấp toàn cầu (GSP), giúp giảm tình trạng thất bại thông tin giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp vật tư trong nước.

Thật khó áp dụng toàn bộ chương trình cho Việt Nam hay các nước khác, nhưng vẫn có thể học được một vài bài học quý giá từ thành công của Trung tâm. Mục đích học tập một thực hành tốt không chỉ đơn thuần là sự chuyển giao từ nơi này sang nơi khác mà là học hỏi bản chất của sự thành công. Một cách cụ thể, sẽ rất bổ ích khi ta xem xét những điểm sau đây: i) Lợi ích của các chương trình đào tạo hợp tác, ii) Cơ chế vận hành của các chương trình đào tạo hợp tác, iii) Những lý do khiến các công ty đa quốc gia được thu hút đến với PSDC, iv) Các điều kiện trong đó sự đào tạo hợp tác thu hút các công ty đa quốc gia, v) Vai trò của chính quyền quốc gia và địa phương, và vi) Những thiếu sót của PSDC. Thêm vào đó, cũng nên nhớ rằng các điểm này không thể áp dụng hoàn toàn cho Việt Nam mà không có sự điều chỉnh thích ứng.

### 4.2 Sự ra đời của Trung tâm Phát triển Kỹ năng Penang

Trung tâm Phát triển Kỹ năng Penang (PSDC) được thành lập như một tổ chức phi lợi nhuận vào năm 1989. Mục tiêu cơ bản của Trung tâm là gia tăng nguồn cung lao động kỹ năng cho các

---

<sup>1</sup> JODC (2003), trang 48.

công ty công nghiệp chế tạo ở Penang, nhất là cho các công ty đa quốc gia. Thêm vào đó, chính phủ hy vọng thu hút thêm nhiều đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) bằng cách cải thiện môi trường đầu tư của Penang thông qua chương trình này và đẩy mạnh tăng trưởng kinh tế hơn nữa.

Phong trào đầu tiên hướng tới thành lập PSDC xảy ra vào khoảng cuối thập niên 80. Malaysia đã phát triển thành công ngành điện tử vào thập niên 1980 và 1990, thu hút nhiều đầu tư trực tiếp nước ngoài. Một cách cụ thể, Penang có lịch sử lâu đời nhất về thu hút FDI từ đầu thập niên 1970. Hầu hết các công ty đa quốc gia là các nhà sản xuất chất bán dẫn trong đó có Advanced Micro Devices (AMD), Intel, và Motorola từ Hoa Kỳ. Khi dòng FDI ồ ạt chảy vào Penang, nhiều công ty đa quốc gia đứng trước tình trạng thiếu hụt lao động, đặc biệt là lao động có kỹ năng như các nhà kỹ thuật có khả năng bảo trì và cải tiến dây chuyền sản xuất.<sup>2</sup> Khi đó, các công ty đa quốc gia bắt đầu chiêu dụ người lao động có kỹ năng của nhau thông qua mời chào mức lương cao hơn, dẫn đến gia tăng chi phí lao động. Nhằm giải quyết vấn đề này, các công ty đa quốc gia cùng làm việc với nhau để thành lập một trung tâm đào tạo có thể cung cấp đủ lao động kỹ năng cho họ cũng như giúp họ có thể lưu giữ người lao động có trình độ để việc đầu tư vào đào tạo lao động không bị thua lỗ. Đồng thời, các công ty đa quốc gia hy vọng giảm chi phí đào tạo nhờ hợp đồng đào tạo cơ bản bên ngoài với một đơn vị nhà nước do chính phủ tài trợ. Chính quyền bang Penang nhanh chóng đáp ứng trước yêu cầu của các công ty đa quốc gia và thành lập PSDC năm 1989.

Việc thành lập PSDC được cả chính quyền bang và liên bang ủng hộ. Chính quyền bang cung cấp đất và nhà, tọa lạc ngay trung tâm của Khu công nghiệp Bayan Lepas. Chính quyền liên bang cung cấp các khoản viện trợ khởi sự 15.800 USD một năm từ năm 1989 đến 1991 và 31.600 USD một năm từ năm 1992 đến 1999. Thứ hai, PSDC nhận được viện trợ thiết bị từ chính quyền liên bang theo Kế hoạch Malaysia, vốn là một bản qui hoạch tổng thể về phát triển công nghiệp. Giá trị viện trợ thiết bị này lên đến 1,5 triệu USD theo Kế hoạch Malaysia lần thứ 6 (1989-1994), 2,2 triệu USD theo Kế hoạch Malaysia lần thứ 7 (1995-2000), và 4,2 triệu USD theo Kế hoạch Malaysia lần thứ 8 (2001-2006). Hơn nữa, PSDC còn nhận được lợi nhuận vừa phải từ tiền học phí.

### 4.3 Cơ cấu của các chương trình đào tạo PSDC

Các chương trình nâng cấp công nghệ của PSDC có thể được chia thành hai loại: i) Các chương trình đào tạo dành cho kỹ sư hiện làm việc cho các công ty tư nhân và ii) Các chương trình giáo

---

<sup>2</sup> Tình trạng thiếu hụt lao động có kỹ năng được đề cập đến trong hội thảo kinh doanh do Hội đồng Kinh doanh Mỹ tổ chức vào năm 1987. Liên hệ trang web của PSDC: <http://www.psd.com.my/>

đục lao động phổ thông dành cho những người vừa mới tốt nghiệp một trường học (chủ yếu là trường phổ thông trung học).

Các chương trình đào tạo loại thứ nhất là các chương trình đào tạo hướng nghiệp mục tiêu, nhằm nâng cao kỹ năng kỹ thuật trong mọi công ty thành viên và phi thành viên thông qua đào tạo cả các kỹ năng cứng và mềm. Người lao động công ty thường tham gia vào các khóa học ngắn hạn từ một ngày đến bốn tháng, do công ty hỗ trợ tài chính. Học phí khoảng từ 50 USD đến 1.300 USD, tùy thuộc vào nội dung và thời gian học (từ một ngày đến 12 tháng). Người lao động của các công ty thành viên PSDC sẽ được đặc biệt giảm phí đào tạo, trong khi người lao động của các công ty phi thành viên vẫn có thể tham gia chương trình, nhưng không được giảm chi phí đào tạo.<sup>3</sup> Đồng thời, cả các công ty thành viên và phi thành viên đều có thể được hoàn phí đào tạo bởi Quỹ Phát triển Nguồn nhân lực (GRDF).<sup>4</sup>

Các chương trình đào tạo thuộc loại thứ hai là các chương trình đào tạo tổng quát, trang bị cho học viên những kiến thức kỹ thuật và kỹ năng cơ bản hơn so với loại chương trình thứ nhất. Giảng viên của chương trình này thường xuất thân từ giới học thuật. Việc tổ chức chương trình liên quan chặt chẽ với tình hình kinh tế trong thập niên 2000. Cho dù Malaysia có tăng trưởng GDP ổn định, vẫn có những dấu hiệu cho thấy sự sa sút kinh tế. Ví dụ, một số công ty đa quốc gia thu hẹp hoạt động hay di dời cơ sở sản xuất sang Trung Quốc. Vì thế, nhiều công ty bắt đầu lưỡng lự trong việc tuyển dụng và đào tạo những người lao động phổ thông vốn đã tốt nghiệp trung học. Trong tình huống này, PSDC cố gắng cung cấp các cơ hội giáo dục cho họ với chi phí phải chăng. PSDC cung cấp các chương trình học ba năm về Kỹ thuật/ Khoa học, hợp tác với các trường đại học trong nước và các trường đại học nước ngoài ở Anh. Chương trình cũng mang lại lợi ích cho các công ty tư nhân vì họ có thể tuyển dụng người lao động có kỹ năng mà không phải gánh chịu chi phí đào tạo kỹ năng cơ bản.

#### **4.4 Chương trình Các nhà cung cấp toàn cầu (GSP): Củng cố các mối liên kết với hạ nguồn**

Năm 1998, PSDC triển khai Chương trình Các nhà cung cấp toàn cầu (GSP). Chương trình này nhằm mục đích phát triển các mối liên kết với hạ nguồn thông qua nâng cấp công nghệ của các nhà cung cấp trong nước cũng như giảm tình trạng thất bại thông tin giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp nội địa. GSP nhằm nâng cao các nhà cung cấp nội địa lên thành các nhà cung cấp đẳng cấp thế giới đối với các công ty đa quốc gia thông qua các chương trình đào tạo

---

<sup>3</sup> Bình quân người lao động của các công ty thành viên có thể được giảm học phí khoảng 10-15%. Xem một số tập sách mỏng quảng cáo của PSDC.

<sup>4</sup> HRDF hoạt động trên cơ sở một hệ thống thuế/ viện trợ. Các công ty nộp thuế sẽ đủ tiêu chuẩn nhận viện trợ đào tạo từ Quỹ để đài thọ hay trợ cấp chi phí đào tạo cho người lao động Malaysia của họ.

và việc giao dịch kinh doanh thực tế, trong khi các công ty đa quốc gia dự kiến tìm kiếm các nhà cung cấp tiềm năng thông qua chương trình này.

Cho dù chuyên giao công nghệ được thúc đẩy thông qua các hoạt động của PSDC, các mối liên kết với hạ nguồn giữa các công ty đa quốc gia và các doanh nghiệp trong nước vẫn còn yếu ở Penang cũng như trên khắp đất nước Malaysia. Khi đầu tư trực tiếp nước ngoài bắt đầu tăng với nhịp độ vừa phải, các mối liên kết với hạ nguồn yếu ớt này không được chú ý lắm. Tuy nhiên, vào cuối thập niên 1990, các yếu tố kinh tế phức tạp như sức mạnh kinh tế gia tăng của Trung Quốc, cuộc khủng hoảng tiền tệ châu Á, cũng như sự thịnh hành của phương thức quản lý chuỗi cung khiến cho Malaysia nhận thức về tầm quan trọng của các mối liên kết với hạ nguồn và các ngành công nghiệp nội địa hỗ trợ cạnh tranh. Nhất là sau khi FDI vào Malaysia bắt đầu giảm sau năm 1997 (xem hình 2-6), các mối liên kết với hạ nguồn và việc phát triển các ngành công nghiệp nội địa hỗ trợ trở thành một vấn đề nghiêm trọng hơn.<sup>5</sup> Vì thế, để nuôi dưỡng các nhà cung cấp đẳng cấp thế giới ở Penang, hội đồng quản trị PSDC sáng kiến Chương trình Các nhà cung cấp toàn cầu (GSP) vào năm 1998. GSP bao gồm hai sáng kiến: 1) Các khóa đào tạo, nhằm mục đích nâng cấp công nghệ của các nhà cung cấp nội địa, cũng như giảm tình trạng thất bại thông tin giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp trong nước, và 2) các hợp đồng kinh doanh thực tế giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp nội địa, thúc đẩy nâng cao công nghệ một cách thực tế hơn.

Sáng kiến thứ nhất bao gồm các chương trình ba giai đoạn: i) Năng lực cốt lõi (CoreCom 1), ii) Các hệ thống trung cấp (IS2), và iii) Các hệ thống nâng cao (AS3).<sup>6</sup> Thứ nhất, chương trình CoreCom 1 cung cấp 76 giờ đào tạo trong bốn tháng. Chương trình bao gồm 13 lĩnh vực đào tạo cơ bản như dịch vụ khách hàng, kiểm tra chất lượng, và quản trị kinh doanh. Thứ hai, chương trình IS2 liên quan đến 68 giờ đào tạo trong bốn tháng. Là một khóa học tiếp theo CoreCom 1, IS2 cung cấp chương trình đào tạo trung cấp về quản lý kiểm tra chất lượng nâng cao hơn. Thứ ba, chương trình AS3 dạy các kỹ năng thiết kế nâng cao cũng như các kỹ năng phân tích nâng cao. Về cơ bản, tất cả các chương trình đều được giảng dạy bởi các giảng viên từ các công ty đa quốc gia. Tất cả các nhà cung cấp trong nước ở Penang có thể tham gia sáng kiến thứ nhất, nhưng những người chưa đi làm thì không được tham gia. Cho dù học phí cao, vẫn có trợ cấp của chính phủ dưới nhiều hình thức. Ví dụ, CoreCom 1 tốn khoảng 500 USD một người, và IS2 tốn khoảng 395 USD một người, nhưng Công ty Phát triển công nghiệp vừa và nhỏ (SMIDEC) tài trợ một khoản giảm phí 50% đối với chương trình CoreCom 1 và 80% đối với chương trình

<sup>5</sup> Tầm quan trọng của các doanh nghiệp vừa và nhỏ lần đầu tiên được nhấn mạnh trong Kế hoạch Malaysia lần thứ 7 (1995-2000) và tiếp theo trong Quy hoạch tổng thể công nghiệp lần thứ hai (IMP2: 1996-2005).

<sup>6</sup> Xem trang web của PSDC: <http://www.psd.com.my/>

IS2 cho những doanh nghiệp phù hợp tiêu chuẩn doanh nghiệp vừa và nhỏ.<sup>7</sup>

Sau khi hoàn tất thành công việc đào tạo trong sáng kiến thứ nhất, các nhà cung cấp trong nước có thể xúc tiến sáng kiến thứ hai và bắt đầu các giao dịch kinh doanh thực tế với các công ty đa quốc gia. Chương trình này đẩy mạnh chuyển giao công nghệ từ các công ty đa quốc gia sang các nhà cung cấp nội địa thông qua giám sát chặt chẽ quá trình. Tuy nhiên, trong khi sáng kiến thứ hai chính thức công bố thỏa thuận mở rộng kinh doanh giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp trong nước, không có yêu cầu về khối lượng kinh doanh vì điều đó phụ thuộc vào kết quả hoạt động thực tế của các nhà cung cấp trong nước.

#### **4.5 Đóng góp của PSDC vào việc phát triển các ngành công nghiệp hỗ trợ**

PSDC có thể góp phần vào sự phát triển các ngành công nghiệp hỗ trợ theo ba cách: i) đào tạo một số lượng lớn học viên, ii) mang lại công nghệ thực hành và cập nhật cho các nhà cung cấp trong nước, và iii) đẩy mạnh sự tương tác giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp trong nước.

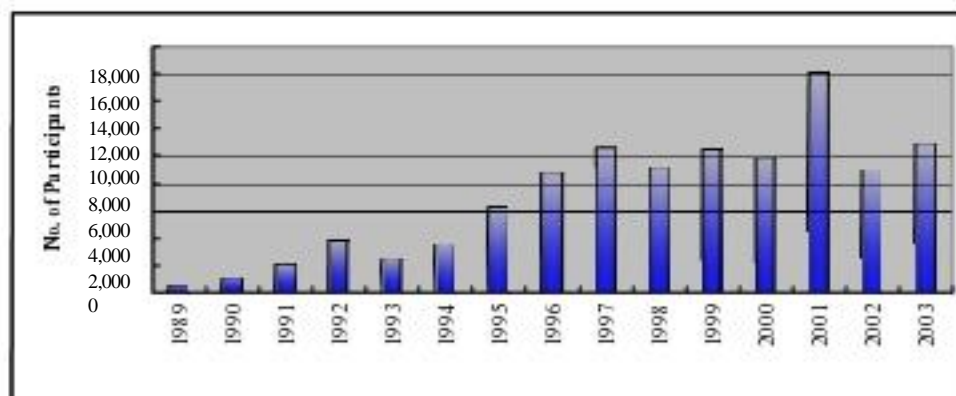
##### *4.5.1 Đào tạo số lượng học viên đáng kể*

Năng lực to lớn của PSDC đã giúp gia tăng cơ hội cho các nhà cung cấp nội địa nâng cấp công nghệ. PSDC cung cấp các chương trình đào tạo về công trình và quản trị kinh doanh cho một số lượng đáng kể người lao động của các công ty cũng như học sinh tốt nghiệp phổ thông. PSDC bắt đầu từ các cơ sở nhỏ và mở rộng chương trình khi nhu cầu đào tạo gia tăng. Trong khi chỉ cung cấp 32 khóa học cho 559 học viên vào năm 1989, Trung tâm đã xoay xở để đào tạo được tổng cộng 10.921 học viên trong 580 khóa học vào năm 2003 (xem hình 4-1). Tổng số học viên từ năm 1989 đến 2003 đạt 105.505 người, trong khi bình quân hàng năm là 7.034 người. Thêm vào đó, tuy PSDC chấp nhận một số lượng lớn học viên, số học viên bình quân một khoá là 19,3 người, xem ra là một qui mô hợp lý cho một giảng viên.<sup>8</sup> Hơn nữa, trong số 105 công ty thành viên, có 52 công ty là các nhà cung cấp trong nước (xem hình 4-2). Như vậy, người ta có thể cho rằng các nhà cung cấp trong nước hưởng lợi từ năng lực to lớn của PSDC.

---

<sup>7</sup> Các doanh nghiệp vừa và nhỏ được định nghĩa là những doanh nghiệp có doanh số hàng năm không quá 25 triệu RM hay có người lao động toàn thời gian không quá 150 người. Xem Công ty Phát triển công nghiệp vừa và nhỏ (SMIDEC), *SMI Development Plan (2001-2005) Executive Summary*, (KL, Malaysia: SMIDEC, 2001), trang 5.

<sup>8</sup> Tính toán từ tài liệu thuyết trình vào ngày 13 tháng 6 năm 2005.

**Hình 4-1 Số lượng học viên tham gia trong PSDC (1989-2000)**

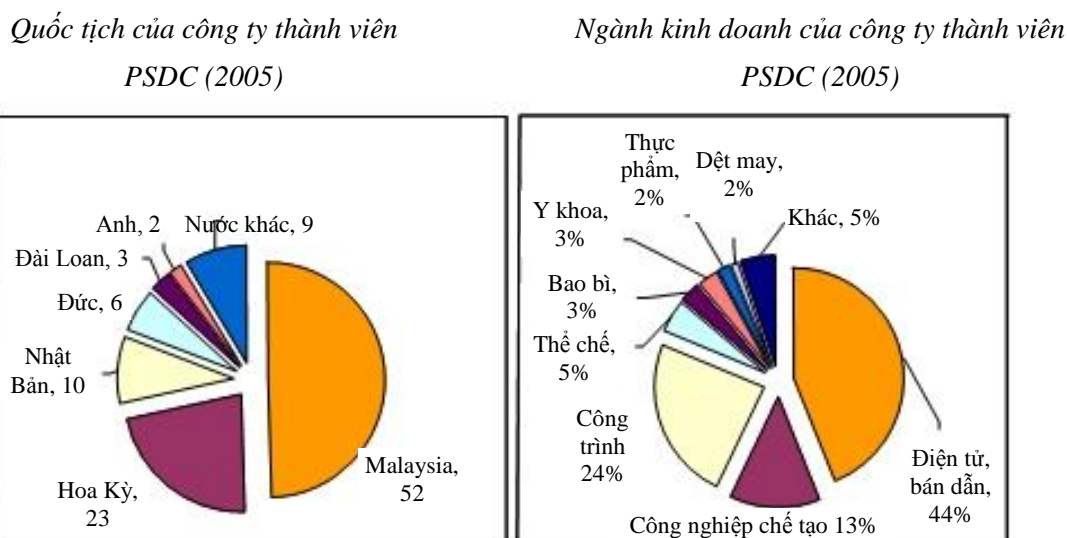
Nguồn: Thuyết trình của PSDC ngày 13-6-2005.

#### 4.5.2 Cung cấp công nghệ thực hành và cập nhật

Công nghệ thực hành và cập nhật do PSDC cung cấp mang lại lợi ích cho các ngành công nghiệp hỗ trợ trong nước. Ví dụ, PSDC tổ chức các chương trình toàn diện để đào tạo kỹ năng cứng và mềm cho người lao động hiện đang làm việc trong các công ty tư nhân. Các chương trình đào tạo kỹ năng cứng bao gồm công trình ứng dụng như máy móc, công nghệ tự động, công trình điện/điện tử, kiểm tra chất lượng/năng suất, và công nghệ truyền thông/RF. Các chương trình đào tạo kỹ năng mềm bao gồm các khóa quản trị kinh doanh, công nghệ thông tin, và ngoại ngữ. Giảng viên các lớp thường có kinh nghiệm làm việc đáng kể trong khu vực tư nhân. Như một ví dụ khác, GSP cung cấp những tri thức chuyên sâu hơn, thể hiện qua các khóa học QS9000 và Phân tích ảnh hưởng và phương thức thất bại (FMEA) để kiểm tra chất lượng, và các khóa học Thiết kế qua máy tính (CAD) và Công nghiệp chế tạo qua máy tính (CAM) để thiết kế công trình. Các kỹ thuật này được giảng dạy bởi người lao động trong các công ty đa quốc gia.

Hơn nữa, PSDC có tinh thần năng động liên tục nâng cấp chương trình đào tạo căn cứ theo xu hướng thị trường. Vì một lẽ, định hướng chung của các chương trình PSDC được quyết định bởi hội đồng quản trị của Trung tâm, chủ yếu bao gồm các giám đốc cao cấp của các công ty thành viên (xem hình 4-3). Chủ tịch hội đồng được bầu từ các công ty thành viên hai năm một lần. Về việc quản lý PSDC, các cơ quan nhà nước chỉ đóng vai trò nâng đỡ cũng như giám sát. Hơn nữa, chi tiết các chương trình đào tạo ở PSDC được cơ cấu và xem xét định kỳ bởi ủy ban đào tạo, bao gồm nhân sự có kinh nghiệm trong bộ phận đào tạo của các công ty thành viên. Hệ thống này giúp PSDC cung cấp các kỹ năng công trình và quản lý cập nhật cho học viên một cách hài hòa đồng bộ với nhu cầu thị trường.

### Hình 4-2 Cơ cấu của các công ty thành viên PSDC



Nguồn: Thuyết trình của PSDC ngày 13-6-2005.

### Hình 4-3 Hội đồng quản trị PSDC 2005-2006

Vị trí	Chức danh	Tên công ty
Chủ tịch	Giám đốc điều hành	Advanced Micro Devicces Export (M)
Phó chủ tịch	Giám đốc điều hành	Fairchild Semiconductor (M)
Phó chủ tịch	Tổng giám đốc địa bàn	Intel Malaysia
	Giám đốc điều hành	Bosch Malaysia
Các ủy viên (2005-2006)	Chủ tịch	Agilent Technologies
	Tổng giám đốc	ENG Teknologi
	Giám đốc điều hành	Motorola Malaysia
	Giám đốc điều hành	Seagate
Các ủy viên (2004-2005)	Giám đốc điều hành	Komag
	Quản lý	Leong Bee & Soo Bee Sdn. Bhd
	FC	OSRAM

Nguồn: Thuyết trình của PSDC vào ngày 13-6-2005.

Các cơ hội đào tạo chất lượng cao này dành cho các công ty thành viên PSDC, vốn chiếm hơn 50% người lao động trong khu vực công nghiệp chế tạo Penang, có thể có những tác động tích cực đối với các hoạt động gia tăng và thâm dụng kỹ năng ở Penang.<sup>9</sup> Thứ nhất, giá trị gia tăng

<sup>9</sup> Makoto Anasawa, 'Strenthening the Backward Linkages between Foreign and Domestic firms: Case of Malaysia' trong sách 3 Toyojiro Maruya (chủ biên) *Restructuring the International Division of Labor in Asia and the Role of Foreign Direct Investment*. (Tokyo, Nhật Bản: IDE-JETRO, 2000), trang 16.

công nghiệp chế tạo hàng năm ở Penang tăng trưởng đều với tỷ lệ bình quân 8,7% từ năm 1992 đến 2000.<sup>10</sup> Phân tích số liệu cấp độ doanh nghiệp của các nhà cung cấp nội địa, Rasiah (2002) nhận thấy rằng các nhà cung cấp công cụ máy móc tạo ra nhiều giá trị gia tăng hơn các nhà cung cấp ở thung lũng Klan, cũng là một trung tâm công nghiệp điện tử khác ở Malaysia, nhờ vào ảnh hưởng của mối quan hệ tốt hơn giữa chính phủ và giới kinh doanh.<sup>11</sup> Thứ hai, sự thâm dụng kỹ năng của lực lượng lao động công nghiệp chế tạo Penang đã tăng từ 0,13 vào năm 1980 lên 0,23 vào năm 1998,<sup>12</sup> trong khi tỷ lệ lao động sản xuất trong tổng lực lượng lao động công nghiệp chế tạo giảm từ 74,3% vào năm 1990 xuống 67,1% năm 1998.<sup>13</sup> Rasiah (2003) cho thấy trong khảo sát của ông rằng các nhà cung cấp công cụ máy móc ở Penang có mức chính xác tốt hơn trong các loại máy nghiền, máy phay, và máy dập.<sup>14</sup> Điều này có thể là kết quả của sự thâm dụng kỹ năng gia tăng ở Penang.

#### 4.5.3 Đẩy mạnh tương tác giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp nội địa

PSDC mang lại một địa điểm để các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp gặp nhau trực diện và trao đổi thông tin hoặc chính thức hoặc phi chính thức thông qua các khóa đào tạo kỹ thuật. Sự tham gia ngày càng tăng của các nhà cung cấp nội địa có thể cho thấy rằng các công ty thành viên ban đầu đã hưởng lợi từ các chương trình của PSDC và lợi ích đó đã thu hút các thành viên mới. PSDC bắt đầu với 31 công ty thành viên vào năm 1989, trong đó có 6 thành viên là các nhà cung cấp trong nước và 25 công ty đa quốc gia. Năm 2003, PSDC có 105 thành viên, bao gồm 52 nhà cung cấp nội địa và 56 công ty đa quốc gia (xem hình 4-2).

Hơn nữa, đặc biệt là trong GSP, các nhà cung cấp trong nước có cơ hội nhận thức về các yêu cầu chất lượng của các công ty đa quốc gia trực tiếp từ người lao động của họ. Chương trình không chỉ mang lại lợi ích cho những nhà cung cấp trong nước hy vọng gia tăng hoạt động kinh doanh với các công ty đa quốc gia, mà còn mang lại lợi ích cho những nhà cung cấp chưa có hợp đồng kinh doanh với các công ty đa quốc gia. Cho đến tháng 10-2004, đã có 385 nhà cung cấp trong nước, nhiều hơn số công ty thành viên, tham gia vào sáng kiến thứ nhất của GSP (xem hình 4-4-1), trong khi có 8 công ty đa quốc gia và 9 nhà cung cấp trong nước tham gia vào sáng kiến thứ hai (xem hình 4-4-2).<sup>15</sup>

<sup>10</sup> Anna Ong Cheng Imm, 'Penang's Manufacturing Competitiveness' *Briefing Paper to the Penang State Government* (Penang, Malaysia: Viện Nghiên cứu môi trường và kinh tế xã hội (SERI), 2000), trang 4.

<sup>11</sup> Rajah Rasiah, 'Government-business coordination and small enterprise performance in machine tools sector in Malaysia' *Small Business Economics* 18 (Maastricht, Hà Lan: Kluwer Academic Publishers, 2002), 177-195.

<sup>12</sup> Trình độ thâm dụng kỹ năng được tính dựa vào tỷ lệ nhân sự quản lý và kỹ thuật trên tổng lao động tuyển dụng. Xem nghiên cứu của Imm (2000), trang 11.

<sup>13</sup> Imm (2000), trang 11.

<sup>14</sup> Rasiah (2002), trang 190.

<sup>15</sup> Xem trang web của PSDC: <http://www.psd.com.my/>



**Hình 4-4-1 Sự tham gia của các doanh nghiệp vừa và nhỏ vào GSP (2005)**

Chương trình	Số lượng học viên	Số lượng doanh nghiệp vừa và nhỏ
CoreCom 1	910	239
IS2	106	29
AS3	502	117
Tổng cộng	1.518	385

Nguồn: Thuyết trình của PSDC vào ngày 13-6-2005.

**Hình 4-4-2 Sự tham gia vào sáng kiến GSP thứ hai**

Các công ty đa quốc gia	Các doanh nghiệp vừa và nhỏ
Advanced Micro Devices	Watas Holdings
Agilent Technology	Prestige Dynamics Industry
Fairchild Semiconductor	Industri Presawat Jaya
Intel Technology	Newtechco Engineering
Komag	Unimould Engineering
Motorola	AKN Technology
Robert Bosch	Leong Bee & Soo Bee
Unico Technology	ClassA Technology
	Mechwira Techonology

Nguồn: Trang web của PSDC: <http://www.psd.com.my/>

Do ảnh hưởng kết hợp của nâng cao trình độ công nghệ và giảm thất bại thông tin, các hoạt động của PSDC đã góp phần vào việc phát triển các mối liên kết với hạ nguồn. Tỷ lệ nội địa bình quân của Penang là 10 đến 15% vào đầu thập niên 1980 và tăng đến 20% vào cuối thập niên 1980.<sup>16</sup> Số liệu bình quân khu vực sau thập niên 1980 không có sẵn, nhưng người ta cho rằng con số này đã tăng lên trong thập niên 1990 do sự phát triển của các ngành công nghiệp hỗ trợ nội địa. Ví dụ, Sony EMCS (Malaysia) Sdn. Bhd. (Sony Malaysia) là một nhà chế tạo hàng điện tử tiêu dùng lớn ở Penang, nói rằng tỷ lệ nội địa có lẽ bình quân vào khoảng 30 đến 40%, cho dù biến thiên nhiều, tùy thuộc vào giá trị của chất bán dẫn, hầu hết là nhập khẩu.<sup>17</sup> Nói vắn tắt, một sản phẩm với một chất bán dẫn giá trị cao có thể có tỷ lệ nội địa thấp hơn 30% trong khi một sản phẩm với chất bán dẫn giá trị thấp có thể có tỷ lệ nội địa cao hơn 30%. Mặt khác, Sony Malaysia cho rằng hầu hết các linh kiện chất dẻo, kim loại và cơ khí ngày càng được thu mua từ thị trường địa phương. Sony Malaysia từng mua những linh kiện này từ các nhà cung cấp linh kiện nước

<sup>16</sup> Anasawa (2000), trang 24.

<sup>17</sup> Phỏng vấn của tác giả với Sony Malaysia vào tháng 6-2005.

ngoài nhưng hiện nay đang thu mua hầu hết linh kiện từ các nhà cung cấp địa phương. Hơn nữa, tỷ lệ nội địa 30% đến 40% thì rất gần với bình quân thế giới về tỷ lệ nội địa của các nhà sản xuất hàng điện tử Nhật Bản, vốn là 40,3% vào năm 2003 (xem phụ lục E).

#### 4.6 Các yếu tố cơ bản trong sự thành công của PSDC

Xem ra PSDC đã xây dựng được hệ thống đào tạo hợp tác thành công này nhờ vào ba yếu tố chính: i) Sự tham gia tích cực của các công ty đa quốc gia, ii) Các mối liên kết thông tin khu vực hữu hiệu giữa các công ty đa quốc gia, các nhà cung cấp nội địa và chính phủ, và iii) Cách tiếp cận từ dưới lên trên dựa vào nhu cầu thị trường.

Yếu tố thứ nhất trong thành công của PSDC có thể là sự tham gia tích cực của các công ty đa quốc gia. Thông qua thu hút các công ty đa quốc gia (MNC), PSDC đã góp phần xây dựng sự hợp tác giữa các MNC, các nhà cung cấp trong nước và chính phủ. Sự hợp tác này thúc đẩy việc qui tụ FDI, chuyển giao công nghệ từ các công ty đa quốc gia sang các nhà cung cấp nội địa và đẩy mạnh các mối liên kết với hạ nguồn thông qua các chương trình nâng cao trình độ công nghệ và trao đổi thông tin. UNCTAD (2000) mô tả sự hợp tác này là một tam giác liên kết mà PSDC đã xây dựng thành công (xem hình 4-5-1).<sup>18</sup> Trái lại, các chương trình đào tạo hướng nghiệp tại các nước đang phát triển có xu hướng tập trung vào các nhà cung cấp nội địa nói chung. Loại chương trình này xem ra thiếu cơ chế thúc đẩy chuyển giao công nghệ từ các công ty đa quốc gia sang các nhà cung cấp nội địa.

Thứ hai, đặc điểm của PSDC như một chương trình địa phương giúp thúc đẩy trao đổi thông tin giữa các đối tác. Tam giác liên kết ở cấp độ địa phương xem ra hữu hiệu hơn, nhờ vào tốc độ và độ chính xác trong lưu chuyển thông tin cung và cầu (xem hình 4-5-2).<sup>19</sup>

Hơn nữa, sự tham gia tích cực của các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp trong nước giúp PSDC có thể hoạt động như một ‘cơ quan một cửa,’ tập hợp các thông tin cập nhật trong cả ba đối tác và bất kỳ đối tác nào cũng có thể tiếp cận thông tin cần thiết ngay tức thời.

---

<sup>18</sup> Hội nghị Liên hiệp quốc về Thương mại và phát triển (UNCTAD), ‘Enhancing the competitiveness of SMEs through linkage’ *UNCTAD background papers*, (Geneva, Thụy Sĩ: UNCTAD, 2000).

<sup>19</sup> UNCTAD nêu lên tầm quan trọng của mối liên kết địa phương bằng cách diễn đạt khác: ‘Một cách cụ thể, các chính sách can thiệp để đẩy mạnh liên kết và ảnh hưởng lan truyền giữa các công ty đa quốc gia và các doanh nghiệp vừa và nhỏ địa phương luôn luôn tôn trọng nguyên tắc phụ thuộc mà dựa vào đó trách nhiệm sẽ được thực hiện tốt nhất sát sao nhất với một tình huống cho trước.’ Xem UNCTAD (2000), trang 11.

**Hình 4-5-1 Tam giác liên kết**



**Hình 4-5-2 Tam giác liên kết địa phương**



Nguồn: UNCTAD, ‘Enhancing the Competitiveness of SMEs through Linkages,’ *UNCTAD background paper* (Geneva, Thụy Sĩ: UNCTAD, 2000)

Do tác giả phác thảo

Điểm then chốt cuối cùng là cách tiếp cận từ dưới lên để thành lập PSDC và quản lý các chương trình của Trung tâm. PSDC ra đời theo yêu cầu của các công ty đa quốc gia, chứ không phải do sáng kiến của chính phủ. Hơn nữa, Trung tâm được quản lý bởi các công ty đa quốc gia, dưới sự giám sát của chính phủ. Trong khi cách tiếp cận từ dưới lên gắn liền với nhu cầu thị trường, hầu hết các chương trình dựa vào cách tiếp cận từ trên xuống dưới có xu hướng tập trung thái quá vào phía cung. Tình trạng thiếu ‘lao động có kỹ năng’ là một vấn đề chung ở các nước đang phát triển, nhưng loại lao động kỹ năng thật sự cần thiết phụ thuộc vào nhu cầu địa phương. Ví dụ, chính phủ có thể xây dựng một trung tâm đào tạo để giảng dạy ‘các nhà thiết kế sản phẩm’, trong khi các công ty đa quốc gia thật sự đang cần các kỹ sư sản xuất. Trong trường hợp này, các công ty đa quốc gia sẽ không có động cơ tham gia vào chương trình. Nếu các công ty đa quốc gia không tham gia, các nhà cung cấp nội địa sẽ không tham gia vì họ không kỳ vọng sự chuyển giao công nghệ từ các công ty đa quốc gia. Nếu cả các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp nội địa đều không tham gia, trung tâm đào tạo sẽ không thu thập được chính xác những thông tin về cung và cầu thông qua các hoạt động này. Như vậy, chính phủ nên đóng một vai trò nâng đỡ khi đáp ứng trước nhu cầu của các công ty đa quốc gia hay các nhà cung cấp nội địa, như chính quyền bang Penang và chính quyền liên bang đã làm khi thành lập PSDC.

Do vậy, sự tham gia tích cực của các công ty đa quốc gia là mấu chốt để xây dựng một hệ thống đào tạo hợp tác. Khi đó, việc quản lý dựa vào cách tiếp cận từ dưới lên và hợp tác địa phương giữa ba đối tác sẽ giúp hệ thống hoạt động hữu hiệu nhằm giảm sự thất bại về thông tin và đẩy mạnh nâng cao trình độ công nghệ dựa vào nhu cầu thị trường.

#### 4.7 Động cơ gì thôi thúc các công ty đa quốc gia tham gia PSDC?

Trong khi sự tham gia tích cực của các công ty đa quốc gia vào PSDC góp phần cho sự phát triển các ngành công nghiệp hỗ trợ, họ cũng hưởng lợi từ chương trình PSDC. Nếu không phải như thế thì các công ty đa quốc gia chắc sẽ không có xu hướng tham gia PSDC. Nói chung, các công ty đa quốc gia xem ra có ba động cơ chính thôi thúc họ tham gia PSDC: i) Giảm chi phí đào tạo và học hỏi từ công nghệ của các công ty khác, ii) Phát hiện và phát triển các nhà cung cấp nội địa cạnh tranh, và iii) Đạt được tiếng tốt thông qua góp phần phát triển kinh tế khu vực.

Thứ nhất, các công ty đa quốc gia có thể giảm chi phí đào tạo người lao động thông qua tham gia vào các chương trình của PSDC, đồng thời học hỏi về công nghệ của các công ty khác. Vì PSDC được chính phủ trợ cấp, các công ty đa quốc gia có thể giảm chi phí đào tạo ngay cả khi họ đóng phí thành viên và phí đào tạo. Ví dụ, Motorola gần đây đã di dời cơ sở đào tạo sang PSDC với tất cả các thiết bị, nhằm giảm chi phí đào tạo nội bộ thông qua sử dụng PSDC.<sup>20</sup> Thêm vào đó các công ty đa quốc gia có thể hấp thu công nghệ của các công ty khác thông qua đào tạo hợp tác một cách chính thức hay phi chính thức. Nói vắn tắt, PSDC mang lại một địa điểm để trao đổi thông tin nhằm đẩy mạnh tốc độ đổi mới, vốn là cốt lõi của lợi thế cạnh tranh năng động.<sup>21</sup> Tuy nhiên, các công ty đa quốc gia sẽ không để lộ công nghệ cốt lõi của họ cho các đối thủ cạnh tranh ở PSDC. Những gì họ chia sẻ với các đối thủ cạnh tranh là những thông tin cơ bản đối với các công nghệ bậc trung. Vấn đề này sẽ được thảo luận sâu xa hơn trong phần 4.8.

Thứ hai, các công ty đa quốc gia có thể tìm kiếm hay giúp phát triển các nhà cung cấp nội địa, nhất là trong GSP, và gia tăng thu mua linh kiện sản xuất tại địa phương. Chi phí lao động ở Malaysia đã tăng tương đối so với các nước Đông nam Á khác. Tiền lương bình quân hàng tháng hiện là 198 USD, cao thứ hai ở ASEAN và Trung Quốc (xem phụ lục F). Vì thế, việc phát triển các mối liên kết với hạ nguồn và gia tăng tỷ lệ nội địa trở thành vấn đề quan trọng đối với các công ty đa quốc gia ở Malaysia, trên phương diện duy trì sức cạnh tranh về giá sản phẩm. Cho dù việc tìm kiếm hay đào tạo các nhà cung cấp trong nước thường tốn kém đối với các công ty đa quốc gia, GSP giúp họ tìm kiếm hay đào tạo các nhà cung cấp trong nước với chi phí thấp. Trong GSP, chi phí đào tạo do các nhà cung cấp trong nước gánh chịu, được hỗ trợ một phần bằng ngân sách chính phủ. Hơn nữa, các công ty đa quốc gia có thể chọn lọc một cách hiệu quả các nhà cung cấp cạnh tranh trước khi họ bắt đầu các giao dịch kinh doanh thông qua các khóa đào tạo giữa chừng. Điều này sẽ làm giảm tình trạng không chắc chắn về khả năng của nhà cung cấp.

<sup>20</sup> Phỏng vấn của tác giả với PSDC vào tháng 6-2005.

<sup>21</sup> Porter (1990), trang 81.

Cuối cùng, các công ty đa quốc gia có thể đạt được danh tiếng tại địa phương thông qua tham gia vào các chương trình PSDC. Điều này có thể có một tác động tích cực đối với hoạt động kinh doanh của MNC như đơn xin việc gia tăng và mở rộng doanh số trên thị trường nội địa. Hơn nữa, các công ty đa quốc gia có thể dự định đóng góp vào xã hội địa phương, bất kể mối quan tâm kinh doanh của họ là gì. Nhiều thành viên ban quản trị cao cấp ở các MNC ở Penang là người Malaysia. Vì thế, lẽ tự nhiên là họ cảm thấy có trách nhiệm đóng góp cho phát triển kinh tế và xã hội thông qua gia tăng số lượng người lao động có kỹ năng nhờ vào các chương trình PSDC.

Như vậy, PSDC hoạt động nhờ vào lợi ích hỗ tương đối với cả các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp trong nước. Các công ty đa quốc gia tích cực tham gia vào PSDC, được thu hút bởi những lợi ích kể trên. Tiếp đến, sự tham gia của các MNC góp phần vào việc nâng cao trình độ công nghệ của các nhà cung cấp trong nước.

#### **4.8 Những điều kiện khiến các MNC thích các chương trình đào tạo hợp tác hơn**

Các công ty đa quốc gia không phải luôn luôn nôn nóng tham gia vào một chương trình đào tạo hợp tác như ở Penang, cho dù họ có thể gánh chịu tình trạng thiếu lao động kỹ năng hay các mối liên kết với hạ nguồn yếu. Sở thích đào tạo hợp tác của các MNC so với đào tạo nội bộ hay các hình thức đào tạo khác có thể phụ thuộc vào một vài điều kiện: i) liệu cấu trúc kinh doanh sản phẩm là một loại *mô-đun mở* (open-modular) hay loại *tích hợp đóng* (closed-integral) và ii) liệu một ngành cho trước có qui tụ hay không.

##### *4.8.1 Kiến trúc cấu trúc kinh doanh của sản phẩm ảnh hưởng đến sở thích đào tạo hợp tác của các công ty đa quốc gia*

Loại kiến trúc kinh doanh (business architecture) có thể ảnh hưởng đến sở thích đối với các chương trình đào tạo hợp tác của các công ty đa quốc gia. Nói một cách đơn giản, kiến trúc kinh doanh của sản phẩm có nghĩa là khái niệm thiết kế sản phẩm và qui trình, liên quan đến việc làm thế nào phân chia các cấu phần và các công đoạn sản xuất, loại chức năng sản phẩm gì đặt vào từng cấu phần và công đoạn sản xuất, và làm thế nào thực hiện hay điều chỉnh các giao diện giữa từng cấu phần hay công đoạn sản xuất.<sup>22</sup> Theo lý thuyết này, kiến trúc kinh doanh của sản phẩm đại thể có thể được chia thành hai loại: loại mô-đun mở và loại tích hợp đóng.

---

<sup>22</sup> Chi tiết về lý thuyết kiến trúc kinh doanh được trình bày trong nghiên cứu của Takahiro Fujimoto, Akira Takeishi và Yaichi Aoshima. *Business Architecture: Strategic Design of Products, Organizations, and Processes*. (Tokyo, Nhật Bản: Yuhikaku 2001).

Loại sản phẩm mô-đun mở có xu hướng có một chức năng sản phẩm trong một cấu phần hay công đoạn. Vì thế, sản phẩm đó có thể có các giao diện chuẩn hóa giữa các cấu phần hay công đoạn và dễ dàng tách biệt từng cấu phần hay công đoạn thành một kết cấu độc lập. Một ví dụ điển hình về loại sản phẩm mô-đun mở là chiếc xe đạp. Mỗi cấu phần của chiếc xe đạp được sản xuất bởi các nhà cung cấp chuyên dụng, và tương đối dễ dàng lắp ráp tất cả các cấu phần vào với nhau mà không cần điều chỉnh nhiều, vì mỗi cấu phần đều có một chức năng độc lập và hầu hết các giao diện đều chuẩn hóa.

Mặt khác, mối quan hệ giữa các chức năng sản phẩm và các cấu phần hay công đoạn sẽ phức tạp hơn trong loại sản phẩm có kết cấu tích hợp đóng. Nó có xu hướng có nhiều hơn một chức năng trên một cấu phần hay công đoạn và qua đó có ít giao diện chuẩn hóa hơn. Nói cách khác, một chức năng bao gồm nhiều hơn một cấu phần hay công đoạn. Vì thế, trong loại sản phẩm có kết cấu tích hợp đóng, thật khó mà chia các cấu phần hay công đoạn sản xuất thành từng kết cấu riêng. Điều đó đòi hỏi các nhà lắp ráp phải phối hợp và điều chỉnh khi họ kết hợp tất cả các cấu phần. Thêm vào đó, kỹ năng phối hợp và điều chỉnh được xem là quan trọng đối với các nhà lắp ráp. Một ví dụ tiêu biểu về loại sản phẩm tích hợp đóng là chiếc ô tô. Ví dụ, tình trạng rung lắc hay tiếng ồn từ chiếc ô tô không thể giảm thông qua cải thiện chất lượng của một cấu phần, mà cần phải phối hợp và điều chỉnh giữa các cấu phần và công đoạn khác nhau như sảm lốp, hệ thống treo và giảm xóc. Vì thế, trong khi các nhà sản xuất ô tô đặt gia công ngoài nhiều cấu phần ở các nhà cung cấp linh kiện, họ vẫn cần phải có những kỹ năng đặc biệt để kết hợp tất cả các cấu phần này.

Về lý thuyết kiến trúc kinh doanh, xem ra những công ty đa quốc gia sản xuất loại sản phẩm mô-đun mở có thể tham gia chương trình đào tạo hợp tác tích cực hơn so với những công ty sản xuất các sản phẩm tích hợp đóng vì một số lý do. Thứ nhất, họ có thể tách biệt các công đoạn hay công nghệ để chia sẻ với các đối thủ cạnh tranh trong đào tạo hợp tác. Nói cách khác, họ có thể tách những công đoạn không cốt lõi, có thể để lộ ra cho các đối thủ cạnh tranh, và những công đoạn cốt lõi, liên quan đến công nghệ quan trọng mà họ không thể phơi bày cho các đối thủ rõ ràng hơn so với những MNC sản xuất các sản phẩm tích hợp đóng. Thứ hai, một chương trình đào tạo hợp tác sẽ làm lợi cho các nhà sản xuất sản phẩm kết cấu đóng hơn so với những nhà sản xuất sản phẩm tích hợp đóng vì họ có các giao diện chuẩn hóa trong các công đoạn. Ví dụ, một giao dịch chuẩn hóa có nghĩa là nhiều nhà sản xuất có thể sử dụng chung một loại máy móc tương tự trong mỗi công đoạn sản xuất. Vì thế, các nhà sản xuất sản phẩm mô-đun mở có thể hưởng lợi thế kinh tế theo qui mô về chi phí đào tạo thông qua một chương trình đào tạo hợp tác, trong khi phát triển các kỹ năng vận hành máy móc thông qua tương tác trong chương trình. Cuối cùng, các nhà sản xuất sản phẩm mô-đun mở có thể chia sẻ các yêu cầu chất lượng tương tự với các nhà cung cấp, nhờ các giao diện chuẩn hóa. Vì tất cả những lý do này, các nhà sản xuất sản phẩm mô-đun mở có thể thích tham gia vào chương trình đào tạo hợp tác một cách tích

cực hơn so với các nhà sản xuất sản phẩm tích hợp đóng.

#### *4.8.2 Mức độ qui tụ công nghiệp ảnh hưởng đến sở thích đào tạo hợp tác của các MNC*

Ngoài kiến trúc kinh doanh của sản phẩm, sở thích đào tạo hợp tác của các MNC có thể phụ thuộc vào mức độ qui tụ công nghiệp trong khu vực. Sự qui tụ ở đây có thể được định nghĩa là sự quây quần của các ngành công nghiệp cụ thể trong khu vực. Càng có nhiều ngành công nghiệp cụ thể qui tụ trong một khu vực nhất định, cơ hội để các công ty đa quốc gia tìm kiếm các doanh nghiệp để chia sẻ công nghệ đôi mới càng nhiều.

Mức độ qui tụ công nghiệp có thể ảnh hưởng đến chọn lựa phương pháp đào tạo của các công ty đa quốc gia, như một yếu tố kết hợp với kiến trúc kinh doanh của sản phẩm. Ví dụ, những công ty đa quốc gia sản xuất một sản phẩm mô-đun mở có thể thích một chương trình đào tạo hợp tác bất chấp mức độ qui tụ công nghiệp thấp. Tuy nhiên, như một ví dụ cực đoan, một công ty đa quốc gia không thể tổ chức một chương trình đào tạo hợp tác nếu đó là công ty duy nhất trong một ngành cụ thể trong khu vực. Mặt khác, một MNC sản xuất một sản phẩm tích hợp đóng có thể thích phương pháp đào tạo nội bộ hay đào tạo độc lập hơn so với chương trình đào tạo hợp tác nói chung, chủ yếu vì họ có xu hướng có một giao diện của công đoạn hay cấu phần sản phẩm khác biệt ngay cả trong cùng một ngành. Thế nhưng một nhà sản xuất một sản phẩm tích hợp đóng có thể bắt đầu tham gia vào chương trình hợp tác đào tạo nếu có một mức độ qui tụ công nghiệp cao trong khu vực. Điều này là vì cơ hội tìm kiếm một công ty có các giao diện tương tự sẽ tăng khi số lượng công ty trong cùng ngành tăng lên.

Như vậy, xem ra tùy thuộc vào các yếu tố qui tụ công nghiệp và kiến trúc kinh doanh kết hợp mà các MNC có thể chọn chương trình đào tạo hợp tác hay các chương trình đào tạo độc lập khác.

#### *4.8.3 Tại sao các công ty đa quốc gia ở Penang thích chương trình đào tạo hợp tác?*

Lý do khiến các MNC thích chương trình đào tạo hợp tác ở Penang có thể được giải thích thông qua kiến trúc kinh doanh và mức độ qui tụ công nghiệp ở Penang. Trên thực tế, nhiều công ty thành viên PSDC hàng đầu là các nhà sản xuất chất bán dẫn như AMD (Malaysia), Intel Malaysia, Motorola Malaysia, Fairchild Semiconductor. Có sự qui tụ cao các nhà sản xuất chất bán dẫn ở Penang. Hơn nữa, chất bán dẫn có thể được xem là một loại sản phẩm mô-đun mở. Trên thực tế, nhiều qui trình công nghiệp sản xuất chất bán dẫn đã được chuẩn hóa. Ví dụ, nhiều sản phẩm sử dụng các phần mềm thiết kế chung và máy móc chung.<sup>23</sup> Vì thế, các công ty đa

---

<sup>23</sup> Căn cứ theo phỏng vấn của tác giả với các công ty đa quốc gia ở Penang vào tháng 6-2005, xem ra nhiều nhà sản xuất chất bán dẫn sử dụng máy móc do Shinkwa Ltd Nhật Bản chế tạo. Thêm vào đó, các phần mềm thiết kế nổi

quốc gia trong ngành bán dẫn có xu hướng tích cực tham gia vào PSDC và lãnh đạo các hoạt động của Trung tâm, do sản phẩm mô-đun mở và mức độ qui tụ cao của họ.

Trái lại, những công ty đa quốc gia sản xuất những sản phẩm tích hợp đóng hay những công ty trong một ngành kém qui tụ hơn xem ra không tích cực tham gia vào chương trình của PSDC, so với các MNC trong ngành bán dẫn.<sup>24</sup> Ví dụ, các công ty đa quốc gia trong ngành điện tử tiêu dùng không tham gia tích cực vào PSDC như các công ty ngành bán dẫn. Điều này có thể do các mặt hàng điện tử tiêu dùng được xem là loại sản phẩm tích hợp đóng. Hơn nữa, sự qui tụ của ngành điện tử tiêu dùng không cao như trong ngành bán dẫn. Trong những điều kiện này, xem ra các MNC ngành điện tử tiêu dùng khó tìm được những doanh nghiệp cùng chia sẻ các giao diện tương tự của các cấu phần và công đoạn sản xuất. Quả thật, Sony Malaysia xem ra thích đào tạo nội bộ hơn so với các chương trình đào tạo hợp tác vào thời điểm này cho dù công ty quan tâm đến việc chia sẻ đào tạo cơ bản với các công ty khác.<sup>25</sup> Như một ví dụ khác, Penang Seagate Industry (Malaysia) Sdn. Bhd. (Seagate Malaysia) không chắc hưởng lợi nhiều như các MNC khác trong ngành bán dẫn.<sup>26</sup> Seagate Malaysia sản xuất ổ đĩa cứng, vốn là một sản phẩm mô-đun mở, nhưng đó là nhà sản xuất duy nhất trong ngành ổ đĩa cứng xung quanh Penang. Do đó, công ty không thể hưởng lợi đáng kể từ chương trình đào tạo hợp tác, cho dù loại kiến trúc kinh doanh của sản phẩm phù hợp với chương trình.

Cơ chế của sở thích đào tạo hợp tác hay độc lập có thể tóm tắt trong ma trận sau đây, xem mức độ qui tụ công nghiệp là trục tung và kiến trúc kinh doanh mở là trục hoành (xem hình 4-6). Các công ty đa quốc gia có thể hưởng lợi từ chương trình đào tạo hợp tác, nếu họ sản xuất một loại sản phẩm mô-đun mở hay nếu họ thuộc về một ngành qui tụ cao trong khu vực (trong hộp phía trên bên phải của hình 4-6). Trên thực tế, các công ty đa quốc gia trong ngành bán dẫn như AMD, Intel Malaysia, Motorola Malaysia và Fairchild có thể được bao gồm trong chủng loại này. Mặt khác, các công ty đa quốc gia có thể thích chương trình đào tạo độc lập như đào tạo nội bộ nếu họ sản xuất một loại sản phẩm tích hợp đóng và nếu mức độ qui tụ công nghiệp trong ngành thấp (trong hộp phía dưới bên trái của hình 4-6). Ngành điện tử tiêu dùng tiêu biểu như Sony Malaysia, xem ra nằm vào khoảng giữa của hộp bên trái phía trên và phía dưới, vì sản phẩm của công ty có kết cấu tích hợp đóng trong khi mức độ qui tụ công nghiệp ở khoảng trung bình. Ngành ổ cứng tiêu biểu là Seagate Malaysia sẽ nằm ở hộp phía dưới bên phải, vì sản phẩm của công ty là loại mô-đun mở nhưng không có qui tụ công nghiệp trong ngành ổ cứng.

---

tiếng (được gọi là EDA: Electronic Design Automation) là Calma, Applicon, Computer Vision, Mentor, Daisy, Valid, Cadence, và Synopsys. Tuy nhiên, các sản phẩm của họ có chung giao diện theo khái niệm khung khổ mở.

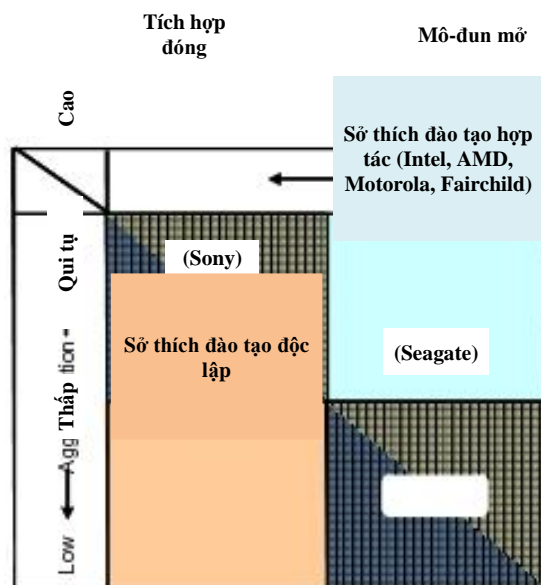
<sup>24</sup> Phỏng vấn của tác giả với các nhà sản xuất hàng điện tử tiêu dùng Nhật Bản ở Penang năm 2005.

<sup>25</sup> Phỏng vấn của tác giả với Sony Malaysia vào tháng 6-2005.

<sup>26</sup> Phỏng vấn của tác giả với Seagate Malaysia vào tháng 6-2005.



### Hình 4-6 Kiến trúc kinh doanh, sự qui tụ công nghiệp và đào tạo hợp tác: Trường hợp của Penang



#### 4.9 Vai trò của chính quyền tiểu bang và liên bang trong việc hỗ trợ PSDC

Thành công của PSDC chủ yếu là nhờ sự lãnh đạo năng động của các công ty đa quốc gia, nhưng chính quyền địa phương và quốc gia cũng đóng những vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ các hoạt động của PSDC.

##### 4.9.1 Chính quyền tiểu bang như người tạo điều kiện thuận lợi cho PSDC

Ở cấp độ vùng, chính phủ bang Penang đáp ứng rất nhanh chóng trước nhu cầu của các công ty đa quốc gia vào cuối thập niên 1980 và cung cấp cho họ phương tiện và đất đai, hợp tác với chính quyền liên bang. Trên thực tế, một thành viên quản lý cấp cao của MBC, lãnh đạo PSDC, nói rằng họ không định gánh chịu toàn bộ chi phí phát sinh từ việc thành lập một chương trình đào tạo hợp tác, tuy họ nôn nóng muốn tham gia.<sup>27</sup> Điều này cho thấy rằng, nếu không có sự hỗ trợ của chính quyền bang và liên bang, không chắc PSDC có thể ra đời được.

Thêm vào đó, vai trò của chính quyền tiểu bang như người giám sát có thể hữu hiệu trong việc duy trì tính minh bạch của các hoạt động của PSDC. Ví dụ, chức năng này có thể ngăn các MNC

<sup>27</sup> Phỏng vấn của tác giả với các công ty đa quốc gia ở Penang tháng 6-2005.

không câu kết với nhau để duy trì mức lương thấp hay không cung cấp lợi ích độc quyền cho các nhóm nhà cung cấp nội địa ưa thích.

#### 4.9.2 Chính quyền liên bang phản ánh một thực hành tốt trong chính sách quốc gia

Trong khi chính quyền tiểu bang tạo điều kiện thuận lợi cho PSDC, chính quyền liên bang Malaysia tập trung vào việc đồng bộ hóa các chương trình cấp địa phương với các chính sách cấp quốc gia theo bốn cách. Thứ nhất, chính quyền liên bang thành lập 15 trung tâm phát triển kỹ năng nữa trên cả nước thông qua phân bổ 87,4 triệu RM (khoảng 2,3 triệu USD) vào thập niên 1990, nhằm mục đích chuyển giao các chương trình của PSDC cho các bang khác.<sup>28</sup>

Thứ hai, Công ty Phát triển công nghiệp vừa và nhỏ (SMIDEC) và Cơ quan Phát triển công nghiệp Malaysia (MIDA) thực hiện Chương trình Các mối liên kết công nghiệp (ILP) vào năm 1997. ILP được thành lập để phát triển các mối liên kết với hạ nguồn giữa các nhà cung cấp trong nước và các công ty đa quốc gia, nhằm giúp các nhà cung cấp trong nước hội nhập với mạng lưới chuỗi cung toàn cầu của các MNC. Khái niệm ILP được đồng bộ hóa với GSP và hai chương trình này hỗ trợ lẫn nhau. Trong khi GSP tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển các mối liên kết với hạ nguồn giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp trong nước thông qua các chương trình đào tạo khác nhau, ILP cung cấp các biện pháp khuyến khích thuế đối với MNC và nhà cung cấp nội địa để mở rộng hoạt động kinh doanh nhằm phát triển các mối liên kết với hạ nguồn. Trong ILP, các nhà cung cấp trong nước đủ tiêu chuẩn được xem là doanh nghiệp tiên phong, với 100% miễn thuế thu nhập luật định trong năm năm, hay 60% trợ cấp thuế đầu tư (ITA) đối với chi tiêu đầu tư phát sinh trong thời gian năm năm, với 100% miễn thuế thu nhập theo luật định. Những công ty đa quốc gia tham gia ILP được phép khấu trừ chi phí khi tính thuế thu nhập đối với các loại chi phí phát sinh từ i) đào tạo người lao động, ii) phát triển sản phẩm, và iii) thử nghiệm và kiểm tra nhà xưởng để bảo đảm chất lượng sản phẩm cung cấp.<sup>29</sup> Cho đến năm 2000 đã có 128 nhà cung cấp nội địa tham gia chương trình và 35 công ty trong số đó xây dựng được quan hệ hợp đồng kinh doanh thực tế với các công ty đa quốc gia (xem hình 4-7).<sup>30</sup>

<sup>28</sup> Đơn vị Kế hoạch kinh tế, Malaysia (EPU) *The Mid term Review of 8<sup>th</sup> Malaysia Plan*, (KL, Malaysia: EPU, 2003), trang 215, 241.

<sup>29</sup> Xem tập sách quảng cáo của ILP, do SMIDEC phát hành.

<sup>30</sup> Bộ Thương mại quốc tế và công nghiệp (MITI) *Malaysia International Trade and Industry Report 2001*, (KL, Malaysia: MITI, 2001), trang 198.

**Hình 4-7 Số lượng và doanh số gia tăng của các công ty trong nước trong ILP (năm 2000)**

Đơn vị tính: Số lượng = Số lượng công ty; Giá trị = triệu RM

	Điện và điện tử		Công trình máy móc		Dựa vào tài nguyên		Thiết bị giao thông		Tổng cộng	
	Công ty	Giá trị	Công ty	Giá trị	Công ty	Giá trị	Công ty	Giá trị	Công ty	Giá trị
Doanh số xác nhận	17	16,80	2	0,80	5	2,50	11	7,70	35	27,8
Đang đàm phán	16	9,40	9	10,50	7	8,40	2	2,80	34	31,1
Triển vọng doanh số	27	23,88	15	14,60	12	11,90	5	4,30	59	54,68
Tổng cộng	60	50,08	26	25,90	24	22,80	18	14,80	128	113,58

Nguồn: Bộ Thương mại quốc tế và công nghiệp (MITI), *Malaysia International Trade and Industry Report 2001*, (KL, Malaysia: MITI, 2001), trang 198.

Thứ ba, chính quyền liên bang soạn thảo Kế hoạch Malaysia lần thứ 8, nhấn mạnh tầm quan trọng của các doanh nghiệp vừa và nhỏ (SME) và các mối liên kết với hạ nguồn, xem PSP như một phần của một kế hoạch hỗ trợ SME quốc gia.<sup>31</sup> Theo Kế hoạch Malaysia lần thứ 8, chính phủ sẽ phân bổ 1.120 triệu RM (khoảng 295 triệu USD) phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ, bằng xấp xỉ 39% tổng ngân sách phát triển công nghiệp (xem hình 4-8).<sup>32</sup>

Cuối cùng, Kế hoạch Malaysia lần thứ 8 gắn liền với Kế hoạch Phát triển công nghiệp vừa và nhỏ (SMIDP), do SMIDEC soạn thảo. Trong khi Quy hoạch tổng thể lần thứ 8 bao trùm mọi ngành công nghiệp then chốt, SMIDP tập trung hơn vào việc phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ trong thời hạn năm năm. SMIDP có thể được xem là một kế hoạch thực hiện để phát triển các doanh nghiệp vừa và nhỏ và các mối liên kết với hạ nguồn giữa các công ty đa quốc gia và các SME như các nhà cung cấp trong nước.

**Hình 4-8 Phân bổ nguồn lực phát triển cho phát triển công nghiệp (2001-2005)**

Đơn vị tính: triệu RM

Chương trình	Phân bổ theo Kế hoạch Malaysia lần thứ 8	Phần trăm
Phát triển bất động sản công nghiệp	230,2	8
Phát triển cơ sở hạ tầng công nghiệp	100,0	3
<b>Phát triển doanh nghiệp vừa và nhỏ</b>	<b>1120,1</b>	<b>39</b>
Quỹ đầu tư nội địa	670,0	23

<sup>31</sup> Đơn vị Kế hoạch kinh tế, Malaysia (EPU), *8<sup>th</sup> Malaysia Plan*, (KL, Malaysia: EPU, 2001), trang 246. Kế hoạch Malaysia lần thứ 8 là một bản quy hoạch tổng thể công nghiệp năm năm từ 2001 đến 2006. Kế hoạch này cũng nằm trong kế hoạch 15 năm, gọi là Quy hoạch tổng thể công nghiệp lần thứ 2 (IMP2) từ 1996 đến 2005.

<sup>32</sup> EPU (2001), trang 236.

Công nghiệp nông thôn	164,5	6
Dịch vụ đào tạo và tư vấn	519,3	18
Đầu tư vào công nghiệp nặng	24,2	1
Thực hiện Kế hoạch hành động phát triển công nghệ công nghiệp	78,5	3
Tổng cộng	2906,8	100

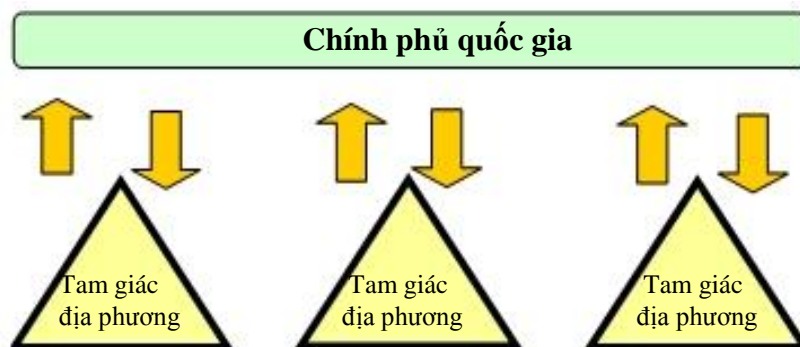
Nguồn: Kế hoạch Malaysia lần thứ 8 (KL, Malaysia: 2001), trang 236.

Tuy nhiên, chính phủ liên bang cũng đứng trước khó khăn, đặc biệt là trong việc truyền bá một thực hành tốt sang các tiểu bang khác. Ví dụ, các trung tâm phát triển kỹ năng mới ra đời ở 15 bang không luôn luôn hoạt động hữu hiệu như PSDC. Ví dụ, hai trung tâm ở các bang công nghiệp khác, Selangor và Johor, có những kết quả trái ngược nhau. Trung tâm Phát triển nguồn nhân lực Selangor (SHRDC) đã thu hút sự tham gia của các công ty đa quốc gia như Panasonic, Motorola, Denso, và Texas Instruments.<sup>33</sup> Trái lại, không chắc Trung tâm Phát triển kỹ năng Johor (PUSPATRI) sẽ có được sự tham gia tích cực của các MNC.<sup>34</sup> Điều này có thể ngụ ý rằng những gì là một thực hành tốt ở một nơi này không nhất thiết vận hành tốt ở những nơi khác. Nhu cầu về lao động có kỹ năng và nội địa, các đặc điểm về kiến trúc kinh doanh của các MNC và mức độ qui tụ công nghiệp có thể thay đổi đáng kể, phụ thuộc vào từng vùng. Vì thế, mỗi chương trình nên được điều chỉnh thích ứng theo nhu cầu địa phương. Ví dụ, ở một số vùng, trợ cấp trực tiếp để đào tạo về công trình trong các trường học có thể hữu hiệu hơn thành lập một trung tâm phát triển kỹ năng. Chương trình nên được điều chỉnh cẩn thận khi áp dụng cho các bang khác.

Tóm lại, chính quyền tiểu bang tạo điều kiện thuận lợi cho sự phát triển PSDC, trong khi chính quyền liên bang hấp thu thành công của PSDC, bao gồm chương trình này trong các chiến lược cấp quốc gia, và chuyển giao thực hành tốt từ Penang sang các khu vực khác. Nói cách khác, chính quyền tiểu bang tạo điều kiện thuận lợi cho các mối liên kết nội bộ khu vực, trong khi chính quyền liên bang đóng vai trò kết nối từng mối liên kết vùng và phác thảo các chiến lược quốc gia (xem hình 4-9). Tuy nhiên, ta nên nhấn mạnh rằng thực hành tốt ở một nơi này không luôn luôn phát huy tác dụng ở nơi khác. Vì thế, một chương trình nên được điều chỉnh khi chuyển giao sang các khu vực khác.

<sup>33</sup> Xem trang web của SHRDC: <http://www.shrdc.org.my/>

<sup>34</sup> Xem trang web của PUSPATRI: <http://www.puspatri.edu.my>

**Hình 4-9 Chính quyền quốc gia giúp liên kết từng tam giác khu vực**

Nguồn: Do tác giả soạn thảo

**4.10 Thiểu sót của các chương trình của PSDC**

PSDC được xem là một dự án thành công để phát triển các ngành công nghiệp hỗ trợ, nhưng cũng có một vài nhược điểm. Thứ nhất, có thể đa số lợi ích từ các hoạt động của PSDC được phân phối cho các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp trong nước trong ngành bán dẫn. Các MNC và các nhà cung cấp trong nước trong các ngành khác xem ra không tham gia tích cực vào các chương trình của PSDC, hoặc do đặc điểm sản phẩm tích hợp đóng của họ, hoặc do mức độ qui tụ thấp trong ngành.

Thứ hai, GSP là một chương trình đổi mới, nhưng chưa bao trùm đa số các nhà cung cấp nội địa ở Penang. Căn cứ theo PSDC, một số nhà cung cấp trong nước không nhận thức đầy đủ lợi ích của GSP. Người ta nói rằng nhiều nhà cung cấp trong nước vẫn còn hoài nghi về tác dụng của đào tạo hợp tác và họ không nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của chất lượng sản phẩm và quản lý theo tiêu chuẩn thế giới.<sup>35</sup> Nhìn từ góc độ các nhà cung cấp trong nước, học phí của một học viên ở PSDC đối với họ là không kham nổi, cho dù vẫn có sự hỗ trợ của chính phủ.

Cuối cùng, quá trình tham gia các sáng kiến thứ hai trong GSP không thật sự minh bạch. Trên thực tế, số lượng công ty tham gia vào các sáng kiến thứ hai không tăng từ năm 1998. Các nhà cung cấp trong nước sẽ không thấy lợi ích từ việc tham gia GSP, nếu họ không thể xúc tiến giai đoạn hai và nhận được cơ hội mở rộng quan hệ kinh doanh với các công ty đa quốc gia. Vì thế, tình trạng không chắc chắn này có thể làm giảm động cơ thôi thúc các nhà cung cấp trong nước tham gia vào chương trình.

<sup>35</sup> Phỏng vấn của tác giả với PSDC vào tháng 6-2005.

Trong khi PSDC góp phần đáng kể vào sự phát triển các ngành công nghiệp hỗ trợ, những thiếu sót trên đây nên được nhìn nhận để cải thiện dự án hơn nữa và chia sẻ thành công của PSDC với các khu vực khác hay các nước khác.

#### **4.11 Làm thế nào áp dụng bài học từ PSDC ở Việt Nam**

Khi xem xét việc thực hiện một chương trình đào tạo hợp tác để phát triển các ngành công nghiệp hỗ trợ, Việt Nam có thể rút ra những bài học quý giá từ thành công và thiếu sót của PSDC, cũng như vai trò của chính quyền bang và liên bang.

Thứ nhất, sự tham gia của MNC là then chốt để thúc đẩy nâng cao trình độ công nghệ và giảm thất bại thông tin giữa các công ty đa quốc gia và các nhà cung cấp trong nước. Một khía cạnh ấn tượng của việc thành lập PSDC là chính quyền liên bang và chính quyền bang Penang đều ý thức nhu cầu của các MNC một cách kịp thời và hỗ trợ ngay lập tức việc thành lập PSDC.

Thứ hai, PSDC vận hành hữu hiệu nhờ vào cơ chế địa phương và từ dưới lên trên, cộng với sự lãnh đạo năng động của các công ty đa quốc gia. Hệ thống này đã tăng tốc sự lưu chuyển thông tin chính xác giữa ba đối tác này.

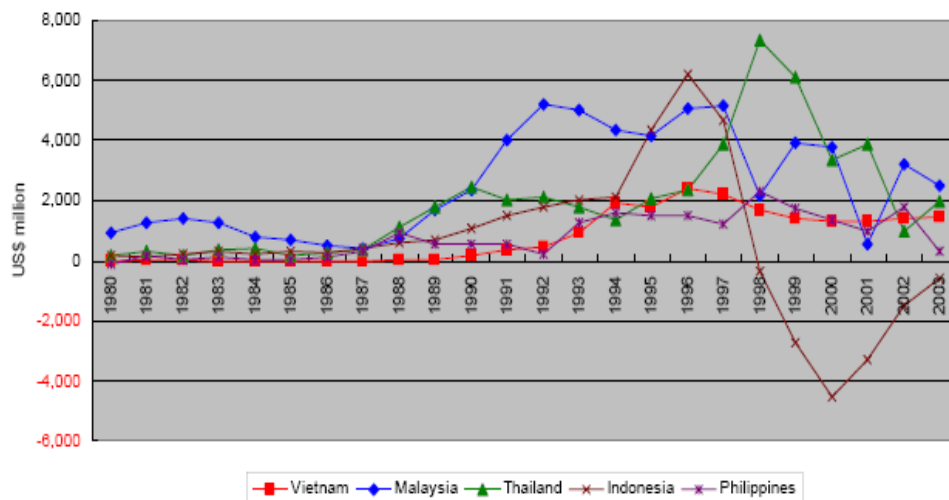
Thứ ba, sở thích của các MNC đối với các chương trình đào tạo hợp tác có thể phụ thuộc vào kiến trúc kinh doanh và mức độ qui tụ công nghiệp của ngành. Thành công của PSDC dựa vào ngành bán dẫn qui tụ cao độ, sản xuất ra một loại sản phẩm có mô-đun mở.

Thứ tư, chính quyền bang Penang đóng vai trò đáng kể trong việc tạo điều kiện thuận lợi cho PSDC, trong khi sự tham gia tích cực của khu vực tư nhân là một yếu tố thành công cơ bản hơn. Mặt khác, chính quyền liên bang Malaysia đã hấp thu thực hành tốt ở Penang, hỗ trợ phương thức này thông qua các chiến lược cấp nhà nước, và chuyển giao cho các tiểu bang khác.

Cuối cùng một thực hành tốt ở Penang không nhất thiết phát huy tác dụng ở các bang khác. Vì mỗi vùng có những đặc điểm khác nhau, thực hành tốt này nên được điều chỉnh cẩn thận khi chuyển giao cho các vùng khác.

Tất cả những bài học này đều bổ ích đối với Việt Nam khi xem xét những lợi ích và nhược điểm tiềm năng của một chương trình đào tạo hợp tác. Tuy nhiên, như đã đề cập, việc điều chỉnh thích ứng một thực hành là cần thiết, dựa vào phân tích cung và cầu ở Việt Nam. Thậm chí không cần phải thành lập một trung tâm đào tạo hướng nghiệp thì mới đạt được việc đào tạo hợp tác thành công, như đã thảo luận trong phần 5.

**Hình 2-6: Dòng vốn FDI ròng vào các nước Asean (1980-2003)**



Nguồn: *World Development Indicator*, The World Bank (2004).

**Phụ lục F: Lương tháng trung bình ở một số nước Đông Á (USD)**

