

TIẾN TRÌNH PHÁT TRIỂN QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP VÀ VIỆC ÁP DỤNG Ở VIỆT NAM

ThS. BẢO TRUNG

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế hiện nay, các doanh nghiệp muốn cạnh tranh để tồn tại và phát triển đòi hỏi phải có sự thay đổi cơ bản cách thức quản lý doanh nghiệp.

Ở các nước có nền kinh tế thị trường hoàn chỉnh, hầu hết doanh nghiệp đều thuộc sở hữu tư nhân nên mục tiêu hàng đầu của họ là thu được nhiều lợi nhuận. Để thu được nhiều lợi nhuận, họ luôn luôn tìm cách hợp lý hóa hoạt động sản xuất - kinh doanh của mình và từ đó phát triển nhiều phương thức quản lý mới phù hợp hơn và hiệu quả hơn. Từ xa xưa con người đã biết tổ chức, điều khiển và phối hợp người lao động theo nhóm để hoàn thành những công trình vĩ đại như Kim tự tháp, Vạn lý trường thành. Đây chính là hoạt động quản trị mà ngày nay chúng ta nói đến. Tuy nhiên những hoạt động này chỉ dựa trên kinh nghiệm, theo kiểu thuận tiện với kỹ thuật quản trị đơn giản. Trước cuộc cách mạng công nghiệp, Adam Smith đã quan sát và ghi nhận việc phân công lao động trong sản xuất. Tuy

nhiên, ông vẫn cho rằng kỹ năng của các nhà quản trị trong doanh nghiệp là do trời ban, không thể đào tạo được. Hoạt động quản trị lúc đó phụ thuộc vào tài năng của các cấp quản trị trong doanh nghiệp. Giai đoạn này người ta xem là giai đoạn quản trị theo kiểu thuận tiện. Tuy nhiên, đến cuối thế kỷ XIX, công nghiệp đã phát triển mạnh và có nhiều vấn đề nảy sinh ngoài tầm kiểm soát của nhà quản trị. Điều này dẫn đến sự phát triển các kỹ thuật quản trị. Năm 1911, Frederick Winslow Taylor viết cuốn "Những nguyên tắc quản trị khoa học" mở đầu cho giai đoạn quản trị theo khoa học. Từ đó có nhiều trường phái quản trị xuất hiện trên thế giới và người ta chia thành những nhóm lớn như lý thuyết cổ điển (Frederick Winslow Taylor, Henry L. Gantt, Frank và Lilian Gilbreth), lý thuyết quản lý hành chính (Max Weber, Henry Fayol), lý thuyết tâm lý xã hội (Douglas McGregor, Elton Mayo, Abraham Maslow), lý thuyết định lượng (Herbert Simon) và lý thuyết Z của Nhật (William Ouchi). Đến thập niên 1950,

người ta xem quản trị theo khoa học đã hoàn chỉnh. Những lý thuyết quản trị trong giai đoạn này đã lần lượt giảng dạy tại các trường Đại học và hình thành nên chuyên ngành quản trị kinh doanh. Hoạt động quản trị trước những năm 1950 chủ yếu tập trung vào hiệu quả sản xuất nhằm nâng cao năng suất thông qua việc phân chia công việc, xây dựng sơ đồ tổ chức, xây dựng bảng mô tả công việc cho công nhân,... nhưng sau đó nó tiếp tục lan qua nhiều hoạt động khác như tài chính, tiếp thị và hình thành nên hệ thống các kiến thức và kỹ năng quản trị doanh nghiệp toàn diện. Sau chiến tranh thế giới lần thứ hai, các nhà quân sự của Hoa Kỳ đã nhận thức được rằng việc quản lý theo phương pháp khoa học không làm cho chất lượng sản phẩm tăng lên mà còn gây lãng phí lớn, đặc biệt đối với những sản phẩm của quốc phòng như máy bay, vũ khí không đạt chất lượng còn gây ra nhiều nguy hiểm cho xã hội. Chính vì vậy họ xây dựng các quy trình làm việc để sản xuất sản phẩm có chất lượng hơn và họ đặt tên Mil-Std 9858 (có nghĩa là tiêu chuẩn của quân đội). Đến năm 1979, Anh cũng đưa ra tiêu chuẩn quản lý áp dụng cho dân sự là BS 5750. Tuy nhiên, mãi đến năm 1987, thì phương pháp quản lý theo kiểu "làm đúng ngay từ đầu" hoặc "phòng ngừa" mới được áp dụng rộng rãi bằng sự ra đời của tiêu

chuẩn ISO 9000:1987. Giai đoạn này người ta xem là giai đoạn quản lý tiên tiến. Sau thập niên 1990, tình hình thế giới có những biến đổi sâu sắc về mặt chính trị, kinh tế, xã hội làm cho sự cạnh tranh ngày càng diễn ra gay gắt buộc các doanh nghiệp phải tạo ra giá trị dành cho khách hàng ngày càng nhiều. Vì thế các doanh nghiệp đã tiến hành tái lập lại quá trình kinh doanh và cuốn sách "Tái lập công ty" ra đời đã được hưởng ứng rộng rãi. Cuối thập niên 1990 và đầu thế kỷ XXI, sự ra đời của hai cuốn sách bán chạy của Thomas Friedman là "Chiếc Lexus và cây Ô Liu" và "Thế giới phẳng" đã minh chứng cho giai đoạn toàn cầu hóa. Lúc này người ta nhận thức được các 3 yếu tố quyết định trong môi trường kinh doanh: *thứ nhất*, khách hàng là người quyết định; *thứ hai*, cạnh tranh quyết liệt hơn; và *thứ ba*, phải thay đổi. Do vậy các nhà quản trị đã chuyển từ tập trung vào bên trong quá trình sản xuất sang tập trung vào khách hàng bên ngoài và làm thế nào tạo ra giá trị tăng thêm cho khách hàng. Đây chính là quản trị doanh nghiệp hiện đại.

Quá trình phát triển quản lý doanh nghiệp ở Việt Nam cũng đang tuần tự diễn ra theo xu hướng trên. Nếu xu hướng này cứ tiếp diễn thì doanh nghiệp Việt Nam sẽ thất bại trong xu hướng cạnh tranh toàn cầu ngày nay. Kể từ khi Việt Nam chuyển

từ nền kinh tế kế hoạch sang nền kinh tế thị trường, phương thức quản lý ở các doanh nghiệp Việt Nam đã có sự thay đổi đáng kể, tuy nhiên chưa đạt được hiệu quả. Trước khi đổi mới hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam là doanh nghiệp nhà nước và các doanh nghiệp này có các những đặc điểm cơ bản như sau:

- Nó phục vụ những mục tiêu xã hội và chính trị nhiều hơn là kinh doanh;

- Làm theo kế hoạch từ trên giao xuống;

- Những người quản lý được bổ nhiệm theo sự tin tưởng nhiều hơn là tài năng;

- Cơ cấu tổ chức phát triển theo sự thuận tiện;

- Mô phỏng cách thức của cơ quan hành chính với quyền hành không được ủy quyền cho ai mà tập trung vào tay giám đốc.

Trong các đặc điểm trên thì việc xây dựng cơ cấu tổ chức ở các doanh nghiệp nhà nước đóng vai trò quyết định đến phương thức quản lý của các doanh nghiệp này. Hầu hết giám đốc doanh nghiệp nhà nước theo cơ chế cũ được bổ nhiệm vì chuyên môn hơn là vì kiến thức, kỹ năng quản lý. Kết quả của quá trình này là giám đốc doanh nghiệp nông nghiệp là kỹ sư nông nghiệp; giám đốc nhà máy hóa chất là kỹ sư hóa; giám đốc

công ty thương mại là kỹ sư hoặc cử nhân kinh tế thương nghiệp,... Từ khi lên làm giám đốc, ông tiến hành thành lập các bộ phận được gọi là cơ cấu tổ chức và cơ cấu tổ chức này được hình thành theo lối thuận tiện hơn là theo khoa học. Ở các doanh nghiệp Việt Nam chúng ta thấy có phòng tổ chức - hành chính bởi theo cách hiểu thông thường vấn đề tuyển dụng con người là do giám đốc quyết định nên phòng tổ chức chỉ còn làm công tác giấy tờ nên công tác hành chính phải thuộc phòng này. Một ví dụ khác là phòng kế hoạch - kinh doanh hoặc kế hoạch - vật tư cũng tương tự. Bắt đầu là phòng kế hoạch lo tính toán các kế hoạch sản lượng, rồi tính toán các nguyên vật liệu đầu vào phục vụ cho sản xuất nên để thuận tiện giao luôn khâu mua vật tư cho phòng này là tốt nhất. Sau đó giám đốc thấy phòng kế hoạch - vật tư thường đi ra bên ngoài để mua vật tư nên việc bán hàng tốt nhất nên giao phòng này vì mua hoặc bán cũng như nhau nên hình thành phòng kế hoạch - kinh doanh chịu trách nhiệm mua nguyên liệu đầu vào và bán sản phẩm đầu ra. Việc hình thành cơ cấu tổ chức này hoàn toàn theo kiểu thuận tiện và điều đó tất nhiên là cách quản lý của các doanh nghiệp này hoàn toàn theo kiểu thuận tiện.

Từ thập niên 1990, khách hàng nước ngoài yêu cầu các doanh nghiệp Việt

Nam phải có ISO 9000 thì mới mua hàng và chính yêu cầu bức bách này các doanh nghiệp bắt đầu tìm hiểu và quản lý theo kiểu ISO 9000. Tuy nhiên mô hình quản lý này không phải giúp cho các doanh nghiệp thành công mà còn rất nhiều trở ngại do chuyển từ quản lý thuận tiện sang quản lý tiên tiến theo ISO 9000 đòi hỏi thay đổi nhận thức rất lớn. Rất nhiều doanh nghiệp thuê tư vấn xây dựng hàng loạt các quy trình, chất đầy tủ nhưng chỉ thực hiện khi cần kiểm tra đánh giá để lấy chứng nhận, sau đó thì lãng quên đi vì thiếu sự cam kết của các cấp lãnh đạo. Các lãnh đạo trong doanh nghiệp hầu hết được bổ nhiệm do thuận tiện nên họ cảm thấy ISO 9000 là cái gì đó rắc rối, phức tạp, từ ngữ khó hiểu làm cho họ kém đi tính sáng tạo theo kiểu kinh nghiệm, thuận tiện.

Trước sự thay đổi nhanh chóng của nền kinh tế thế giới cuối thập niên 1990 và đầu thế kỷ XXI, nhiều giám đốc nhận thấy rằng rất cần đi học những kiến thức và kỹ năng mới để có thể thành công trong cạnh tranh và thậm chí họ cũng quan tâm đến quản lý hiện đại như "tái lập công ty". Sau khi tiếp cận với nhiều lý thuyết quản lý khác nhau, giám đốc các doanh nghiệp thấy cần thiết phải thay đổi quản lý, cần phải "tái lập công ty" nhưng chủ yếu là cần thay đổi "cơ cấu tổ chức". Tuy nhiên, khi bắt đầu áp dụng thì gặp quá nhiều trở

ngại từ việc không biết bắt đầu từ đâu đến sự phản ứng của các cấp quản trị doanh nghiệp nên cuối cùng phải từ bỏ và chuyển về quản lý theo kiểu thuận tiện.

Vậy doanh nghiệp Việt Nam sẽ đi về đâu trong tình huống này. Điều quan trọng là doanh nghiệp cần phải đánh giá lại toàn diện hoạt động của doanh nghiệp mình và cũng không thể chỉ dừng lại ở giai đoạn quản lý theo khoa học hoặc quản lý tiên tiến mà phải áp dụng mô hình quản lý hiện đại. Vì nếu cứ theo tuân tự thì doanh nghiệp Việt Nam không thể cạnh tranh được trong môi trường toàn cầu ngày nay. Tuy nhiên, cách tiếp cận là quản lý hiện đại, nhưng tùy theo trình độ nhận thức, kiến thức và kỹ năng con người mà chúng ta phối hợp tất cả các phương thức quản lý trên thế giới cho phù hợp.

Tóm lại, để thành công trên thương trường thì việc thay đổi phương cách quản lý là điều hết sức cần thiết vì các doanh nghiệp nhà nước hiện nay sẽ không đủ sức cạnh tranh và quan trọng hơn nữa là trong thời gian tới các doanh nghiệp nhà nước phải chuyển đổi thành công ty cổ phần thì việc thay đổi phương thức quản lý là điều tất yếu.