



TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỦ DẦU MỘT

HOÀNG MẠNH DŨNG, HOÀNG HỮU LƯỢNG
HUỲNH NGUYỄN TUYẾT QUYÊN

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN TRỊ HIỆN ĐẠI



THỦ DẦU MỘT, THÁNG 12/2017

Lời nói đầu

Trong thời đại xã hội thông tin, chúng ta chìm đắm trong đại dương tri thức. Thông tin tiếp nhận thật - hư, đúng - sai trộn lẫn. Một yêu cầu đặt ra cần “gạn đục khơi trong” những gì thật sự cần thiết. Tập thể biên soạn dành thời gian (từ 2003 đến nay) để cập nhật tri thức liên quan đến nội dung “Các lý thuyết quản trị hiện đại”. Với mong muốn phục vụ học viên các lớp cao học Quản trị kinh doanh cũng như là nguồn tài liệu tham khảo về môn Quản trị học; tài liệu tiếp cận, sắp xếp giúp người đọc có cơ hội nghiền ngẫm về kiến thức thuộc lĩnh vực này. Chắc chắn trong khi biên soạn tài liệu cũng không tránh những sai sót; chúng tôi rất mong đón nhận được sự đóng góp chân tình của mọi người. Xin chân thành cảm ơn!

Tập thể biên soạn gồm:

TS Hoàng Mạnh Dũng: Trường Đại học Thủ Dầu Một; Chủ biên.

ThS Hoàng Hữu Lượng: Trường Đại học Saigon; Thành viên biên soạn tài liệu.

ThS Huỳnh Nguyễn Tuyết Quyên: Trường Đại học Mở Tp.HCM; Thành viên biên soạn tài liệu.

MỤC LỤC

	Trang
Phần 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại và tổng quan về sự phát triển xã hội	1
Chương 1 Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại	1
1. Khái niệm về lý thuyết	1
2. Cấu trúc của lý thuyết	1
3. Chức năng của lý thuyết	1
4. Phân loại lý thuyết	2
5. Khái niệm về hiện đại và lý thuyết quản trị hiện đại	3
6. Nội dung tài liệu “Các lý thuyết quản trị hiện đại”	5
7. Sự xuất hiện của hoạt động quản trị, nhà quản trị và khoa học quản trị	6
8. Cơ sở tiếp cận của tài liệu	6
9. Kết luận chương 1	21
10. Tài liệu tham khảo Chương 1	22
Chương 2 Tổng quan về sự phát triển xã hội	24
1. Sự phát triển của xã hội với lý thuyết của Alvin Toffler	24
2. Làn sóng thứ nhất hay cuộc cách mạng nông nghiệp	26
3. Làn sóng thứ hai hay cuộc cách mạng công nghiệp	30
4. Kết luận chương 2	57
5. Tài liệu tham khảo Chương 2	58
Phần 2: Các lý thuyết quản trị hình thành trong các làn sóng (thời kỳ văn minh)	60
Chương 3 Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ nhất	
(Thời kỳ văn minh nông nghiệp)	60
1. Lý thuyết của Khổng Tử (551-479 TCN)	60
2. Lý thuyết vô vi của Lão Tử	65
3. Lý thuyết hữu vi của Dương Chu	69
4. Lý thuyết pháp trị của Hàn Phi Tử (280 – 233 TCN)	71
5. Lý thuyết của Mặc Tử (479 – 381 TCN)	76
6. Lý thuyết bản chất con người của Mạnh Tử - Tuân Tử	78
7. Kết luận chương 3	80
8. Tài liệu tham khảo Chương 3	80
Chương 4 Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai	
(Thời kỳ cách mạng công nghiệp (CMCN) lần thứ nhất và hai)	82
1. Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ CMCN lần thứ nhất)	82
1.1 Paciolo với sự phát triển của lĩnh vực kế toán	82
1.2 Sự ra đời của công ty cùng với hoạt động quản trị	86
1.3 Lý thuyết phân công lao động của Adam Smith	89
1.4 Lý thuyết xã hội không tưởng của Robert Owen (1771 - 1858)	94

2. Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ CMCN lần thứ hai)	96
2.1 Lý thuyết quản trị cổ điển	96
2.1.1 Lý thuyết quản trị khoa học của Frederick Winslow Taylor	96
2.1.2 Lý thuyết quản trị khoa học của Henry Laurence Gantt	99
2.1.3 Các tác giả khác thuộc lý thuyết quản trị khoa học	100
2.1.3.1 Lý thuyết hệ thống động tác khoa học của Ông Bà Frank & Lillian Gilbreth	100
2.1.3.2 Lý thuyết tăng năng suất của Charles Babbage (1792-1871)	101
2.1.3.3 Lý thuyết sản xuất dây chuyền của Henry Ford (1863 – 1947)	101
2.1.4 Nhận xét về lý thuyết quản trị khoa học	104
2.1.5 Lý thuyết quản trị hành chính	105
2.1.5.1 Lý thuyết quản trị hành chính của Henri Fayol (1841 – 1925)	105
2.1.5.2 Lý thuyết tổ chức hợp lý của Max Weber (1864 – 1920)	108
2.1.5.3 Lý thuyết quản lý tổ chức của Chester Irving Barnard (1886 – 1961)	111
2.1.5.4 Lý thuyết POSDCORB của Luther Gulick và Lyndal Urwich	115
2.1.5.5 Nhận xét về lý thuyết quản trị hành chính	116
2.1.6 Nhận xét chung về lý thuyết quản trị cổ điển	116
2.2 Lý thuyết tâm lý xã hội	117
2.2.1 Lý thuyết của Hugo Munsterberg (1863 – 1916)	118
2.2.2 Lý thuyết của Mary Parker Follet (1868 – 1933)	118
2.2.3 Lý thuyết của Geaage Elton Mayo (1880 – 1949)	120
2.2.4 Lý thuyết của Chris Argyris (1923-2013)	122
2.2.5 Lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1908 – 1970)	125
2.2.6 Lý thuyết X – Y của Douglas Mc Gregor (1909 – 1964)	127
2.2.7 Lý thuyết Z của William Ouchi (1943)	128
2.2.8 Nhận xét về lý thuyết tâm lý xã hội	129
2.3 Lý thuyết định lượng	130
2.3.1 Lý thuyết của Herbert Alexander Simon (1916 - 2001)	131
2.3.2 Nhận xét về lý thuyết định lượng	132
3. Kết luận chương 4	133
4. Tài liệu tham khảo Chương 4	134
Chương 5 Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ ba (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ ba)	136
1. Lý thuyết “Tái lập công ty” của Michael Hammer & James Champy	136
2. Lý thuyết “Quản lý chất lượng toàn diện” của S. George & Arnold Weimerskich	140
3. Lý thuyết “Sự quản trị hoàn hảo” Sakichi Toyoda (1867 – 1930)	141
4. Lý thuyết “Nghịch lý toàn cầu” của John Naisbitt	146
5. Lý thuyết của Alvin Toffler (1928 – 2016) với bộ ba tác phẩm “Cú sốc tương lai”,	

“Làn sóng thứ ba” và “Thăng trầm quyền lực”	148
6. Lý thuyết quản trị hiện đại của Peter Ferdinand Drucker	156
7. Lý thuyết về chất lượng quản trị theo ISO 9001:2015	175
8. Lý thuyết của Thomas L. Friedman với “Vòng cung vàng ngăn ngừa xung đột” và “Thế giới phẳng”	182
9. Lý thuyết của Michael Eugene Porter với "Chiến lược cạnh tranh, 1980", "Lợi thế cạnh tranh, 1985", "Lợi thế cạnh tranh quốc gia, 1990"	197
10. Kết luận chương 5	211
11. Tài liệu tham khảo Chương 5	212
Chương 6 Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ tư	
(Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ tư)	215
1. Sự xuất hiện của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư	215
1.1 Thế giới sống động với đặc trưng của kỷ nguyên sáng tạo	218
1.2 Sự xuất hiện của IoT (Vạn vật kết nối Internet)	222
1.3 Xu hướng công nghệ trong gần 10 năm tới	224
2. Những tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0	226
3. Việt Nam với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0	230
4. Lý thuyết sáng tạo	234
4.1 Định nghĩa sáng tạo	234
4.2 Cội nguồn của sự sáng tạo	235
4.3 Tính sáng tạo hay óc sáng tạo của mỗi con người	238
4.4 Khả năng sáng tạo với từng bộ óc con người khác nhau	246
4.5 Mười cách kích thích sự sáng tạo, khả năng ứng biến và năng lực quan sát	246
4.6 Kỹ năng rèn luyện tư duy sáng tạo	248
4.7 Mười cách thức phát hiện ý tưởng kinh doanh	248
4.8 Mười một cách nghĩ ra ý tưởng kinh doanh độc đáo	250
5. Kết luận chương 6	252
6. Tài liệu tham khảo Chương 6	253
Phần 3: Các lý thuyết triển khai các chức năng quản trị hiện đại	256
Chương 7 Các lý thuyết triển khai chức năng hoạch định	256
1. Các lý thuyết về hoạch định	256
1.1 Khái niệm và mục đích của hoạch định	256
1.2 Phân loại hoạch định	257
1.3 Các nội dung cần hoạch định trong một doanh nghiệp	258
1.3.1 Thiết lập triết lý kinh doanh (Business Philosophy)	258
1.3.2 Thiết lập sứ mệnh (Mission)	261
1.3.3 Thiết lập tầm nhìn (Vision)	262
1.3.4 Thiết lập giá trị cốt lõi (Core Benefit, Core Values)	264

1.3.5	Thiết lập văn hóa tổ chức (Organizational culture)	265
1.4	Mục tiêu - Nền tảng của hoạch định	282
2.	Các công cụ hoạch định chiến lược đang được áp dụng	284
2.1	Ma trận SWOT	284
2.2	Ma trận danh mục vốn đầu tư	287
2.3	Ma trận chiến lược chính	287
2.4	Ma trận SPACE	288
2.5	Ma trận các yếu tố nội bộ IEF	290
2.6	Ma trận đánh giá các yếu tố ngoại vi EFE	291
2.7	Ma trận IE	292
2.8	Ma trận QSPM	293
2.9	Ma trận hình ảnh cạnh tranh	295
2.10	Ma trận BCG	296
2.11	Ma trận GE	298
2.12	Phân tích PEST	300
3.	Lý thuyết về hoạch định chiến lược	302
3.1	Khái niệm	302
3.2	Chức năng của hoạch định chiến lược	303
3.3	Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược	303
3.4	Nội dung hoạch định chiến lược	303
3.5	Cơ sở hoạch định chiến lược	304
3.6	Lý thuyết về tiến trình hoạch định chiến lược theo H.Koontz & C.Odonnell	304
3.7	Tiến trình hoạch định chiến lược	305
4.	Lý thuyết các loại hình chiến lược trong quản trị	309
4.1	Lý thuyết chiến lược cạnh tranh của Michael Porter	309
4.2	Lý thuyết chiến lược theo chu kì sống của sản phẩm	311
5.	Lý thuyết về thẻ điểm cân bằng (BSC – Balance ScoreCard)	316
5.1	Khái niệm thẻ điểm cân bằng	316
5.2	Nội dung của BSC	316
5.3	Vai trò BSC trong quản trị DN	317
5.4	Thiết lập thẻ điểm cân bằng	318
5.5	Ứng dụng BSC trong quản trị DN	320
6.	Lý thuyết về bản đồ chiến lược (Strategy map)	321
6.1	Sự ra đời của bản đồ chiến lược	321
6.2	Bản đồ chiến lược bước khởi đầu trong tính toán cạnh tranh	322
7.	Lý thuyết về thiết lập KPI - chỉ số đánh giá thực hiện công việc	324
7.1	Khái niệm	324
7.2	Những lợi ích và nhược điểm khi sử dụng KPI	326

7.3	Quy trình xây dựng KPI cho một bộ phận, chức danh công việc	327
7.4	Thiết lập với mỗi chỉ số KPI	328
7.5	Những kinh nghiệm triển khai thành công BSC & KPI	329
8.	Kết luận chương 7	331
9.	Tài liệu tham khảo Chương 7	332
	Chương 8 Các lý thuyết triển khai chức năng tổ chức	336
1.	Các lý thuyết về chức năng tổ chức	336
1.1	Các quan điểm về khái niệm về tổ chức	336
1.2	Các nguyên tắc của tổ chức theo hướng tiếp cận mới	337
1.3	Phân loại và các đặc trưng cơ bản của tổ chức	339
1.4	Lý thuyết về phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức	343
2.	Lý thuyết về thiết kế cơ cấu tổ chức	345
2.1	Khái niệm về cơ cấu tổ chức	345
2.2	Các quan điểm khác nhau về thiết lập cơ cấu tổ chức	345
2.3	Các nguyên tắc và quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức	348
2.4	Lý thuyết về các mô hình cơ cấu tổ chức	353
2.4.1	Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến	353
2.4.2	Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng	353
2.4.3	Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng	353
2.4.4	Cơ cấu quản trị ma trận	354
2.4.5	Các mô hình cơ cấu khác	354
2.5	Các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị	355
2.6	Lý thuyết về tái cấu trúc DN	359
2.6.1	Quan điểm về tái cấu trúc DN	359
2.6.2	Tái cấu trúc tổ chức	360
2.6.3	Quy trình điều chỉnh cơ cấu tổ chức	362
3.	Các lý thuyết về quyền hành	364
3.1	Thực tiễn phân quyền trong quản trị	364
3.2	Lý thuyết quyền hành	365
4.	Kết luận Chương 8	383
5.	Tài liệu tham khảo Chương 8	384
	Chương 9 Các lý thuyết triển khai chức năng lãnh đạo	386
1.	Lý thuyết về con người trong tổ chức	386
2.	Con người trong thời kỳ công nghiệp	391
3.	Lý thuyết về nguồn nhân lực	393
3.1	Khái niệm	393
3.2	Vai trò của nguồn nhân lực	393
4.	Lý thuyết về lãnh đạo	394

4.1	Các yếu tố cần thiết của nhà lãnh đạo	394
4.2	Lý thuyết Bass về lãnh đạo	395
4.3	Nguyên tắc lãnh đạo	395
4.4	Các thuộc tính của lãnh đạo	396
4.5	Môi trường làm việc	397
4.6	Bảy hoạt động của NQT khi thực hiện chức năng lãnh đạo	398
4.7	Năng lực lãnh đạo theo Richard L.Hughes, Robert C.Ginnett, Gordon J.Curphy	398
5.	Giao việc là khởi đầu cho lãnh đạo	399
6.	Lý thuyết tổ chức, kỹ năng và phong cách lãnh đạo	402
6.1	Lý thuyết tổ chức, kỹ năng lãnh đạo	402
6.2	Lý thuyết về phong cách lãnh đạo	407
6.2.1	Lý thuyết về phong cách lãnh đạo của Rensis Likert	407
6.2.2	Lý thuyết ô bàn cờ quản trị của Robert R. Blake và Jane S. Mouton	408
6.2.3	Lý thuyết về phong cách lãnh đạo cơ bản	412
6.2.4	Lãnh đạo theo tình huống	415
6.2.5	Lý thuyết về phong cách lãnh đạo trong thế kỷ XXI	419
6.2.6	Thuật lãnh đạo theo các lý thuyết kinh điển	422
6.2.7	Lý thuyết về phong cách lãnh đạo kiểu giao dịch và thăng hóa	426
7.	Lý thuyết động viên	427
7.1	Động viên	427
7.2	Các lý thuyết động viên	429
8.	Kết luận Chương 9	443
9.	Tài liệu tham khảo Chương 9	443
	Chương 10 Các lý thuyết triển khai chức năng kiểm soát	446
1.	Sự xuất hiện và đi vào giáo trình quản trị học của “kiểm soát” tại Việt Nam	446
2.	Khái niệm kiểm soát gắn với sự tham gia của mọi người trong quản trị	446
3.	Các đặc điểm của kiểm soát gắn chặt với con người với tư cách là chủ quá trình	448
4.	Các nguyên tắc của kiểm soát với đặc trưng hiện diện của quan điểm phòng ngừa	448
5.	Tầm quan trọng của chức năng kiểm soát gắn với quản trị rủi ro	449
6.	Các loại hình kiểm soát trong quản trị gắn với quản trị quá trình	450
6.1	Theo Harold Koontz	450
6.2	Theo James A.F. Stoner	451
7.	Các bước tiến hành chức năng kiểm soát	452
7.1	Thiết lập các chuẩn mực theo từng yếu tố của quá trình	452
7.2	Đo lường sự thực hiện các yếu tố của quá trình	452
7.3	So sánh kết quả thực hiện quá trình với các chuẩn mực đã được thiết lập trước	452

7.4	Thực hiện hành động khắc phục đối với những sai lệch	453
8.	Hành động khắc phục và hành động phòng ngừa	453
8.1	Hành động khắc phục	453
8.2	Hành động phòng ngừa	453
9.	Các công cụ kiểm soát trong hoạt động quản trị	454
9.1	Bảy công cụ kiểm soát chất lượng quản trị	454
9.2	Các loại biểu đồ kiểm soát quản lý khác	458
9.3	Kỹ thuật Automatic – Jidoka và Andon	459
10.	Các tiêu chí đánh giá hệ thống kiểm soát hiệu quả	464
11.	Kết luận Chương 10	465
12.	Tài liệu tham khảo Chương 10	466
Chương 11 Các lý thuyết liên quan đến năng lực và kỹ năng giải quyết vấn đề trong quản trị		467
1.	Lý thuyết về tư duy	467
1.1	Tư duy	467
1.2	Lý thuyết về tư duy phản biện	474
1.3	Lý thuyết về tư duy đột phá (Breakthrough Thinking)	481
1.4	Lý thuyết tư duy dựa trên rủi ro (Risk-based Thinking)	489
2.	Lý thuyết về truyền thông trong quản trị	494
2.1	Truyền thông đại chúng trong xã hội hiện đại	494
2.2	Những ưu thế và hạn chế của truyền thông đại chúng trong sự tương tác với công chúng	497
2.3	Thông tin trong quản trị	500
2.4	Khái niệm truyền thông và phương tiện truyền thông	506
2.5	Những thành tố cơ bản của tiến trình truyền thông	507
2.6	Tác động của công nghệ thông tin đến truyền thông	509
2.7	Những trở ngại, loại bỏ các trở ngại và thúc đẩy truyền thông hữu hiệu	510
2.8	Cải tiến truyền thông hiệu quả	511
2.9	Cách lập kế hoạch truyền thông hiệu quả	512
2.10	Các bài học đắt giá trong xử lý khủng hoảng truyền thông	512
2.11	Ứng phó với khủng hoảng truyền thông	515
2.12	Học cách quản trị khủng hoảng truyền thông	516
2.13	Các lưu ý xử lý khủng hoảng truyền thông 2016 tại Việt Nam	517
3.	Lý thuyết về xung đột và giải quyết xung đột	518
3.1	Xung đột	518
3.2	Các lý thuyết quan niệm về xung đột	519
3.3	Nhận diện xung đột và các nguyên nhân dẫn đến xung đột	519
3.4	Giải quyết xung đột rất đa dạng	522

3.5	Giải quyết xung đột theo từng tình huống cụ thể	523
3.6	Phương pháp giải quyết xung đột	523
3.7	Các mô hình giải quyết xung đột	524
3.8	Phương pháp thương thảo trong giải quyết xung đột	525
4.	Lý thuyết về trách nhiệm xã hội	526
4.1	Trách nhiệm xã hội của DN – quan điểm và những hệ quả	526
4.2	Các nội dung thể hiện trách nhiệm xã hội của DN	528
4.3	Trách nhiệm xã hội của DN tại Việt Nam	531
5.	Lý thuyết về giao tiếp	535
5.1	Khái niệm và chức năng của giao tiếp	535
5.2	Những rào cản trong giao tiếp	535
5.3	Nguyên tắc giao tiếp trong kinh doanh	536
5.4	Lợi ích của giao tiếp tốt trong kinh doanh	538
5.5	Mười cách ứng xử trong các tình huống giao tiếp thường gặp	539
5.6	Giao tiếp qua điện thoại với KH hiệu quả	541
5.7	Ngôn ngữ cơ thể	543
6.	Lý thuyết về quản trị sự thay đổi	546
6.1	Lý do cần phải thay đổi	546
6.2	Nhận biết sự thay đổi	546
6.3	Phương pháp thay đổi	547
6.4	Tiến trình thực hiện sự thay đổi	547
6.5	Những nguyên nhân làm phát sinh sự phản kháng	549
6.6	Sự phản kháng và cách thức khắc phục sự phản kháng	550
6.7	Lãnh đạo và thay đổi	552
7.	Lý thuyết ra quyết định	554
7.1	Khái niệm	554
7.2	Đặc điểm, chức năng và yêu cầu đối với quyết định quản trị	555
7.3	Phân loại các quyết định	556
7.4	Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định	558
7.5	Phương pháp ra quyết định	558
7.6	Ra quyết định là một nghệ thuật	560
7.7	Tiến trình ra quyết định hợp lý	561
7.8	Những tiền đề của quyết định hợp lý	566
7.9	Lý thuyết quyết định thống kê hay Lý thuyết ra quyết định theo phương pháp định lượng	567
8.	Lý thuyết về sự khác biệt	570
8.1	Định nghĩa và ý nghĩa của sự khác biệt	571
8.2	Những nhầm lẫn thường mắc phải khi xây dựng sự khác biệt	571

8.3	Các nội dung quan trọng khi tạo khác biệt về sản phẩm	572
8.4	Tiến trình khác biệt hóa sản phẩm	575
8.5	Các hoạt động xây dựng sự khác biệt	575
8.6	Vận dụng chiến lược cạnh tranh bằng khác biệt hóa trong kinh doanh	578
9.	Kết luận Chương 11	579
10.	Tài liệu tham khảo Chương 11	581
	Tài liệu tham khảo	585

DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	TỪ VIẾT TẮT	TÊN ĐẦY ĐỦ
1	AI	Trí tuệ nhân tạo - Artificial Intelligence
2	AR	Tương tác thực tế ảo - Augmented Reality
3	CEO	Giám đốc điều hành - Chief Executive Officer
4	CMCN	Cuộc cách mạng công nghiệp - Industrial Revolution
5	CSR	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp - Corporate Social Responsibility
6	DN	Doanh nghiệp – Enterprise
7	EViews	Econometric Views
8	HT	Hệ thống – System
9	HTQL	Hệ thống quản lý – Management System
10	ISO	Tổ chức tiêu chuẩn hóa quốc tế - International Organization for Standardization
11	IoT	Internet kết nối vạn vật – Internet of Things
12	IT	Công nghệ thông tin – Information Technology
13	KH	Khách hàng - Customer
14	MBA	Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh – Master of Business Administration
15	NQT	Nhà quản trị - Manager
16	POLC	Planning – Organizing – Leading - Controlling
17	PDCA	Plan – Do – Check – Act (Action)
18	SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
19	TCN	Trước công nguyên
20	TCVN	Tiêu chuẩn quốc gia - National standards
21	VR	Thực tế ảo - Virtual Reality
22	WHO	Tổ chức Y tế Thế giới - World Health Organization

Phần 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại và tổng quan về sự phát triển xã hội

Chương 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại

1. Khái niệm về lý thuyết

Theo Tô Duy Hợp (2015), lý thuyết là một hệ thống tư tưởng bao gồm các khái niệm/phạm trù, phán định (phán đoán/nhận định) và quá trình lập luận như luận kết (suy diễn, quy nạp, loại tỷ) hoặc/và luận chứng (chứng minh, phủ bác) hợp logic nhằm làm sáng tỏ hệ thống đặc trưng, bản chất và quy luật biến đổi của đối tượng nhất định trong tự nhiên, xã hội và tư duy [12]. Các thí dụ điển hình về lý thuyết như hệ tiên đề hình học Euclid, hệ nguyên lý cơ học Newton, lý thuyết tiến hoá sinh vật của Darwin, lý thuyết hình thái kinh tế – xã hội của Marx, lý thuyết chức năng xã hội của Durkheim, lý thuyết hành động xã hội của Weber,... Như vậy, lý thuyết thuộc phạm trù tư duy, lý trí, lý tính, tinh thần mang tính hệ thống, phức hợp. Những loại sau đây không thuộc phạm trù “lý thuyết”: trực quan cảm tính; xúc cảm, tình cảm; ý chí, đức tin, tâm linh tôn giáo; kinh nghiệm, thực nghiệm, thực tiễn, thực tế xã hội, văn hóa, thực tại vật lý, vật chất. Trường Đại học California, Berkley định nghĩa: “Lý thuyết là một sự giải thích tự nhiên, bao quát đối với các hiện tượng”. Lý thuyết thể hiện sự ngắn gọn, mạch lạc, hệ thống, tiên đoán và áp dụng rộng rãi, thường xuyên tích hợp và khái quát nhiều giả thuyết. Bất kỳ lý thuyết khoa học phải được dựa trên một cuộc kiểm chứng cẩn thận và hợp lý. Sự kiện và lý thuyết là hai việc khác nhau. Trong phương pháp khoa học, đó là sự phân biệt rõ ràng giữa các sự kiện được quan sát và/hoặc đo lường được với lý thuyết để nhà khoa học giải thích và cách diễn giải sự kiện [1]. Lý thuyết là sự hoàn tất cuộc điều tra khoa học trên cơ sở quan sát tỉ mỉ những hiện tượng; lý thuyết cho phép dự báo các hiện tượng này bằng suy luận chặt chẽ. Lý thuyết khoa học khác với kiến thức có được qua kinh nghiệm hàng ngày. Trái với sự trình bày đơn giản bằng quan sát (cho dù chính xác và đầy đủ đến mấy), một lý thuyết không chỉ mô tả hiện tượng mà còn cho phép dự báo và giải thích chúng [9].

2. Cấu trúc của lý thuyết

- **Cấu trúc riêng của một lý thuyết:** bao gồm các thành tố như khái niệm cơ bản, tiên đề hay nguyên lý, nguyên tắc, quy tắc logic biện luận. Triển khai hệ thống lý thuyết bao gồm nhiều thành phần như hệ quả lý thuyết, lý thuyết chuyên biệt, ứng dụng lý thuyết trong các lĩnh vực đối tượng khác nhau của tự nhiên, xã hội và tư duy.
- **Cấu trúc mở rộng của một lý thuyết:** bao gồm cấu trúc riêng và hai thành phần bổ sung khác làm nền tảng cho lý thuyết là: cơ sở thực tiễn của lý thuyết bao gồm cả kinh nghiệm thông thường và thực nghiệm khoa học; cơ sở lý thuyết của lý thuyết thực chất là siêu lý thuyết của lý thuyết đã cho, chẳng hạn như cơ sở triết học của các lý thuyết xã hội học.

3. Chức năng của lý thuyết

- **Chức năng nhận thức** (tư duy, nghiên cứu) như hệ thống hóa tri thức (mô tả đối tượng, phân loại đối tượng,...); giải nghĩa (hiểu đối tượng) hay giải thích (làm rõ nguồn gốc, nguyên nhân, yếu tố tác động hoặc ảnh hưởng đến đối tượng); tiên đoán hay dự báo (xu hướng biến đổi tất yếu của đối tượng); đánh giá (thực trạng, hiệu quả,...).
 - **Chức năng định hướng hành động** như chỉ đạo (kim chỉ nam); tư vấn (gợi ý, gợi mở); điều chỉnh hoặc thay đổi hành vi.
-

Bảng 1.1: So sánh sự khác nhau giữa học thuyết và lý thuyết [5]

<i>Doctrine (Học thuyết)</i>	<i>Theory (Lý thuyết)</i>
Tự quy chiếu	Quy chiếu vào bản thân và ngoại giới
Đóng kín kiểu cố chấp (phụ thuộc – sinh thái yếu)	Mở ra bên ngoài (phụ thuộc – sinh thái mạnh)
Hạt nhân cứng vô cảm trước thực nghiệm	Hạt nhân cứng chống lại thực nghiệm
Vị thế đầu tiên thuộc về cố kết nội bộ	Vị thế đầu tiên thuộc về tổng hợp logic/ thực nghiệm (luận lý)
Độ cứng nhắc khi liên hệ giữa các khái niệm	Tính logic của mối liên hệ giữa các khái niệm
Tự tái sinh từ cơ sở riêng	Tái sinh từ bản thân và ngoại giới
Miễn nhiệm cực mạnh (chỉ chấp nhận điều khẳng định)	Miễn nhiệm (chỉ bác bỏ điều không xác thực)
Chối bỏ mọi phê phán	Chấp nhận có điều kiện các phê phán
Nguyên rủa, bài xích	Dùng cảm trong bút chiến, tranh luận
Chủ nghĩa giáo điều	Mềm dẻo
Chủ nghĩa duy tâm	Chủ nghĩa kinh nghiệm
Chính thống/Chân lý tuyệt đối & độc nhất	Tự chính thống (hành xử theo nguyên tắc riêng)
Tự siêu thăng, tự thần linh hóa, tự thần hóa	Tự tập trung hóa

4. Phân loại lý thuyết

4.1 Theo hình thái ý thức xã hội

- **Các lý thuyết khoa học** bao gồm lý thuyết khoa học tự nhiên, lý thuyết khoa học xã hội và nhân văn, lý thuyết khoa học kỹ thuật và công nghệ, lý thuyết chuyên ngành hoặc liên ngành khoa học,...
- **Các lý thuyết triết học** bao gồm chủ nghĩa duy vật, chủ nghĩa duy tâm, triết học biện chứng, triết học siêu hình,...
- **Các lý thuyết hỗn hợp triết học và khoa học** bao gồm lý thuyết triết học khoa học như triết học thực chứng, triết học Marx-Lenin, lý thuyết khoa học triết học như phép biện chứng duy vật, logic học,...

4.2 Theo đặc điểm, phạm vi đối tượng và đặc thù phương pháp

- **Thực tại luận (Ontology)** - *Bản thể luận*; tuy nhiên gọi như thế là không chính xác, bởi vì thực tại luận không chỉ bao gồm *Bản thể luận (Substantialism)*, là lý luận về cơ sở hay nền tảng của tồn tại mà còn bao gồm cả *Bản chất luận (Essentialism)*, tức là lý luận về những đặc trưng cơ bản của sự vật, hiện tượng.
- **Nhận thức luận (Epistemology)** là lý luận về nhận thức, tức là về nguồn gốc, bản chất, con đường nhận thức chân lý khách quan.
- **Phương pháp luận (Methodology)** là lý luận về các phương pháp (cách tiếp cận, kỹ thuật thao tác) của nhận thức và hành động thực tiễn.

4.3 Theo mức độ khái quát hóa

- Các lý thuyết tổng quát, nền tảng.
- Các lý thuyết chuyên biệt, cụ thể.
- Các lý thuyết trung gian (tầm trung bình).

Bảng 1.2: Các tiêu chí đánh giá một lý thuyết [12]

STT	Tiêu chí	STT	Tiêu chí
1	Tính khái quát	6	Quan hệ với các lý thuyết khác
2	Quy mô	7	Khả năng dự báo
3	Đánh giá giả thuyết	8	Khả năng thông báo
4	Hình thức hoá	9	Khả năng tái hiện
5	Tiên đề hoá	10	Khả năng thành công

5. Khái niệm về hiện đại và lý thuyết quản trị hiện đại

5.1 Khái niệm về hiện đại

Theo Vương Trí Nhân (2012), chúng ta vẫn nghe nói đến hai tiếng hiện đại. Trên báo chí thời sự, trong các văn kiện chính trị cụm từ “quá trình công nghiệp hoá - hiện đại hoá” hoặc “sự nghiệp công nghiệp hoá, hiện đại hoá” được nhắc lại với một nội dung xác định. Hiện đại được hiểu là trình độ của những nước tiên tiến trên thế giới. Hiện đại hoá là thúc đẩy sự phát triển của xã hội để không thua kém các nước đó. Đây là nghĩa thông thường nhất của hai chữ hiện đại.

- Một nghĩa khác của cụm từ này được dùng trong khoa sử học như sau: Không kể thời cổ đại, từ Cách mạng tư sản Anh trở về trước là lịch sử trung đại; từ Cách mạng Anh đến Công xã Paris (1871) là lịch sử cận đại; sau Công xã Paris, lịch sử bước sang một trang mới là lịch sử hiện đại. Đây là phác đồ chung của lịch sử thế giới. Còn trong từng nước, lại có sự xác định cụ thể. Ở Trung Hoa lịch sử từ chiến tranh Nha phiến 1840 đến 1919 - phong trào Ngũ Tứ là lịch sử cận đại; 1919 đến 1949 là hiện đại, sau 1949 là đương đại.
- Vũ Ngọc Phan viết *Nhà văn hiện đại* (1941) ông kể gộp vào sách những nhà văn mà sự nghiệp nổi lên từ đầu thế kỷ XX.
- Đào Duy Anh, trong *Việt Nam văn hoá sử cương* cũng xem văn học hiện đại là phần văn học dùng chữ quốc ngữ đến thế kỷ XX mới trở nên phổ biến và phát triển mạnh.
- Khi làm *Biểu liệt kê tác giả tác phẩm* cho cuốn *Việt Nam văn học sử yếu*, Dương Quảng Hàm chia văn học Việt Nam theo các thế kỷ và kết thúc bằng mục hiện đại (Thế kỷ XX).
- Một thời gian dài, quan niệm “văn học hiện đại, tức là văn học thế kỷ XX” bị xem là sơ lược, không có triển vọng. Gần đây, nhiều người mới quay lại với cách phân chia ấy chẳng hạn đó là trường hợp bộ *Văn học Việt Nam giai đoạn giao thời 1900-1930* của Trần Đình Hượu và Lê Chí Dũng (bản in lần đầu 1988), hoặc công trình nghiên cứu *Quá trình hiện đại hoá văn học Việt Nam 1900-1945* của nhóm Mã Giang Lân (2000).

Bảng 1.3: Các giai đoạn lịch sử nhân loại [8]

Tiêu chí phân loại	Tiền hiện đại	Hiện đại	Hậu hiện đại
Trung tâm đời sống tinh thần	Thần linh (thời đại thần quyền)	Con người (chủ nghĩa nhân văn)	Hàng hóa (xã hội tiêu thụ)
Hình thái kinh tế	Nông nghiệp	Công nghiệp	Hậu công nghiệp
Công cụ sản xuất	Thủ công	Cơ giới	Tri thức
Tiền tệ	Kim loại quý	Tiền giấy	Tiền ảo
Tính chất văn hóa	Truyền miệng	In ấn	Số hóa
Phương tiện truyền thông	Truyền miệng	Thông tin đại chúng	Thông tin tiểu chúng

Trong nghiên cứu văn học, đây là cách hiểu nên được thống nhất sử dụng. Tính hợp lý bởi không đặt văn học trong sự phụ thuộc máy móc vào các sự kiện lịch sử nhưng có chú ý đến tính độc lập tương đối. Bởi lẽ, đặc điểm của văn học Việt Nam từ đầu thế kỷ XX đã tồn tại liên tục. Như vậy, “hiện đại” với nội dung xác định theo lập luận trên đến nay vẫn được sử dụng [17]. Áp dụng quan điểm của văn hoá học để thiết lập tư tưởng quản trị hiện đại bởi các lý do như sau:

- ***Sự hình thành môi trường làm việc khoa học thống nhất trên phạm vi toàn thế giới:*** Quản trị trước năm 1911 ở nhiều quốc gia, tổ chức được diễn ra hết sức đa dạng nhưng mang tính tự phát và manh mún. Sau khi, lý thuyết quản trị khoa học do F.W. Taylor ra đời như thoi luồng không khí mới vào các ngành công nghiệp. Sự lan tỏa nhanh và đẩy lên những công trình nghiên cứu nhằm gia tăng hiệu quả của một ngành khoa học mới mẻ. Đến nay, quản trị là hoạt động quan trọng và là bí quyết thành công của nhiều quốc gia lẫn tổ chức. Quản trị (QT) dù dưới hình thức vi mô hay vĩ mô cũng vận dụng và triển khai những nguyên tắc, phương pháp trong môi trường làm việc khoa học và hiệu quả.
- ***Sự hình thành đội ngũ nhà quản trị (NQT) được công nhận là một nghề nghiệp:*** Bắt đầu từ sản xuất quy mô nhỏ, chủ nhân vừa là NQT quán xuyến toàn bộ công việc trong một tổ chức. Những người này đúc kết hoạt động vào thời điểm rỗi rãi để trình bày tâm huyết hoặc một ít xúc động, chứ không ai sống bằng nghề quản trị bao giờ. Có người e sợ sự hình thành lớp người có nghề quản trị khiến sự sáng tạo của các ông chủ trở nên nhàm chán rồi bị thui chột. Song do sự thúc bách của công việc mưu sinh, sức sáng tạo của nhiều NQT đã được khơi dậy. Sau tác phẩm “Nghề quản trị - Managing” của Henry Mintzberg như một minh chứng thành công chấp nhận sự hiện hữu của nghề chuyên nghiệp mới mẻ mà các thế kỷ trước không có.
- ***Quản trị dựa trên các nguyên tắc khoa học và được kiểm chứng:*** Từ phương thức quản trị tùy tiện nhưng với mục tiêu không ngừng nâng cao chất lượng cuộc sống cũng như chất lượng sống khiến khoa học quản trị hình thành. Cũng như lý thuyết khoa học của các ngành khác, khoa học quản trị cũng nêu ra nguyên tắc điều hành thông qua nghiên cứu thực tế, kiểm chứng và được ứng dụng thành công vào nhiều tổ chức. Qua đó khẳng định và hỗ trợ NQT điều hành linh hoạt và hiệu quả vào thực tiễn sinh động. Các nguyên tắc này được sử dụng phổ biến trên bình diện thế giới và không phân biệt sự khác nhau về không gian cũng như thời gian.
- ***Hệ thống quản trị (HTQT) tương đồng với mọi tổ chức:*** Thế giới rộng lớn với khoảng cách địa lý được phân định rõ rệt nhưng khoa học quản trị lại hoàn toàn tương đồng. Không có sự dị biệt giữa quản trị tại Hoa Kỳ với Australia, Japan,... Trái lại, HTQT ngày càng tương đồng thông qua nhận thức, chương trình đào tạo nhằm đáp ứng yêu cầu khách hàng (KH) và các bên quan tâm. HTQT biểu hiện trình độ cũng như năng lực, uy tín của tổ chức như HTQT chất lượng theo ISO 9001:2015, FSSC 22000:2010, mô hình Giải thưởng chất lượng Malcolm Baldrige,... Các HTQT như một công cụ kinh doanh thuận lợi hơn trong bối cảnh thế giới phẳng và đầy biến động.
- ***Ngôn ngữ quản trị giúp hội nhập trong bối cảnh toàn cầu hóa:*** Trong thế giới đa dạng đòi hỏi một chuẩn mực chung nhằm nối kết giữa tổ chức với KH và các bên quan tâm. Chuẩn mực chung này được xem là ngôn ngữ hội nhập trong thế giới đầy biến động. Ngôn ngữ này bao gồm hệ thống nhận thức; thiết lập – triển khai và cải tiến một hệ thống; đánh giá sự phù hợp của hệ thống; chứng nhận và công nhận. Qua đó giúp KH và tổ chức cũng như các bên quan tâm cùng hưởng lợi trong mối quan hệ “win-win” [17].

5.2 Khái niệm về lý thuyết quản trị hiện đại và mục tiêu hướng đến của tài liệu

Tài liệu chấp nhận quan điểm của Vương Trí Nhân và mở rộng khái niệm “hiện đại” trong lĩnh vực quản trị. Các lý thuyết quản trị hiện đại trình bày trong tài liệu này được hiểu là:

- Lý thuyết đang được sử dụng để thực hành và không tính đến thời gian hình thành.
- Lý thuyết quản trị đang được áp dụng trong hai lĩnh vực vĩ mô lẫn vi mô.

- Lý thuyết quản trị đang được áp dụng trong lẫn ngoài nước (nếu thu thập được).

Mục tiêu của tài liệu “Các lý thuyết quản trị hiện đại” hướng đến:

- Thiết lập một phương tiện nghiên cứu và học tập cho bậc sau đại học thuộc ngành quản trị kinh doanh. Từng bước khắc phục sử dụng giáo trình bậc đại học để giảng dạy sau đại học khi muốn nâng cao chất lượng đào tạo.
- Thiết lập một phương tiện cho giảng viên mới trang bị hệ thống thông tin dự để tham gia giảng dạy ở bậc đại học.
- Tổng hợp và cập nhật nhiều quan điểm mới nhất về từng lĩnh vực nhằm cung cấp kiến thức đa chiều khi thực hành quản trị. Kết quả này giúp người học hình thành và rèn luyện tư duy phản biện để phát triển trong bối cảnh phức tạp.
- Cung cấp thông tin đủ, chi tiết hơn giúp người học thực hiện: “*Bác học chi, thẩm vấn chi, thận tư chi, minh biện chi, đốc hành chi*”. Nghĩa là: *Học cho rộng, hỏi cho kỹ, nghĩ cho cẩn thận, phân biệt cho sáng rõ, làm cho hết sức*”.
- Khối lượng kiến thức đủ “lớn” để nghiên ngẫm, không chỉ đọc một lần và từng bước hình thành kiến thức của từng cá nhân. Qua đó tự ra quyết định cho từng trường hợp cụ thể.

6. Nội dung tài liệu “Các lý thuyết quản trị hiện đại”

Tại Việt Nam, khi giới thiệu về quản trị thường bị chi phối bởi các sách giáo khoa truyền thống. Nội dung của các sách giáo khoa đang lưu hành chủ yếu được biên soạn từ các tài liệu nước ngoài và chậm thay đổi. Do trình độ xuất phát còn quá xa so với thế giới nên thiết lập nội dung kiến thức như trên vẫn chấp nhận được. Trên thực tế, người học lẫn người đọc mong muốn tìm kiếm một tài liệu với đặc trưng về nội dung thoát khỏi giáo điều khô khan và khám phá những quan điểm hiện đại có so sánh. Tài liệu càng gần gũi cuộc sống sẽ càng hiệu quả cho tất cả mọi lĩnh vực. Do vậy, tài liệu này chấp nhận cách tiếp cận cân bằng, không quy tắc, thực tế và được biên soạn theo phong cách dễ vận dụng [2]. Một lần nữa, khái niệm “hiện đại” tập trung vào nội dung các vấn đề như sự đa dạng, nhạy cảm, tính toàn cầu, linh hoạt trong dạy và học. Tài liệu được sử dụng cho các lớp sau đại học nên nội dung quản lý hiện đại có một cấu trúc khá hoàn chỉnh, được thiết kế để đáp ứng nhu cầu nghiên cứu chuyên môn với 3 tín chỉ. Ngoài ra, tài liệu còn hướng đến: (1) Cân bằng giữa lý thuyết và thực hành; (2) Phương pháp tiếp cận quản trị theo tư tưởng khuyến khích người học tự nghiên cứu và thách thức tư duy truyền thống; (3) Cấu trúc tài liệu được thiết kế để đáp ứng nhu cầu viết tiểu luận cuối khóa cũng như thuyết trình – phản biện về các đề tài được giao trong quá trình học tập trên lớp. Nội dung của tài liệu được phân thành 03 phần và 11 chương như sau:

Phần 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại và tổng quan về sự phát triển xã hội

Chương 1: Tiếp cận lý thuyết quản trị hiện đại

Chương 2: Tổng quan về sự phát triển xã hội

Phần 2: Các lý thuyết quản trị hình thành trong các làn sóng (thời kỳ văn minh)

Chương 3: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ nhất (Thời kỳ văn minh nông nghiệp)

Chương 4: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ nhất và hai)

Chương 5: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ ba (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ ba)

Chương 6: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ tư (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ tư).

Phần 3: Các lý thuyết triển khai các chức năng quản trị hiện đại

Chương 7: Các lý thuyết triển khai chức năng hoạch định

Chương 8: Các lý thuyết triển khai chức năng tổ chức

Chương 9: Các lý thuyết triển khai chức năng lãnh đạo

Chương 10: Các lý thuyết triển khai chức năng kiểm soát

Chương 11: Các lý thuyết liên quan đến năng lực và kỹ năng giải quyết vấn đề trong quản trị

7. Sự xuất hiện của hoạt động quản trị, nhà quản trị và khoa học quản trị

Hoạt động quản trị xuất hiện từ khi con người biết phối hợp trong mưu sinh hàng ngày. Những công trình như Vạn Lý trường thành, Kim tự tháp là điển hình minh chứng cho phương thức điều hành từ xa xưa. Từ 1840 – 1890, khi những cơ sở sản xuất nhỏ, công trường thủ công, xưởng thợ ra đời kèm theo sự xuất hiện của NQT. Họ là chủ sở hữu những tổ chức trên và đồng thời là người trực tiếp điều hành. Sau năm 1890, nhiều xí nghiệp lớn, liên hiệp xí nghiệp ra đời và phát triển mạnh mẽ. Để quản trị DN thích ứng với môi trường kinh doanh thường xuyên thay đổi; nhiều chính phủ đã xây dựng và ban hành đạo luật nhằm quy định chức năng và nhiệm vụ của những xí nghiệp và liên hiệp xí nghiệp này. Trong quá trình cải tổ DN, không chỉ có chủ sở hữu mà cả luật gia cũng tham gia vào những chức vụ quan trọng và hoạt động quản trị được thực hiện trong phạm vi điều luật quy định. Tuy nhiên, trong giai đoạn trước năm 1910 chưa có tác phẩm khoa học viết về quản trị, kể cả tổng kết lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn. Có chăng chỉ là những kinh nghiệm được sao chép, truyền lại qua các đời, gia đình, dòng họ. Vì vậy, quản trị chưa được xem là khoa học chính thống. Từ năm 1910, nhiều công ty được hình thành; nhiều ngân hàng xuất hiện nhằm phục vụ cho sự phát triển sản xuất – kinh doanh. Các chức danh Giám đốc, Tổng Giám đốc ra đời [13, tr.28-31]. Quản trị được đặt ra chặt chẽ dưới các điều luật cụ thể. Vào năm 1911, tác phẩm quản trị được xuất bản ở Mỹ do F. W. Taylor biên soạn với tiêu đề: "*Những nguyên tắc quản trị khoa học - Principles of Scientific Management*". Sau Đại chiến thế giới lần thứ nhất (1913 - 1918), tiếp theo là cuộc đại khủng hoảng kinh tế, tài chính đã khiến hàng loạt các DN bị phá sản. Sau đó, DN được tổ chức lại hoặc hợp nhất với nhau. Cơ chế quản trị ra đời thích ứng với thời kỳ mới. Trên cơ sở này, NQT xuất hiện với những nguyên tắc, phương pháp mới. Năm 1916 ra đời tác phẩm có giá trị của Henri Fayol: "Quản trị công nghiệp và quản trị tổng quát" (*Administration industrielle et générale*). Ngày nay, quan điểm cơ bản của cuốn sách này vẫn được áp dụng. Cho đến 1940, các DN nhận thấy tính tất yếu cần xây dựng, bồi dưỡng đội ngũ quản trị và hệ thống trường lớp, giáo trình đào tạo đã ra đời.

Kết thúc chiến tranh thế giới lần thứ II, thế giới chuyển sang khôi phục, phát triển kinh tế và giao lưu quốc tế. Cùng với trào lưu đó, công nghiệp hóa và hiện đại hóa ở nhiều quốc gia đã đạt được tốc độ cao trong tăng trưởng kinh tế. Từ năm 1946 trở đi xuất hiện nhiều tác phẩm có giá trị về quản trị. Ở nhiều nước đã thành lập nhiều trường riêng để giảng dạy, đào tạo NQT từ cấp thấp đến cấp cao. Có thể kể đến các trường ở Mỹ: Trường MBA (Master of Business Administration), Trường Kinh doanh Havard (Harvard Business School); ở Nhật: Trường Đào tạo Giám đốc dưới chân núi Fuji... Các tác phẩm, sách giáo khoa, bài báo nghiên cứu về quản trị đã ra đời. Những buổi hội thảo, hội nghị quốc tế, lớp học được tổ chức để làm sáng tỏ vấn đề cơ bản của quản trị trong từng bối cảnh. Sau 1960 là thời kỳ sôi nổi, phát triển về quản trị mà nhân loại đạt được từ nền kinh tế tư bản. Một công ty Mỹ trong năm 1960 đã chi đến 3,000,000 dollars chỉ để phục vụ sưu tầm, thu thập, tổng hợp những tài liệu về quản trị. Qua đó bồi dưỡng NQT cho công ty (chưa kể tiền lương và chi phí khác phục vụ cho đội ngũ giảng dạy...). Tóm lại, sự phát triển của khoa học quản trị từ vị trí được chấp nhận một phần đến chấp nhận hoàn toàn thông qua vận dụng lý thuyết quản trị vào thực tiễn [6].

8. Cơ sở tiếp cận của tài liệu

8.1 Tiếp cận về khái niệm "Quản trị học"

- **Quản trị học** là khoa học nghiên cứu, phân tích về công việc quản trị trong các tổ chức; tổng quát hóa kinh nghiệm thành lý thuyết và nguyên tắc áp dụng cho mọi loại hình quản trị. Quản trị học là một khoa học nhưng sự thực hành quản trị là một nghệ thuật. Quản trị học tập trung nghiên cứu hoạt động quản trị có ý nghĩa duy trì và tạo điều kiện thuận lợi cho tổ chức hoạt động.
- **Quản trị học hiện đại** là hệ thống các lý thuyết khoa học đã được kiểm chứng dựa trên quá trình quan sát, thu thập, phân tích, tổng hợp, sáng tạo khi điều hành nhằm nâng cao năng suất, chất lượng, hiệu quả và hướng đến sự phát triển bền vững đối với các tổ chức trong mọi bối cảnh.

8.2. Tiếp cận về khái niệm “Quản trị”

- Theo Frederick Winslow Taylor: “Quản trị là biết được chính xác điều NQT muốn người khác làm và sau đó hiểu rằng họ đã hoàn thành công việc tốt nhất và rẻ nhất”.
- Theo Henri Fayol: “Quản trị là dự báo – lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm soát”.
- Theo Stephen Robbins và James Stoner: “Quản trị là tiến hành hoàn thành công việc một cách hiệu quả thông qua và cùng với người khác”.
- Theo Lyther Guilick & Lyndal Urwich nêu chức năng quản trị gồm hoạch định, tổ chức, nhân sự, thực hiện, phối hợp, kiểm soát, tài chính.
- Theo Robert Kreitner: “Quản trị là tiến trình làm việc với con người và thông qua họ để hoàn thành mục tiêu của tổ chức đã đề ra trong một môi trường luôn thay đổi. Trọng tâm của tiến trình này là sử dụng các nguồn tài nguyên hữu hạn”.
- Theo Mary Parker Follett: “Quản trị là nghệ thuật đạt mục tiêu thông qua người khác”.
- Quản trị là hoạt động được thực hiện nhằm bảo đảm hoàn thành công việc thông qua sự nỗ lực của nhiều người. Quản trị là sự phối hợp có hiệu quả các hoạt động từ những người cộng sự khác nhau trong cùng một tổ chức;
- Quản trị là sự tác động của chủ thể quản trị đến đối tượng quản trị nhằm đạt được mục tiêu đề ra trong môi trường luôn biến động;
- Quản trị là quá trình nhằm đạt mục tiêu đề ra bằng cách phối hợp hữu hiệu các nguồn lực của tổ chức. Theo quan điểm hệ thống, quản trị là thực hiện những hoạt động trong mỗi tổ chức một cách có ý thức và liên tục. Quản trị tồn tại trong một hệ thống có mối liên hệ khăng khít, tác động qua lại và thúc đẩy phát triển.

8.3 Tiếp cận về khái niệm “Các chức năng của quản trị”

- Năm 1916, Henri Fayol cho rằng quản trị có năm chức năng là dự báo – lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm soát.
- Năm 1923, Lyther Guilick và Lyndal Urwich chia thành bảy chức năng: hoạch định, tổ chức, nhân sự, thực hiện, phối hợp, kiểm soát, tài chính.
- Đến thập niên 60 của thế kỷ XX, Harold Koontz và Cyril O’donnell nêu lên 5 chức năng: kế hoạch, tổ chức, nhân sự, lãnh đạo, kiểm soát.
- Đến thập niên 80 của thế kỷ XX, James Stoner và Stephen P. Robbins chia thành 4 chức năng: hoạch định, tổ chức, lãnh đạo, kiểm soát; trong đó,



**Hình 1.1: Các chức năng quản trị
theo James Stoner và Stephen P. Robbins
[13, tr.9]**

- **Hoạch định:** Đánh giá nguồn lực và thực trạng của tổ chức; xác định mục tiêu cần đạt được; đề ra chương trình để đạt mục tiêu trong từng thời gian nhất định; hình thành các kế hoạch khai thác cơ hội và hạn chế bất trắc của môi trường.
- **Tổ chức:** tạo dựng môi trường nội bộ thuận lợi để hoàn thành mục tiêu; xác lập cơ cấu tổ chức; thiết lập chức năng – nhiệm vụ cho từng bộ phận và trách nhiệm – quyền hạn cho từng cá nhân; tạo sự phối hợp trong hoạt động của tổ chức.

- **Lãnh đạo** là chỉ huy con người đạt được mục tiêu đã đề ra; chỉ định đúng tài nguyên và cung cấp hệ thống hỗ trợ hiệu quả. Lãnh đạo yêu cầu kỹ năng giao tiếp và khả năng thúc đẩy mọi người; tìm được sự cân bằng giữa yêu cầu của nhân sự và hiệu quả sản xuất.
- **Kiểm soát** là chức năng để đánh giá tiến trình thực hiện và chỉ ra sự chệch hướng có khả năng diễn ra hoặc đã diễn ra từ kế hoạch của tổ chức. Kiểm soát bao gồm quản trị thông tin, xác định hiệu quả của thành tích và đưa ra những hành động tương ứng kịp thời.

Bảng 1.4: Thời gian (tỷ lệ) dành cho mỗi chức năng theo cấp quản trị [13,tr.11]

Cấp cơ sở	Cấp trung gian	Cấp cao
Hoạch định 15%	Hoạch định 18%	Hoạch định 28%
Tổ chức 24%	Tổ chức 33%	Tổ chức 36%
Điều khiển 51%	Điều khiển 36%	Điều khiển 22%
Kiểm tra 10%	Kiểm tra 13%	Kiểm tra 14%

8.4. Tiếp cận “Quản trị là một khoa học và là một nghệ thuật”

8.4.1 Quản trị là một khoa học

Khoa học quản trị xuất hiện từ năm 1911 tại Hoa Kỳ và đã sử dụng các phương pháp như phân tích – tổng hợp, diễn dịch – quy nạp, hệ thống – cấu trúc, điều tra thực nghiệm,... để nghiên cứu. Khoa học quản trị hình thành các nguyên tắc, lý thuyết, quy luật,... giúp NQT vận dụng có hiệu quả vào thực tiễn tương tự cũng như cung cấp bài học kinh nghiệm hình thành tư duy logic để giải quyết vấn đề. Khoa học là quá trình nghiên cứu nhằm khám phá kiến thức, lý thuyết mới về tự nhiên và xã hội. Kiến thức hay lý thuyết mới thay thế dần cái cũ, không còn phù hợp. Khoa học bao gồm một hệ thống tri thức về quy luật và sự vận động của vật chất, tự nhiên, xã hội và tư duy. Hệ thống tri thức này hình thành theo lịch sử và không ngừng phát triển trên cơ sở thực tiễn xã hội. Phân biệt ra hai hệ thống tri thức:

- *Tri thức kinh nghiệm* là hiểu biết được tích lũy qua hoạt động sống hàng ngày trong mối quan hệ giữa người với người và giữa con người với thiên nhiên. Quá trình này giúp con người hiểu biết về sự vật, thiên nhiên và hình thành mối quan hệ giữa những con người trong xã hội. Tri thức kinh nghiệm được con người không ngừng sử dụng và phát triển trong hoạt động thực tế. Tuy nhiên, tri thức kinh nghiệm chưa thật sự đi sâu vào bản chất, chưa thấy được hết các thuộc tính của sự vật và mối quan hệ bên trong giữa sự vật và con người. Vì vậy, tri thức kinh nghiệm chỉ phát triển đến hiểu biết giới hạn nhất định nhưng là cơ sở hình thành tri thức khoa học.
- *Tri thức khoa học* là hiểu biết được tích lũy có hệ thống nhờ hoạt động nghiên cứu khoa học. Hoạt động này có mục tiêu và sử dụng phương pháp khoa học. Không giống như tri thức kinh nghiệm; tri thức khoa học dựa trên kết quả quan sát, thu thập được qua thí nghiệm và các sự kiện xảy ra ngẫu nhiên trong hoạt động xã hội lẫn tự nhiên. Tri thức khoa học được tổ chức trong khuôn khổ ngành và bộ môn khoa học như triết học, sử học, kinh tế học, toán học, sinh học,...

Tóm lại, quản trị là một lĩnh vực hoạt động khoa học và có vai trò hết sức quan trọng đối với sự phát triển kinh tế - xã hội. Tính khoa học của quản trị dựa trên các yếu tố:

- Dựa trên sự hiểu biết sâu sắc về quy luật tự nhiên, kỹ thuật và xã hội. Ngoài ra, quản trị cần dựa trên cơ sở lý thuyết của triết học, kinh tế học, ứng dụng các thành tựu của khoa học, toán học, công nghệ...
- Nghiên cứu, điều hành quản trị dựa trên những nguyên tắc rõ ràng.
- Điều hành quản trị dựa trên sự định hướng cụ thể.

8.4.2 Các phương pháp nghiên cứu áp dụng trong khoa học quản trị

Khoa học quản trị sử dụng phương pháp nghiên cứu như các ngành khoa học khác. Nghiên cứu là tìm tòi, suy xét kỹ lưỡng để nắm chắc một vấn đề. Về mặt khoa học, nghiên cứu là đi sâu về vấn đề thuộc khoa học xã hội, khoa học tự nhiên, khoa học kỹ thuật để nâng cao trình độ hiểu biết hoặc khám phá điều mới lạ. Nghiên cứu khoa học còn tìm hiểu nhằm tránh không tùy tiện, chủ quan, phiến diện,... Nghiên cứu khoa học là tìm kiếm, xem xét để từ dữ kiện đã có đạt đến một kết quả mới và giá trị hơn. Muốn nghiên cứu khoa học trước hết phải có kiến thức khoa học về nghiên cứu. Khoa học về nghiên cứu chỉ cách đạt được kết quả nghiên cứu tối đa với một nỗ lực tối thiểu. Đây là khoa học giúp tìm kiếm, phân tích, đánh giá, chọn lọc tài liệu, hệ thống hóa, tổng hợp, suy luận,... để sáng tạo công trình mới. Nói cách khác, khoa học về nghiên cứu chỉ dẫn cho biết cách tiến hành nghiên cứu theo một quá trình hợp lý để đạt được hiệu quả nhất. Khoa học về nghiên cứu giúp biết cách trình bày kết quả nghiên cứu rõ ràng, đầy đủ và tuân theo quy ước đã định. Nghiên cứu khoa học có phương pháp là điều hết sức cần thiết cho bất cứ khoa học nào. Đây là vấn đề của khoa học luận và phương pháp luận. Khoa học luận có nghĩa là nghiên cứu khoa học về nguyên tắc được áp dụng, giả thuyết được nêu ra và kết quả đạt được của các khoa học. Nói cách khác, khoa học luận đặt ra và giải quyết vấn đề về nguồn gốc, giá trị của khoa học và mối tương quan giữa khoa học với thực tại. Phương pháp luận giúp đi vào con đường nghiên cứu khoa học giúp nhanh chóng nhận biết được phương pháp cần thiết khi nghiên cứu. Phương pháp luận là một bộ phận của logic học. Đứng trước những con đường khác nhau dẫn đến cùng một mục tiêu, phương pháp luận chỉ ra con đường ngắn nhất, tốt nhất. Xét về nguồn gốc, khoa học có trước phương pháp. Nhưng khi phương pháp xuất hiện lại thúc đẩy khoa học tiến nhanh hơn. Đó là mối quan hệ biện chứng giữa khoa học và phương pháp nhận thức khoa học. Trong lĩnh vực nhận thức khoa học đã sử dụng nhiều phương pháp để khám phá chân lý bao gồm:

Một là, phương pháp phân tích và tổng hợp: Phân tích là tách một vật thể hoặc một hiện tượng phức tạp ra thành những bộ phận, yếu tố, mặt đơn giản để nghiên cứu. Trong toán học, phân tích là đi từ mệnh đề phải chứng minh (kết luận) ngược trở lên mệnh đề đã được công nhận (tiền đề). Tổng hợp là liên kết, thống nhất lại các bộ phận, lĩnh vực, yếu tố đã được phân tích. Tổng hợp là đi từ mệnh đề đã được công nhận đến mệnh đề cần được chứng minh. Tổng hợp biện chứng là kết hợp hai thực tại mâu thuẫn (chính đề và phản đề) để đưa đến một kết quả mới phong phú, tiên bộ hơn. Phân tích và tổng hợp là hai phương pháp khác nhau nhưng lại có mối quan hệ biện chứng với nhau. Phân tích chuẩn bị cho tổng hợp, tổng hợp giúp cho phân tích đi sâu vào bản chất của sự vật. Sự thống nhất giữa phân tích và tổng hợp là yếu tố quan trọng trong phép biện chứng.

Hai là, phương pháp diễn dịch và quy nạp: Diễn dịch là phương pháp suy luận đi từ tổng quát đến đặc thù, từ cái chung đến cái riêng, từ nguyên lý đến hậu quả của những nguyên lý ấy; từ một hay nhiều mệnh đề, dùng làm tiền đề đến một mệnh đề là kết quả tất yếu của chúng theo quy tắc logic. Có hai loại diễn dịch:

- Diễn dịch hình thức hay diễn dịch tam đoạn luận là lối suy luận có ba mệnh đề (gồm hai tiền đề và một kết luận); từ hai mệnh đề (hay phán đoán) đã biết suy ra phán đoán thứ ba và trong hai phán đoán đã biết, nhất thiết phải có một phán đoán chung.

- Diễn dịch toán học cũng là lối suy luận gồm có các tiền đề và một kết luận (là kết quả tất yếu được rút ra từ một tiền đề). Nhưng khác với diễn dịch hình thức có tính chất chắc chắn nhưng nghèo nàn, còn diễn dịch toán học có tính chất vừa chắc chắn vừa phong phú.

Quy nạp là phương pháp suy luận đi từ đặc thù đến tổng quát, từ nhận thức các sự vật hoặc hiện tượng riêng lẻ đến nguyên lý chung, từ tri thức riêng rẽ đến tri thức về cái chung. Có hai loại quy nạp:

- Quy nạp hình thức hay quy nạp hoàn toàn là suy luận đi từ tất cả trường hợp riêng đã biết đến một kết luận chung. Loại quy nạp này cung cấp kết luận chắc chắn về những gì đã quan sát được bằng mọi hình thức khái quát hơn, nhưng không đem lại điều gì mới mẻ.

- Quy nạp phóng đại hay quy nạp không hoàn toàn, hoặc còn có tên là quy nạp Bacon là suy luận đi từ một số trường hợp riêng đã biết đến một kết luận chung, vượt quá tổng số trường hợp đã biết. Nói cách khác quy nạp phóng đại là phương pháp từ sự kiện đến quy luật.

Quy nạp và diễn dịch tuy khác nhau nhưng có mối quan hệ biện chứng với nhau. Bất cứ suy luận diễn dịch nào cũng phải xuất phát từ nguyên lý do suy luận mang lại trước đó. Nhưng nguyên lý ấy có giá trị lại tùy thuộc vào được kiểm chứng nhiều hay ít (thông qua phương pháp diễn dịch, gắn nguyên lý với trường hợp cụ thể).

Ba là, phương pháp lịch sử và logic: Mỗi sự vật hoặc hiện tượng đều có quá trình phát sinh, phát triển và tiêu vong. Phương pháp lịch sử phản ánh tư duy quá trình cụ thể của sự phát triển. Quá trình ấy biểu hiện qua những bước phát triển quanh co, phức tạp, muôn hình muôn vẻ, liên tục xảy ra trong thời gian. Phương pháp logic khám phá bản chất, tính tất nhiên, tính quy luật của sự vật trong quá trình phát triển. Lịch sử phát triển của sự vật luôn bị quy luật tất nhiên chi phối. Đó là logic khách quan của sự vật và logic của tư duy sẽ phản ánh tính chất đó. Phương pháp lịch sử và phương pháp logic tuy khác nhau nhưng lại gắn bó chặt chẽ với nhau. Có hiểu lịch sử phát sinh, phát triển của sự vật mới vạch ra được bản chất và quy luật. Ngược lại khi nắm được bản chất và quy luật mới hiểu đúng được lịch sử phát sinh, phát triển của sự vật. Nhiệm vụ của phương pháp logic là dựng lại tính khách quan trong sự phát triển của sự vật mà phương pháp lịch sử đã cung cấp.

Bốn là, phương pháp cụ thể và trừu tượng: Trong nghiên cứu khoa học, tư duy con người đi từ cụ thể đến trừu tượng nhưng không dừng lại ở đó, mà còn đi ngược lại. Đây là con đường đi từ đơn nhất đến phổ biến, rồi lại quay về đơn nhất. Có hai nghĩa cần phân biệt:

- Cụ thể cảm tính là sự vật và hiện tượng tồn tại trong thế giới khách quan mà ta nhận biết trực tiếp được nhờ các giác quan. Đây là điểm xuất phát của mọi nghiên cứu. Không có cụ thể cảm tính sẽ không thể có cảm giác, tri giác, biểu tượng về sự vật và hiện tượng.

- Cụ thể trong tư duy đến sau trừu tượng trong quá trình nghiên cứu khoa học. Cụ thể trong tư duy phản ánh cụ thể cảm tính hay thế giới hiện thực bằng khái niệm, phạm trù, quy luật. Đó là sự thống nhất của muôn vẻ là một tổng thể phong phú của nhiều quy định và quan hệ.

Trừu tượng cũng có hai nghĩa cần phân biệt:

- Tư duy trừu tượng là hoạt động của trí tuệ sau khi loại bỏ được những thuộc tính phụ, khái quát được đặc tính căn bản trong mỗi nhóm sự vật (gồm nhiều cá thể). Những danh từ như vật chất, vận động đều chỉ là tên gọi tắt; trong những tên gọi đó chúng ta tập hợp nhiều sự vật khác nhau cảm thấy bằng giác quan, theo thuộc tính chung của sự vật đó. Nhờ tư duy trừu tượng, từ các vật riêng lẻ, rời rạc, ta khái quát được khái niệm, phạm trù, quy luật (phản ánh mối quan hệ cơ bản, bên trong của sự vật, hiện tượng).

- Trừu tượng là những khái niệm, phạm trù, quy luật... mà tư duy trừu tượng đã đạt được trong quá trình nhận thức. Hoạt động trừu tượng là kết quả của một mặt, thuộc tính, mối quan hệ trong tổng thể phong phú của sự vật.

Không có cụ thể cảm tính sẽ không thể có trừu tượng. Không có trừu tượng sẽ không thể có cụ thể trong tư duy. Quá trình nhận thức là sự thống nhất của hai hướng ngược nhau từ cụ thể đến trừu tượng rồi từ trừu tượng đến cụ thể. Trừu tượng cho biết một mặt hoặc những mặt của sự vật. Chính cụ thể trong tư duy mới cho biết sự vật một cách sâu sắc (chung, chủ yếu, bản chất). Mục đích cuối cùng của khoa học là khám phá cụ thể trong tư duy.

Năm là, phương pháp quan sát – thí nghiệm: Quan sát là sự ghi nhận đầy đủ và chính xác các hiện tượng đúng như đã xảy ra trong thiên nhiên nhằm khám phá nguyên nhân và quy luật của

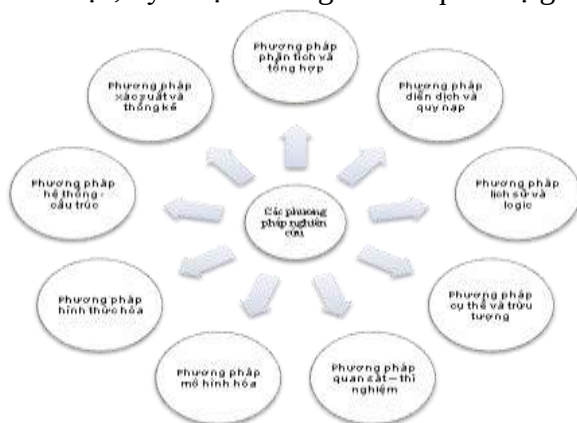
chúng. Quan sát thường nghiệm chỉ dừng lại ở những gì giác quan thụ cảm được. Còn quan sát khoa học tích cực hơn, có cả sự tham gia của tư duy để cắt nghĩa sự kiện, tìm ra quy luật. Thí nghiệm là nghiên cứu sự vật, hiện tượng bằng cách can thiệp vào hiện tượng tự nhiên, là tạo ra hiện tượng trong điều kiện do nhà khoa học quy định để quan sát được chính xác hoặc để kiểm chứng một giả thuyết. Có hai loại thí nghiệm là thí nghiệm để xem và thí nghiệm để kiểm chứng. Thí nghiệm để xem được thực hiện khi chưa có giả thuyết, dùng để bổ túc cho quan sát. Thí nghiệm kiểm chứng được thực hiện sau khi đã có giả thuyết để xem xét giả thuyết đúng hay sai.

Sáu là, phương pháp mô hình hóa: là một phương pháp nhận thức khoa học. Với phương pháp này, người ta phát hiện đặc trưng của một khách thể dựa trên một khách thể khác. Khách thể đó được gọi là mô hình. Như vậy không nghiên cứu đối tượng một cách trực tiếp mà nghiên cứu gián tiếp qua mô hình thiết lập. Đối tượng cần nghiên cứu được gọi là nguyên bản, còn mô hình là bản sao tương tự bản gốc. Phương pháp mô hình hóa chỉ sử dụng khi không thể nghiên cứu trực tiếp như kích thước quá lớn hoặc quá nhỏ, quá xa chúng ta, thời gian sống quá ngắn, chi phí quá tốn kém, mất thời gian, bị cấm đoán,....

Bảy là, phương pháp hình thức hóa: là mô tả chính xác nội dung của nhận thức dưới hình thức như ngôn ngữ thông thường, ngôn ngữ toán học, ngôn ngữ logic. Ngôn ngữ thông thường (tiếng nói, chữ viết) là loại hình thức hóa đầu tiên. Sự vật, hiện tượng khi được nói, viết ra có nghĩa là nội dung (phong phú, phức tạp, muôn vẻ) đã được hình thức hóa (tức chỉ còn giữ lại dưới dạng chung, trừu tượng, khái quát, đơn giản). Ngày nay, phương pháp hình thức hóa chủ yếu đề cập đến sự tham gia của toán học để mô tả chính xác một nội dung nhận thức. Phương pháp này được áp dụng trong khoa học tự nhiên và lẫn xã hội.

Tám là, phương pháp hệ thống - cấu trúc: Hệ thống là một thể thống nhất, một chỉnh thể bao gồm những bộ phận (hay thành tố) khác nhau kết hợp và tương tác để tạo nên thuộc tính mới, mà các thành tố không có, gọi là đặc tính nhất thể. Cấu trúc là mặt bất biến của một hệ thống. Các thành tố được sắp xếp theo cấu trúc nhất định và sản sinh ra hệ thống riêng biệt. Hệ thống và cấu trúc là hai mặt của một vấn đề. Nói đến hệ thống đồng nghĩa đề cập đến cấu trúc và ngược lại. Theo quan điểm của khoa học hiện đại, bất kỳ một khách thể nào trong thế giới hiện thực cũng là một hệ thống. Nghiên cứu khách thể với tính cách là một hệ thống dẫn đến hình thành phương pháp mới gọi là phân tích hệ thống.

Chín là, phương pháp xác suất và thống kê: Xác là đúng, rõ. Suất là một phần. Xác suất là đúng một phần, đúng với một tỉ lệ nhất định. Nói cách khác, xác suất là số đo khả năng xuất hiện khách quan của một sự vật hoặc hiện tượng, trong điều kiện nhất định có thể lặp đi lặp lại đến vô hạn. Tính toán xác suất đòi hỏi phải có trường hợp tương tự xảy ra nhiều lần, nên chỉ áp dụng vào sự vật hoặc hiện tượng hay xảy ra. Phương pháp hay lý thuyết xác suất đã được áp dụng rộng rãi trong lĩnh vực khoa học, kỹ thuật. Thống kê là mối quan hệ giữa các hiện tượng trong một phạm vi xác định.



Hình 1.2: Các phương pháp nghiên cứu trong khoa học quản trị

Kê là tính toán. Thống kê là dùng các phép tính để nối kết mối quan hệ giữa sự vật hoặc hiện tượng trong một phạm vi lại với nhau nhằm tìm ra thuộc tính chung, bản chất của sự vật hoặc hiện tượng đó. Phương pháp thống kê không phải chỉ nghiên cứu về mặt số lượng. Trái lại, số lượng của sự vật hoặc hiện tượng được thống kê là cơ sở để phân tích về chất lượng của sự vật hoặc hiện tượng. Phương pháp xác suất và thống kê tuy khác nhau nhưng có mối quan hệ qua lại mật thiết. Thống kê nhằm tính toán được tỷ lệ khả năng xảy ra của sự kiện được nghiên cứu.

8.4.3. Quản trị là một nghệ thuật

Quản trị là nghệ thuật giúp nhìn nhận vấn đề trở nên hấp dẫn và giải pháp đề ra khiến ai cũng muốn lao vào làm việc và xử lý chúng. Nghệ thuật không đơn thuần chỉ là mô phỏng lại hiện thực khách quan mà cần sáng tạo trên nền tảng sự bất biến để hình thành tính đa dạng trong thế giới đầy biến động và phát triển không ngừng. Nghệ thuật là “bí quyết”, “mưu lược” để đạt được mục tiêu với hiệu quả cao nhất. Nghệ thuật trước hết là tài năng của NQT khi giải quyết những công việc khéo léo và có hiệu quả nhất. Tài năng quản trị thể hiện ở năng lực tổ chức cũng như giải quyết vấn đề. Nghệ thuật liên quan đến điển hình quản trị như nghệ thuật dùng người, giao tiếp, từ chối, cạnh tranh, phân phối tài nguyên, xử lý tình huống, tạo thời cơ,... Như vậy, tính nghệ thuật của quản trị xuất phát từ tính đa dạng phong phú, muôn hình muôn vẻ của các sự vật và hiện tượng trong quá trình quản trị. Dù đã có kết quả nghiên cứu khoa học nhưng không phải mọi hiện tượng đều mang tính quy luật và không phải quá trình quản trị đều được nhận thức thành lý thuyết. Không nên quan niệm nghệ thuật quản trị như người ta hay nghĩ là cha truyền con nối. Sẽ là sai lầm khi cho rằng NQT là một loại nghệ sĩ có tài năng bẩm sinh mà không ai học được. Cũng không ai dạy được nếu người học không có năng khiếu. Thực ra khoa học và nghệ thuật trong quản trị luôn bổ sung cho nhau [15, tr.12]. NQT luôn vận dụng kinh nghiệm để giải quyết tình huống cụ thể phát sinh như nghệ thuật sử dụng con người, nghệ thuật mua hàng, nghệ thuật bán hàng, “câu khách”... Trong thực tế, nghiên cứu nghệ thuật quản trị không chỉ từ kinh nghiệm thành công mà cả kết quả thất bại [11].

8.5. Cách tiếp cận về NQT

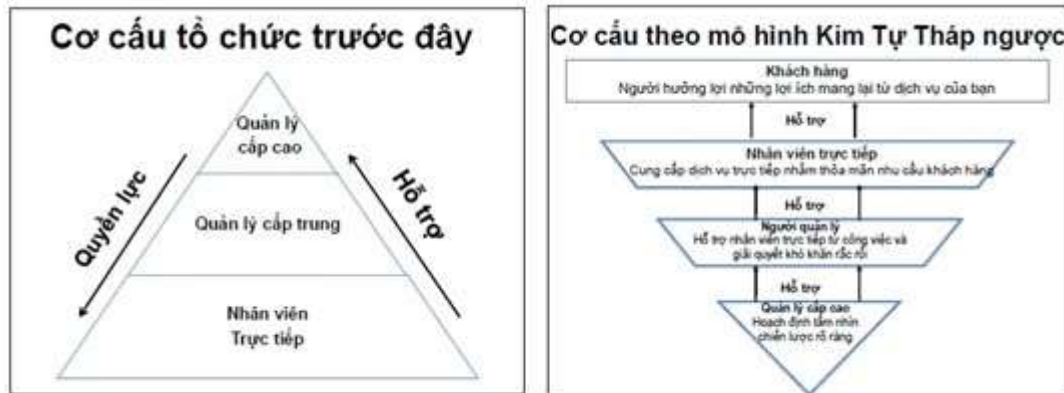
8.5.1 Khái niệm NQT

- NQT là người vạch mục tiêu, chiến lược, chính sách, đề ra quyết định trong điều hành, trong sản xuất - kinh doanh đồng thời tổ chức thực hiện các quyết định đó.
- NQT là người có chức năng tổ chức liên kết các bộ phận riêng rẽ trong HTQT thành một chính thể thống nhất, điều hòa, phối hợp hành động giữa cá nhân, tập thể lao động nhằm đảm bảo hệ thống (nền kinh tế quốc dân, ngành xí nghiệp, phân xưởng,...) phát triển cân đối, nhịp nhàng với tốc độ và hiệu quả kinh tế cao.
- NQT là khâu trung gian giữa các quy luật khách quan với HTQT.
- NQT giỏi là một tài sản quý giá đối với xí nghiệp, là người tạo ra sự thành công song cũng là người gây ra kết quả thất bại của một tổ chức.
- Theo Peter Drucker, NQT là người định ra các mục tiêu; tổ chức; động viên khuyến khích và truyền đạt thông tin; đo lường và phát triển con người.

8.5.2 Phân loại NQT

- **Quản trị viên cấp cao (Top managers):** Họ chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng của tổ chức, đưa ra quyết định chiến lược, tổ chức thực hiện chiến lược, duy trì và phát triển tổ chức. Các yêu cầu đối với quản trị viên cấp cao gồm:
 - Có kiến thức rộng rãi về vai trò và kỹ năng quản trị.
 - Có nhận thức tốt về yếu tố bên ngoài tác động đến kết quả hoạt động của tổ chức.
 - Các quyết định của NQT cấp cao mang tính dài hạn.
 - Quyết định của NQT cấp cao cần dựa trên quá trình phân tích, chỉ đạo, các nghiên cứu liên quan đến nhận thức, hành vi, mức độ tham gia hoạt động của nhân viên.
 - Có trách nhiệm với quyết định mang tính chiến lược, khả năng vạch ra kế hoạch làm việc hiệu quả cho tổ chức.
 - Về mặt bản chất, NQT cấp cao là người điều hành cả tổ chức.
- **Quản trị viên cấp trung (Middle managers):** Họ đưa ra chiến thuật, thực hiện các kế hoạch và chính sách của tổ chức, phối hợp hoạt động để hoàn thành mục tiêu chung. Các yêu cầu đối với quản trị viên cấp trung gian gồm:
 - NQT cấp trung gian cần có kiến thức về chuyên môn và quản trị.
 - Có trách nhiệm thực hiện các quyết định từ NQT cấp cao.

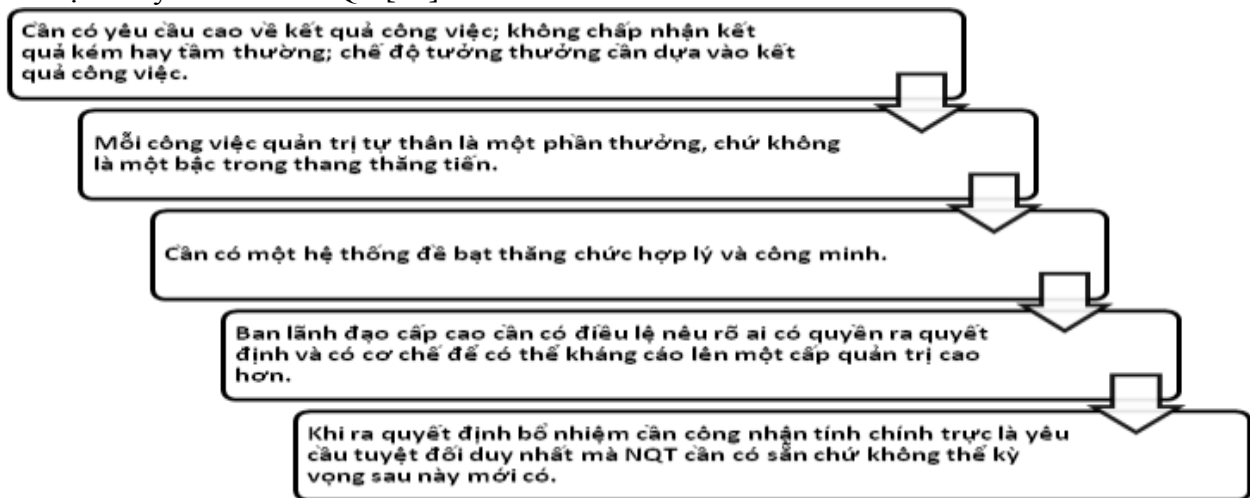
- **Quản trị viên cấp cơ sở** (First-line managers): Họ đưa ra các quyết định tác nghiệp nhằm đôn đốc nhân viên khi thực hiện mục tiêu của tổ chức.



Hình 1.3: Sự chuyển dịch mô hình kim tự tháp trong quản trị

8.5.3 Các yêu cầu đối với NQT

Đóng góp duy nhất của NQT là giúp nhân viên có tầm nhìn và khả năng làm việc tốt. Đây là yếu tố xác định rõ yêu cầu của NQT [18].



Hình 1.4: Các yêu cầu của nhà quản trị theo Peter Drucker

NQT giỏi cần có yêu cầu nổi bật sau đây [14]:

- **Một là, suy nghĩ chiến lược toàn cầu:** NQT phải có suy nghĩ chiến lược toàn cầu, phân tích môi trường vĩ mô và vi mô, dự báo được xu hướng phát triển của ngành, xác định được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ trong nước, khu vực và toàn cầu. Từ đó, hoạch định được chiến lược cạnh tranh phát huy điểm mạnh, nắm bắt được cơ hội và điểm yếu cũng như các mối đe dọa từ bên ngoài.
- **Hai là, hành động địa phương:** NQT cần am hiểu văn hóa, nhu cầu, thị hiếu và xu hướng phát triển tại thị trường nơi đang hoạt động. Có khả năng xác lập định hướng, kế hoạch và hành động linh hoạt, phù hợp với văn hóa địa phương.
- **Ba là, thu hút, tập hợp và sử dụng đúng người:** NQT là người làm việc thông qua người khác để đạt được mục tiêu. Do đó phải có năng lực thu hút, tập hợp, sử dụng và kết nối mọi người vì mục tiêu chung. NQT phải biết đánh giá và bố trí đúng người, đúng việc vào các vị trí phù hợp và động viên họ làm việc hết mình để đạt được mục tiêu đề ra. Cần khuyến khích mọi người thẳng thắn và cởi mở để có được thông tin đa chiều, nhất là thông tin khó nghe. Các thông tin xấu, nhất là từ KH, cổ đông cần được lắng nghe nghiêm túc để xử lý có lợi nhất cho tổ chức.

- **Bốn là, xây dựng một môi trường làm việc chuyên nghiệp** mới khuyến khích nhân viên đóng góp hết mình. Qua đó, DN giảm thiểu rủi ro do biến động nhân sự. Cần thiết lập chế độ, chính sách bao gồm sự phân quyền, quy trình làm việc, mục tiêu khả thi cho các cấp quản lý, tiêu chuẩn đánh giá nhân viên, cư xử công bằng đối với mọi người.

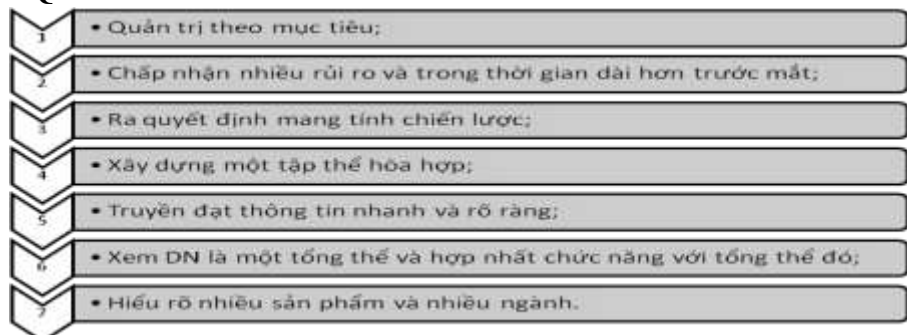


- **Năm là, phân quyền mạnh và có hệ thống kiểm soát nội bộ tốt:** NQT phải biết phân quyền mạnh cho các cấp dưới theo khả năng và trách nhiệm. Ngược lại, nên tránh tình trạng không hoặc phân quyền quá ít hoặc can thiệp quá sâu vào công việc của cấp dưới, phòng ban, nhất là những việc mà NQT chưa có nhiều kinh nghiệm. Bên cạnh đó, NQT cũng cần có hệ thống kiểm soát nội bộ tốt thông qua quy trình hay chính sách. NQT cần tạo ra và duy trì một hệ thống thông tin quản trị phù hợp, xuyên suốt để giúp cho các cấp ra quyết định tốt nhất.

Hình 1.5: Các yêu cầu đối với nhà quản trị hiện đại

- **Sáu là, có khả năng quản trị sự thay đổi:** Môi trường kinh doanh luôn thay đổi, DN phải thích ứng để phù hợp với từng bối cảnh. Quản trị sự thay đổi chỉ thực hiện được hiệu quả khi NQT có khả năng học hỏi không ngừng để luôn phù hợp với thực tiễn khách quan và đi trước các đối thủ cạnh tranh.

8.5.4 Trách nhiệm của NQT

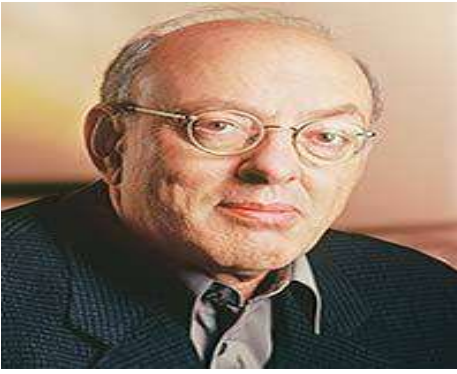


Hình 1.6: Peter Drucker với bảy trách nhiệm cho NQT tương lai [18]

8.5.5 Vai trò của NQT

Theo kết quả nghiên cứu của Henry Mintzberg (1989) [7], NQT cần đảm đương mười vai trò khác nhau. Các vai trò này được chia thành ba nhóm:

- **Vai trò quan hệ với con người:** Tổ chức mạnh khi nhiều người cùng hoạt động hướng đến mục tiêu. Để đạt được điều đó, NQT có vai trò hướng dẫn các thành viên vì lợi ích chung của tổ chức.
 - *Vai trò đại diện* cho tổ chức và những người dưới quyền.
 - *Vai trò lãnh đạo:* Phối hợp và kiểm tra công việc của nhân viên cấp dưới; tuyển dụng, đào tạo, hướng dẫn, khích lệ nhân viên.
 - *Vai trò liên lạc:* Quan hệ với người khác để hoàn thành công việc đối với đơn vị.



Henry Mintzberg

- **Vai trò thông tin:** Thông tin là tài sản của tổ chức, quản trị thông tin cũng là một vai trò quan trọng của NQT.
 - *Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin:* NQT có trách nhiệm thường xuyên xem xét, phân tích bối cảnh để thu thập tin tức, sự kiện có ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức.
 - *Vai trò phổ biến thông tin:* Phổ biến cho mọi người có liên quan tiếp xúc thông tin cần thiết đối với công việc của họ.
 - *Vai trò cung cấp thông tin:* Thay mặt tổ chức để đưa tin tức ra bên ngoài với mục đích cụ thể.
- **Vai trò quyết định:**
 - *Vai trò doanh nhân:* Vai trò này được thể hiện khi NQT tìm cách cải tiến hoạt động như áp dụng công nghệ mới hay điều chỉnh kỹ thuật đang áp dụng.
 - *Vai trò giải quyết xáo trộn:* Ứng phó với những bất ngờ làm xáo trộn hoạt động của tổ chức nhằm sớm trở lại ổn định.
 - *Vai trò người phân phối tài nguyên:* Phân phối tài nguyên hợp lý giúp đạt hiệu quả cao. Các tài nguyên gồm con người, tiền bạc, thời gian, trang thiết bị hay vật liệu.
 - *Vai trò đàm phán:* Thay mặt tổ chức để thương thuyết với những đơn vị khác cũng như với bên ngoài.

Vai trò quan hệ với con người	Vai trò thông tin	Vai trò quyết định
- Vai trò đại diện - Vai trò lãnh đạo - Vai trò liên lạc	- Vai trò thu thập và tiếp nhận các thông tin - Vai trò phổ biến thông tin - Vai trò cung cấp thông tin	- Vai trò doanh nhân - Vai trò giải quyết xáo trộn - Vai trò người phân phối tài nguyên - Vai trò đàm phán

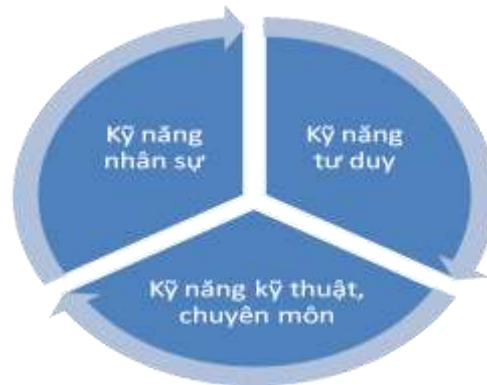
Hình 1.7: Các vai trò của nhà quản trị

8.5.6 Các kỹ năng của NQT

Kỹ năng là khả năng chuyên biệt nhằm giải quyết tình huống hay công việc phát sinh trong cuộc sống. Nguồn gốc hình thành kỹ năng từ phản xạ có điều kiện (được hình thành trong thực tế cuộc sống) và phản xạ không điều kiện (là phản xạ tự nhiên mà cá nhân sinh ra đã sẵn có). Trong đó, kỹ năng của cá nhân thuộc về phản xạ có điều kiện, nghĩa là kỹ năng được hình thành khi cá nhân sinh ra, trưởng thành và tham gia hoạt động cuộc sống. Theo Robert L. Katz, NQT cần có 3 kỹ năng [15,tr.49-50]:

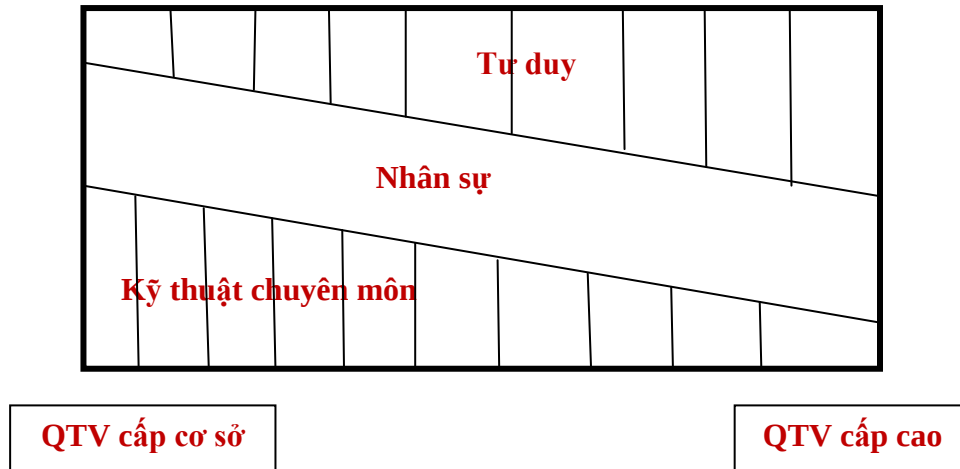
- **Kỹ năng tư duy (quan trọng nhất đối với quản trị viên cấp cao)** là năng lực hoạch định, phán đoán tốt, óc sáng tạo và trí tượng tượng cao. Theo Từ điển Bách khoa toàn thư Việt Nam, tập 4 (NXB Từ điển bách khoa, Hà Nội, 2005): “Tư duy là sản phẩm cao nhất của vật chất được tổ chức đặc biệt: Bộ não người. Tư duy phản ánh tích cực hiện thực khách quan dưới dạng các khái niệm, sự phán đoán, lý thuyết,...”. Tư duy là danh từ triết học dùng để chỉ hoạt động của tinh thần, đem cảm giác của con người mong muốn sửa đổi và cải tạo thế giới thông qua hoạt động vật chất, làm cho người ta có nhận thức đúng đắn về sự vật và ứng xử tích cực. Cơ chế hoạt động cơ sở của tư duy dựa trên hoạt động sinh lý của bộ não với tư cách là hoạt động thần kinh cao cấp. Mặc dù không thể tách rời não nhưng tư duy không hoàn toàn gắn liền với một bộ não nhất định. Trong quá trình sống, con người giao tiếp với nhau, tư duy của từng người vừa tự biến đổi

qua quá trình hoạt động của bản thân vừa chịu sự tác động biến đổi từ tư duy của đồng loại thông hoạt động có tính vật chất. Do đó, tư duy không chỉ gắn với bộ não của từng cá thể người mà còn gắn với sự tiến hóa của xã hội, trở thành một sản phẩm có tính xã hội trong khi vẫn duy trì được tính cá thể. Là một loài động vật thích ứng với tự nhiên bằng bản năng tự nhiên, con người đã phát triển bằng bản năng thứ hai là tư duy với năng lực trừu tượng hóa ngày càng sâu sắc đến mức nhận thức được bản chất của hiện tượng, quy luật của tự nhiên và nhận thức được chính bản thân mình. Về tư duy trong cuộc sống, NQT cần thấu hiểu và biết kiềm chế về bản ngã trong khi hành xử. Bản ngã là bản chất bẩm sinh xu hướng về dục vọng, là bản năng tự nhiên với đòi hỏi, khát vọng trong vô thức nơi mỗi con người. Đa số con người, ai cũng thấy cái tôi là quan trọng, là cái rốn của vũ trụ, nên muốn mọi người đều quý trọng, hướng về mình và ngược lại mình lại xem thường người khác. Bởi vậy cần tư duy để phá chấp ngã. Nếu còn chấp ngã nặng, chẳng những đối với chân lý, lẽ thật sẽ không thấy, không biết mà đối với nhân viên lại đặt ra nhiều điều bất công, sai lầm khiến cho họ khổ đau vì mình. Cho nên bất cả tổ chức đều hướng về mình, muốn nhân viên cũng phải phục tùng tuyệt đối mình. Bởi bản ngã quá lớn nên không thấy được lẽ thật.



Hình 1.8: Ba kỹ năng của nhà quản trị theo Robert L. Katz

- **Kỹ năng kỹ thuật chuyên môn (quan trọng nhất đối với quản trị viên cấp cơ sở)** là khả năng cần thiết để thực hiện một công việc cụ thể, trình độ chuyên môn nghiệp vụ của NQT. Chúng cần thiết trong lĩnh vực như kiến trúc, xây dựng, nghiên cứu thị trường, kế toán, IT.... Kỹ năng này được học ở trường hay các lớp bồi dưỡng, kinh nghiệm thực tế. NQT cần nắm bắt và thực hành được công việc chuyên môn liên quan đến phạm vi đang điều hành bao gồm hiểu biết về quá trình, nguyên tắc, kỹ thuật thực hiện. Kỹ năng này giúp NQT chỉ đạo, điều hành công việc, kiểm soát và đánh giá năng lực cấp dưới. Kỹ năng này trở thành hoạt động thường xuyên, liên tục nhất quán của NQT cũng như góp phần vào gia tăng hiệu quả trong điều hành.
- **Kỹ năng nhân sự (như nhau ở các cấp quản trị)** là cách thức làm việc và thực hiện các mối quan hệ trong tổ chức. Theo Morgan W. McCall thuộc Trường Đại học Nam California (Mỹ), NQT dễ mắc các lỗi sau:
 - Không nhạy cảm.
 - Hành động một cách khác thường.
 - Phán bội lại niềm tin.
 - Kiểm soát chặt chẽ quá mức.
 - Tham vọng quá mức.
 - Không có khả năng suy nghĩ một cách chiến lược.
 - Không có khả năng thích ứng với NQT mới.
 - Quá phụ thuộc vào một người chỉ bảo cho mình.
 - Đưa ra các quyết định nhân sự không hiệu quả.
 - Không có khả năng giải quyết các vấn đề về hoạt động của phòng ban.



Hình 1.9: Các kỹ năng của nhà quản trị [15,tr.50]

Nếu kỹ năng nhân sự không tốt sẽ dẫn đến:

- **Sự bất mãn của nhân viên:** Nhân viên không còn sự hào hứng với công việc. Họ có tình phá hoại ngầm các hoạt động của tổ chức. Thậm chí, họ nói những điều không tốt khi giao tiếp với KH.
- **Không tuân thủ các quy tắc** đã quy định từ nhân viên.
- **“Đầu độc” môi trường làm việc:** Họ tìm cách biến sự nhiệt tình, hào hứng công việc của những người mới đến trở nên tiêu cực như họ.

Nếu kỹ năng nhân sự tốt sẽ dẫn đến:

- **Sự nhiệt tình của nhân viên:** Họ sẽ cảm thấy vui vẻ và luôn muốn tạo ra nhiều lợi ích cho tổ chức.
- **Luôn làm việc với ý thức trách nhiệm cao:** Họ ý thức được mỗi ngày lao động đã đóng góp không chỉ cho cá nhân, cho tổ chức mà còn cho sự phát triển của xã hội.
- **Luôn tin tưởng lẫn nhau:** Nhân viên làm việc trên tinh thần hợp tác và thân thiện, sự tôn trọng giữa cấp trên và cấp dưới giúp tăng hiệu quả trong công việc.

Để kỹ năng nhân sự có hiệu quả, NQT cần thể hiện :

- **Công bằng:** Khi ra quyết sách cần tìm hiểu xem liệu có phù hợp với nhân viên không ?
- **Biết cách khuyến khích nhân viên:** Cần có chế độ khen thưởng đúng lúc nhằm thúc đẩy nhân viên làm việc nhiệt tình và có trách nhiệm. Đôi khi, NQT nên tổ chức các buổi ăn tập thể để giảm bớt căng thẳng và mọi người có cơ hội giao tiếp với nhau nhiều hơn. Trong giao tiếp cần thêm vào mẫu chuyện có tính hài hước nhằm tạo ra sự gần gũi hơn với nhân viên.

Thêm vào đó để thành công trong quản trị cần chú ý đến kỹ năng cứng và kỹ năng mềm.

Kỹ năng cứng (hard skills) xuất hiện trên bản lý lịch, khả năng học vấn, kinh nghiệm và sự thành thạo về chuyên môn. Người ta ấn tượng với hàng loạt bằng cấp, số lượng kinh nghiệm có giá trị và mối quan hệ ở vị trí cao. Nhưng chỉ những điều đó không đủ để thăng tiến trong công việc. Bởi còn cần kỹ năng mềm vì thực tế người thành đạt chỉ có 25% là từ kiến thức chuyên môn, 75% còn lại được quyết định bởi kỹ năng mềm được trang bị. Chìa khóa dẫn đến thành công là biết kết hợp cả hai loại kỹ năng này. Bên cạnh kỹ năng chuyên môn và năng lực nghiệp vụ, kỹ năng mềm là yếu tố quan trọng để trở thành NQT thành công.

Kỹ năng mềm (soft skills) dùng để chỉ các kỹ năng quan trọng trong cuộc sống con người như khám phá năng lực bản thân; tư duy sáng tạo; xác định mục tiêu, lập kế hoạch và quản trị thời gian; kỹ năng giao tiếp, lãnh đạo, làm việc theo nhóm; kỹ năng giải quyết stress, thư giãn, vượt qua khủng hoảng. Kỹ năng mềm ít được học trong nhà trường, không thể sờ nắm, phụ thuộc chủ yếu vào cá tính của từng người. Kỹ năng mềm liên quan đến tập hợp các đặc tính con người, thái độ xã hội, thói

quen cá nhân, tính thân thiện, sự lạc quan, sử dụng ngôn ngữ mà dựa vào đó con người được đánh giá theo nhiều mức độ khác nhau. Kỹ năng mềm thiên về yếu tố bẩm sinh. Phần lớn NQT nếu chịu khó rèn luyện vẫn nâng cao đáng kể kỹ năng mềm. Theo CareerLink.vn, những kỹ năng mềm quan trọng nhất của NQT gồm:

- **Đáng tin cậy:** Khi nhân viên được cấp trên tin tưởng về những gì cần làm, thực hiện đúng như đã cam kết. Nhân viên ấy sẽ có nhiều cơ hội thăng tiến. Khi trở thành NQT, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp dưới cũng cần dựa trên sự tin cậy. Điều này giúp xây dựng niềm tin ở các bên, để đồng nghiệp và cấp dưới hỗ trợ khi cần. NQT cần xây dựng niềm tin bằng cách làm đúng theo những gì đã đặt ra. Khi đó nhân viên cảm thấy thoải mái hơn khi làm việc theo sự chỉ đạo. Từ đó giúp NQT xây dựng vị trí, vai trò gương mẫu và là động lực mạnh mẽ cho tập thể.
- **Kỹ năng lắng nghe tích cực:** NQT cần có khả năng hiểu rõ và suy xét những đề xuất của nhân viên. Kỹ năng lắng nghe tích cực giúp NQT hiểu rõ đâu là vấn đề thực sự, ý định và kết quả. Kỹ năng này cũng xây dựng mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và NQT. Kỹ năng lắng nghe tích cực giúp tránh xung đột và đối nhân xử thế thích hợp.
- **Làm việc trung thực:** Hãy trình bày bản chất vốn có của sự việc và không nên tạo vỏ bọc giả dối. Đừng chỉ nói những gì NQT nghĩ rằng cấp trên muốn nghe. Bất kỳ ai cũng tôn trọng người trung thực, dù đó là với những người có địa vị trên hay dưới mình. Nếu đã được thuê để làm một công việc, NQT có tập trung làm việc không hay chỉ ngồi chơi và xem những người khác làm việc? NQT có phải là người làm việc chăm chỉ nhất không? Nếu không, NQT nên thay đổi.
- **Kỹ năng đánh giá mang tính xây dựng:** Nhân viên thường phạm sai lầm. Nhưng họ cũng là những người sản xuất ra một sản lượng hàng hóa lớn. NQT cần đưa ra ý kiến phản hồi trong từng tình huống tương tự. Một khi nhân viên phạm sai lầm, NQT cần truyền đạt lại lời phê bình tích cực hoặc có tính xây dựng. Đây là cơ hội cho nhân viên học hỏi và phát triển chứ không để NQT chế giễu hay làm nản lòng họ. Nếu nhân viên thực hiện tốt, NQT cần đánh giá cao và ghi nhận sự nỗ lực; đồng thời đưa ra lời khuyên kịp thời để giúp họ mở mang sự hiểu biết nhiều hơn.
- **Kỹ năng giao tiếp:** NQT giao tiếp với ông chủ, đồng nghiệp, cấp dưới tốt như thế nào? NQT có khả năng giao tiếp bằng văn bản như giao tiếp bằng lời không? Nếu có điểm yếu, NQT cần cải tiến hoặc loại bỏ. NQT là người kiêu mẫu cho nhân viên noi theo. NQT không chỉ là một phần của nhóm mà còn tăng cường mối quan hệ. NQT cần duy trì cách cư xử tốt trong các mối quan hệ. Dù sử dụng điện thoại, e-mail hoặc nói chuyện trực tiếp, NQT cũng nên tỏ ra lịch sự và hiểu biết. Mục tiêu của NQT là làm cho nhân viên cũng như đồng nghiệp cảm thấy thoải mái và tin tưởng. Hành động đối xử ngược đãi đối với nhân viên dẫn đến hiệu suất làm việc kém, thường xuyên vắng mặt và năng suất thấp.
- **Kỹ năng quản trị thời gian:** Nguồn tài nguyên của NQT không bao giờ có đủ là thời gian. Điều tối quan trọng là NQT cần phát triển và liên tục cải tiến kỹ năng quản trị thời gian. Làm việc có ưu tiên và ủy quyền, điều này làm giảm số đầu việc phải làm. Ngoài ra nên tăng cường tối đa những việc cần làm trong thời gian có được.
- **Kỹ năng thiết lập mục tiêu:** NQT ra quyết định việc cần làm và thiết lập mục tiêu. Đừng để một ngày trôi qua mà không thực hiện một điều gì. NQT cần đặt ra ưu tiên, tìm ra những gì cần làm và đặt mục tiêu cụ thể cho bản thân và cho nhóm. Khi NQT thiết lập rõ ràng, nhân viên sẽ cảm thấy có thêm động lực để hoàn thành mục tiêu đã được đề ra.
- **Trí tuệ cảm xúc:** Là NQT cần thấu hiểu cảm xúc của người dưới quyền. Một số người thích làm việc độc lập và họ có khả năng bắt nhịp công việc rất nhanh. Trong khi đó, một số khác lại làm việc tốt hơn nếu được tận tình hướng dẫn. Sự phân công trách nhiệm mà không hiểu rõ tính cách của nhân viên sẽ làm NQT chậm tiến trình đạt được mục tiêu. NQT sở hữu

nhiều kinh nghiệm và nguồn lực dễ dàng giúp nhân viên học được kỹ năng và năng lực mới. Vì vậy dễ dàng cải tiến hiệu suất làm việc.

- **Tính linh hoạt:** Mỗi ngày đều đối mặt với nhiều thay đổi. Luật pháp và quy định luôn thay đổi. Các đối thủ cạnh tranh luôn đưa ra sản phẩm mới. NQT tốt cần có sự linh hoạt để đối phó với sự thay đổi liên tục. Kết quả, NQT có sự chuẩn bị tốt hơn cho những thay đổi không mong đợi. Tính linh hoạt cho phép NQT phản ứng nhanh hơn và giảm thiểu biến cố đổ vỡ đến bất ngờ.
- **Kỹ năng lãnh đạo hiệu quả:** NQT được đánh giá cao bởi khả năng chỉ ra những gì cần làm và thúc đẩy hoàn thành công việc. Cho dù đó là sự thay đổi trong định hướng chiến lược hay thực thi; NQT giỏi cần có khả năng đảm nhận công việc, thực hiện với thái độ tích cực từ công việc đang diễn ra.
- **Thường xuyên tự phê bình:** Mọi người đều có điểm yếu. NQT cần có khả năng đánh giá bản thân. NQT cần loại bỏ điểm yếu của bản thân gây cản trở sự tiến bộ của cả nhóm. Điều quan trọng là phải biết giới hạn và tìm cách để làm việc thật tốt hoặc cải tiến công việc [10].

8.6 Thước đo hoạt động quản trị

Hàng ngày, NQT phải ra quyết định liên quan đến hoạt động của tổ chức. Quản trị là ra quyết định, quá trình làm việc thông qua các cá nhân, nhóm và nhiều nguồn lực khác để đạt được mục tiêu. Quản trị được thử thách và đánh giá thông qua đạt được các mục tiêu cùng với sự vận dụng các kỹ năng khác nhau. NQT phải thể hiện khả năng xây dựng mục tiêu và lập kế hoạch. Khi kế hoạch được thiết lập sẽ chuyển tải thông tin đến cấp trên và cấp dưới. Trong suốt quá trình thực hiện, NQT phải ra và thực thi các quyết định trong phạm vi quyền hạn được giao. Kết quả là chất lượng công việc được cải tiến; tạo ra môi trường làm việc thuận lợi; thoả mãn nhu cầu của nhân viên. Hiệu quả là thước đo của hoạt động quản trị. Chỉ số này được chứng minh thông qua lập kế hoạch, giao tiếp tốt, giải quyết vấn đề, tạo động lực cho nhân viên để nhận được sự trung thành và cam kết của họ với một chi phí thấp nhất. Mức lương cao và phương tiện làm việc chỉ là điều kiện cần chứ không phải là điều kiện đủ để giữ được một nhân viên tốt. Tiền không thể mua được sự trung thành. Mức độ sáng tạo hay lòng say mê công việc phụ thuộc khả năng tạo động lực cho nhân viên từ NQT. Tóm lại, NQT hiệu quả cần xác định được công việc phải làm để đạt được các mục tiêu của tổ chức với chi phí thấp nhất (làm đúng việc và có lợi ích), cùng với và thông qua các cá nhân (làm đúng cách). Ken Blanchard đã từng đưa ra kết luận: "Là một NQT, thước đo quan trọng không phải là điều gì sẽ xảy đến khi anh ta có mặt mà là điều gì sẽ xảy ra khi anh ta vắng mặt" [3]. Hiển nhiên, hiệu quả sẽ cách xa quan điểm "ta có thể làm", "ta dám làm" khi không có sự chuẩn bị kỹ lưỡng.

8.6.1 Khái niệm hiệu quả trong kinh doanh

Có nhiều quan điểm về khái niệm về hiệu quả trong kinh doanh như sau:

- "Hiệu quả kinh doanh là tỷ lệ so sánh tương đối giữa kết quả và chi phí để đạt được kết quả đó". Ưu điểm là phản ánh được mối quan hệ bản chất của hiệu quả kinh tế. Tuy nhiên chưa biểu hiện được tương quan về lượng và chất giữa kết quả cũng như chưa phản ánh đầy đủ mức độ chặt chẽ của mối liên hệ này.
- Theo Manfred Kuhn: "Tính hiệu quả được xác định bằng cách lấy kết quả tính theo đơn vị giá trị chia cho chi phí kinh doanh".
- Theo Adam Smith: "Hiệu quả là kết quả đạt được trong hoạt động kinh tế, là doanh thu tiêu thụ hàng hoá". Như vậy, hiệu quả được đồng nghĩa với chỉ tiêu phản ánh kết quả hoạt động kinh doanh, có thể do tăng chi phí mở rộng sử dụng nguồn lực sản xuất. Nếu cùng một kết quả có hai mức chi phí khác nhau, theo quan điểm này DN cũng đạt hiệu quả.
- Từ các quan điểm trên, hiệu quả kinh doanh là phạm trù phản ánh trình độ tận dụng các nguồn lực để đạt được mục tiêu. Trình độ này được đánh giá trong mối quan hệ với kết quả tạo ra để xem xét với mỗi sự hao phí tạo ra ở mức độ nào. Vì vậy, hiệu quả kinh doanh được xem xét dưới công thức sau:

$$H = \frac{K}{C}$$

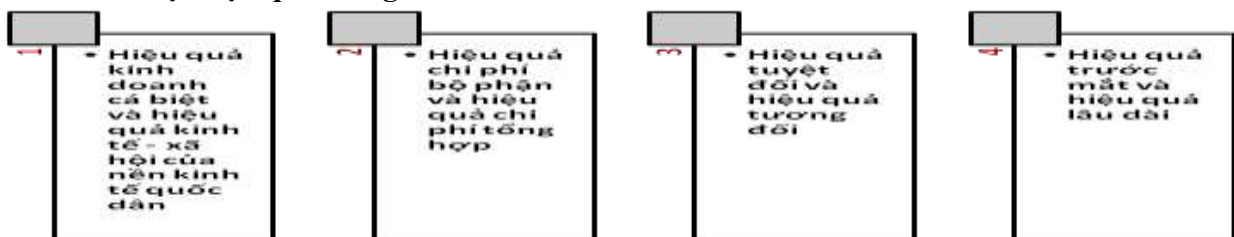
trong đó: H: Hiệu quả kinh doanh; K: Kết quả đạt được; C: Hao phí của các nguồn lực cần thiết gắn với kết quả đạt được.

Hiệu quả kinh doanh theo nghĩa rộng là một phạm trù kinh tế phản ánh những lợi ích đạt được từ hoạt động của DN. Như vậy cần phân định sự khác nhau và mối liên hệ giữa "kết quả" và "hiệu quả". Bất kỳ hành động của con người nói chung và trong kinh doanh nói riêng đều mong muốn đạt được kết quả hữu ích cụ thể. Kết quả đạt được trong kinh doanh mà cụ thể là trong lĩnh vực sản xuất, phân phối lưu thông mới chỉ đáp ứng được phần nào tiêu dùng của cá nhân và xã hội. Tuy nhiên, kết quả đó được tạo ra ở mức độ nào, với giá nào là vấn đề cần xem xét vì phản ánh chất lượng của hoạt động tạo ra kết quả. Mặt khác, nhu cầu tiêu dùng của con người bao giờ cũng có xu hướng lớn hơn khả năng tạo ra sản phẩm được nhiều nhất. Vì vậy đánh giá hoạt động kinh doanh đồng nghĩa xem xét chất lượng của hoạt động tạo ra kết quả thực tế. Hiệu quả kinh doanh là một đại lượng so sánh giữa đầu vào và đầu ra; giữa chi phí bỏ ra và kết quả thu được. Đứng trên góc độ xã hội, chi phí xem xét phải là chi phí xã hội do có sự kết hợp của các yếu tố lao động, tư liệu lao động và đối tượng lao động theo tương quan cả về lượng và chất trong quá trình tạo ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu. Tóm lại, hiệu quả kinh doanh phản ánh mặt chất lượng, trình độ nguồn lực sản xuất trong quá trình vận động không ngừng của và không phụ thuộc vào tốc độ biến động của từng yếu tố.

8.6.2 Bản chất của hiệu quả trong kinh doanh

Về bản chất phản ánh được trình độ sử dụng các nguồn lực để đạt được mục tiêu kinh tế - xã hội; là hiệu quả của lao động xã hội được xác định trong mối tương quan giữa lượng kết quả hữu ích thu được với lượng hao phí lao động xã hội bỏ ra. Hiệu quả kinh doanh được xem xét một cách toàn diện cả về không gian và thời gian, cả về mặt định tính và định lượng. Về mặt thời gian, hiệu quả đạt được trong từng thời kỳ, từng giai đoạn không được làm giảm sút hiệu quả của các giai đoạn, thời kỳ, chu kỳ kinh doanh tiếp theo. Điều đó đòi hỏi DN không được vì lợi ích trước mắt mà quên đi lợi ích lâu dài. Trong thực tế kinh doanh, điều này dễ xảy ra khi con người khai thác sử dụng nguồn tài nguyên thiên nhiên, môi trường và cả nguồn lao động. Không thể xem tăng thu - giảm chi là có hiệu quả khi giảm tùy tiện, thiếu cân nhắc về chi phí ngăn ngừa ô nhiễm môi trường, đảm bảo môi trường sinh thái, đầu tư cho giáo dục, đào tạo nguồn nhân lực.... Hiệu quả kinh doanh đạt được toàn diện khi hoạt động của các bộ phận không ảnh hưởng đến hiệu quả chung. Hiệu quả trong quản trị là tiết kiệm tối đa chi phí và khai thác các nguồn lực sẵn có để đạt được kết quả lớn nhất.

8.6.3 Phân loại hiệu quả trong kinh doanh



Hình 1.10: Phân loại hiệu quả trong kinh doanh

Một là, hiệu quả kinh doanh cá biệt và hiệu quả kinh tế - xã hội của nền kinh tế quốc dân: Hiệu quả kinh doanh cá biệt thu được từ các hoạt động thương mại của từng DN. Biểu hiện chung của hiệu quả này là lợi nhuận mà mỗi DN đạt được. Hiệu quả kinh tế - xã hội từ hoạt động kinh doanh đem lại cho nền kinh tế quốc dân là sự đóng góp vào sự phát triển sản xuất, đổi mới cơ cấu kinh tế, tăng năng suất lao động xã hội, tích lũy ngoại tệ, tăng thu cho ngân sách, giải quyết việc làm, cải thiện đời sống nhân dân. Giữa hiệu quả kinh doanh cá biệt và hiệu quả kinh tế xã hội có quan hệ nhân quả và tác động qua lại. Hiệu quả kinh tế quốc dân chỉ đạt được trên cơ sở hoạt động

có hiệu quả của các DN. Mỗi DN như một tế bào của nền kinh tế đóng góp vào hiệu quả chung của nền kinh tế. Ngược lại, hiệu quả của bộ máy kinh tế sẽ là tiền đề tích cực, là khung cơ sở cho hoạt động kinh doanh đạt kết quả cao. Đây là mối quan hệ giữa cái chung và cái riêng, giữa lợi ích bộ phận với tổng thể. Tính hiệu quả của nền kinh tế xuất phát từ hiệu quả của mỗi DN. Một nền kinh tế vận hành tốt là môi trường thuận lợi để DN hoạt động và ngày một phát triển. Vì vậy, DN phải thường xuyên quan tâm đến hiệu quả kinh tế - xã hội, đảm bảo lợi ích riêng hài hoà với lợi ích chung. Về phía các cơ quan quản lý nhà nước, với vai trò định hướng cho sự phát triển của nền kinh tế, cần thiết lập các chính sách tạo điều kiện thuận lợi để hoạt động đạt hiệu quả cao nhất trong khả năng của các DN.

Hai là, hiệu quả chi phí bộ phận và hiệu quả chi phí tổng hợp: Hoạt động của DN gắn liền với từng bối cảnh nhằm giải quyết những vấn đề then chốt như: Sản xuất cái gì? Sản xuất cho ai? Sản xuất như thế nào và chi phí bao nhiêu?... Mỗi DN tiến hành hoạt động trong điều kiện riêng về tài nguyên, trình độ công nghệ, phương thức tổ chức, quản lý lao động và Paul Samuelson gọi đó là "hộp đen". Họ cung ứng cho xã hội những sản phẩm với chi phí thấp nhất và luôn mong muốn tiêu thụ hàng hoá với số lượng nhiều nhất với giá bán lợi nhất. Tuy nhiên, thị trường hoạt động theo quy luật giá trị và mọi DN khi tham gia phải chấp nhận "luật chơi" này. Thị trường chỉ chấp nhận mức hao phí trung bình xã hội cần thiết để sản xuất ra một đơn vị hàng hoá sản phẩm. Quy luật giá trị đặt tất cả DN với mức chi phí cá biệt khác nhau trên mặt bằng trao đổi chung, đó là giá cả thị trường. Suy đến cùng, chi phí bỏ ra là chi phí lao động xã hội nhưng đối với mỗi DN khi đánh giá hiệu quả hoạt động kinh doanh thường xem chi phí lao động xã hội được thể hiện dưới các dạng chi phí khác nhau như giá thành sản xuất, chi phí sản xuất. Bản thân mỗi loại chi phí này lại được phân chia chi tiết hơn. Vì vậy, khi đánh giá hiệu quả kinh doanh nên xem xét hiệu quả tổng hợp của các loại chi phí trên; đồng thời cần thiết phải đánh giá hiệu quả của từng loại chi phí hay nói cách khác là đánh giá hiệu quả của chi phí trên từng bộ phận.

Ba là, hiệu quả tuyệt đối và hiệu quả tương đối nhằm hai mục đích cơ bản:

- Thể hiện và đánh giá trình độ sử dụng các dạng chi phí khác nhau trong kinh doanh.
- Để phân tích luận chứng kinh tế của các phương án khác nhau khi thực hiện một nhiệm vụ được xác lập.

Từ hai mục đích trên đã hình thành và phân chia hiệu quả kinh doanh ra làm hai loại:

- Hiệu quả tuyệt đối là lượng hiệu quả được tính toán cho từng phương án kinh doanh cụ thể bằng cách xác định mức lợi ích thu được với lượng chi phí bỏ ra.
- Hiệu quả tương đối được xác định bằng cách so sánh chỉ tiêu hiệu quả tuyệt đối của nhiều phương án với nhau hay là mức chênh lệch về hiệu quả tuyệt đối của từng phương án.

Bốn là, hiệu quả trước mắt và hiệu quả lâu dài: Căn cứ vào lợi ích nhận được trong khoảng thời gian dài hay ngắn mà phân chia thành hiệu quả trước mắt và hiệu quả lâu dài. Hiệu quả trước mắt được xem xét trong một thời gian ngắn. Hiệu quả lâu dài được xem xét trong một thời gian dài. DN cần phải tiến hành các hoạt động kinh doanh vừa mang lại cả lợi ích trước mắt cũng như lâu dài. Phải kết hợp hài hoà lợi ích trước mắt và lợi ích lâu dài, không được chỉ vì lợi ích trước mắt mà gây thiệt hại đến lợi ích lâu dài của DN [4].

9. Kết luận chương 1

Chương 1 làm rõ các khái niệm, mục tiêu biên soạn và cơ sở khoa học chi phối toàn bộ các chương còn lại. Tài liệu mong muốn cung cấp kiến thức được biên soạn cho mục đích dạy và học tại Trường Đại học Thủ Dầu Một. Kiến thức trong tài liệu là một hệ thống được hình thành thông qua sự sàng lọc theo trình tự logic, được gia công về mặt sư phạm cho phù hợp với trình độ người học và thời gian học tập tại bậc 7 trong Khung trình độ quốc gia Việt Nam. Ngoài phần kiến thức, tài liệu còn hướng đến rèn luyện kỹ năng, thái độ trong học tập cũng như khi hành xử đối với một NQT hiện đại. Mục tiêu cốt lõi của tài liệu đáp ứng yêu cầu hình thành tư duy của một NQT tương thích với thời kỳ đương đại. Từ đó giúp người học tự hoàn thiện để trở thành người công dân toàn cầu trong

cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Tất nhiên không thể bao quát tất cả sự kiện, hiện tượng đã, đang và sẽ diễn ra trong lĩnh vực nghiên cứu. Quy luật “không thể dùng hữu hạn (số trang của tài liệu) để giải quyết vô hạn (thực trạng của tự nhiên, xã hội) nên phạm vi giới hạn của tài liệu là hiển nhiên. Nhưng nếu không nêu rõ sẽ dẫn dắt người đọc đến sự tranh luận không hồi kết như trường hợp “con gà và quả trứng”. Nhóm tác giả không muốn rơi vào hoàn cảnh trên nhưng rất rộng lòng đón nhận những góp ý vì sự cải tiến về nội dung. “Vạn sự khởi đầu nan”, “không có điểm bắt đầu cũng như không có điểm kết thúc” nên thôi thúc sự ra đời của tài liệu này trong điều kiện vừa đủ cho sự chín muồi.

10. Tài liệu tham khảo Chương 1

10.1 Tài liệu tiếng Anh

1. Alina Bradford (2015). *What is a Scientific Theory?*, *Live Science Contributo*. Retrieved 16/5/2015 from <http://www.livescience.com/21457-what-is-a-law-in-science-definition-of-scientific-law.html>
2. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Mary Barrett, Beverley Honig (2017). *Contemporary Management*. ISBN: 9780071000284, Marketing Coordinator (Higher Education), McGraw-Hill Australia. Truy xuất ngày 12/5/2017 từ www.mhhe.com/au/waddell2e

10.2 Tài liệu tiếng Việt

3. careerbuilder (n.d). Thế nào là quản lý có hiệu quả? Truy xuất ngày 29/5/2013 từ <http://careerbuilder.vn/vi/hiringsite/the-nao-la-quan-ly-co-hieu-qua.35A4EA7F.html>
4. Chu Huy Phương (n.d). *Khái niệm, phân loại về hiệu quả kinh doanh*. Truy xuất ngày 24/7/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/khai-niem-phan-loai-ve-hieu-qua-kinh-doanh/75c8583c>
5. Edgar Morin (2007). *Phương pháp 4. Tư tưởng. Nơi cư trú, cuộc sống, tập tính, tổ chức của tư tưởng*. Nxb ĐHQG Hà Nội; Hà Nội.
6. Hà Văn Hội (n.d.). *Khái niệm và bản chất của quản trị* (Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa); Truy xuất ngày 25/11/2015 từ <http://quantri.vn/dict/details/8031-khai-niem-va-ban-chat-cua-quan-tri>
7. Henry Mintzberg (1989). *Lý thuyết Mintzberg về Quản lý*, Simon & Schuster, Inc; Truy xuất ngày 27/02/2016 từ <http://phamthongnhat.com/cac-vai-tro-trong-quan-ly-theo-mintzberg/>
8. Ngô Tự Lập (2013). *Ba cách hiểu về hậu hiện đại, Phê bình văn học - Literature criticism online*; Truy xuất ngày 20/10/2016 từ <http://phebinhvannhoc.com.vn/ba-cach-hieu-ve-hau-hien-dai/>
9. Nguyễn Đôn Phước dịch (2015). *Thế nào là một lý thuyết khoa học?*, Marion Vorms - *Histoire et philosophie des sciences*, Éditions Sciences Humaines, 2013; Truy xuất ngày 27/6/2013 từ <https://phantichkinhte123.wordpress.com/2015/03/22/the-nao-la-mot-li-thuyet-khoa-hoc/>
10. Thu Hiền (n.d.). *11 kỹ năng mềm thiết yếu cho NQT*; Truy xuất ngày 23/01/2016 từ <https://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/goc-kang/11-ky-nang-men-thiet-yeu-danh-cho-nha-quan-ly>
11. Thư viện Học liệu Mở - VOER (2016). *Quản trị là một khoa học, một nghệ thuật, một nghề*; Truy xuất ngày 14/07/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/quan-tri-la-mot-khoa-hoc-mot-nghe-thuat-mot-nghe/0b5a8418>
12. Tô Duy Hợp (2015). *Khái niệm và quan niệm về lý thuyết*; Truy xuất ngày 05/12/2015 từ <http://danthan.wordpress.com/2015/03/28/khai-niem-va-quan-niem-ve-ly-thuyet/>
13. Trần Anh Tuấn, Đào Huy Huân (1994). *Quản trị học*. Đại học Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM.
14. Trần Xuân Nam (2008). *6 tố chất của một CEO giỏi*. Truy xuất ngày 07/08/2016 từ <http://nld.com.vn/viec-lam/6-to-chat-cua-mot-ceo-gioi-214007.htm>

15. Vũ Thế Phú (2003). *Quản trị học*. Trường Đại học Mở Tp.HCM, Tp.HCM.
16. Vương Trí Nhân (2005). *Tìm hiểu khái niệm về hiện đại, Nhà văn tiền chiến và quá trình hiện đại hoá*. NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
17. Vương Trí Nhân (2012). *Tìm nghĩa khái niệm hiện đại - Những cách hiểu khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau* - Trường ĐH Sư phạm Tp.HCM; Truy xuất ngày 05/11/2015 từ http://www.hcmup.edu.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=11758&lang=vi&site=30
18. WorldPress.com (2012). *Peter Drucker – Người tôn vinh nghề quản trị*. Truy xuất ngày 14/3/2013 từ <https://lendonxuongdoai.info/?p=2695>

Chương 2: Tổng quan về sự phát triển xã hội

1. Sự phát triển của xã hội với lý thuyết của Alvin Toffler

Các bằng chứng cho thấy sự sống trên trái đất đã tồn tại cách đây khoảng 3,7 tỉ năm. Những dấu vết về sự sống cổ nhất được tìm thấy trong các hóa thạch có tuổi 3,4 tỉ năm [10]. Tất cả dạng sống được biết đến từ cơ chế phân tử cơ bản, phản ánh sự thành tạo của chúng; dựa trên các quan sát, giả thuyết về nguồn gốc của sự sống để tìm ra giải thích nguồn gốc trong vũ trụ, từ các phân tử hữu cơ đơn giản ở các dạng sống tiền tế bào đến các tế bào nguyên thủy và có quá trình trao đổi chất. Nghiên cứu về sự tiến hóa của loài người cũng là nghiên cứu sự phát triển của chi Homo; nhưng đôi khi cũng liên quan đến những sinh vật khác thuộc họ hominidae hay phân họ homininae. Con người hiện đại được giới khoa học khám phá từ một mở rộng của loài Homo sapiens. Ngoài ra, trong loài này còn có một phân loài khác ngày nay đã tuyệt chủng mang tên Homo sapiens idaltu [19]. Một hộp sọ của loài linh trưởng Sahelanthropus tchadensis được cho là khoảng 7 triệu năm tuổi, có thể là một tổ tiên xa hơn của con người. Những tiến hóa lớn là số răng nanh giảm, di chuyển bằng hai chân, hình thành của dây thanh và hộp âm giúp phát triển tiếng nói. Cũng như những loài linh trưởng khác; con người là một sinh vật xã hội, sống bầy đàn. Hơn thế nữa, con người cũng rất thành thạo trong sử dụng ngôn ngữ trong giao tiếp, để biểu lộ ý kiến riêng và trao đổi thông tin. Con người tạo ra xã hội phức tạp trong đó có những nhóm hỗ trợ và đối nghịch nhau ở từng mức độ, từ những cá nhân trong gia đình cho đến quốc gia rộng lớn. Giao tiếp xã hội giữa con người tạo nên truyền thống, nghi thức, quy tắc đạo đức, giá trị, chuẩn mực xã hội và cả luật pháp. Con người cũng chú ý đến thẩm mỹ cùng với nhu cầu muốn khẳng định. Từ đó tạo nên sự đổi mới về nghệ thuật, văn chương và âm nhạc. Con người cũng chú ý ở bản năng muốn tìm hiểu và điều khiển tự nhiên xung quanh, đưa ra lời giải thích về hiện tượng qua khoa học, tôn giáo, tâm lý và thần thoại. Bản năng tò mò giúp con người tạo ra công cụ và học được nhiều kỹ năng mới. Con người là loài duy nhất tạo ra lửa, nấu thức ăn, tự may quần áo và sử dụng các công nghệ kỹ thuật trong đời sống. Loài người đã sáng tạo ra những giá trị vật chất và tinh thần. Nhưng mãi đến cuối thế kỷ IV TCN, xã hội nguyên thủy bắt đầu tan rã ở Ai Cập. Nhà nước bắt đầu ra đời và từ đó loài người mới bắt đầu bước vào thời kỳ văn minh. Trong thời cổ đại (cuối thiên niên kỷ IV, đầu thiên niên kỷ III TCN đến những thế kỷ SCN), ở phương Đông (châu Á và Đông Bắc châu Phi) có bốn trung tâm văn minh lớn: Ai Cập, Lưỡng Hà, Ấn Độ và Trung Quốc. Nổi bật là cả bốn trung tâm văn minh này đều nằm trên những vùng chảy qua của nhiều con sông lớn. Muộn hơn ở phương Tây đã xuất hiện nền văn minh Hy Lạp cổ đại. Nền văn minh này có cơ sở đầu tiên từ thiên niên kỷ III TCN nhưng tiêu biểu cho nền văn minh Hy Lạp là những thành tựu từ khoảng thế kỷ VII TCN trở về sau. Đến thế kỷ VI TCN, nhà nước La Mã bắt đầu thành lập, trở thành trung tâm văn minh thứ hai ở phương Tây. Văn minh La Mã vốn chịu ảnh hưởng của văn minh Hy Lạp cùng một phong cách hòa làm một. Vì thế, hai nền văn minh này được gọi chung là văn minh Hy-La. Như vậy, trên thế giới có hai khu vực văn minh lớn: phương Đông và phương Tây. Thời cổ đại, phương Đông có bốn trung tâm văn minh là Ai Cập, Lưỡng Hà, Ấn Độ và Trung Quốc. Thời trung đại, cả Tây Á và Ai Cập đều nằm trong bản đồ đế quốc Ả Rập nên phương Đông chỉ còn lại ba trung tâm văn minh: Ả Rập, Ấn Độ và Trung Quốc. Trong các nền văn minh ấy, văn minh Ấn Độ và Trung Quốc được phát triển liên tục trong tiến trình lịch sử. Ở phương Tây, thời cổ đại chỉ có nền văn minh Hy Lạp, đến thời trung đại cũng chỉ có một trung tâm văn minh mà chủ yếu là ở Tây Âu. Ngoài những nền văn minh ở lục địa Á, Âu, Phi, ở châu Mỹ trước khi bị người da trắng chinh phục, tại Mexico và Peru đã từng tồn tại nền văn minh của người Maya, Azteque và Inca. Đây là hình ảnh khởi nguồn về tổ chức xã hội loài người cho đến tận ngày nay.



Hình 2.1: Phân chia nền văn minh hay còn gọi là ba làn sóng theo Alvin Toffler

Để khái quát hóa về sự phát triển của xã hội loài người, tài liệu sử dụng lý thuyết của Alvin Toffler qua tác phẩm “Làn sóng thứ ba”. Tác giả đã ẩn dụ các làn sóng để nêu ra các nền văn minh loài người. Chúng không ngừng xô đẩy, va chạm, ảnh hưởng qua lại, thách thức và phủ nhận lẫn nhau - tượng trưng cho sự tồn tại và phát triển xã hội. Trên thực tế, khi nền kinh tế thay đổi, cũng kéo theo sự biến đổi của các yếu tố tâm lý, văn hoá, quan niệm truyền thống và thậm chí cả thể chế xã hội. Alvin Toffler không chỉ chú ý đến mặt sóng, mà đặc biệt quan tâm đến những quãng ngắt, thời điểm gián đoạn của sự phát triển, để rồi lại có sáng tạo mới điều chỉnh xã hội. Nhìn về "bộ mặt thế giới" với những biến đổi cực kỳ mạnh mẽ và phức tạp. Bên cạnh thành tựu kỳ diệu, những bước tiến phi thường của trí tuệ loài người về khoa học, kỹ thuật và công nghệ,...; đồng thời cũng là biểu hiện xuống cấp về nguồn năng lượng và môi trường sinh thái toàn cầu, về mối quan hệ của các thành viên gia đình và xã hội, về lòng tin vào con người dường như cũng bị giảm sút... Alvin Toffler xem các nền văn minh như một chỉnh thể được kết hợp, thay thế lẫn nhau của bốn yếu tố: *kỹ quyền* (khoa học kỹ thuật), *thông tin quyền* (công nghệ thông tin), *xã quyền* (văn hoá) và *tâm quyền* (niềm tin). Ông đã nhìn thấy những nghịch lý xã hội ngày một gay gắt hơn. Bên cạnh sự phát triển của *kỹ quyền* và *thông tin quyền* đang được ứng dụng rộng rãi trên mọi lĩnh vực, là sự xuống cấp của *xã quyền*, khi gia đình hạt nhân tan vỡ, lối sống đơn thân và ly thân xuất hiện ngày càng cao như một xu thế của xã hội. Chiến tranh vẫn tiếp diễn giữa nhiều quốc gia, dân tộc và tôn giáo, ảnh hưởng nghiêm trọng đến nhiều thể chế chính trị. Trong bối cảnh đó *tâm quyền* cũng bị thay đổi dẫn đến sự phát triển của tự do tín ngưỡng ở mức khó kiểm soát. Nhiều giá trị nhân văn truyền thống bị xâm thực, thậm chí ở đâu đó xuất hiện dấu hiệu suy thoái.

Theo Alvin Toffler, nhân loại đã trải qua ba làn sóng (hay gọi cách khác là cuộc cách mạng) thay đổi vĩ đại. “Cuộc cách mạng” dùng để chỉ sự thay đổi mang tính đột biến và triệt để. Nhiều cuộc cách mạng đã diễn ra trong suốt lịch sử thế giới khi công nghệ và phương pháp nhận thức thế giới mới đã tạo ra sự thay đổi sâu sắc trong các hệ thống kinh tế và kết cấu xã hội.

Có thể tiếp cận với những vấn đề của con người và văn hoá từ nhiều góc độ. Từ cách tiếp cận phân tích các “làn sóng” xã hội, Alvin Toffler đã hình dung lịch sử phát triển các nền văn minh như một sự nối tiếp nhau liên tục của các lớp sóng và cùng với nó là sự vận động của con người và văn hoá như thành tố quan trọng tạo nên chỉnh thể xã hội loài người, với những nét thăng trầm và không ngừng thay đổi.

Bảng 2.1: Tổng hợp các làn sóng hay các cuộc cách mạng

Các làn sóng hay cuộc cách mạng	Năm bắt đầu	Thành quả đánh dấu tiêu biểu
Làn sóng thứ nhất hay cuộc cách mạng nông nghiệp	Khoảng 8000 năm TCN đến thế kỷ XVIII	Phương pháp làm nông nghiệp với những cây trồng trong tự nhiên và động vật thuần hóa từ hoang dã.
Làn sóng thứ hai hay cuộc cách mạng công nghiệp thứ nhất	1708-1835	Sử dụng năng lượng nước và hơi nước để cơ giới hoá sản xuất.
Làn sóng thứ hai hay cuộc cách mạng công nghiệp thứ hai	1836-1913	Sử dụng dây chuyền sản xuất hàng loạt tạo nên nền sản xuất quy mô lớn.
Làn sóng thứ ba hay cuộc cách mạng công nghiệp thứ 3	1954-2014	Sử dụng điện tử và công nghệ thông tin để tự động hoá sản xuất.
Làn sóng thứ tư hay cuộc cách mạng công nghiệp thứ 4	2015 đến nay	Internet ngày càng phổ biến và di động, bởi các cảm biến nhỏ và mạnh hơn với giá thành rẻ bởi trí tuệ nhân tạo. Công nghệ số với phần cứng, phần mềm và hệ thống mạng trở nên phức tạp cũng như được tích hợp nhiều hơn [12].

2. Làn sóng thứ nhất hay cuộc cách mạng nông nghiệp

Thời tiền sử mở đầu từ kỷ Paleolithic (thời đại đồ đá cũ), tiếp sau là kỷ Neolithic (thời kỳ đồ đá mới) và chuyển tiếp dân số thời đại đồ đá mới (Neolithic Revolution). Cuộc cách mạng nông nghiệp là mốc dấu thay đổi lịch sử loài người, con người bắt đầu tìm ra phương pháp làm nông nghiệp với những cây trồng trong tự nhiên và động vật thuần hóa từ hoang dã [5]. Sự tăng trưởng của nông nghiệp dẫn đến con người chuyển dần từ lối sống du mục sang định cư lâu dài. Lối sống du mục vẫn duy trì tại những vùng lãnh thổ bị tách biệt do tự nhiên với vài loài động vật và thực vật. Nhu cầu liên kết tự vệ và sự gia tăng sản phẩm nông nghiệp đã cho phép cộng đồng người mở rộng thành các đơn vị ngày càng lớn hơn và được thúc đẩy mạnh hơn bởi sự phát triển của giao thông vận tải [3]. Khi nông nghiệp phát triển, canh tác cây lương thực trở nên phức tạp và thúc đẩy phân công lao động để tích trữ lương thực dư thừa giữa các mùa cây trồng sinh trưởng. Phân công lao động dẫn đến có nhiều thời gian nhàn hạ cho lớp người thượng lưu và sự phát triển của các thành phố. Đây là các trung tâm thương mại, sản xuất thủ công nghiệp và quyền lực chính trị mà gần như không có sản xuất nông nghiệp. Sự hình thành các thành phố đi kèm là sự cộng sinh với các vùng nông thôn xung quanh, tiêu thụ các sản phẩm nông nghiệp, cung cấp lại các sản phẩm thủ công nghiệp và nhiều cấp độ khác nhau về kiểm soát cũng như bảo vệ lãnh thổ [4]. Nông nghiệp tạo ra thặng dư lương thực, cấp dưỡng cho những người không trực tiếp tham gia vào sản xuất lương thực.



Hình 2.2: Tiêu biểu cho nền văn minh nông nghiệp

Tại phương Đông có đặc điểm nổi bật, chủ đạo và dễ thấy nhất; đó là tính chất nông nghiệp, sông nước. Nhờ có điều kiện vô cùng thuận lợi như thủy lượng cao, khí hậu ẩm áp, đất đai màu mỡ, dễ canh tác; cư dân đã bước vào nền văn minh nông nghiệp, chủ yếu là kinh tế nông nghiệp lúa nước. Biểu hiện rõ nhất của các điều kiện này là sự có mặt của những con sông lớn: Sông Nile ở Bắc Phi; sông Ấn (Hindus), sông Hằng (Gangga) ở Ấn Độ; sông Hoàng Hà, sông Dương Tử (Trường Giang) ở Trung Quốc; sông Mekong ở bán đảo Trung - Ấn, sông Menam ở Thái Lan, sông Hồng ở Trung Quốc, Việt Nam,... Lưu vực các con sông này tạo ra những đồng bằng rộng lớn, nguồn nước dồi dào, vừa lúa của phương Đông và thế giới. Hoạt động kinh tế chủ đạo là nông nghiệp, quy mô sản xuất nhỏ, gắn liền với công việc thủy lợi, tư liệu sản xuất là ruộng đất. Điều kiện địa lý tự nhiên của các quốc gia là cơ sở tạo ra tính chất nông nghiệp, sông nước của văn minh phương Đông. Một trong những điều kiện thuận lợi khác là cư dân sớm bước vào thời đại kim khí với công cụ lao động bằng kim khí như đồng đỏ, đồng thau và sắt. Sự xuất hiện của công cụ lao động này đã làm biến đổi to lớn xã hội loài người. Từ đồng thau, người ta đã biết chế tạo ra nhiều loại công cụ như lưỡi cày, lưỡi cuốc, rìu, dao... Đến khoảng cuối thiên niên kỷ II, đầu thiên niên kỷ I TCN, con người đã biết chế tạo ra công cụ lao động bằng sắt hơn đồng rất nhiều. Sắt cho phép người ta trồng trọt trên những diện tích rộng lớn hơn, khai hoang miền rừng rú rộng lớn hơn. Sắt khiến cho người thợ thủ công có được một công cụ mà không có một loại đá nào hay một loại kim khí quen thuộc nào đương đầu được. Tính chất nông nghiệp, vùng sông nước được thể hiện qua phương diện ăn, mặc, ở, đi lại. Nguồn lương thực chính của người phương Đông chủ yếu là lúa gạo và các loại ngũ cốc, các gia vị (ớt, tiêu, hành, tỏi...) cũng là sản phẩm của nông nghiệp. Họ thường ăn cơm với các loại thực phẩm mang tính tự cung tự cấp như rau, cá và một số loại thịt gia cầm. Cách ăn mặc của cư dân cũng phù hợp với sản xuất nông nghiệp: mặc ấm về mùa lạnh và mát mẻ về mùa nóng; mặc gọn gàng, tiện lợi (khố, váy,...). Nhà ở thường nhỏ gọn, tiện lợi, gần sông nước. Phương tiện đi lại là tàu thuyền vì chủ yếu di chuyển trên sông. Tính chất nông nghiệp còn được biểu hiện ở các tín ngưỡng và sinh hoạt văn hóa dân gian rất độc đáo. Trong số các loại tín ngưỡng tồn tại, phổ biến nhất là tín ngưỡng sùng bái tự nhiên. Từ Đông Bắc Phi-Tây Á đến lưu vực sông Hoàng Hà rộng lớn,... đâu đâu người ta cũng thờ cúng các vị Thần liên quan đến sản xuất nông nghiệp như Thần Mặt trời, Thần Đất, Thần Nước, Thần Lúa, Thần Gió, Thần Sông... Gắn liền với tín ngưỡng sùng bái tự nhiên là hàng loạt các lễ hội nông nghiệp như lễ hội té nước, lễ hội cầu mưa, cầu nắng, hội đua thuyền, lễ tịch điền, lễ hội mừng được mùa... Tính chất nông nghiệp được nảy sinh, nuôi dưỡng và phát triển theo mô hình xã hội đặc biệt: mô hình làng xã, có ảnh hưởng rất sâu đậm đến đời sống của cư dân nông nghiệp phương Đông. Bên cạnh nông nghiệp, cư dân còn thể hiện trình độ văn minh thông qua công cuộc chinh phục tự nhiên; đặc biệt là trong công việc trị thủy và làm thủy lợi.



Hình 2.3: Nền văn minh Ai cập

Điều kiện tự nhiên vô cùng thuận lợi đối với nền kinh tế nông nghiệp nhưng cũng đặt ra không ít thách thức. Vì vậy, để có được cuộc sống ổn định lâu dài, cư dân trong quan hệ ứng xử với thiên nhiên, không chỉ nghiêng về hòa đồng, thuận tự nhiên mà họ còn tìm cách từng bước chinh phục tự nhiên để phục cho cuộc sống. Ngoài nghề nông, những cư dân cổ đại còn làm đồ gốm, dệt vải, làm nghề luyện kim... đáp ứng nhu cầu hàng ngày. Họ còn tiến hành trao đổi sản phẩm làm ra giữa vùng này với vùng khác. Chăn nuôi là một ngành kinh tế được cư dân kết hợp với nghề nông. Ở một số vùng đồi ven chân núi, những đàn gia súc lớn được chăn nuôi đã đem lại nguồn thực phẩm và sức kéo đáng kể. Tuy nhiên, tất cả ngành kinh tế đó cũng chỉ hỗ trợ cho nghề nông và không làm giảm ý nghĩa “lấy nghề nông làm gốc” của cư dân phương Đông cổ đại trên lưu vực những dòng sông lớn. Các nhà khoa học cho biết 90% diện tích trồng lúa trên thế giới nằm ở châu Á và sản lượng lúa gạo tại châu Á bằng 92% tổng sản lượng của thế giới. Như vậy, sản xuất nông nghiệp gắn chặt với các quốc gia phương Đông. Đó là cơ sở tạo ra loại hình văn hóa gốc nông nghiệp, tạo ra bản sắc nông nghiệp - nông thôn của văn minh phương Đông. Tuy nhiên, văn minh gốc nông nghiệp mang tính làng xã cũng tạo ra những hạn chế. Do khoa học kỹ thuật chưa phát triển, sản xuất phụ thuộc vào thiên nhiên nên người dân thường chỉ đủ ăn, đủ mặc. Đó là cơ sở tạo ra tính tư hữu, ích kỷ, gắn với tâm lý sợ người khác hơn mình. Thêm nữa lối sống nông nghiệp còn tạo ra cho người nông dân tính cách lười biếng, tùy tiện và sự yếu kém về tính tổ chức. Nền sản xuất nông nghiệp vốn ít có những đòi hỏi khắt khe về thời gian, người ta không cần lo cạnh tranh gay gắt, không bị ai thúc ép [23].



Hình 2.4: Văn minh lưu vực sông Ấn



Hình 2.5: Cối xay gió



Hình 2.6: Cối xay nước

Lịch sử của sự phát triển xã hội loài người cũng đồng thời là lịch sử của cải tiến và phát minh công nghệ. Công nghệ ban đầu đơn giản chỉ là chế tác ra công cụ thô sơ như hòn đá được mài, cái rìu bằng đá hay cung tên... Những dụng cụ này giúp con người săn bắt hiệu quả hơn và dần tách ra khỏi thế giới động vật. Phát triển của công nghệ được tiếp tục với sự sáng tạo ra công cụ như cày, bừa, cối xay gió, cối xay nước... Những công cụ này đã giúp con người chuyển dần từ lối sống hái lượm sang nền kinh tế nông nghiệp với hoạt động chủ yếu là chăn nuôi, trồng trọt. Cuộc cách mạng nông

ngiệp dựa trên hệ canh tác tự túc, tức là sau quá trình canh tác, thông qua các kỹ thuật luân canh, xen canh và gối canh, đất đai tự hồi phục, không hoặc ít cần sự đầu tư, bổ sung từ bên ngoài [15].

Bảng 2.2: So sánh sản xuất thời cổ đại giữa Phương Đông với Phương Tây [11]

Các tiêu chí so sánh	Phương Đông	Phương Tây
Về điều kiện tự nhiên	Văn minh được hình thành vào khoảng cuối thiên niên kỷ IV – đầu thiên niên kỷ III TCN tại lưu vực các con sông lớn. Đây là nơi có điều kiện như phù sa màu mỡ cho phát triển cây lương thực; địa hình khép kín; khoáng sản ít; chế tạo và sử dụng công cụ lao động bằng đồng; khí hậu nhiệt đới gió mùa phù hợp với canh tác và sản xuất nông nghiệp, các loại cây gia vị quý giá.	Văn minh phương Tây hình thành vào đầu thiên niên kỷ I TCN ven biển địa trung hải. Địa hình mở giúp giao lưu rất thuận lợi bằng đường biển. Đất đai cằn cỗi không thuận lợi cho trồng cây lương thực như ở phương Đông. Khoáng sản phong phú, biết chế tạo và sử dụng công cụ lao động bằng sắt. Khí hậu ôn đới gió mùa Địa Trung Hải không thuận lợi cho canh tác nông nghiệp.
Về kinh tế	Kinh tế tự nhiên, tự cung tự cấp. Nông nghiệp là chủ đạo, sản xuất lương thực thực phẩm. Chế độ tư hữu ruộng đất kém phát triển. Lực lượng lao động sản xuất: nông dân, công xã. Phân công lao động chưa rõ ràng. Sản phẩm phục vụ nhu cầu nội bộ.	Kinh tế hàng hóa tiền tệ cổ điển. Thủ công nghiệp, thương nghiệp. Chế độ tư hữu ruộng đất phát triển mạnh. Lực lượng lao động sản xuất: nô lệ. Phân công lao động xã hội khá rõ rệt. Sản phẩm là hàng hóa.
Về trồng trọt, chăn nuôi	Cây lương thực (lúa...) Quy mô: manh mún, nhỏ lẻ; mỗi năm một vụ. Chăn nuôi quy mô nhỏ: cá thể có chuồng trại, chưa tách khỏi trồng trọt. Sản phẩm phục vụ nhu cầu sinh hoạt hàng ngày.	Cây công nghiệp (nhô, ô liu) Quy mô: đại điền trang; canh tác quanh năm. Chăn nuôi quy mô lớn: bầy đàn không chuồng trại, tách rời với trồng trọt. Sản phẩm trao đổi lấy hàng hóa. Là nguồn nguyên liệu cho một số ngành thủ công nghiệp.
Về thủ công nghiệp	Phát triển cục bộ. Quy mô nhỏ trong các gia đình. Ngành nghề phong phú. Chưa có quá trình chuyên môn hóa. Lượng sản phẩm ít, chủ yếu phục vụ nhu cầu nội bộ trong công xã.	Là ngành chủ đạo. Quy mô lớn, sử dụng nô lệ rộng rãi. Ngành nghề phong phú. Chuyên môn hóa ở một số ngành. Lượng sản phẩm nhiều đem trao đổi hàng hóa khác.
Về thương nghiệp	Kém phát triển. Chưa xuất hiện tiền tệ với phương thức hàng đổi hàng. Không mang tính quốc tế, hàng hóa trao đổi ít. Loại hình chợ phiên.	Là ngành chủ đạo, đặc biệt là mậu dịch hàng hải. Đồng tiền xuất hiện sớm với phương thức phong phú. Mang tính quốc tế, hàng hóa phong phú (nô lệ). Xuất hiện những ngân hàng cổ điển.

Bên cạnh thành công rõ rệt như tăng năng suất cây trồng, vật nuôi, cứu nhiều khu vực, quốc gia thoát khỏi nạn đói. Đây là một nền nông nghiệp "đóng" với đặc trưng *tính khép kín cộng đồng địa phương*. Xuất phát từ nhu cầu lương thực nên diện tích canh tác được mở rộng, rừng bị chặt phá để lấy đất trồng lương thực, đất đai bị bào mòn, độ phì bị suy giảm, tính đa dạng sinh học của đất trồng tụt bị suy kiệt. Đây là cuộc chạy đua không có hồi kết thúc, một vòng luẩn quẩn không có lối ra: càng đẩy mạnh trồng trọt, tăng vụ để tăng năng suất dẫn đến đất đai suy kiệt và sự thoái hóa của đất càng nhanh. Nhiều nơi trên thế giới sau một thời kỳ canh tác, đất bị thoái hóa, bạc màu, sa mạc hóa, không thể gieo trồng được nữa. Từ đó dẫn đến tốc độ phá rừng lấy đất canh tác. Rừng trên trái đất bị thu hẹp và ảnh hưởng trực tiếp đến biến đổi khí hậu.

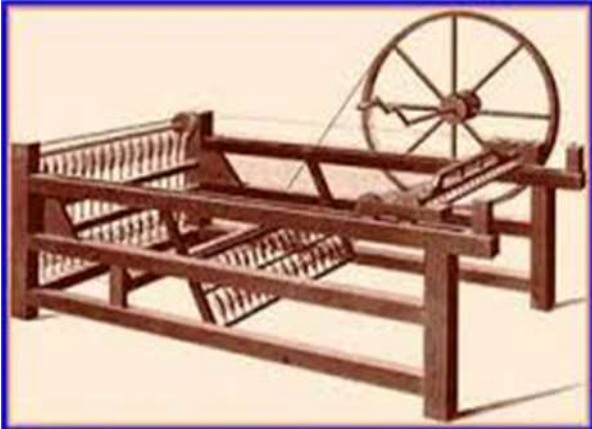
Con người và văn hoá trong làn sóng văn minh thứ nhất: Trước khi *làn sóng thứ nhất* xuất hiện, con người sống thành nhóm nhỏ, sinh sống bằng săn bắt, hái lượm, đánh cá và chăn nuôi. Khoảng 8000 năm TCN, làng mạc bắt đầu hình thành trong đời sống hàng ngày. Ruộng đất trở thành yếu tố nền tảng quy định cả lối sống văn hoá, cấu trúc gia đình và thể chế chính trị. Lúc đó, gia đình được xem là đơn vị sản xuất chủ yếu bao gồm nhiều thế hệ của lực lượng lao động với sự phân công lao động hết sức giản đơn. Nền kinh tế phân quyền và mỗi đơn vị sản xuất tự tạo ra sản phẩm theo nhu cầu riêng. Khi một số đẳng cấp đã được xác định rõ, họ lại sử dụng quyền lực cứng nhắc, độc đoán. Trên toàn cầu, mặc dù điểm xuất phát của trình độ văn minh của mỗi khu vực, quốc gia đều không giống nhau nhưng điều kiện kinh tế, xã hội, văn hoá về cơ bản đều được cảm rở từ đất đai. Mỗi nền văn minh đều có nguyên tắc và luật lệ riêng, điều tiết mọi hoạt động đời sống của hàng tỷ người, ảnh hưởng lớn đối với sự phát triển chung của xã hội toàn cầu. Sự thay đổi từ nền văn minh nông nghiệp sang nền văn minh công nghiệp đã gây ảnh hưởng lớn đến nhiều mặt của đời sống xã hội: từ chính trị, văn hoá, đến tinh thần, nhân cách của con người. Khi phân tích ảnh hưởng của nền văn minh nông nghiệp đối với nền văn minh công nghiệp, A.Toffler nhấn mạnh đến sự phân tách của sản xuất và tiêu dùng, sản xuất và trao đổi. Con người - lực lượng sản xuất và đồng thời là chủ thể tiêu dùng của xã hội, phân biệt thành con người sản xuất và con người tiêu dùng. Chia tách giữa sản xuất và tiêu dùng gây ra sự xung đột lớn và sâu sắc giữa mục đích của người sản xuất để có chế độ lương bổng, lợi nhuận và phúc lợi cao hơn; một bên có nhu cầu ngược lại của người tiêu dùng. Đó là sản phẩm chất lượng tốt, giá thành hạ, mẫu mã đẹp, tiện lợi. Trong sự phân tách này, lực lượng sản xuất được chuyên môn hoá và phân định rõ mục đích tạo ra của cải vật chất khiến mọi thành viên xã hội phụ thuộc chặt chẽ với nhau hơn. Mặt khác cũng tạo ra cơ chế sản xuất chạy theo lợi nhuận thặng dư, quan tâm số lượng nhiều hơn chất lượng. Từ đó xuất hiện một lớp người ham muốn vật chất và thực dụng dẫn đến quan hệ cá nhân, gia đình, cộng đồng, tình bạn, tình yêu,... đều bị thực dụng hoá, có chiều hướng xuống cấp dưới ảnh hưởng của lợi ích cá nhân [22].

3. Làn sóng thứ hai hay cuộc cách mạng công nghiệp

Cách mạng công nghiệp là cuộc cách mạng trong lĩnh vực sản xuất; là sự thay đổi cơ bản các điều kiện kinh tế - xã hội, văn hóa và kỹ thuật. Xuất phát từ nước Anh sau đó lan tỏa ra toàn thế giới. Trong thời kỳ này, nền kinh tế giản đơn, quy mô nhỏ, dựa trên lao động chân tay được thay thế bằng công nghiệp với quy mô lớn. Cuộc cách mạng bắt đầu với sự phát triển sản xuất hàng hóa của ngành công nghiệp dệt. Sau đó, với nhu cầu cung cấp máy móc và năng lượng cho công nghiệp dệt, các kỹ thuật gia công sắt thép được cải tiến và than đá sử dụng với khối lượng lớn. Thương mại mở rộng tạo điều kiện cho sự ra đời của kênh đào giao thông và đường sắt. Bên cạnh đó, đường giao thông được nâng cấp lớn cho hoạt động giao thương nhộn nhịp. Động cơ hơi nước sử dụng nhiên liệu than và máy móc dẫn động bằng cơ khí đã đưa đến gia tăng năng suất lao động đột biến. Sự phát triển các máy công cụ trong hai thập kỷ đầu của thế kỷ XIX tạo thuận lợi cho lĩnh vực chế tạo máy, phục vụ những ngành sản xuất khác.

3.1 Cuộc cách mạng công nghiệp thứ nhất (1708-1835)

Thành tựu lớn nhất từ cách mạng công nghiệp liên quan đến sự phát triển của lý thuyết về quan hệ quốc tế là sự xuất hiện của các lý thuyết chính trị về quyền tự do cá nhân và quốc gia dân tộc. Quyền tự do cá nhân được thể hiện trong Luận về tự do của John Stuart Mill nêu những nguyên tắc cơ bản của tự do cá nhân trên cơ sở không làm phương hại đến người khác. Trong khi đó, Alexis de Tocqueville trong tác phẩm “Nền dân chủ Hoa Kỳ”, xem đây là sức mạnh của sự thành công về vật chất của nước Mỹ. Về quyền dân tộc đã xuất hiện hai xu hướng cơ bản trong học thuật. Một xu hướng cho rằng mỗi dân tộc đều có quyền tự lựa chọn mô hình nhà nước và tổ chức xã hội riêng cho mình, không dân tộc nào có quyền can thiệp.



Hình 2.7: Những thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp thứ nhất

Bảng 2.3: Các thành tựu của cuộc cách mạng lần thứ nhất [8]

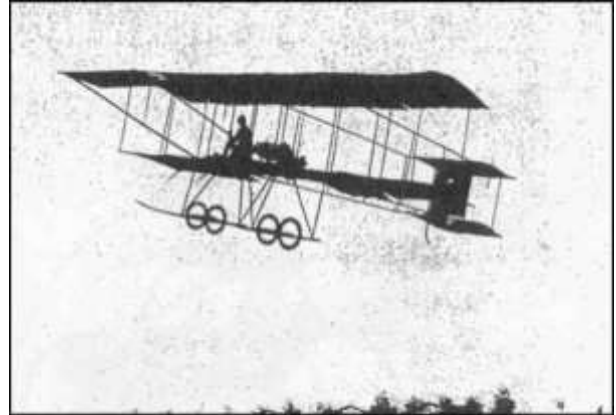
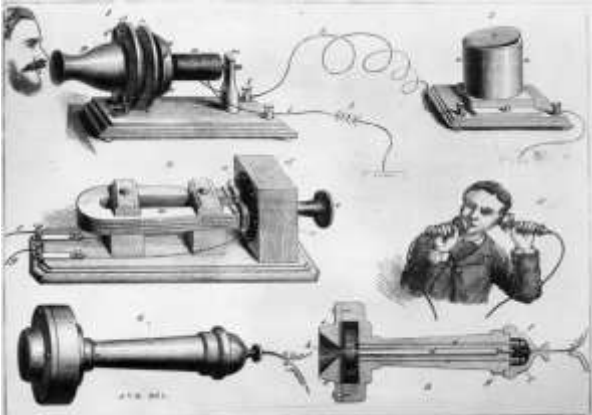
STT	Năm	Các thành tựu
1	1733	John Kay phát minh ra "thoi bay". Phát minh này đã làm người thợ dệt không phải lao thoi bằng tay và năng suất lao động tăng gấp đôi.
2	1764	James Hargreaves phát minh chiếc xe kéo sợi được 16 - 18 cọc sợi một lúc, giúp tăng năng suất gấp 8 lần. Ông lấy tên con gái là Jenny đặt cho máy.
3	1769	Richard Arkwright cải tiến kéo sợi không phải bằng tay mà bằng sức vật, sau này còn được kéo bằng sức nước.
4	1779	Crompton cải tiến máy với kỹ thuật cao, kéo được sợi nhỏ lại chắc, vải dệt ra vừa đẹp vừa bền.
5	1785	Phát minh quan trọng trong ngành dệt là máy dệt vải của Edmund Cartwright giúp tăng năng suất dệt đến 40 lần.
6	1784	James Watt phụ tá thí nghiệm của trường Đại học Glasgow (Scotland) phát minh ra máy hơi nước. Nhờ phát minh này, nhà máy dệt đặt bất cứ nơi nào. Phát minh này được xem là mốc mở đầu quá trình cơ giới hóa.
7	1784	Henry Cort tìm ra cách luyện sắt "puddling". Mặc dù, phương pháp này đã luyện được sắt có chất lượng hơn nhưng vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu về độ bền của máy móc.
8	1814	Chiếc đầu máy xe lửa đầu tiên chạy bằng hơi nước đã ra đời. Đến năm 1829, vận tốc xe lửa lên đến 14 dặm/giờ. Thành công này làm bùng nổ hệ thống đường sắt ở châu Âu và Mỹ.
9	1807	Robert Fulton chế ra tàu thủy chạy bằng hơi nước thay thế cho những mái chèo hay cánh buồm.

Trong khi đó, với sức mạnh của khoa học công nghệ, các nước tư bản Châu Âu đã bành trướng khắp thế giới thông qua chủ nghĩa thực dân và dân tộc lớn. Những dân tộc siêu đẳng có nghĩa vụ cần khai hóa văn minh cho dân tộc khác, giúp họ thiết lập tổ chức nhà nước. Xu hướng này đã biện minh cho các cuộc xâm lăng của chủ nghĩa tư bản vào phần đất còn lại của thế giới. Cách mạng công nghiệp cũng đã làm trầm trọng thêm mâu thuẫn mang tính đối kháng gay gắt giữa hai giai cấp cơ bản là tư sản và vô sản. Mâu thuẫn đó khiến các nhà xã hội không tưởng như Saint Simon, Charles Fourier và Robert Owen chủ trương xây dựng một xã hội công nghiệp hạn chế bóc lột, sự cách biệt giàu nghèo, khắc phục những mặt tiêu cực của xã hội tư bản trên cơ sở thuyết phục các nhà tư bản. Sau Chiến tranh thế giới lần thứ nhất, khái niệm “công nghiệp hóa” xuất hiện và được dùng thay thế cho cách mạng công nghiệp. Công nghiệp hóa là quá trình chuyển đổi cơ bản toàn diện các hoạt động sản xuất kinh doanh, quản trị kinh tế, quản trị xã hội từ lao động thủ công sang lao động theo hình thức công nghiệp nhằm tạo ra năng suất lao động cao hơn.

3.2 Cách mạng công nghiệp lần thứ hai (1836-1913)

Khi tiến bộ kinh tế và kỹ thuật nhờ phát triển tàu hơi nước, đường sắt. Những công nghệ ra đời giúp con người đứng vững hàng chục ngàn năm trong nền kinh tế nông nghiệp và xung lượng của nền kinh tế vẫn còn cho đến tận ngày nay. Nhờ nền sản xuất công nghiệp mà loài người đã tạo ra khối lượng hàng hoá khổng lồ, nhiều hơn tất cả thời đại trước đó cộng lại. Động cơ hơi nước phát triển và áp dụng ở Anh trong thế kỷ XVIII được xuất khẩu chậm chạp sang châu Âu và phần còn lại của thế giới trong thế kỷ XIX. Trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai, sự phát triển động cơ đốt trong ở các nước công nghiệp phát triển và trao đổi ý tưởng được diễn ra nhanh hơn nhiều. Ví dụ, động cơ đốt trong chạy trên khí than đá đầu tiên đã được phát triển do Etienne Lenoir ở Pháp, nơi đã có một số thành công hạn chế như là một động cơ nhỏ trong công nghiệp nhẹ. Động cơ đốt trong đã được thử nghiệm là một động lực cho xe ô tô sơ khai ở Pháp trong thập kỷ 1870, nhưng không bao giờ được sản xuất với số lượng đáng kể. Chính Gottlieb Daimler của Đức đã tạo ra đột phá chỉ vài năm sau thông qua sử dụng dầu mỏ làm nhiên liệu xe ô tô thay cho khí than. Sau đó, Henry Ford chế tạo hàng loạt ô tô với động cơ đốt trong, tạo nên tác động to lớn với xã hội. Động cơ xăng hai kỳ, ban đầu được phát minh bởi kỹ sư người Anh Joseph Day ở thành phố Bath. Ông chuyển giao phát minh cho các doanh nhân Mỹ và từ đây mau chóng trở thành "nguồn năng lượng của người nghèo", dẫn động máy móc nhỏ như xe máy, xuống có động cơ và máy bơm. Chúng cũng là nguồn năng lượng tin cậy của các cơ sở sản xuất nhỏ trước khi điện được phổ biến rộng rãi.

Trong thời gian này, một trong những phát minh truyền bá các ý tưởng kỹ thuật là in ấn tang quay dẫn động bằng năng lượng hơi nước. Kỹ thuật này được phát triển là kết quả của phát minh máy sản xuất giấy cuộn từ đầu của thế kỷ XIX. Cách mạng công nghiệp lần thứ hai chứng kiến xuất hiện của kỹ thuật in Linotype và Monotype. Quy trình làm giấy từ bột gỗ thay thế nguyên liệu cũ vốn là nguồn hạn chế. Sự truyền bá kiến thức ở nước Anh là kết quả của việc xóa bỏ thuế giấy trong thập kỷ 1870 khuyến khích sự phát triển của báo chí và các tạp chí kỹ thuật nhờ giảm thiểu chi phí in ấn.



Hình 2.8: Những thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp thứ hai

Các sáng chế và ứng dụng được truyền bá nhiều hơn trong cuộc cách mạng. Sự tăng trưởng của máy công cụ tại Mỹ có khả năng chế tạo các thiết bị chính xác. Đây là thời gian ra đời sản xuất dây chuyền hàng tiêu dùng. Đức thay thế Anh quốc trở thành quốc gia dẫn đầu Châu Âu về công nghiệp. Có được vị trí này là nhờ ba yếu tố:

- Đức tiến hành công nghiệp hóa sau Anh nên rút kinh nghiệm, tiết kiệm thời gian, tiền của và công sức. Cũng nhờ đi sau, Đức sử dụng công nghệ mới nhất; trong khi đó, người Anh vẫn sử dụng công nghệ đất đỏ và lạc hậu.
- Trong lĩnh vực nghiên cứu và khoa học, người Đức đầu tư lớn hơn Anh.
- Hệ thống cartel kiểu Đức – liên minh độc quyền tập trung ở mức độ rất cao cho phép sử dụng hiệu quả nguồn tư bản linh động.
- Bồi thường chiến phí từ Pháp sau khi đánh bại nước này trong Chiến tranh Pháp-Phổ (1870-1871) đã cung cấp vốn để đầu tư lớn vào cơ sở hạ tầng như đường xe lửa. Điều này cung cấp thị trường rộng lớn cho các cải tiến sản phẩm thép và giao thông vận tải ngay khi hoàn thành. Sự sáp nhập vùng Alsace-Lorraine cũng mang lại cho nước Đức một số nhà máy lớn.

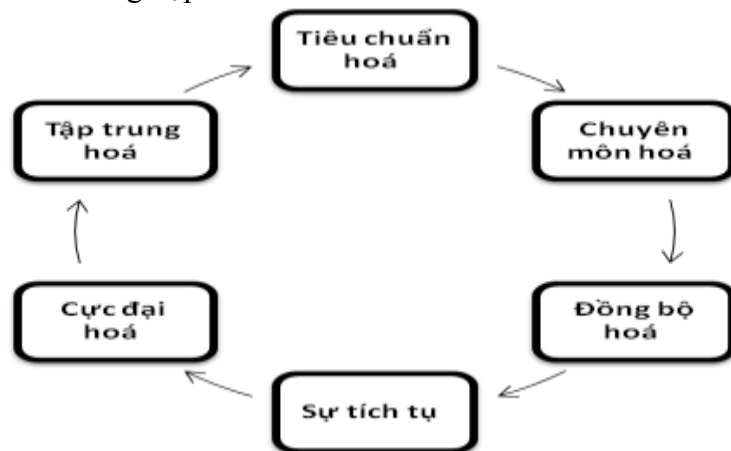
Bảng 2.4: Các thành tựu của cuộc cách mạng lần thứ hai

STT	Năm	Các thành tựu
1	1837	Samuel Morse nghĩ ra mã Morse.
2	1838	Brunel đóng tàu thủy hơi nước Great Western.
3	1842	James Nasmyth sáng chế búa hơi đầu tiên.
4	1850	Các thành phố công nghiệp ở Anh được nối với nhau bằng kênh đào và đường sắt.
5	1851	“Đại triển lãm” được tổ chức ở điện Crystal.
6	1856	Bessemer phát minh ra lò chuyển Bessemer.
7	1859	Giếng dầu đầu tiên được khoan ở Pennsylvania (Mỹ).
8	1867	Nobel phát minh ra thuốc nổ.
9	1868	Georges Leclanché, người Pháp, phát minh ra pin khô.
10	1869	Mendeleev lập ra bảng tuần hoàn nguyên tố hóa học.
11	1870	Kênh đào Suez hoàn tất giúp đi lại sang Ấn Độ dễ dàng.
12	1875	Bell thực hiện cuộc gọi điện thoại đầu tiên.
13	1877	Nikolaus Otto sáng chế động cơ xăng bốn thì.
14	1877	Lắp đặt tổng đài điện thoại công cộng đầu tiên.
15	1882	Nhà máy thủy điện đầu tiên được xây dựng.
16	1885	Sản xuất những chiếc ô tô đầu tiên tại Đức.
17	1887	Dunlop phát minh ra lốp bơm hơi.
18	1896	Marconi phát minh hệ thống radio đầu tiên.
19	1900	Cả Mỹ và Đức vượt Anh về sản lượng thép.
20	1903	Anh em Wright thực hiện chuyến bay đầu tiên có động cơ và điều khiển.
21	1909	Leo Baekeland phát minh chất dẻo đầu tiên là bakelit

Con người và văn hoá trong làn sóng văn minh thứ hai: Ở rất nhiều quốc gia, sự xung đột quyền lực của làn sóng thứ nhất và làn sóng thứ hai nổ ra gay gắt, dẫn đến khủng hoảng và biến động chính trị. Theo Toffler, điều kiện tiên quyết của mọi nền văn minh là năng lượng chủ yếu là than đá và dầu khí để sản xuất. Đây là những nguyên liệu không thể khôi phục được, cần khai thác tập trung và có giới hạn. Làn sóng thứ hai đã đẩy mạnh công nghệ lên một trình độ cao, tạo ra những máy điện cơ khổng lồ, đặc biệt là sản xuất ra máy công cụ tạo thành hoạt động dây chuyền. Những ngành công nghiệp ra đời như than, dệt, đường sắt, cơ khí ô tô, nhôm, công nghiệp hoá chất, thiết bị... Cạnh đó

là các đô thị đồ sộ xuất hiện. Các trung tâm công nghiệp sản xuất ra hàng loạt sản phẩm giống nhau, họ không hề nghĩ sản phẩm sẽ mất giá trị nếu như không quan tâm đến phương thức phân phối và nghiên cứu thị trường. Sự ra đời của sản xuất hàng loạt đã làm thay đổi phương thức sản xuất và tiêu thụ. Công nghệ của làn sóng thứ hai đòi hỏi tư bản lớn liên kết với nhau hình thành công ty. Nền văn minh công nghiệp đã tạo ra lực lượng sản xuất như những cỗ máy liên hoàn được trang bị chuyên môn hoá dẫn đến con người phát triển thiếu toàn diện. Một số bộ phận chức năng như cơ bắp, ngón tay bấm nút,... được phát triển mạnh. Khi đó, những cơ quan khác lại trở nên thiếu nhạy cảm hơn. Nền văn minh công nghiệp lấy nhà máy làm trung tâm, mọi thiết chế xã hội, các sinh hoạt của con người phải lấy đó làm mô hình chuẩn. Gia đình hạt nhân được cô đặc đến mức tối thiểu chỉ còn bố mẹ và con cái, linh hoạt và dễ cơ động khi đáp ứng yêu cầu về nhân lực: *“Khi làn sóng thứ hai bắt đầu tràn qua..... các gia đình đều cảm thấy stress của sự thay đổi: Trong mỗi hộ, sự va chạm của các bước sóng xung đột, những đợt tiến công vào quyền gia trưởng, đã biến đổi các quan hệ giữa con cái và bố mẹ, các khái niệm mới về sở hữu. Vì sản xuất kinh doanh chuyển từ ruộng đất sang nhà máy, nên gia đình không cùng làm việc như một đơn vị nữa... Các chức năng then chốt của gia đình bị chia nhỏ thành những thể chế mới, chuyên môn hoá.... Cơ cấu gia đình cũng bắt đầu thay đổi, bị các cuộc di cư vào thành phố và cùng các cuộc bão táp kinh tế đánh đổ, các gia đình mất dần những họ hàng không mong muốn, trở nên nhỏ, cơ động và thích hợp hơn với nhu cầu của bầu khí quyển công nghệ. Cái gọi là gia đình hạt nhân gồm bố mẹ, một vài đứa con không gây phiền nhiễu trở thành mô hình hiện đại, tiêu chuẩn được xã hội tán thành”*.

Như vậy, sự thay đổi của kỹ thuật và công nghệ, kéo theo hệ thống giáo dục và an sinh xã hội, khi cha mẹ cũng không còn thời gian chăm sóc con trẻ và đẩy trách nhiệm nhiều hơn cho nhà trường theo kiểu đại chúng. Gia đình và trường học đã biến các thể hệ thanh niên thành lực lượng lao động tập thể theo kiểu nền công nghiệp điện cơ và dây chuyền. Người già trong gia đình cũng thiếu sự chăm sóc của con cái. Họ chỉ còn biết chấp nhận với hoạt động của các nhà an dưỡng công ích. Trong nền văn minh thứ hai này, A.Toffler đề cập đến những mã số là “một loạt các quy tắc chỉ đạo toàn bộ hoạt động đời sống hình dung như một kiểu “design lặp đi lặp lại”. Các quy tắc đó phát triển tự nhiên và được A.Toffler tổng hợp như sau:



Hình 2.9: A.Toffler đề cập đến những mã số của làn sóng thứ hai

- *Tiêu chuẩn hoá* được áp dụng không chỉ trong từng khâu sản xuất, phân xưởng kể cả trong toàn bộ dây chuyền và công ty.
- *Chuyên môn hoá* trên cơ sở đồng bộ và toàn bộ, công nhân chỉ biết làm một việc như một cái máy đơn điệu.
- *Đồng bộ hoá* là sự phối hợp nhịp nhàng do sự tách rời ngày càng rộng lớn giữa sản xuất và tiêu dùng bắt buộc con người trong nền văn minh công nghiệp phải thay đổi cả cách xử lý

thời gian và kinh phí. Con người phải vận hành theo nhịp độ của máy móc, chặt chẽ, tinh vi và chính xác hơn.

- *Sự tích tụ* là mã số đáng quan tâm trước hết đó là năng lượng, là sự tập trung dân cư từ nông thôn ra các đô thị khổng lồ.
- *Cực đại hoá* được tính đến khi nền kinh tế tách biệt giữa sản xuất với tiêu dùng tạo ra trong xã hội tâm lý thích quy mô đồ sộ. Ở các nước có nền văn minh công nghiệp, người ta khoe những toà nhà chọc trời, đường phố to rộng và đông dân, nhà máy khổng lồ,... và tự hào với những thành quả đó.
- *Tập trung hoá* công nghiệp thúc đẩy sự tập trung cao độ trong nền kinh tế đòi hỏi chế độ chính trị cũng chặt chẽ, đẩy mạnh quyền lực cũng như độc quyền về quyết định, đặc biệt ở cấp trung ương.

Nói tóm lại, làn sóng thứ hai đã thiết kế xã hội theo mô hình nhà máy sản xuất hàng loạt, sản xuất để tiêu thụ. Giáo dục, thông tin đều theo hướng đại chúng hoá; con người trong xã hội tôn trọng kỷ luật lao động. Làn sóng thứ hai đã thị trường hoá thế giới, không một quốc gia hoặc nền văn minh nào khép kín số phận khi thị trường truyền bá niềm tin với động cơ kinh tế là động lực chính của cuộc sống con người. Nó nuôi dưỡng quan điểm cuộc sống là các hợp đồng: “Hợp đồng sinh - dưỡng”, “Hợp đồng hôn nhân”, “Hợp đồng giáo dục”, “Hợp đồng xã hội”,... [22].

3.3 Cách mạng công nghiệp lần thứ ba (1954-2014)

3.3.1 Bối cảnh ra đời

Cuộc cách mạng trong công nghệ thông tin là hiện tượng đặc biệt trong sự phát triển của xã hội loài người ở thời điểm giữa hai thiên niên kỷ này. Cuộc cách mạng này tạo ra xã hội thông tin, xã hội hậu công nghiệp... [14]. Khi các tiến bộ về hạ tầng điện tử, máy tính và số hoá được xúc tác bởi sự phát triển của chất bán dẫn, siêu máy tính (thập niên 1960), máy tính cá nhân (thập niên 1970 và 1980) và Internet (thập niên 1990). Năm 1997, khi cuộc khủng hoảng tài chính châu Á nổ ra là bước đánh dấu giai đoạn thứ ba kết thúc. Đặc biệt với phát minh của công nghệ thông tin giữ vai trò chủ chốt trong sự phát triển của xã hội loài người đã thay đổi về chất. Công nghệ thông tin là một tổ hợp bao gồm máy tính điện tử, truyền thông đa phương tiện, mạng toàn cầu... Với cuộc cách mạng trong công nghệ thông tin, con người đang bước vào thời đại thông tin hay kỷ nguyên số. Nền sản xuất vật chất trong thời đại thông tin dựa chủ yếu vào tự động hoá, thông tin và tri thức. Hiện tượng công nghệ mới này tác động mạnh mẽ đến mọi mặt của đời sống xã hội, từ hoạt động sản xuất vật chất đến tinh thần, cá nhân đến xã hội, kinh tế đến chính trị, văn hoá của con người. Hiện thực này dẫn đến sự xuất hiện quan điểm lạc quan cho rằng, loài người đang chuyển sang một kiểu xã hội mới - xã hội tri thức hay xã hội hậu tư bản với những viễn cảnh rất tốt đẹp. Đó là vào năm 1956, năm đầu tiên ở Hoa Kỳ số nhân viên mặc “áo cổ trắng” và nhân viên dịch vụ đã vượt về số lượng so với nhân viên mặc “áo cổ xanh”. Đó là chỉ báo sớm của nền kinh tế “ống khói” làn sóng thứ hai đang lu mờ dần và nền kinh tế mới mẻ làn sóng thứ ba bắt đầu ra đời. Alvin Toffler khẳng định: “Đây cũng là thập niên chứng kiến sử dụng rộng rãi máy tính điện tử, đi lại bằng máy bay phản lực thương mại, viên thuốc tránh thai và nhiều cách tân tác động mạnh khác”. Biểu tượng của làn sóng thứ ba là chiếc máy vi tính. Mô tả, phác họa, dự báo về làn sóng thứ ba, Alvin Toffler tập trung vào những vấn đề nổi bật bao gồm thông tin, cách thức tổ chức sản xuất, ứng xử của con người cũng như biểu hiện quyền lực chính trị.



Hình 2.10: Những thành tựu của cuộc cách mạng công nghiệp thứ ba

Theo A.Toffler, thế giới hiện nay ngày càng thể hiện rõ hơn sự hiện diện của một làn sóng mới được gọi là *làn sóng thứ ba*. Song sự thay thế này cũng lại trải qua những đấu tranh quyết liệt, thậm chí còn gay gắt hơn khi làn sóng văn minh thứ hai thay thế cho làn sóng văn minh thứ nhất. Nền văn minh của *làn sóng thứ hai* đã đưa nhân loại tiến đến một bước phát triển cao nhưng mặt khác cũng đang tạo ra khủng hoảng mới mang tính toàn cầu: môi trường sinh thái bị đe dọa, ô nhiễm đại dương và không khí, tầng ozon bị phá thủng, nguồn năng lượng lấy từ lòng đất ngày càng cạn kiệt, bệnh AIDS đã trở thành hiểm họa của loài người. Phong trào đòi ly khai, chiến tranh tôn giáo sắc tộc ngày càng sâu sắc. Khoảng cách giàu - nghèo ngày càng lớn. Tâm lý con người bị ức chế, gia đình tan vỡ, tệ nạn xã hội tràn lan, tỷ lệ người không tìm thấy lẽ sống gia tăng,... Tất cả hiện tượng xã hội nêu trên thoạt nhìn có vẻ phức tạp nhưng theo A.Toffler có chung nguồn gốc lúc nền văn minh công nghiệp đã đi vào giai đoạn bế tắc. Khi nền sản xuất dựa trên cơ sở điện cơ khí không còn phù hợp đòi hỏi sự chuyển giao công nghệ mới của nền văn minh hậu công nghiệp và kéo theo đó là hàng loạt những thay đổi khác: *“Làn sóng thứ ba với lối sống mới thực sự dựa vào các nguồn năng lượng đa dạng đổi mới áp dụng vào phương pháp sản xuất làm cho các đường lối tập hợp xí nghiệp trở nên lỗi thời: vào những gia đình mới phi hạt nhân; vào thể chế mới là ngôi nhà điện tử và vào những trường học và công ty của tương lai thay đổi triệt để. Nền văn minh viết một bộ luật mới về hành vi và đưa chúng ta vượt qua tiêu chuẩn hoá, đồng bộ hoá và tập trung hoá, vượt qua sự tập trung năng lượng tiền tệ và quyền lực”*.

A.Toffler đã phân tích đặc trưng của nền văn minh hậu công nghiệp bắt đầu trên các mặt công nghệ xã hội và tâm lý cá nhân. Xuất phát từ nền công nghiệp mới dựa trên cơ sở nguồn năng lượng tái sinh, vừa hạn chế được nguồn năng lượng và vừa hạn chế được mức độ ô nhiễm môi trường. Điện tử và máy tính ngày càng đem lại những biến đổi lớn về diện mạo với nhiều ngành sản xuất hiện đại: Công nghiệp nghiên cứu và khai thác đại dương triển vọng, công nghệ gen với thành quả của di truyền học đã cho phép loài người bước vào ngưỡng cửa của lĩnh vực chế tạo ra “vật liệu sống”. Từ lĩnh vực y học - phòng, chữa bệnh hay cải tiến giống nòi, cho đến lĩnh vực sản xuất lương thực, hay các hợp chất nâng cao chất lượng cuộc sống, công nghệ di truyền cũng đã đem lại kết quả đặc sắc. Trong *làn sóng thứ ba*, vấn đề nổi trội là phi đại chúng hoá. Với nền văn minh công nghiệp của làn sóng thứ hai, mục tiêu phấn đấu là sản xuất hàng loạt để bán; còn trong làn sóng thứ ba sản xuất thay đổi theo hướng “nhỏ trong lớn” để đáp ứng nhu cầu tiêu thụ từng người, từng nhóm người với mục tiêu cụ thể trong xã hội. Sản xuất và tiêu thụ dần dần khắc phục được hiện tượng phân tách, sản xuất linh hoạt và năng động hơn khi vừa để dùng vừa để bán. Sản xuất trước đây chỉ trong nhà máy, nay chuyển về từng gia đình trong “ngôi nhà điện tử”, bởi không yêu cầu 100% lực lượng sản xuất phải có mặt tại công xưởng, mà ở một số nước phát triển như Mỹ, Nhật, nhiều cơ sở sản xuất lớn đã cho phép từ 35-50% nhân công làm việc tại “ngôi nhà điện tử”. Khi đó toàn bộ hoạt động của cuộc sống, từ cấu trúc của gia đình, quy trình nuôi dưỡng giáo dục trẻ, sự hình thành cá tính của trẻ em, mạng lưới xã hội, cộng đồng.... đến toàn bộ hệ thống sở hữu - quyền lực cũng sẽ thay đổi theo.

Nhiều khái niệm trước đây đã được làn sóng thứ hai công nhận và thực hiện, nay lại cần tiếp tục xem xét. Ví dụ như, thời gian, không gian dường như giờ đây đã mất đi tính tuyệt đối mà chỉ còn là tương đối; hiệu suất, hiệu quả cũng được nhìn nhận lại. Đến nay, các nhà kinh tế học chỉ so sánh sự khác nhau khi sản xuất cùng một sản phẩm hoặc dịch vụ, họ ít khi so sánh hiệu suất nó trong khu vực B (sản xuất để bán) đối với hiệu suất tiêu thụ trong khu vực A (sản xuất để tự tiêu). Ngay những khái niệm như “thu nhập”, “phúc lợi”, “nghèo khổ” hoặc “thất nghiệp” cũng phải xem xét cho phù hợp khi xã hội thay đổi theo làn sóng thứ ba. Khi nói về cuộc “siêu đấu tranh” cho một nền văn minh mới trong tương lai, Alvin Toffler đã nêu rõ: *“Một nền văn minh mới đang xuất hiện trong cuộc sống chúng ta... Nền văn minh mới ấy mang đến phong cách gia đình mới; cách làm việc, yêu đương và sống biến đổi; nền kinh tế mới và đã mang đến hệ ý thức thay đổi. Hôm nay, những mảng của nền văn minh mới ấy vẫn đang tồn tại. Có hàng triệu người đã chuyển cuộc sống theo nhịp điệu của ngày mai. Còn những người khác, khiếp sợ đang tháo chạy tuyệt vọng và đang cố khôi phục lại thế giới đã sinh ra họ đang chết dần”*. Làn sóng văn minh thứ ba với nền kinh tế tri thức cũng kéo theo biến động không nhỏ đối với cuộc sống con người và tạo nên kiểu văn hoá tổ chức và hoạt động xã hội hoàn toàn khác, không giống như các “design được lặp đi lặp lại” trước đây. Biểu hiện rõ nét nhất là ảnh hưởng của “ngôi nhà điện tử” đến hoạt động cộng đồng, tâm lý cá thể, phương thức lao động đến môi trường và nhiều vấn đề kinh tế khác với các dẫn chứng sau đây:

Trước hết là ảnh hưởng đến hoạt động cộng đồng: Ở các nước như Mỹ, Anh và Nhật; nhiều tư bản trong lĩnh vực công nghệ cao bước đầu triển khai phương thức sản xuất tại “ngôi nhà điện tử”, trong “cabinet” tại nhà. Với cách làm việc như vậy, nhân viên giảm được di chuyển cơ học bắt buộc, tránh được stress do ồn ào, khoảng cách và ảnh hưởng của ô nhiễm. Mặt khác, những cơn lốc tinh thần đang nổi lên dữ dội ở nhiều quốc gia. Chủ tịch Ủy ban sức khoẻ tâm thần tại Washington thông báo: *“Khoảng 1/4 tổng số công dân nước Mỹ mắc những hình thức của stress trầm trọng về xúc cảm và hầu như không có gia đình nào ở nước Mỹ lại không có người mắc một hiện tượng hỗn loạn về tâm thần”*. Do hoạt động cá nhân tăng cường dẫn đến hoạt động cộng đồng lại giảm sút, quan hệ cũng trở nên thiếu chặt chẽ hơn. Trong khi, *yêu cầu của nền văn minh đang đến là cần tạo ra đời sống cảm xúc hoàn hảo và bầu khí quyển tâm lý lành mạnh, thỏa mãn được ba nhu cầu của cá nhân về cộng đồng, cấu trúc và ý nghĩa*.

Về tâm lý cá nhân: Khi làm việc tại nhà với các hoạt động trí óc, nhân viên có điều kiện chủ động sắp xếp công việc, tiết kiệm thời gian, độc lập trong tư duy sáng tạo. Nhờ đó tăng cường được vai trò và trách nhiệm cá nhân. Mặt khác, khi con người đã quen với nếp làm việc chủ động và ít có sự phối hợp với các đồng nghiệp; tính kỷ luật lao động cũng đồng thời giảm sút, khác hẳn so với phương thức sản xuất dây chuyền trước đây. Kết quả trở nên khủng khiếp hơn là khi con người dừng làm việc, họ sẽ cảm thấy trống trải và rất cô đơn. ***Từ đặc thù công việc dẫn đến phương thức quản trị nhân sự và tổ chức lao động cũng trở nên linh hoạt hơn.*** NQT không đánh giá hiệu quả lao động bằng số giờ làm việc mà đánh giá bằng số lượng và chất lượng tạo ra. Ngay cả NQT cũng vẫn tổ chức và điều khiển công việc mọi nơi mọi lúc, không cần đến một sự giám sát chặt chẽ. Tuy nhiên, phương thức hoạt động này chỉ có được hiệu quả cao khi nhân viên đạt trình độ tự giác cao, có cấu trúc gia đình và chế độ sinh hoạt đặc thù. Khảo sát một số DN phần mềm Hàn Quốc cho thấy: *“Mặc dù, người Hàn Quốc có kỷ luật lao động cao; song chủ DN vẫn tâm đắc với sản xuất tập trung với mục đích đáp ứng nhu cầu cung cấp sản phẩm, điều chỉnh thiết kế cũng như đảm bảo bí mật công nghệ”*.

Về môi trường: Khi những di chuyển bắt buộc của nhân viên giảm thiểu với hệ thống giao thông cũng bớt căng thẳng và môi trường được cải tiến. Hệ thống ngôi nhà điện tử sẽ phân tán nhu cầu năng lượng tập trung. Con người sẽ tận dụng được nhiều hơn năng lượng tự nhiên như mặt trời, gió và các năng lượng khác. Qua đó hạn chế dùng nhiên liệu gây ô nhiễm lớn cho môi trường.

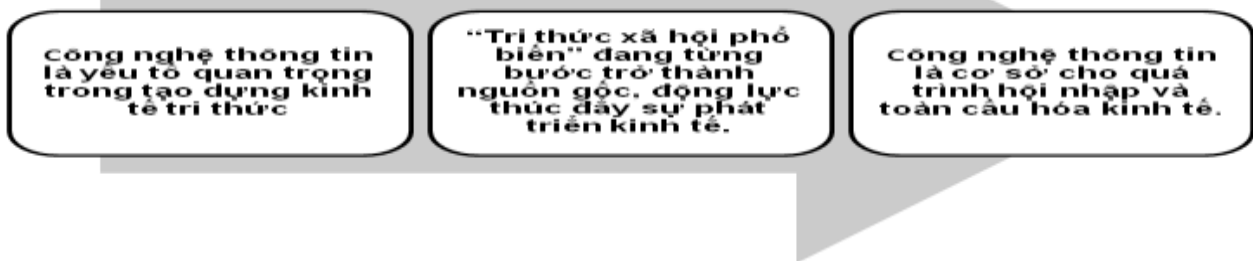
Về kinh tế: Khi cuộc sống lao động quá bận rộn, con người thấy nhu cầu di chuyển hay phương tiện đi lại sẽ là vấn đề cấp thiết đặt ra. Lao động trí óc không đòi hỏi nguồn năng lượng như sản xuất công nghiệp là điện năng với một công suất không lớn. Trong bối cảnh đó, nhu cầu sản phẩm của

một số ngành công nghiệp nặng như khai thác dầu mỏ, sản xuất ô tô giảm hơn; nhưng ngược lại ngành công nghệ cao như điện tử, viễn thông lại phát triển mạnh, trở thành xương sống của nền kinh tế. Trong xã hội với phương thức sản xuất mới, nhân viên khi sử dụng các thiết bị thông minh có nghĩa là họ đã sở hữu các phương tiện sản xuất dẫn đến quan hệ sản xuất mới ra đời. Trên cơ sở của nền kinh tế phi đại chúng, con người có ý thức ngày càng cao về thời gian, hình thức và hiệu quả công việc, tạo nên giá trị vật chất và tinh thần mới trong cuộc sống. Khi ngay cả gia đình với tư cách là tế bào xã hội cũng có nguy cơ tan vỡ, ràng buộc hôn nhân cũng chỉ được xem như kết bạn đồng hành, với sự chia sẻ thâm kín về tâm sinh lý và cùng hỗ trợ nhau trong cuộc sống. Trong bối cảnh đó, đạo đức thị trường trở nên chiếm ưu thế dưới ảnh hưởng của chủ nghĩa cá nhân. Từ đó trở thành tiêu chí phân loại các nhóm người khác nhau trong cộng đồng theo mức độ sở hữu của cải. Ngoài ra, đạo đức tiêu dùng sẽ nhìn nhận và đánh giá con người theo kết quả làm ra hay quyền sở hữu.

Khi mọi tầng lớp xã hội tiếp cận với sản xuất và tiêu dùng đòi hỏi thông tin quảng cáo phát triển đến mức đại chúng hoá. Nhờ phát minh khoa học cùng với cơ sở sản xuất tạo ra các phương tiện thông tin hiện đại, được cộng hưởng bởi nhu cầu xã hội vươn đến điều tốt và giá cả hợp lý. Tuy nhiên, trong thông tin qua truyền hình và sách báo chỉ có ngôn ngữ của một số quốc gia có nền kinh tế phát triển như tiếng Anh, tiếng Pháp, tiếng Đức... sẽ trở nên chiếm ưu thế hơn. Trong khi đó, nhiều ngôn ngữ mẹ đẻ của các dân tộc chậm phát triển hơn lại bị rơi vào tình trạng suy thoái, thậm chí có nguy cơ diệt vong. Nhịp sống thay đổi sẽ ảnh hưởng đến đời sống văn hoá và nghệ thuật. Nền văn hoá tự nó đang bị phi tiêu chuẩn hoá. Con người giàu có và được giáo dục nhiều hơn, họ đối diện với nhiều khả năng chọn lựa trong cuộc sống nên họ từ chối mọi hình thức đại chúng hoá. Nhịp sống mới và cá nhân hoá trong công việc, tiêu dùng thực hiện được nhờ công nghệ điện tử hiện đại. Máy vi tính và điện thoại di động giúp các tổ chức và cá nhân thực hiện công việc với thời gian linh hoạt, ghi lại hình ảnh, âm thanh bất kỳ lúc nào họ muốn,... Khi thay đổi cấu trúc của xã hội, gia đình con người cũng cần vận động để thích nghi. *Làn sóng thứ ba* không tạo ra một thể hệ con người mới, mà là một lớp người với tính cách xã hội mới, trong đó có nhiều mẫu người được đa dạng hoá với tiềm năng phát triển riêng, đặc trưng đối với các nhóm nghề nghiệp và nhu cầu xã hội. Tính cách của con người trong *Làn sóng thứ ba* được hình thành từ sự thôi thúc nội tâm dưới ảnh hưởng của nhiều trào lưu xã hội. Họ là những người tràn đầy nhiệt huyết và trách nhiệm, với mục tiêu cuộc sống thiết thực nhưng cũng dám đối mặt với rủi ro và biết chấp nhận. Họ có khả năng xử lý hiệu quả trong phối hợp nhóm khi làm việc; họ linh hoạt thích nghi với tình huống thay đổi và hòa nhập dễ dàng.

*Nói như vậy, A.Toffler hoài nghi: Liệu sự thay đổi của công nghệ và các cuộc nổi dậy của xã hội có phải là sự kết thúc của tình bạn, tình yêu, sự cam kết, tinh thần cộng đồng và sự quan tâm, chăm sóc lẫn nhau hay không? Trước những thách thức của một nền văn minh mới đang đến gần, A.Toffler đề xuất giải pháp nhằm xây dựng bầu khí quyển tâm lý lành mạnh với những tính cách xã hội và giá trị cộng đồng mới, đó là: dùng cảm tấn công và nỗ lực giảm thiểu sự cô đơn trong xã hội hiện đại, tăng cường giao tiếp cộng đồng từ xa bằng nhiều hình thức truyền thông, điều chỉnh sinh kế cho phù hợp với điều kiện mới, tái thiết lại cấu trúc phù hợp của cuộc sống, lành mạnh hoá các hoạt động văn hoá, tín ngưỡng với mục tiêu xây dựng một môi trường văn hoá hòa bình và cùng phát triển. A.Toffler đã tìm cách giải thích về bản chất của các giai đoạn phát triển và sự vận động của cuộc sống theo quy luật tồn tại của nó. Qua phân tích các mặt sóng xã hội ông đã chỉ ra tiềm năng hấp dẫn của Làn sóng thứ ba, chia sẻ cả bản khoăn và tự lý giải: "... Đột nhiên chúng ta phát hiện ra bản thân với điều kiện, dù có gây nên nguy hiểm lớn nhất nhưng cũng đồng thời mở ra tiềm lực mới hấp dẫn. Làn sóng thứ ba sẽ chỉ cho chúng ta tiềm lực mới đó". Xét về mặt thể giới quan triết học, quan điểm của tác giả có nhiều điểm cần thiết được tranh luận và làm rõ. Song triển vọng của một nền văn minh mới, khi *Làn sóng thứ ba* đã thực sự chín muồi, được sáng tạo bởi trí tuệ của nhân viên thực thụ - xứng đáng được gọi là nền văn minh tri thức hay nền văn minh con người [22].*

3.3.2 Vai trò của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba



Hình 2.11: Vai trò của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba

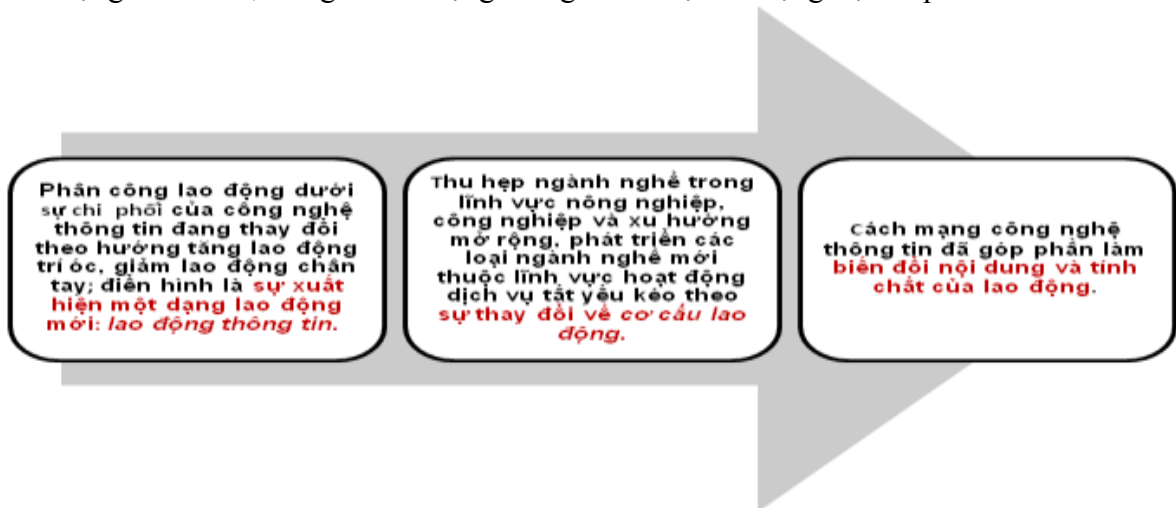
- Thứ nhất, *công nghệ thông tin là yếu tố quan trọng trong tạo dựng kinh tế tri thức*. Tin học hoá là khả năng ứng dụng công nghệ thông tin vào đời sống xã hội. Công nghệ thông tin đóng vai trò quan trọng trong hệ thống công nghệ cao, hình thành cột trụ của kinh tế tri thức gồm: công nghệ sinh học, công nghệ năng lượng mới, công nghệ vật liệu mới và công nghệ thông tin. Nhờ tính chất đặc biệt này, công nghệ thông tin vừa là tác nhân gắn kết các công nghệ vừa là động lực phát triển. Muốn bước vào kinh tế tri thức cần chú trọng đến phát triển cơ sở hạ tầng thông tin và thậm chí cả ngành công nghiệp thông tin. Bởi vậy, nếu không có công nghệ thông tin cũng không thể có kinh tế tri thức.
- Thứ hai, *công nghệ thông tin là yếu tố phát huy vai trò ngày càng cao của tri thức*. “Tri thức xã hội phổ biến” đang từng bước trở thành nguồn gốc, động lực thúc đẩy sự phát triển kinh tế. Trong kinh tế tri thức, các quá trình sản xuất chủ yếu dựa vào trí tuệ, tri thức. Các yếu tố này của con người được xem là nguồn tài nguyên vô tận, có khả năng tái tạo, không bị cạn kiệt qua khai thác như các nguồn tài nguyên thiên nhiên khác. Do vậy, càng có nhiều tri thức càng tạo ra được nhiều ý tưởng mới. Dưới tác động của công nghệ thông tin, tri thức của nhân loại đang không ngừng gia tăng. Tri thức tác động mạnh mẽ và trực tiếp đến lực lượng sản xuất, làm cho phân chi phí vật chất của lực lượng sản xuất được kết tinh trong các sản phẩm hàng hoá ngày càng giảm, còn phân chi phí phi vật chất ngày càng tăng. Dưới tác động của Internet, tri thức ngày càng mang tính xã hội hoá cao độ. Tính quốc tế hoá và đại chúng hoá của Internet đang làm giảm sự độc quyền về tri thức. Ngày nay, tri thức không còn là độc quyền sở hữu của nhà nghiên cứu, chuyên gia kỹ thuật hay ông chủ tư bản nữa. Khi đã được xã hội hoá nhờ công nghệ thông tin, tri thức được phổ biến đến đông đảo quần chúng cả về quy mô lẫn tốc độ. Nhờ đó đưa các phát minh khoa học, sáng chế công nghệ vào quá trình sản xuất nhanh nhất. Nếu như trong lịch sử, quãng đường từ phòng thí nghiệm đến sản xuất là cả một quá trình lâu dài. Ngày nay, khoảng cách này đang không ngừng được rút ngắn tới đa. Chính điều đó đang tạo ra động lực cho lực lượng sản xuất phát triển trên quy mô quốc tế, thúc đẩy xu thế *toàn cầu hoá*.
- Thứ ba, *công nghệ thông tin là cơ sở cho quá trình hội nhập và toàn cầu hóa kinh tế*. Về mặt kỹ thuật, các kỹ nguyên toàn cầu hoá trước đây dựa trên giá vận chuyển giảm nhờ phát minh ra đường sắt, xe hơi, tàu hoả và tàu thủy chạy bằng hơi nước. Nhờ phương tiện đó, con người đến được nhiều nơi nhanh và chi phí rẻ hơn. Toàn cầu hoá dựa trên giá cước viễn thông ngày càng giảm nhờ phát minh của công nghệ thông tin như bộ vi xử lý, vệ tinh viễn thông, cáp quang và đặc biệt là Internet. Những công nghệ này kết nối thế giới ngày càng nhanh chóng và chặt chẽ hơn. Sử dụng sản phẩm của công nghệ thông tin, các nước đang phát triển không chỉ bán nguyên liệu thô cho các nước phát triển và nhập về những sản phẩm hoàn chỉnh mà còn trở thành các nhà sản xuất lớn. Nhờ phương tiện, thiết bị thông tin hay thông tin về hội nghị từ xa..., những nước đang phát triển có cơ hội trở thành nhà tiếp thị ở các quốc gia khác nhau, song vẫn thống nhất được với nhau. Ngày nay, máy tính và viễn thông giá rẻ giúp cung

ứng và trao đổi dịch vụ như tư vấn sức khỏe, viết phần mềm, xử lý thông tin... trên phạm vi toàn cầu. Nếu toàn cầu hoá trước đây chủ yếu dựa trên yếu tố thương mại; toàn cầu hoá dựa trên cơ sở thương mại mà điển hình là mạng Internet với nền tảng sản xuất với sự chuyên môn hoá và phi chuyên môn hoá cao độ. Trong lĩnh vực tiêu dùng, người ta quan tâm nhiều đến các sản phẩm mang nhãn hiệu của các hãng nổi tiếng chẳng hạn sản phẩm điện tử viễn thông, điện lạnh của các hãng Nokia, Samsung, Philip, Electrolux... và hàng loạt các nhãn hiệu khác, chứ không quan tâm nhiều đến sản phẩm đó được sản xuất tại quốc gia nào như Hồng Kông, Singapo, Thái Lan, Mỹ hay Trung Quốc. Trên thực tế, mỗi bộ phận của sản phẩm được sản xuất tại những quốc gia khác nhau, nhưng thành phẩm lại được lắp ráp tại một quốc gia khác. Chất lượng hàng hoá mang quy chuẩn quốc tế. Đó là một yêu cầu nhưng cũng là một thực tế cho thấy tính quốc tế hoá, toàn cầu hoá cao độ của sản phẩm và sản xuất.

3.3.3 Tác động của cuộc cách mạng lần thứ ba đến các yếu tố của lực lượng sản xuất

Sự phát triển mạnh mẽ của lực lượng sản xuất dưới tác động của công nghệ thông tin đang tạo ra biến đổi to lớn trong *phân công lao động xã hội*, cụ thể là:

- Phân công lao động dưới sự chi phối của công nghệ thông tin đang thay đổi theo hướng tăng lao động trí óc, giảm lao động chân tay; điển hình là sự xuất hiện một dạng lao động mới: *lao động thông tin*. Đây là loại lao động liên quan trực tiếp đến thông tin, đến các quy trình như đầu vào, đầu ra, xử lý thông tin. Nhân viên trong lĩnh vực này rất đa dạng, đa ngành nghề; họ là nhân viên văn phòng, người lập trình, chuyên gia, kỹ sư, nhà nghiên cứu, doanh nhân, nhà phân tích,... Nhiệm vụ của họ là sản xuất, xử lý, trao đổi thông tin, cung cấp cơ sở cho ra quyết định. Đòi hỏi đối với lao động thông tin không chỉ nắm vững thao tác mà còn có khả năng thích ứng và sáng tạo với thay đổi liên tục nhằm thu được hiệu quả tối đa. Như vậy, phân công lao động trong nền kinh tế mới không còn phụ thuộc chủ yếu vào tài nguyên thiên nhiên, ngành nghề được đào tạo, nguồn lao động dồi dào hay lượng tư bản lớn như trước đây. Thay vào đó dựa nhiều hơn vào lực lượng lao động có năng lực sáng tạo, khả năng vận dụng kiến thức; trong đó lao động thông tin là loại lao động trực tiếp sản xuất ra tri thức.



Hình 2.12: Tác động của cuộc cách mạng lần thứ ba đến lực lượng sản xuất

- Đi kèm với sự xuất hiện của lao động thông tin là sự biến đổi nhanh chóng trong cơ cấu ngành nghề của nền kinh tế. Thu hẹp ngành nghề trong lĩnh vực nông nghiệp, công nghiệp và xu hướng mở rộng, phát triển các loại ngành nghề mới thuộc lĩnh vực hoạt động dịch vụ tất yếu kéo theo sự thay đổi về *cơ cấu lao động*. Số lao động trong các lĩnh vực có liên quan đến thông tin và xử lý thông tin tăng nhanh; đặc biệt trong các lĩnh vực phần mềm máy tính, nghiên cứu triển khai, phân tích, đo lường, giáo dục - đào tạo và hàng loạt các ngành khác. Cơ cấu lao động biến đổi theo hướng tăng đội ngũ lao động chất xám. Vai trò của người điều hành sản xuất trở nên hết sức quan trọng, quyết định sự thành bại của các tổ chức. Như vậy,

lợi ích to lớn như thúc đẩy nền kinh tế phát triển vượt bậc, tạo ra của cải vật chất ngày càng nhiều, tạo cơ hội có việc làm mới với đòi hỏi khắt khe về năng lực và kỹ năng lao động.

- Cuộc cách mạng khoa học và công nghệ với nòng cốt là cách mạng công nghệ thông tin đã góp phần làm biến đổi nội dung và tính chất của lao động. *Về nội dung*, lao động đang chuyển dần từ lao động thủ công, lao động cơ khí sang lao động thông tin, lao động trí tuệ. *Về tính chất*, lao động đang biến đổi theo hướng ngày càng mang tính xã hội hoá sâu sắc. Lao động được xã hội hoá thể hiện ở tổ chức sản xuất trực tiếp giữa các đơn vị sản xuất diễn ra trên một quy mô lớn với sự phân công lao động vừa đảm bảo khả năng chuyên môn hoá, vừa có khả năng phi chuyên môn hoá rộng rãi. Sự biến đổi nội dung và tính chất của lao động dưới tác động của cuộc cách mạng trong công nghệ thông tin đặt ra một câu hỏi phải chăng bản chất của lao động đang có sự thay đổi? Trong các nền sản xuất dựa trên chế độ sở hữu tư nhân về tư liệu sản xuất, lao động là một sự bắt buộc, bị thúc bách bởi nhu cầu bên ngoài lao động và trở thành “lao động bị tha hoá”. Ngày nay, với sự thay đổi nội dung, tính chất và hy vọng lao động không còn là một thứ nô dịch, đang dần trở về đúng với bản chất đích thực tức là lao động đã thực sự trở thành một nhu cầu, là hoạt động tự do và sáng tạo của con người. Công nghệ thông tin đã và đang tạo tiền đề thay đổi vị trí, chức năng của con người trong quá trình sản xuất. Với sự phát triển của công nghệ thông tin, nhiều chức năng mà con người trực tiếp đảm nhận trong chu trình sản xuất trước đây được chuyển giao dần cho máy móc. Điều này đã giúp con người giảm thiểu thời gian cho các hoạt động vật chất và dành nhiều thời gian hơn cho các hoạt động tinh thần, sáng tạo và hưởng thụ. Con người không còn bị cột chặt vào guồng máy sản xuất như trong nền kinh tế công nghiệp, mà họ được tự do hơn trong các hoạt động. Công nghệ thông tin cùng các công nghệ khác đang góp phần tạo ra một hệ thống “khoa học - kỹ thuật - sản xuất” thống nhất. Với hệ thống này, lao động ngày càng mang nhiều nội dung khoa học, trí tuệ và sáng tạo.

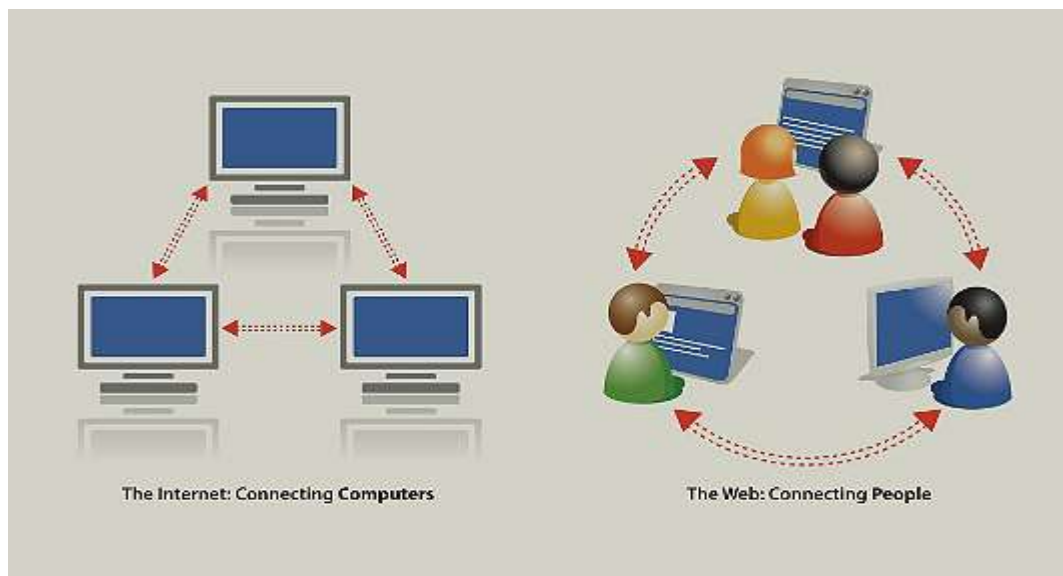
3.3.4 Lợi ích của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba

Tầm ảnh hưởng to lớn của công nghệ thông tin so với những công nghệ mà con người đã từng sáng tạo ra trong lịch sử. Đó là phát minh hoàn toàn mới đối với lưu giữ, xử lý, chuyển tải thông tin trong tất cả hoạt động xã hội. Yếu tố cốt lõi tạo nên hiện tượng đột biến công nghệ này là sự ra đời của công nghệ thông tin; đặc biệt là máy tính điện tử. Đây là tâm điểm, then chốt quyết định diện mạo của công nghệ hiện đại. Công nghệ thông tin là loại công nghệ sáng tạo ra thiết bị kỹ thuật như máy tính điện tử, điện thoại di động, vô tuyến truyền hình, cáp quang,... Đi kèm với các thiết bị này là giải pháp kỹ thuật cho phép con người làm việc trực tiếp với thông tin. Sự khác biệt về chất của công nghệ thông tin so với các công nghệ mà con người đã từng sáng tạo ra trước đó là đầu vào, đầu ra và quá trình xử lý là *thông tin, tri thức*. Nếu các công nghệ trước đây chỉ dừng ở tiết kiệm sức lực vật chất, cơ bắp của con người hay tăng cường hiệu quả sử dụng các nguồn năng lượng là tài nguyên thiên nhiên, tài nguyên vật chất; trong đó, công nghệ thông tin là loại công nghệ hiện thực hóa thay thế một phần chức năng của bộ não người. Với công nghệ thông tin, trí năng (nguồn năng lượng trí tuệ - tri thức) trở thành *nguồn năng lượng chủ yếu của công nghệ*. Các phương tiện kỹ thuật thông tin góp phần thay thế lao động chân tay bằng lao động trí óc. Nói cách khác, công nghệ thông tin hướng vào khai thác nguồn tài nguyên trí tuệ. Lĩnh vực đầu tiên chịu sự tác động trực tiếp của cuộc cách mạng công nghệ thông tin là lĩnh vực sản xuất vật chất, mà tâm điểm là sự biến đổi của lực lượng sản xuất dưới tiến bộ khoa học. Cuộc cách mạng công nghệ thông tin không chỉ đụng đến các chức năng thể lực, mà tác động đến các chức năng trí lực của con người. Tầm ảnh hưởng rộng lớn của công nghệ thông tin nằm ở *khả năng tin học hoá*, tức là khả năng xâm nhập vào mọi ngành công nghệ khác. Công nghệ thông tin tạo thành cầu nối, sợi dây liên kết các công nghệ, kết nối các khâu, các quá trình của hoạt động sản xuất. Chính nhờ đặc thù này, công nghệ thông tin đã nhanh chóng trở thành chiếc chìa khóa đưa tri thức khoa học, công nghệ hiện đại trở thành “lực lượng sản xuất trực tiếp”. Tri thức khoa học trở thành lực lượng sản xuất trực tiếp thông qua công nghệ mang ý nghĩa đặc biệt trong sự phát triển con người và xã hội. Nó khiến cho quá trình sản xuất ra của cải vật

chất và tinh thần thống nhất, hòa quyện và bổ sung cho nhau. Trên thực tế, sản phẩm công nghệ ngày nay đã chứa đựng một hàm lượng trí tuệ lớn. Chúng không chỉ đơn thuần là giá trị sức lao động cơ bắp được kết tinh trong sản phẩm, mà chủ yếu và trước hết là các giá trị sức lao động tinh thần, trí tuệ. Các dấu ấn tinh thần in đậm vào sản phẩm vật chất. Hiện nay, cán cân giữa chi phí vật chất và tinh thần cho một sản phẩm đang diễn ra theo hướng giảm hàm lượng vật chất, tăng hàm lượng tinh thần (trí tuệ).

3.3.5 Sự khác biệt giữa Internet và Web

Internet là một bộ sưu tập lớn của mạng và máy tính (thiết bị khác): Internet được đặt tên cho “kết nối mạng máy tính”. Internet là sự kết hợp phần cứng khổng lồ của hàng triệu cá nhân, DN, và các máy tính của tổ chức chính phủ... Internet bắt đầu vào năm 1960 với tên gọi ban đầu “ARPAnet”. ARPAnet là thí nghiệm trong quân đội Mỹ để duy trì thông tin liên lạc. Qua thời gian, ARPAnet đã triển khai trong lĩnh vực dân sự, kết nối máy tính lớn các trường đại học cho mục đích học tập. Khi máy tính cá nhân đã trở thành xu hướng trong những năm 1980 và 1990, Internet đã tăng trưởng theo cấp số nhân khi nhiều người dùng cắm máy tính của họ vào mạng lưới khổng lồ này. Ngày nay, Internet đã trở thành một mạng nhện của hàng triệu cá nhân, DN, chính phủ, tất cả các kết nối bằng cáp và tín hiệu không dây. Không có người duy nhất sở hữu Internet. Không một chính phủ duy nhất có thẩm quyền đối với hoạt động này. Internet được xem là “*mạng lưới khổng lồ*”. Thực chất là cầu nối giữa hàng triệu mạng máy tính nhỏ hơn nằm rải rác trên toàn cầu. Các mạng lưới này được kết nối với nhau bằng các loại cáp trên mặt đất, cáp ngầm, liên kết vệ tinh, ... Internet là một phương tiện sử dụng miễn phí. Internet là các thùng chứa cho đến hiện tại vẫn là vô tận. Web là một phần chứa trong nó. Internet được dùng phổ biến hàng ngày và họ viết tắt là “*Net*” và “*Web*” và sau đó trao đổi các từ thay thế cho nhau. Tuy nhiên, hiểu chính xác Net là một nhà hàng và Web là món ăn phổ biến nhất trong nhà hàng đó. Từ “Internet” đề cập đến tất cả cơ sở hạ tầng phần cứng hiện tại trong hệ thống mạng. Phần cứng này bao gồm hệ thống máy tính, router, dây cáp, bridges, máy chủ, các tháp di động, vệ tinh và các phần khác. Tất cả các phần của phần cứng hoạt động theo giao thức Internet Protocol (IP). Các thiết bị máy tính khác nhau trên Internet được xác định bởi địa chỉ IP của chúng.



Hình 2.13: Sự khác biệt giữa Internet và Web

Web là một bộ sưu tập lớn của trang HTML trên Internet: World Wide Web, hoặc “Web”, là bộ sưu tập lớn của các trang kỹ thuật số gồm phần mềm tập hợp con của Internet dành riêng cho nội dung phát sóng trong hình thức các trang HTML.

Bảng 2.5: So sánh sự khác nhau giữa Internet và www [7]

STT	Internet	www
1	Internet có nguồn gốc vào cuối năm 1960	Nhà khoa học Anh Tim Berners - Lee phát minh ra World Wide Web (www) năm 1989
2	Bản chất của Internet là phần cứng	Bản chất của www là phần mềm
3	Internet bao gồm máy tính, router, dây cáp, bridges, máy chủ, các tháp di động, vệ tinh,....	www bao gồm các thông tin như văn bản, hình ảnh, âm thanh, video
4	Phiên bản đầu tiên của Internet được gọi là ARPANET	Ban đầu WWW được gọi là NSFNET
5	Internet hoạt động trên cơ sở các giao thức Internet Protocol (IP)	www hoạt động trên cơ sở của Hyper Text Transfer Protocol (http)
6	Internet độc lập, không phụ thuộc	www đòi hỏi Internet để tồn tại
7	Internet là cha đẻ của www	www là một tập hợp con của Internet. Ngoài việc hỗ trợ www, cơ sở hạ tầng phần cứng của Internet được sử dụng cho những phần khác (ví dụ FTP, SMTP)
8	Thiết bị máy tính được xác định bởi địa chỉ IP	Các mẫu thông tin được xác định bởi Uniform Resource Locator (URL)

Web được xem bằng cách sử dụng phần mềm gọi là trình duyệt web miễn phí. Ra đời năm 1989, các trang web dựa trên giao thức truyền siêu văn bản, cho phép mọi người đến bất kỳ trang web nào khác (siêu liên kết). Hiện nay, có hơn 65 tỷ trang web công cộng – một con số khủng lồ [18].

Tất cả văn bản, hình ảnh, âm thanh, video trực tuyến tạo thành www. Hầu hết thông tin này được truy cập thông qua trang web và chúng ta xác định trang web bằng tên miền của trang. Trong www hiện diện số lượng lớn thông tin có sẵn. Chỉ có một phần nhỏ của các thông tin này là có thể tìm kiếm thông qua công cụ tìm kiếm phổ biến như Google. Tuy nhiên, hầu hết các thông tin nằm trong Deep Web và Dark Web. www sử dụng giao thức http để truy cập thông tin từ các máy chủ khác nhau. Các trang web khác nhau có mối liên kết với nhau thông qua các hyperlink (siêu liên kết). Các trang web và thông tin khác nhau trên www được xác định bởi địa chỉ Uniform Resource Locator (URL) của trang web.

3.4 Cách mạng công nghiệp lần thứ tư (2015 – nay)

3.4.1 Bối cảnh ra đời

Ngày 20/01/2016, Diễn đàn kinh tế thế giới đã khai mạc với chủ đề “Làm chủ cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư” với sự tham dự của 2500 đại biểu từ hơn 100 quốc gia. Khái niệm Industry 4.0 hay là cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư lần đầu tiên được đề cập trong bản Kế hoạch hành động chiến lược công nghệ cao được chính phủ Đức thông qua vào năm 2012. Theo Klaus Schwab, Chủ tịch Diễn đàn Kinh tế Thế giới, Industry 4.0 (tiếng Đức là Industrie 4.0) hay Cuộc cách mạng công nghiệp thứ tư (FIR – The Fourth Industrial Revolution), là một thuật ngữ bao gồm một loạt các công nghệ tự động hóa hiện đại, trao đổi dữ liệu và chế tạo. FIR được định nghĩa là “một cụm thuật ngữ cho các công nghệ và khái niệm của tổ chức trong chuỗi giá trị” đi cùng với các hệ thống vật lý trong không gian ảo, Internet của vạn vật và Internet của các dịch vụ [2]. FIR tạo điều kiện thuận lợi hình thành các nhà máy thông minh. Trong các nhà máy này, hệ thống vật lý không gian ảo sẽ giám sát các quá trình vật lý, tạo ra một bản sao ảo của thế giới vật lý. Với Internet của vạn vật, các hệ thống vật lý không gian ảo này tương tác với nhau và với con người theo thời gian thực, thông qua Internet của các dịch vụ giúp người dùng được tham gia vào chuỗi giá trị.



Hình 2.14: Người khởi xướng và những yếu tố của Industrial 4.0

Ngày nay, chúng ta đang ở giai đoạn đầu của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. FIR đã bắt đầu vào thời điểm chuyển giao sang thế kỷ này và xây dựng dựa trên cuộc cách mạng số, đặc trưng bởi Internet ngày càng phổ biến và di động, bởi các cảm biến nhỏ và mạnh mẽ hơn với giá thành rẻ hơn, bởi trí tuệ nhân tạo và “học máy”. Công nghệ số với phần cứng máy tính, phần mềm và hệ thống mạng đang trở nên ngày càng phức tạp, được tích hợp nhiều hơn và đang làm biến đổi xã hội và nền kinh tế toàn cầu. Tại Đức, đã có những cuộc thảo luận về chủ đề “Industry 4.0”, một thuật ngữ được nêu ra tại Hội chợ Hannover vào năm 2011 để mô tả làm thế nào để tạo ra một cuộc cách mạng về mặt tổ chức của các chuỗi giá trị toàn cầu. Bằng cách kích hoạt các “nhà máy thông minh”, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư tạo ra thế giới mà các hệ thống ảo và vật lý của chuỗi sản xuất trên toàn cầu hợp tác với nhau một cách linh hoạt. Điều này cho phép tùy biến sản phẩm để phù hợp với KH và tạo ra các mô hình hoạt động mới. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư không chỉ là về máy móc, hệ thống thông minh và được kết nối, mà còn có phạm vi rộng lớn hơn nhiều.



Hình 2.15: Thực tế ảo và sản phẩm của trí tuệ nhân tạo

Đồng thời là các làn sóng của những đột phá xa hơn trong nhiều lĩnh vực khác nhau từ mã hóa chuỗi gen cho đến công nghệ nano, từ năng lượng tái tạo đến tính toán lượng tử. FIR là sự dung hợp của các công nghệ này và sự tương tác của chúng trên lĩnh vực vật lý, số và sinh học làm cho Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư về cơ bản khác với các cuộc cách mạng trước đó. Trong cuộc cách mạng này, công nghệ mới nổi và sự đổi mới trên diện rộng được khuếch tán nhanh và rộng rãi hơn so với những lần trước. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ hai chưa đến được với 17% dân số của thế giới, tức ước tính khoảng gần 1,3 tỷ người vẫn chưa tiếp cận với điện. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba vẫn chưa đến được với hơn nửa dân số thế giới, 4 tỷ người, phần lớn đang sống trong các nước đang phát triển, thiếu tiếp cận Internet.

3.4.2 Sự thay đổi sâu sắc và hệ thống của cuộc cách mạng lần thứ tư

Quy mô và phạm vi của sự thay đổi giải thích lý do tại sao cảm thấy sự gián đoạn và đổi mới xảy ra sâu sắc như vậy ngày nay. Tốc độ của sự đổi mới xét trên cả hai phương diện gồm sự phát triển và tính phổ biến của cuộc cách mạng này xảy ra nhanh hơn bao giờ hết. Ai cũng tham gia vào cuộc cách mạng này, không chỉ là tốc độ, mà còn là quy mô phát triển đáng kinh ngạc. Thử so sánh thành phố Detroit vào năm 1990 (là một trung tâm lớn của các ngành công nghiệp truyền thống) với

Thung lũng Silicon vào năm 2014. Năm 1990, ba công ty lớn nhất tại Detroit có vốn cổ phần hóa thị trường là 36 tỷ đô la Mỹ, doanh thu là 250 tỷ đô la Mỹ và có 1,2 triệu nhân viên. Trong năm 2014, ba công ty lớn nhất ở Thung lũng Silicon có vốn cổ phần hóa thị trường cao hơn một cách đáng kể (1,09 nghìn tỷ USD), tạo ra doanh thu tương tự với ba công ty ở Detroit khoảng 247 tỷ USD, nhưng với số nhân viên ít hơn khoảng 10 lần (137.000 nhân viên). Thực tế là một đơn vị của cải vật chất được tạo ra ngày nay có khả năng sử dụng ít nhân công hơn so với 10 hay 15 năm trước đây bởi vì các DN số có chi phí biên gần bằng không. Ngoài ra, thực tế của thời đại số là nhiều DN mới cung cấp “các hàng hóa thông tin” với các chi phí lưu trữ, vận chuyển và nhân rộng hầu như bằng không. Một số công ty có công nghệ đột phá dường như đòi hỏi ít vốn để phát triển. Ví dụ các DN như Instagram hay WhatsApp không đòi hỏi nhiều vốn để khởi nghiệp, đã thay đổi vai trò của vốn và quy mô kinh doanh trong bối cảnh của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Bên cạnh tốc độ và quy mô, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư được xem là độc đáo vì sự hài hòa và tích hợp rất nhiều lĩnh vực khác nhau. Một số nhà thiết kế và kiến trúc sư đã kết hợp giữa thiết kế bằng máy tính, chế tạo cộng (additive manufacturing), kỹ thuật vật liệu và sinh học tổng hợp cho các hệ thống tiên phong có liên quan đến sự tương tác giữa các vi sinh vật, cơ thể người, sản phẩm tiêu thụ và thậm chí cả những tòa nhà con người đang sinh sống.

3.4.3 Lợi ích của cuộc cách mạng lần thứ tư

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư tạo ra các lợi ích hết sức to lớn. Người tiêu dùng dường như được hưởng lợi nhiều nhất từ cuộc cách mạng công nghệ này. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đã tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới với chi phí không đáng kể phục vụ người tiêu dùng. Gọi taxi, đặt vé máy bay, mua một sản phẩm, thực hiện thanh toán, nghe nhạc hay xem phim đều được thực hiện từ xa. Internet, điện thoại thông minh và hàng ngàn các ứng dụng đang làm cho cuộc sống của con người trở nên dễ dàng và năng suất hơn. Chỉ đơn giản với một thiết bị như máy tính bảng; chúng ta đọc sách, lướt web và thông tin liên lạc, sở hữu khả năng xử lý tương đương với 5000 máy tính để bàn của 30 năm trước với chi phí lưu trữ thông tin gần như bằng không (ngày nay lưu trữ 1GB có chi phí trung bình ít hơn 0,03 USD một năm, so với hơn 10.000 USD thời điểm cách đây 20 năm). Vô số tổ chức đã sử dụng các công nghệ khác nhau sẽ thúc đẩy cuộc cách mạng công nghiệp thứ tư. Những đột phá khoa học và công nghệ mới dường như là vô hạn, diễn ra trên rất nhiều mặt và ở nhiều nơi khác nhau. Các công nghệ quan trọng cần xem xét được dựa trên nghiên cứu do Diễn đàn Kinh tế Thế giới thực hiện và các công việc của một số Hội đồng Chương trình Nghị sự Toàn cầu. Tất cả phát triển và các công nghệ mới đều có đặc điểm chung là chúng tận dụng sức mạnh lan tỏa của số hóa và công nghệ thông tin. Các xu thế lớn của công nghệ được chia thành 3 nhóm: vật lý, kỹ thuật số và sinh học. Cả ba đều liên quan chặt chẽ với nhau và với các công nghệ khác để đem lại lợi ích cho nhau dựa vào những khám phá và tiến bộ của từng nhóm.

3.4.4 Những sản phẩm xuất hiện vào năm 2025

Theo báo cáo của Diễn đàn Kinh tế Thế giới công bố tháng 9 năm 2015 đã xác định 21 sản phẩm công nghệ sẽ định hình tương lai kỹ thuật số và thế giới siêu kết nối. Đó là sản phẩm mà mọi người kì vọng sẽ xuất hiện trong 10 năm bắt nguồn từ thay đổi sâu sắc của cuộc cách mạng công nghiệp thứ tư. Các sản phẩm này được xác định thông qua một cuộc khảo sát được tiến hành bởi hội đồng nghị sự toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế thế giới, trong đó có hơn 800 giám đốc điều hành và chuyên gia từ các lĩnh vực thông tin và công nghệ truyền thông tham gia. Sau đây là 21 sản phẩm được sắp xếp theo số lượng ý kiến giảm dần:

- 10% dân số mặc quần áo kết nối với Internet.
- 90% dân số lưu trữ dữ liệu không giới hạn và miễn phí (có kèm quảng cáo).
- 1 nghìn tỷ cảm biến kết nối với Internet.
- Dược sĩ robot đầu tiên ở Mỹ.
- 10% mắt kính kết nối với Internet.
- 80% người dân hiện diện số trên Internet.
- Chiếc ô tô đầu tiên được sản xuất hoàn toàn bằng công nghệ in 3D.

- Chính phủ đầu tiên thay thế điều tra dân số bằng các nguồn dữ liệu lớn.
- Chiếc điện thoại di động cây ghép vào người đầu tiên được thương mại hóa.
- 5% sản phẩm tiêu dùng được sản xuất bằng công nghệ in 3D.
- 90% dân số dùng điện thoại thông minh.
- 90% dân số thường xuyên truy cập Internet.
- 10% xe chạy trên đường ở Mỹ là xe không người lái.
- Cây ghép đầu tiên gan làm bằng công nghệ in 3D.
- 30% kiểm toán ở công ty được thực hiện bằng trí tuệ nhân tạo.
- Lần đầu tiên chính phủ thu thuế qua một blockchain.
- Hơn 50% lượng truy cập Internet ở nhà liên quan đến các thiết bị dân dụng.
- Trên toàn cầu những chuyến đi du lịch hay công việc thực hiện qua các phương tiện chia sẻ nhiều so với các phương tiện cá nhân.
- Thành phố đầu tiên với hơn 50.000 người không có đèn giao thông.
- 10% tổng sản phẩm nội địa toàn cầu được lưu trữ trên blockchain.
- Máy trí tuệ nhân tạo đầu tiên được sử dụng cho một hội đồng quản trị công ty [16].



Hình 2.16: Bốn cuộc cách mạng công nghiệp trong lịch sử: (1) Cơ khí hóa với máy chạy bằng thủy lực và hơi nước. (2) Động cơ điện và dây chuyền sản xuất hàng loạt. (3) Kỹ nguyên máy tính và tự động hóa. (4) Các hệ thống liên kết thể giới thực và ảo [21].

3.4.5 Phương thức đáp ứng với cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư

Chúng ta đang đứng trước một cuộc cách mạng công nghệ thay đổi triệt để về cách sống, làm việc và quan hệ. Trong vấn đề quy mô, phạm vi và phức tạp của sự thay đổi sẽ không giống như bất cứ những gì mà nhân loại đã từng trải qua trước đây. Chúng ta vẫn chưa biết sẽ chuyển biến như thế nào, nhưng có một điều rõ ràng là các phản ứng đối với vấn đề này phải được tích hợp và toàn diện. Nó liên hệ đến các bên quan tâm của một cơ chế toàn cầu, từ khu vực công và tư nhân cho đến các giới khoa bảng và xã hội dân sự. Có ba lý do để giải thích tại sao các biến đổi hiện nay biểu hiện chỉ đơn thuần cho sự kéo dài của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba, mà đúng hơn sự xuất hiện của cách mạng công nghiệp lần thứ tư với một tính cách chuyên biệt của các khía cạnh về vận tốc, phạm vi và tác động đến các hệ thống. Tốc độ của những đột phá hiện tại là không hề có một tiền lệ nào trong lịch sử. Khi so sánh trước đây, lần thứ tư này đang phát triển với một tốc độ theo một đường có hệ thống số mũ, không phải theo đường tuyến tính. Hơn nữa, nó đang phá vỡ hầu hết mọi ngành công nghiệp ở mọi quốc gia. Bề rộng và chiều sâu của những thay đổi này báo trước sự chuyển đổi toàn bộ hệ thống sản xuất, quản trị và điều hướng. Các khả năng kết nối nhau của hàng tỷ người qua các thiết bị di động là không giới hạn, đặc biệt là với các khả năng về cách lập trình trong vi tính chưa từng có trước đây, dung lượng lưu trữ và cách tiếp cận tri thức.

a. Thách thức và cơ hội

Cách mạng công nghiệp lần thứ tư có tiềm năng nâng cao mức thu nhập trên toàn cầu và cải tiến chất lượng cuộc sống trên toàn thế giới. Cho đến nay, con người đã thu hoạch được phần lớn thành quả của cuộc cách mạng này là người tiêu dùng đủ khả năng trang bị và truy cập trong thế giới kỹ thuật số. Công nghệ đã tạo điều kiện cho các sản phẩm và dịch vụ mới tăng hiệu quả và niềm vui trong cuộc sống cá nhân. Gọi một chiếc taxi, đặt vé cho một chuyến bay, mua một sản phẩm, thực

hiện thanh toán, nghe nhạc, xem một bộ phim hoặc chơi một trò chơi, bất kỳ ai cũng thực hiện việc này từ xa qua mạng. Trong tương lai, đổi mới công nghệ cũng sẽ dẫn đến một phép lạ từ phía cung ứng, với lợi ích lâu dài trong hiệu quả và năng suất. Chi phí cho giao thông và thông tin sẽ giảm xuống, dịch vụ hậu cần và chuỗi cung ứng toàn cầu sẽ trở nên hiệu quả khi các chi phí thương mại giảm bớt. Tất cả sẽ làm mở rộng thị trường và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế. Erik Brynjolfsson và Andrew McAfee đã chỉ ra, cách mạng đồng thời mang lại sự bất bình đẳng trầm trọng hơn; đặc biệt là có tiềm năng tác hại cho các thị trường lao động. Khi máy móc tự động hóa thay thế cho lao động trên toàn bộ nền kinh tế, thay thế con người bằng máy móc làm trầm trọng thêm sự chênh lệch giữa doanh thu của vốn tư bản và thu nhập của giới lao động. Mặt khác, sự thay đổi công nhân lao động bằng công nghệ sẽ có kết quả làm gia tăng các công việc với sự an toàn và mức lương hậu hỷ. Vào thời điểm này không thể tiên đoán kịch bản nào diễn ra và lịch sử cho thấy kết quả đó sẽ là một sự kết hợp của cả hai. Tuy nhiên, tài năng sẽ quan trọng hơn vốn tư bản, sẽ thể hiện là một yếu tố quan trọng của sản xuất. Điều này sẽ làm phát sinh một thị trường lao động ngày càng tách biệt thành hai lĩnh vực là “kỹ năng thấp/lương thấp” và “tay nghề cao/lương cao”. Do đó sẽ dẫn đến tình trạng căng thẳng trong xã hội gia tăng. Ngoài mối quan tâm kinh tế chủ yếu, bất bình đẳng còn biểu hiện sự quan tâm lớn nhất về mặt xã hội, gắn liền với cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Người hưởng lợi lớn nhất của đổi mới thường là các nhà cung cấp nguồn vốn về thông minh và sức lực. Điều này giải thích tại sao có sự chênh lệch giàu nghèo gia tăng giữa những người phụ thuộc vào vốn tư bản so với những người phụ thuộc khả năng lao động. Do đó, công nghệ là lý do chính giải thích tại sao thu nhập đã bị đình trệ, hoặc thậm chí còn suy giảm. Đối với một phần lớn dân số ở các nước có thu nhập cao, nhu cầu lao động có tay nghề cao đã tăng trong khi nhu cầu lao động cần có ít giáo dục và kỹ năng thấp đã giảm. Kết quả là một thị trường nhân dụng với một nhu cầu mạnh mẽ ở hai đầu cao và thấp, nhưng có một khoảng lõm ở giữa. Điều này giải thích tại sao có rất nhiều nhân viên vỡ mộng và e sợ thu nhập thực tế của mình và con mình sẽ tiếp tục đình trệ. Qua đó giải thích tại sao tầng lớp trung lưu trên toàn thế giới đang kinh qua cảm giác tràn lan về bất mãn và bất công ngày một nhiều hơn. Một nền kinh tế mà kẻ thắng cuộc hưởng lợi tất cả chỉ tạo ra mức thâm nhập giới hạn vào trong tầng lớp trung lưu. Từ đó nảy sinh tình trạng bất ổn cho dân chủ và không ai thiết tha đến việc chung. Sự lan toả của công nghệ kỹ thuật số và các động lực từ chia sẻ thông tin cũng làm gia tăng cảm giác bất hạnh, tiêu biểu qua các phương tiện truyền thông xã hội. Hiện nay, hơn 30% dân số thế giới sử dụng nền tảng của phương tiện truyền thông xã hội để kết nối, học hỏi và chia sẻ thông tin. Trong thế giới lý tưởng, những tương tác này cung cấp cơ hội cho sự thông cảm đa văn hóa và kết nối. Tuy nhiên, họ cũng tạo ra và tuyên truyền những kỳ vọng không thực tế như những gì tạo nên sự thành công cho một cá nhân hoặc một phe nhóm, cũng như tạo nhiều cơ hội làm cho những ý tưởng cực đoan và các hệ tư tưởng lan toả.

Cuối cùng, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư sẽ thay đổi không chỉ những gì đang làm mà còn làm thay đổi kẻ cả chúng ta. Nó ảnh hưởng đến bản sắc và các vấn đề liên hệ đến bản sắc bao gồm ý thức về ý nghĩa của phạm vi riêng tư, khái niệm về quyền sở hữu, cách tiêu thụ, thời gian dành để làm việc và giải trí, làm thế nào phát triển sự nghiệp, trau dồi kỹ năng, gặp gỡ mọi người, duy trì các mối quan hệ. Nó đang thay đổi sức khỏe và dẫn đến tình trạng tự “lượng sức mình” và nghĩ sớm hơn tác động này dẫn đến sự gia tăng cho con người. Danh sách này là vô tận vì đây chỉ là ràng buộc bởi trí tưởng tượng. Mối quan hệ của chúng ta với điện thoại thông minh là trường hợp điển hình. Bị kết nối thường trực làm mất đi điều quý giá của cuộc sống: thời gian để nghỉ ngơi, suy tưởng và tham gia vào các cuộc đối thoại không có ý nghĩa. Thách thức cá nhân lớn nhất gây ra bởi công nghệ thông tin mới là phạm vi riêng tư. Theo trực giác hiểu lý do tại sao chuyện riêng tư là chủ yếu nhưng theo dõi và chia sẻ thông tin là phần quan trọng của các kết nối mới. Nhiều cuộc tranh luận về vấn đề cơ bản thí dụ như tác động vào đời sống nội tâm của sự mất kiểm soát dữ liệu sẽ chỉ gia tăng trong những năm sắp tới. Cũng tương tự, cuộc cách mạng đang xảy ra trong công nghệ sinh học và thông minh nhân tạo đang định nghĩa lại ý nghĩa đầy lùi chuẩn mực hiện tại của tuổi thọ, sức khỏe, nhận thức và khả năng. Qua đó buộc phải xác định lại ranh giới đạo đức của chúng ta.

b. Tác động về kinh doanh

Chủ đề chính trong các cuộc thảo luận với giới lãnh đạo DN toàn cầu về sự tăng tốc của sự đổi mới và vận tốc của các đổi mới là vấn đề khó hiểu hoặc khó kỳ vọng. Các động lực này là nguồn gốc gây ra sự bất ngờ liên tục, ngay cả đối với các tầng lớp có quan hệ tốt nhất và cũng là giới thạo tin nhất. Thực vậy, trong tất cả ngành công nghiệp, có bằng chứng cho thấy công nghệ là nền tảng cho cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Công nghệ đang tác động lớn đến các mặt của kinh doanh. Về phía cung ứng, nhiều ngành công nghiệp đang chứng kiến sự du nhập của các công nghệ mới. Công nghệ tạo ra những cách hoàn toàn mới để phục vụ cho nhu cầu trong hiện tại và thay đổi triệt để các chuỗi giá trị ngành công nghiệp đang hoạt động. Sự phá vỡ này cũng lan tỏa từ những người cạnh tranh nhảy bén và đầy sáng tạo. Nhờ tiếp cận được với các nền tảng kỹ thuật số toàn cầu dành cho nghiên cứu, phát triển, tiếp thị, mại vụ và phân phối; họ thay đổi những người đương nhiệm thâm niên nhanh chóng hơn bao giờ hết bằng cách cải tiến chất lượng, tốc độ, hoặc giá cả khi được chuyển giao có giá trị hơn. Những sự thay đổi lớn lao về phía cầu cũng đang xảy ra, khi sự minh bạch ngày càng rõ hơn, quan tâm của người tiêu dùng và các khuôn mẫu mới về hành vi của họ (ngày càng xây dựng dựa trên quyền truy cập vào các mạng di động và dữ liệu) buộc các DN phải thích nghi với cách thiết kế, tiếp thị, cung cấp các sản phẩm và dịch vụ. Trào lưu phát triển các nền tảng công nghệ cho phép kết hợp cung và cầu để phá vỡ cấu trúc công nghiệp hiện đang hoạt động; chẳng hạn trong phạm vi của lĩnh vực kinh tế “chia sẻ” hoặc cung ứng đúng “theo yêu cầu”. Những nền tảng công nghệ, tạo dễ dàng hơn qua sử dụng các điện thoại thông minh, triệu tập người, sử dụng tài sản và thu thập dữ liệu. Do đó tạo ra những cách hoàn toàn mới về tiêu thụ hàng hóa và dịch vụ trong tiến trình này. Ngoài ra, họ hạ thấp các rào cản đối với các DN và cá nhân để tạo ra sự thịnh vượng, làm thay đổi môi trường cá nhân và nghề nghiệp của nhân viên. Những nền tảng cho DN mới đang nhân rộng nhanh chóng thành nhiều dịch vụ mới, từ giặt giũ đến mua sắm, từ công việc vặt trong nhà đến đậu xe, từ nhắn tin đến du lịch. Nhìn chung, có bốn hiệu ứng chính do cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư tạo ra là kỳ vọng của KH, nâng cao chất lượng sản phẩm, đổi mới hợp tác và các hình thức tổ chức. Hơn nữa, với khả năng của kỹ thuật số, các sản phẩm và dịch vụ cung ứng được tăng giá trị. Công nghệ mới làm cho tài sản lâu bền và co giãn hơn; trong khi dữ liệu và các phân tích đang chuyển hoá để các công nghệ này được duy trì. Trong khi đó, những trải nghiệm của KH, các dịch vụ dựa trên dữ liệu qua phân tích đòi hỏi phải có hình thức mới của sự hợp tác; đặc biệt là trước tốc độ đổi mới và sự phá vỡ đang diễn ra. Và cuối cùng, sự xuất hiện của các nền tảng cho toàn cầu và các mô hình kinh doanh mới, có nghĩa là tài năng, văn hóa và hình thức tổ chức sẽ phải được xem xét lại. Nhìn chung, sự thay đổi không tránh được từ mã số hóa đơn giản (cách mạng công nghiệp lần thứ ba) để đổi mới dựa trên sự kết hợp của công nghệ (cách mạng công nghiệp lần thứ tư) đang buộc DN phải xét lại cách kinh doanh. Tuy nhiên, điểm nền tảng giống nhau là NQT cần hiểu môi trường đang thay đổi, thách thức suy đoán của các nhóm điều hành và thách thức họ không ngừng và liên tục đổi mới.

c. Tác động với chính quyền

Khi thế giới vật chất, kỹ thuật số và sinh học tiếp tục hội tụ; các công nghệ mới và các nền tảng càng tạo điều kiện cho người dân tham gia cùng với các chính phủ. Họ nói lên ý kiến, phối hợp các nỗ lực và thậm chí tìm cách né tránh sự giám sát của cơ quan công quyền. Đồng thời, khi dựa trên hệ thống giám sát phổ biến và khả năng kiểm soát cơ sở hạ tầng của kỹ thuật số; các chính phủ sẽ đạt được khả năng về công nghệ mới để tăng kiểm soát dân chúng. Tuy nhiên, chính phủ ngày càng phải đối phó với áp lực phải thay đổi cách làm việc về quản trị công vụ và hoạch định chính sách. Khi vai trò chính yếu của họ về thực hiện chính sách giảm đi với lý do là có các nguồn gốc mới của cạnh tranh, tái phân phối và tán quyền mà các công nghệ mới mang đến. Khả năng thích ứng của các hệ thống chính phủ sẽ quyết định sự sống còn của họ. Nếu họ chứng minh khả năng để đáp ứng trong một thế giới đang thay đổi, họ phải chịu lệ thuộc các cấu trúc trong mức độ minh bạch và hiệu quả. Qua đó cho phép họ duy trì lợi thế cạnh tranh. Nếu không thể phát triển, họ sẽ phải đối mặt với rắc rối ngày càng nhiều. Điều này đặc biệt đúng trong các lĩnh vực điều tiết. Các hệ thống hiện tại của chính sách

công và tạo quyết định phát triển cùng với cuộc cách mạng công nghiệp lần hai, khi các giới chức quyết định có thời gian để nghiên cứu một vấn đề cụ thể và triển khai các phản ứng cần thiết hoặc khuôn khổ pháp lý phù hợp. Toàn bộ tiến trình được thiết kế để trở thành một phong cách tuyến tính và có tính máy móc, đúng theo phương sách “từ trên xuống” thật nghiêm chỉnh. Nhưng một phương sách như vậy không còn khả thi. Đứng trước tốc độ thay đổi nhanh chóng của cách mạng công nghiệp lần thứ tư và hiệu ứng lan rộng, giới lập pháp đang bị thách thức với mức độ chưa từng có và đa phần họ chứng minh là không thể đối phó. Như vậy, họ làm thế nào để bảo vệ lợi ích của người tiêu dùng và toàn thể công chúng trong khi họ tiếp tục hỗ trợ đổi mới và phát triển công nghệ? Giống như khu vực tư nhân ngày càng chấp nhận phản ứng nhanh nhẹn trước sự phát triển phần mềm và các hoạt động kinh doanh bằng cách điều hướng khá nhạy bén. Điều này có nghĩa là giới điều tiết phải liên tục thích ứng với một môi trường mới, thay đổi nhanh chóng, tự xác định họ thực sự hiểu những gì đang thực hiện không? Để làm được như vậy, chính phủ điều tiết cần phối hợp chặt chẽ với các DN. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư cũng tác động triệt để đến bản chất của các vấn đề an ninh quốc gia và quốc tế, gây ảnh hưởng đến cả khả năng và bản chất của cuộc xung đột. Hiện nay, vấn đề này cũng không thể thoát ra ngoài lề này. Các xung đột hiện đại liên quan đến các quốc gia đang ngày càng “bị pha trộn” về bản chất, bằng cách kết hợp các kỹ thuật chiến đấu theo truyền thống với các yếu tố trước đây có liên quan đến các tác nhân ngoài nhà nước. Sự phân biệt giữa chiến tranh và hòa bình, chiến sĩ và dân quân, thậm chí bạo lực và bất bạo động đang bị xóa nhòa (hãy liên tưởng đến chiến tranh trong không gian mạng). Khi tiến trình này diễn ra và các công nghệ mới như vũ khí tự động hoặc sinh học trở nên dễ dàng sử dụng hơn; cá nhân và các nhóm nhỏ ngày càng tham gia trong các tình thế có khả năng gây hại cho đại chúng. Khả năng bị tổn thương mới này dẫn đến lo sợ mới. Nhưng cùng lúc đó, tiên bộ trong công nghệ tạo ra tiềm năng làm giảm quy mô hoặc tác động của bạo lực.

d. Định hình cho tương lai

Không phải công nghệ và những xáo trộn kèm theo là lực lượng ngoại tại mà con người không thể kiểm soát. Tất cả đều có trách nhiệm hướng dẫn sự tiến hóa này qua các quyết định thực hiện hàng ngày như là một người dân, người tiêu dùng và nhà đầu tư. Chúng ta nên nắm bắt cơ hội và tạo nên sức mạnh định hình cách mạng công nghiệp lần thứ tư và hướng đến một tương lai phản ánh các mục tiêu chung và giá trị. Tuy nhiên, để làm được điều này phải phát triển quan điểm toàn diện và cùng được chia sẻ trên toàn cầu về cách làm hiệu quả đối với công nghệ đang ảnh hưởng đến cuộc sống và định hình lại các môi trường kinh tế, xã hội, văn hóa lẫn con người. Đây không bao giờ là thời kỳ nhiều hứa hẹn lớn lao, hoặc có một trong những nguy hiểm tiềm tàng to lớn hơn. Tuy nhiên, các giới chức ra quyết định thường bị mắc kẹt trong suy nghĩ xưa cũ theo tuyến tính, hoặc cuốn hút vào trong các cuộc khủng hoảng đòi hỏi họ chú tâm, suy nghĩ chiến lược về sức công phá và đổi mới định hình tương lai. Cuối cùng, mọi sự định hình đều tìm đến với con người và các giá trị. Chúng ta cần định hình cho tương lai bằng cách đặt con người là ưu tiên và tạo cho con người có khả năng. Thực vậy, cách mạng công nghiệp lần thứ tư có tiềm năng biến nhân loại thành người máy, tước đoạt tình cảm và linh hồn trong bối cảnh mất đi nhân tính gây bi quan nhất. Tuy nhiên, tính sáng tạo, sự đồng cảm như là sự bổ sung cho các phần tốt nhất của nhân tính – nâng nhân loại vào trong một ý thức tập thể và đạo đức mới cùng dựa trên sự cảm nhận chung về số phận. Bồn phận của chúng ta phải đoan chắc ý thức về định mệnh chung sống sẽ được tất cả mọi người chấp nhận [9].

3.5 Bàn thêm về làn sóng thứ tư

3.5.1 Bối cảnh ra đời

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang diễn ra từ những năm 2000 gọi là cuộc cách mạng số, thông qua các công nghệ như Internet vạn vật (IoT), trí tuệ nhân tạo (AI), thực tế ảo (VR), tương tác thực tại ảo (AR), mạng xã hội, điện toán đám mây, di động, phân tích dữ liệu lớn (SMAC)... để chuyển hóa toàn bộ thế giới thực thành thế giới số. Năm 2013, một từ khóa mới là "Công nghiệp 4.0" (Industrie 4.0) bắt đầu nổi lên xuất phát từ một báo cáo của chính phủ Đức đề cập đến cụm

từ này nhằm nói tới chiến lược công nghệ cao, điện toán hóa ngành sản xuất mà không cần sự tham gia của con người. Thủ tướng Đức Angela Merkel tiếp tục nhắc tới Industrie 4.0 tại Diễn đàn Kinh tế thế giới ở Davos tháng 1/2015. Hiện nay, Công nghiệp 4.0 vượt ra khỏi khuôn khổ dự án của Đức với sự tham gia của nhiều nước và trở thành phần quan trọng của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư. Cuộc CMCN lần thứ tư tác động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực, với sự xuất hiện của robot có trí tuệ nhân tạo mang lại nhiều ứng dụng trong xã hội. Nhờ công nghệ AI, người máy làm việc càng thông minh, có khả năng ghi nhớ, học hỏi vô biên, trong khi khả năng đó ở con người càng già càng yếu đi. Ưu điểm làm việc 24/24, không cần trả lương, đóng thuế, bảo hiểm... của robot cũng đang đe dọa đến sự tương quan khi sử dụng lao động là người thật hay người máy [13].

Tại Viện nghiên cứu Nomura của Nhật Bản, giới khoa học cho rằng làn sóng phát triển thứ tư của nhân loại sẽ tập trung vào sự sáng tạo với tính đặc trưng của công nghệ tạo ra ý tưởng (Ideas Engineering) và công cụ đưa ra các khái niệm mới (Concepter). Với văn minh làn sóng thứ tư, thế kỷ XXI sẽ là thế kỷ trí tuệ. Khi đó, sự cạnh tranh trên thế giới sẽ là cạnh tranh chất xám sáng tạo chứ không phải theo lối chụp giựt, trả lương rẻ hay do có được nguồn tài nguyên thiên nhiên dồi dào, có được vị trí địa lý thuận tiện... Ở Nhật, làn sóng thứ tư đang tràn vào tâm thức giới DN thức thời - những người mà với họ tương lai một xã hội sáng tạo sẽ bùng nổ và ngự trị tất cả. Các nghiên cứu cũng cho thấy, các công ty Nhật Bản bắt đầu suy tính đến làn sóng thứ tư – Quản lý sáng tạo. "Làn sóng thứ tư" đang hướng các công ty Nhật Bản đến phá vỡ chương trình cạnh tranh cũ thông qua mở ra cạnh tranh mới: sản phẩm phải được thiết kế từ gốc (không vay mượn); tăng đầu tư vào sáng tạo; đổi mới quy trình công nghệ, sản xuất, marketing đáp ứng yêu cầu này. Tiêu điểm quản trị sáng tạo trong công ty Nhật Bản tập trung vào các hoạt động chính sau:



Hình 2.17: Kỹ nguyên trí tuệ với tư duy sáng tạo

- **Xây dựng chiến lược:** bắt đầu xây dựng chiến lược dài hạn (7 - 10 năm) trong đó sáng tạo trở thành trung tâm của chiến lược quản trị.
- **Tổ chức:** tái thiết kế tổ chức theo hướng mạng dựa trên trao đổi ý kiến giữa các bộ phận và cấp độ khác nhau nhằm tối ưu hoá cơ hội sáng tạo.
- **Nhân sự:** ưu đãi những người dẫn đầu hoạt động sáng tạo, tạo cơ hội bình đẳng sáng tạo cho tất cả mọi người cùng với hệ thống khen thưởng, khuyến khích sáng tạo.
- **Thông tin:** hướng đến một xã hội thông tin sáng tạo (khác với xã hội thông tin tiêu dùng ở làn sóng thứ ba) tăng cơ hội thiết lập và triển khai ý tưởng mới. Nhấn mạnh tính sáng tạo đang từng bước giữ vai trò hàng đầu của cuộc cách mạng quản trị diễn ra ở Nhật Bản từ những năm cuối cùng của thế kỷ XX [20].

3.5.2 Sáng tạo và tầm quan trọng

Tâm lý học hiện đại đã kết luận: “Con người có tiềm năng sáng tạo to lớn và vô tận”. Theo Bộ lao động Mỹ, người lao động thế kỷ XXI cần có 13 kỹ năng trong đó kỹ năng tư duy sáng tạo là quan trọng nhất. Sáng tạo là quá trình hoạt động của con người tạo ra những giá trị vật chất, tinh thần mới về chất. Nói dễ hiểu, sáng tạo là hoạt động của con người tạo ra sản phẩm và sản phẩm này phải đáp ứng được hai yêu cầu: có tính mới (mới về chất); có giá trị so với sản phẩm cũ (có lợi hơn, tiến bộ

hon). Ngoài ra, sáng tạo là tiến trình phát kiến ra các ý tưởng và quan niệm mới, hay sự kết hợp mới giữa các ý tưởng và quan niệm đã có. Hay đơn giản hơn, sáng tạo là hành động phát minh ra những điều mới. Bài học về sự phát triển kinh tế thế giới ghi lại bốn cách dẫn đến thành công: Nếu hội tụ đủ bốn yếu tố sẽ đạt được thành công. Nhưng cách thứ tư đóng vai trò quyết định. Lao động sáng tạo làm cho các tài nguyên khác hoạt động có hiệu quả hơn. Đối với người con thừa kế tài sản của cha mẹ để lại. Nếu anh ta tiêu xài phung phí, không suy nghĩ sáng tạo để sử dụng tài sản ấy có hiệu quả cho dù tài sản có nhiều đến đâu, sớm muộn gì cũng không còn nữa. Vì thế mới có câu: “Của đầy kho không biết lo cũng hết”. Sáng tạo đem đến cho mỗi người cũng như cộng đồng lợi ích rõ rệt, to lớn. Những sáng kiến cải tiến, sáng tạo có giá trị được trả thù lao xứng đáng. Trong lao động trực tiếp hoặc gián tiếp, lợi nhuận sẽ được mang về khi tổ chức hay cá nhân cống hiến những đóng góp sáng tạo. Tâm lý học đã nghiên cứu và đi đến kết luận: “Tất cả mọi người đều có khả năng sáng tạo dù nhỏ hay lớn. Nếu được rèn luyện, sáng tạo sẽ phát triển không ngừng; nếu không, sáng tạo sẽ ngày càng mai một. Sáng tạo lớn có ý nghĩa vĩ đại, nếu không có sáng tạo nhỏ, sáng tạo lớn cũng không thể hình thành. Nhưng điều kỳ diệu, con người là động vật duy nhất trên hành tinh này có khả năng tư duy sáng tạo, sáng chế ra công cụ, máy móc có khả năng cải tạo xã hội và thiên nhiên... Tư duy sáng tạo cần cho mọi người và là tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá và đào tạo nhân viên.



Hình 2.18: Bốn cách dẫn đến thành công trong kinh tế thế giới

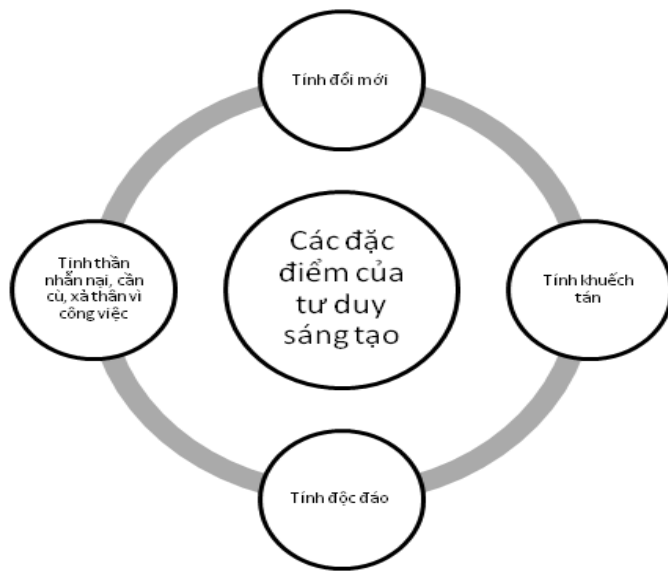
3.5.3 Tư duy sáng tạo và kỹ năng tạo dựng tư duy sáng tạo

a. Khái niệm

Tư duy sáng tạo là chủ đề của lĩnh vực nghiên cứu còn mới. Mục đích nhằm tìm ra các biện pháp thích hợp để kích hoạt khả năng sáng tạo và tăng cường khả năng tư duy của cá nhân hay tập thể về một vấn đề hay lĩnh vực. Ứng dụng chính của tư duy sáng tạo là giúp cá nhân hay tập thể tìm ra các phương án, lời giải từ một phần đến toàn bộ đối với vấn đề nan giải. Các vấn đề này không chỉ giới hạn trong các ngành khoa học - kỹ thuật mà còn thuộc lĩnh vực khác như chính trị, kinh tế, xã hội, nghệ thuật... hoặc trong phát minh, sáng chế.

b. Đặc điểm của tư duy sáng tạo

- **Tính đổi mới** là đặc điểm lớn nhất của tư duy sáng tạo. Căn cứ vào thực nghiệm và kết quả quan sát thiên văn, Copernic đã dũng cảm đề xuất “Thuyết nhật tâm”. Ông cho rằng: “Mặt trời là trung tâm của thái dương hệ. Trái đất cũng như các hành tinh khác đều quay xung quanh mặt trời”. Độc lập suy nghĩ, dám tìm điều mới; đó là yếu tố quan trọng không thể thiếu trong hoạt động tư duy sáng tạo.
- **Tính khuếch tán:** Hãy kể ra những vật hình tròn. Nói chung khi kể, người bình thường giới hạn ở những vật dụng trong sinh hoạt hằng ngày như bát đĩa, cốc chén... Người tư duy sáng tạo không những kể các vật hình tròn, hình cầu, mà còn kể cả bánh ô tô, các khí quản cơ thể người, trứng động vật, lớn có mặt trời, trái đất, mặt trăng, nhỏ có các tế bào, nguyên tử... Mức độ khuếch tán của tư duy xem là một tiêu chuẩn đánh giá trình độ tư duy sáng tạo cao hay thấp.

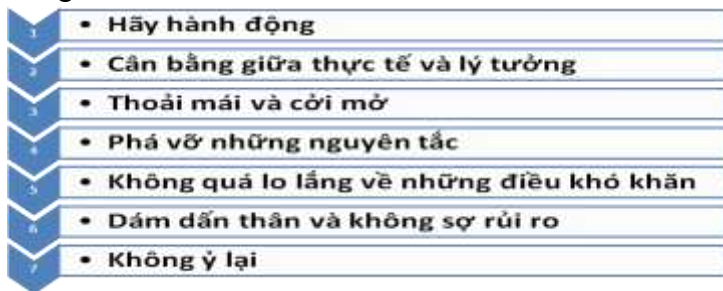


Hình 2.19: Các đặc điểm của tư duy sáng tạo

- **Tinh thần nhẫn nại, cần cù, xả thân vì công việc:** Tính sáng tạo của tư duy được xây dựng trên mặt bằng trí lực tương đối cao, nhưng không phải tất cả người có trình độ trí lực cao đều có tính sáng tạo. Bởi vì tính sáng tạo còn gắn chặt với những phẩm chất của mỗi người. Những người có tính sáng tạo đều có tấm lòng nhân ái, có quyết tâm cao, tinh thần bất khuất, không sợ thất bại, có óc quan sát tinh tế, suy nghĩ độc lập, tinh thần quên mình vì lý tưởng.

c. Kỹ năng tạo dựng tư duy sáng tạo

Kỹ năng này đã và đang được triển khai thành các lớp học, hội nghị chuyên đề ở nhiều cơ quan, tổ chức xã hội, chính trị, chính trị - xã hội nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của cá nhân hay tập thể [6]. Kỹ năng tư duy sáng tạo cũng là cách để khẳng định khả năng và vị thế của tổ chức hay cá nhân trong xã hội.



Hình 2.20 : Kỹ năng tạo dựng tư duy sáng tạo

- **Cân bằng giữa thực tế và lý tưởng:** Hãy tự chủ tư duy sáng tạo nhưng không xa rời thực tế. *Tư duy sáng tạo* cho suy nghĩ, dự định có tính viển vông; nhưng dù tư duy có cao siêu đến đâu cũng phải nhớ sống cần có của cải vật chất để tồn tại. Không thể nhịn ăn để sáng tạo được, sáng tạo muốn được thực hiện cũng cần đến về tài chính.
- **Thoải mái và cởi mở:** Sáng tạo không xa rời thực tế là điều hiển nhiên, nhưng cũng không nên quá căng thẳng với những công việc quen thuộc hàng ngày. Như vậy sẽ giết chết khả năng tư duy sáng tạo. Hãy dành thời gian gặp gỡ, tìm kiếm trải nghiệm mới để đầu óc được thanh thản, thoải mái khi đó khả năng sáng tạo sẽ được phát huy tối đa.
- **Phá vỡ những nguyên tắc:** Nếu cứ ôm khư khư những nguyên tắc cổ hủ, mãi đi theo một lối mòn, khả năng tư duy sáng tạo sẽ chết dần theo thời gian. Hãy dám thử thách bản thân bằng những đột phá mới trong công việc cũng như trong cuộc sống. Nếu không, tư duy sáng

- **Tính độc đáo:** là khi suy nghĩ thường không dập khuôn theo những quy tắc hoặc tri thức thông thường, biết giải quyết vấn đề linh hoạt, ứng biến. Chẳng hạn có người đi mua trứng, nhưng lại quên không mang theo túi xách, trong tay chỉ có một chiếc ô. Nếu người đó có tư duy độc đáo, biết mở và lật ngược ô, như thế đã trở thành cái giỏ xách độc đáo đó sao? Bấy giờ vấn đề đựng trứng mang về chẳng phải băn khoăn suy nghĩ... Tính độc đáo của tư duy đòi hỏi khi suy nghĩ phải cố hết sức thoát khỏi những khuôn sáo suy nghĩ cũ kỹ, biết xem xét vấn đề từ cách nhìn mới mẻ.

- **Hãy hành động:** Bất kỳ ai sinh ra cũng có khả năng tư duy sáng tạo, nhưng nếu không hành động, khả năng đó sẽ mất dần theo thời gian. Vì vậy, đừng ngồi ỳ chờ mọi việc sẽ tự được giải quyết hoặc có người giải quyết giúp; hãy nghĩ giải quyết công việc như thế nào nhanh nhất, đạt kết quả cao nhất. Đó là lúc rèn luyện kỹ năng tư duy sáng tạo.

tạo sẽ bị mắc trong mớ bong bóng do chính mình tạo nên. Hãy dám nghĩ và dám làm, đó là cách rất tốt giúp rèn luyện khả năng tư duy sáng tạo.

- **Không quá lo lắng về những điều khó khăn:** Gặp khó khăn trong cuộc sống và công việc là rất bình thường. Nếu gặp phải đừng quá lo lắng, bởi đây không phải là cách giúp giải quyết công việc nhanh hơn mà nó sẽ làm lụi đi khả năng tư duy sáng tạo. Hãy giữ cho tinh thần luôn bình tĩnh, sáng suốt khi đó sẽ nghĩ ra cách để giải quyết khó khăn.
- **Dám dấn thân và không sợ rủi ro:** Để rèn luyện được kỹ năng tư duy sáng tạo phải là người dám dấn thân và không sợ rủi ro. Khi có ý tưởng mới, kế hoạch lớn với mức độ rủi ro cao khiến dấn đo không dám hành động đồng nghĩa đang tự thiêu rụi đi những sáng tạo. Hãy vượt qua ra khỏi nỗi lo sợ rủi ro, thất bại và hành động, hãy tin tưởng vào ý tưởng và khả năng của bản thân để hoạt động sáng tạo được phát huy.
- **Không ỷ lại:** giúp động não khi có vấn đề cần giải quyết. Ỗ lại khiến tư duy sáng tạo dần biến mất và trở thành kẻ thụ động, không có cái mới riêng. Hãy là người năng động, xắn tay vào giải quyết mọi vấn đề dù khó hay dễ, đừng cất giấu khả năng sáng tạo.

3.5.4 Động cơ sáng tạo

Động cơ là xung lực thúc đẩy con người hành động để thỏa mãn nhu cầu cá nhân hay xã hội. Nhu cầu của con người có nhiều, nên động cơ để thỏa mãn các nhu cầu đó cũng rất phong phú. Sáng tạo của con người xuất phát từ động cơ hiểu thẳng, có khi là từ lòng ham hiểu biết, có khi muốn hơn người, cũng có khi vì danh dự, tiền tài, địa vị hay vì lý tưởng của con người đối với dân tộc, đất nước hay nhân loại. Ý nghĩa xã hội của động cơ càng sâu sắc, sức mạnh của động cơ càng lớn, tính kiên trì hăng say lao động sáng tạo càng mạnh, bền vững. Một số gương lao động sáng tạo với động cơ, mục đích rõ ràng trong sáng như:

- Nhà khoa học Albert Einstein được bầu là nhà khoa học số một của thế kỷ XX; với tinh thần làm việc quên mình, động cơ vì hòa bình và sự tiến bộ của loài người.
- Thomas Edison là nhà phát minh lớn nhất của thế giới với hơn 2500 bằng sáng chế. Ông tâm niệm về cuộc đời mình: “Triết học cuộc đời tôi là làm việc. Tôi muốn khám phá bí mật của thế giới tự nhiên, để từ đó mưu cầu hạnh phúc cho loài người”.
- Sinh ra và lớn lên tại Ấn Độ, đất nước rộng lớn nhưng nghèo đói và thiếu lương thực triền miên. Chàng thanh niên Monkonbu Swaminathan quyết tâm vào ngành nông nghiệp. Năm 1962, ông đậu tiến sỹ đại học Cambridge, được trường đại học Visconsin mời ở lại làm việc, phong chức giáo sư, hứa trả lương cao. Nhưng ông quyết tâm trở về, góp phần đưa đất nước thoát khỏi thiếu thốn lương thực. Ông sáng tạo ra nhiều giống lúa năng suất cao, giúp Ấn Độ không những đủ ăn mà còn là nước xuất khẩu gạo trên thế giới. Ông là cha đẻ cuộc cách mạng xanh lần thứ nhất và được bình chọn là một trong 100 nhân vật tiêu biểu nhất thế kỷ XX ở châu Á.

3.5.5 Đặc điểm của người sáng tạo

- **Lao động chuyên cần:** Sáng tạo không phải là một trò chơi tự do của tưởng tượng nhưng đòi hỏi sự lao động không mệt mỏi. Sáng tạo không phải là kết quả của cảm hứng. Phát minh không phải là nhờ dịp may. Pasteur viết: “Dịp may chỉ mách bảo cho một trí tuệ chuyên cần”. Chẳng phải ngẫu nhiên mà Ivan Petrovich Pavlov đã đề nghị viết trong phòng thí nghiệm dòng chữ: “Quan sát, quan sát, quan sát mãi”. Danh họa thế giới Leonardo Vinci khuyên: “Hãy kiểm tìm tài liệu sáng tạo của mình ở khắp nơi xung quanh, hãy quan sát hình thù quái đản của những đám mây, hãy quan sát những đám rêu trên tường?”. Tri thức tích lũy càng rộng, kinh nghiệm gom góp càng phong phú; khả năng sáng tạo mới phù hợp với yêu cầu của hiện thực và ứng dụng vào thực tiễn sẽ càng lớn. Trí tưởng tượng sáng tạo chân chính bao giờ cũng có căn cứ khoa học vững chắc, có tiền đề vật chất hiện thực. Lòng kiên trì, miệt mài lao động cùng nghị lực vượt khó là yếu tố quyết định sự hình thành con người sáng tạo kiệt xuất. Newton khi trả lời câu hỏi, nhờ đâu ông đi đến được định luật “Vật hấp dẫn”? Ông nói: “Đó là do tôi thường xuyên chăm chú theo dõi đối tượng nghiên cứu và kiên tâm chờ đợi, từ khi sự việc bắt đầu cho

đến khi được sáng tỏ dần dần và trở thành hoàn toàn rõ ràng”. Nhà phát minh Edison khi là một cậu bé bán báo trên xe lửa, đã bắt tay xây dựng sự nghiệp nghiên cứu với hai bàn tay trắng. Thế nhưng nhờ nghị lực tự học phi thường và tinh thần làm việc không mệt mỏi; ông đã đạt được những thành tựu sâu sắc. Edison đã từng nói: “Thiên tài và óc sáng tạo chỉ chiếm 1%, còn 99% là lao động không ngừng”.

- **Nhiệt tình, say mê thúc đẩy sáng tạo:** Sự say mê là một dạng cảm xúc có cường độ cao, được thể hiện dưới hình thức rung động trước sự vật và hiện tượng có liên quan đến nhu cầu. Nhờ say mê, con người tập trung tư tưởng cao độ vào công việc và hoàn thành tốt đẹp. Không ít nhà sáng tạo, thiên tài bị người đời xem là người khủng điên, không bình thường. Bởi họ say mê, bị lôi cuốn vào công việc. Nếu nghiên cứu với tinh thần thờ ơ, lãnh đạm sẽ trở thành công việc rất thủ công và không bao giờ đưa lại thực chất. Không phải ngẫu nhiên khi so sánh sự sáng tạo trong khoa học với những chiến công. Do đòi hỏi toàn bộ năng lực sáng tạo của con người phải hoạt động căng thẳng đến mức tối đa. Lenin đã nhấn mạnh: “ Nếu thiếu đi sự say mê sáng tạo, con người không thể và không bao giờ tìm thấy chân lý”.
- **Dám nghĩ dám làm, chịu đựng gian khổ. Thất bại không nản. Dũng cảm phấn đấu bền bỉ đến thắng lợi cuối cùng:** Tạo ra điều mới là quá trình đấu tranh gian khổ, đấu tranh với những trở lực của xã hội, tự nhiên và tư duy con người. Người sáng tạo biết tạo ra điều mới là gian khổ nhưng họ dám xông vào, biết là thất bại nhưng họ không nản vì: “Thất bại là mẹ thành công”. Họ kiên trì làm việc cho đến ngày thành công với niềm tin: “Có công mài sắt, có ngày nên kim”, “Không có việc gì khó, chỉ sợ lòng không bền. Đào núi và lấp biển, quyết chí ắt làm nên”.



Hình 2.21: Các đặc điểm của người sáng tạo

- **Lòng tin và sáng tạo:** Lòng tin kích thích nội lực của con người, giúp khắc phục nhiều khó khăn để tự đến đích sáng tạo. Lòng tin bắt nguồn từ sức mạnh vật chất hay tinh thần của một người, tập thể. Cùng với tinh thần kiên trì, sự say mê, lòng tin mới trở thành hiện thực. Nhờ vững tin vào sức mạnh của tư duy giúp phát hiện ra nhiều lý thuyết từ tư duy thuần túy trừu tượng và niềm tin sắt đá vào tính đơn giản, hài hòa của thế giới tự nhiên.
- **Luôn đổi mới, không chịu lạc hậu:** Bản chất lao động của con người là sáng tạo, đổi mới. Quy luật đổi mới luôn tồn tại trong thiên nhiên, xã hội và tư duy. Lao động sáng tạo ra nhiều sản phẩm vật chất và tinh thần, thỏa mãn nhu cầu ngày càng cao, đa dạng phong phú đồng thời đem lại lợi ích cho chính mình.
- **Tính khiêm tốn:** giúp con người sống thanh thản, trong sáng, lành mạnh và loại bỏ được những dằn vặt, tủn mủn do thói tham lam, ích kỷ, đố kỵ, ghen ghét. Đó là động lực giúp vươn lên trong học tập, lao động sáng tạo và đời sống. Người có tính khiêm tốn biết trân trọng thành tích, ưu điểm của người xung quanh. Con người thấy mình chưa hiểu biết và càng say mê học hỏi. Socrates đã nói: “Tôi biết rõ ràng, tôi chẳng biết gì hết cả”. Ông khoác chiếc áo ngoài rách nát, chân không mang giày dép quyết định đi chu du thiên hạ để tìm người có học thức chân chính hầu học hỏi thêm. Và càng đi, Socrates càng khẳng định, mọi sự hiểu biết lớn lao nhất của một người chẳng qua chỉ là một hạt cát trên bãi sa mạc tri thức mênh mông. Newton quy công lao về

những phát minh cho các bậc tiền bối vĩ đại: “Nếu như tôi có thể nhìn xa hơn những người khác chỉ là do tôi đứng trên vai những người không lỗi”.

3.5.6 Những trở ngại khi tư duy sáng tạo

- **Định kiến:** Khi càng lớn tuổi càng có nhiều định kiến về mọi thứ. Những định kiến này khiến không nhìn nhận được thấu đáo những gì đã biết hay tin tưởng là có thể xảy ra. Chúng ngăn cản sự thay đổi và tiến bộ.
- **Quy định về chức năng:** Đôi khi bắt đầu nhìn nhận về đối tượng chỉ vì cái tên hơn là những gì thực hiện. Thế nên chỉ xem cây lau nhà như là một công cụ để lau sàn mà không nghĩ là nó dùng để quét mạng nhện trên trần nhà, để lau ô tô, tập aerobic và chặn cho cửa mở hay đóng,... Hãy nghĩ về những lời phát biểu như: “Tôi không thể tin được anh ta đã nói như vậy” hay “Cứ thử tưởng tượng việc làm của cô ấy xem” ... Nhưng hãy nhớ đến câu tục ngữ: “Cuộc đời tôi không thể do anh định đoạt được”.
- **Không có sự giúp đỡ về tri thức:** Đây là cảm giác khi không có công cụ, tri thức, vật chất, khả năng, để làm việc dẫn đến sẽ không có gắng. Chúng ta đã quen dựa vào người khác về mọi thứ hay cho rằng bản thân thật nhỏ bé và hạn chế. Nhưng với điều này mọi người có thể hỗ trợ lẫn nhau. Nếu NQT cần thông tin đã có thư viện, cửa hàng sách, bạn bè, thầy giáo và tất nhiên là Internet. Có thể học cách làm mọi thứ mà NQT muốn. Tất cả những gì cần là động lực thúc đẩy và tính dám làm.
- **Trở ngại về tâm lý:** Một vài biện pháp không được cân nhắc hay bị từ chối đơn giản bởi vì phản ứng đối với chúng là không tốt. Những biện pháp không gây phản ứng tốt đó lại hữu dụng nếu như chúng giải quyết được vấn đề. Ăn thần lằn và châu chấu nghe có vẻ ghê nhưng lại là giải pháp tốt giúp sống sót được ở vùng hoang vu. Có lẽ quan trọng hơn cả là những gì thoát đầu tưởng chừng là ý tưởng không khả quan nhưng đem lại giải pháp hiệu quả nghĩa là phủ nhận lời chê bai ban đầu. Khi các bác sỹ nhận thấy thổ dân sử dụng phần đầu của loài kiến khổng lồ để khâu vết thương, họ đã bắt chước kỹ thuật còng của kẹp này để phát minh ra chiếc kẹp dùng trong phẫu thuật.



Hình 2.22: Những trở ngại khi tư duy sáng tạo

3.5.7 Năng lực sáng tạo

a. Năng lực tư duy

Năng lực tư duy của con người đóng vai trò số một. Bởi vì tư duy quyết định đến đời sống của con người về vật chất và tinh thần, quan hệ với cộng đồng, đến sự giàu có, hạnh phúc của một gia đình; hưng thịnh, hùng cường của một quốc gia. Năng lực tư duy cũng là tiêu chuẩn để đánh giá nhân viên trong thế kỷ trí tuệ này. Tư duy phê phán không những chỉ giúp học tốt ở trường học mà còn giúp trở thành người công dân tốt khi ra những quyết định thông minh, có ý thức, suy nghĩ sâu sắc. Từ đó khám phá giải pháp mới, thích hợp, tối ưu; trở thành con người tích cực, tiên bộ, văn minh, tinh táo tìm ra được giải pháp sáng tạo trong đấu tranh, lao động vì sự tồn tại và phát triển của xã hội loài người. Tư duy là một hiện tượng tâm lý, là hoạt động nhận thức bậc cao ở con người. Cơ sở sinh lý của tư duy là sự hoạt động của vỏ đại não. Hoạt động tư duy đồng nghĩa với hoạt động trí tuệ. Mục tiêu của tư duy là tìm ra các triết lý, lý thuyết, phương pháp luận, phương pháp, giải pháp trong các tình huống hoạt động của con người. Quy luật hình thành, phát triển của tư duy sáng tạo là

- Khi hoàn cảnh có vấn đề, tư duy sáng tạo mới phát triển.
- Tư duy sáng tạo hình thành và phát triển trên cơ sở thực tiễn, rồi quay lại làm phong phú thực tiễn.

- Tư duy sáng tạo phát triển từ tư duy độc lập và tư duy phê phán.
- Chủ thể của tư duy sáng tạo cần được cung cấp đầy đủ tư liệu. Đó là tri thức, thông tin, kinh nghiệm, phương pháp.
- Bộ não cần được cung cấp đầy đủ chất dinh dưỡng và hoạt động trong môi trường thuận lợi.
- Tư duy sáng tạo hình thành và phát triển dần dần theo quy luật từ thấp đến nhảy vọt, kiểu mưa lâu thấm dần, hạt cát bé tích tụ lâu ngày thành bãi phù sa to lớn.

b. Năng lực quan sát

Quan sát là hình thức phát triển cao độ tri giác có chủ định, ý nghĩa quan trọng trong hoạt động thực tiễn, sáng tạo của loài người. Charles Robert Darwin nói: “Tôi chẳng có khả năng kiệt suất, cũng không có trí tuệ hơn người. Chỉ trong rậm rạp những sự vật, về năng lực quan sát tinh vi của tôi đã vượt lên trên số đông người khác”. D. Mendeleev đánh giá: “Quan sát và thực nghiệm là cửa ra của khoa học”.



Hình 2.23: Năng lực sáng tạo

Quan sát chiếm vị trí quan trọng số một trong sáng tạo. Rất nhiều phát minh sáng tạo vĩ đại bắt đầu từ sự quan sát chu đáo. Do đó, năng lực quan sát tinh vi, sắc sảo và hệ thống vẫn là điều kiện cơ bản của sáng tạo. Nâng cao năng lực quan sát bằng cách:

- Xác định chính xác mục đích và nhiệm vụ của quan sát.
- Chuẩn bị tốt tri thức và đối tượng quan sát: dụng cụ, máy móc, thời gian.
- Lập kế hoạch tỉ mỉ trong quan sát.
- Khi quan sát, tập trung sự chú ý trong phạm vi đã quy định và đối với từng khâu cần thực hiện quan sát chu đáo, chính xác cần ghi chép tỉ mỉ, cụ thể, chuẩn xác.
- Tăng cường sử dụng yếu tố tư duy trong quan sát. Nghĩa là tăng cường so sánh, phân tích, tổng hợp, suy xét,... để có kết quả cuối cùng đáp ứng mục đích quan sát đã đề ra.

c. Năng lực tưởng tượng – liên tưởng

Tưởng tượng và liên tưởng là hai phẩm chất quan trọng trong tư duy sáng tạo. Tưởng tượng là xây dựng những hình ảnh mới trên cơ sở các biểu tượng đã có. Biểu tượng là hình ảnh sự vật nảy sinh trên vỏ não khi sự vật không còn trực tiếp tác động vào giác quan. Trong tưởng tượng, những biểu tượng đã có được sắp xếp lại, kết hợp với nhau theo một phương thức để tạo ra biểu tượng mới. Dù tưởng tượng mang tính viễn tưởng như là sự kết hợp độc đáo của các yếu tố nằm trong sự vật, hiện tượng có thật. Vì vậy, để có năng lực tưởng tượng phong phú và phát triển hợp lý cần gắn với hoạt động thực tiễn. Tưởng tượng cần thiết cho hoạt động của con người. Nó giúp ta nhìn thấy trước sản phẩm là một hoạt động mang tính sáng tạo. Kiến trúc sư, nhà hội họa, nhà khoa học, nhà thơ văn, nhà soạn nhạc,... nhờ trí tưởng tượng phong phú mà có được sản phẩm sáng tạo. Trí tưởng tượng có sẵn trong mỗi người. Nó làm cho thế giới tinh thần của con người càng thêm phong phú, đem lại niềm vui và kiến thức. Trí tưởng tượng giúp nhìn thấy những điều tưởng như không tiếp cận được, cung cấp những gì mà thực tại chưa kịp đáp ứng hoặc không thể cho con người. Phương pháp nâng cao năng lực tưởng tượng phát triển phong phú, đúng hướng sẽ:

- Làm giàu đầu óc bằng tri thức và kinh nghiệm thực tiễn. Người có tri thức và kinh nghiệm thực tiễn phong phú, đa dạng sẽ có năng lực tưởng tượng hơn người khác.
- Nỗ lực rèn luyện năng lực liên tưởng tức là khả năng sử dụng kinh nghiệm để chuyển sang giải quyết vấn đề khác tương tự. Không có năng lực liên tưởng mạnh sẽ không có năng lực tưởng tượng phong phú.
- Vận dụng tư duy can thiệp làm cho tưởng tượng hợp logic hơn và hợp với quy luật. Tư duy giúp tưởng tượng bớt sự bay bổng, viễn vông và gắn vào thực tế hơn.

- Luôn luôn chịu khó suy nghĩ, tưởng tượng ra điều mới tốt hơn điều cũ là yêu cầu không thể thiếu đối với người sáng tạo.

d. Năng lực phát hiện vấn đề

Chính xác để giải quyết đúng theo quy luật khách quan đem lại kết quả cho hoạt động sáng tạo. Quy luật khách quan không dễ tìm ra, đòi hỏi phải quan sát mọi hiện tượng cần thiết, tìm tòi hiểu biết sự thật. Để xác định được quy luật khách quan phải chọn đúng đề tài nghiên cứu. Nhà vật lý học vĩ đại Einstein đã nói: “Nêu một vấn đề luôn luôn quan trọng hơn so với giải quyết vấn đề”. Bởi vì, giải quyết vấn đề chỉ cần khả năng toán học hoặc thực nghiệm, còn nêu vấn đề phải cần khả năng tưởng tượng có tính sáng tạo. Nhiều nhà khoa học, nhà sáng tạo giỏi là nhờ phát hiện vấn đề đúng và quyết tâm giải quyết vấn đề.

e. Năng lực đọc

Đọc không những nhằm thỏa mãn hứng thú nhận thức, nâng cao trình độ mà còn cập nhật thông tin, phục vụ cho hoạt động sáng tạo. Maksim Gorky từng nói: “Sách là một kỳ tích vĩ đại nhất trong số những kỳ tích mà loài người đã sáng tạo ra”. Sách là kho tri thức vô tận mà mỗi người phải biết tận dụng để tích lũy kiến thức cho mình. Nhà trường và thầy cô giáo chỉ dạy một thời gian ngắn. Nhưng sách là người thầy dạy suốt cuộc đời. Chỉ cần biết yêu quý và khai thác tốt mà thôi!”. K. Marx đã nói: “Sách là những tên nô lệ của tôi và phục tùng theo ý muốn của tôi?”. Muốn biến sách thành tên nô lệ phải biết đọc sách và điều đó không phải chuyện đơn giản. Khoa học đã đúc kết, có ba cách đọc sách: một là đọc và không hiểu; hai là đọc và chỉ hiểu những điều trong sách nói; ba là đọc và còn hiểu những điều sách không viết nữa. Sách thông tin kịp thời tri thức mới nhất trên thế giới và trong nước phục vụ cho học và làm việc. Internet là một thành quả khoa học quý báu nhất, đa tính năng. Nó giúp loài người sống, học tập và làm việc ngày càng tốt hơn. Sản phẩm công nghệ thông tin này ngày càng được phổ biến sâu rộng đến mỗi người dân lao động trên thế giới. Do vậy, rèn luyện kỹ năng đọc, lấy thông tin từ Internet vô cùng quan trọng đối với sáng tạo và tư duy sáng tạo.

f. Sức khỏe

Sức khỏe rất cần cho sáng tạo. Sáng tạo tốt, trí tuệ thông minh ở trong sức khỏe sáng tạo. Bộ não là cơ sở của trí tuệ, sáng tạo. Bộ não chỉ nặng 3% cơ thể nhưng lại sử dụng hết 30% năng lượng toàn cơ thể. Sức khỏe bao gồm ba yếu tố: Sức khỏe thể chất, sức khỏe tinh thần, sức khỏe tâm lý xã hội. Có đủ sức khỏe như thế, con người mới có điều kiện sáng tạo tốt và lâu dài. Trong thời đại ngày nay, khi nhận thức của con người đã đạt đến một trình độ cao hơn, năng lực tư duy không còn giữ nguyên mà đã trở thành năng lực tư duy sáng tạo. Bởi lẽ, người ta không chỉ tư duy để có khái niệm về thế giới, mà còn sáng tạo nhằm thay đổi ngày càng tốt đẹp hơn. Năng lực tư duy sáng tạo đã trở thành một trong những điều kiện cần thiết để đem lại công việc hay xa hơn nữa là một chỗ đứng vững chắc trong xã hội. Do đó phải tự chuẩn bị và tạo dựng năng lực tư duy sáng tạo xem như hành trang để tồn tại và phát triển trong cuộc sống hiện nay [17].

4. Kết luận chương 2

Quản trị đòi hỏi tổ chức hiểu rõ bối cảnh đang hoạt động; nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm. Yêu cầu tổ chức xác định các vấn đề bên trong, bên ngoài để đạt được các lợi ích có chủ đích và thiết kế hệ thống tương thích [1]. Trên thực tế, nhiều yếu tố xuất hiện và tác động đến bối cảnh. Chúng tạo ra cơ hội chưa từng được khai thác làm thay đổi nhận thức luôn mặc định từ lâu của xã hội. Bên cạnh đó cũng tiếp nhận những nguy cơ tiềm ẩn đang gặm nhấm các thành quả hiện có của tổ chức. Biện pháp duy nhất là nỗ lực tận dụng cơ hội và “biến nguy thành cơ” nhằm đem đến cho KH sản phẩm – dịch vụ tốt nhất. Phân tích bối cảnh thực chất là tập trung vào quản trị rủi ro. Quản trị rủi ro cung cấp định hướng toàn diện, nhất quán về rủi ro và tạo ra giá trị góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh để đạt mục tiêu của từng thời kỳ. Nội dung quan trọng của chương cung cấp toàn cảnh sự phát triển của xã hội cũng như kiến thức, kỹ năng rèn luyện năng lực sáng tạo hướng đến sự phát triển bền vững. NQT cần trang bị nhận thức đi từ cái chung đến cái riêng của từng hệ thống quản trị. Cái chung là sự hiểu biết về bối cảnh tổng quát của toàn thể giới từ khởi nguồn đến hiện

nay. Qua đó nâng cao hiệu quả quản trị được nhận thức từ khi bắt đầu khởi nghiệp đến xuyên suốt quá trình hoạt động trên nền tảng nắm bắt từng giai đoạn phát triển của xã hội.

5. Tài liệu tham khảo chương 2

5.1 Tài liệu tiếng Anh

1. ISO 9001:2015 (2015). *Quality Management Systems – Requirements*; International Organization for Standardization, Fifth edition, Geneva.
2. Klaus Schwab (2016), *The Fourth Industrial Revolution*. Retrieved 12/2/2016 form <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>
3. McNeill, Willam H. (1999) [1967]. *"In The Beginning". A World History (4th ed.)*. New York: Oxford University Press. p. 15. ISBN 0-19-511615-1.
4. Stearns, Peter N.; William L. Langer (2001-09-24). *The Encyclopedia of World History: Ancient, Medieval, and Modern, Chronologically Arranged*. Houghton Mifflin Company. ISBN 0-395-65237-5.
5. Tudge, Colin (1998). *Neanderthals, Bandits and Farmers: How Agriculture Really Began*. London: Weidenfeld & Nicolson. ISBN 0-297-84258-7.

5.2 Tài liệu tiếng Việt

6. Academy.vn (2016). *Tư duy sáng tạo là gì & Phương pháp rèn luyện tư duy sáng tạo*; Đại học Kỹ thuật Sysney (UTS), Hà Nội; Truy xuất ngày 05/01/2017 từ <http://kenhtuyensinh.vn/tu-duy-sang-tao-la-gi-phuong-phap-ren-luyen-tu-duy-sang-tao>
7. Dương Hồng Na (2015). *Internet và WWW khác nhau như thế nào?* Truy xuất ngày 24/12/2015 từ <http://congngheweb.vn/tin-tuc/su-khac-biet-giua-internet-va-web-la-gi-1099>.
8. Đào Minh Hồng – Lê Hồng Hiệp (2013), *Sổ tay Thuật ngữ Quan hệ Quốc tế*, Khoa QHQT – Đại học KHXH&NV TPHCM; Truy xuất ngày 21/12/2015 từ <http://nghiencuuquocte.org/2014/12/11/cach-mang-cong-nghiep/>
9. Đỗ Kim Thêm dịch (2016). *Cách mạng công nghiệp lần thứ IV: Ý nghĩa và cách đáp ứng*; Truy xuất ngày 15/12/2016 từ <http://bookhunterclub.com/cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-iv-y-nghia-va-cach-dap-ung/>
10. Hanoitv (2016). *Sự sống trên trái đất đã tồn tại cách đây 3,7 tỷ năm*; Truy xuất ngày 10/09/2016 từ <http://hanoitv.vn/su-song-tren-trai-dat-da-ton-tai-cach-day-37-ty-nam-d49601.html>
11. Học viện hành chính quốc gia (n.d.). *So sánh cơ sở hình thành các nền văn minh cổ đại Phương Đông và Phương Tây*; Truy xuất ngày 09/10/2016 từ <http://www.thanhtra.edu.vn/category/detail/468-so-sanh-co-so-hinh-thanh-cac-nen-van-minh-co-dai-phuong-dong-va-phuong-tay.html>
12. Hội cơ khí Tp.HCM (2016). *Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư: bối cảnh, các xu hướng lớn và những sản phẩm điển hình*; Truy xuất ngày 25/12/2016 từ <http://hame.org.vn/cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-boi-canhh-cac-xu-huong-lon-va-nhung-san-pham-dien-hinh.html>
13. Lữ Thành Long (2017). *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư là gì*. Truy xuất ngày 20/05/2017 từ <http://vnexpress.net/projects/cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-la-gi-3571618/index.html>
14. Nguyễn Thị Lan Hương (2015). *Tác động của cuộc cách mạng trong công nghệ thông tin đến lực lượng sản xuất - nhìn từ góc độ triết học*; Tạp chí Triết học, số 9 (184); Truy xuất 17/12/2015 từ <http://philosophy.vass.gov.vn/nghien-cuu-theo-chuyen-de/KHCN-MT/Tac-dong-cua-cuoc-cach-mang-trong-cong-nghe-thong-tin-den-luc-luong-san-xuat-nhin-tu-goc-do-triet-hoc-336.html>.
15. Ngô Minh Khánh (2008). *Cách mạng xanh và những hệ lụy*; Truy xuất ngày 12/07/2014 từ <http://tapchiconsan.org.vn/Home/The-gioi-van-de-su-kien/2008/3053/Cach-mang-xanh-va-nhung-he-luy.aspx>
16. Phạm Tuấn Anh và cộng sự (2016). *Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư: bối cảnh, các xu hướng lớn và những sản phẩm điển hình*, Khoa Kỹ thuật Giao thông – Đại học Bách Khoa

- Tp.HCM; Truy xuất ngày 20/07/2016 từ <http://hame.org.vn/cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-boi-canhh-cac-xu-huong-lon-va-nhung-san-pham-dien-hinh.html>
17. Phong Nguyễn (2009). *Tư duy sáng tạo. Kỹ năng cuộc sống*; Truy xuất ngày 27/09/2014 từ <https://kynangcuocsong.wordpress.com/2009/08/07/tuduysangtao/>
 18. Quang Dũng (2014). *Sự khác biệt giữa Internet và Web là gì?* Truy xuất ngày 09/10/2014 từ <http://congngheweb.vn/tin-tuc/su-khac-biet-giua-internet-va-web-la-gi-1099>).
 19. Thư viện học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Bản chất sinh học của con người*; Truy xuất ngày 21/12/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/ban-chat-sinh-hoc-cua-con-nguoi/0a01209d>; Vietnam Foundation, Hà Nội.
 20. tritri Creation Innovation (2012). *Làn sóng phát triển thứ tư – Hướng về kỷ nguyên sáng tạo*; Truy xuất ngày 30/09/2015 từ <http://philiptran.net/read.php?1566> và <http://www.Tritriorg/LAN-SONG-PHAT-TRIEN-THU-TU-HUONG-VE-KY-NGUYEN-SANG-TAO>
 21. Trí thức trẻ (2016). *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang thay đổi thế giới như thế nào?*; Truy xuất ngày 08/07/2016 từ <http://genk.vn/cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-dang-thay-doi-the-gioi-nhu-the-nao-20160406171025427.chn>
 22. Trịnh Thị Kim Ngọc (2013). *Con người và văn hóa nhìn từ lý thuyết về các đợt sóng văn minh*; Truy xuất ngày 16/12/2014 từ <http://www.spnttw.edu.vn/Pages/ArticleDetail.aspx?siteid=1&sitepageid=138&articleid=3460>
 23. Wattpad (2014). *Tại sao nói văn minh phương Đông là văn minh nông nghiệp*; Truy xuất ngày 17/11/2016 từ <https://www.wattpad.com/54981409-t%E1%BA%A1i-sao-n%C3%B3i-v%C4%83n-minh-ph%C6%B0%C6%A1ng-%C4%91%C3%B4ng-l%C3%A0-v%C4%83n-minh-n%C3%B4ng>

Phần 2: Các lý thuyết quản trị hình thành trong các làn sóng (thời kỳ văn minh)

Chương 3: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ nhất (Thời kỳ văn minh nông nghiệp)

1. Lý thuyết của Khổng Tử (551-479 TCN)

Trong lịch sử Trung Hoa cổ đại; Nho giáo, Nho gia (đạo Nho) là thuật ngữ bắt đầu từ chữ Nho. Theo Hán tự từ "Nho" gồm từ "Nhân" (người) đứng gần chữ "Nhu". Nho gia là người đã học sách thánh hiền, dạy bảo người đời ăn ở hợp luân thường, đạo lý... "Nho" là một danh hiệu chỉ người có học thức, biết lễ nghĩa. Cơ sở của Nho giáo được hình thành từ thời Tây Chu, đặc biệt với sự đóng góp của Chu Công Đán, còn gọi là Chu Công. Đến thời Xuân Thu, xã hội loạn lạc, Đức Khổng Tử phát triển tư tưởng của Chu Công, hệ thống hóa và tích cực truyền bá các tư tưởng đó. Chính vì thế, Khổng Tử là người sáng lập ra Nho giáo. Mục tiêu của Nho giáo là phát huy tính thiện của con người, khiến người dân biết bỏ ác theo thiện, giúp mọi người đạt đến trình độ đạo đức cao nhất. Để làm được điều này mỗi người phải không ngừng rèn luyện nhân cách và đạo đức của bản thân. Sách Đại Học viết: "Đạo học lớn cốt để phát huy đức sáng, đức tốt đẹp của con người, đổi mới khiến lòng dân bỏ cũ theo mới, bỏ ác theo thiện, khiến mọi người đạt đến mức độ đạo đức hoàn thiện nhất. Có hiệu được phải đạt đến mức độ đạo đức hoàn thiện nhất mới kiên định chí hướng. Chí hướng kiên định rồi, tâm mới yên tĩnh. Tâm yên tĩnh rồi, lòng mới ổn định. Lòng ổn định rồi, suy nghĩ sự việc mới chu toàn. Suy nghĩ sự việc chu toàn rồi, mới xử lý, giải quyết công việc được thỏa đáng. Vạn vật đều có đầu có đuôi, có gốc có ngọn. Vạn sự đều có bắt đầu và kết thúc. Biết làm điều gì trước điều gì sau, tức là đã tiếp cận nguyên tắc của đạo rồi". Nho giáo chủ trương giáo hóa mọi tầng lớp trong xã hội từ bậc quân vương đến kẻ thứ dân sao cho ai cũng thấm nhuần đạo học của thánh hiền, phát huy tính thiện sẵn có, tự mình sửa đổi, rèn luyện cho tốt đẹp hơn [11]. Nho giáo khuyến khích người có học dạy cho người ít học; người có đạo đức cảm hóa kẻ vô đạo, cải tạo xã hội, đem văn minh truyền bá khắp nơi. Đây là tư tưởng nhập thế của Nho gia, khác với tư tưởng xuất thế lánh đời của Phật gia hay Đạo gia. Khổng Tử nói: "Đạo không thể xa lánh người. Nhưng có người muốn thực hành đạo mà lại xa lánh người, như vậy không thể thực hành được đạo... Cho nên người quân tử dùng đạo lý vốn sẵn có ở người để giáo dục người, lấy cải sửa làm chính, giáo dục mãi cho đến khi thành người mới thôi. Cũng như ta trau chuốt cán rìu vậy, trau chuốt đến mức thành cán rìu mới thôi. Người ta có lỗi mà biết sửa là được rồi, không xa lánh họ nữa".

1.1 Tiểu sử của Khổng Tử

Khổng Tử (còn gọi là Khổng Phu) là một nhà tư tưởng, triết học, giáo dục, chính trị nổi tiếng người Trung Hoa. Các bài giảng và triết lý của ông có ảnh hưởng sâu rộng đối với đời sống và tư tưởng của các dân tộc Đông Á. Người Trung Hoa đời sau đã tôn xưng ông là Vạn thế Sư biểu (Bậc thầy của muôn đời). Đức Khổng Tử tên là Khâu, tự là Trọng Ni, sanh ngày 27 tháng 8 âm lịch năm Canh Tuất (551 trước Tây lịch), đời vua Châu Linh Vương năm thứ 21 nhà Châu, tương ứng với đời vua Lỗ Tương Công năm thứ 22, tại làng Xương Bình, huyện Khúc Phụ, nước Lỗ, bây giờ là Tỉnh Sơn Đông nước Trung Hoa. Đức Khổng Tử là dòng dõi của Vi Tử Khải và Vi Tử Diễn. Hai người này là anh ruột của vua Trụ, con của vua Đế Ất nhà Thương (cũng còn gọi là nhà Ân). Sau khi Châu Võ Vương diệt vua Trụ, mở ra nhà Châu, Ông Châu Công Đán cho Vi Tử Khải làm vua nước Tống, gọi là Tống Công, để trông nom việc tế tự các vua nhà Thương. Vi Tử Khải mất, em là Vi Tử Diễn lên thay. Cháu 13 đời của Vi Tử Diễn là Thúc Lương Ngột, làm quan Đại phu nước Lỗ, là thân phụ của Đức Khổng Tử. Ngài lấy họ Khổng, bởi vì Thúc Lương Ngột là dòng dõi của Khổng Phùng Thúc; biệt lập ra họ Khổng kể từ Khổng Phụ Gia, sau năm đời Công Khanh thế tập ở nước Tống [18].

1.2 Hệ thống triết học của Khổng Tử



Khổng Tử

Đến thời nhà Thương, quan niệm về Thượng đế được giai cấp quý tộc chủ nô đề cao và được truyền bá rộng rãi trong xã hội. Quan niệm đó đã có ảnh hưởng đến các nhà tư tưởng sau này, đặc biệt là Khổng Tử.

- Khuynh hướng thứ hai bắt đầu từ bức Hà Đồ của Phục Hy cho đến Chu Dịch. Khuynh hướng này cho rằng, có một khởi nguyên vũ trụ mang tính tuyệt đối, duy nhất, nhưng tiềm ẩn không thấy rõ, là cơ sở của vũ trụ vạn vật, gọi là thái cực. Thái cực bao hàm hai thế lực đối lập nhau, nhưng lại luôn thống nhất, điều hòa tương tác nhau để sinh ra vạn vật hữu hình, gọi là âm và dương. Quan điểm về thái cực, âm dương, đạo bao hàm tính tự nhiên và biện chứng tự phát, bắt nguồn từ kinh nghiệm đời sống của người Trung Hoa cũng trở thành tư tưởng truyền thống chi phối mạnh mẽ các triết gia Trung Hoa sau này.

1.2.2 Đạo hay lý trời của Khổng Tử

Chính Khổng Tử, vào những năm cuối đời, đã dồn hết tâm trí để nghiên cứu Chu Dịch và giải nghĩa tư tưởng gọi chung là Kinh Dịch. Khổng Tử cho rằng, ngày đêm, bốn mùa, vạn vật trong vũ trụ luôn sinh thành biến hóa không ngừng. Ông nói: “Cũng như dòng nước chảy mọi vật đều trôi đi. Ngày và đêm không có vật gì ngừng nghỉ - Thế giả như tư phù, bất xả trú dạ”. Nguyên nhân sinh thành và biến hóa không ngừng của vũ trụ, vạn vật là do trong mọi sự vật, hiện tượng đều bao hàm hai mặt âm - dương, vừa đối lập nhau, vừa liên hệ hệ tương tác với nhau trong một thể thái cực thống nhất. Lực vô hình nhưng mạnh mẽ, giữ cho âm và dương “trung hòa”, “tương thời” làm cho vũ trụ, vạn vật sinh hóa không ngừng, gọi là đạo hay thiên lý. Đó là thịnh đức của trời đất, là gốc của vạn vật. Đạo hay lý trời, theo Khổng Tử, là tự nhiên khách quan vô tư, không phụ thuộc vào ý chí của bất kỳ ai, không khoe khoang, không nói gì cả: “Trời có nói gì đâu mà bốn mùa vận hành, vạn vật sinh hóa mãi, trời có nói gì đâu? - Thiên hà ngôn tai? Tứ thì hành yên, bá vật sanh yên, thiên hà ngôn tai?”. Nhưng vì đạo hay thiên lý là điều huyền vi, sâu kín, mâu nhiệm, mạnh mẽ, lưu hành khắp vũ trụ, chi phối và định phép sống cho vạn vật và con người, người ta không thể cưỡng lại được nên Khổng Tử cho đó là thiên mệnh. Đạo, thiên lý hay thiên mệnh không chỉ là thế lực tự nhiên làm cho dòng nước trôi chảy, bốn mùa thay đổi, vạn vật sinh hóa, mà còn là một thế lực có ý chí, có quyền lực tối cao của vũ trụ. Vì thế, ông nói: “Kẻ mắc tội với trời, dầu cầu đảo với vị thần nào cũng không khỏi - Bất nhiên. Hoạch tội ư nhiên, vô đảo dã”, “làm sao có thể cải được mệnh trời”. Như vậy, trong quan niệm về thế giới, Khổng Tử đã từ quan niệm về đạo, thiên lý mang tính chất duy vật chất phác và biện chứng tự phát chuyển sang quan điểm số mệnh, thiên mệnh duy tâm thần bí. Đây là bước lùi trong tư tưởng của ông. Tư tưởng thiên mệnh của Khổng Tử bao hàm ba nội

1.2.1 Các khuynh hướng triết học trước Khổng Tử

Trước Khổng Tử, quan niệm về trời đã được hình thành tương đối rõ theo hai khuynh hướng:

- Khuynh hướng thứ nhất, bắt nguồn từ thế giới quan tín ngưỡng nguyên thủy của người Trung Hoa cổ. Khuynh hướng này cho rằng, có một đấng tối cao đầy quyền uy cai quản cả quỷ thần, con người và vạn vật - đó là trời hay Thượng đế. Trời bao bọc tất cả, là đấng linh diệu quyết định sự biến hóa của muôn vật, làm ra sự sống chết của con người và sự linh thiêng của quỷ thần. Phàm cái đã hiện diện trong vũ trụ, không có điều gì thoát khỏi vòng tạo hóa của trời. Có lẽ vì thế kính trời, sợ trời đã trở thành quan niệm mang tính thế giới quan truyền thống của người Trung Hoa. Những tập tục, nghi lễ tế trời, quỷ thần vừa mang tính chất tín ngưỡng tôn giáo, vừa là hình thức sinh hoạt văn hóa tinh thần phổ biến đối với họ.

dung chính: Tri mệnh, sợ mệnh và thuận mệnh. Trong thiên Nghiêu viết Khổng Tử nói: “Không hiểu mạng trời, chẳng đáng gọi là người quân tử - Bất tri mạng, vô dĩ vi quân tử dã”. Khi đã biết mệnh trời, theo Khổng Tử phải sợ mệnh trời, sợ bậc chủ tể vũ trụ: “Người quân tử có ba điều sợ; sợ thiên mệnh, uý đại nhân, uý thánh nhân chi ngôn - Người quân tử kính sợ luật lệ của trời đất, kính nể lời nói của người đức cao vọng trọng và bậc thánh nhân”.

1.2.3 Thiên mệnh của Khổng Tử

Là con người phải biết thuận mệnh hay vâng mệnh. Về cuối đời, khi thuật lại quá trình học tập đạo lý, rèn luyện, tu thân. Khổng Tử nói: “Hồi mười năm tuổi ta để hết tâm trí vào sự học. Đến năm ba mươi tuổi ta vững chí mà tiến lên đường đạo đức. Được bốn mươi tuổi, tâm trí ta sáng suốt, hiểu rõ việc phải trái, chẳng còn nghi hoặc. Qua năm mươi tuổi ta biết mạng trời. Đến sáu mươi tuổi những gì lọt vào tai ta hiểu ngay chẳng cần suy nghĩ lâu dài. Được bảy mươi tuổi, trong tâm ta đâu có muốn điều gì cũng chẳng hề sai (Ngô thập hựu ngũ, nhi chí vu học, tam thập nhi lập, tứ thập nhi bất hoặc, ngũ thập nhi tri thiên mệnh, lục thập nhi nhĩ thuận, thất thập nhi trùng tâm sở dục, bất du cử). Từ đó, Khổng Tử rơi vào quan điểm duy tâm, tin vào số mệnh và cho rằng: “Sống chết có mệnh, giàu sang tại trời - Tử sinh hữu mệnh, phú quý tại thiên”. Tuy nhiên, ông lại không tán thành quan điểm cho rằng con người cứ nhắm mắt dựa vào thiên mệnh. Ông luôn yêu cầu con người phải chú trọng nỗ lực học tập, tận tâm, tận lực làm việc, thành bại lúc đó mới là tại trời. Như vậy, quan điểm về thiên mệnh của Khổng Tử là sự kết hợp của cả hai tư tưởng truyền thống trên do mang tính chất hai mặt. Khi chống lại chủ nghĩa thần bí tôn giáo đương thời, Khổng Tử thừa nhận vận vật trong thế giới luôn vận động, biến hoá theo nguyên lý tự nhiên, không phụ thuộc vào ý chí, mục đích của ai, kể cả trời. Ông nhắc đến hai lần câu: “Trời nói gì đâu?”. Tư tưởng này đã loại bỏ nội dung duy tâm thần bí, đối lập tri thức, trí tuệ với điều hoang tưởng - bao hàm những yếu tố duy vật chất phác và tư tưởng biện chứng tự phát. Đây là một bước tiến nhằm thoát khỏi thế giới quan thần bí cổ truyền phổ biến thời Ân, Thương và Tây Chu. Nhưng mặt khác, ông lại cho rằng, trời có ý chí uy quyền tối cao, chi phối vận mệnh, họa phúc, thành bại của con người: “Đạo ta nếu được lưu hành ấy là do mạng trời. Đạo ta phải vong cũng do nơi mạng trời”. Cũng như thế, trong quan niệm về quỷ thần, một mặt Khổng Tử tin có quỷ thần; nhưng mặt khác, ông lại phê phán tư tưởng mê tín sùng bái quỷ thần, nhấn mạnh vai trò hoạt động hiện thực của con người trong đời sống. Thực chất, sự mâu thuẫn và tính chất hai mặt trong tư tưởng, tâm trạng, thái độ của Khổng Tử là sự phản ánh những mâu thuẫn của thời cuộc. Nhu cầu và xu thế phát triển tất yếu của lịch sử xã hội đã giúp Khổng Tử có những quan niệm cấp tiến, thoát ly chủ nghĩa thần bí tôn giáo, đặt vấn đề đời sống con người lên vị trí hàng đầu để giải quyết. Bản chất của con người, theo Khổng Tử, là tính tự nhiên trời phú cho con người, sinh ra đã có. Bản chất đó là “con người ta hết thảy đều giống nhau. Nhưng bởi nhiễm thói quen, nên họ thành ra xa khác nhau - Tánh tương cận dã, tập tương viễn dã”. Bản chất tự nhiên của con người sinh ra đã giống nhau ấy, là bản chất ngay thật. Con người trở thành ác và giả dối là do hoàn cảnh tác động làm thay đổi mà thôi. Vì thế, trong thiên Ung dã, Khổng Tử viết: “Con người ta sinh ra bản chất vốn ngay thật - Nhân chi sinh dĩ trực” [3].

1.2.4 Khổng Tử NQT đương đại

Khổng Tử là một NQT – cai trị xuất sắc. Những tư tưởng của ông thể hiện một triết lý sâu sắc và nhân văn, được xem như nền tảng văn hoá tinh thần cho hậu thế về quản trị xã hội ở nhiều quốc gia theo mô hình “ổn định, kỷ cương và phát triển”. Tư tưởng quản trị của Khổng Tử xuất phát từ quan niệm con người có tính thiện, có lòng nhân từ. Qua đó công cụ chủ yếu để cai trị xã hội là “đức”; các phương pháp chủ yếu để quản trị con người là nêu gương và giáo dục họ. Ông phân chia các giá trị xã hội thành ngũ thường; chia các mối quan hệ xã hội thành tam cương. Đối với con người, ông chia thành hai loại: quân tử và tiểu nhân. Quân tử là người hiểu biết, là kẻ sĩ. Người quân tử biết tu thân, tề gia mới trị quốc, bình thiên hạ, làm người cai trị – quản trị, giáo hóa người khác và do tu luyện về đạo đức, trí năng mà thành.



Hình 3.1: Quan niệm ngũ thường, tam cương của Nho giáo

a. Phẩm chất cơ bản của người quân tử cũng là tiêu chuẩn cơ bản của NQT

- “Nhân” là biết yêu thương người khác, biết giúp đỡ người khác thành công như mình. Dưới góc độ quản trị, “Nhân” trở thành nguyên tắc cơ bản, quy định hoạt động của chủ thể quản trị với đối tượng quản trị. Trong ngũ thường, “Nhân” là yếu tố quan trọng nhất, quy định, chi phối, ảnh hưởng đến các yếu tố khác. Tư tưởng “Nhân” được Khổng Tử nâng lên thành đạo, trở thành nguyên tắc chung cho toàn xã hội.
- “Lễ” là hình thức của Nhân. “Điều gì không muốn ai làm cho mình không nên làm cho ai”. Thiếu Nhân, Lễ chỉ là hình thức, giả dối: “Người không có đức Nhân, Lễ mà làm gì”.
- “Nghĩa” là thấy việc gì đáng làm là làm, không mưu tính lợi ích cá nhân. Nghĩa gắn liền với Nhân. Theo ông, “cách ứng xử của người quân tử không nhất định là như thế này mới được, cũng không nhất định là như thế kia sẽ không được, cứ hợp nghĩa thì làm”.
- “Trí” là hiểu biết, có khả năng hành động có kết quả mà không bị người khác lợi dụng; hiểu biết sáng suốt mới biết cách giúp người mà không hại cho người và cho mình.
- “Dũng” là kiên cường, quả cảm, dám hy sinh bản thân mình vì mục đích cao cả, dám vượt qua khó khăn để đạt được mục đích. Dũng là biểu hiện, là bộ phận của Nhân. Người Nhân ắt có Dũng, nhưng người Dũng chưa chắc đã có Nhân. “Hữu dũng vô nhân” là nguyên nhân của loạn [6].

Theo soha.vn (2016), người quân tử có hành động ngay thẳng, công khai theo lẽ phải và không khuất tuất vụ lợi cá nhân. Họ là người có đầy đủ các đức tính trong *ngũ thường*: Nhân, Lễ, Nghĩa, Trí, Tín, trong đó Nhân là quan trọng nhất [12].

b. Lý thuyết đức trị

Sống trong một xã hội nông nghiệp, sản xuất kém phát triển vào cuối đời Xuân thu đầy cảnh "đại loạn" và "vô đạo" bản thân đã từng làm nhiều nghề "bỉ lậu" rồi làm quan cai trị. Khổng Tử nhận thức được nhu cầu về hòa bình, ổn định trật tự xã hội. Khổng Tử là một người "nhập thế" là luôn trần trụi với hình mẫu của xã hội theo cách tốt nhất. Song ông không phải là nhà cách mạng từ dưới lên, ông chỉ muốn thực hiện cải cách xã hội từ trên xuống bằng con đường "Đức trị". Xã hội lý tưởng là một xã hội phong kiến có tôn ti, trật tự. Từ Thiên tử đến các Chư hầu lớn nhỏ, từ quý tộc đến bình dân, ai có phận nấy, đều có nhiệm vụ sống, giúp đỡ nhau. Nhất là vua chúa, họ phải có bổn phận lo cho dân cơm no áo mặc và giáo dân bằng cách nêu gương và dạy lễ, nhạc, văn, đức, bất đắc dĩ mới dùng hình pháp. Xã hội đó lấy gia đình làm cơ sở và hình mẫu, trọng hiếu, kính già, yêu trẻ. Mọi người đều trọng tình cảm và công bằng, không có người nghèo hoặc quá giàu; người giàu nên khiêm tốn giữ lễ, người nghèo hãy "lạc đạo". Mặc dù, ý tưởng trên cũng được hai giai cấp bóc lột và bị bóc lột thời đó dễ chấp nhận, dễ thực hiện hơn so với hình mẫu vô chính phủ "ngu si hưởng thái bình" của Lão tử và Mẫu "quốc cường quân tôn" bằng hình phạt hà khắc và lạm dụng bạo lực của phái pháp gia. Cái "cốt" lý thuyết để xây dựng xã hội trên, giúp các nhà cai trị lập lại trật tự từ xã hội

vô đạo và chính đạo Nho - Đạo nhân của Khổng Tử. Cho nên dù có nói về chính trị, giáo dục hay đạo đức, Khổng tử đã xuất phát từ vấn đề nhân sự và mục đích là xây dựng một xã hội nhân bản.

c. Đạo Nhân

Nhân là giúp đỡ người khác thành công "người nhân, mình muốn thành công phải giúp người khác thành công, đó là phương pháp thực hành của người nhân".

- **Nhân và Lễ:** Nhân đạt được qua Lễ. Lễ là hình thức thể hiện của nhân. Thiếu nhân, Lễ chỉ là hình thức giả dối: "Người không có Đức Nhân, lễ mà làm chi".
- **Nhân và Nghĩa:** Đúng lễ cũng là làm đúng nghĩa, nhân gắn liền với nghĩa vì theo nghĩa là thấy việc gì đáng làm hãy phải làm, không mưu tính lợi của cá nhân mình. "Cách xử sự của nhà quân tử, không nhất định phải như vậy mới được, không nhất định như kia là được, cứ hợp nghĩa cứ làm" làm hết mình không thành thì thôi.
- **Nhân và Trí:** Trí trước hết là "biết người" có hiểu biết sáng suốt mới biết cách giúp người mà không làm hại cho người, cho mình. "Trí giả lợi Nhân", rõ ràng là người Nhân không phải là ngu, không được cho kẻ xấu lạm dụng lòng tốt. Trí có lợi cho Nhân cho nên khi Khổng Tử nói đến người Nhân - quân tử, bao giờ cũng chú trọng đến khả năng hiểu người, dùng người của họ, phải sáng suốt mới biết yêu người đáng yêu và ghét người đáng ghét.
- **Nhân và Dũng:** Dũng là tính kiên cường, quả cảm, dám hy sinh cả bản thân mình vì nghĩa lớn. Nhân - Trí - Dũng là những phẩm chất của người quân tử - cai trị. Khổng Tử khuyên các nhà cai trị không nên chỉ dựa vào lợi để ra quyết định: "Nương tựa vào điều nhân xem như đức tính cơ bản của NQT". Nói cách khác, người có nhân luôn tìm mọi cách đủ thu lợi về mình, nhân là nguyên tắc cơ bản của hoạt động quản trị (trong quan hệ NQT với đối tượng bị quản trị) vừa là đạo đức và hành vi của các chủ thể quản trị. Ông thấy đó là nguyên tắc chung gắn kết giữa chủ thể và khách thể quản trị đạt hiệu quả xã hội cao: "Người quân tử học đạo luôn yêu người, kẻ tiểu nhân học đạo dễ sai khiến".

Ông biết họ có nhiều ưu thế để tranh lợi với cấp dưới và những nhân viên luôn phải chịu mức sống thấp hơn. Cho nên điều quan trọng đối với NQT là phải nghiêm khắc với mình, rộng lượng với người mà lo trước nỗi lo của thiên hạ, vui sau cái vui của thiên hạ. Chỉ như vậy, xã hội mới có lợi ích dài lâu là môi trường chính trị - xã hội ổn định các giai cấp hợp tác cùng làm ăn vì mục tiêu chung: kinh tế thịnh vượng, tinh thần tốt đẹp. Tư tưởng "làm cho dân giàu", "tiên phú, hậu giáo" là tư tưởng duy vật của Khổng tử, được các học giả của Nho gia và Mặc gia sau này phát triển thêm. Nhưng những giá trị tư tưởng của Khổng tử để lại cho hậu thế đã không bị mai một theo thời gian. Ngày nay, hệ thống lý thuyết của Khổng tử đã trở nên lạc hậu, trước hết là phần nội dung liên quan đến vấn đề thế giới quan, song nhiều triết lý của ông về đạo đức - đạo lý, giáo dục, cai trị - quản trị con người và xã hội ... vẫn là nguyên tắc và triết học chỉ đạo nhiều hoạt động. Ví dụ như Khổng tử nhấn mạnh đến quá trình tự tu dưỡng trong hoạt động cai trị (tu nhân - tề gia - trị quốc - bình thiên hạ). Người nhân phải hết lòng vì người, biết từ bụng ta suy ra bụng người. Trong hoạt động kinh tế, không chỉ căn cứ vào lợi nhuận đơn thuần "giàu sang là điều ai cũng muốn, nhưng nếu được giàu sang mà trái với đạo lý, người quân tử không thèm" cứ làm việc tốt, phục vụ người tốt "bỏ lợi lộc tự khắc đến". Một điều cần nói rõ hơn "chính" mà Khổng tử nói là chính trị, chính sự. Chính trị là chỉ mọi biện pháp được thi hành quản trị đất nước, làm cho chính sự được quản trị chặt chẽ. Khổng tử chủ trương tham gia chính trị nuôi dưỡng nhân tài: "tòng chính" có nghĩa là chấp chính" [12].

d. Thuyết chính danh

Khổng Tử cho rằng, mỗi vật, mỗi người sinh ra điều có một địa vị, công dụng nhất định. Ứng với mỗi địa vị, công dụng đó là "danh" nhất định. Vật nào, người nào trong thực tại điều có danh hợp với nó, nếu không danh sẽ không hợp với thực, là loạn danh. Chính danh là danh và thực phải phù hợp với nhau. Ông cho rằng, sở dĩ xã hội loạn lạc là do danh không phù hợp với thực. Từ đó dẫn đến kỷ cương phép tắc đảo lộn. Muốn ổn định trật tự, Khổng Tử chủ trương giáo hoá đạo đức và thực hiện chủ nghĩa "Chính danh, định phận". Danh và phận của mỗi người trước hết là do xã hội quy định, Khổng Tử đã quy thành năm mối quan hệ xã hội cơ bản (Ngũ luân). Như vậy, năm mối quan

hệ đã nói rõ danh, phận, của từng người. Về sau phải phục tùng về trước. Nếu mỗi người thực hiện đúng danh, phận đó sao cho vua ở hết phận vua, tôi ở hết phận tôi, cha ở hết phận cha, con ở hết phận con,... phải có chính danh. Theo Khổng Tử: “Nếu không chính danh thì lời nói không thuận, lời nói không thuận thì việc làm không thành, việc làm không thành thì lễ nhạc không kiến lập được, không kiến lập lại được lễ nhạc thì hình phạt không đúng, hình phạt không đúng thì dân không biết đặt tay chân vào đâu. Cho nên, người quân tử đã dùng cái danh thì phải nói ra được, nói rồi tất phải làm được, vì thế người quân tử phải thận trọng với lời nói. Nếu danh không chính, nói và làm không đúng theo chức phận, “trên” không nghiêm “dưới” loạn, vua không ra vua, tôi chẳng ra tôi, cha không ra cha, chồng không ra chồng, vợ không ra vợ,...”. Khổng Tử cho rằng, xã hội loạn là do nguồn gốc từ trên. Do vậy, ông rất đề cao tính tự giác của mỗi cá nhân để giữ lấy danh phận, bởi vì nếu mỗi người tự chính được bản thân mình thì không cần hạ lệnh mọi việc sẽ được tiến hành; nếu ngược lại dù có hạ lệnh cũng chẳng ai theo. Khi Tử Lộ hỏi về chính trị, Khổng Tử nói: “Muốn trị nước, trước tiên phải sửa cho chính danh, vì nếu chính sự là ngay thẳng, cứ làm gương về sự ngay thẳng thì không ai dám làm điều xằng bậy nữa”. Vậy chính danh là gì? Khổng Tử giải thích chính danh là làm cho mọi việc ngay thẳng. Chính danh là người nào có địa vị, bổn phận chính đáng của người ấy, trên – dưới, vua – tôi, cha – con, chồng – vợ,... trật tự phân minh, vua lấy nghĩa mà khiến tôi, tôi lấy trung mà thờ vua. Cụ thể là vua cho ra vua, tôi cho ra tôi, chồng cho ra chồng, vợ cho ra vợ, con cho ra con,... Nói một cách khái quát là ai ở vị trí nào cũng phải làm tròn trách nhiệm, bổn phận ở các cương vị đó theo thang bậc. Như vậy, theo Khổng Tử chính danh là điểm mấu chốt để đưa xã hội trở nên trật tự, nền nếp. Nhưng để có chính danh, mỗi người phải thực hiện đúng danh phận không lạm quyền. Xã hội chính danh là xã hội có trật tự kỷ cương, thái bình, thịnh trị [17].

Bảng 3.1: Các mối quan hệ xã hội cơ bản (Ngũ luân).

Ngũ luân (năm mối quan hệ xã hội cơ bản)	Mối quan hệ có tiêu chuẩn	Ba quan hệ cơ bản (tam cương)
Vua – Tôi: bề tôi phải lấy chữ trung làm đầu;	Vua thì phải nhất	Vua – Tôi: vua là trụ cột;
Cha – Con: bề con phải lấy chữ hiếu làm đầu;	Tôi thì phải trung	Cha – Con: cha là trụ cột;
Chồng – Vợ: vợ phải lấy tiết hạnh làm đầu;	Cha phải hiền từ	Chồng – Vợ: chồng là trụ cột
Anh – Em: phải lấy chữ hũu làm đầu;	Con phải hiếu thảo	
Bạn – Bè: phải lấy chữ tín làm đầu.	Phu xướng phụ tùy	

2. Lý thuyết vô vi của Lão Tử

2.1 Tiểu sử của Lão Tử



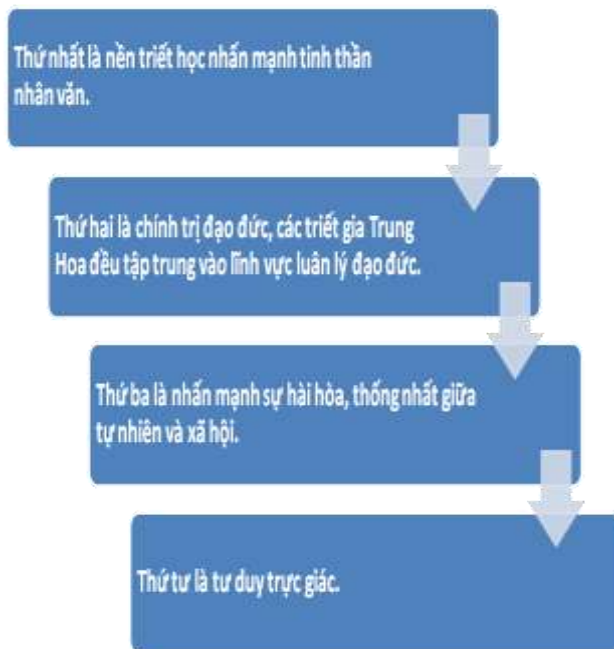
Hình 3.2: Lão Tử với Đạo đức kinh

Lão Tử là một nhân vật chính trong Triết học Trung Quốc. Sự tồn tại của ông trong lịch sử hiện vẫn đang còn được tranh cãi. Theo sử ký của Tư Mã Thiên, Lão Tử họ Lý tên Nhĩ, hiệu là Bá Dương, thụy là Đàm có nghĩa là “bí ẩn”. Có người nói đó là Thái sử Đàm, Lão Lai Tử. Theo truyền thuyết Trung Quốc, ông sống ở thế kỷ VI TCN. Nhiều học giả hiện đại cho rằng ông sống ở thế kỷ IV TCN. Có người còn đưa thời điểm cụ thể về cuộc đời của Lão Tử, cho rằng ông chào đời rồi tạ thế trong khoảng 580-500 trước công nguyên, cuối thời Xuân Thu. Ông sinh ra ở huyện Khổ nước Sở; hiện nay là Lộc Ấp thuộc tỉnh Hà Nam. Lão Tử được xem là người viết Đạo Đức Kinh - cuốn sách Đạo giáo có ảnh hưởng lớn, và ông được công nhận là Khai tổ của Đạo giáo. Hơn hai ngàn năm trước, trong khi châu Âu còn nằm trong bóng tối của sự man rợ, Hy Lạp đang mở rộng ảnh hưởng chính trị và văn hóa; Trung Hoa đã là một xã hội tổ chức tương đối có kỷ cương với nếp sinh hoạt văn hóa cao nhất từ trước đến nay. Thời Xuân Thu của Trung Hoa kéo dài từ năm 722 đến năm 481 TCN. Đây là thời kỳ chuyển biến từ chế độ chiếm hữu nô lệ sang chế độ phong kiến, còn gọi là thời Đông Chu, do Chu Bình Vương dời đô về phía Đông (Lạc Dương, Hà Nam ngày nay). Nền sản xuất nông nghiệp và thủ công nghiệp phát triển mạnh mẽ. Sự phân công lao động và chuyên môn hoá sản xuất ngày càng cao. Sự phát triển của lực lượng sản xuất đã có tác động mạnh đến hình thức sở hữu ruộng đất, kết cấu và địa vị kinh tế của các giai tầng trong xã hội. Thời Xuân Thu, mệnh lệnh của Thiên tử nhà Chu không còn được tuân thủ, trật tự lễ nghĩa, kỷ cương xã hội bị đảo lộn, đạo đức suy đồi. Sự tranh giành địa vị xã hội của các thế lực cát cứ đã đẩy xã hội Trung Hoa cổ đại vào tình trạng chiến tranh khốc liệt liên miên. Đây là điều kiện lịch sử đòi hỏi giải thể chế độ thị tộc nhà Chu, hình thành xã hội phong kiến nhằm giải phóng lực lượng sản xuất, mở đường cho xã hội phát triển. Sự biến chuyển đã đặt ra và làm xuất hiện những tụ điểm, trung tâm các “kẻ sĩ” luôn tranh luận về trật tự xã hội cũ và đề ra hình mẫu của một xã hội tương lai. Lịch sử gọi thời kỳ này là “Bách gia chư tử” (trăm nhà trăm thầy), “Bách gia minh tranh” (trăm nhà đua tiếng). Chính trong quá trình ấy đã sản sinh các tư tưởng lớn và hình thành các lý thuyết triết học khá hoàn chỉnh.

2.2 Vô vi trong Đạo đức kinh

2.2.1 Tác động của triết học Trung Hoa đến Đạo đức kinh

Các đặc điểm của triết học Trung Hoa bao gồm:



Hình 3.3: Các đặc điểm của triết học Trung Hoa

- **Thứ nhất, nền triết học nhấn mạnh tinh thần nhân văn.** Trong tư tưởng triết học Trung Hoa cổ đại, tư tưởng liên quan đến con người như triết học nhân sinh, triết học đạo đức, triết học chính trị, triết học lịch sử phát triển, còn triết học tự nhiên có phần mờ nhạt.
- **Thứ hai, chính trị đạo đức, các triết gia Trung Hoa đều tập trung vào lĩnh vực luân lý đạo đức.** Xem thực hành đạo đức như là hoạt động thực tiễn căn bản nhất của một đời người, đặt lên vị trí thứ nhất của sinh hoạt xã hội.
- **Thứ ba, nhấn mạnh sự hài hòa, thống nhất giữa tự nhiên và xã hội.** Các nhà triết học nhấn mạnh sự hài hòa, thống nhất giữa các mặt đối lập, xem trọng tính đồng nhất giữa mối liên hệ tương hỗ của các khái niệm, điều hòa mâu thuẫn là mục tiêu cuối cùng để giải quyết vấn đề.

- **Thứ tư, tư duy trực giác.** Đặc điểm nổi bật của phương thức tư duy triết học cổ, trung đại Trung Hoa là nhận thức trực giác, là sự cảm nhận hay thể nghiệm. Cảm nhận tức là đặt mình giữa đối tượng, tiến hành giao tiếp lý trí, ta và vật ăn khớp, khơi dậy linh cảm, quán xuyên nhiều chiều trong chốc lát. Từ đó mà nắm bản thể trừu tượng. Phương thức tư duy trực giác đặc biệt xem trọng tác dụng của cái tâm. Xem tâm là gốc rễ của nhận thức, “lấy tâm để bao quát vật”.
- Chính vì những đặc điểm về kinh tế chính trị và tư tưởng triết học trên đã ảnh hưởng đến tư tưởng vô vi của Lão Tử.

2.2.2 Vô vi – Đạo – Đức của Lão Tử

Đạo đức kinh là cuốn sách chỉ khoảng 5000 chữ, gồm hai phần. Thượng là Đạo Kinh gồm 37 chương, bàn về Đạo lớn của vũ trụ. Hạ là Đức Kinh gồm 44 chương bàn về Đức. Lão Tử đã viết theo hình thức câu dài ngắn khác nhau, giàu âm điệu và đọc lên nghe như thơ tự do thời nay (Súc tích; không chêm câu; không lý luận; không chứng minh dài dòng). Thể được dùng là cổ văn, một loại văn ngắn gọn, dễ thuộc lòng nhưng không dễ hiểu. Vì thế, có vẻ như chỉ gợi ý và bắt người đọc phải ngẫm nghĩ, tưởng tượng, lắng nghe tiếng dội lại từ lòng mình. Người đọc có rất nhiều cơ hội tiếp nối quá trình sáng tạo, tư duy, cho tác phẩm sinh động, thâm sâu, được triển khai thêm theo mỗi lần đọc. Ngoại trừ hai vấn đề là Đạo và Đức, sách còn trình bày kiến thức sơ lược về binh pháp, thiên văn, dưỡng sinh...

Triết lý “vô” - “hữu”, “có” - “không” biểu hiện trong hành động của con người là “Vô vi nhi vô bất vi”. Đó là điều cuối cùng Lão Tử muốn vạch ra trong toàn bộ tác phẩm của Ông. Ở đây, Lão Tử không có ý bảo “vô vi” chỉ là “vô vi”, Ông nói rõ “vô vi” mà vẫn “hữu vi” và là làm theo tự nhiên, vì chỉ có theo quy luật tự nhiên thì hoạt động mới có hiệu quả. Trong Đạo đức kinh, “Vô vi nhi vô bất vi” là tư tưởng khó hiểu nhất nhưng cũng sâu sắc nhất xuyên suốt nội dung tác phẩm. Nhiều nhà nghiên cứu trong và ngoài nước cũng đã nhận xét như vậy. Chẳng hạn, ông Nguyễn Tôn Nhan viết: Vô vi không phải là “không làm” mà “không gì không làm”. Đó là chỗ uyên áo, thâm thúy nhất của Lão học; hay có người còn xem “Vô vi nhi vô bất vi” là tư tưởng cốt lõi, là mục đích của lý thuyết Lão Tử. Ông nói đi nói lại vẫn không ngoài mục đích làm sáng tỏ nguyên lý duy nhất “Vô vi nhi vô bất vi” [9,tr.260]. Từ trước đến nay, người ta thường cho rằng Lão Tử chỉ xem trọng “vô vi” mà không cần “hữu vi”, thừa nhận “vô vi” mà phản đối “hữu vi”. Thực ra, điều này chưa hoàn toàn đúng. Lão Tử chỉ không tán thành đường lối “hữu vi” thuần túy nên mới chỉ ra đường lối “vô vi”. Song, ông không phủ nhận hẳn “hữu vi” mà chỉ nói: “Hữu sự thì “không đủ” để trị thiên hạ”. Khái niệm “vô vi”, “hữu vi” và vai trò của chúng như phương thức trị nước của nhà cầm quyền được thể hiện rất rõ. Lão Tử viết: “Vô vi nhi vô bất vi (Không làm mà không gì không làm); Thủ thiên hạ thường dĩ vô sự (Giữ thiên hạ nên vô vi); Cập kì hữu sự bất túc dĩ thủ thiên hạ” (Còn hữu vi không đủ để giữ thiên hạ)” [10,tr.169-170]. Ở đây, cần chú ý chữ “bất túc” (không đủ) mà Lão Tử đã dùng để nói lên tính không đầy đủ của phương pháp “hữu vi”. Nghĩa là, ông vẫn ngầm thừa nhận phương pháp đó. Nó cũng cần cho trị nước, nhưng nếu chỉ có “hữu vi” không thôi, nhà cầm quyền sẽ không giữ được nước, được dân. “Hữu vi” chỉ là điều kiện cần, cho nên phải có “vô vi” nữa mới là điều kiện đủ cho giữ thiên hạ. Dường như ông đã khẳng định “vô vi” và “hữu vi” cần được thống nhất trong đường lối trị nước tối ưu. Đây là sự không thái quá về phương pháp nào mà phải “biết đủ, biết dừng” để trị nước mới có hiệu quả. Điều này giải thích thái độ của Lão Tử khác hẳn với Hàn Phi khi phủ nhận hoàn toàn đường lối nhân trị của Nho giáo để áp dụng pháp trị. Ông phê phán: “Người nhân và kẻ tàn bạo đều là hạng người mất nước”. Tóm lại, nếu quan hệ “vô - hữu” là nguyên lý phổ biến trong triết học Lão Tử, mỗi quan hệ “vô vi – hữu vi” là cụ thể hoá nguyên lý đó trong lĩnh vực chính trị – xã hội, nghĩa là trở thành nguyên lý chung cho đạo trị nước và đạo làm người. Đó là cơ sở để hiểu các phương pháp khác trong triết học Lão Tử như bất tranh, khiêm nhu, vô tư, vô dục, dĩ đức báo oán...[16].

Lão tử chỉ bảo: Đạo không thể diễn tả được, mà không nói rõ tại sao. Đạo là “không”, siêu hình, là bản nguyên (hoặc tổng nguyên lý của vũ trụ), “thể” cực kì huyền diệu; mà “dụng” lại vô cùng (vì nó là mẹ của vạn vật), cho nên thường một phần tử cực kỳ nhỏ bé của nó, đời sống lại cực kỳ ngắn ngủi - may lắm là thấy được vài quy luật, vài “dụng” chứ không sao hiểu được. Không hiểu làm sao diễn tả được. Nếu gặp tình cảnh cần xoay sở, đã sẵn có Đức. Lúc ấy chỉ việc sống có Đức. Sống có Đức nghĩa là sống theo bản tính, không phân biệt nhị nguyên, không khiên cưỡng; sống tự nhiên “vì vô vi: làm một cách tự nhiên”. Và như thế tức là đi đúng đường vận hành của Đạo. Tư tưởng cốt lõi của Đạo gia là lý thuyết về “Đạo” với những tư tưởng biện chứng, cùng với lý thuyết “Vô vi” về lĩnh vực chính trị - xã hội. Phạm trù Đạo gồm những nội dung cơ bản sau:

- “Đạo” là bản nguyên của vạn vật. Tất cả từ Đạo sinh ra và trở về với cội nguồn của Đạo.
- “Đạo” là cái vô hình, hiện hữu là cái “có”; song Đạo và hiện hữu không thể tách rời nhau. Trái lại, Đạo là bản chất, hiện hữu là biểu hiện của Đạo. Bởi vậy, có thể nói: Đạo là nguyên lý thống nhất của mọi tồn tại.
- “Đạo” là nguyên lý vận hành của mọi hiện hữu. Nguyên lý ấy là “đạo pháp tự nhiên”.

Đức là biểu hiện sự có mặt của Đạo trong các sự vật cá thể. Đức là năng lượng của Đạo thao tác trong thế giới. Lời phát biểu ấy không chỉ có tính siêu hình học về nguyên lý tổng quát quyết định cách hiện hữu của thế giới, nó còn mang tính thực tiễn. Phùng Hữu Lan phân tích rằng: “Theo sách *Lão tử*, đạo là mọi vật sinh ra. Khi sinh ra, mỗi vật đều nhận từ “Đạo” phổ biến một phần gọi là “Đức”. “Đức” nghĩa là “tiềm thế” hay “đức tính”, cả hai đều dùng theo nghĩa vừa đạo đức vừa phi đạo đức của từ ngữ. “Đức” của mỗi vật do tự nhiên đã phó cho riêng. Lão Tử nói: “Mọi vật đều tôn Đạo và quý Đức, vì Đạo là cái bởi đó mọi vật sinh ra, và “Đức” là điều làm cho mọi vật trở thành vật”. Nếu ta đi theo con đường Đạo, tức là hành động một cách tự nhiên, lúc ấy ta sẽ dồi dào Đức. Đây là một sức mạnh tự nhiên, khiến ta ung dung hành động mà phát huy hết tiềm năng. Nếu Đạo là nước đang chảy thì Đức là bản tính, là năng lượng, là sức mạnh của dòng nước ấy, tác động ở vị trí đặc thù trong sự tuần trào của Đạo [18].

2.3 Ứng dụng lý thuyết vô vi vào quản trị

“Vô vi nhi vô bất vi”: Đây được xem là nguyên lý thứ 10 của Thực tại, nghĩa là làm thuận theo quy luật của Thực tại thoát nhìn có vẻ như không làm gì mà thực ra cái gì cũng làm hết. Vô vi theo Đạo Đức Kinh có ba ý: Bất ngôn phân biệt; Để cho vạn vật tự nhiên và Làm không kể công.

- “Bất ngôn” không phải là không nói mà là không nói kiểu thị phi phân biệt, tức là không nói vu không, không nói tiền hậu bất nhất. Đó là nghĩa thứ nhất của vô vi.
- “Để cho vạn vật nên mà không can” là để vận hành theo quy luật của thực tại, không dụng tâm xen vào sự tự sinh tự hóa, không áp đặt điều con người thích. Đó là nghĩa thứ hai của vô vi. Giúp cho vạn vật sống theo chúng, hành động tự nhiên giúp đời mà không chiếm đoạt, không cho đó là công riêng, không cho ngoài mình sẽ không ai làm được.



Hình 3.4: Ba ý của Vô vi theo Đạo Đức Kinh

- “Làm mà không kể công”: Đó là nghĩa thứ ba của vô vi. Lão Tử nói: “Nếu làm theo lẽ tự nhiên thì không cái gì không làm. (Đạo thường vô vi nhi vô bất vi). Lo việc khó từ khi còn dễ, làm việc lớn từ khi còn nhỏ. Vì vậy, không bao giờ làm ngay việc lớn nào mà có thể hoàn thành được việc lớn. Vâng nhận một cách khinh suất tất nhiên ít được đúng lời, xem là dễ bao nhiêu càng khó khăn bấy nhiêu. Vô vi không phải là không làm, không trị, nhưng phải làm từ lúc chưa có việc gì xảy ra, trị lúc chưa loạn (Vi chi ư vị hữu, trị chi ư vị loạn) [8].

Lão Tử nói: “Ngã hữu tam bửu... nhất viết từ, nhị viết kiệm, tam viết bất cảm vi thiên hạ tiên” (*Ta có ba vật báu... Một là Từ, hai là Kiệm, ba là không dám đứng trước thiên hạ*). Từ là yêu tất cả mọi

người, bắt luận đối với người tốt hay kẻ xấu... Người đời không phải thế: Người đời bảo: “dĩ oán báo oán”. Nho gia bảo: “dĩ trực báo oán”, đó là đạo hữu vi. Trái lại, Tử là dám xem kẻ thù như người bạn, không lấy oán mà báo oán, cũng không lấy “trực” mà báo oán, nghĩa là không dám châm thêm vào ngọn lửa oán thù đến nỗi gần như không dám biết đến hai chữ thù oán là gì. Thiên hạ lấy xa xỉ, khoa trương làm mục đích tiên thủ, tranh nhau đua đòi trong sự xa hoa lộng lẫy càng nhiều bao nhiêu càng hay bấy nhiêu... Lão Tử trái lại khuyên: “Thánh nhân khứ thậm, khứ xa, khứ thái” (*Thánh nhân từ bỏ sự cực đoan, xa xỉ, và cao sang*) và lấy khiêm ước làm căn bản cho người trị nước. Ông lại còn khuyên “tri chi, tri túc”. Người đời đều lấy sự ăn ngồi trên trước làm vinh và suốt đời chạy mãi theo bã vinh hoa phú quý... Lão Tử lại bảo ta không nên “đứng trước thiên hạ”, cần khiêm nhu, từ tốn... và luôn luôn đứng dưới và ngồi sau, biết như con đực hãy làm như con cái. “Tư”, “Kiệm” và “bất cảm vi thiên hạ tiên”, đó đều là hành động vô vi trong phương xử thế. Thế thường, theo đạo Hữu Vi, phải lấy Mạnh mà thắng Mạnh, còn Vô Vi trái lại lấy Nhu mà thắng Cương, lấy nhược mà thắng cường... và hơn nữa lấy “cái không tranh mà thắng được một cách vẹn toàn” (*bất tranh nhi thiên thắng - không tranh mà vẫn giỏi khuất phục thiên hạ*) là khác! Đó là vô vi trong đạo tranh đấu.

Người đời thường bảo “biết người là Trí”, Lão Tử lại bảo “biết mình là sáng”. Người đời thường bảo “thắng người là có sức”, ông bảo “thắng mình là sức mạnh”. Biết người, thắng người là Hữu Vi, biết mình và thắng mình đó là Vô Vi. Người đời tranh nhau để làm cho bản ngã càng thêm lớn mạnh bằng sự thu đoạt tích trữ của cải quyền thế cho mình càng nhiều càng tốt. Trái lại, Lão Tử khuyên ta “ăn ở giản dị, tự nhiên, ít riêng tư, ít tham dục” (kiến tổ bảo phác, thiểu tư quả dục), nhất định “không nên tích trữ cho mình” (thánh nhân bất tích) và “lo riêng cho mình” gì cả. Hơn nữa “đừng tự xem mình là sáng”, “đừng tự cho mình là phải”, “đừng tự cho mình là có công”, “đừng tự cho mình là trên hết”... một cách thành thật tự nhiên. Vô Vi trong phương xử kỷ là tiêu diệt “Bản ngã”. Tất cả quan niệm trên đây đều do thuyết phản và phục của Lão Tử mà ra cả: “Phản giả Đạo chi động”. Thuyết Vô Vi cũng do đó mà ra. Vô Vi là “trở về”, là “thối lại”. Vô Vi, không phải là không làm gì cả, mà đừng làm điều gì đến thái quá, vì “vật cùng tắc biến, vật cực tắc phản”. Điều gì mà thái quá cũng đều nguy hại cả (*Phàm làm việc gì, làm điều gì, xử lý điều gì... cũng nên có giới hạn, vì “Vật cùng tắc biến”: đẩy sự vật đi đến đường cùng thế nào nó cũng biến hóa lại khác trước, có khi còn ngược lại với trước nữa. “Vật cực tắc phản”: đẩy sự việc đi đến cùng cực chắc chắn sẽ phản lại ngay. Quy luật là thế thôi*). Mục đích của bất cứ một hành vi nào là cũng để đi đến một kết quả. Nhưng nếu lại đi vào chỗ thái quá, kết quả có khi lại còn nguy hiểm cho ta hơn là không làm gì cả. Cho nên Vô Vi, cũng có nghĩa là bớt đi những gì thái quá: “khứ thậm, khứ xa, khứ thái”. Theo Lão Tử phải để cho con người trở về với cuộc sống tự nhiên giản dị của họ. Cho nên, Vô Vi là đừng dụng tư tâm mà xen vào cuộc sống tự nhiên của mọi vật, càng ít can thiệp đến người được bao nhiêu càng quý bấy nhiêu. “Phi dĩ kỳ vô tư dã, cố năng thành kỳ tư. Bất tự kiến..., bất tự thị..., bất tự phạt..., bất tự căng...” (Bất tự hiện, cố minh. Bất tự thị, cố chương. Bất tự phạt cố hữu công. Bất tự căng, cố trường. Phù duy bất tranh, cố thiên hạ mạc năng dữ chi tranh. Không phô trương, nên sáng; không tự cho mình đúng, nên hiển dương ở đời; không kể công, nên có công; không kiêu căng, nên [không bị ai hại, nhờ đó mà] trường tồn. Vì không tranh với ai, nên không ai tranh với mình. Tiến Đạo nhược thoái: Tiến về phía đạo đường như thối lui [21]).

3. Lý thuyết hữu vi của Dương Chu

Dương Chu sống vào thời Chiến Quốc, tự Tử Cư được người đời sau kính trọng gọi là Dương tử, một triết gia Trung Quốc. Ông đề ra thuyết “vì mình”. Nổi tiếng với quan niệm: “*Không vì điều lợi lớn của thiên hạ mà chịu mất đi một sợi lông chân của mình*”. Thuyết của ông cùng với Mặc tử là hai thuyết thường bị Mạnh tử đả kích. Dương Chu, nếu có thật hẳn phải là bậc ẩn sĩ tài ba, thực thụ, vì người đời sau biết rất ít về ông. Chuyện về ông chỉ có vài dòng trong Mạnh tử, Hàn Phi tử, Lã thị Xuân Thu, Hoài Nam tử. Lý thuyết của ông được biết đến là nhờ có chép trong sách Liệt tử. Không ai biết đích xác ông sinh, mất năm nào, sống vào khoảng nào. Có sách chép ông là học trò của Lão

tử, có sách lại chép sinh sau Mặc tử. Nhưng ông phải sinh trước Mạnh tử, vì sách Mạnh tử có kể chuyện về ông. Nguyễn Hiến Lê đoán rằng ông sống sau Mặc tử, trước Mạnh tử. Ý kiến này hợp với Hồ Thích: khoảng 440 - 360 TCN, và Vũ Đồng: 440 - 380 TCN. Về tính cách, xem trong thiên Dương Chu của sách Liệt tử, có thể hình dung ra Dương tử là một ẩn sĩ (không thích làm quan, chỉ làm nghề dạy học), tính tình điềm đạm, không thích tranh luận, khoáng đạt mà cũng hiền từ. Chủ thuyết của Dương Chu là quý sự sống, trọng bản thân. Hoài Nam tử viết: "Lý thuyết của Dương Chu là bảo toàn sinh mệnh và thiên chân của mình". Lã thị Xuân Thu viết: "Dương Chu quý thân mình". Trong sách Liệt tử có chép lời của ông: "Con người bản chất giống trời đất, có đức tính của ngũ hành, là loài tối linh trong vạn vật". "Thân ta không phải là của ta, nhưng đã sinh ra rồi không thể không bảo toàn nó được". "Trí khôn quý ở chỗ nó bảo tồn được thân ta". Như vậy, ông cho rằng con người là vật quý trong vạn vật, đã sinh ra phải giữ mình, và giữ nó phải có trí khôn. Dương Chu, triết gia đứng đầu "Vị ngã: vì chính ta", một lý thuyết cùng với Mặc gia có ảnh hưởng rất lớn thời Chiến quốc đến độ Mạnh Tử đã nhận xét rằng "Lời lẽ trong thiên hạ không là Dương thì là Mặc". Chính Mạnh Tử tự cho mình có nhiệm vụ "chống lại Dương Chu" bằng lời khẳng định: "Đạo của Dương Chu và Mặc Địch không tắt thì đạo của Khổng Tử không sáng lên được". Dương Chu là người xây dựng một chuỗi tư tưởng dùng làm hướng đi cho những ai muốn sống đời thoát tục. Ông chủ trương giữ tròn sinh mạng và sống theo điều chân chính, không vào thành nào đang lâm nguy, không bao giờ đi lính, không để bất cứ vật nào ngoại thân làm thề xác mình lâm lụy, không đổi một sợi lông chân để được lợi lớn trong thiên hạ,... Đặc biệt, tỏ ra mình vô dụng tức là tự dùng mình tối đa, vì vừa lánh được đời vừa giữ được thân. Cho đến nay, chưa tìm thấy tác phẩm nào của Dương Chu để lại. Hậu thế muốn biết tư tưởng của ông phải lượm lặt mỗi nơi một ít trong các tác phẩm khác, như *Hàn phi tử*, *Lã thị xuân thu*,... Tuy không có cuốn sách cổ nào kết án Dương Chu là người chủ trương hưởng lạc, dù trong sách *Liệt tử* đôi khi ông bị mô tả là người theo khoái lạc cá nhân chủ nghĩa cực đoan. Dương Chu còn là người đầu tiên đề xướng chủ nghĩa cá nhân, nhưng chủ nghĩa đó không hợp với dân tộc Trung Hoa nên chỉ thịnh trong những thời loạn: thời Chiến Quốc và thời Ngụy, Tấn [13]. Ông chê hết thầy các bậc hiền nhân, thánh nhân thời trước là "xem trọng tiếng khen chê một thời làm cho tinh thần, hình hài tiêu tụy, muốn lưu lại danh hảo mấy trăm năm sau khi chết, nhưng chết rồi có cách nào làm cho nắm xương tàn tươi lại, tái sinh mà hưởng lạc được không?". Nghiêu, Thuấn, Kiệt, Trụ chết rồi cũng như nhau, mà khi sống, Nghiêu, Thuấn chỉ vì ham tiếng tốt phải chịu bao nỗi cực khổ; còn Kiệt, Trụ được hưởng biết bao nỗi sung sướng.

Đáng chê nhất là Bá Di, ham danh tiếng thanh khiết, không chịu ăn lúa nhà Chu vì chê Vũ vương là bất nhân đến nỗi chết đói ở núi Thù Dương; Liễu Hạ Huệ ham danh tiếng trong trắng, gái đẹp ngồi trong lòng mà không hề động tâm, đến nỗi phải tuyệt tự. "Cái trong trắng, cái thanh khiết làm mê muội con người đến bậc đó". Vậy kẻ nào có danh mà vẫn sống sung sướng đều là phường giả dối, còn kẻ có danh mà sống khổ sở thì không giả dối, nhưng ngu dại, đều đáng chê cả. Tóm lại quý sinh, dưỡng sinh theo Dương Chu là mai danh, ở ẩn, không cho ai biết đến mình, cứ thỏa mãn thị hiếu tự nhiên, không cầu sống lâu, càng không nên mong giàu, nhưng nghèo quá cũng khó mà vui được.



**Hình 3.5: Dương Chu
là người đầu tiên khởi xướng
chủ nghĩa cá nhân**

Ông cho sống chỉ có mục đích: tìm một hạnh phúc tự nhiên, giản dị.

- “Dương Chu đáp: Người ta đã sinh ra nên thuận theo tự nhiên, cứ thỏa mãn hết ý thích để đợi giờ chết đến; giờ chết đến nên thuận theo tự nhiên, bao giờ chết cũng được, cứ sống cho đến lúc kết thúc. Không có điều gì có thể dứt bỏ, không có điều gì không thể phóng nhiệm, việc gì phải lo đời sống ngắn hay dài”;
- “Dương Chu nói: Bá Thành Tử Cao không chịu mất một sợi lông chân để tìm lợi cho thiên hạ. Vì vậy, ông ta vất bỏ ngôi vương, ẩn cư cày ruộng. Ông Đại Vũ không mưu lợi ích gì cho

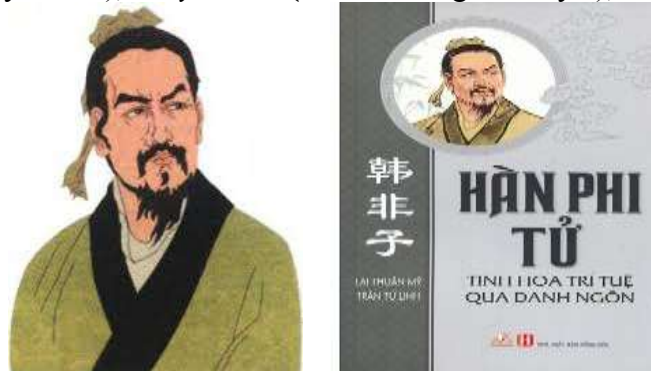
riêng mình, vì vậy ông ta lao khổ quá độ (đến nỗi) gãy rộc thân thể. Người thời cổ, mất một sợi lông chân mà lợi cả thiên hạ, họ cũng không làm; lấy cả thiên hạ về phụng dưỡng mình, họ cũng không nhận”. Không chịu nhờ một sợi lông của mình để cứu đời là vì hai lý do: phải quý thân mình - mọi người quý thân mình xã hội sẽ trị; xã hội đã đến cảnh hỗn loạn như đời Chiến Quốc, dầu hi sinh tính mệnh cũng không cứu được nữa.

- “Dương Chu nói: Người và trời đất âm dương giống nhau, cùng được ngũ hành bẩm phú, là loài tối linh trong vật loại có sinh mệnh. Nhưng con người không có nanh vuốt dùng để tự vệ, da thịt không đủ để giữ gìn tự thân, chạy không đủ mau để đuổi lợi trốn hại, không có lông cánh để chống lại gió to giá rét; nhất định phải dựa vào ngoại vật để tự nuôi sống mình. Nhân vậy, phải dựa vào tài trí không dựa vào sức mạnh. Vì vậy, trí tuệ là điều đáng quý, dùng nó mà bảo tồn thân thể, sức mạnh sở dĩ thấp kém là vì nó làm tổn hại đến ngoại vật. Thế nhưng, thân thể không phải là sở hữu của ta, đã sinh ra không thể không giữ gìn nó. Ngoại vật không phải là ở hữu của ta, nhưng đã có chúng thì ta không nên diệt trừ chúng và cũng không nên chiếm làm của riêng. Thân thể cố nhiên là chủ thể của tính mệnh, dù không bỏ ngoại vật cũng không chiếm ngoại vật làm của riêng. Chiếm ngoại vật làm của riêng là cưỡng chiếm cái vốn thuộc về của chung thiên hạ, đại khái chỉ có thánh nhân mới làm được! Đó gọi là cảnh giới đạo đức tối cao vậy!

4. Lý thuyết pháp trị của Hàn Phi Tử (280 – 233 TCN)

4.1 Tiểu sử Hàn Phi Tử

Hàn Phi sống cuối đời Chiến Quốc, trong giai đoạn Tần Thủy Hoàng đang thống nhất Trung Hoa. Ông thuộc dòng dõi quý tộc nước Hàn (được gọi là "công tử"), thích học thuyết "hình danh". Gốc của lý thuyết này là ở Hoàng Đế, Lão Tử. Hàn Phi có tật nói ngọng, không thể biện luận nhưng giỏi viết sách. Hàn Phi và Lý Tư đều học với Tuân Khanh (còn gọi là Tuân Tử). Lý Tư tự cho mình kém Hàn Phi. Hàn Phi thấy nước Hàn bị suy yếu, mấy lần viết thư dâng lên hiến kế cho vua nhưng không dùng. Hàn Phi ghét người trị nước không trau dồi làm cho pháp chế sáng rõ mà muốn dùng thế để chế ngự bầy tôi; không lo việc làm cho nước giàu, binh mạnh bằng cách tìm người xứng đáng, dùng người hiền trái lại dùng những bọn tham nhũng, dâm loạn, sâu mọt, đặt chúng ở địa vị cao hơn người có công lao và thực tài. Hàn Phi cho rằng nhà Nho dùng lời văn làm rối loạn luật pháp, bọn du hiệp dùng võ lực phạm đến điều ngăn cấm, gặp lúc yên ổn thì nhà vua dùng bọn hám danh, gặp lúc nguy cấp lại dùng kẻ sĩ mang giáp trụ. Như thế thành ra người nhà vua nuôi lại không phải là những người nhà vua cần dùng, người nhà vua cần dùng đều lại không phải người nhà vua nuôi. Hàn Phi thương xót những người thanh liêm, chính trực không được bọn tôi gian tà dung tha, nhìn sự biến đổi tồn vong của các nước ngày xưa nên viết *Cô Phẫn* (sự phẫn nộ của con người cô độc), *Ngũ Đố* (năm thứ sáu một), *Nội Ngoại Trừ Thuyết* (sưu tập những lời bàn về việc trong và việc ngoài), *Thuyết Lâm* (chuyện xưa), *Thuyết Nan* (cái khó trong du thuyết),... tất cả hơn mười vạn chữ.



Hình 3.6: Hàn Phi Tử - nhà luật học

Có người đem sách của Hàn Phi đến nước Tần. Tần vương Chính đọc quyển *Cô phần* và *Ngũ đố* (theo Tư Mã Thiên; Nguyễn Hiến Lê ghi đó là bộ *Hàn Phi tử*) rất thích. Được Lý Tư cho biết Hàn Phi là tác giả sách, vua Tần liền vội vàng đánh Hàn. Lúc đầu vua Hàn không dùng Hàn Phi, đến khi nguy cấp bèn sai Hàn Phi đi sứ sang Tần. Vua Tần gặp được Hàn Phi mừng rỡ nhưng chưa tin dùng. Hàn Phi đi sứ qua Tần với mục đích cứu Hàn. Ông viết bài *Tồn Hàn* cho vua Tần, cố hết sức thuyết phục vua Tần đừng đánh Hàn. Lý Tư và Diêu Giả ganh ghét Hàn Phi, gièm Hàn Phi, nói với Tần vương Chính: *“Hàn Phi là công tử nước Hàn. Nay nhà vua muốn thôn tính tất cả nước chư hầu, nhưng Phi thì rối cuộc chỉ lo cho Hàn chứ không lo cho Tần, thường tình con người ta vẫn thế. Nay nhà vua không dùng, giữ lại đây lâu rồi cho về, thế là gây cho mình một mối lo. Không bằng lấy cớ làm trái pháp luật mà giết đi”*. Vua Tần cho là phải, giao cho quan lại trị tội Hàn Phi. Lý Tư sai người đưa thuốc độc để cho Hàn Phi tự sát. Hàn Phi muốn bày tỏ trước mặt nhà vua, nhưng không được nhà vua tiếp. Sau đó, nhà vua hối tiếc sai người tha thì Hàn Phi đã chết rồi. Cũng có thuyết cho là trong lúc bị giam, Hàn Phi bèn viết bài *Sơ kiến Tần* dâng vua, mong dùng tài văn chương để thoát khỏi cửa tử. Tần vương Chính đọc xong thấy rất khâm phục, liền ra lệnh thả Hàn Phi. Nhưng quá muộn, Phi đã bị Lý Tư ép uống thuốc độc chết mất rồi.

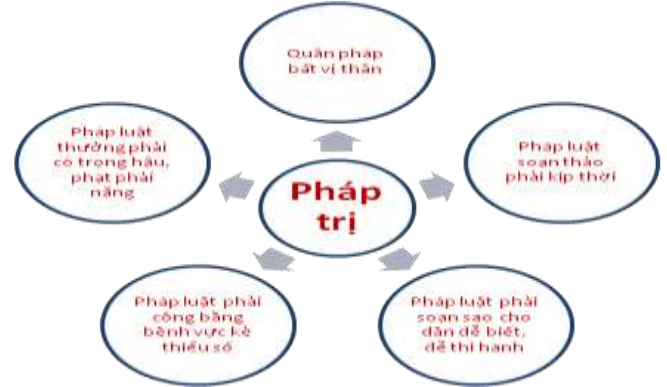
4.2 Nhà luật học Hàn Phi Tử

Hàn Phi Tử là người tập hợp lý thuyết nổi tiếng trong thời chiến quốc Trung Quốc. Ông đã sáng lập ra lý thuyết trở thành cơ sở lý luận cho sự ra đời của nhà nước chế độ tập quyền trung ương chuyên chế thống nhất đầu tiên ở Trung Quốc. Ông viết các bài luận văn chính trị hơn 10 vạn chữ căn cứ theo những kinh nghiệm quản lý đất nước trong lịch sử và tình hình xã hội hiện thực. Tư tưởng trên được gọi chung là sách Hàn Phi Tử. Những bài luận văn này của ông không được xem trọng ở nước Hàn, nhưng lại được Tần Thủy Hoàng yêu chuộng. Học thuyết của Hàn Phi Tử kiên quyết phản đối phục cổ, chủ trương căn cứ theo tình hình thực tế. Hàn Phi Tử công kích học thuyết nho giáo “Nhân ái”. Ông chủ trương pháp trị, đề xuất bốn chính sách trọng thưởng, trọng phạt, trọng nông và trọng chiến. Hàn Phi Tử đề xướng quyền quân thần thụ. Sau nhà Tần, các ách thống trị cực quyền chủ nghĩa chuyên chế phong kiến được thành lập và bị ảnh hưởng sâu sắc bởi học thuyết này. Các bài viết của Hàn Phi Tử phân tích rất sắc bén. Chẳng hạn như khi phân tích về những điều mà nhà nước diệt vong. Ông đã nêu ra tới 47 điều, quả là điều hiếm có. Còn hai chương có tiêu đề “Nan ngôn”, “Thuyết nan”; ông đã phân tích một cách cặn kẽ tâm lý con người cũng như né tránh những điều gây phật ý. Hàn Phi Tử còn vận dụng rất nhiều câu chuyện ngụ ngôn và kiến thức lịch sử phong phú để làm tư liệu luận chứng. Qua đó nói lên đạo lý triu tượng, thể hiện một cách hình tượng tư tưởng luật học và những nhận biết sâu sắc của ông đối với xã hội. Các bài viết của ông với nội hàm phong phú, sinh động và trở thành những điển tích truyền miệng rộng rãi [2]. Pháp trị nhưng lại trọng dân, trước khi đặt ra luật lệ mới, ông đề cho dân tự phê bình. Còn lập pháp thuộc về nhà vua: quy tắc lập pháp phải lấy tính người và phép trời làm tiêu chuẩn. Hành pháp phải công bố luật cho rõ ràng, thi hành cho nghiêm chỉnh, tránh thay đổi, phải “chí công vô tư - vua tôi sang hèn đều phải theo pháp luật” thưởng phạt phải nghiêm minh “đanh chính pháp hoàn bị thì bậc minh quân chẳng có việc gì phải làm nữa, vô vi mà được trị”.

- *“Bất chấp quan hệ máu mủ ruột thịt, có những cha mẹ đẻ ra con trai thì ăn mừng trong khi đẻ ra con gái thì đem giết bỏ. Cả hai hành động đều xuất phát từ cùng một cha mẹ, nhưng đối xử phân biệt hết sức tàn nhẫn, chỉ vì cân nhắc và tính toán mối lợi của gia đình trong tương lai lâu dài”*
- *“Một đứa con bị cha mẹ đối xử không tốt, nó sẽ lớn lên với nỗi oán hận cha mẹ. Lúc trưởng thành, nó không phụng dưỡng cha mẹ cho tử tế, cha mẹ lại oán giận nó. Do đó, quan hệ giữa cha mẹ với con cái, vốn là quan hệ thân thiết nhất trong tất cả quan hệ, vẫn gây ra những oán oán thù thù hận, tất cả đều do lợi ích của mỗi người không được đáp ứng như người đó mong muốn”*

- “Thợ xe ngựa làm ra xe ngựa, nên mong có nhiều người giàu; thợ áo quan làm ra áo quan, nên mong có nhiều người chết. Không phải thợ xe ngựa có lòng tốt, ấy chỉ vì được lợi khi có nhiều người giàu; cũng chẳng phải thợ áo quan ghét bỏ mọi người, ấy chỉ vì được lợi khi có nhiều người chết. Tất cả đều do vụ lợi mà ra”.
- “Thầy thuốc rút máu độc ra khỏi vết thương của bệnh nhân, không phải vì ông ấy là cha đẻ của bệnh nhân, mà chỉ vì nhận được lệ phí do bệnh nhân chi trả”[1].

Chính sách cai trị phải dựa vào ý dân, dân muốn gì phải cấp cho điều đó, không muốn điều gì trừ cho điều đó. Ông đưa ra quan điểm; bản chất con người là ác, muốn quản trị xã hội phải khởi xướng ra lễ nghĩa và chế định ra pháp luật để uốn nắn tính xấu của con người. Trong cai trị - quản trị "tiên phú, hậu giáo" trước hết là làm cho dân giàu sang sau đó giáo dục họ, trong giáo dục "tiên học lễ - hậu học văn". Nho gia chủ trương cai trị bằng đạo đức, bằng văn và đã phát triển lý thuyết- phương pháp đức trị.



Hình 3.7: Lý thuyết và phương pháp cai trị mới (Pháp trị)

Bài học cho kẻ làm vua: Xuyên suốt 40 quyển của bộ Hàn Phi Tử chứng minh hiệu lực tối ưu của pháp luật trong trị nước bằng những câu chuyện sinh động. Hàn Phi Tử khuyên nhà vua phải biết giữ mình. “Nhà vua chớ để lộ cho người ta biết mình muốn gì, vì bọn bầy tôi thế nào cũng tỏ vẻ hoặc biểu lộ khác với bản tính của họ”. “Nhà vua không giỏi mà làm thầy những người giỏi, không khôn ngoan mà làm chuẩn mực cho sự khôn ngoan. Bầy tôi phải vất vả mà nhà vua hưởng sự thành công”. Để dựng nước và giữ nước, bậc làm vua phải biết dựa vào phương pháp khiến cho người nhát chình phục được con hổ và biến vị vua tầm thường gìn giữ được đất nước. Đó là pháp luật. Lo kế trung cho vị vua, kế đức với thiên hạ; phần lợi không gì lâu dài hơn pháp luật. Nhà vua cũng phải biết cách dùng người, dụng nhân như dụng mộc, tập hợp quanh mình bầy tôi giỏi để trị quốc an dân. “Kẻ làm vua chúa nếu bỏ được điều mà người giỏi cũng không làm được để giữ lấy điều mà người vụng làm vạn điều không sai, sức người dùng được hết mà công danh được xác lập”. Bài học quan trọng nhất đối với bậc quân vương là phải hiểu được lòng dân. Hàn Phi Tử chỉ rõ: “phàm việc nước phải lo trước tiên là thống nhất lòng dân; nếu không nước tắc loạn”. Hiểu rõ bản tính của dân, từ đó có cách cai trị thích hợp để nước thịnh dân an. Làm vua không dễ khó, trở thành vị vua giỏi còn khó hơn nhiều. Hàn Phi Tử đúc kết, phần nhiều kẻ lập quốc dùng dân, ngăn chặn ảnh hưởng của bên ngoài, khống chế điều riêng tư của bề tôi, “làm vương” được, xét đến cùng, đều tự nhờ cậy vào sức mình là chính.

4.3 Lý thuyết Pháp trị của Hàn Phi Tử

Tư tưởng chủ yếu của Hàn Phi là thuyết Pháp Trị. Không phải ông là người đầu tiên nêu lên lý thuyết này mà trước đó Quản Trọng, Thương Ưởng, Thân Bất Hại đã khởi xướng lý thuyết này. Tư tưởng của Hàn Phi Tử đối nghịch lại với tư tưởng của Nho giáo (vốn cho rằng để quản trị xã hội dùng Nhân trị và Đức trị), ông cho rằng cách tốt nhất để quản trị xã hội là dùng pháp luật: "Pháp luật không hùa theo người sang... Khi đã thi hành pháp luật, kẻ khôn cũng không từ, kẻ dưng cũng không dám tranh. Trừng trị cái sai không tránh của kẻ đại thần, thưởng cái đúng không bỏ sót của kẻ thất phu". “...Pháp luật không hùa theo người sang...Khi đã thi hành pháp luật thì kẻ khôn cũng không thể từ, kẻ dưng cũng không dám tranh. Trừng trị cái sai không tránh kẻ đại thần, thưởng cái đúng không bỏ sót kẻ thất phu ...”. Hàn Phi là một trí thức uyên bác và dũng cảm. Ông nhìn đời và lý luận về cuộc đời hết sức tàn nhẫn nhưng đằng sau đây là tình yêu thương của một quý tộc với dân đen, hướng đến một nhà nước mà dân đen sống no đủ và yên ổn. Ta bắt buộc phải thừa nhận Hàn Phi

thực sự là một thiên tài toàn diện. Một đầu óc lỗi lạc nhất của Trung Hoa và của loài người. Là người đầu tiên dám nhìn thẳng vào sự thật với tất cả điều tàn nhẫn để tìm cách đưa đến một cuộc sống yên ổn cho người dân thường trong khuôn khổ của thời đại quân chủ. Lý thuyết của Hàn giúp Tần Thủy Hoàng thống nhất Trung Quốc, nhưng từ đời Hán ảnh hưởng của Hàn giảm nhiều, ảnh hưởng của Khổng học lại mạnh lên [15]. Hàn Phi Tử đưa ra ba khái niệm cơ bản trong quản trị - cai trị, đó là "thế" (quyền lực), "pháp" (luật pháp) và "thuật" (phương pháp quản trị). Đây là ba vấn đề cốt lõi của quản trị - cai trị, liên hệ khăng khít với nhau, trong đó "pháp" là yếu tố quan trọng nhất, có tính quyết định.

- **"Thế" và tư tưởng trong thế:** Hàn Phi Tử cho rằng vua không cần "hiền" mà cần "thế". Vua phải biết dựa vào thế và ban lệnh, buộc quan và dân phải răm rắp tuân theo. Theo ông, "thế" không liên quan đến đạo đức và tài trí của con người, bởi "hiền tài như vua Nghiêu khi chưa làm vua nói không ai nghe, bạo tàn như vua Kiệt nhưng vì là vua nên mọi người không dám trái lệnh". Trong khi Nho gia đặt tài, đức lên trên uy quyền và cho rằng phải có tài, đức mới xứng đáng với ngôi vị để tránh làm hại dân. Ngược lại, Hàn Phi Tử đặt địa vị, quyền thế lên trên tài, đức. Theo ông, chỉ cần tài, đức trung bình nhưng có quyền thế là trị được nước. Là người trọng thế, trọng sự cưỡng chế của quyền lực, Hàn Phi Tử chủ trương: Chủ quyền phải được tập trung vào một người, đó là vua. Vua phải nắm quyền thưởng, phạt, được mọi người tôn kính và tuân thủ triệt để. Hàn Phi Tử khen chính sách Đức trị của đạo Nho là đẹp nhưng chê là không thực tế, "Vua Thuấn (được Khổng Tử suy tôn là bậc thánh) sửa khuyết điểm cho dân, một năm sửa được một tật, ba năm sửa được ba tật. Tuổi thọ của ông có hạn mà tật của dân thì vô cùng; lấy hữu hạn trừ vô cùng thì trừ được bao lâu? Nếu dùng sự thưởng phạt, bắt dân thi hành mà ra lệnh rằng: hãy làm đúng phép thì thưởng, trái phép thì phạt, thì sáng ban lệnh, chiều sự tình đã thay đổi, chỉ trong mười ngày là khắp cả nước thay đổi cả, đâu phải đợi đến một năm?". Hàn Phi Tử cho rằng cách thưởng phạt là nguyên nhân làm cho quốc gia thịnh, suy, loạn lạc. Thưởng phải "tín" (xác thực, tin tưởng) và trọng hậu, phạt phải "tắt" (cương quyết) và phải nặng. Thưởng hậu thì dân thấy lợi mà ham; phạt nặng thì dân thấy sợ mà tránh. Sự thưởng phạt phải theo đúng phép nước, trị tội không chừa các quan và thường công không bỏ sót dân thường. Hình phạt nặng thì người sang không dám khinh kẻ hèn, pháp luật phân minh thì người trên được tôn trọng, không bị lấn. Vua phải nắm hết quyền thưởng phạt, dùng thưởng và phạt để chế ngự bề tôi. Nếu bỏ hai quyền đó, thậm chí bỏ một để cho bề tôi dùng thì ngược lại sẽ bị bề tôi chế ngự. Hàn Phi Tử đề ra tính nghiêm khắc, công bằng của pháp luật và khuyên vua, chúa phải vô tư, công minh khi sử dụng pháp luật. Song, chính ông lại thừa nhận mọi người đều hành động vì tư lợi và đó là điểm mâu thuẫn trong lý thuyết của ông.
- **"Pháp" và các tiêu chuẩn của luật pháp:** Hàn Phi Tử xem pháp luật làm tiêu chuẩn để phân biệt đúng - sai, phải - trái như cái mực, cái quy, cái củ. Pháp không tách rời Thế và Thuật, mà cùng tạo nên kiềng ba chân. Vua có quyền đặt ra luật pháp (lập pháp) nhưng không được tùy tiện mà phải kịp thời và tuân theo nguyên tắc nhất định, "Thời thay mà pháp luật không đổi thì nước loạn, đời thay đổi mà cấm lệnh không biến thì nước bị chia cắt. Cho nên thánh nhân trị dân thì pháp luật theo thời mà đổi, cấm lệnh cũng theo thời mà biến". Pháp luật phải soạn sao cho dân dễ biết, dễ thi hành, phải thống nhất, cố định để cho dân dễ hiểu. Điều gì mà kẻ sĩ có óc tinh tế mới biết được thì không nên ban lệnh, vì dân không phải người nào cũng có óc tinh tế cả. Điều gì mà bậc hiền mới làm được thì không nên dùng làm phép tắc vì không phải người dân nào cũng hiểu cả". Pháp luật phải công bằng, bênh vực kẻ yếu, thiếu số. Nhìn chung, Pháp gia chủ trương mọi người đều bình đẳng trước pháp luật: "Trị nước phải định pháp luật, đặt ra hình phạt nghiêm khắc để cứu loạn cho dân, trừ hại cho thiên hạ, khiến cho kẻ mạnh không lấn kẻ yếu, đám đông không hiếp đáp số ít, người già được hưởng hết tuổi trời, bọn trẻ mồ côi được nuôi lớn, biên giới không bị xâm phạm, vua tôi thân nhau, cha con bảo vệ nhau, không lo bị giết hay bị giật cầm tù". Pháp luật phải có tính phổ biến,

ban hành công khai, truyền bá đến mọi người để không một người dân nào vi phạm có không biết luật pháp mà lỡ phạm pháp. Ông yêu cầu vua, quan phải "lấy luật pháp mà dạy dân", truyền bá luật pháp như một "phép công" điều khiển hành vi của mọi người.

- **"Thuật" và phương pháp thi hành quyền lực, pháp luật:** Nho gia nói nhiều đến tâm và đức trong quản trị - cai trị, còn Pháp gia nhấn mạnh đến kỹ thuật cai trị. Vì công việc của vua rất nhiều nên phải giao việc cai trị dân cho quan lại, nên thuật của vua chủ yếu là trị quan chứ không phải trị dân. Chữ "thuật" của Hàn Phi Tử có hai nghĩa: kỹ thuật và tâm thuật. Kỹ thuật là cách thức, biện pháp để tuyển, dùng, kiểm tra khả năng của quan lại. Tâm thuật là mưu mô để chế ngự quần thần không cho họ biết suy nghĩ, tình cảm thực của mình. Thuật trừ gian là cách loại trừ bọn gian thần. Hàn Phi Tử quan niệm bản chất con người là tư lợi nên địa vị, quyền lực của nhà vua là mục tiêu lợi dụng, dành giật của rất nhiều người. Theo ông có tám loại gian thần, tựu trung lại gồm hai hạng là: kẻ thân thích của vua và quần thần, cả hai đều đánh vào tình cảm, dục vọng và điểm yếu của vua để lung lạc, che giấu vua, để tự do hoành hành, ngăn cản, hãm hại trung thần. Các trung thần muốn giết bọn gian thần nhưng vua lại che chở, thành thử chúng càng lòng hành mà bóc lột dân, làm giàu, lập bè cánh để che giấu tội ác cho nhau, bịt mắt nhà vua; cũng như loài chuột đào hang trong đền thờ mà không ai làm gì được vì nếu dùng lửa sợ bị cháy, dùng nước sợ hỏng lớp đất màu bao quanh cây cột. Muốn kiềm chế hạng người tư lợi có địa vị cao, Hàn Phi Tử chia bọn họ ra từng loại để có các cách xử lý khác nhau: Người hiền, có thể bắt vợ con thân thích làm con tin; kẻ tham lam, cho tước lộc hậu hỷ, mua chuộc để khỏi làm phản; kẻ gian tà, phải làm cho khôn khổ bằng cách trừng phạt. Theo ông, với kẻ xấu, nếu không cải hóa được thì phải trừ khử. Muốn trừ họ mà không làm thương tổn đến danh tiếng của vua hãy nên đầu độc họ hoặc dùng kẻ thù của họ để giết, nhưng tốt nhất là không dùng những kẻ không nên dùng, để khỏi phải đề phòng. Nguyên tắc cơ bản của thuật dùng người của Pháp gia là thuyết hình danh. Theo thuyết này, muốn đánh giá con người phải xét điều sự thực đã làm (hình) và tên gọi của công việc (danh) có phù hợp với nhau không. "Dùng quy tắc hình danh mà thu phục bề tôi thì không được nghe lời giới thiệu của người khác, mà phải đích thân xem xét người cần dùng có xứng đáng không vì người giới thiệu vì tình riêng, tư lợi, muốn kéo bè đảng mà đề cử hạng bất tài vô đức. Trong đời, kẻ có tài chưa nhất định đã có đức, kẻ có đức chưa nhất định có tài, cho nên bổ nhiệm người nếu không có thuật sẽ bại". Ông nhấn mạnh dùng người phải hết sức thận trọng. Muốn vậy, phải có phương pháp nghe (thánh ngôn) bề tôi nói; khảo sát nhiều mặt để biết lòng bề tôi; xem lời nói của họ có giá trị không; cuối cùng là giao chức vụ, dùng thực tiễn kiểm tra thực lực của họ. Trong mỗi việc trên, ông đều có những kỹ thuật tỉ mỉ nhằm đạt được hiệu quả cao. Chẳng hạn, giao chức nhỏ rồi tuần tự thăng cấp, không cho kiêm nhiệm chức vụ, phải phân công rõ ràng, mỗi người một chức vụ để họ hoàn toàn chịu trách nhiệm. Hàn Phi Tử cho rằng vượt chức là đầu mối của loạn. Giao trách nhiệm cho một người rồi kiểm tra kết quả công việc, theo dõi nhưng không can thiệp vào công việc của họ [7].

4.4 Nhận xét về lý thuyết pháp trị

Phan Ngọc (2013) trong lời tựa của tác phẩm Hàn Phi Tử đã nhận xét ông là con người có kiến thức uyên bác tiếp thu từ Nho gia, lập luận rất chặt chẽ và sắc sảo, sử dụng rất nhiều dẫn chứng. Đây là chuyện đương thời chứ không phải chuyện xa xôi, nên sức thuyết phục rất mạnh. Hàn Phi cũng vận dụng linh hoạt tư tưởng của Đạo Đức kinh của Lão Tử để minh họa cho tư tưởng Pháp gia, giúp một tư tưởng khô khan trở nên sinh động, có sức sống. Lý thuyết của Hàn Phi tàn nhẫn, vì ông chứng kiến đầy đủ sự thối nát, lừa dối, gian xảo trong triều đình đương thời. Ông thẳng tay vạch trần toàn bộ những thối nát, không bị mê hoặc bởi sự hào nhoáng bên ngoài. Vì vậy, các tác phẩm của Hàn Phi là bản cáo trạng đối với chế độ quân chủ chuyên chế Trung Hoa cổ đại. Bản thân con người Hàn Phi đã chọn cách sống ngay thẳng, chấp nhận kết cục thảm thương chứ không luôn cúi hùa theo bọn nịnh thần gian tà. Hàn Phi Tử được viết theo tinh thần dũng cảm ấy, nên không khô khan mà rất xúc

động, cuốn hút những độc giả có can đảm để nhìn thẳng vào sự thật. Tuy nhiên, thuyết của Hàn Phi Tử có ba nhược điểm cơ bản. Thứ nhất, không thể dùng Pháp trị dựa trên quyền lợi một ông vua chuyên chế, vì nhà vua không chống thì chầy cũng bị tha hóa. Thứ hai, do hạn chế của chế độ quân chủ, Hàn Phi Tử không thể tìm ra phương án để nhà vua tránh được tất cả tai họa mà ông dự báo. Thứ ba, quan điểm của Hàn Phi Tử cho rằng con người chỉ sống vì lợi là sai lầm, vì con người hy sinh quyền lợi bản thân để phục vụ lý tưởng cao đẹp - chính Hàn Phi Tử là ví dụ đó.

Luật pháp ngày nay không còn mang quan điểm “thượng đồng” thời Hàn Phi Tử nữa. Quá trình phát triển của pháp lý theo truyền thống văn minh phương Tây đã bắt nguồn từ thời Plato. Ngay từ thời đại ấy, các triết gia đã tìm cách xác định bản chất và ý nghĩa thuộc về nhà nước và xã hội mẫu mực. Plato đã bổ sung những vấn đề được gọi là sự bất công (injustice) và cuối cùng tìm đến giải pháp cho công lý (justice). Luật pháp được định hình dưới dạng văn bản, thể chế hoá lẽ phải bằng lý thuyết thực tế. Từ quan điểm trên hình thành nghĩa vụ luật pháp mà nếu như phớt lờ, người ta sẽ bị trừng phạt. Trong khi hiệu lực của luật pháp dựa trên cơ sở sự cưỡng chế của xã hội (pháp chế); quy luật tự nhiên “bất thành văn” thông qua mệnh lệnh của lương tâm, đòi hỏi tuân theo các nguyên tắc luân lý. Vì thế, quy luật tự nhiên này thể hiện mối liên quan đến nghĩa vụ đạo đức hơn là nghĩa vụ luật pháp trong thực thi pháp luật.

5. Lý thuyết của Mặc Tử (479 – 381 TCN)

5.1 Tiểu sử Mặc Tử



Mặc Tử

Mặc Tử tên Địch, người nước Lỗ. Cho đến nay, vẫn chưa xác định được năm sinh và năm mất, chỉ biết khoảng chừng vào thời sau Khổng Tử, trước Mạnh Tử. Ban đầu có theo học đạo Nho, nhưng về sau cho rằng, "Nhân nghĩa" của nhà Nho gần như lắm cảm, "Lễ nhạc" của nhà Nho quá ư phiền toái, nên tự khởi xướng ra lý thuyết mới, nặng về công lợi và giá trị thực dụng. Mặc Tử là một nhân vật cực lực phản đối chiến tranh, đã từng du hành qua các nước Tề, Vệ, Tống, Ngụy, Việt và Sở, đến đâu cũng tuyên truyền thuyết "Phi công".

Có lần Tề sắp ra quân đánh Lỗ, Mặc Tử tức tốc sang gặp tướng Tề là Hạng Ngưu, nhắc lại sự tích Ngô đánh Việt, hạ Sở, phá Tề đều đắc thắng cả, song kết cuộc là quốc phá gia vong, Ngô vương Phù Sai chết thảm, rồi kết luận rằng: “Tề mà đánh Lỗ là một hành động sai lầm to”. Tiếp theo, Mặc Tử xin bệ kiến Tề vương, ví chiến tranh là con dao hai lưỡi, thuyết phục được vua Tề, bỏ ý định đánh Lỗ. Trong đời Mặc Tử, vụ nổi tiếng nhất là can được Sở đánh Tống. Sở là có người thợ giỏi tên là Công Du Ban, tạo cho nước Sở thứ chiến cụ mới, gọi là “vân thê” (thang mây), để công thành phá lũy. Vua Sở quyết dùng “vân thê” làm phương tiện đánh lấy nước Tống. Lúc đó, Mặc Tử đang ở Lỗ, được tin này tức lóc lên đường, đi liên tục suốt mười ngày đêm đến nước Sở, tìm gặp ngay Công Du Ban, rồi đưa nhau vào yết kiến vua Sở. Mặc Tử khuyên giải rằng: "Mọi thứ của nước Sở đều hơn hẳn nước Tống, thế mà đi lấy Tống, chẳng khác nào bỏ rượu ngon thịt béo của nhà mình, đi ăn cơm độn của hàng xóm". Sở vương nghe tuy có lý nhưng nhận thấy, nếu dùng thứ chiến cụ mới này, đi đánh Tống là chắc ăn, nên chưa chịu bỏ ý định khai chiến. Mặc Tử đoán biết ý nghĩ của vua Sở, bèn đề nghị với Công Du Ban, ai nấy dùng chiến cụ do mình sáng chế, kẻ công người thủ, thao diễn ngay trước mặt vua, xem ai được ai thua. Qua chín trận tiến thoái giao tranh, thế công của Công Du Ban, đều bị Mặc Tử hóa giải. Tuy đã chịu thua, nhưng Công Du Ban lại mưu toan ám hại đối thủ. Mặc Tử kịp thời phát giác ngay ý đồ đen tối của đối phương, liền nói thẳng với Công Du Ban trước vua Sở: "Xin nhớ rằng, trước ngày rời Lỗ sang Sở, ta đã cử ba trăm đệ tử do Cầm Hoạt Ly dẫn đầu, mang theo chiến cụ phòng thủ do ta sáng chế, vào thành Tống trực chờ quân Sở rồi". Rút cuộc là, bằng nhiệt tình yêu chuộng hòa bình, với kỹ thuật chiến đấu tinh vi, Mặc Tử đã chặn đứng được một tai họa chiến tranh khủng khiếp sắp xảy ra, đạt đến mục đích "phi công". Qua cốt truyện kể trên,

chứng tỏ chủ trương "phi công" của Mặc Tử, không là lý thuyết suông. Mặc Tử chẳng những đã đích thân hành động, còn dùng kỹ thuật cao siêu đo chính mình phát minh ra, để thực hiện lý tưởng cao cả đó. Xét trên lịch sử Trung Quốc, trong thành phần trí thức hơn hai ngàn năm trở lại đây, ít có ai được như Mặc Tử. Ông chẳng những đã thực hiện lý tưởng "phi công", bằng kỹ thuật khoa học và hành động cụ thể đồng thời cũng là một nhân vật bài trừ mê tín dị đoan, bằng kinh nghiệm bản thân. Câu chuyện đã xảy ra là, có lần Mặc Tử đang trên đường sang nước Tề ở phương bắc, tình cờ gặp một thầy bói bảo với Mặc Tử rằng: "Bữa nay vừa đúng ngày Thượng đế chém Hắc long (Rồng đen) nơi phương bắc, tiên sinh có nước da ngăm ngăm, bây giờ mà lên hướng bắc là nguy hiểm đấy! " Mặc Tử không tin, vẫn cứ đi như thường, nhưng rồi buộc phải quay trở lại, vì nước sông Tư thủy tràn mất lối đi. Thầy bói cho là đã ứng nghiệm với lời tiên tri, Mặc Tử bác lại: "Nước sông tràn lên ngập đường, làm cho kẻ ở phía nam không lên được phía bắc, người ở phía bắc cũng chẳng xuống được phía nam, trong số có cả kẻ nước da trắng, người nước da đen, có sao họ cũng bị kẹt hết vậy? Hơn nữa, (như ông đã nói) ngày giáp ất, Thượng đế chém Thanh long ở phương đông, ngày bính đinh, chém Xích long ở phương nam, ngày canh tân chém Bạch long ở phương tây, ngày nhâm quý chém Hắc long ở phương bắc. Nếu nói như ông khắp thiên hạ đều bị cầm chân, chẳng còn ai đi đâu được cả. Ông đã nói tầm bậy rồi đấy!". Đời sau truyền rằng, Mặc Tử từng làm quan Đại phu của nước Tống, nhưng chẳng thấy sách ghi điều đó. Theo kết quả khảo cứu của các sử gia, suốt đời Mặc Tử vẫn là bình dân áo vải, chưa hề làm quan [13].

5.2 Lý thuyết của Mặc Tử - "Kiêm ái"

Với tinh thần truyền đạo, Mặc Tử đã đích thân thực tiễn tâm niệm "Kiêm ái", nhưng chưa xây dựng hoàn chỉnh một hệ thống triết lý "Kiêm ái", để thiên hạ tâm phục và thi hành. Sở dĩ, Mặc Tử có được một địa vị quan trọng trong lịch sử văn hóa cổ Trung Quốc, không do vai trò nhà triết học hay nhà tôn giáo, mà là nhờ ý chí chống xâm lăng, bằng chủ trương "phi công", với nhiệt tình cứu thế, nghị lực thực hành và tinh thần hy sinh cao cả, đã cảm động đến muôn đời. Mặc Tử xuất thân hàn vi, tuy sinh trưởng tại Lỗ, một nước bảo tồn hơn bất cứ nước nào hết, nền văn hóa nhà Chu. Ông đã từng theo học đạo Nho, nhưng không chủ trương chấn hưng văn hóa nhà Chu như Khổng Tử, mà là đi theo con đường cải cách tích cực, mong tạo dựng được một xã hội mới, an bình, có lợi cho giới bình dân. Hoàn cảnh lúc bấy giờ, có thể nói là hỗn loạn vô cùng, trong nội bộ các nước luôn xảy ra những vụ thoán nghịch, giữa các nước thì dùng võ lực công phạt lẫn nhau. Với lòng bác ái vị tha, Mặc Tử đã bôn ba giữa các nước, khẩn thiết kêu gọi "Kiêm ái phi công". Nhưng vì chủ trương "Kiêm ái phi công" của Mặc Tử nghịch lại với chính sách "Binh nông" (nuôi quân ở nhà nông) của vua chúa các nước đương thời. Cho nên đã gặp nhiều trở ngại, khó thực hiện nổi. Chẳng hạn như Mặc Tử sang nước Sở, dâng tác phẩm lên Sở Huệ Vương. Vua Sở tuy đã khen sách viết rất hay, nhưng chẳng thực hành theo lời khuyên cáo của Mặc Tử, duy chỉ ngó ý "Vinh dương hiền nhân" (trọng đãi kẻ hiền sĩ). Thấy vậy, Mặc Tử liền tạ từ rằng: "Địch văn hiền nhân tiến, đạo bất hành, bất thụ kỳ thưởng; nghĩa bất thính, bất xử kỳ triều, khát kim thư vị dụng, thỉnh toại hành dĩ" (Địch này nghe nói, khi hiền sĩ đã đem lời tiến dâng mà đạo chẳng hành, thì nào dám nhận phần thưởng; khi nghĩa chẳng được nghe theo, không thể cộng sự tại triều, mãi đến nay, sách của tôi chưa được áp dụng, thì xin cho lui thôi). Khổng Tử cùng Mạnh Tử, trước sau đều có dẫn nhóm học trò đi chu du liệt quốc, nghiêm nhiên thành một tập đoàn sĩ nhân, dựa vào lớp người quyền thế trên thượng tầng xã hội, để hoạt động chính trị, khỏi làm cũng có ăn. Trái lại, Mặc Tử cùng môn đệ nhà Mặc, vẫn sống tự túc với nghề nghiệp lao động thợ thuyền, bằng tinh thần khắc khổ, trong khi phải đi tuyên truyền, vận động thuyết "Kiêm ái phi công". Cho nên, Mặc Tử rất ác cảm với hàng Nho sĩ. Mặc Tử đến nước Vệ, mục kích người Vệ sống theo lối xa xỉ, rất cảm khái mà nói với quan Đại phu nước Vệ rằng: "Vệ là một nước nhỏ, lại nằm vào giữa hai nước lớn Tề và Tấn, chẳng khác nào nhà nghèo sống trong xóm nhà giàu, rồi học theo thói xa hoa. Ngoài khả năng, tránh sao cho khỏi sẽ mất nước sớm". Biết rằng vua quan các nước đều vì quyền lợi riêng tư, chẳng ai chịu thi hành chính sách "Phi công" nên Mặc Tử và những tín đồ tự tổ chức lấy đoàn thể xã hội. Người đứng đầu gọi là "Cự tử", hình thành một lực

lượng dân gian, cố gắng thể hiện chủ thuyết "Kiêm ái phi công" bằng hành động tích cực như việc ngăn Sở đánh Tống. Hành động tích cực đó, là dùng giải pháp "Phi công", để đạt đến lý tưởng "Kiêm ái". Một đoàn thể nhân dân muốn có sức mạnh thật sự phải kết nạp được đông người có lý tưởng chung và hành động nhất trí khi có lệnh của người đứng đầu. Đoàn thể Mặc giả do Mặc Tử lãnh đạo được chứng minh đã hội đủ điều kiện nêu trên:

- Đang lúc Mặc Tử là "Cự tử", chỉ trong một thời gian ngắn, đã động viên được 300 tín đồ sang giúp Tống sẵn sàng chống quân Sở.
- Sau ngày Mặc Tử mất, "Cự tử" kế nhiệm là Mạnh Thắng cũng từng chỉ huy một nhóm tín đồ. Qua đó giúp Dương Thành Quân bảo vệ phong ấp trong một trận chiến kịch liệt đã hy sinh đến 183 người.
- Cao Thạch Tử là môn sinh của Mặc Tử, làm quan tại nước Vệ, hưởng lộc rất hậu nhưng vì chính kiến nêu ra, không được vua Vệ chấp nhận trở về với đời sống cơ hàn.
- Mặc Tử từng cử học trò là Thắng Trác, làm việc dưới quyền của Hạng Tử Ngưu. Sau đó, vì Ngưu đã ba phen xuất quân đánh Lỗ, Thắng Trác đều có dự cuộc. Đó là một hành động trái ngược với chủ trương "Phi công", nên bị Mặc Tử đuổi ra khỏi hội đoàn Mặc giả. Luân lý xã hội của Mặc Tử, được xây dựng trên quan niệm "Kiêm ái", đó là tình thương bình đẳng và phổ cập.

Quan niệm này sai biệt rất lớn so với luân lý gia tộc, trong xã hội tôn pháp đương thời, chứng tỏ Mặc Tử có lập trường chống lại quy tắc tôn pháp, ưu tiên thương người nhà hơn người ngoài, dưới chế độ phong kiến nhà Chu. Sở dĩ, Mặc Tử không nhìn nhận giá trị của luân lý tôn pháp, là vì "Thiên hạ chi vi phụ mẫu giả chúng, nhi nhân giả quả" (Dưới bầu trời, kẻ làm cha mẹ thì đông, nhưng người nhân đức thì hiếm), và kẻ làm vua cũng rất ít có người nhân đức. Cho nên Mặc Tử chủ trương sống theo đức Trời, bởi chỉ có Trời mới "Kiêm nhi ái chi, kiêm nhi lợi chi" (Trời thương tất cả làm lợi cho tất cả mọi người) [13].

5.3 Giá trị của Mặc học

Luân lý căn bản của Mặc học là "Kiêm ái", đương nhiên cũng dẫn đến quan niệm bình đẳng phổ quát trong xã hội, không phân biệt giai cấp và tôn giáo. Mạnh Tử từng phê phán rất nghiêm khắc, cả Dương Chu lẫn Mặc Dịch rằng: "Dương Chu Mặc Dịch chỉ ngôn dinh thiên hạ... Dương thị vị ngã, thị vô quân giả; Mặc thị kiêm ái, thị vô phụ giả; vô quân vô phụ, thị cảm thú giả". (Nay thuyết của Dương Chu cùng Mặc Dịch lan tràn thiên hạ... Họ Dương chủ trương vị kỷ, ấy là không có chúa; họ Mặc chủ trương kiêm ái, đó là không có cha; kẻ không chúa không cha, là loài cảm thú vậy). Tuân Tử có lời phê phán tương tự, cho rằng thuyết của Mặc Tử làm đảo lộn luân thường, mà thoảng nghe như là có lý, rất dễ mê hoặc người đời. Tuân Tử vốn chủ trương "túc dục", cho nên chê Mặc Tử khuyên người ta thất lưng buộc bụng, chỉ làm cho người đời, sống trong cảnh nghèo khó và buồn tẻ thôi. Cũng vì vậy, Mặc học đã bắt đầu đi vào mặt vụn từ thời Tây Hán. Tuy nhiên, tinh thần nghĩa hiệp của những người theo Mặc học, đã bén rễ ăn sâu vào hạ tầng xã hội và tiếp tục phát huy. Tinh thần nghĩa hiệp đó, là thái độ công bằng, lập trường ngay thẳng, hết lòng bênh vực cho bình dân và chủ trì chính nghĩa cho xã hội, bằng lời nói và hành động hào hiệp, xem thường tánh mạng vì hai chữ "tín nghĩa". Tinh thần nghĩa hiệp ấy được kết hợp với ý thức dân tộc, đã phát huy công dụng về mặt chính trị xã hội lớn lao, như "Hội Bạch Liên" đã trở dậy vào cuối thời nhà Nguyên Mông Cổ, cũng như Thanh bang và Hồng bang hoạt động mạnh mẽ vào cuối thời nhà Minh. Truy nguyên ra, những tổ chức đó đều bắt nguồn từ tinh thần nghĩa hiệp của tập đoàn dân sự, mà Mặc Tử là người sáng lập đầu tiên [13].

6. Lý thuyết bản chất con người của Mạnh Tử - Tuân Tử

6.1 Lý thuyết "tính thiện" của Mạnh Tử

Mạnh tử tên là Mạnh Kha, tự là Tử Dư, sinh vào đời vua Liệt Vương, nhà Chu. Mạnh Tử phát triển thêm tư tưởng của Khổng Tử nhưng ông không tuyệt đối hóa vai trò của vua như Khổng Tử mà chủ

trương “dân vi quý, xã tắc thứ chi, quân vi khinh” (dân là quý nhất, thứ đến là xã tắc, vua là nhẹ nhất). Mạnh Tử cho rằng bản tính của con người lúc ban đầu là Thiện. Đức của một người là quà tặng của thiên thượng (Trời) và được liên thông với thiên thượng. Mọi người đều có bản chất tốt và đạo đức, nếu biết thủ đức và nỗ lực tu thân sớm giống như các vị vua Nghiêu, vua Thuần. Lý thuyết của Mạnh Tử gói gọn trong các chữ “Nhân”, “Nghĩa”, “Lễ”, “Trí”.



Hình 3.8: Mạnh Tử

Ông chỉ ra rằng để trở thành một con người có lý niệm, người đó cần giữ được bốn tiêu chuẩn: “lòng trắc ẩn, thuộc về lòng nhân từ; sự hổ thẹn, thuộc về nghĩa khí; tâm khiêm nhường, thuộc về lễ nghi; tâm thị phi, thuộc về trí tuệ”. Bốn đặc tính của con người này cùng các hành vi tương ứng của họ trở thành nền tảng tạo thành bốn đức tính của lòng nhân từ, nghĩa khí, lễ nghi và trí tuệ [4]. Con người vốn có lòng trắc ẩn, đó là nhân, lòng thẹn - ghét đó là nghĩa, lòng cung kính đó là lễ, lòng biết phải trái đó là trí. Nhân, nghĩa, lễ, trí vốn có trong con người, không phải từ ngoài vào. Nếu con người biết gìn giữ sẽ làm cho tính thiện ngày càng mạnh thêm; nếu không biết giữ gìn sẽ ngày càng mai một đi, trở nên nhỏ nhen, ti tiện không khác gì loài cầm thú. Mạnh tử kết luận: Bản chất con người vốn là thiện - “Nhân chi sơ tính bản thiện”; nhưng con người hiện thực là ác, do xã hội rối loạn, luân thường đạo lý bị đảo lộn. Tu nhân là trở về với tính, cầu lại cái tâm đã mất (bị ngoại vật làm mê hoặc). Cho nên, để thiết lập quốc gia thái bình thịnh trị phải trả lại cho con người tính thiện bằng đường lối chính trị lấy nhân nghĩa làm gốc.

6.2 Lý thuyết “tính ác” của Tuân tử



Sinh sau Khổng tử hơn 200 năm, sau Mạnh tử hơn 50 năm, và mặc dù cũng đi theo tôn chỉ của Nho giáo; đề cao lễ nghĩa, trung dũng, hiếu nghĩa; nhưng Tuân tử đã mạnh mẽ bác bỏ lý thuyết tính thiện của Khổng - Mạnh, nêu lên lý thuyết “Tính ác”, khẳng định bản chất con người là ác.

Tính là do tự nhiên, lễ nghĩa là do con người; tính người vốn ác: mắt ham sắc, tai ham thanh âm, miệng ham miếng ngon, tâm ham điều lợi, thân ham nhàn rỗi. Tuân tử nói: “Nay tính của người ta sinh ra là có hiếu lợi. Thuận cái tính ấy thì thành ra sự tranh đoạt, mà sự từ nhượng không có vậy; sinh ra là có đồ kị, thuận cái tính ấy thì thành ra tàn tặc, mà lòng trung tín không có vậy; sinh ra là có lòng muốn của tai mắt, có cái thích về thanh sắc, thuận cái tính của người ta, ắt là sinh ra sự tranh đoạt, hợp với việc phạm phạm, loạn ly mà thành ra tàn bạo. Lấy thế mà xem thì cái tính của người ta ác là rõ lắm, mà cái thiện của tính là người ta tạo ra vậy”. Hệ quả tất yếu của nhận thức đó là tư tưởng xem trọng hình pháp. Tư tưởng này đã được một học trò xuất sắc của ông là Hàn Phi phát triển lên thành một lý thuyết, được gọi là “lý thuyết pháp trị”. Hàn Phi không chú trọng đến đạo đức, vì theo ông, “đạo đức là một công cụ lỏng lẻo và không hiệu quả để giáo dục một dân số khổng lồ”. Ông tán thành lý thuyết của thầy ông về “tính vô đạo bẩm sinh” của con người. Nhưng thay vì đề xuất một chương trình giáo dục hướng đến đạo đức, “ông lại đi theo xu hướng thực dụng, đề nghị

một chương trình lèo lái con người bằng chính bản chất vụ lợi của họ, để họ chủ động tham gia vào cuộc chạy đua hoặc chiến tranh nếu cần thiết, miễn là cái tiền được xã hội và phát triển nhà nước” [5]. Tuân tử là một nhân vật rất độc đáo trong các đại hiền của Trung Hoa cổ đại. Độc đáo ở tính cách “hiện đại” – tư tưởng của ông có những điểm rất giống tư tưởng của con người trong xã hội hiện đại. Chẳng hạn, trong khi hầu hết các tôn giáo đều khuyên con người phải chế dục thì ông lại chống đối thuyết quả dục và khử dục. Theo ông, “*tình và dục là tự nhiên ai cũng có, không thể bớt đi hay bỏ đi mà không hại. Hữu dục mà hợp đạo cũng không hại, khử dục mà trái đạo cũng vô ích*”. Điều này cho thấy Tuân tử là một người rất thực tế, thậm chí thực dụng. Tính cách này tạo nên điều độc đáo thứ hai – tính cách độc lập, không nô lệ vào các bậc tiền bối. Sự độc lập trong nhận định về bản tính thiện/ác rất quan trọng, vì nhận định thế nào sẽ có chính sách cai trị tương ứng. Lý thuyết “Tính ác” của Tuân tử dẫn đến hệ quả trực tiếp là lý thuyết pháp trị của Hàn Phi [1]. “*Tuân tử nói có điều gì đó sai trong quan điểm của Mạnh tử khi cho rằng bản chất con người là thiện. Ông nghĩ rằng quan điểm này quá lý tưởng và ông không tin vào điều đó. Bản chất con người, ông nói, không thực sự thiện*”. Ông nói: “Nhân chi tính ác, kỳ thiện giả ngụy dã” (Bản tính của người là ác, những điều thiện là do con người đặt ra), có nghĩa là tuy con người có bản chất xấu, nhưng bản chất đó cái tạo được nhờ điều thiện do con người tạo ra – điều thiện ấy là sản phẩm của giáo dục, lễ nghĩa, hình pháp, mà Tuân tử đặc biệt xem trọng.

7. Kết luận chương 3

Văn minh nông nghiệp với lối sống, sản xuất, tiêu thụ điển hình tại cộng đồng xã hội phương Đông. Với đặc trưng phát triển dân số nhanh cùng mối quan hệ giữa người và người dẫn đến quá trình quản trị tại phương Đông diễn ra rất sớm từ những niên đại TCN. Những giá trị cốt lõi của văn hóa phương Đông dựa trên yếu tố con người gắn với cộng đồng. Điểm mạnh là phát triển đầy đủ khía cạnh thuộc về nhân sinh bằng cách nuôi dưỡng, chăm lo về tâm hồn, cảm xúc, tinh thần và sự tự do của mỗi cá nhân. Tuy nhiên, điểm yếu bộc lộ là thiếu tính kỷ luật, tư duy cụ thể, lạm dụng trực giác và kinh nghiệm chủ quan. Mỗi lý thuyết qua phân tích đều nêu bật ưu và nhược điểm cụ thể. Mặc dù xuất hiện từ TCN nhưng đến nay những nguyên tắc quản trị từ các lý thuyết này vẫn còn nguyên giá trị. Xã hội đương đại luôn chịu sự chi phối bởi những nội hàm bất di bất dịch từ bản chất của con người lẫn thực tại cuộc sống. Quản trị là một nghệ thuật dẫn đến sự kết hợp các lý thuyết tiếp thu được là hoàn toàn khả thi. Yêu cầu đối với NQT là hiểu và tinh thông về sự ra đời của từng lý thuyết để từ đó linh hoạt ứng xử với mỗi bối cảnh. Sự thông hiểu về nguyên tắc của chùm lý thuyết phương Đông TCN giúp NQT biết cách chọn lựa quan điểm phù hợp với từng đối tượng quản trị. Thực thi nguyên tắc quản trị đòi hỏi sự biến hóa khi ra những quyết sách thích hợp. Kết quả trên tùy thuộc vào sự hiểu biết thâm sâu của NQT để hình thành các phương thức ứng xử. Sự linh hoạt giúp nâng cao hiệu quả quản trị và đem lại nhiều lợi ích cho tổ chức, người lao động và các bên quan tâm khi hướng đến sự phát triển bền vững.

8. Tài liệu tham khảo chương 3

8.1 Tài liệu tiếng Anh: Không có

8.2 Tài liệu tiếng Việt

1. Châu Khê (2011). *Luận về bản tính thiện, ác (2): HỌC THUYẾT TUÂN TỬ – HÀN PHI*; Truy xuất ngày 27/5/2013 từ <https://viethungpham.com/2011/11/04/lu%E1%BA%ADn-v%E1%BB%81-b%E1%BA%A3n-tinh-thi%E1%BB%87n-ac-2-h%E1%BB%8Dc-thuy%E1%BA%Bft-tuan-t%E1%BB%AD-han-phi/>
2. CRI Online (n.d.). *Nhà Luật học Hàn Phi Tử*; Truy xuất ngày 23/09/2015 từ <http://vietnamese.cri.cn/chinaabc/chapter17/chapter170201.htm>
3. Doãn Chính (2015). *Quan niệm về thế giới và con người trong triết học Khổng Tử*, Tạp chí Triết học số 11 (174); Truy xuất ngày 21/09/2016 từ <http://philosophy.vass.gov.vn/nguyen-cuu-theo->

- chuyen-de/Phuong-Dong/Quan-niem-ve-the-gioi-va-con-nguoi-trong-triet-hoc-Khong-Tu-241.html
4. Đà Nẵng điện tử (2012). *Tính bản thiện và tính bản ác*; Truy xuất ngày 05/01/2015 từ <http://www.baodanang.vn/channel/5433/201204/cua-so-tri-thuc-tinh-ban-thien-va-tinh-ban-ac-2162450/>
 5. Đỗ Thanh Nhân, Nguyễn Phương An (2014). *Lý giải sự khác nhau trong quan niệm về bản chất con người bằng lý thuyết "Phản bản chất luận" của John Dewey*, Trường Chính trị Tôn Đức Thắng, An Giang; Truy xuất ngày 20/3/2016 từ <http://truongchinhtri.angiang.gov.vn>
 6. Giá trị của Quản trị học (2015). *Ngũ thường trong tư tưởng đức trị của Khổng Tử*; Truy xuất ngày 21/05/2016 từ <http://giatriquanlyhoc.blogspot.com/2015/06/ngu-thuong-trong-tu-tuong-uc-tri-cua.html>
 7. Hoàng Văn Hoan (2009). *Lý thuyết quản trị kinh doanh hiện đại*; Truy xuất ngày 15/12/2015 từ http://hoangvanhoan.blogspot.com/2009_08_01_archive.html
 8. Hội bảo vệ thiên nhiên và môi trường Việt Nam (2011). *Những nguyên lý của Thực tại: 10. "Vô vi nhi vô bất vi"*; Truy xuất ngày 09/12/2014 từ <http://www.vacne.org.vn/nhung-nguyen-li-cua-thuc-tai-10-%E2%80%9Cvô-vi-nhi-vô-bat-vi%E2%80%9D/26045.html>
 9. Lão Tử. *Đạo đức kinh* (Dịch và chú giải: Nghiêm Toản). Sdd., q.1, tr.260.
 10. Lão Tử. *Đạo đức kinh* (Dịch và chú giải: Nguyễn Tôn Nhan). Sdd., tr. 169-170.
 11. Lazi.vn (2015). *Nho giáo*; Truy xuất ngày 05/02/2016 từ <http://lazi.vn/qa/d/nho-giao>
 12. lichsuvn (2009). *Tư tưởng Đức trị và Pháp trị*; Truy xuất ngày 21/12/2014 từ <http://lichsuvn.net/forum/showthread.php?t=15454>
 13. Ngô Quân (2005). *Bảy Đại Triết Gia Trung Quốc Đòi Chu - Tồn*, vnthuquan.net; Truy xuất ngày 14/12/2014 từ <http://vnthuquan.org/truyen/truyen.aspx?tid=2qtv3m3237ntn3ntnqn31n343tq83a3q3m3237nvnqn&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
 14. Nguyễn Hiến Lê (2012). *Liệt Tử và Dương Tử*; Truy xuất ngày 04/12/2014 từ <http://motsach.info>; Download from www.banthe dao.net/giaolydaokhong/liettuduongtu.pdf.
 15. Nguyễn Hiến Lê & Giản Chi (2009). *Hàn Phi Tử*, VN thư quán; Truy xuất ngày 30/05/2015 từ <http://vnthuquan.org/truyen/truyen.aspx?tid=2qtv3m3237nvnvn2nnn2n31n343tq83a3q3m3237nvn&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
 16. Nguyễn Thị Hồng (2005). *Về học thuyết vô vi của Lão Tử*, Tạp chí Triết học, số 3 (166), tháng 3 – 2005, Viện Triết học, Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt nam; Truy xuất ngày 18/3/2016 từ <http://philosophy.vass.gov.vn/nguyen-cuu-theo-chuyen-de/Phuong-Dong/Ve-hoc-thuyet-vo-vi-cua-Lao-Tu-161.html>
 17. Nguyễn Thị Thủy (n.d.). *Tìm hiểu học thuyết chính danh của Khổng Tử*; Nội san Trường Chính trị Phạm Hùng, Vĩnh Long; Truy xuất ngày 03/12/2015 từ <http://www.tctph.gov.vn/modules.php?name=Noisan&id=32>.
 18. Nguyễn Ước (2008). *Đạo học đại cương*; Truy xuất ngày 12/05/2015 từ <http://www.talawas.org/talaDB/showFile.php?res=13366&rb=0501>
 19. Phạm Việt Hưng (n.d.). *Khổng Tử (551 - 479 t.TL): người lập ra Nho giáo*, VietSciences; Truy xuất ngày 20/11/2015 từ <http://vietsciences.free.fr/biographie/artists/writers/duckhongtu.htm>
 20. Quang Thạch (2016). *Thánh nhân dạy phân biệt người quân tử kẻ tiểu nhân như thế nào?*. Truy xuất ngày 12/07/2016 từ <http://soha.vn/thanh-nhan-day-phan-biet-nguoi-quan-tu-ke-tieu-nhan-nhu-the-nao-2016041016481134rf2016041016481134.htm>
 21. Thu Giang, Nguyễn Duy Cần (2014). *Lão Tử tinh hoa*, Nxb Trẻ; Truy xuất ngày 11/02/2015 từ <https://osshcmup.wordpress.com/tri%E1%BA%BFT-li-vo-vi-c%E1%BB%A7a-lao-t%E1%BB%AD/>

Chương 4: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ cách mạng công nghiệp (CMCN) lần thứ nhất và hai)

1. Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ CMCN lần thứ nhất)

1.1 Paciolo với sự phát triển của lĩnh vực kế toán

Không giống như phần lớn các nghề nghiệp khác, kế toán có lịch sử phát triển lâu đời. Nhiều cuộc hội thảo bàn về lịch sử phát triển của kế toán được đề cập thường xuyên nhất là quá trình ra đời và phát triển của phương pháp ghi sổ kép gắn liền với đóng góp của vị thầy tu kiêm nhà toán học người Ý Luca Pacioli. Lịch sử của kế toán gắn liền với sự ra đời và phát triển của hoạt động thương mại của con người mà cốt lõi là sự ra đời và phát triển của chữ viết cũng như sử dụng các con số và phép tính. Có ý kiến cho rằng kế toán phát triển nhằm đáp ứng nhu cầu của thời đại nảy sinh do những sự thay đổi của môi trường và nhu cầu xã hội. Một số khác lại cho rằng sự ra đời của kế toán tạo điều kiện phát triển của thương mại thông qua sử dụng phương pháp chính xác và đầy đủ. Tuy nhiên, song các ý kiến đều thống nhất; đó là sự gắn bó chặt chẽ giữa lịch sử phát triển của kế toán với hoạt động sản xuất kinh doanh của con người.

1.1.1 Thời Cổ đại - Kế toán ở vùng Mesopotamia Cổ đại



Vùng Mesopotamia

Khoảng thế kỷ 36 TCN, nền văn minh Babylon và Xume phát triển rực rỡ ở thung lũng Mesopotamia - nhờ điều kiện tự nhiên thuận lợi mà trở thành vùng nông nghiệp trù phú. Đây cũng là nơi xuất hiện những ghi chép cổ xưa nhất về hoạt động buôn bán. Khi người nông dân trở nên giàu có, hoạt động kinh doanh dịch vụ và các ngành công nghiệp nhỏ phát triển ở khu vực lân cận thung lũng Mesopotamia. Thành phố Babylon và Ninevah trở thành trung tâm thương mại của vùng; trong đó Babylon được xem như là tiếng nói của kinh doanh và chính trị của cả vùng Cận Đông.

Ngân hàng ở Mesopotamia sử dụng thước đo tiêu chuẩn là vàng, bạc và cho phép một số giao dịch bằng tiền gửi ngân hàng. Trong suốt kỷ nguyên này, tồn tại các quy tắc pháp lý quy định ghi chép tài sản và các giao dịch liên quan đến tài sản. Vì thế, gần như toàn bộ các giao dịch được ghi lại và được mô tả bởi các bên quan tâm trong suốt thời kỳ này. Nhiệm vụ của người thực hiện ghi chép kế toán khá đơn giản nhưng lại bao quát. Ngoài ghi lại trọn vẹn một giao dịch cũng cần chắc chắn rằng các giao dịch thỏa thuận đó đáp ứng được yêu cầu pháp lý áp dụng cho giao dịch thương mại. Ở Mesopotamia, các giao dịch được ghi chép lại trên mảnh gốm sứ. Mảnh gốm được nung theo hình dạng và kích thước tùy theo nội dung của giao dịch. Mỗi giao dịch được ghi chép lại theo nội dung sau: tên của các bên tham gia buôn bán, loại hàng hoá buôn bán và giá cả cùng những điều cam kết quan trọng khác. Sau đó, mỗi bên chứng nhận sự hiện diện của họ cùng như thỏa thuận giữa họ lên mảnh gốm bằng cách ấn mạnh lên mảnh gốm “dấu” riêng của họ. Người ghi chép tài sản sau đó sẽ hong khô mảnh gốm để đảm bảo những điều ghi chép trên mảnh gốm không thể bị thay đổi.

1.1.2 Kế toán ở Ai Cập, Hy Lạp, Roma cổ đại và trung đại

- **Kế toán ở Ai Cập cổ đại** cùng phát triển theo cách tương tự như ở Mesopotamia. Tuy nhiên, người Ai Cập sử dụng giấy làm từ cói thay vì gốm. Do đó ghi chép chi tiết trở nên dễ dàng hơn. Ở Ai Cập, người ghi sổ kế toán phải lưu trữ cẩn thận tài liệu trong kho lưu trữ sau khi những tài liệu đó đã được kiểm tra bởi một hệ thống soát xét nội bộ chặt chẽ. Chính do hệ thống kiểm tra này mà người ghi sổ kế toán phải luôn trung thực và cẩn thận vì họ sẽ bị xử phạt nếu vi phạm các điều luật liên quan. Mặc dù, những ghi chép như vậy rất quan trọng nhưng kế toán Ai Cập cổ xưa chưa bao giờ tiến bộ xa hơn công việc liệt kê đơn giản trong suốt hàng nghìn năm tồn tại. Có lẽ nguyên nhân cốt yếu là do sự mù chữ và thiếu một loại

tiền kim loại thích hợp đã cản trở sự phát triển. Trên thực tế, người Ai Cập sử dụng vàng, bạc với tư cách là vật trao đổi ngang giá chung. Tuy nhiên, phương pháp đo lường giá trị đơn không thể mô tả tất cả hàng hoá khiến tích lũy và tổng kết tài sản trở nên khó khăn, ảnh hưởng đến sự phát triển của cả hệ thống kế toán.

- **Vào thế kỷ thứ V TCN**, người Hy Lạp áp dụng “kế toán công khai” để tạo điều kiện cho toàn thể công dân theo dõi tình hình tài chính của Chính phủ. Thành viên của Hiệp Hội Nhân dân Athens lập ra quy tắc pháp lý cho vấn đề tài chính và quản trị thu chi của hệ thống công thông qua sự giám sát của 10 nhân viên kế toán Nhà nước. Sự đóng góp quan trọng nhất của Hy Lạp là sáng tạo ra tiền kim loại vào khoảng năm 600 TCN. Sử dụng rộng rãi tiền kim loại có tác động đến sự phát triển của kế toán. Hoạt động ngân hàng ở Hy Lạp cổ đại đạt được sự phát triển nhiều hơn các xã hội trước. Các ngân hàng giữ sổ ghi chép, tiền cho vay và thậm chí thực hiện giao dịch chuyển tiền cho cư dân ở các thành phố cách xa nhau thông qua ngân hàng trong cùng hệ thống. Kế toán ở Roma phát triển từ ghi chép truyền thống của các gia đình được thực hiện bởi người chủ gia đình. Hoạt động ghi chép này nhằm mục đích phục vụ tính thuế và xác định vị thế cũng như quyền lực của mỗi gia đình. Ở Roma duy trì hệ thống chứng từ và cân đối chính xác đối với các hoạt động thu chi của chính phủ được thực hiện trong lĩnh vực ngân sách quốc gia. Hệ thống kế toán công được kiểm tra thường xuyên bởi các nhân viên kiểm tra sổ sách và NQT ngân sách quốc gia phải bàn giao lại toàn bộ công việc cho người kế nhiệm và Thượng viện La Mã trước khi thôi việc. Một cách tân của kế toán La Mã là sử dụng ngân sách thường niên nhằm phối hợp các hoạt động tài chính khác nhau của nhà nước. Hạn chế chỉ tiêu để đạt được mức thu mong muốn và số thuế thu được trong một đơn vị quản trị sau khi xem xét khả năng chi trả của dân cư.
- **Thời Trung đại:** Thời kỳ kéo dài hàng nghìn năm kể từ khi đế quốc La Mã sụp đổ cho đến trước thời điểm ra đời của cuốn sách đầu tiên của Luca Pacioli mang tên “Summa” được xem là thời kỳ đình trệ của kế toán. Các hoạt động kế toán diễn ra ngoài lãnh thổ của Italy thường không được đề cập đến trong các phần tổng kết lịch sử. Tuy nhiên, Michael Chatfield quan sát thấy, thông tin kế toán thời trung cổ đó trở thành một trong những nền tảng của quản trị và các kỹ thuật hạch toán nhằm tạo cơ hội phát triển nhanh chóng. Nhiệm vụ trung tâm của kế toán thời kỳ này nhằm giúp Chính phủ và chủ sở hữu tài sản quản trị tài sản theo trình độ từ thấp lên cao.



Hình 4.1: Luca Pacioli sáng lập phương pháp kế toán kép

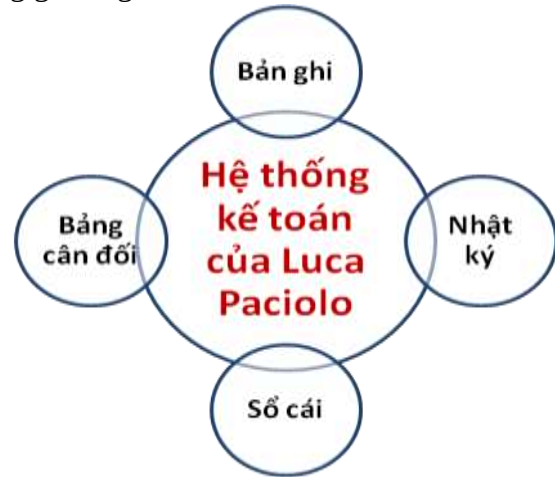
1.1.3 Luca Pacioli với sự ra đời của phương pháp ghi sổ kép

Ở các quốc gia khác nhau, kế toán sử dụng phương pháp ghi đơn và mang tính liệt kê mô tả. Nguyên nhân chủ yếu là thiếu chữ viết và tiền giao dịch thích hợp. Phương pháp ghi sổ kép ra đời vào thế kỷ XIV ở Italy gắn liền với đóng góp của Luca Pacioli dựa trên bảy yếu tố tiền đề sau:

- **Tài sản riêng:** quyền thay đổi sở hữu tài sản bởi vì ghi sổ được xem là ghi chép về tài sản và quyền tài sản thực.
- **Vốn:** thể hiện năng lực của cải, bởi vì nếu không có hoạt động thương mại sẽ không thể thực hiện được.

- **Thương mại:** sự trao đổi hàng hoá ở mức phổ biến do hệ thống thương mại với quy mô nhỏ không thể tạo ra áp lực kinh doanh. Từ đó dẫn đến sự ra đời của một hệ thống có tổ chức thay thế cho ghi chép đơn thuần.
- **Tín dụng:** giá trị hiện tại của hàng hoá trong tương lai.
- **Chữ viết:** một hệ thống ghi chép thường xuyên bằng một ngôn ngữ thông dụng.
- **Tiền tệ:** mẫu số thông dụng cho trao đổi.
- **Số học:** làm phương tiện để tính toán lượng giá trị giao dịch.

Trong số những yếu tố trên đã tồn tại ở thời cổ đại. Tuy nhiên, chỉ đến thời trung cổ mới xuất hiện và đủ mạnh để thúc đẩy con người hướng đến sự sáng tạo ra phương pháp ghi sổ kép. Nhờ đó, thương mại và trao đổi buôn bán được đẩy lên tầm phát triển mới và loài người tìm được phương pháp xác định lợi nhuận chuẩn xác hơn. Kể từ Pacioli, phương pháp ghi sổ đó được thay đổi. Chuỗi những sự kiện trong chu kỳ kế toán và các trình tự đặc biệt được Pacioli miêu tả trong cuốn “De Computis” khá quen thuộc với kế toán viên hiện đại. Trên thực tế, sự khác nhau giữa trình tự kế toán hiện đại với phương pháp kế toán của Pacioli là sự bổ sung và trình độ tinh vi hơn xuất phát từ quy mô hoạt động kinh doanh lớn hơn.



Hình 4.2: Hệ thống kế toán của Luca Pacioli

Theo Luca Pacioli, một thương nhân thành công phải hội tụ được ba thứ: đủ vốn, người ghi sổ có năng lực và hệ thống kế toán cho phép có được thông tin về tình hình tài chính một cách nhanh nhất. Pacioli đưa ra hệ thống gồm các thành phần sau:

- **Bản ghi:** nhằm ghi chép lại các nghiệp vụ phát sinh theo thứ tự phát sinh. Các nghiệp vụ này được ghi sổ theo nhiều đơn vị tiền tệ khác nhau được chấp nhận ở thời kỳ đó. Sau đó được quy đổi ra đồng tiền hạch toán chung.
- **Nhật ký:** bao gồm ghi nợ, có và phần giải thích nội dung nghiệp vụ được ghi sổ. Không tính tổng quy mô nghiệp vụ phát sinh và không ghi đối ứng.
- **Sổ cái:** đây là bộ phận gần giống nhất với kế toán hiện đại. Cột số tiền và cột ngày tháng giống y hệt như trong sổ kế toán hiện nay, với các mục bao gồm các đoạn ngắn, ghi nợ ở bên trái và ghi có ở bên phải của trang sổ.
- **Kết thúc chu trình kế toán là bảng cân đối:** Các số dư bên nợ trên sổ cái được ghi vào bên trái của bảng cân đối cùng các số dư bên có trên sổ cái được ghi vào bên phải của bảng cân đối. Nếu việc ghi sổ đó được thực hiện chuẩn xác theo bảng cân đối sẽ cân giữa hai bên.

1.1.4 Kế toán thời cận đại và đương đại

Scotland được xem là nơi sinh của kế toán hiện đại. Đây là nơi sản sinh các nguyên tắc kế toán và có những hội kế toán công khai lâu đời nhất. Kế toán có vai trò quan trọng với ảnh hưởng không thể phủ nhận đến sự phát triển kinh tế. Sau Scotland, kế toán phát triển mạnh mẽ ở nhiều nước trên thế giới. Vào giữa thế kỷ XIX, Anh quốc trở thành nước công nghiệp dẫn đầu về sản xuất than đá, sắt và dệt may; đồng thời trở thành trung tâm tài chính của thế giới. Sự phát triển mạnh mẽ của hệ thống tài chính đặt ra yêu cầu về kế toán phá sản ở cả DN mạnh và DN đang trên bờ phá sản. Năm 1880, Hiệp hội kế toán Anh và xứ Wales quy tụ được tất cả tổ chức kế toán trong nước với số thành viên ban đầu là 587 người và sau đó kết nạp thêm 606 người có kinh nghiệm khác. Tiêu chuẩn về đạo đức và trình độ để được gia nhập Hiệp hội được ban hành và các thành viên Hiệp hội bắt đầu sử dụng danh hiệu kế toán viên chuyên nghiệp khi hành nghề. Cuối những năm 1800, người Anh bắt đầu đầu tư tài chính ồ ạt vào ngành công nghiệp đang phát triển ở Mỹ. Do đó, các kế toán Scotland

và Anh bắt đầu di chuyển sang Mỹ để kiểm tra soát xét các hoạt động đầu tư này. Một số trong những người đó ở lại hành nghề ở Mỹ và lập nên một vài công ty kế toán ở đây. Số lượng các kế toán hành nghề công khai tăng lên nhanh chóng: từ 19 người năm 1850 lên 233 người năm 1886. Các nhóm kế toán ở các bang liên kết với nhau thành lập nên Hiệp hội Kế toán Mỹ, tiền thân của Hiệp hội Kế toán có giấy chứng nhận hành nghề Mỹ. Tuy nhiên, ở thời điểm này, kế toán ở Mỹ vẫn được xem là mới bắt đầu và chỉ thực sự bước vào giai đoạn phát triển từ sau cuộc nổi dậy của dân chúng chấm dứt giai đoạn phát triển nền kinh tế nông nghiệp và chuyển sang nền kinh tế công nghiệp trong những thập niên sau đó. Đến cuối thế kỷ XIX, kế toán đã phát triển thành một nghề mang tính xã hội và chuyên nghiệp hoá. Sang đến thế kỷ XX, với những biến cố về kinh tế, kế toán đã từng bước được hoàn thiện và phát triển mạnh mẽ.

1.1.5 Kế toán thế kỷ XX ở Mỹ

Đầu thế kỷ XX, do sự xuất hiện của các vụ scandal tài chính liên quan đến độc quyền và tư bản hoá quá mức, Ủy ban thương mại giữa các tiểu bang (ICC) của Mỹ đã ban hành hệ thống kế toán thống nhất. Lần đầu tiên kế toán được sử dụng như một công cụ của luật pháp liên bang. Khác với Anh, sử dụng bảng cân đối nhằm quản trị sử dụng vốn góp của cổ đông trong DN. Bảng cân đối kế toán ở Mỹ chủ yếu nhằm phục vụ cho các ngân hàng, những người quan tâm đến khả năng thanh toán của DN hơn là khả năng thu lợi nhuận. Vào đầu năm 1920, hoạt động kinh doanh ở Mỹ có sự thay đổi đáng kể do đợt sụt giá hàng tồn kho nghiêm trọng (giá bán buôn giảm đến 40%). Hậu quả là dòng tiền lưu chuyển chậm, các DN mất khả năng thanh toán và thiếu hụt tín dụng. Các hãng kinh doanh sử dụng nguồn tài chính để bổ sung cho dòng tiền hiện tại, một trong số những nguồn tài chính được ưa chuộng là từ phát hành cổ phiếu. Các cổ đông trở thành người quan tâm đầu tiên đến tình hình tài chính. Từ đó, tình hình kết quả kinh doanh bắt đầu được xem trọng hơn bảng cân đối kế toán. Các yếu tố khác như thuế thu nhập và chi phí kế toán cùng góp phần thúc đẩy sự quan tâm đến doanh thu và chi phí. Theo dòng thời gian, có ít nhất là bốn loại báo cáo về luồng vốn được sử dụng tổng hợp sự thay đổi về lượng tiền, thay đổi trong tài sản lưu động, vốn lưu động và toàn bộ các hoạt động tài chính. Trong những năm 40 của thế kỷ XX, kế toán tăng cường sử dụng báo cáo vốn để đo lường dòng tiền thực thay vì chỉ đơn thuần đo lường tổng thay đổi của vốn lưu động giữa các thời điểm lập bảng cân đối khác nhau. Báo cáo vốn trở thành bộ phận chủ yếu của báo cáo tài chính và từ năm 1971 là một bộ phận của báo cáo thường niên của các cổ đông theo yêu cầu của Hiệp hội Kế toán được cấp chứng chỉ hành nghề. Bước vào kỷ nguyên của thời đại thông tin (cuối thế kỷ 20 đến nay), kế toán chuyển từ kế toán thủ công sang kế toán trên máy. Đây là bước phát triển vượt bậc, có ý nghĩa đặc biệt quan trọng khi đáp ứng nhu cầu cung cấp thông tin kế toán phục vụ cho những người quan tâm. Chi phí sản phẩm ngày nay phần lớn được cấu thành từ chi phí nghiên cứu và triển khai (R&D), chất xám và dịch vụ. Hệ thống kế toán của Pacioli thực tế không thay đổi đáng kể trong suốt 500 năm qua. Hệ thống kế toán sử dụng phương pháp ghi sổ kép dựa trên cơ sở thông tin gốc và cho phép cung cấp các báo cáo tài chính trong vòng 2 tuần kể từ ngày kết thúc kỳ kế toán. Hoạt động kinh doanh yêu cầu cung cấp thông tin kế toán thậm chí trong một khoảng thời gian ngắn gần như là tức thì. Điều đó thực hiện được với sự trợ giúp của máy tính. Với các chương trình phần mềm kế toán, thực hành kế toán giống như một hệ thống thông tin cơ sở tích hợp tất cả sự kiện về cả mặt định lượng và định tính. Nhờ đó, các báo cáo kế toán được thiết lập chỉ sau một động tác “nhấn nút”. Theo thứ bậc của nhu cầu tài chính, các thông tin cần được cung cấp bao gồm:

- **Thông tin về ngân sách:** cung cấp số liệu về lượng tiền huy động phục vụ chi tiêu cho một chương trình, dự án hay dịch vụ. Đồng thời cung cấp các dự tính về doanh thu bằng tiền để trang trải cho nhu cầu chi tiêu.
- **Tình trạng ngân quỹ:** cung cấp thông tin tài chính trong mối liên hệ với chi tiêu/nghiệp vụ và số dư ngân quỹ. Đồng thời cung cấp các thông tin về doanh thu thực trong so sánh với doanh thu dự tính.

- **Chi phí quản trị:** cung cấp thông tin về các nguồn lực sử dụng cho chương trình, dự án hay dịch vụ, không kể nguồn lực tài chính.
- **Chi phí hoạt động:** cung cấp thông tin về chi phí cho chương trình, dự án hay dịch vụ ở từng cấp độ về quy mô. Từ đó cho thấy mối liên hệ giữa kết quả thực hiện chương trình, dự án và dịch vụ với chi phí bỏ ra để thu được những kết quả này. Tuy nhiên, tùy vào từng thời điểm trong chu kỳ kinh doanh và mục đích sử dụng thông tin, thứ tự yêu cầu thông tin cũng thay đổi.

Hiện nay, kế toán phát triển với ba nhánh là kế toán tài chính, kế toán quản trị và phân tích hoạt động kinh doanh.

- **Kế toán tài chính:** sắp xếp, phân loại, đo lường và ghi chép các nghiệp vụ kinh tế phát sinh; lập báo cáo lỗ lãi và bảng cân đối vào cuối kỳ hạch toán nhằm phản ánh tình hình hoạt động và vị trí của DN trong kỳ.
- **Kế toán quản trị:** bao gồm bốn chức năng là lập dự toán ngân sách, quản trị chi phí, phân tích chi phí - lợi nhuận và lập báo cáo bộ phận. Các thông tin do kế toán quản trị cung cấp mang tính nội bộ, phục vụ cho các cấp quản trị ra quyết định phù hợp.
- **Phân tích hoạt động kinh doanh:** cung cấp thông tin về tình hình hoạt động trong kỳ với quan hệ so sánh với kế hoạch, kỳ trước. Từ đó, NQT nắm được xu hướng phát triển, nguyên nhân và tìm ra giải pháp để nâng cao hiệu quả hoạt động của DN [28].

1.2. Sự ra đời của công ty cùng với hoạt động quản trị

1.2.1 Sự ra đời của Công ty

Quản trị để đạt được các mục tiêu chung ngay từ khi con người biết hợp tác với nhau trong một tổ chức. Từ những tổ chức ban đầu với mục đích bảo vệ lẫn nhau trước sự tấn công của kẻ thù hay của thiên nhiên, dần dần đã hình thành các tổ chức kinh tế, chính trị, tôn giáo và các tổ chức khác trong hoạt động xã hội. Ở Phương Tây, các tư tưởng, phương pháp quản trị được áp dụng trong kinh tế bắt đầu manh nha vào khoảng thế kỷ XVI, khi hoạt động thương mại đã phát triển khá mạnh. Trước đó, các lý thuyết quản trị chưa phát triển vì đơn vị sản xuất kinh doanh lúc đó chỉ đóng khung trong gia đình, theo "cha truyền con nối". Mỗi gia đình là một đơn vị sản xuất, kinh doanh bằng kỹ năng và thương hiệu riêng. Dần dần, khi hoạt động sản xuất, kinh doanh phát triển cao hơn đã làm xuất hiện nhu cầu đầu tiên về quản trị. Đó là sự ghi chép lại các hoạt động giao dịch, kinh doanh. Đến thế kỷ XVIII, với những phát minh mới về khoa học kỹ thuật, tạo nên cuộc cách mạng trong công nghiệp, đặc biệt là ứng dụng động lực máy hơi nước, tổ chức sản xuất đã thoát ra khỏi phạm vi gia đình chuyên sang bối cảnh mới, đó là các nhà máy. Khác với sản xuất gia đình; hoạt động sản xuất, kinh doanh tại các nhà máy lớn hơn, với số lượng máy móc nhiều, công nhân đông và không có quan hệ ruột thịt với nhau. Trong giai đoạn đầu của cuộc cách mạng công nghiệp, chủ nhân của nhà máy tự điều hành hoạt động sản xuất và cũng không có sự phân biệt giữa chức năng người sở hữu và chức năng NQT. Khía cạnh kỹ thuật sản xuất được chú ý nhiều hơn so với các nội dung và hoạt động quản trị chỉ như là một công việc bình thường của người chủ và không đáng quan tâm. Đến năm 1796, Mathew R. Boulton và James Watts thành lập nhà máy Soho, trong đó các chi tiết của sản phẩm được tiêu chuẩn hóa, mọi chi phí được ghi chép rõ ràng vào sổ sách. Nhờ đó, hoạt động quản trị đã được cải tiến. Tuy nhiên cũng chỉ trong phạm vi quản trị khâu sản xuất và kế toán. Sự phát triển không ngừng của sản xuất dần làm cho nhu cầu tập trung vốn để sản xuất ngày càng trở nên bức thiết. Nhu cầu đó dẫn đến các công ty kinh doanh ra đời; đặc biệt là công ty cổ phần như là một đơn vị có pháp nhân riêng, bán cổ phần cho nhiều người để huy động vốn lớn. Giữa thế kỷ XIX, với sự phát triển của khoa học – kỹ thuật, mở rộng quy mô sản xuất càng được thúc đẩy và luật pháp ở một số nước Châu Âu đã cho phép giới kinh doanh sử dụng hình thức này. Vì có nhiều người góp vốn dẫn đến nhiều chủ sở hữu không thể trực tiếp tham gia quản trị nên có sự phân biệt rõ giữa chức năng chủ sở hữu và NQT. Sự phân biệt này tạo điều kiện nghiên cứu về quản trị khoa học [13].

Về tự nhiên, Anh quốc có nhiều mỏ than, sắt và các mỏ này lại nằm gần nhau. Điều này thuận lợi về mặt kinh tế khi khởi đầu cuộc cách mạng công nghiệp. Về nguyên liệu, Anh quốc có nguồn lông cừu trong nước và bông nhập từ Mỹ. Đó là những nguyên liệu cần thiết cho ngành dệt. Các dòng sông ở Anh quốc tuy không dài nhưng sức chảy khá mạnh, đủ để chạy các máy vận hành bằng sức nước. Hải cảng Anh quốc thuận lợi để đưa hàng hóa đi khắp thế giới. Về mặt xã hội, giai cấp quý tộc Anh quốc sớm tham gia vào kinh doanh và trở thành tầng lớp quý tộc mới, có quyền lợi gắn liền với tư sản.



Hình 4.3: Matthew Boulton, James Watt và Soho Manufactory

Nhu cầu về lông cừu dẫn đến phong trào đuổi những người nông dân ra khỏi ruộng đất để các nhà quý tộc biến đất đai đó thành đồng cỏ nuôi cừu. Lực lượng nông dân bị dồn đuổi ra khỏi ruộng đất đã cung cấp một lượng lớn lao động cho các công trường thủ công ở các thành thị. Tại Anh Quốc, công nghiệp mở mang nhanh chóng đòi hỏi phải có bàn tay công nhân; tiền lương tăng lên và lao động từ các khu nông nghiệp lũ lượt kéo ra thành thị. Dân số tăng lên nhanh chóng và hầu hết số dân tăng đó là công nhân. Mặt khác, ở Ireland, mãi đến đầu thế kỷ XVIII tình hình mới được yên tĩnh. Ở đây, dân số đã giảm mất trên một phần mười do bị người Anh tàn sát một cách dã man trong các cuộc nổi dậy trước kia. Đặc biệt là từ khi sự phát triển của công nghiệp bắt đầu thu hút nhiều người Ireland sang Anh. Các thành phố công xưởng và thương nghiệp lớn của Đại Britain mọc lên; trong đó ít ra cũng có 3/4 dân số là công nhân, còn lại là những người tiểu thương và một số rất ít thợ thủ công. Nền công nghiệp mới ra đời lớn mạnh đã thay công cụ bằng máy móc, thay xưởng thợ thủ công bằng nhà máy [15]. Qua đó chứng minh lịch sử xã hội do con người tạo ra các quan hệ xã hội. Nhưng sự vận động của xã hội lại tuân theo quy luật khách quan, không phụ thuộc vào ý muốn của con người mà nguồn gốc sâu xa của sự thay thế nhau giữa các hình thái kinh tế - xã hội [19].

1.2.2 Khái niệm và đặc điểm của công ty

Thuật ngữ công ty được xem xét trên nhiều khía cạnh khác nhau. Xét dưới góc độ kinh tế, công ty là tổ chức chuyên hoạt động kinh doanh thương nghiệp, dịch vụ. Điều này cho phép phân biệt công ty với các loại hình khác như nhà máy, xí nghiệp là các đơn vị kinh tế chuyên sản xuất. Xét dưới góc độ pháp lý, công ty hiểu là sự liên kết của nhiều người (cá nhân hay pháp nhân) bằng một sự kiện pháp lý; trong đó, các bên thỏa thuận với nhau sử dụng tài sản hay khả năng của họ nhằm tiến hành các hoạt động để đạt mục tiêu chung. Công ty gắn chặt với sự ra đời và phát triển của nền kinh tế thị trường tạo ra sức cạnh tranh lớn. Để tồn tại trong môi trường cạnh tranh ngày càng khốc liệt buộc các NQT tìm mọi cách để giảm thiểu chi phí sản xuất, giá thành sản phẩm, nâng cao năng suất lao động, chất lượng sản phẩm để đứng vững trên thị trường. Các nhà tư bản đã kéo dài thời gian lao động của công nhân để tăng khối lượng sản phẩm. Tuy nhiên, cách làm này không phải là tối ưu vì gặp phải sự kháng cự của công nhân. Do đó, phương thức này chỉ áp dụng giai đoạn đầu. Sự phát triển của khoa học công nghệ áp dụng vào lĩnh vực công nghiệp là tối ưu và các nhà tư bản đã chọn phương thức này. Yêu cầu cần có vốn đầu tư ban đầu lớn, chỉ có những nhà tư bản lớn mới tự mình thực hiện được và các nhà tư bản vừa và nhỏ sẽ gặp nhiều khó khăn do vốn hạn hẹp. Vì vậy, khả năng cạnh tranh với các nhà tư bản lớn là gần như không thể và thua lỗ, phá sản là không tránh khỏi.

Để khắc phục yếu điểm về vốn, các nhà tư bản vừa và nhỏ có sự hợp tác, liên minh bằng cách góp vốn để họ đứng vững được trên thị trường. Sự liên kết này đã tạo nền tảng cho sự ra đời của công ty.

- Theo khái niệm của Pháp: “Công ty là một hợp đồng thông qua đó hai hay nhiều người thỏa thuận với nhau sử dụng tài sản hay khả năng vào một hoạt động chung nhằm chia lợi nhuận thu được qua hoạt động đó”.
- Theo luật của bang Georgia – Mỹ: “Một công ty là một pháp nhân được tạo ra bởi luật định nhằm một mục đích chung nhưng có thời hạn về thời gian tồn tại, quyền hạn, nghĩa vụ và các hoạt động được ấn định trong điều lệ”.
- Theo luật của bang Louisiana – Mỹ: “Một công ty là một thực thể được tạo ra bởi luật định bao gồm một hoặc nhiều cá thể dưới một tên chung. Những thành viên kế nghiệp lẫn nhau, vì thế công ty là một khối thống nhất. Tuy nhiên, sự thay đổi trong công ty vì một mục đích được xem xét như một con người cụ thể”.
- Tổng hợp: “Công ty là sự liên kết của hai hay nhiều người (cá nhân hay pháp nhân) bằng một sự kiện pháp lý trong đó các bên thỏa thuận với nhau sử dụng tài sản hay khả năng của họ nhằm tiến hành các hoạt động để đạt mục tiêu chung”.

Qua nghiên cứu quá trình ra đời và phát triển, công ty có những đặc điểm cơ bản sau:

- Thứ nhất, công ty phải do hai chủ thể trở lên liên kết thành lập. Sự liên kết này giữa các chủ thể được thực hiện thông qua một sự kiện pháp lý như điều lệ công ty, hợp đồng hợp tác... trong đó các bên có sự thỏa thuận, kí kết cùng thực hiện.
- Thứ hai, các thành viên phải đóng góp có tính chất tài sản vào công ty. Trong đó, ngoài các loại tài sản bằng hiện vật như tiền, đất đai, nhà xưởng, kho bãi, đóng góp bằng những loại khác mang tính chất tài sản vô hình như bằng công sức (khả năng), uy tín kinh doanh hay các giá trị tinh thần khác.
- Thứ ba, công ty được thành lập thông qua sự thỏa thuận nhất trí của các thành viên nhằm thực hiện hoạt động để đạt được mục đích chung đã đề ra. Như vậy, công ty cùng với pháp luật về công ty đã có lịch sử phát triển lâu dài. Sự ra đời của công ty là quy luật khách quan của nền kinh tế thị trường, đáp ứng được không chỉ yêu cầu của các nhà kinh doanh, mà còn đáp ứng được yêu cầu của nền kinh tế. Sự ra đời của công ty là kết quả thực hiện nguyên tắc tự do kinh doanh, tự do khế ước [29].

1.2.3 Bản chất và mục tiêu quản trị công ty

Từ 1840 đến 1890, khi những cơ sở sản xuất nhỏ, công trường thủ công, xưởng thợ ra đời. Họ là chủ sở hữu những cơ sở sản xuất nhỏ và đồng thời là NQT. Sau năm 1890, nhiều xí nghiệp lớn, liên hiệp xí nghiệp ra đời và phát triển mạnh. Để quản trị các DN có quy mô ngày càng lớn này thích ứng với môi trường kinh doanh thường xuyên thay đổi; nhà nước, chính phủ đã xây dựng và ban hành nhiều đạo luật nhằm quy định chức năng - nhiệm vụ của chúng. Trong quá trình cải tổ không chỉ có các chủ sở hữu mà cả những luật gia cũng tham gia vào những chức vụ quan trọng của hoạt động quản trị. Hoạt động này được thực hiện trong phạm vi những điều luật. Tuy nhiên, trong giai đoạn trước năm 1910 chưa có những tác phẩm đáng kể viết về quản trị công ty, kể cả vấn đề tổng kết lý thuyết và kinh nghiệm thực tiễn. Có chăng chỉ là những kinh nghiệm được sao chép, truyền lại qua các đời, từ các gia đình, dòng họ. Vì vậy, quản trị công ty chưa phải là môn khoa học chính thống. Từ năm 1910, nhiều công ty, tập đoàn sản xuất lớn được hình thành; nhiều ngân hàng xuất hiện nhằm phục vụ cho sự phát triển. Các chức danh Giám đốc, Tổng Giám đốc ra đời. Vấn đề quản trị công ty được đặt ra chặt chẽ dưới các điều luật cụ thể. Vào năm 1911, tác phẩm quản trị có giá trị đầu tiên được xuất bản ở Mỹ. Cuốn sách do F. W. Taylor biên soạn với tiêu đề: "*Những nguyên tắc quản trị khoa học (The Principles of Scientific Management)*". Sau Đại chiến Thế giới lần thứ nhất (1913 - 1918), tiếp đó là cuộc đại khủng hoảng kinh tế đã làm cho hàng loạt các công ty bị phá sản. Nhiều công ty được tổ chức lại hoặc hợp nhất với nhau. Cơ chế quản trị mới ra đời thích ứng với thời kỳ này. Khi ấy, giới quản trị xuất hiện với những nguyên tắc, phương pháp và kinh nghiệm quản trị mới. Năm

1916 đã ra đời một tác phẩm có giá trị về quản trị công ty. Đó là tác phẩm của Henri Fayol: "*Quản trị công nghiệp và quản trị tổng quát (Industrial and General Administration)*". Cho đến năm 1940, các nhà kinh doanh đã nhận thấy tính tất yếu phải xây dựng, đào tạo, bồi dưỡng một đội ngũ NQT. Một hệ thống trường lớp, giáo trình đào tạo NQT đã ra đời. Từ đó, khoa học quản trị đã góp phần đem lại hiệu quả kinh tế lớn cho các DN. Sự phát triển của quản trị từ năm 1946 đến nay là giai đoạn sau kết thúc chiến tranh thế giới lần thứ II, chuyển sang khôi phục, phát triển kinh tế và giao lưu quốc tế. Cùng với trào lưu công nghiệp hóa và hiện đại hóa ở nhiều nước công nghiệp tiên tiến đã đạt được tốc độ cao trong tăng trưởng kinh tế. Từ năm 1946 trở đi, ngày càng xuất hiện nhiều tác phẩm có giá trị nói về quản trị DN. Ở nhiều nước đã thành lập trường riêng để giảng dạy, đào tạo NQT từ cấp thấp đến cấp cao nhất DN. Có thể kể đến các trường ở Mỹ: Trường MBA (Master of Business Administration), Trường Kinh doanh Harvard Business School); ở Nhật: Trường Đào tạo Giám đốc dưới chân núi Fuji... Sau đó lần lượt hàng trăm cuốn sách khác nhau, sách giáo khoa, bài báo về quản trị ra đời. Những buổi hội thảo, hội nghị quốc tế, nhiều lớp học được tổ chức để làm sáng tỏ vấn đề cơ bản của quản trị trong điều kiện hiện đại.. Tóm lại, qua các giai đoạn phát triển của quản trị nổi bật rõ: "Xã hội từ chỗ chấp nhận từ từ đến chấp nhận hẳn vai trò của quản trị; gắn liền với các NQT có nghiệp vụ và các cố vấn có năng lực vận dụng kiến thức lý thuyết quản trị vào thực tiễn. Ngày nay, nhất là những năm đầu của thập kỷ 90, ở hầu hết các nước đã hình thành hệ thống trường lớp để đào tạo, bồi dưỡng các NQT tài ba".

Mục tiêu của quản trị là tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt kết quả cao nhất với chi phí ít nhất. *Những quan niệm trên cho dù có khác nhau về cách diễn đạt nhưng đều thống nhất quản trị bao gồm ba yếu tố (điều kiện):*

- *Thứ nhất:* Phải có chủ thể quản trị là tác nhân tạo ra tác động quản trị và đối tượng quản trị. Đối tượng này tiếp nhận sự tác động một lần và cũng có thể nhiều lần.
- *Thứ hai:* Phải có mục tiêu đặt ra cho cả chủ thể và đối tượng. Mục tiêu này là căn cứ để chủ thể tạo ra các tác động. Sự tác động của chủ thể quản trị lên đối tượng quản trị được thực hiện trong môi trường luôn biến động. Về thuật ngữ chủ thể quản trị bao gồm một hoặc nhiều người; còn đối tượng quản trị là một tổ chức, tập thể, cá nhân hoặc các nguồn lực khác như máy móc, thiết bị đất đai, thông tin....
- *Thứ ba:* Phải có nguồn lực để chủ thể khai thác và vận dụng trong quá trình quản trị [8].

1.3. Lý thuyết phân công lao động của Adam Smith

1.3.1 Tiểu sử của Adam Smith (1723 - 1790)

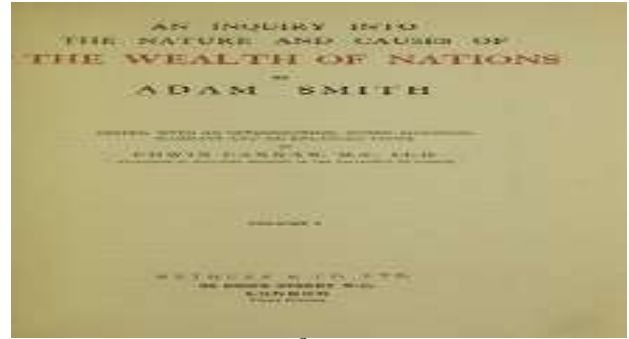
Adam Smith sinh năm 1723 tại thị trấn Kircaldy, vùng Fife, Scotland. Cha ông mất trước khi ông sinh, được mẹ một mình nuôi dưỡng. Dường như Adam Smith sinh ra là định mệnh trở thành một học giả về thương mại [17]. Năm 14 tuổi, Smith đã vào Trường đại học Glasgow, một trong những trường nổi tiếng nhất của Scotland. Năm 17 tuổi, Smith đã dành được học bổng tại trường Balliol, trực thuộc đại học Oxford. Tại đây, Adam Smith tập trung vào học tiếng Hy Lạp và văn học châu Âu. Tại đây, Adam Smith đọc cuốn sách "Luận thuyết về bản chất con người" (A treatise of human nature) do David Hume viết. Cuốn sách đánh dấu bước ngoặt trong tư tưởng của Ông. Adam Smith đã có mâu thuẫn với ban giám hiệu và các giáo sư ở Oxford. Và từ đó cho đến hết đời, Adam Smith luôn có thái độ khinh thị với Oxford và Cambridge. Sau khi tốt nghiệp tại Oxford, Adam Smith quay trở lại Scotland và giảng dạy tại các trường đại học. Năm 1751, khi mới 28 tuổi, Adam Smith trở thành giáo sư môn Logic học tại trường đại học Glasgow. Một năm sau đó được bổ nhiệm làm trưởng khoa "Triết học đạo đức" (Moral Philosophy). Năm 1758, ông xuất bản cuốn sách đầu tiên, "Lý thuyết về những cảm nghĩ đạo đức" (Theory of Moral Sentiments). Năm 1764, Adam Smith từ già giảng dạy và trở thành giáo viên cho vị bá tước trẻ vùng Buccleuch. Trong thời gian kèm cặp vị bá tước trẻ, Adam Smith đã đi khắp nước Pháp và Thụy Sĩ. Tại đây, ông đã gặp những tư tưởng lớn đương thời như Voltaire, Jean Jacques Rousseau, Anne Robert Jacques Turgot, ... Sau đó không lâu, Adam Smith xin nghỉ hưu và trở về quê nhà. Trong suốt gần 10 năm, dựa trên lương hưu từ vị

bá tước vùng Buccleuch, Adam Smith chuyên tâm nghiên cứu và viết sách. Để rồi năm 1776, ông cho xuất bản kiệt tác "Tìm hiểu về bản chất và nguyên nhân của sự giàu có của các quốc gia" (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations). Cùng năm đó, bản tuyên ngôn độc lập của Hoa Kỳ đã được ký, mở đầu cho cuộc cách mạng. Adam Smith phản đối chính phủ Anh tiếp tục duy trì hệ thống thuộc địa ở châu Mỹ. Ông lập luận duy trì và bảo vệ thuộc địa tốn kém nhiều hơn số lợi nhuận thu được thực sự. Xét về mặt kinh tế học, Adam Smith ủng hộ thương mại tự do. Ông lên án gay gắt chính phủ Anh áp đặt buôn bán thông thương một chiều với các thuộc địa. Adam Smith chuyển đến sống ở London cho đến năm 1778, ông lại quay trở lại Scotland để giữ chức Ủy viên văn hoá của thành phố Edinburgh. Adam Smith không lập gia đình và qua đời vào ngày 19/7/1790.

1.3.2 Lý thuyết phân công lao động của Adam Smith



Adam Smith



Hình 4.4: Tác phẩm của Adam Smith

Một bằng chứng về sự phân công lao động làm tăng vượt bậc năng suất lao động của một xí nghiệp nhỏ gồm 10 công nhân làm đinh ghim như sau: “Một người chuyên kéo dây thép, một người khác nắn cho thẳng, người thứ ba cắt dây thành những đoạn nhỏ, người thứ tư mài nhọn dây thép, người thứ năm tán đầu đoạn dây để lắp đầu đinh ghim, để làm được đầu đinh ghim đòi hỏi phải thực hiện hai hoặc ba thao tác; để lắp đầu đinh ghim là một việc khác hẳn, làm cho đinh ghim trở thành trắng bóng lại là một việc khác nữa; thậm chí đóng gói đinh ghim cũng là một nghề, và muốn làm thành một cái đinh ghim, người ta phải tiến hành 18 thao tác khác nhau... Một xí nghiệp chỉ có 10 công nhân nhưng với máy móc cần thiết được trang bị, khi bắt tay vào sản xuất với tất cả sự nỗ lực, họ cùng nhau làm ra vào khoảng 12 pounds đinh ghim một ngày. Một pound có khoảng hơn 4.000 đinh ghim cỡ trung bình. Như vậy 10 người công nhân cùng nhau làm được đến 48.000 đinh ghim chỉ trong một ngày công. Nếu đem chia cho mười người, một người làm được 4.800 đinh ghim một ngày. Nhưng nếu họ làm ăn riêng lẻ và không kết hợp với nhau, và hơn nữa nếu họ không được huấn luyện về nghề này, chắc chắn mỗi người trong số họ không thể làm nổi được 20 hoặc thậm chí một đinh ghim trong một ngày công”. Trong trường hợp sản xuất đinh ghim, năng suất lao động tăng lên gấp 240 lần thậm chí là 4.800 lần so với không được phân công. Phương pháp phân công lao động làm tăng năng suất lao động. Adam Smith trả lời đó là nhờ ba yếu tố khác nhau.



“Phân công lao động là sự phân chia quá trình lao động sản xuất thành những thao tác cho từng người thực hiện. Sự phân công lao động đã biến thao tác của quá trình sản xuất thành nghề nghiệp chuyên môn của người lao động. Nhờ vậy làm tăng năng suất lao động của mỗi người lên gấp bội so với lao động không có sự phân công của từng người riêng lẻ thực hiện”.

Hình 4.5: Ba yếu tố tăng năng suất lao động

Về nguồn gốc của sự phân công lao động, theo Adam Smith, sự phân công lao động là kết quả của nhu cầu trao đổi, thị trường chỉ là “một hậu quả tất yếu của thiên hướng thuộc bản chất con người... đó là thiên hướng muốn đổi chác hoặc trao đổi vật này lấy vật khác”.

Điều này được Adam Smith viết rõ vào năm 1776 và hơn hai thế kỷ sau các nhà nghiên cứu còn phải trích dẫn khi bàn về cơ chế thị trường khi phối hợp hành vi của con người. Sự phân công lao động phụ thuộc vào mức độ trao đổi và quy mô, tính chất của thị trường. Trong một thị trường nhỏ bé, đơn giản; sự phân công lao động cũng đơn giản, tức là không ai muốn chuyên tâm vào một công việc gì vì không có khả năng trao đổi sản phẩm dư thừa do sức lao động làm ra để lấy sản phẩm của người khác. Đóng góp của lý thuyết về phân công lao động:



Hình 4.6: Đóng góp của lý thuyết phân công lao động

Adam Smith nhấn mạnh ý nghĩa của trao đổi là: “Anh cho tôi thứ mà tôi thích, anh sẽ có thứ mà anh yêu cầu”. Nhờ nguyên tắc trao đổi ngang giá này, Adam Smith gọi là “bàn tay vô hình”, chúng ta nhận được của nhau những thứ cần mà không phải tự mình làm ra mọi thứ.

Adam Smith đưa ra quan niệm thuộc loại kinh điển về tiền công, tiền lương như sau: “Một người luôn phải kiếm sống bằng lao động và tiền lương của họ ít nhất phải vừa đủ để nuôi sống anh ta”.



Hình 4.7: Các yếu tố quy định tiền công

- **Tính bền vững và mức độ rủi ro của công việc:** Yếu tố này tạo ra hình thức làm thuê ngắn hạn. Ví dụ một tuần, một tháng thường được trả công cao hơn làm thuê dài hạn hàng tháng hoặc năm.
- **Mức độ tin cậy vào nhân viên.** Nghề nào đòi hỏi sự tin cậy càng cao vào nhân viên, nghề đó càng được trả công cao.
- **Khả năng thành đạt:** Công việc càng ít khả năng thành đạt, người làm được công việc đó sẽ được trả công càng nhiều.
- **Cả năm yếu tố này đều gắn với thị trường lao động:** loại công việc nào càng ít người sẵn sàng làm càng được trả công cao.

Về chuyên môn hoá lao động, Adam Smith trả lời ở góc độ quốc gia “Chừng nào nước này có những lợi thế mà nước kia cần sẽ luôn tốt hơn và một nước nên mua hàng của nước có lợi thế hơn là tự mình làm ra”. Điều này cũng đúng với trường hợp lựa chọn cá nhân: “Cả hai đều thấy cùng có lợi khi mua hàng của nhau còn hơn là mỗi người cố làm mất hàng không thuộc về ngành nghề của mình”. Đây là sự chuyên môn hoá dựa vào lợi thế tuyệt đối. Bài học về phân công lao động do Adam Smith nêu ra đó là chuyên môn hoá lao động dựa vào lợi thế tương đối. Câu hỏi đặt ra là trong trường hợp một cá nhân hay quốc gia có nhiều lựa chọn để chuyên môn hóa nên làm thế nào? David Ricardo cho rằng trong trường hợp này có lẽ không nên chỉ căn cứ vào lợi thế tuyệt đối như Adam Smith đã nêu ra, mà dựa vào lợi thế so sánh hay lợi thế tương đối. Tức là lựa chọn vào loại công việc nào hay loại lao động đem lại hiệu quả hơn để tập trung khai thác lợi thế tương đối đó. Về điều này, David Ricardo đã sử dụng chính ví dụ về thương mại Anh - Pháp và bình luận như sau: “Tôi không thích người Pháp nhưng tôi không cười nhạo bởi vì họ không thể làm được việc gì rẻ hơn. Tôi sẽ làm ăn buôn bán với họ mặc dù họ kém hơn”. Theo David Ricardo nên chuyên môn vào bất kỳ công việc với “chi phí cơ hội nhỏ nhất”. Bài học từ Adam Smith đến David Ricardo là cần chuyên môn hóa lao động; quản trị cần xác định rõ lợi thế tuyệt đối và lợi thế tương đối để lựa chọn cho phù hợp và trong mọi trường hợp cần mở rộng thị trường với những đối tác giỏi và cả kém hơn. Điều này giải thích tại sao những nước công nghiệp phát triển hàng đầu thế giới vẫn phát triển buôn bán hàng nông sản và hàng tiêu dùng với các nước chậm phát triển. Thay vì phải tự sản xuất ra mặt hàng như quần áo, giày dép và các đồ dùng sinh hoạt hằng ngày; những nước công nghiệp tiên tiến nhập khẩu hàng hóa này từ các nước đang và chậm phát triển; đồng thời nước công nghiệp này “rảnh tay” tập trung đầu tư sản xuất kinh doanh hàng hoá có giá trị trao đổi cao cấp như các giao dịch tài chính, dịch vụ nghiên cứu - phát triển, phát minh công nghệ, hoạt động công nghiệp giải trí và nhiều hàng hoá công nghệ cao khác kể cả máy bay, tàu ngầm. Như vậy, hợp tác, trao đổi hay tự do buôn bán trên cơ sở lợi thế tương đối hay lợi thế so sánh đem lại lợi ích cho cả nước giàu và nước nghèo, nước phát triển và nước chậm phát triển. Bài học kinh điển này cung cấp cơ sở lý thuyết cho xu thế quản trị dựa vào sự tham gia sâu rộng của người dân, gia đình và các tổ chức ở cộng đồng.

Tiền công bị quy định bởi năm yếu tố sau đây:

- **Mức độ hấp dẫn, lý thú hay buồn tẻ, khó nhọc của công việc** như mức độ sạch sẽ dễ chịu hay bản thủ khó chịu; mức độ vinh dự hay nhục nhã mà công việc đem lại.
- **Yếu tố đào tạo:** Một công việc đòi hỏi quá trình đào tạo khó khăn, đắt tiền có xu hướng được trả công cao hơn loại công việc được đào tạo dễ dàng, rẻ tiền.

Về xây dựng “Hệ thống tự do phát triển tự nhiên”; Adam Smith cho thấy rõ, nếu chỉ lao động càn cù, chịu khó cũng chưa đủ mà cần có sự phân công lao động hợp lý giữa các cá nhân trong xã hội và giữa nhà nước và thị trường mới giàu có, thịnh vượng và phát triển bền vững. Tuy nhiên, Adam Smith chưa bao giờ khẳng định sự phân công lao động, sự chuyên môn hoá lao động là nguyên nhân duy nhất tạo ra của cải của các dân tộc. Qua nghiên cứu về sự phân công lao động, Adam Smith khẳng định khoa học phải nhằm vào mục tiêu tìm ra quy luật tức là mối quan hệ nhân quả để giải thích cách thức mà loài người làm ra của cải. Ông đã đi tiên phong theo hướng này và chỉ ra sự giàu có của mỗi quốc gia phụ thuộc vào hai nhóm yếu tố: Một là kỹ năng và phương pháp phán đoán trong quá trình lao động; Hai là tỷ lệ giữa số người được sử dụng vào lao động có ích và số người phi sản xuất. Ngay sau đó, ông đã bắt đầu luận chứng đầy thuyết phục, sự cải tiến về năng suất lao động và phần lớn kỹ năng, sự khéo léo cũng như óc phán đoán đúng đắn của con người đều nhờ vào sự phân công lao động. Ông đã kết thúc công trình nghiên cứu đồ sộ về nguồn gốc và nguyên nhân của cải của các dân tộc bằng cách đề cao xây dựng hệ thống tự do phát triển tự nhiên được thiết lập tự phát cho sự phân công lao động. Trong hệ thống đó: “Mỗi người, chừng nào mà người đó không vi phạm pháp luật, đều được hoàn toàn tự do mưu cầu lợi ích riêng và đem ngành nghề, vốn liếng cạnh tranh với một người khác hoặc nhóm người khác”. Adam Smith đã nêu ra một vấn đề xuyên suốt lịch sử các khoa học về kinh tế nói chung và kinh tế học chính trị nói riêng; đó là vấn đề “thị trường hay nhà nước”. Thực chất đây là vấn đề phân công lao động giữa nhà nước và thị trường chứ không phải là vấn đề “ai thắng ai”, cũng không phải là cuộc chiến một mất một còn: hoặc nhà nước hoặc thị trường như một số nhà nghiên cứu có đầu óc chính trị hóa cực đoan đã từng nêu ra trước đây. Đây là sợi chỉ đỏ xuyên suốt toàn bộ lý thuyết của Adam Smith. Ông đã mở đầu lý thuyết bằng luận điểm về tác động của sự phân công lao động đối với cách thức làm việc của con người và kết thúc lý thuyết bằng luận điểm về sự phân công lao động giữa thị trường và nhà nước.

Câu hỏi đặt ra là: ai phân công lao động cho ai trong xã hội? Ai phân công lao động giữa nhà nước và thị trường? Có thể tìm thấy câu trả lời trong quan niệm của Adam Smith về cấu trúc xã hội được phân hóa thành ba tầng lớp. Từ góc độ kinh tế xã hội, ông cho rằng toàn bộ sản lượng hàng năm của đất đai và lao động của mỗi nước, tức là toàn bộ giá tiền của sản lượng hàng năm của mỗi nước, tự phân hóa thành ba loại là tiền thuê đất, tiền công lao động, lợi nhuận của tiền vốn và tương ứng tạo thành tiền thu nhập của tất cả mọi người thuộc ba tầng lớp xã hội khác nhau là những người sống bằng tiền cho thuê đất đai, người sống bằng tiền công lao động và người sống bằng lợi nhuận. Adam Smith khái quát: “Đây là ba tầng lớp cấu thành cơ bản lớn nhất của bất kỳ một xã hội văn minh nào, mà từ thu nhập của ba tầng lớp đó, các tầng lớp khác cuối cùng cũng nhận được phần thu nhập của họ”. Adam Smith: “Giới chủ tạo thành tầng lớp thứ ba là những người sống bằng lợi nhuận”. Sự phân công lao động trong xã hội do thị trường quy định nhưng bị định hướng, điều tiết bởi các đạo luật, chính sách, biện pháp quản trị của tầng lớp thứ ba trong xã hội. Về sự định hướng, can thiệp của tầng lớp giới chủ, tầng lớp sống bằng lợi nhuận đối với thị trường, Adam Smith đưa ra lời cảnh báo tạo nguồn cảm hứng cho các nhà khoa học nổi tiếng thế giới như Amartya Sen, Stiglitz, Paul Krugman phê phán chủ nghĩa tư bản hiện đại. Năm 1776, Adam Smith chỉ rõ hành vi và động cơ can thiệp thị trường của giới chủ tư bản như sau: “Bất kỳ một đạo luật mới nào, hay luật lệ nào do tầng lớp này đề xướng, cần được nghe ngóng rất thận trọng và chỉ được thông qua sau khi đã nghiên cứu, xem xét kỹ lưỡng nhất với sự tập trung nhất. Đạo luật đó xuất phát từ một tầng lớp mà lợi ích của họ không bao giờ đồng nhất với lợi ích chung của dân chúng, một tầng lớp mà mục đích là lừa dối và áp bức quần chúng để thu cho được lợi nhuận tối đa”. Như vậy, cả hệ thống kinh tế tự do phát triển tự nhiên tức là theo quy luật của sự phân công lao động từ cấp độ cá nhân, nhóm, cộng đồng, quốc gia và giữa các thiết chế thị trường và thiết chế nhà nước mới tạo ra nguồn gốc và nguyên nhân của sự giàu có của quốc gia.

Adam Smith đã có công đặt nền móng xây dựng khoa học kinh tế hiện đại khi đặt ra câu hỏi về nguồn gốc sự giàu có của các dân tộc và chỉ rõ nguồn gốc là sự phân công lao động - nghề nghiệp và sự phân công lao động hợp lý giữa nhà nước và thị trường. Tiếp nối Adam Smith, một số nhà khoa

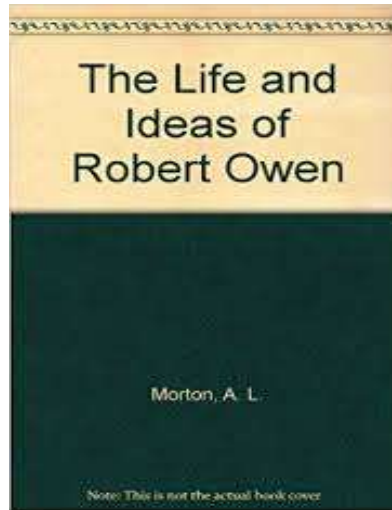
học thế kỷ XX đã phát hiện thêm nguồn gốc khác của sự giàu có của các quốc gia, ví dụ như F. Taylor phát hiện ra quản trị khoa học đối với lao động; G. Becker, J. Coleman và Bourdieu phát hiện ra vốn con người và vốn xã hội; Amartya Sen và Joseph Stiglitz phát hiện ra quyền tự do và sự tham gia rộng rãi của người dân trong các quá trình xã hội là nguồn gốc của sự phát triển. Gần đây, hai nhà kinh tế học hàng đầu thế giới là Acemoglu và Robinson còn chỉ rõ nguồn gốc của nghèo khổ và thất bại của các quốc gia là thể chế chiếm đoạt và nguồn gốc của sự giàu có, thịnh vượng của các quốc gia là các thể chế dung hợp. Theo hai tác giả này, thể chế kinh tế dung hợp cho phép và khuyến khích sự tham gia của đại đa số người dân vào hoạt động kinh tế, sử dụng tốt nhất tài năng và trình độ. Qua đó giúp cá nhân thực hiện lựa chọn mà họ muốn. Để đạt được điều này, thể chế kinh tế dung hợp phải công nhận quyền sở hữu tư nhân, có một hệ thống luật pháp không thiên vị và cung cấp các dịch vụ công. Kết quả mang lại sân chơi bình đẳng trong đó mọi người đều trao đổi và ký kết hợp đồng. Thể chế đó cho phép thành lập DN và dân chúng được lựa chọn sự nghiệp. Hai tác giả này nêu rõ: thể chế kinh tế chiếm đoạt đặc trưng bởi các yếu tố trái ngược với thể chế dung hợp. Thể chế đó là “chiếm đoạt” vì được thiết kế nhằm thu dụng lợi ích, thu nhập và của cải từ bộ phận này và làm giàu cho bộ phận khác của xã hội [14].

1.4 Lý thuyết xã hội không tưởng của Robert Owen (1771 - 1858)

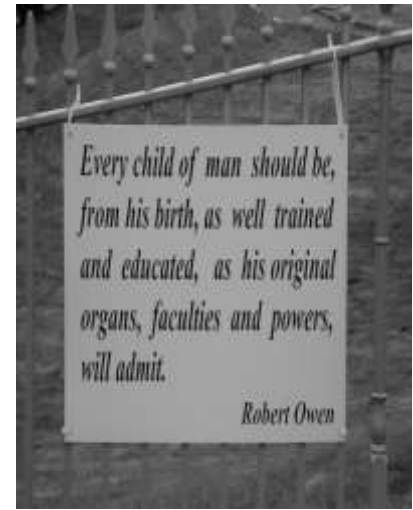
Ông sinh trưởng ở Newtown vùng Montgomery, nước Anh, trong một gia đình thợ thủ công bình thường. Cuộc đời của Robert Owen trải qua thời kỳ của cuộc cách mạng công nghiệp ở nước Anh. Khi học hết tiểu học và dở dang trung học, Owen tham gia vào kinh doanh vải và sau đó là chủ xưởng dệt. Năm 19 tuổi, ông trở thành chủ xưởng dệt ở Manchester. Năm 28 tuổi, Owen quản trị nhà máy dệt New Lanark (Scotland). Trong thời gian quản trị nhà máy (1797-1824), Robert Owen đã tham gia nghiên cứu kinh tế và chính trị học. Với khả năng trí tuệ nhạy bén và môi trường hoạt động, ông đã làm nhiều việc để cải tiến điều kiện lao động và đời sống của công nhân. Ông có suy nghĩ sâu sắc về xã hội tư bản và những dự định cải tạo. Ông chuyển dần từ chủ nghĩa từ thiện sang chủ nghĩa xã hội không tưởng. Lý thuyết của Robert Owen được thể hiện trong tác phẩm viết. Nổi bật trong số các tác phẩm đó là: *Báo cáo về xí nghiệp ở New Lanark* (1812), *Quan điểm mới về xã hội hay tiểu luận về nguồn gốc của sự hình thành đặc tính nhân loại* (1814), *Thế giới đạo đức mới* (1844), *Cách mạng trong ý thức và hoạt động của nhân loại* (1849), *Tự thuật cuộc đời của Robert Owen* (1857). Robert Owen phê phán cơ sở của chế độ tư bản chủ nghĩa như chế độ tư hữu, kết cấu giai cấp xã hội, sự bần cùng hóa nhân dân lao động. Ông đánh giá khá đúng đắn ý nghĩa to lớn của sự phát triển lực lượng sản xuất trong thời đại cách mạng công nghiệp. Owen cho biết chế độ tư hữu là yếu tố duy trì và tăng cường sự suy đồi về đạo đức của các giai cấp trong xã hội; là nguyên nhân của thù hận và đấu tranh giữa các dân tộc. Ông cũng có thái độ phủ định gay gắt với giáo hội Thiên Chúa và chế độ hôn nhân tư sản. Từ đó, Robert Owen đưa ra dự định xây dựng một xã hội mới. Ở đó vận hành hợp lý theo nguyên tắc sở hữu và lao động chung, kết hợp lao động trí óc và chân tay, sự phát triển toàn diện của cá nhân, bình đẳng về quyền lợi và nghĩa vụ. Xã hội không có giai cấp ấy là một liên minh tự do của các công xã tự quản. Mỗi công xã đó có từ 300 đến 2000 người. Owen quan niệm, chuyển từ xã hội tư bản sang xã hội mới (tức là xã hội xã hội chủ nghĩa) không thể thực hiện được bằng bạo lực mà bằng sự đổi mới trong ý thức con người do kết quả của giáo dục và tự thay đổi của các chính phủ tư sản. Chính những quan điểm này làm cho lý thuyết của Robert Owen chỉ là không tưởng. Ông cũng là người thực thi dự định này trong thực tế; dự án được gửi cho Chính phủ tư sản nhiều nước nhưng không được đáp lại. Năm 1825, Robert Owen cùng bốn con trai và những người tự nguyện sang Mỹ thành lập các công xã với tên gọi “*Sự hòa hợp mới ở New Harmony*”. Robert Owen vốn xuất thân từ một người làm thuê, biết làm ăn và trở thành ông chủ. Ông đã bỏ vốn ra làm gương, xây dựng một cơ sở làm ăn. Số dân trong xưởng New Lanark, dần dần tăng lên đến 2500 người, lúc đầu gồm những thành phần hết sức hỗn tạp và phần lớn rất bại hoại về mặt đạo đức, đã được ông biến thành một khu cư dân hoàn toàn kiểu mẫu; trong đó không còn nạn say rượu, cảnh sát, tòa án hình, kiện cáo, tổ chức tế bản và hoạt động từ thiện nữa.



Robert Owen



Hình 4.8: Cuộc đời và những ý tưởng của Owen



Hình 4.9: Người sáng lập và thực hiện mô hình nhà trẻ

Và ông đã đạt được điều đó, chỉ là vì ông đã đề công nhân sống trong những điều kiện xứng đáng với phẩm cách của con người hơn và đặc biệt là đã quan tâm đến giáo dục tốt thế hệ đang lớn lên. Ông là người nghĩ tổ chức các trường mẫu giáo và lần đầu tiên đã áp dụng chúng ở New Lanark. Trường mẫu giáo nhận trẻ em từ hai tuổi trở lên; chúng vui chơi thích thú đến nỗi khó bảo vệ được. Trong khi những người cạnh tranh với ông bắt công nhân làm mỗi ngày từ 13 đến 14 giờ, thời gian lao động trong xưởng New Lanark không quá 10 giờ rưỡi. Còn khi cuộc khủng hoảng bỗng buộc đình chỉ công việc mất bốn tháng, công nhân vẫn tiếp tục lĩnh tiền công đầy đủ. Việc làm đó của ông sau này đã bị thất bại vì sản phẩm của xưởng ông làm ra không đủ sức cạnh tranh trên thị trường. Nhưng sau mấy năm tồn tại, công xã của Owen hoàn toàn bị phá sản. Năm 1829, Robert Owen trở về nước Anh và tham gia vào các hoạt động của phong trào công nhân, công đoàn và các hợp tác xã lao động Anh. Robert Owen là người duy nhất gắn hoạt động với phong trào công nhân. Năm 1832, Robert Owen xuất bản tạp chí *Khủng hoảng* nhằm tuyên truyền cho tư tưởng hợp tác xã và các cửa hàng trao đổi hàng hóa trong xã hội tương lai. Ông đã thành lập một cửa hàng có tính chất toàn quốc để trao đổi sản phẩm trên cơ sở đánh giá kết quả lao động. Những cửa hàng ấy buộc ngừng hoạt động vì phải bù lỗ. Là người đề xướng lý thuyết về một xã hội mới và can đảm thực hiện trong thực tế nhưng lý thuyết của Owen mãi mãi vẫn là không tưởng và thể hiện tính chất tư duy siêu hình [4].

- **Phê phán chủ nghĩa tư bản:** Ông đã kích gay gắt chế độ tư hữu, xem đó là nguyên nhân của mọi tai họa trong xã hội tư bản vì sinh ra lòng ích kỷ, chủ nghĩa cá nhân, sự cạnh tranh, tình trạng vô chính phủ trong sản xuất và phân phối. Trong xã hội tư bản, đồng tiền là mục đích cao nhất. Những thảm họa như ngày lao động bị kéo dài, tăng cường độ lao động, thất nghiệp, sử dụng lao động phụ nữ và trẻ em là do con người và lao động của họ bị mất giá, đồng tiền dưới chủ nghĩa tư bản gây ra. Trong lĩnh vực phân phối, ông cho rằng: “Phân phối qua đồng tiền và thương nghiệp là có hại cho xã hội; tham gia phân phối này có rất nhiều người trung gian như thương nghiệp, chủ ngân hàng, kẻ đầu cơ... Tất cả họ đều làm ra giá trị, song họ lại làm tăng vì những chi phí đủ loại”. Ông đi đến đề cao trao đổi bằng hiện vật trực tiếp.
- **Dự án về xã hội tương lai:** Cơ sở của chế độ sở hữu công cộng trong xã hội tương lai là “tiền lao động” và “trao đổi công bằng”. Điều kiện thực hiện chế độ này là sự dồi dào về sản phẩm. Theo ông, các sản phẩm được sản xuất đem đến cửa hàng trao đổi công bằng. Ở đây, đồng tiền không còn làm chức năng thước đo giá trị nữa mà thay thế cho “lao động chi phí”. Đồng tiền đã bị loại bỏ khỏi lưu thông, trao đổi và “tiền lao động” xuất hiện. Thực chất của “tiền lao động” cũng là một phiếu chứng nhận lao động chi phí vào sản xuất hàng hóa. Từ đó, nhân viên nhận được những thứ hàng hóa mà họ cần cho tiêu dùng. Chế độ “trao đổi

công bằng” không đem lại kết quả, không thể thủ tiêu được tiền tệ trong khi còn sản xuất và lưu thông hàng hóa.

- **Dự án kế hoạch xây dựng hợp tác xã:** Ông chủ trương xây dựng thị trấn công bằng mang tính chất hợp tác xã. Thị trấn cộng đồng là một đơn vị kinh tế, là tổ chức cơ sở của xã hội mới tương lai. Ông xem nông nghiệp là cơ sở của các cộng đồng, nhưng sự tiến bộ của công nghiệp, khoa học kỹ thuật sẽ là nét chủ yếu của xã hội tương lai. Trong xã hội này, không có sự đối lập giữa thành thị và nông thôn, giữa lao động chân tay và lao động trí óc. Theo ông, chuyển lên “một tương lai sán lạn, hấp dẫn, có tổ chức và hạnh phúc”, không phải bằng những biện pháp bạo lực mà bằng “phương pháp hòa bình và hợp lý”.

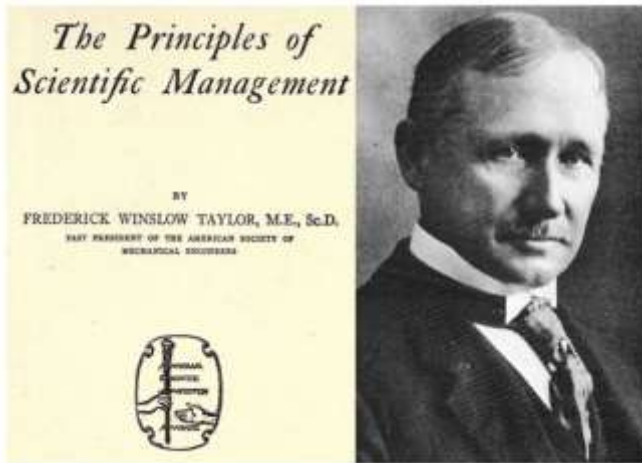
2. Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ hai (Thời kỳ CMCN lần thứ hai)

2.1 Lý thuyết quản trị cổ điển

2.1.1 Lý thuyết quản trị khoa học của Frederick Winslow Taylor

2.1.1.1 Tiểu sử của Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915)

Frederick Winslow Taylor là một kỹ sư cơ khí. Ông tìm ra cách nâng cao năng suất công nghiệp và là nhà tư vấn quản trị trong những năm cuối đời. Ông được xem là "người đặt viên đá đầu tiên cho lý thuyết quản trị khoa học". Taylor sinh ra trong một gia đình giàu có ở Germantown Quaker, Philadelphia, Pennsylvania. Ông của Taylor, Samuel Taylor, định cư tại Burlington, New Jersey vào năm 1677. Cha của Taylor, Franklin Taylor, một luật sư Princeton trở nên giàu có nhờ thế chấp. Mẹ của Taylor, Emily Annette Taylor là người chống chủ nghĩa nô lệ. Thời thơ ấu, ông hấp thu nền tảng giáo dục từ mẹ. Taylor học hai năm ở Pháp, Đức và đi du lịch châu Âu trong 18 tháng. Năm 1872, ông tham gia vào Trung tâm Phillips Exeter Academy ở Exeter, New Hampshire. Sau khi tốt nghiệp, Taylor được chấp nhận học tại trường Luật Harvard. Tuy nhiên, do thị lực suy giảm nhanh chóng, Taylor buộc phải xem xét một nghề nghiệp khác. Sau khoảng thời gian chán nản, năm 1873, Taylor bắt đầu học việc làm mô hình công nghiệp, tích lũy kinh nghiệm tại một công ty sản xuất máy bơm, ở Philadelphia. Sự nghiệp của Taylor tiến triển vào năm 1878 khi ông trở thành một nhân viên ở cửa hàng máy tại Midvale Steel Works. Tại Midvale, Taylor được cử làm Quản đốc, Giám đốc nghiên cứu và cuối cùng là Kỹ sư trưởng. Taylor trở thành sinh viên của Học viện Công nghệ Stevens và nhận được bằng kỹ sư cơ khí vào 1883. Từ 1890 đến 1893, Taylor làm việc với tư cách NQT và kỹ sư tư vấn quản trị cho Công ty sản xuất dầu tư tại Philadelphia, một công ty vận hành nhà máy giấy lớn ở Maine và Wisconsin. Năm 1893, Taylor đã mở trung tâm tư vấn độc lập tại Philadelphia, thể kinh doanh của ông tên "Hệ thống hóa đặc biệt quản trị cửa hàng và chi phí sản xuất". Năm 1898, Taylor tham gia Bethlehem Steel với một nhóm trợ lý phát triển công suất công nghiệp thép. Ông nhận được huy chương vàng tại triển lãm Paris năm 1900 cho dự án nâng cao công suất xử lý thép và được trao huy chương Elliott Cresson cùng năm do Viện Franklin, Philadelphia. Taylor buộc rời khỏi Bethlehem Steel vào năm 1901 do đối lập với những NQT khác. Ngày 19/10/1906, Taylor được phong Giáo sư danh dự của Đại học Pennsylvania. Cuối cùng trở thành Giáo sư tại Trường cao đẳng kinh doanh Tuck ở Dartmouth. Cuối Mùa đông năm 1915, Taylor bị viêm phổi đã qua đời vào sau một ngày sinh nhật thứ 59. Ông được chôn cất ở Tây Laurel Hill Cemetery, Bala Cynwyd, Pennsylvania. Với các tác phẩm: Quản trị phân xưởng (1903), Các nguyên tắc quản trị khoa học (1911), Các ghi chép về sự chuyển động bằng dây (1893), Hệ thống định mức sản phẩm và nghệ thuật cắt kim loại (1906) hình thành lý thuyết quản trị khoa học.



Hình 4.10: Frederick W. Taylor



Hình 4.11: Bộ phim Thời đại tân kỳ

Ông nêu ra hai nguyên nhân tạo ra năng suất lao động thấp là: công nhân không biết phương pháp làm việc; công nhân làm việc thiếu hăng hái và nhiệt tình.

2.1.1.2 Nội dung lý thuyết quản trị khoa học

Trong thời gian làm việc tại xí nghiệp luyện kim; Ông chỉ trích mãnh liệt nhược điểm trong lề lối quản trị cũ là:

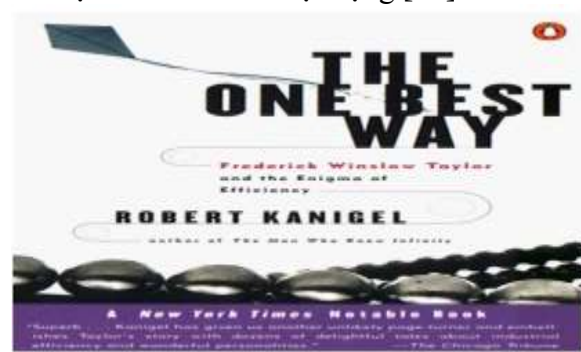
- Thuê công nhân trên cơ sở ai đến trước chọn trước, không chú ý đến khả năng và nghề nghiệp của công nhân.
- Công việc huấn luyện nhân viên hầu như không có hệ thống học việc.
- Công việc làm theo thói quen, không có tiêu chuẩn và phương pháp. Công nhân tự mình định đoạt tốc độ làm việc.
- Hầu hết các công việc và trách nhiệm đều được giao cho người công nhân.
- NQT làm việc bên cạnh người thợ, quên mất chức năng là lập kế hoạch và tổ chức công việc. Tính chuyên nghiệp của NQT không được thừa nhận.

Hoạt động quản trị tương ứng là [1]:

- Nghiên cứu thời gian và các thao tác hợp lý nhất để thực hiện công việc.
- Bảng cách mô tả công việc (Job description) để chọn lựa công nhân, thiết lập hệ thống tiêu chuẩn và huấn luyện chính thức.
- Trả lương theo nguyên tắc khuyến khích theo sản lượng, bảo đảm an toàn lao động bằng dụng cụ thích hợp.
- Thăng tiến trong công việc, chú trọng lập kế hoạch và tổ chức hoạt động [30].



Hình 4.12: Tác phẩm Shop Management



Hình 4.13: Tác phẩm The Best Way

Frederick W. Taylor đưa ra bốn nguyên tắc quản trị như sau:

- Xác định khối lượng công việc hàng ngày của công nhân với các thao tác và thời gian cần thiết để bố trí quy trình công nghệ phù hợp (chia nhỏ các phần việc) và xây dựng định mức cho từng phần việc. Định mức được xây dựng qua bấm giờ từng động tác.

- Lựa chọn công nhân thành thạo từng việc, thay cho công nhân “vạn năng” (biết nhiều việc song không thành thạo). Các thao tác được tiêu chuẩn hóa cùng với các thiết bị, công cụ, vật liệu cũng được tiêu chuẩn hóa và môi trường làm việc thuận lợi. Mỗi công nhân được gắn chặt với một vị trí làm việc theo nguyên tắc chuyên môn hóa cao độ.
- Thực hiện trả lương (tiền công) theo số lượng sản phẩm (hợp lệ về chất lượng) và chế độ thưởng vượt định mức nhằm khuyến khích sự nỗ lực của công nhân.
- Phân chia công việc quản trị, phân biệt từng cấp quản trị. Cấp cao tập trung vào chức năng hoạch định, tổ chức và phát triển kinh doanh. Cấp dưới làm chức năng điều hành cụ thể. Thực hiện sơ đồ tổ chức theo chức năng và theo trực tuyến; tổ chức sản xuất theo dây chuyền liên tục [20].

2.1.1.3 Đánh giá lý thuyết quản trị khoa học của Taylor

a. Ưu điểm

- Lý thuyết quản trị khoa học của Taylor là luồng ánh sáng mới, cuộc cách mạng vĩ đại trong bối cảnh lịch sử công nghiệp.
- Tư tưởng cải tạo các quan hệ quản trị, ông xuất phát từ mục đích cải tạo quan hệ giữa chủ và thợ nhằm đạt đến tăng năng suất lao động.
- Tư tưởng quản trị “chuyên môn hóa” và “tiêu chuẩn hóa”, Taylor đưa ra nhằm mục đích tăng năng suất lao động.
- Taylor là người đầu tiên trình bày khoa học và có hệ thống về quản trị.

Với tư tưởng năng suất lao động tăng vượt bậc, giá thành thấp; kết quả cuối cùng là lợi nhuận cao để cả chủ và thợ đều có thu nhập cao. Xuất phát từ quan điểm của lý thuyết Taylor là tối ưu hóa quá trình sản xuất (qua hợp lý hóa lao động, xây dựng định mức lao động); tiêu chuẩn hóa phương pháp thao tác và điều kiện tác nghiệp; phân công chuyên môn hóa (đối với lao động của công nhân và các chức năng quản trị); và cuối cùng là tư tưởng “con người kinh tế” (qua trả lương theo số lượng sản phẩm để kích thích tăng năng suất và hiệu quả sản xuất). Từ tư tưởng đó đã mở ra cuộc cải cách về quản trị. Qua đó tạo được bước tiến dài theo hướng quản trị khoa học trong thế kỷ XX cùng với thành tựu lớn trong ngành chế tạo máy.

b. Hạn chế

- Thiếu dân chủ; sản xuất theo dây chuyền với công việc lặp đi lặp lại trong thời gian dài gây tâm lý nhàm chán cho người công nhân cùng các vấn đề về tâm lý.
- Quan điểm quản trị của Taylor cho thấy sự hiểu biết phiến diện về bản chất của con người nói chung và người công nhân nói riêng. Họ trở thành nô lệ của máy móc và cách thức quản trị xem công nhân như những “con cừu”; ông chủ chỉ cần người công nhân có “sức khỏe và sự ngu dốt của một con bò mộng”.
- Quá đề cao và áp dụng quy chế thưởng phạt theo kiểu “cây gậy và củ cà rốt” trong nhiều trường hợp không phát huy được hiệu quả và gây ra phản ứng tiêu cực từ phía công nhân. Tuy nhiên, đây là hạn chế mang tính lịch sử do yếu tố về thời gian và trình độ phát triển của xã hội. Nếu xét trong hoàn cảnh lịch sử, lý thuyết quản trị khoa học như luồng ánh sáng mới rọi vào sự bế tắc, mâu thuẫn và bất cập trong cách thức quản trị lúc bấy giờ [9].

Với định mức lao động thường rất cao đòi hỏi công nhân phải làm việc cật lực. Hơn nữa, người thợ gắn chặt với dây chuyền sản xuất đến mức biến thành “công cụ biết nói”, bị méo mó về tâm - sinh lý và thiếu tính nhân bản. Từ đó có ý kiến cho rằng lý thuyết này đã né tránh, dung hòa đấu tranh giai cấp mang tính cách mạng. Tương tự nhiều thành tựu khác của khoa học - kỹ thuật, vấn đề là mục đích ở người sử dụng. Lênin phê phán đó là “khoa học vắt mồ hôi công nhân” nhưng ông vẫn đánh giá rất cao phương pháp tổ chức lao động tạo được năng suất cần được vận dụng; trong đó, điều kiện lao động được cải tiến và lợi nhuận từ lao động thặng dư được sử dụng để nâng cao mức sống vật chất, tinh thần toàn xã hội.

2.1.1.4 Những phê phán của Peter Drucker

- Taylor viết: “Điều tôi yêu cầu người thợ là không làm theo óc sáng kiến của họ, mà phải bám sát đến cùng các chi tiết nhỏ nhất của mệnh lệnh đã đưa ra”.
- “Ông ta chỉ bảo họ làm, nhưng không bao giờ hỏi công nhân về việc làm mà ông ta đã giao cho họ”.
- Taylor chỉ chia sẻ sự tin tưởng vào sự tài năng của các nhà chuyên môn. Ông ta cho rằng công nhân và NQT đều là những kẻ “ngu như bò”.
- Taylor không hiểu tường tận, muốn tăng năng suất phải học tập không ngừng. Quy định chi tiết việc làm, rồi huấn luyện và bắt công nhân làm theo... tuy có kết quả nhưng hoàn toàn chưa đủ (nhất là khi tình huống thay đổi).
- Mặc dù, Taylorism có tác động rất lớn trên khắp thế giới, lý thuyết quản trị khoa học không được dư luận, báo chí hoan nghênh, nhất là giới đại học... Có những chiến dịch từ công đoàn Hoa kỳ chống lại Taylor và lý thuyết quản trị khoa học [3].

Từ tinh thần cốt lõi ban đầu, đã thu hút nhiều NQT có tài năng tham gia “Hiệp hội Taylor” để hoàn thiện, phát triển lý thuyết quản trị khoa học. Qua đó, đã hạn chế tư tưởng “con người kinh tế”, đặt yếu tố con người lên trên yếu tố trang bị kỹ thuật, nhân bản hóa quan hệ quản trị, dân chủ hóa sản xuất, phát huy động lực vật chất và tinh thần với tính công bằng cao hơn và đề cao quan hệ hợp tác hòa hợp giữa NQT với công nhân. Lý thuyết quản trị khoa học chủ yếu đề cập đến công việc quản trị với tầm vi mô. Tuy nhiên, nó đã đặt nền móng rất cơ bản cho lý thuyết quản trị nói chung; đặc biệt về phương pháp làm việc tối ưu (có hiệu quả cao), tạo động lực trực tiếp cho nhân viên và phân cấp quản trị. Các lý thuyết quản trị khác vừa kế thừa thành tựu đó, vừa nâng cao yếu tố mới để đưa khoa học quản trị từng bước phát triển hoàn thiện hơn [20].

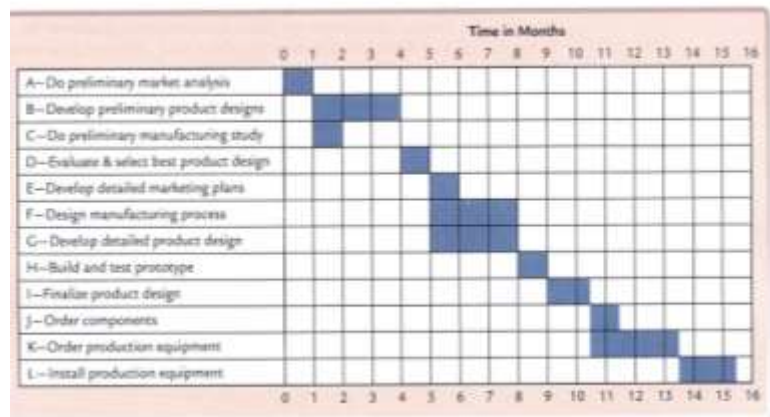
2.1.2 Lý thuyết quản trị khoa học của Henry Laurence Gantt

2.1.2.1 Tiểu sử Henry Laurence Gantt (1861 – 1919)

Henry Gantt sinh tại Calvert, Maryland, Hoa Kỳ. Ông tốt nghiệp trường McDonogh năm 1878 và trường cao đẳng Johns Hopkins rồi làm thầy giáo và người vẽ đồ án trước khi trở thành kỹ sư cơ khí. Năm 1887, ông cùng Frederick W. Taylor quản trị công ty thép Midvale và Bethlehem cho đến năm 1893. Khi làm cố vấn dự án, ông thiết kế hệ thống thưởng năng suất; nhân viên có năng suất vượt định mức được thưởng phần trăm. Ngoài ra, ông còn phát triển một số phương pháp đo đặc hiệu suất và năng suất nhân viên. Henry L. Gantt là cộng sự với Taylor ở nhà máy Midvale. Tuy nhiên, ông chú ý đến người thực hiện công việc hơn là bản thân công việc. Henry L. Gantt cũng là thành viên ASME (American Society of Mechanical Engineers-ASME). Ông quan tâm đến lựa chọn và quá trình huấn luyện công nhân. Với hệ thống trả lương có thưởng kể cả NQT, Gantt tập trung vào tinh thần dân chủ trong công nghiệp và luôn cố gắng để quản trị khoa học mang tính nhân đạo hơn.



Henry Laurence Gantt



Hình 4.14: Sơ đồ Gantt

Là một kỹ sư cơ khí và cố vấn dự án, ông nổi tiếng phát triển sơ đồ Gantt năm 1910. Sơ đồ này được sử dụng rộng rãi trong những công trình lớn như đập Hoover hay hệ thống đường quốc lộ liên bang

Mỹ và ngày nay vẫn là một công cụ quan trọng trong quản trị dự án. Ngày nay, sơ đồ Gantt cùng với thông kê giúp dự báo chính xác hơn. Bên cạnh đó, các loại biểu đồ khác cũng được phát triển ngoài sự mong đợi ban đầu trong điều độ sản xuất là kỹ thuật duyệt và đánh giá chương trình (Program Evaluation and Review Technique-PERT) và phương pháp ánh xạ đường găng (Critical Path Mapping-CPM).

2.1.2.2 Những đóng góp của Henry Laurence Gantt

Trong sự nghiệp tư vấn quản trị, ông làm nên lịch sử dựa trên các nhiệm vụ và hệ thống tiền thưởng. Lý thuyết đằng sau của công việc và tiền thưởng trong thanh toán lương (1901) tạo ra hiệu quả lao động cao hơn và tăng năng suất bằng cách khen thưởng cho các công việc giám sát thông qua sơ đồ Gantt. Henry Gantt cho phép nhân viên kiếm được mức lương với một tiền thưởng thêm khi hoàn thành mục tiêu năng suất. Điều này cho phép nhân viên duy trì mức lương ổn định trong khi đang học tập công việc và khen thưởng để tận dụng trình độ. Henry Gantt đã đóng góp vào khoa học quản trị bao gồm:

- **Sơ đồ Gantt:** Đến nay, sơ đồ này vẫn là một công cụ quản trị quan trọng. Sơ đồ Gantt hiển thị thời gian biểu của dự án dùng để lên kế hoạch và kiểm soát tiến độ công việc trong dự án. PERT (Program Evaluation and Review Technique - Phương pháp ước lượng và xem xét chương trình) là một biến thể của sơ đồ Gantt.
- **Hiệu suất công nghiệp:** được nâng cao bằng cách phân tích khoa học mọi khía cạnh của công việc. Hoạt động quản trị là cải tiến hiệu suất bằng cách hạn chế tối đa rủi ro.
- **Hệ thống thưởng năng suất:** Henry Gantt thưởng cho NQT tương ứng với năng suất vượt định mức của nhân viên dưới quyền đạt được.
- **Trách nhiệm xã hội của DN:** Henry Gantt tin DN phải có trách nhiệm đối với xã hội [23].

2.1.3 Các tác giả khác thuộc lý thuyết quản trị khoa học

2.1.3.1 Lý thuyết hệ thống động tác khoa học của Ông Bà Frank & Lillian Gilbreth

Frank Bunker (1868 – 1924) là một nhà thầu xây dựng. Ông là thành viên của ASME, Hiệp hội Taylor (tiền thân của SAM) và là giảng viên tại Đại học Purdue. Lillian M. Gilbreth (1878 – 1972) là một nhà tâm lý học, giảng viên tại Đại học Purdue. Ông bà là những người tiên phong trong nghiên cứu thời gian – động tác và phát triển lý thuyết quản trị khác hẳn Taylor. Ông bà nghiên cứu động tác làm việc của những người thợ nề cho thấy, có nhiều cử động của họ (cúi, vói, khom lưng, cầm bay san vữa) kết hợp lại hay loại bỏ dựa trên quá trình nghiên cứu và quan sát này. Ông bà đã phát triển hệ thống thao tác để hoàn thành công việc cùng đưa ra hệ thống xếp loại bao trùm các động tác như cách nắm đồ vật. Hệ thống động tác khoa học nêu lên tương quan giữa loại động tác và tần số với sự mệt mỏi trong lao động; xác định và loại bỏ dư thừa, chú tâm vào động tác thích hợp giảm mệt mỏi - tăng năng suất lao động. Do tập trung nghiên cứu đầu tiên về khía cạnh tâm lý trong quản trị nên không được ủng hộ tại Hoa Kỳ nhất là vào thời điểm phân biệt chủng tộc đang diễn ra gay gắt. Từ đó đưa ra phương pháp thực hành tối ưu nhằm tăng năng suất lao động. Frank Bunker là người mở đường đơn giản hóa công việc bằng sự phân chia công việc thành 17 loại thao tác khác nhau. Chẳng hạn, khi nghiên cứu thao tác của người thợ xây, ông đề nghị thay đổi cấu trúc công việc và đã giảm thao tác xây gạch từ 18 xuống 05. Do đó, năng suất từ 120 tăng lên 300 viên gạch/giờ và làm giảm sự mệt mỏi của công nhân.

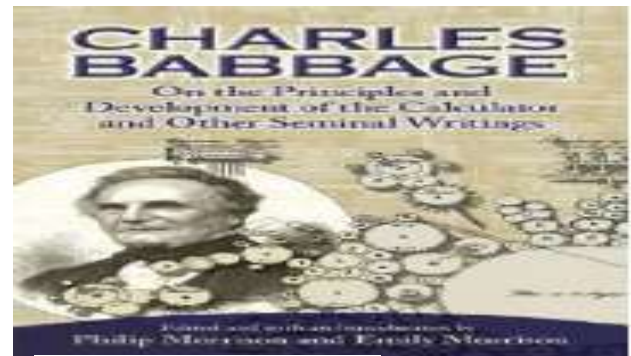


Bởi vậy, năng suất chung của toán công nhân đã tăng 20%. Frank đề xuất được ý tưởng về phương pháp tốt nhất để thực hiện mọi công việc. Sau khi Frank chết, bà Lillian đã tiếp tục công việc và tập trung hơn vào khía cạnh con người. Bà đưa ra ý tưởng công nhân cần được làm việc trong những điều kiện đảm bảo an toàn, số ngày làm việc tiêu chuẩn, được nghỉ giải lao giữa giờ và nghỉ trưa vào giờ quy định [25].

2.1.3.2 Lý thuyết tăng năng suất của Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage
(December 26, 1791 – October 18, 1871)

**Inventor & Founder
of Computers**



Hình 4.15: Charles Babbage

Hình 4.16: Đóng góp của Charles Babbage

Ông là một nhà toán học người Anh tìm cách tăng năng suất lao động. Cùng với Adam Smith ông chủ trương chuyên môn hóa lao động, dùng toán học để tính toán cách sử dụng nguyên vật liệu tối ưu nhất. Ông cho rằng, NQT phải nghiên cứu thời gian cần thiết để hoàn thành công việc và đưa ra mức thưởng cho những công nhân vượt định mức. Ông cũng là người đầu tiên đưa ra phương pháp chia lợi nhuận để duy trì quan hệ giữa công nhân và NQT. Ông áp dụng các nguyên tắc khoa học vào quá trình làm việc vừa nâng cao hiệu suất lao động vừa hạ thấp chi phí. Ông ủng hộ nguyên tắc phân chia lao động: Mỗi hoạt động cần phân tích sao cho các kỹ năng khác nhau được tách biệt; Mỗi công nhân sẽ được đào tạo về một kỹ năng đặc thù và chỉ chịu trách nhiệm về phần việc đó. Theo cách thức này, thời gian đào tạo giảm xuống, sự lặp lại các thao tác giúp công nhân nâng cao được kỹ năng.

2.1.3.3 Lý thuyết sản xuất dây chuyền của Henry Ford (1863 – 1947)

a. Năm triết lý kinh doanh của Henry Ford

Với phương pháp sản xuất kiểu dây chuyền lắp ráp trong sản xuất ô tô, phối hợp giữa sản xuất hàng loạt, tiền lương cao và giá thành sản phẩm thấp. Lý thuyết quản trị khoa học đã mở ra “kỷ nguyên vàng” trong phong trào tăng năng suất ở Mỹ vào đầu thế kỷ XX. Lý thuyết này được Henry Ford ứng dụng thành công thông qua thiết lập hệ thống sản xuất theo dây chuyền. Henry Ford là người sáng lập Công ty Ford Motor. Ông là một trong những người đầu tiên áp dụng sản xuất kiểu dây chuyền lắp ráp trong sản xuất ô tô. Ông không chỉ cách mạng ngành công nghiệp sản xuất ở Hoa Kỳ và châu Âu mà còn ảnh hưởng đến kinh tế và xã hội thế kỷ XX đến mức sự phối hợp giữa sản xuất hàng loạt, tiền lương cao và giá thành sản phẩm thấp. Năm triết lý kinh doanh của Henry Ford gồm:



Hình 4.17: Henry Ford và sản phẩm của phương pháp quản trị khoa học

- **Can đảm đi theo kiến thức và tầm nhìn của mình:** Vào năm 33 tuổi, khi đang làm việc tại một công ty chế tạo máy, chàng trai trẻ Henry Ford nhận được một lời đề nghị hấp dẫn. Theo đó, Ford đã được ông chủ đề cử lên một vị trí cao hơn với điều kiện phải từ bỏ niềm đam mê cá nhân. Nhưng ông sẵn sàng đặt cược vào niềm đam mê và tầm nhìn của mình để có một cơ hội thay đổi thế giới. Henry Ford đã làm được điều ấy.
- **Không để ai khác quyết định kinh doanh:** Vào năm 40 tuổi, ông nhận ra cần có quyền sở hữu công ty để kiểm soát. Ông dùng thu nhập có được từ bán hàng để tăng cổ phần từ 25% lên 50% và sau đó lên 100%. Từ đó về sau, thành công của công ty đã minh chứng là không để người khác thay mình ra quyết định kinh doanh của Henry Ford.
- **Bán số lượng nhiều với giá thấp hơn là bán số lượng ít với giá cao:** Cũng giống Sam Walton với chuỗi siêu thị Wal-Mart, Ford phát hiện ra ông kiếm được nhiều lãi hơn nhờ bán được nhiều sản phẩm với giá thấp hơn là bán số lượng ít với giá cao. “Nếu bán được sản phẩm chất lượng cao với giá rẻ đồng nghĩa tìm thấy nhu cầu sản phẩm cao hơn đến mức gọi là toàn cầu”.
- **Trả lương cao và công bằng với nhân viên:** Kiếm được trung bình với giá 5 USD/ngày, (so với giá cả thị trường lúc bấy giờ được xem là hấp dẫn) công nhân của Ford ít phải lo lắng hơn. Henry Ford tin lương cao làm tăng sự ổn định của lực lượng lao động và giúp đỡ họ tập trung làm việc vì gia đình họ được hỗ trợ đầy đủ về vật chất.
- **Mục tiêu cao nhất không phải là “lợi nhuận”:** Ford quan niệm một công ty không phải chỉ là cỗ máy sản sinh ra tiền mà phải mang lại một điều gì đó để làm cho cuộc sống con người trở nên tốt hơn, nếu làm được điều này lợi nhuận tự nhiên sẽ đến [24].

b. Những cống hiến và thành tựu của Henry Ford

Vào mùa hè 1873, Henry lần đầu nhìn thấy một chiếc máy tự chạy trên đường, một động cơ hơi nước đứng yên được dùng để đập lúa hay để cung cấp sức lực cho một máy xay. Henry bị quyến rũ và trong năm sau Reden dạy Henry cách khởi động và điều khiển. Kinh nghiệm đó đã chỉ cho một kỹ sư từ trong bản năng. Henry đem theo sự đam mê máy móc về nhà. Cha ông cho một đồng hồ đeo tay khi ông bắt đầu sang tuổi thanh niên. Đến mười lăm tuổi, ông nổi tiếng là người sửa chữa đồng hồ giỏi, từng tháo lắp các loại đồng hồ hàng chục lần. Năm 1879, ông rời gia đình đến thành phố Detroit và làm việc với tư cách thợ học việc đầu tiên với James F. Flower & Bros. Sau đó với Detroit Dry Dock Co. Năm 1882, ông trở lại Dearborn làm việc ở trang trại gia đình và trở thành người chuyên nghiệp điều khiển máy hơi nước loại nhỏ Westinghouse. Vì vậy, ông được Công ty Westinghouse thuê để bảo dưỡng các loại máy móc. Năm 1888, Ford tự kiếm sống bằng cách lao động ở trang trại và điều hành nhà máy cưa. Năm 1891, Ford trở thành kỹ sư ở Edison Illuminating Company. Khi được thăng chức kỹ sư trưởng 1893, ông có đủ thời gian và tiền bạc để dành sự chú tâm đến thực nghiệm máy chạy xăng. Những cuộc thực nghiệm lên đến đỉnh điểm (1896) khi hoàn thành phương tiện tự hành đầu tiên được đặt tên là Quadricycle, ông lái thử vào ngày 4/6 cùng năm.

Sau nhiều lần lái thử nghiệm, Henry Ford bắt chợt nghĩ ra nhiều cách để cải tiến chiếc Quadricycle. Sau thành công này, Ford đến Công ty chiếu sáng Edison năm 1899. Ông cùng nhiều nhà đầu tư khác thành lập Công ty ô tô Detroit. Công ty này phá sản vì Ford tiếp tục cải tiến thiết kế, chứ không bán xe. Ford cố gắng thể hiện các ưu thế trong thiết kế của ông. Vì quá chú ý đến xe đua, ông đã thành lập công ty thứ hai mang tên Công ty Henry Ford. Trong giai đoạn này, ông là người lái xe và chiến thắng trong cuộc đua với Alexander Winton, một tay đua nổi tiếng và rất được hâm mộ vào ngày 10/10/1901. Ford bị các nhà đầu tư buộc phải rời công ty và người thay thế ông là Henry M. Leland (1902) và công ty được tổ chức lại thành Cadillac. Henry Ford cùng với mười một nhà đầu tư khác góp \$28.000 tiền vốn lập ra Công ty Ford Motor năm 1903 [18]. Ford lái chiếc xe được thiết kế mới hoàn toàn đến một cuộc triển lãm khi đó chiếc xe này đã chạy qua khoảng cách một dặm trên mặt băng hồ St. Clair trong 39.4 giây; đó là một tốc độ kỷ lục mới trên mặt đất. Bị thuyết phục bởi thắng lợi này, tay đua nổi tiếng Barney Oldfield, người đã đặt tên chiếc xe là model "999" và lái chạy vòng quanh đất nước làm cho thương hiệu Ford trở nên nổi tiếng trên khắp Hoa Kỳ. Henry Ford cũng là một trong những người đầu tiên ủng hộ giải đua Indianapolis 500. Henry Ford làm các nhà tư bản sững sốt khi tăng lương ngày lên gấp đôi cho đa số công nhân vào năm 1914. Khả năng mua sắm của công nhân tăng lên và kích thích nhu cầu tiêu thụ. Ford gọi là “động cơ lương”. Năm 1908, Công ty Ford tung ra Model T được thiết kế bởi một người Hungary, Jozsef Galamb. Từ 1909 đến 1913, Ford bước vào tháo rời những chiếc Model T trong các cuộc đua, hoàn thiện trước (mặc dù sau đó không đạt quy cách) trong một cuộc đua "hai đại dương" (xuyên Hoa Kỳ) năm 1909 và thiết lập một kỷ lục tốc độ khi chạy trên đường tròn ở Detroit Fairgrounds năm 1911 với tay đua Frank Kulick. Năm 1913, Ford cố gắng chế tạo lại Model T trong cuộc đua Indianapolis 500 nhưng được thông báo đòi hỏi chiếc xe phải được tăng thêm trọng lượng 1.000 pounds (450 kg) trước khi tham gia. Ford bỏ cuộc và nhanh chóng từ bỏ hẳn các cuộc đua và dành thời gian để chế tạo Model T. Năm 1913, đua xe không còn là cách cần thiết để quảng cáo xe với công chúng nữa vì Model T đã nổi tiếng và có mặt ở mọi nơi trên những con đường nước Mỹ. Vào năm này, Henry Ford đưa dây chuyền lắp ráp chuyển động vào trong nhà máy và tăng năng suất lên rất cao. Mặc dù, tên Ford thường gắn liền với các ý tưởng và sự phát triển này bắt nguồn từ Clarence Avery, Peter E. Martin, Charles E. Sorensen và C.H. Wills. Chiếc Model T đầu tiên trang bị động cơ 4 xy-lanh công suất 20 mã lực, tốc độ tối đa khoảng 72km/h, tiêu thụ nhiên liệu 11,2-18,1 lít/100km. Năm 1918, một nửa số ô tô ở Mỹ là Model T. Thiết kế của Model T tiếp tục tồn tại đến năm 1927 với tổng số sản xuất lên đến 15 triệu chiếc. Đây là một kỷ lục tồn tại trong 45 năm tiếp sau đó. Trước đó, Model T được sơn nhiều màu, kể cả màu đỏ cho đến khi sự phát triển của dây chuyền lắp ráp áp đặt màu đen vì thời gian khô nhanh hơn. Tháng 12/1918, sau khi thất bại trong cuộc tranh cử nghị sỹ, Henry Ford chuyển quyền quản trị Ford Motor cho con trai Edsel Ford.



Hình 4.18: Dây chuyền lắp ráp trong sản xuất ô tô.

Tuy nhiên, Henry vẫn giữ quyền quyết định tối hậu và thỉnh thoảng đảo ngược ý kiến của con trai. Henry và Edsel mua tất cả cổ phiếu còn lại từ các nhà đầu tư khác để sở hữu riêng cả công ty. Đến giữa thập kỷ 1920, doanh số bán Model T bắt đầu sụt giảm vì sự cạnh tranh đã tăng mạnh. Những nhà sản xuất ô tô khác tung ra các kế hoạch thanh toán giúp KH mua xe của họ, thường là có thêm các đặc tính kỹ thuật hiện đại và kiểu cách mà Model T không có được. Dù có những thúc ép của Edsel, Henry vẫn kiên quyết từ chối tích hợp thêm các tính năng mới vào Model T hay tạo dựng một

kế hoạch tài chính với KH. Năm 1926, doanh số bán thấp kém đã thuyết phục được Henry về điều Edsel đã nhiều lần nhấn mạnh: cần một model mới. Henry Ford vẫn theo đuổi kế hoạch cải tiến lớn trong thiết kế kỹ thuật động cơ, chassis và các sự cần thiết cơ khí khác, trong khi bỏ phần phát triển thiết kế thân xe cho con trai. Edsel cũng gắng sức thuyết phục cha về truyền động thay đổi kiểu trượt. Kết quả rất thành công Ford Model A, được giới thiệu vào tháng 12/1927 và được sản xuất đến 1931 với tổng số xuất xưởng hơn 4 triệu chiếc. Sau đó công ty chấp nhận một hệ thống thay đổi model hàng năm và được các nhà sản xuất ô tô hiện nay áp dụng. Ford là một người ủng hộ ngành hàng không từ rất sớm. Ông tài trợ rất nhiều cho Stout Metal Airplane Company, công ty này phát triển Ford Tri-Motor, một máy bay dân dụng loại lớn đầu tiên. Trong thập niên ba mươi, Ford cũng đã vượt qua được sự phản đối của các công ty tài chính và Universal Credit Company của Ford đã trở thành một tổ chức tài chính lớn đầu tư vào ngành ô tô.

2.1.4 Nhận xét về lý thuyết quản trị khoa học

Lý thuyết quản trị khoa học giúp năng suất lao động tăng, giá thành giảm; kết quả là lợi nhuận cao đề chủ và thợ đều có thu nhập tốt. Tư tưởng của lý thuyết quản trị khoa học là tối ưu hóa quá trình sản xuất thông qua hợp lý hóa lao động, xây dựng định mức lao động; tiêu chuẩn hóa phương pháp thao tác và điều kiện tác nghiệp; phân công chuyên môn hóa (đối với lao động của công nhân lẫn NQT). Cuối cùng tư tưởng “con người kinh tế: trả lương theo số lượng sản phẩm để kích thích tăng năng suất và hiệu quả sản xuất”. Qua đó mở ra cuộc cải cách lớn về quản trị và tạo được bước tiến dài theo hướng khoa học từ thế kỷ XX. Mặt trái của lý thuyết này bộc lộ như với định mức lao động cao đòi hỏi công nhân phải làm việc cật lực. Hơn nữa, người thợ bị gắn chặt với dây chuyền sản xuất đến mức biến thành “công cụ biết nói”, bị méo mó về tâm - sinh lý và thiếu tính nhân bản. Có ý kiến cho rằng lý thuyết này đã dung hòa đấu tranh giai cấp. Ngoài ra do xuất phát là những người có kinh nghiệm làm việc thực tế nên lý thuyết này chỉ tập trung vào gia tăng năng suất chứ chưa phát triển cao về mặt lý thuyết khoa học. Tuy nhiên, lý thuyết quản trị khoa học vẫn được đánh giá là sáng tạo phương pháp tổ chức lao động tạo được năng suất; trong đó, điều kiện lao động được cải tiến và lợi nhuận từ lao động thặng dư được sử dụng để nâng cao mức sống vật chất, tinh thần toàn xã hội. Lý thuyết quản trị khoa học đề cập đến công việc quản trị ở cấp cơ sở với tầm vi mô. Từ đó đặt nền móng cơ bản cho lý thuyết quản trị, đặc biệt về phương pháp làm việc tối ưu, tạo động lực trực tiếp cho nhân viên và phân cấp quản trị. Các thuyết quản trị sau này vừa kế thừa thành tựu trên, vừa nâng cao những yếu tố mới để thúc đẩy khoa học quản trị. Từ tinh thần cốt lõi ban đầu, đã thu hút nhiều NQT tham gia “Hiệp hội Taylor” để hoàn thiện cũng như phát triển lý thuyết quản trị khoa học. Qua đó hạn chế tính máy móc về “con người kinh tế”; đặt yếu tố con người lên trên cơ sở kỹ thuật, nhân bản hóa quan hệ quản trị, dân chủ hóa sản xuất, phát huy động lực vật chất và tinh thần với tính công bằng cao hơn cũng như đề cao quan hệ hợp tác hòa hợp giữa NQT với công nhân [20].

Theo Vietnam OER, lý thuyết quản trị khoa học công hiến nhiều đóng góp có giá trị gồm:

- Phát triển kỹ năng quản trị qua phân công và chuyên môn hóa quá trình lao động, hình thành quy trình sản xuất dây chuyền.
- Là những người đầu tiên nêu lên tầm quan trọng của tuyển chọn và huấn luyện nhân viên, dùng đãi ngộ để tăng năng suất lao động.
- Là những người nhấn mạnh giảm giá thành để tăng hiệu quả, dùng những phương pháp có tính hệ thống và hợp lý để giải quyết các vấn đề quản trị.
- Xem quản trị như là một đối tượng nghiên cứu khoa học.

Tuy vậy, lý thuyết này cũng có những giới hạn nhất định:

- Chỉ áp dụng tốt trong trường hợp môi trường ổn định, khó áp dụng trong môi trường phức tạp nhiều thay đổi;
- Quá đề cao bản chất kinh tế và duy lý của con người mà đánh giá thấp nhu cầu xã hội cũng như tự thể hiện của con người, vấn đề nhân bản ít được quan tâm;

- Có áp dụng những nguyên tắc quản trị phổ quát cho mọi hoàn cảnh mà không nhận thấy tính đặc thù của môi trường và quá chú tâm đến vấn đề kỹ thuật [30].

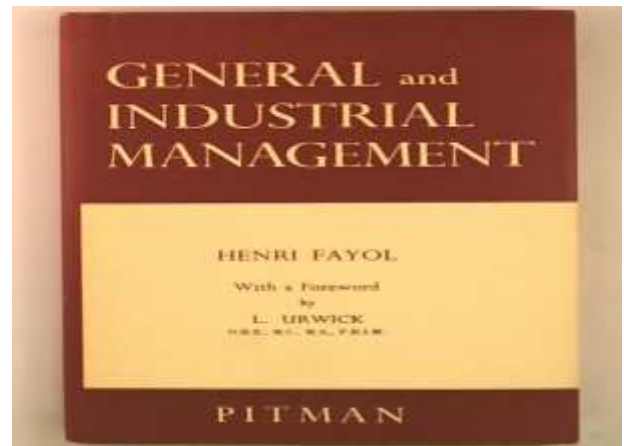
2.1.5. Lý thuyết quản trị hành chính

2.1.5.1 Lý thuyết quản trị hành chính của Henri Fayol (1841 – 1925)

Khi lý thuyết quản trị khoa học của F.W.Taylor được truyền bá rộng rãi từ Mỹ; ở Pháp xuất hiện một lý thuyết mới thu hút sự chú ý. Qua tác phẩm chủ yếu “Quản trị công nghiệp và tổng quát” (Administration industrielle et générale); Henri Fayol tiếp cận quản trị ở tầm rộng hơn và xem xét dưới góc độ tổ chức – hành chính. Với lý thuyết này, ông đã được xem là người đặt nền móng cho khoa học quản trị, là “một Taylor của châu Âu” và là “người cha thực sự của lý thuyết quản trị hiện đại” (trong xã hội công nghiệp). Tư tưởng chủ yếu của thuyết Fayol là nhìn tổng thể quản trị xí nghiệp, xem xét hoạt động quản trị từ trên xuống, tập trung vào bộ máy lãnh đạo cao với các chức năng cơ bản của quản trị. Ông cho rằng thành công của quản trị không chỉ nhờ phẩm chất của NQT, mà chủ yếu nhờ các nguyên tắc chỉ đạo hành động và phương pháp được sử dụng. Với NQT cấp cao phải có khả năng bao quát, còn đối với cấp dưới khả năng chuyên môn là quan trọng nhất.



Henri Fayol



Hình 4.19: Tác phẩm của Henri Fayol

Tư tưởng quản trị đó phù hợp với hệ thống kinh doanh hiện đại và từ những nguyên lý đó (trong công nghiệp) vận dụng vào quản trị các loại tổ chức thuộc các lĩnh vực khác [16]. Với lý thuyết này cung cấp khái niệm quản trị, chức năng cơ bản, cơ cấu tổ chức và nguyên tắc vận hành của bộ máy tổ chức. Theo Ông: “*Quản trị là dự báo và lập kế hoạch, tổ chức, điều khiển, phối hợp và kiểm soát*”. Khi xem xét hướng tiếp cận của Fayol nhận thấy sự khác biệt và gần như đối lập với hướng tiếp cận của lý thuyết quản trị khoa học. Taylor tiếp cận quản trị theo góc độ từ dưới lên trên, chủ yếu xem xét mối quan hệ giữa đốc công và người thợ, thiên về đối tượng quản trị theo góc độ kinh tế – kỹ thuật trong lĩnh vực sản xuất công nghiệp. Henri Fayol tiếp cận quản trị theo góc độ từ trên xuống dưới, xem xét mối quan hệ giữa NQT và nhân viên, thiên về chủ thể quản trị theo góc độ hành chính trong các tổ chức có quy mô lớn. Tuy nhiên, điểm chung giữa hai tác giả là nhấn mạnh vai trò của phương pháp và nguyên tắc khoa học trong quản trị [11]. Henri Fayol xem trọng yếu tố con người trong quản trị. Khác với lý thuyết quản trị khoa học chỉ yêu cầu sự phục tùng và kỷ luật. Ông khẳng định con người không phải nô lệ của máy móc, kỹ thuật quyết định hiệu quả sản xuất. Ông cho rằng phải đặt người công nhân vào đúng vị trí công việc, đúng khả năng và vị trí phục vụ tốt nhất, phát huy tối đa khả năng làm việc của họ. Ông nhấn mạnh đào tạo đội ngũ công nhân có tay nghề để đáp ứng công việc, khuyến khích sự sáng tạo và tài năng của họ. Fayol cho rằng NQT cần có đủ tài và đức. Họ cần có đủ sức khỏe, trí tuệ, năng lực, kinh nghiệm, kiên quyết, sự can đảm, trách nhiệm và quan tâm đến lợi ích chung. NQT không phải do bẩm sinh mà có. Để trở thành một NQT cần được đào tạo một cách hệ thống. Trong quá trình đào tạo chú ý đến các hình thức như qua

trường lớp; đồng thời cần có quá trình rèn luyện trong thực tiễn. Ông nhấn mạnh NQT phải giỏi về quản trị hành chính và người công nhân phải giỏi về kỹ thuật. Ông nghiên cứu và đưa ra kết luận: “Sự thành công của NQT là do phương pháp và nguyên tắc quản trị”. Ông đưa ra năm chức năng của hoạt động quản trị, bao gồm:

- **Dự báo và lập kế hoạch** là hoạt động quan trọng, chức năng cơ bản quản trị. NQT phải có phẩm chất, năng lực, có kiến thức, kinh nghiệm và biết dùng người. Dự báo giúp tổ chức tránh được những do dự không cần thiết, bước đi giả tạo, lường trước khó khăn, rủi ro. Tuy nhiên, ông cũng khẳng định “Kế hoạch tốt nhất không thể đoán trước được tất cả sự việc bất ngờ xảy ra nhưng nhất định dành một phần cho những sự việc này và chuẩn bị vũ khí cần đến khi đang bị ngạc nhiên sửng sốt”. Tức là dù kế hoạch lập ra có kỹ lưỡng đến đâu cũng không thể lường trước được mọi vấn đề sẽ xảy ra trong thực tế. Tuy nhiên đề dự phòng cho rủi ro hay vấn đề phát sinh sau này cần hạn chế tối thiểu khó khăn và rủi ro cũng như làm cho những hoạt động diễn ra hợp lý, tiến hành trơn chu và theo đúng kế hoạch định trước. Có nhiều loại kế hoạch khác nhau được sử dụng tùy thuộc vào yêu cầu hoạt động của tổ chức trong từng trường hợp cụ thể.
- **Chức năng tổ chức:** Tổ chức là cung cấp mọi nguồn lực có tác dụng cho hoạt động như nguyên liệu thô, công cụ, vốn, nhân sự... Toàn bộ hoạt động này chia làm hai bộ phận: tổ chức vật chất và tổ chức con người. Đồng thời, ông đưa ra quy tắc hướng dẫn được gọi là “Những chức trách quản trị của một tổ chức”, cụ thể như sau:
 - Chuẩn bị kế hoạch tốt và đảm bảo thực hiện theo đúng kế hoạch.
 - Tổ chức vật chất, con người phải phù hợp với mục tiêu, lợi ích và yêu cầu.
 - Thiết lập một bộ máy quản trị chỉ đạo duy nhất có năng lực và đủ mạnh.
 - Phối hợp hài hòa các hoạt động.
 - Quyết định đưa ra rõ ràng, dứt khoát, chính xác.
 - Tổ chức tuyển chọn hiệu quả; cần có một người đủ năng lực đứng đầu mỗi ban; đồng thời sắp xếp nhân viên đúng vị trí để họ phát huy hết khả năng.
 - Xác định rõ ràng các công việc.
 - Khuyến khích sự sáng tạo và tinh thần trách nhiệm.
 - Khen thưởng lâu dài và thích đáng.
 - Phạt những lỗi lầm và khuyết điểm.
 - Chú ý duy trì kỷ luật.
 - Đặt lợi ích chung, tập thể lên trên lợi ích riêng, cá nhân.
 - Đặc biệt chú ý đến tính thống nhất của mệnh lệnh.
 - Giám sát mọi trật tự.
 - Kiểm tra mọi việc.
 - Chống lại hiện tượng “vượt quyền” và tể quan liêu, mệnh lệnh, giấy tờ.
- **Chức năng điều khiển:** Tác động lên hành động, động cơ, nhận thức của đối tượng. Điều khiển là khởi động các hoạt động dẫn đến mục tiêu theo kế hoạch đã định. Để thực hiện chức năng này, NQT cần gương mẫu, tạo môi trường thuận lợi nhằm thúc đẩy tính sáng tạo, sự tiến bộ, lòng trung thành.



Hình 4.20: Tác phẩm của Henri Fayol



Hình 4.21: Các chức năng của quản trị theo Fayol

- **Chức năng phối hợp:** là tổ chức các cuộc họp định kỳ giữa các cấp quản trị. Để thực hiện chức năng này, NQT cần:
 - Kết hợp hài hòa các hoạt động;
 - Cân bằng hợp lý các khía cạnh vật chất, xã hội và chức năng khác;
 - Duy trì một cán cân tài chính;
 - Làm cho các chức năng tương quan với nhau;
 - Chấp nhận cho mọi người có tỷ lệ đúng mức và áp dụng các biện pháp nhằm đạt được mục tiêu.
- **Chức năng kiểm soát:** Nghiên cứu những nhược điểm, thất bại để từ đó không cho chúng lặp lại. Kiểm soát cần kịp thời, phù hợp với thực tế, duy trì kiểm tra thống nhất chỉ huy, thiết lập một HTQT hữu hiệu [11].

Khái quát các chức năng quản trị bảo đảm cho hoạt động tiến hành thuận lợi và có hiệu quả. Như vậy, chức năng quản trị chỉ tác động đến con người, là sự quản trị của tổ chức xã hội đối với con người (không phải là trực tiếp tác động đến nguyên liệu, thiết bị...). Với quan niệm đó, thực chất lý thuyết Fayol là lý thuyết về tổ chức xã hội. Fayol cho rằng quản trị không phải là đặc quyền và trách nhiệm của cá nhân người đứng đầu, mà được phân chia cho các thành viên khác trong tổ chức. Từ đó, ông đưa ra trật tự thứ bậc trong hệ thống đó gồm ba cấp cơ bản: cấp cao là Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành; cấp giữa là các người tham mưu và chỉ huy thực hiện từng phần việc, từng công đoạn; cấp thấp là các người chỉ huy tác nghiệp ở từng khâu. Trật tự đó thể hiện sự phân phối quyền lực và trách nhiệm với ranh giới rõ ràng [31].



Hình 4.22: Sáu nhóm công việc chính theo Fayol



Hình 4.23: Phân loại NQT

Ông đưa ra 14 nguyên tắc quản trị tổng quát [1] là:

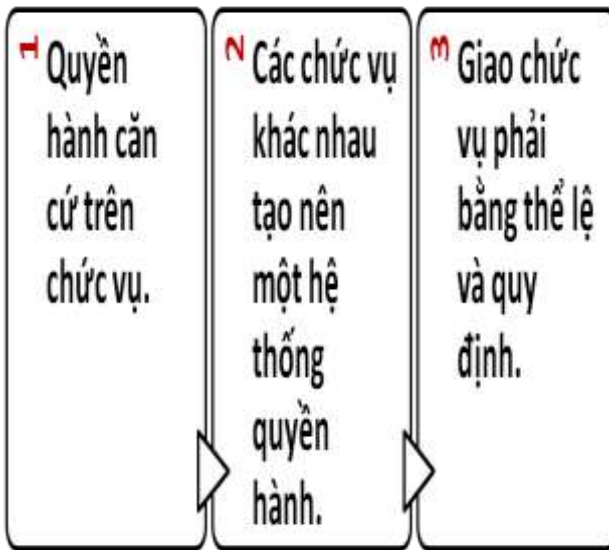
- **Phân chia công việc:** đảm bảo tính chuyên môn hóa là rất cần thiết. Qua đó giúp công việc được hoàn thành nhanh chóng và có chất lượng cao.
- **Thẩm quyền và trách nhiệm:** có quan hệ mật thiết với nhau. Quyền hạn phải gắn liền với trách nhiệm. Giao trách nhiệm mà không giao quyền dẫn đến công việc không hoàn thành được. Có quyền quyết định mà không chịu trách nhiệm sẽ dẫn đến tình trạng vô trách nhiệm và hậu quả xấu.
- **Kỷ luật:** là sự tôn trọng những thỏa thuận đạt đến sự tuân lệnh, tính chuyên cần. Theo Fayol, kỷ luật đòi hỏi NQT có năng lực ở mọi cấp, chất lượng và hiệu quả trong điều hành.
- **Thống nhất chỉ huy:** Nguyên tắc này quy định nhân viên chỉ nhận mệnh lệnh từ một thượng cấp duy nhất.
- **Thống nhất điều khiển:** Nhóm hoạt động có cùng mục tiêu phải có người đứng đầu và kế hoạch thống nhất. Nguyên tắc này có liên quan đến các bộ phận cấu thành tổ chức hơn là đối với từng nhân viên như ở nguyên tắc trên.
- **Lợi ích cá nhân phụ thuộc lợi ích chung:** khi có sự khác biệt không thống nhất giữa lợi ích cá nhân và lợi ích chung, NQT phải hóa giải hợp lý.
- **Thù lao:** cách trả lương phải công bằng, hợp lý và mang lại sự thỏa mãn tối đa giữa NQT và nhân viên.
- **Tập trung và phân tán:** Theo Fayol, mức độ quan hệ quyền hành giữa tập trung và phân tán. Chuẩn mực của mỗi quan hệ sẽ dẫn đến năng suất toàn bộ cao nhất.
- **Hệ thống quyền hành (tuyến xích lãnh đạo):** thể hiện từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất. Phải đảm bảo nguyên tắc, không được đi trật khỏi trật tự đã thống nhất. Sự vận dụng này cần linh hoạt và không cứng nhắc.
- **Trật tự hay sắp xếp người và vật vào đúng chỗ cần thiết:** vật dụng, người làm việc cần có chỗ riêng để hoạt động. Đây là một nguyên tắc quan trọng trong sắp xếp, sử dụng người và dụng cụ, máy móc.
- **Công bằng:** trong cách đối xử với cấp dưới cũng cần thể hiện như lòng từ tế đối với họ.
- **Ổn định nhiệm vụ:** là nguyên tắc cần thiết trong quản trị. Qua đó đảm bảo sự hoạt động với mục tiêu rõ ràng và có điều kiện để chuẩn bị chu đáo. Sự thay đổi không cần thiết và thiếu căn cứ sẽ tạo nên nguy hiểm do thiếu ổn định kèm theo lãng phí to lớn.
- **Sáng kiến:** là nghĩ ra những ý tưởng mới và thực hiện công việc sáng tạo. Các NQT nên hy sinh lòng tự kiêu cá nhân để cho phép cấp dưới thực hiện sáng kiến của họ. Điều này rất có lợi cho công việc chung của tổ chức.
- **Tinh thần đoàn kết:** luôn tạo ra sức mạnh, thống nhất nhằm mang lại hiệu quả to lớn.

Ông nhấn mạnh tính linh hoạt khi vận dụng các nguyên tắc trên trong từng hoàn cảnh cụ thể. Ảnh hưởng tư tưởng của Henri Fayol đến nay vẫn còn áp dụng phổ biến ở nhiều tổ chức vĩ mô lẫn vi mô, không phân biệt loại hình, tính chất và mục tiêu. Với nội dung nói trên, lý thuyết của Fayol có ưu điểm nổi bật là tạo được kỷ cương trong tổ chức. Song chưa chú trọng đầy đủ các mặt tâm lý và môi trường lao động; đồng thời chưa đề cập đến mối quan hệ với môi trường bên ngoài như với KH, thị trường, đối thủ cạnh tranh và Nhà nước như một hệ thống kín. Cùng với lý thuyết của Taylor đã đề ra được hàng loạt vấn đề quan trọng của quản trị (như chức năng, nguyên tắc, phương pháp), vừa chú trọng hợp lý hóa lao động vừa quan tâm cao đến hiệu lực quản trị. Nhiều luận điểm cơ bản của các lý thuyết quản trị cổ điển vẫn mang giá trị lâu dài, được các lý thuyết tiếp sau bổ sung, nâng cao về tính xã hội và yếu tố con người cũng như về các mối quan hệ với bên ngoài tổ chức [16].

2.1.5.2 Lý thuyết tổ chức hợp lý của Max Weber (1864 – 1920)

Nhà xã hội học người Đức, phát triển lý thuyết về tổ chức hợp lý nên còn được gọi là hệ thống thư lại [1]. Khái niệm quan liêu bàn giấy được hiểu như hệ thống chức vụ và trách nhiệm được xác định

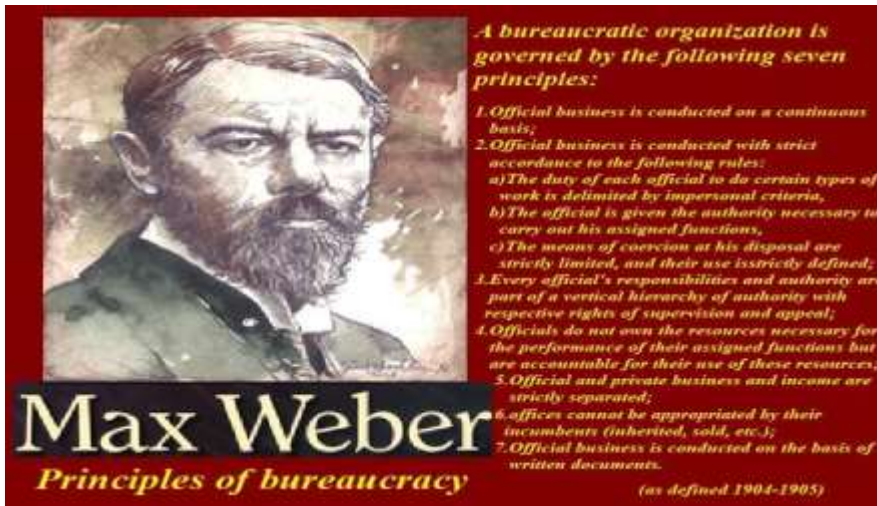
rõ ràng, hệ thống quyền hành có tôn ti trật tự. Đây là hình thức quản trị hữu hiệu nhất đối với các tổ chức với bốn yêu cầu là:



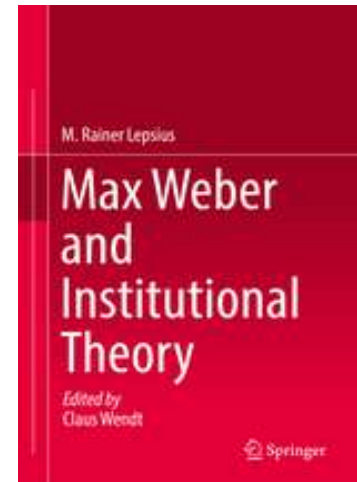
Hình 4.24: Nội dung của lý thuyết quyền hành hợp pháp và thuần lý



Hình 4.25: Các yêu cầu của lý thuyết quản trị hữu hiệu

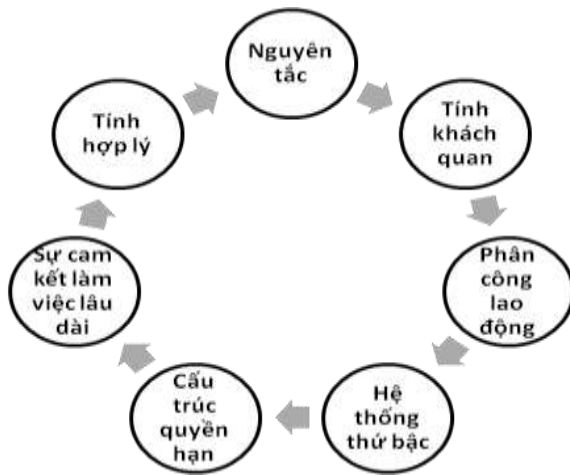


Hình 4.26: Bảy nguyên tắc quản trị của Max Weber

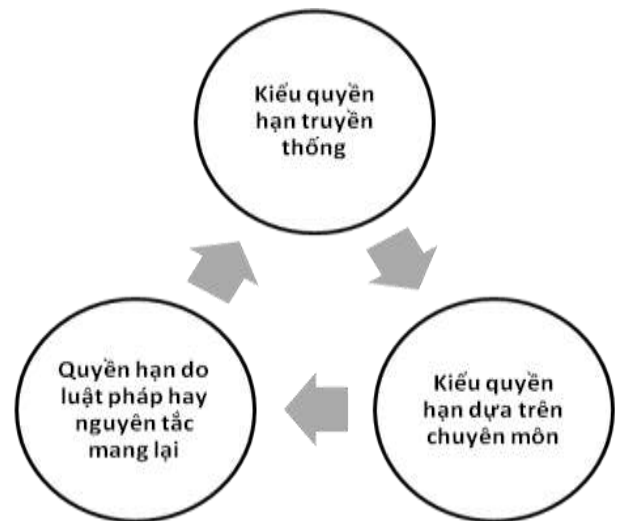


Hình 4.27: Tác phẩm của Max Weber

Những công trình nghiên cứu của ông được phổ biến rộng rãi sau khi được dịch sang tiếng Anh vào 1947. Ông phát triển tổ chức quan liêu bàn giấy dưới phương thức tổ chức hợp lý như một công ty phức tạp. Bảy đặc điểm điều hành theo lý thuyết quản trị kiểu thư lại gồm:



Hình 4.28: Bảy nguyên tắc điều hành theo Weber



Hình 4.29: Cấu trúc quyền hạn theo Weber

- **Nguyên tắc:** Là những hướng dẫn chính thức cho cách ứng xử của tất cả thành viên để dễ dàng khi thực hiện công việc. Nguyên tắc giúp thiết lập kỷ cương cho phép tổ chức đạt được mục tiêu đã đề ra. Sự tuân thủ (tôn trọng) triệt để các nguyên tắc bảo đảm tính đồng bộ của các thủ tục, quy trình và duy trì sự ổn định của tổ chức bất kể tham vọng cá nhân NQT lẫn công nhân.
- **Tính khách quan:** Sự trung thành với các nguyên tắc của tổ chức sẽ mang lại tính khách quan. Tất cả thành viên được đánh giá theo những nguyên tắc giống nhau do tổ chức định sẵn tương ứng với từng thời kỳ. Đem lại sự công bằng do không cho phép bất cứ người cấp trên thực hiện thiên kiến ảnh hưởng đến đánh giá cấp dưới.
- **Phân công lao động:** Là quá trình phân chia các nhiệm vụ thành những công việc đơn giản, cụ thể. Cả NQT lẫn nhân viên phải được giao việc và thực thi dựa trên tính chuyên môn hóa và năng lực cá nhân. Do được phân chia nhỏ nên hầu hết mọi công việc đều được học nhanh chóng. Những nhân viên không có kỹ năng chỉ được giao công việc đơn giản, dễ học, dễ thực hiện.
- **Hệ thống thứ bậc (cấu trúc thứ bậc):** Hầu hết tổ chức đều có cấu trúc thứ bậc hình kim tự tháp. Hệ thống thứ bậc này sắp xếp công việc theo mức độ của quyền lực và quyền hạn của mỗi cấp. Quyền hạn tăng theo mỗi cấp cao hơn cho đến cấp cao nhất. Mỗi vị trí cấp dưới chịu sự điều khiển và kiểm soát của một cấp cao hơn. Xác định rõ ràng hệ thống thứ bậc cho phép kiểm soát hành vi của từng thành viên do xác định rõ ràng vị trí đối với các thành viên khác trong tổ chức.
- **Cấu trúc quyền hạn:** Mỗi hệ thống đều dựa trên những nguyên tắc, tính khách quan, sự phân công lao động. Một cấu trúc thứ bậc bị cột chặt bởi một cấu trúc quyền hạn trong khi đưa ra quyết định có tầm quan trọng ở các cấp trong một tổ chức. Weber chỉ ra có 3 loại cấu trúc quyền hạn:
 - Kiểu quyền hạn truyền thống: dựa trên trật tự hoặc phong tục.
 - Kiểu quyền hạn dựa trên chuyên môn: được hình thành bởi những phẩm chất đặc biệt và được nhiều người khác thừa nhận.
 - Quyền hạn do luật pháp hay nguyên tắc mang lại được áp dụng cho tất cả thành viên thuộc tổ chức.
- **Sự cam kết làm việc lâu dài:** Tuyển dụng lao động trong HTQT kiểu thứ lại được xem là sự cam kết làm việc lâu dài cả phía nhân viên cũng như về phía tổ chức.
- **Tính hợp lý:** NQT là người có khả năng sử dụng hữu hiệu các nguồn tài nguyên để thực hiện mục tiêu của tổ chức. NQT tuân theo tính logic và hiệu quả khi đề ra quyết định. Khi tất

cả hoạt động nhằm đạt mục tiêu, sử dụng hiệu quả các nguồn tài nguyên hiện có; tính hợp lý cho phép phân chia mục tiêu chung thành những mục tiêu cụ thể của mỗi bộ phận. Do đó, nếu tất cả bộ phận đều hoàn thành mục tiêu riêng dẫn đến mục tiêu chung của tổ chức sẽ được thực hiện.

M.Weber xem toàn bộ tổ chức như một trung tâm để phân tích, đề ra mô hình quản trị cho những xí nghiệp có quy mô lớn. Theo ông, một tổ chức được quản trị có hiệu quả phải tuân thủ các nguyên tắc hành chính [30] sau:

- Phân công lao động hợp lý và rõ ràng dẫn đến chuyên môn hóa cao, tinh thông nghề nghiệp.
- Sắp xếp các vị trí trong tổ chức theo một hệ thống thứ bậc về quyền lực; trong đó, mỗi cấp dưới chịu sự kiểm soát của cấp quản trị cao hơn. Mỗi chức vụ khác nhau có phạm vi thẩm quyền xác định.
- Có một hệ thống nội quy, thủ tục chính thức được viết bằng văn bản, chi phối các quyết định và hành động.
- Lựa chọn người nghiêm ngặt, định hướng và đề bạt theo thành tích và thâm niên.

2.1.5.3 Lý thuyết quản lý tổ chức của Chester Irving Barnard (1886 – 1961) [10]

Chester Irving Barnard là đại diện tiêu biểu nhất của lý thuyết quản lý tổ chức. Ông là người chịu ảnh hưởng sâu sắc của chủ nghĩa thực dụng Mỹ, tư tưởng tự do kinh doanh và tôn trọng quyền lợi cá nhân. Barnard là một người say mê đọc sách, biết tự lập và có tài năng. Ông từng giữ nhiều chức vụ quan trọng trong các công ty, tổ chức lớn. Ông đã cho xuất bản 37 tài liệu liên quan đến quản lý trong đó có tác phẩm “Tổ chức và quản lý”, “Chức năng của người quản lý”.

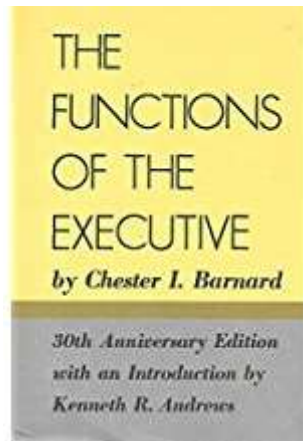
Một là, quan điểm xuất phát nghiên cứu về lý thuyết quản lý tổ chức của Barnard từ chủ nghĩa nhân đạo: Barnard là người theo chủ nghĩa nhân đạo. Ông quan tâm đến thúc đẩy sự phát triển toàn diện của cá nhân. Đấu tranh đòi dân chủ trong chính trị vì đó là môi trường thuận lợi để phát triển phẩm cách cá nhân. Theo Barnard, mỗi cá nhân đều có “*tính hai mặt*”. Tức là cá nhân với đầy đủ thuộc tính vốn có ngoài tổ chức được xem như một bản thể sống và cá nhân trong tổ chức gắn với chức vụ, quyền hạn và công việc của họ. Barnard khuyến cáo NQT cần nhìn thấy “*tính hai mặt*” của mỗi cá nhân; từ đó tạo điều kiện cho họ phát triển toàn diện. Ông chỉ ra mối quan hệ giữa *tính áp đặt* của quyết định quản trị với *ý chí tự do* của cá nhân. Trong nhiều trường hợp, người công nhân không muốn thực hiện quyết định của NQT nhưng họ vẫn thực hiện vì là sự bắt buộc. Barnard còn đề cập đến phạm trù “*hiệu lực*” và “*hiệu quả*”. Theo ông, một hoạt động có hiệu lực là khi các cá nhân nỗ lực để thực hiện các mục tiêu mà tổ chức theo đuổi. Trong khi đó, một hoạt động được coi là có hiệu quả khi quá trình trên thỏa mãn được nhu cầu, động cơ của mỗi cá nhân. Hiệu lực giúp duy trì sự tồn tại của tổ chức còn hiệu quả sẽ thúc đẩy cá nhân phấn đấu góp phần thúc đẩy tổ chức phát triển. Theo ông, NQT cần hướng tổ chức đạt được cả hiệu lực và hiệu quả.

Chủ nghĩa kinh nghiệm: Barnard là người theo chủ nghĩa kinh nghiệm. Ông tin vào việc học tập theo kinh nghiệm. Điều này xuất phát từ quá trình làm việc tại nhiều cơ quan, tổ chức khác nhau trong suốt cuộc đời mình. Ông cho rằng khoa học có nhiều hạn chế đặc biệt khi áp dụng vào thực tiễn quản lý; đồng thời ông chú ý xem xét các khả năng, khía cạnh khác của con người như tình cảm, trực giác, bí quyết...

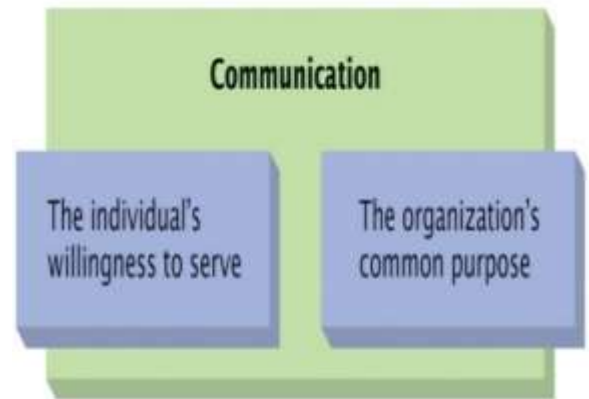
Phương pháp hệ thống và biện chứng: Barnard vận dụng phương pháp hệ thống và biện chứng vào nghiên cứu tổ chức. Triết lý về tổ chức của ông trở nên phổ biến và được xem là “*lý thuyết hệ thống mở*”. Barnard quan niệm tổ chức là một “*hệ thống cục bộ*” nằm trong hệ thống lớn hơn là “*nhà nước, xã hội*”. Mỗi hệ thống đều phức tạp và có mối quan hệ tác động ảnh hưởng lẫn nhau. Lý thuyết tổ chức của Barnard là sự vận dụng cụ thể của lý thuyết hệ thống mở. Trong đó, phương pháp giải quyết của ông được đóng khung trong phạm vi hai mặt đối lập của mỗi cá nhân cụ thể. Đồng thời, ông khẳng định sự phát triển phải dựa trên sự thống nhất giữa hai mặt đối lập này.



Chester Barnard



Hình 4.30: Tác phẩm của Chester Barnard



Hình 4.31: Sự thông đạt

Hai là, nội dung thuyết quản lý tổ chức

a. Các yếu tố cơ bản của tổ chức

Quản lý không phải là công việc của tổ chức mà là công việc chuyên môn để duy trì và phát triển tổ chức. Theo Ông, tổ chức phải được xem xét như một tổng thể và tính trội của hệ thống tổ chức là tạo ra sức mạnh tổng hợp lớn hơn tổng số sức mạnh của các bộ phận hợp thành. Quản trị bao giờ cũng là quản trị hệ thống với các mối quan hệ hữu cơ gồm:

Sự sẵn sàng hợp tác giữa các cá nhân đóng vai trò thúc đẩy quá trình hoàn thành mục tiêu đã đề ra. Tuy nhiên, mỗi cá nhân khi tham gia tổ chức đều mong muốn “*nhận lại*” ít nhất là bằng hoặc hơn so với những gì đã “*đóng góp*”. Động cơ thúc đẩy là mong được thỏa mãn nhu cầu, mục đích cá nhân cũng như nhận lại nhiều hơn phần đóng góp cho tổ chức. Thỏa mãn tốt điều này, tổ chức sẽ đạt được yếu tố “hiệu quả”. Từ đó thúc đẩy làm việc cống hiến hết mình bởi vì lợi ích của mỗi cá nhân.

Barnard đã chỉ ra bốn nguyên nhân thúc đẩy mỗi cá nhân trong tổ chức là: các yếu tố vật chất; các cơ hội cá nhân; điều kiện làm việc; điều kiện thỏa mãn lý tưởng. Đồng thời, Ông chỉ ra cụ thể bốn *kiểu động cơ phổ biến* tác động đến hành vi của con người trong tổ chức gồm sự hấp dẫn của công việc (gây hứng thú), sự thích ứng của các phương pháp và điều kiện lao động (hợp lý), cơ hội để thăng tiến (có ưu đãi và danh tiếng), sự đồng thuận trong tổ chức. Từ kết quả nghiên cứu, Barnard mong muốn tổ chức đạt được cả “hiệu lực” và “hiệu quả”. Hai yếu tố quan trọng này góp phần quyết định đến sự thành công mục tiêu của tổ chức.

Có mục tiêu chung là yếu tố tiên quyết xác định sự tồn tại của một tổ chức. Mỗi tổ chức luôn theo đuổi những mục tiêu nhất định, không thể tồn tại nếu như thiếu hẳn mục tiêu. Đây cũng là yếu tố quyết định sự tham gia của các nhân vào tổ chức. Khi quyết định tham gia vào tổ chức, mỗi cá nhân phải hiểu được mục tiêu mà tổ chức đó theo đuổi; đồng thời xem xét sự phù hợp giữa mục tiêu của tổ chức với nhu cầu, mục đích, động cơ của bản thân. Mục tiêu của tổ chức chỉ đồng nhất với động cơ cá nhân khi mục tiêu chung trở thành nguồn gốc của sự thỏa mãn. Nói cách khác, khi cá nhân tham gia vào tổ chức cần thừa nhận và phấn đấu vì mục tiêu của tổ chức cũng là khi họ thỏa mãn được mục tiêu, mục đích cá nhân của mình.

Được thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời để mọi người biết rõ mục tiêu, đảm bảo thống nhất hành động. Các thông tin đó cần công khai (với những người cần biết), rõ ràng (không thể hiểu khác), trực tiếp và ngắn gọn (qua nói và viết), thường xuyên (không bị ngắt quãng), tin cậy (chuẩn xác, trung thực, đúng quyền hạn, có trách nhiệm). Thông tin là yếu tố kết nối giữa mục tiêu chung của tổ chức với sự sẵn sàng hợp tác giữa các cá nhân. Barnard nêu các nguyên tắc thông tin chính thức, gồm có:

- Thông tin phải rõ ràng, cụ thể.
- Thông tin là khác nhau đối với những vị trí, cấp bậc khác nhau trong tổ chức.

- Tuyến thông tin cần trực tiếp và ngắn gọn.
- Đảm bảo sự hoạt động thường xuyên, liên tục, không bị ngắt quãng của tuyến thông tin.
- Đảm bảo sự tương xứng giữa năng lực thông tin của người quản lý hoạt động thông tin.
- Thông tin phải xác thực.

Barnard đưa ra định nghĩa về tổ chức nổi tiếng là: “Tổ chức là một hệ thống các hoạt động hay tác động có ý thức của hai hay nhiều người; trong đó, tổ chức chính thức là kiểu hợp tác giữa những người có ý thức, có mục đích và có sự cân nhắc”.



Hình 4.32: Ba yếu tố cơ bản của tổ chức

b. Các khía cạnh của tổ chức chính thức

Theo Barnard, tổ chức là một hệ thống hoạt động có ý thức của con người. Tổ chức được chia ra thành tổ chức chính thức và tổ chức phi chính thức. Tổ chức chính thức là sự hợp tác giữa các cá nhân cùng phấn đấu, nỗ lực thực hiện mục tiêu của tổ chức. Ngược lại, tổ chức phi chính thức với các cá nhân nỗ lực phấn đấu vì mục tiêu của từng cá nhân. Theo ông, các khía cạnh trong một tổ chức chính thức bao gồm:

Chuyên môn hóa là sự cụ thể hóa mục tiêu chung của tổ chức thành những mục tiêu nhỏ hơn nhằm tạo thuận lợi cho quá trình thực hiện. Chuyên môn hóa gồm năm nội dung sau:

- Chuyên môn hóa về địa điểm thực hiện công việc.
- Chuyên môn hóa về thời gian.
- Chuyên môn hóa liên tưởng.
- Chuyên môn hóa chức năng.
- Chuyên môn hóa phương pháp thực hiện công việc.

Những khuyến khích đóng vai trò thúc đẩy cá nhân hoàn thành tốt nhất công việc. Những khuyến khích có hiệu lực gồm thúc đẩy sự tích cực và kiểm chế động cơ tiêu cực. Những khuyến khích có vai trò thúc đẩy tính tích cực của cá nhân như tăng lương, tăng thưởng... Những khuyến khích nhằm kiểm chế động cơ tiêu cực của cá nhân như quy định, nội quy, quyết định của tổ chức.

Quyền lực: bao gồm quyền lực địa vị và quyền lực cá nhân. Quyền lực địa vị cho phép NQT ra chỉ thị, nhận được sự tuân thủ và phản hồi từ người tiếp nhận mệnh lệnh. Đồng thời, mệnh lệnh được thực thi khi thỏa mãn những điều kiện sau:

- Thông tin phải rõ ràng, dễ hiểu.
- Mệnh lệnh phù hợp với mục tiêu của tổ chức.
- Tại thời điểm tiếp nhận, mệnh lệnh phù hợp với lợi ích cá nhân của người thi hành.
- Cá nhân tiếp nhận mệnh lệnh có đủ năng lực để tiếp nhận và thực hiện.

Ngoài ra, Barnard đưa ra lời khuyên đối với NQT khi ra mệnh lệnh là:

- Cần phải làm cho người nhận hiểu rõ nội dung, yêu cầu của mệnh lệnh.
- Tránh ra những mệnh lệnh mâu thuẫn.
- Không ban hành những mệnh lệnh có khả năng thực thi kém hoặc không thể thực thi.
- Có biện pháp thực thi đối với những mệnh lệnh khó khăn.
- Đề cao trách nhiệm hơn là quyền hành.

c. Quá trình ra quyết định

Ra quyết định là một công việc của NQT. Nội dung quyết định ở cấp cao nhất liên quan đến những vấn đề mang tính tổng thể như mục tiêu, chiến lược, chính sách của tổ chức. Ở cấp trung gian, ra quyết định duy trì sự ổn định của tổ chức. Nội dung quyết định liên quan đến những công việc nhằm cụ thể hóa mục tiêu của tổ chức. Ở cấp cơ sở, quyết định thuộc về những người đứng đầu một bộ phận chuyên môn như công nghệ, kỹ thuật, tài chính, nhân sự, hành chính của tổ chức. Barnard cho rằng, quá trình ra quyết định cần sử dụng *tư duy logic* và cả *tư duy phi logic* như linh cảm, trực giác... Sự nhấn mạnh về tư duy phi logic là đóng góp quan trọng cho khoa học quản lý. Mỗi cá nhân khi tham gia vào tổ chức đều thể hiện hai mặt: một mặt là con người ngoài tổ chức và mặt kia là con người trong tổ chức. Đối với quá trình ra quyết định của NQT cũng được xem xét giữa hai mặt: Một là, ra quyết định mang tính chất cá nhân tương ứng với mặt con người ngoài tổ chức của cá nhân NQT; Hai là, ra quyết định mang tính chất tổ chức tương ứng với mặt con người trong tổ chức. Lý thuyết này đề cập đến các kiểu quyết định quản trị theo trật tự thứ bậc của tổ chức (cấp cao, cấp giữa, cấp thấp); nghệ thuật ra quyết định và một số vấn đề quan trọng khác (hệ thống chức vụ, yếu tố quyền hành, thuyết phục và khuyến khích, đạo đức của NQT).



Hình 4.33: Ra quyết định theo thứ bậc của tổ chức



Hình 4.34: Nghệ thuật ra quyết định

d. Hệ thống chức vụ (Status system)

Nội dung về hệ thống chức vụ được trình bày trong bài thuyết trình mang tên “Chức năng và bệnh lý của hệ thống chức vị trong tổ chức chính thức”. Theo Barnard, chức vụ bao gồm quyền hạn, đặc quyền, trách nhiệm và nghĩa vụ của một cá nhân trong tổ chức. Trong một tổ chức tồn tại hai hệ thống chức vụ khác nhau. Một là sự phân chia theo nghề nghiệp (chiều ngang). Hai là sự phân chia theo chiều dọc gắn với quyền lực địa vị và trách nhiệm tương ứng theo quan hệ cấp bậc. Mặc dù cũng chỉ ra một số hạn chế của hệ thống chức vụ nhưng Ông cũng khẳng định sự cần thiết của hệ thống chức vụ để đảm bảo tính hiệu lực cho tổ chức. Qua đó chỉ ra NQT cần đảm bảo địa vị của cá nhân trong tổ chức cũng như phải tương xứng với năng lực và trình độ của họ.

e. Đạo đức của NQT và của tổ chức

NQT luôn được đánh giá cao về yếu tố phẩm chất đạo đức. Ông có những đóng góp xuất sắc về vấn đề này. Barnard chỉ ra yếu tố tác động đến sự hợp tác của các cá nhân trong tổ chức không chỉ có kinh tế. Cơ sở của hoạt động hợp tác là toàn bộ giá trị đạo đức đa dạng, phức tạp. Đạo đức là những nguyên tắc chỉ đạo cá nhân trong hoạt động. Nó xuất phát từ mục đích, nhu cầu, động cơ, mục tiêu cá nhân, là sản phẩm của giáo dục, sự tác động của môi trường xã hội. Trong tổ chức có 3 kiểu gồm nguyên tắc về lợi ích của cá nhân riêng biệt, nguyên tắc về lợi ích của tổ chức, nguyên tắc về lợi ích của xã hội. Giữa những nguyên tắc của cá nhân với nguyên tắc của tổ chức đôi khi có sự mâu thuẫn và ông đưa ra ba phương pháp để giải quyết mâu thuẫn đạo đức là:

- Hành động theo tiềm thức trong giới hạn một hệ thống những nguyên tắc ưu tiên.
- Lựa chọn một nguyên tắc ưu tiên và hành động theo nguyên tắc ấy.
- Sáng tạo về mặt đạo đức (lợi ích cá nhân đặt dưới lợi ích tập thể).

Barnard nhấn mạnh NQT cần phải có đạo đức, trách nhiệm và năng lực tương xứng nhằm tránh không ra những quyết định bốc đồng. Ông chia lãnh đạo ra làm hai loại là chuyên môn và đạo đức, đồng thời nhấn mạnh khía cạnh đạo đức. Điều mà những nhà quản lý trước ông bỏ qua.

Ba là, đánh giá thuyết quản lý tổ chức của Chester Irving Barnard

a. Ưu điểm

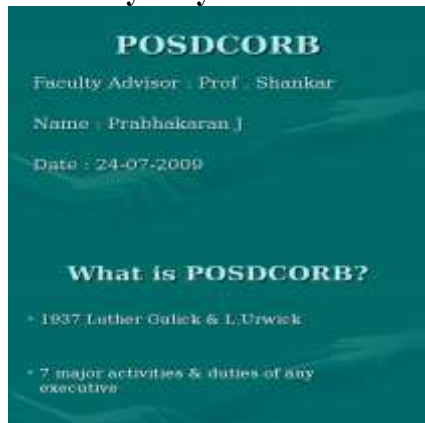
- Lần đầu tiên quản lý được tiếp cận đầy đủ và toàn diện dưới góc độ của một tổ chức và xem tổ chức như một cơ thể sống.
- Đề cao và chú trọng thúc đẩy sự phát triển toàn diện của cá nhân trong tổ chức.
- Bổ sung tư duy phi logic và yếu tố đạo đức vào quá trình ra quyết định và quản lý; trong đó đề cao phẩm chất đạo đức. Khẳng định bản chất đạo đức của con người nằm trong trách nhiệm quản lý.

b. Hạn chế

- Chủ nghĩa kinh nghiệm.
- Hệ thống chức vụ đôi khi tạo ra những xu hướng tiêu cực.

Tư tưởng quản trị của Barnard hoàn toàn khác với lý thuyết quản trị truyền thống. Ông xem lý thuyết về quản lý tổ chức là nền tảng, đi sâu vào bản chất của tổ chức, dùng lý thuyết đó làm cơ sở để phân tích chức năng quản trị, kết hợp vai trò của NQT với những yếu tố cấu thành tổ chức với sự sinh tồn và phát triển. Với quan điểm trên, Barnard đã dành được vị trí rất quan trọng trong lịch sử tư tưởng quản trị ở phương Tây. **Ông đặt nền móng cho lý thuyết quản trị hiện đại** [31]. Lý thuyết này quan tâm các vấn đề quan trọng như hệ thống chức vụ; yếu tố quyền hành; sự thuyết phục và khuyến khích; đạo đức của NQT. Nội dung sâu sắc của lý thuyết tổ chức quản lý của Barnard là sự phản ánh các lực lượng tinh vi, phức tạp hình thành nên hoạt động của con người trong một tổ chức; trong đó, ông không chỉ chú ý đến các yếu tố kinh tế, kỹ thuật và chuyên môn mà còn xem trọng yếu tố đạo đức, tinh thần khi điều hành công việc [13].

2.1.5.4 Lý thuyết POSDCORB của Luther Gulick và Lyndal Urwich



Hình 4.35: POSDCORB

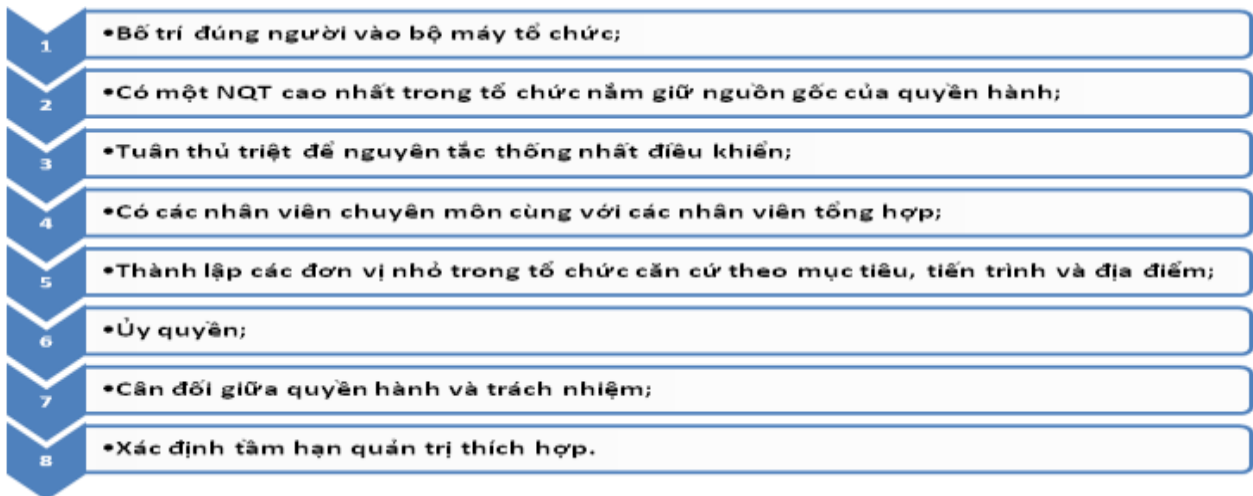


Lyndal Urwich



Luther Gulick

Vào những năm 30 của thế kỷ XX, ảnh hưởng tư tưởng của Fayol, nhiều người trực tiếp đảm nhận các nhiệm vụ hoặc tư vấn cho các công ty ở Châu Âu và Mỹ cũng đã trình bày nhiều ý kiến nhằm nâng cao hiệu quả quản trị. Theo Luther Gulick và Lyndal Urwich, với kinh nghiệm quản trị công nghiệp và chính quyền đã đưa ra thuật ngữ "POSDCORB" nổi tiếng phản ánh các chức năng cơ bản của quản trị gồm: P: Planning - Lập kế hoạch; O: Organising - Tổ chức; S: Staffing - Nhân sự; D: Directing - Chỉ huy; CO: Coordinating - Phối hợp; R: Reviewing - Kiểm soát; B: Budgeting - Lập ngân sách.



Hình 4.36: Tám nguyên tắc của quản trị của Gulick và Urwich (1937)

2.1.5.5 Nhận xét về lý thuyết quản trị hành chính

- Năng suất lao động được tăng lên nhờ sắp xếp hợp lý. Mặc dù, có nhiều ý kiến đánh giá khác nhau về giá trị thực tế, song các nguyên tắc quản trị của lý thuyết này vẫn còn được áp dụng; đặc biệt trong bộ máy của các DN.
- Hình thức tổ chức theo hình nón, nguyên tắc hệ cấp, khái niệm về sự thống nhất điều khiển, ủy quyền, tầm quản trị, sự phân chia và thành lập các đơn vị nhỏ hiện đang được ứng dụng khá phổ biến trong công việc tổ chức hiện nay. Đó là biểu hiện thực tế về những đóng góp quan trọng của lý thuyết quản trị hành chính.
- Sự chỉ trích nặng nề nhất đối với lý thuyết này là sự cứng rắn, ít chú ý đến yếu tố con người và xã hội. Khi các nguyên tắc tổ chức được áp dụng cứng rắn dễ gây tình trạng "quan liêu" tức là xa rời thực tiễn.
- Tuy nhiên, nếu tuyệt đối hóa các đặc điểm của thực tiễn để không quản trị theo nguyên tắc lại trở thành "tùy tiện". Vì vậy phải biết cách vận dụng các nguyên tắc của lý thuyết quản trị hành chính sao cho phù hợp với yêu cầu thực tiễn chứ không phải từ bỏ chúng.

2.1.6 Nhận xét chung về lý thuyết quản trị cổ điển

Tiền đề căn bản của lý thuyết quản trị cổ điển là con người thuần túy kinh tế. Bằng cách chuyên môn hóa với một hệ thống cấp bậc được xác định rõ ràng; NQT tổ chức công việc để hoàn thành mục tiêu có hiệu quả. Tổ chức được xem là một hệ thống cơ học, được hoạch định và kiểm soát bằng quyền hành chính của các NQT. Từ nhận thức đó, các tác giả trong lý thuyết quản trị cổ điển, từ Taylor đến Fayol đều nhấn mạnh:

- Tăng hiệu quả bằng cách tổ chức, sắp xếp hợp lý và kiểm tra công việc của mọi người.
- Lợi ích kinh tế được xem là nguồn động lực duy nhất của nhân viên. Để có năng suất cao, công việc cần được chuyên môn hóa, hướng dẫn chu đáo và thường xuyên kiểm tra.
- Các NQT, thông qua một cơ cấu tổ chức chặt chẽ, có vai trò quyết định đối với hội tụ sức mạnh của các thành viên hướng đến mục tiêu chung.

Các lý thuyết quản trị cổ điển tiếp nhận các phê phán sau đây:

- Xem các tổ chức là hệ thống khép kín, không thấy được ảnh hưởng của các yếu tố môi trường và nhiều khía cạnh nội bộ khác.
- Đề ra những quan niệm thiếu thực tế về nguồn gốc hành vi của con người. Các tác giả March và Simon đã gọi các lý thuyết quản trị cổ điển là "mô hình máy móc". Warren Bennis, một nhà tâm lý học quản trị, cho rằng lý thuyết này đã đưa ra nguyên tắc quản trị vào những tổ chức không có con người.

- Đưa ra những nguyên tắc tự mâu thuẫn với nhau. Ví dụ: nguyên tắc chuyên môn hóa và nguyên tắc thống nhất chỉ huy; quyền hành theo phân cấp và quyền hành theo kiến thức chuyên môn.
- Hầu hết tác giả của lý thuyết này là người thực tế nên xuất phát từ kinh nghiệm và thiếu cơ sở vững chắc khi nghiên cứu khoa học.

Mặc dù có những hạn chế nhất định, lý thuyết quản trị cổ điển vẫn có vai trò to lớn giúp hình thành, đặt nền tảng vào sự phát triển chung của khoa học quản trị hiện đại. Trên cơ sở các lý thuyết này, khoa học quản trị đã được phát triển mạnh mẽ, khắc phục những mặt hạn chế (lý thuyết tâm lý xã hội đã bổ sung khía cạnh nhân bản) hoặc mở rộng tư tưởng ban đầu của lý thuyết quản trị cổ điển. Về mặt ứng dụng không thể phủ nhận nhờ đóng góp của lý thuyết này, trình độ quản trị tại các cơ sở sản xuất kinh doanh lẫn cơ quan chính quyền ở phương Tây đã được nâng cao rõ rệt trong những thập kỷ đầu thế kỷ XX. Nhờ ứng dụng các nguyên tắc của lý thuyết này, hoạt động quản trị đã được đưa vào nề nếp, khắc phục tình trạng luộm thuộm, tùy tiện [13].

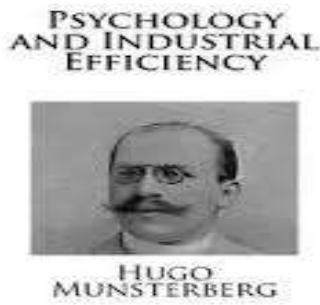
Bảng 4.1: So sánh các lý thuyết quản trị

Nội dung	Quản trị thư lại	Quản trị khoa học	Quản trị hành chính
Đặc điểm	Hệ thống nguyên tắc chính thức. Đảm bảo tính khách quan. Phân công lao động hợp lý. Hệ thống cấp bậc. Cơ cấu quyền lực chi tiết. Sự cam kết làm việc lâu dài. Tính hợp lý.	Huấn luyện hàng ngày và tuân theo nguyên tắc. Luôn có một phương pháp tốt nhất để hoàn thành công việc. Động viên bằng vật chất.	Định rõ các chức năng quản trị. Phân công lao động. Hệ thống cấp bậc. Quyền lực. Công bằng.
Trọng tâm	Toàn bộ tổ chức.	Công nhân	NQT
Thuận lợi	Ổn định, hiệu quả.	Năng suất, hiệu quả.	Cơ cấu rõ ràng, đảm bảo nguyên tắc.
Hạn chế	Nguyên tắc cứng nhắc. Tốc độ ra quyết định chậm.	Không quan tâm đến nhu cầu tinh thần của con người cũng như môi trường.	Không đề cập đến môi trường. Không chú trọng đến tính hợp lý trong hành động của NQT.

2.2 Lý thuyết tâm lý xã hội

Lý thuyết này nhấn mạnh vai trò con người trong tổ chức. Năng suất lao động không thuần túy do yếu tố vật chất quyết định mà còn do nhu cầu tâm lý xã hội của con người. Lý thuyết quản trị cổ điển bộc lộ nhiều hạn chế vì đã bỏ qua yếu tố con người trong quá trình làm việc. Muốn nâng cao năng suất lao động cũng cần thỏa mãn các nhu cầu tâm lý xã hội của con người chứ không nhất thiết quá tập trung vào các yếu tố vật chất. Lý thuyết này còn có tên là lý thuyết phong cách, lý thuyết tương quan nhân sự.

2.2.1 Lý thuyết của Hugo Munsterberg (1863 – 1916)



Hình 4.37: Tác phẩm của Hugo Munsterberg

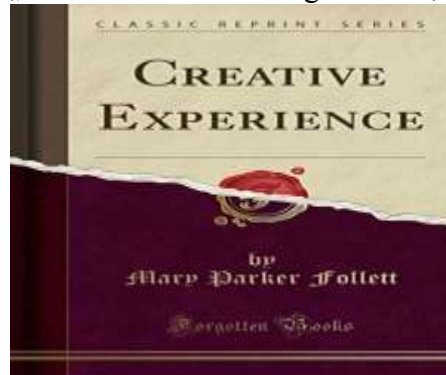
Là người nghiên cứu tâm lý ứng dụng trong môi trường tổ chức. Ông được xem là cha đẻ của ngành tâm lý học công nghiệp. Trong tác phẩm “Tâm lý học và hiệu quả trong công nghiệp” xuất bản năm 1913, ông nhấn mạnh nghiên cứu khoa học phong cách của con người để tìm ra mẫu mực chung và giải thích sự khác biệt. Ông cho rằng năng suất lao động sẽ cao hơn nếu công việc giao phó cho họ được nghiên cứu phân tích chu đáo và hợp với những kỹ năng cũng như tâm lý [30]. Munsterberg đề nghị dùng các bài trắc nghiệm tâm lý để tuyển chọn nhân viên và tìm hiểu phong cách con người trước khi đi tìm kỹ thuật thích hợp để kích thích họ làm việc. Khi Munsterberg còn sống, những ý kiến ấy đã không được các NQT chú ý nhưng ngày nay lại được ứng dụng nhiều.

2.2.2 Lý thuyết của Mary Parker Follet (1868 – 1933)

Mary Parker Follet sinh ra tại Boston, Mỹ. Bà học triết, kinh tế, chính trị và luật; trong đó đặc biệt yêu thích triết học. Bà là người yêu thích các hoạt động xã hội. Chính từ các hoạt động này giúp bà có dịp tiếp xúc với lĩnh vực quản trị hành chính nhà nước và quản trị kinh doanh. Tác phẩm chính: “Nhà nước mới” (1920), “Kinh nghiệm sáng tạo”; trong đó, cuốn “Kinh nghiệm sáng tạo” bàn về mối quan hệ giữa người với người trong sản xuất kinh doanh và bà đã đưa ra phương pháp giải quyết mâu thuẫn bằng sự thống nhất. Follet, người phụ nữ hàng đầu duy nhất trong trong tất cả nhà tư tưởng quản trị, đã thành công phi thường trong lĩnh vực mà bà đã chọn [1]. Từ hiểu thấu đáo về lĩnh vực khoa học chính trị, bà đã trở nên nổi tiếng ở lĩnh vực khoa học quản trị.



Mary Parker Follet



Hình 4.38: Kinh nghiệm sáng tạo

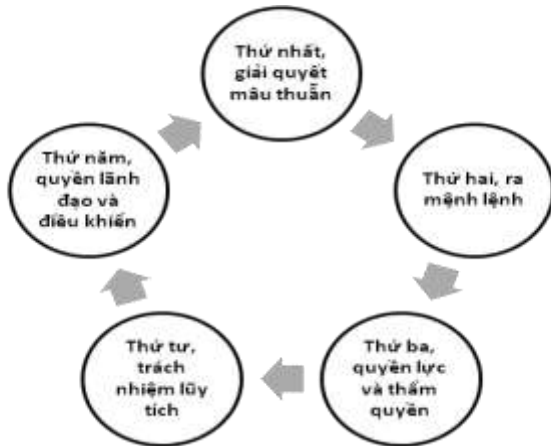


Hình 4.39: Nhà nước mới

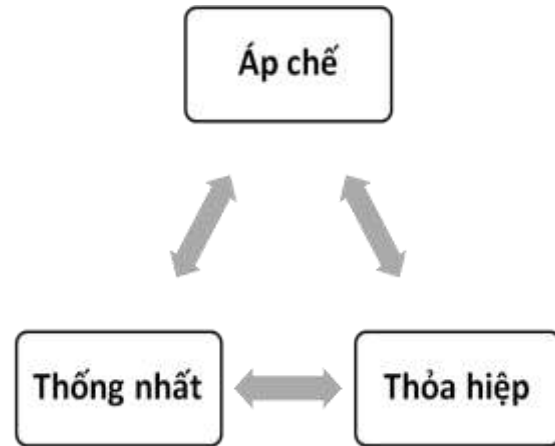
Nội dung nguyên tắc quản trị của Follet bao gồm:

Thứ nhất, giải quyết mâu thuẫn: Mâu thuẫn không phải là tranh chấp mà là biểu hiện của sự khác biệt về ý kiến, quan điểm. Do đó, mâu thuẫn không xấu cũng không tốt, quan trọng là NQT xử lý mâu thuẫn đó như thế nào? Từ cách nhìn nhận trên về mâu thuẫn, Follet chỉ ra ba phương pháp giải quyết mâu thuẫn là áp chế, thỏa hiệp và thống nhất trong đó bà ủng hộ phương pháp thống nhất.

- **Áp chế:** là phương pháp dễ thực hiện nhất song ít làm cho người ta thỏa mãn về lâu dài do chỉ đem lại sự thắng lợi cho một phía.
- **Thỏa hiệp:** là phương pháp mà cả hai phía đều phải thương lượng và mất một thứ để hòa bình lập lại, công việc tiếp tục. Nhưng đây cũng chỉ là phương pháp giải quyết tạm thời do không ai muốn phải từ bỏ những gì của mình và họ sẽ tìm cách dành lại bằng cách này hay cách khác, lúc này hoặc lúc khác.
- **Thống nhất:** Tiền đề của phương pháp là sự khác biệt về quan điểm của mỗi thành viên đều có giá trị. Tuy nhiên, sự khác biệt này gây ra mâu thuẫn và phủ định lẫn nhau song thống nhất giải quyết được mâu thuẫn và đem lại giá trị phụ trội lớn hơn tổng giá trị của các thành viên. Đây là cách giải quyết mâu thuẫn triệt để và hiệu quả nhất.



Hình 4.40: Các nguyên tắc quản trị của Follet



Hình 4.41: Phương pháp giải quyết mâu thuẫn

Cách thức giải quyết mâu thuẫn theo Follet như sau:

- Công khai những sự khác biệt, mâu thuẫn.
- Xác định đầy đủ yêu cầu, mong muốn của cả hai phía (bao gồm cả nhu cầu bị che giấu).
- Đánh giá và xác định nhu cầu chung mà cả hai phía đều cần đạt đến tại một thời điểm. Điều này gọi là “Quy luật hoàn cảnh” - mỗi thành viên có mục tiêu, mục đích cá nhân không trùng lặp. Tuy nhiên, giải quyết mâu thuẫn trên thực tế không đơn giản. Follet chỉ ra những trở ngại trong quá trình giải quyết mâu thuẫn như thói quen của tính áp chế và tâm lý mong muốn dành được quyền lực tuyệt đối của mỗi cá nhân.

Thứ hai, ra mệnh lệnh: Follet phản đối phương pháp “*cây gậy và củ cà rốt*” cũng như quan điểm sử dụng mệnh lệnh, chỉ thị từ trên xuống trong lý thuyết quản trị khoa học. Thực hiện mệnh lệnh không tốt có nguyên nhân từ phía người ra mệnh lệnh và người nhận lệnh do ảnh hưởng của yếu tố tâm lý; trước hết là thói quen của cả hai phía. Từ đó, bà đưa ra cách thức thay đổi thói quen và tạo môi trường tâm lý khi tiếp nhận mệnh lệnh bằng cách: xây dựng thái độ nhất định; chuẩn bị để bộc lộ thái độ này; tăng sự hưởng ứng để thái độ này được bộc lộ rõ nét hơn. Theo Follet, cần hướng đến thống nhất khi ra mệnh lệnh giữa NQT và nhân viên. Đồng thời, tránh “*chủ nghĩa ông chủ*” khi ra mệnh lệnh. Bà cũng khẳng định ra mệnh lệnh cần tuân theo “*quy luật hoàn cảnh*”. Vận dụng linh hoạt giúp NQT ra mệnh lệnh dễ dàng đạt được sự tiếp nhận của nhân viên và hạn chế tâm lý chống đối của họ.

Thứ ba, quyền lực và thẩm quyền

- **Quyền lực:** Theo Follet quyền lực là “khả năng bắt mọi việc phải xảy ra, là một tác nhân điều khiển khởi xướng cho sự thay đổi”. Bà cũng chia quyền lực thành **quyền lực tuyệt đối (quyền lực địa vị)** và **quyền lực liên kết (quyền lực cá nhân)**. Quyền lực tuyệt đối là tham vọng của hầu hết mọi người nhưng không đem lại nhiều lợi thế như quyền lực liên kết. Bà cũng gợi ý phương pháp để giảm bớt quyền lực tuyệt đối như thống nhất, cách ứng xử vòng tròn và quy luật hoàn cảnh.
- **Thẩm quyền:** quyền lực được ban cho, quyền được phát triển và sử dụng quyền lực. Thẩm quyền gắn liền với công việc, bắt nguồn từ trách nhiệm, nội dung công việc phải thực hiện. Follet thừa nhận sự cần thiết của thẩm quyền trong tổ chức nhưng không nhấn mạnh. Mỗi người đều có thẩm quyền và trách nhiệm gắn liền với chức danh đảm nhiệm.

Thứ tư, trách nhiệm lũy tích: Thẩm quyền và trách nhiệm mang tính chức năng và đa nguyên. Follet phản đối quan niệm thẩm quyền và trách nhiệm tối cao, ủng hộ trách nhiệm tập thể và trách nhiệm lũy tích. Trách nhiệm lũy tích là mọi cá nhân (từ các NQT cấp cao, cấp trung, cấp cơ sở và nhân viên trong tổ chức) đều phải có ý thức, vai trò và trách nhiệm chung đối với tổ chức.

Thứ năm, quyền lãnh đạo và điều khiển

- **Quyền lãnh đạo:** phải dựa trên cơ sở chức năng và hoàn cảnh. Chức năng thay đổi dẫn đến quyền lãnh đạo cũng nên thực hiện với “mệnh lệnh rất cần thiết với hoàn cảnh”.
- **Quyền điều khiển:** đòi hỏi phải có hiểu biết sâu rộng nhất trong tổ chức về hoàn cảnh. Follet khẳng định, quyền lãnh đạo hành chính và trở thành NQT giỏi hoàn toàn học được. Quyền điều khiển là quá trình tác động qua lại trong bản thân sự vật. Sự thống nhất sẽ tạo ra quyền điều khiển.

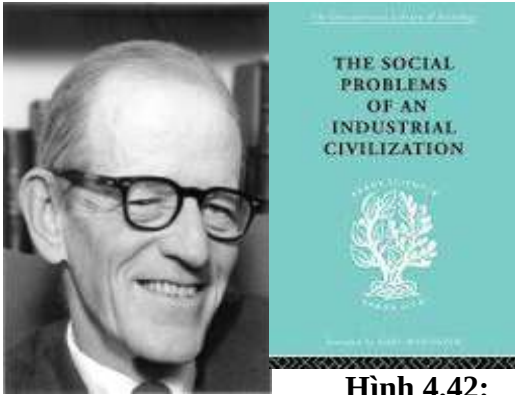
NQT cần biết thống nhất các thành viên dù có sự khác biệt giữa họ để tạo ra sức mạnh thực hiện mục tiêu chung của tổ chức. NQT cần hiểu biết và có óc tư duy chiến lược, tầm nhìn và đánh giá đúng vai trò của mỗi thành viên. NQT cần biết phối hợp, đào tạo biến kinh nghiệm của tập thể trở nên hữu ích. NQT là người biết phát triển quyền lãnh đạo giữa những người dưới quyền.

Nhận xét chung về tư tưởng quản trị của Follet

- **Ưu điểm:**
 - Khẳng định quản trị, lao động quản trị là một khoa học cần được nghiên cứu và phát triển cũng như năng lực, quyền lãnh đạo là hoàn toàn học tập được.
 - Khẳng định sự cân đối, hài hòa thông qua xem trọng yếu tố con người – nhân viên trong sản xuất với đời sống kinh tế, tinh thần tình cảm của họ. Sự hài hòa, gắn kết và thống nhất giữa nhân viên tạo ra sức mạnh, động lực phát triển của tổ chức.
 - Hoàn thiện hơn tính nhân văn bằng cách xem trọng yếu tố con người cũng như đề cập đến các phạm trù như “thống nhất mâu thuẫn”, “quy luật hoàn cảnh”, “quyền lực và thẩm quyền”, “trách nhiệm lũy tích”...
- **Hạn chế:**
 - Những thành tựu về khoa học quản trị của Follet chưa tạo thành một lý thuyết quản trị đầy đủ. Bà mới chỉ bước đầu tiếp cận và mở ra một số nội dung của thuyết “Quan hệ con người”.

2.2.3 Lý thuyết của Geaorge Elton Mayo (1880 – 1949)

Là người Australia, giảng viên về logic học, đạo đức học và triết học ở Trường đại học tổng hợp Queensland, Australia. Ông còn là giáo sư về nghiên cứu nông nghiệp. Mayo ủng hộ lý thuyết quản trị khoa học. Tuy nhiên, ông cũng chỉ ra những hạn chế của lý thuyết này như phân chia công việc thành các công đoạn quá nhỏ và cứng nhắc; tạo động lực cho công nhân về mặt tiền bạc... Mayo để lại nhiều tác phẩm có giá trị như cuốn “Các vấn đề xã hội của một nền văn minh công nghiệp” và các bài viết như “Sự lắp sai của công nhân công nghiệp”, “Các phương thức thay đổi trong công nghiệp”, “Những người hoảng sợ”... Năm 1927, Elton Mayo là giáo sư giảng dạy và nghiên cứu kỹ nghệ tại Đại Học Harvard. Ông khởi công nghiên cứu tại nhà máy Western Electric’s Hawthorne Work để tìm hiểu động cơ thúc đẩy nhân công đạt thành tích cao. Khi công trình nghiên cứu hoàn tất năm 1932, ông kết luận phương pháp làm việc khoa học theo Frederick W. Taylor mang lại hiệu năng quản trị với kết quả tốt nhưng không hoàn chỉnh. Một con người với tất cả sinh khí và cảm xúc, không thể được đối xử như một cỗ máy vô tri vô giác và càng không nên áp đặt bằng một hệ thống không quan tâm đến nhu cầu của họ. Mayo giới thiệu phương pháp mới gọi là quản trị theo tâm lý xã hội. Nội dung của lý thuyết bằng cách thực hiện các thí nghiệm trong công nghiệp.



**Geaage Elton
Mayo**

**Hình 4.42:
Tác phẩm của Mayo**



Hình 4.43: Western Electric's Hawthorne Work

Một là, Phòng thử nghiệm nhóm lắp ráp: Đây là thí nghiệm do Mayo thực hiện cùng Fritz Roethlisberger theo đơn đặt hàng của Công ty điện Miền Tây để tìm hiểu các yếu tố làm giảm năng suất lao động của công nhân. Sáu cô gái là những công nhân trung bình được sắp xếp vào một nhóm lắp ráp riêng biệt với nhiệm vụ phức tạp trong điều kiện môi trường làm việc thân thiện. Công việc của họ được theo dõi hàng ngày. Sau khi áp dụng thay đổi một số yếu tố về điều kiện làm việc như giờ làm, thời gian nghỉ ngơi... và áp dụng một cuộc thử nghiệm lắp ráp lần thứ hai người ta đã đưa ra kết luận: “Chính các yếu tố xã hội, mối quan hệ giữa con người đã thúc đẩy sự tăng năng suất lao động”. Cuộc thí nghiệm lắp ráp chỉ ra phương pháp quản trị hiệu quả [26,tr.47-49] hơn tăng cường kỷ luật và giám sát chặt chẽ. Đó là tạo lập, duy trì mối quan hệ tốt đẹp giữa những người công nhân và giữa họ với NQT là yếu tố tăng năng suất lao động.

Hai là, Chương trình phỏng vấn: Nhóm nghiên cứu của Mayo trong khoảng thời gian từ năm 1928 – 1930 đã thực hiện cuộc khảo sát về thái độ, tình cảm của con người trong xí nghiệp với khoảng 21.000 cuộc phỏng vấn. Cuộc phỏng vấn tạo điều kiện cho công nhân thoải mái nói lên suy nghĩ, tình cảm của họ. Thông qua đó, các nhà nghiên cứu đã thu được những nhận định quan trọng. Đó là phải xem trọng yếu tố tâm lý, tình cảm của người công nhân. Chính yếu tố này cũng như mức độ thỏa mãn nghề nghiệp của họ có ảnh hưởng không nhỏ đến năng suất lao động.

Ba là, Thí nghiệm quan sát đặt đường dây ngân hàng: Đây là thí nghiệm tiếp theo trong chuỗi các thí nghiệm của Mayo được thực hiện từ 11/1931 – 7/1932 với mục tiêu nghiên cứu các quan hệ xã hội của nhóm làm việc tạo lập không chính thức cũng như ảnh hưởng của môi trường xã hội với quan điểm và thái độ của cá nhân. Điểm khác biệt của thí nghiệm này là những người tham gia thí nghiệm được giám sát chặt chẽ song người giám sát không có quyền tác động đến họ. Kết quả thí nghiệm cho thấy, đầu ra được duy trì ổn định với năng suất ở mức thấp so với tiêu chuẩn của NQT đặt ra. Đồng thời có sự sai lệch giữa kết quả thực tế với báo cáo như thời gian làm việc trung bình thực tế với báo cáo. Từ kết quả thu được, các nhà nghiên cứu đã đưa ra nhận định về sự đoàn kết xã hội của những người công nhân. Họ tự xây dựng một tổ chức xã hội bằng niềm tin tập thể và chống đối lại sự thay đổi vì lo sợ gắn với sự bất an và chia rẽ.

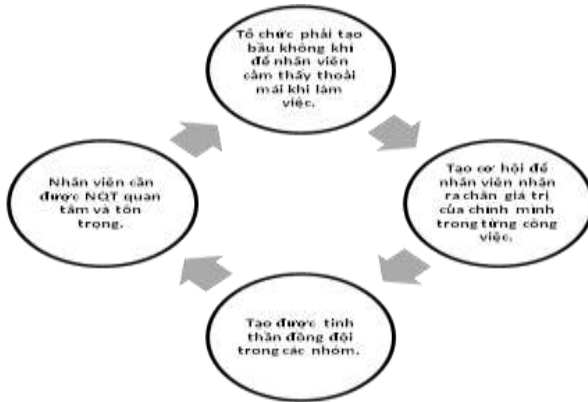
Nhận xét chung về các cuộc nghiên cứu của Elton Mayo

Ông khám phá nhiều điều quan trọng tại nhà máy Hawthorne – Chicago và mở ra "phong trào quan hệ với con người" đối nghịch với "phong trào quản trị khoa học". Các yếu tố ánh sáng, điều kiện làm việc, tiền lương – tiền thưởng không tạo ra tác động đến nâng cao năng suất lao động. Phương pháp nhấn mạnh đến sự thỏa mãn nhu cầu của con người, không phải là thứ nhu cầu vật chất mà là tâm lý của họ trong một tổ chức.

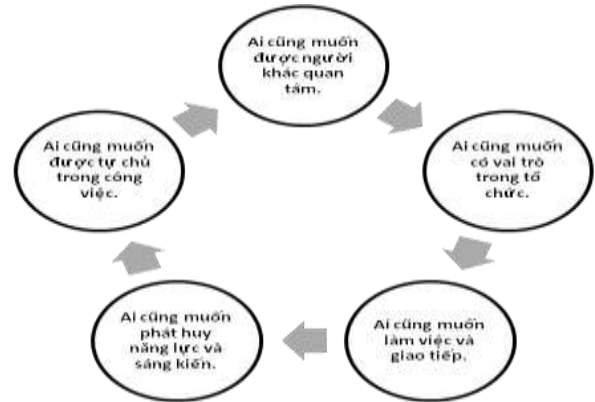
• Ưu điểm

- Khám phá ra yếu tố bản chất xã hội của người công nhân.
- Áp dụng một phương pháp mới – tâm lý học thực nghiệm vào nghiên cứu các vấn đề của quản trị. Từ đó gợi ra những phương pháp quản trị hiệu quả hơn.

- Trên cơ sở thừa nhận những đóng góp của lý thuyết quản trị khoa học, ông cũng chỉ ra hạn chế đồng thời phát hiện yếu tố mới có tác động đến năng suất lao động của người công nhân (yếu tố tâm lý, tình cảm, mức độ thỏa mãn nghề nghiệp..).
- Đóng góp quan trọng về chủ đề nhóm xã hội trong đó xem xét mối quan hệ và hành vi của cá nhân trong nhóm.
- **Hạn chế**
 - Các cuộc phỏng vấn của Mayo mới chỉ dừng lại ở mức độ nhà máy mà chưa mở rộng ra nền tảng xã hội rộng lớn hơn và nghiêng về phục vụ lợi ích của NQT.
 - Xem nhẹ yếu tố lý thuyết trong nghiên cứu, đề cao tính thực nghiệm [12].



Hình 4.44: Thỏa mãn nhu cầu tinh thần cho nhân viên



Hình 4.45: Tâm lý và hành vi có mối quan hệ

2.2.4 Lý thuyết của Chris Argyris (1923-2013)

Là một nhà nghiên cứu về khoa học hành vi của Mỹ. Công hiến chính của ông đối với khoa học quản trị là đưa ra khái niệm “Cá tính và tổ chức” hoặc gọi là lý thuyết “Từ không thuần thực đến thuần thực”. Lý thuyết này được phản ánh trong cuốn “Cá tính và tổ chức” xuất bản năm 1957.

- **Sự trưởng thành của cá tính con người:** Trước hết, hành vi tổ chức là do hai yếu tố cá nhân và tổ chức chính thức kết hợp với nhau để tạo thành. Mỗi cá nhân trong tổ chức đều có cá tính riêng biệt chứ không như lý thuyết quản trị truyền thống cho rằng, cá nhân chỉ là một chi tiết của cả bộ máy, chịu sự ràng buộc của tổ chức. Cá tính là một thể thống nhất do các bộ phận như năng lượng, nhu cầu, năng lực tạo nên.
 - **Năng lượng:** không phải là năng lượng sinh lý mà là năng lượng tâm lý. Năng lượng tâm lý tồn tại ở mọi cá nhân. Ngoại lực không thể đè nén mãi cá nhân phát huy năng lượng; cho dù, ngoại lực có ngăn cản cũng sẽ nghĩ cách khắc phục trở ngại ấy mà phát huy năng lượng. Mức độ lớn nhỏ của năng lượng này biến đổi theo trạng thái tâm lý của cá nhân chứ không phải là cố định, không thay đổi.
 - **Nhu cầu:** Argyris giả định, năng lượng này tồn tại trong nhu cầu của cá nhân. Đây chủ yếu là nhu cầu tự mình thực hiện công việc. Khi nhu cầu của mỗi cá nhân trở dậy, trạng thái tâm lý căng thẳng; cá nhân sẽ phóng ra năng lượng, đồng thời sản sinh ra hành vi. Từ đó hình thành công thức “Nhu cầu → năng lượng → hành vi”. Nhu cầu của cá nhân tồn tại trong cá tính của từng người. Nhu cầu của cá nhân luôn có mối liên hệ với nhu cầu khác; đồng thời, tất cả nhu cầu của họ lại có mối liên hệ với mục tiêu của tổ chức. Còn hành vi của cá nhân sẽ kéo dài cho đến khi trạng thái tâm lý được giải tỏa do đạt được mục tiêu hoặc được giảm nhẹ nhờ một phương pháp.
 - **Năng lực:** Argyris cho rằng: “Năng lực là biểu hiện nhu cầu của con người, đồng thời làm cho nhu cầu được thỏa mãn. Năng lực của cá nhân khi được nhu cầu kích thích sẽ biểu hiện thông qua năng lực thích hợp”. Năng lực phân thành ba loại: Năng lực nhận thức; Năng lực hành vi; Năng lực cảm giác.

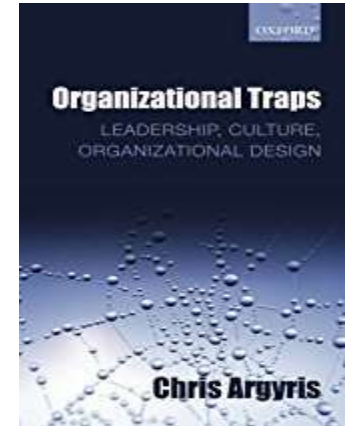
Ba loại năng lực này không tồn tại độc lập mà có mối liên hệ lẫn nhau. Như vậy, cá tính của một người được hình thành bởi ảnh hưởng của các bộ phận cấu thành. Cá tính của mỗi người khác nhau cũng là do mối liên hệ qua lại độc đáo của các bộ phận cấu thành. Thể thống nhất của cá tính độc đáo này gọi là “cá tính của tôi”. Ông nhấn mạnh, do cá tính của con người được xây dựng thông qua sự tiếp xúc xã hội với những người khác (cùng tác động lẫn nhau) chứ không phải tự mỗi người có được. Vì vậy, mỗi cá nhân đều phải xây dựng mối liên hệ thích hợp với hoàn cảnh xung quanh, đồng thời phải duy trì, bảo vệ sự cân bằng giữa hai bên. Điều này có nghĩa là, ông xem cá nhân là một hệ thống mở, có tác động qua lại với môi trường xung quanh.



GS. Chris Argyris



Hình 4.46: Tác phẩm của Chris Argyris



Hình 4.47: Tác phẩm của Chris Argyris

Theo Argyris, con người là một thể hữu cơ trong trạng thái phát triển. Do đó, mọi cá tính lành mạnh đều có khuynh hướng phát triển. Con người lành mạnh có khuynh hướng bên trong là phát triển cá tính của họ. Sự trưởng thành là bộ phận cấu thành của cá tính đã được mở rộng; đồng thời thống nhất với bộ phận vốn đã tồn tại của cá tính. Vì vậy, cùng với sự trưởng thành của cá tính con người, thế giới của cá nhân cũng được mở rộng. Đây là quá trình hình thành cái tôi, là quá trình tự mình thực hiện. Khuynh hướng trưởng thành của cá tính bao hàm nội dung về nhiều mặt. Giống như quá trình trưởng thành của một đứa bé, mỗi cá nhân ở vào vị trí trong quá trình đều đánh dấu trình độ thuần thực của cá tính; đồng thời cũng thể hiện mức độ tự thực hiện công việc. Quá trình chuyển biến từ chưa thuần thực đến thuần thực của mỗi cá nhân chủ yếu thực hiện ở bảy mặt khi bắt đầu từ thời kỳ trẻ nhỏ như sau:

- Hành vi của con người ở vào trạng thái bị động, những hành vi chủ động sẽ được thiết lập khi trưởng thành.
- Hành vi của con người ở vào trạng thái dựa dẫm vào người khác. Họ sẽ dần đạt được trạng thái tự chủ tương đối khi trưởng thành.
- Con người chỉ có một số phương thức hành vi. Phương thức hành vi của họ sẽ đa dạng, phức tạp khi trưởng thành.
- Con người chỉ có hứng thú ngẫu nhiên, đơn giản. Họ sẽ có hứng thú sâu sắc, mạnh mẽ khi trưởng thành.
- Quan niệm thời gian của con người chỉ bao gồm “hiện tại”. Do đó, họ chỉ nghĩ đến hành vi trong thời gian ngắn. Khi trưởng thành dần phát triển đến hành vi trong thời gian dài.
- Con người chỉ dựa dẫm vào người khác. Họ sẽ dần tạo lập được địa vị bình đẳng hoặc ưu việt trong gia đình và xã hội khi trưởng thành.
- Con người thiếu ý thức về mình. Họ sẽ dần có ý thức về mình, đồng thời có khả năng tự điều khiển khi trưởng thành.

Nhược điểm của tổ chức truyền thống và biện pháp khắc phục

Argyris cho rằng, sự phát triển cá tính của con người có lúc sẽ xung đột với yêu cầu của tổ chức. Những xung đột này nếu không được giải quyết thỏa đáng sẽ ảnh hưởng xấu đến sự trưởng thành của cá tính con người. Tình trạng này đương nhiên là không ai muốn xảy ra, song tính chất của tổ chức truyền thống thường dẫn đến xung đột với sự trưởng thành cá tính của con người, ngăn cản cá nhân tự mình thực hiện công việc. Từ đó khiến họ dừng lại ở trạng thái không thuận phục. Điều này chủ yếu thể hiện ở bốn mặt dưới đây:

- **Phân công theo tính chất chuyên môn của công việc:** Sự phân công, một mặt giúp nâng cao chất lượng, số lượng sản phẩm và hiệu quả tổ chức. Song mặt khác lại xem nhẹ sự khác biệt của năng lực cá nhân và khả năng phát triển. Trong lĩnh vực chuyên môn nhỏ hẹp chỉ đòi hỏi năng lực cá nhân có hạn. Vì vậy, tất nhiên sẽ hạn chế khả năng tự thực hiện và sự phát triển lâu dài cũng như làm cho năng lực tiềm tàng của cá nhân không được phát huy đầy đủ.
- **Thiết kế tổ chức theo cấp bậc quản trị:** Để tạo lập mối liên hệ hợp lý giữa các bộ phận có quan hệ phân công, tổ chức chính thức kiểu truyền thống phải thiết lập một số tầng nấc, hình thành cơ cấu quyền lực theo cấp bậc. Thông qua chế độ đẳng cấp về quyền lực đã được xác định để kiểm soát các hành vi theo từng cấp bậc, làm cho các cá nhân thành viên mất quyền điều khiển đối với môi trường làm việc. Do đó, cá nhân ở vào trạng thái ỷ lại, phục tùng, bị động. Điều này tất nhiên cản trở thỏa mãn nhu cầu tự chủ của các thành viên trong tổ chức.



Hình 4.48: Nhược điểm của tổ chức truyền thống

- **Chế độ thống nhất chỉ huy:** Tổ chức chính thức kiểu truyền thống hình thành cơ cấu quyền lực để nâng cao hiệu quả quản trị, đặt những đơn vị có cùng tính chất dưới sự chỉ huy của một người. Điều này, đối với cá nhân nghĩa là xây dựng mục tiêu và lựa chọn biện pháp đều phụ thuộc vào quyết định của NQT. Do đó, cá nhân khó lòng xây dựng được mục tiêu và các biện pháp thực hiện theo đòi hỏi nội tâm, làm cho sức mạnh của cá nhân khó phát huy đầy đủ và cảm thấy chán ghét, dẫn đến bất mãn đối với tổ chức, tạo ra xung đột giữa cá nhân và tổ chức.
- **Phạm vi quản trị:** Do sự bố trí công việc quá cứng nhắc, phạm vi cá nhân của tổ chức điều khiển quá nhỏ, làm cho triển vọng tương lai mà họ mong đợi bị thu hẹp. Do đó ảnh hưởng đến sự trưởng thành của cá tính. Nếu nghiêm khắc chấp hành nguyên tắc tổ chức quản trị kiểu truyền thống, nhân viên chỉ sống trong trạng thái phụ thuộc, bị động. Và lại, càng là nhân viên cấp dưới, họ càng phụ thuộc, bị động hơn. Do khả năng của cá nhân không được phát huy đầy đủ, làm cho nhu cầu tự mình thực hiện với yêu cầu của tổ chức nảy sinh mâu thuẫn và dẫn đến hậu quả tiêu cực.

Đứng trước tình hình trên, NQT áp dụng phương thức lãnh đạo chuyên chế mang tính mệnh lệnh hơn, áp dụng biện pháp giả vờ nhằm loại bỏ nguyên nhân tạo ra sự bất mãn của nhân viên. Argyris cho rằng, tổ chức truyền thống đã đè nén nhu cầu tự mình thực hiện của cá nhân, làm cho yêu cầu của tổ chức và cá nhân không thể đi đến sự thống nhất, gây cảm giác thất bại về tâm lý cho cá nhân. Do đó, không thể thúc đẩy sự trưởng thành của cá tính con người lành mạnh. Để thay đổi tình trạng

tiêu cực do phương thức quản trị truyền thống gây ra, để mỗi thành viên trong tổ chức có nhiều cơ hội thành công hơn về tâm lý, phát triển được năng lượng tâm lý của họ, cần hoàn thiện thiết kế tổ chức. Vì vậy, Argyris đưa ra ý kiến cần xây dựng hệ thống mục tiêu mang tính thách thức nhằm tăng thêm trách nhiệm cá nhân. Qua đó tạo cho họ khả năng tự chỉ huy và tự kiểm soát cao hơn, mở rộng phạm vi công việc, làm cho cá nhân có nhiều cơ hội phát huy đầy đủ khả năng; thực thi phương thức lãnh đạo có sự tham gia ý kiến của nhân viên, lấy họ làm trung tâm, làm giảm bớt được cảm giác phụ thuộc, phục tùng, thoát khỏi trạng thái tinh thần lãnh đạm và vô vị; có lợi khi thỏa mãn nhu cầu tự thực hiện của họ. Tóm lại, phải thông qua các phương thức để tạo ra được một tổ chức hoàn thiện. Do vậy thực hiện sự thống nhất giữa cá nhân và tổ chức, tức là một mặt thúc đẩy thỏa mãn nhu cầu của cá nhân; mặt khác lại thúc đẩy thực hiện mục tiêu của tổ chức. Song, quá trình thay đổi không chỉ là thay đổi thiết kế của tổ chức, mà còn là thay đổi hành vi của những con người cấu thành tổ chức. Do đó, để mở rộng năng lượng tâm lý của cá nhân mà chỉ dựa vào hoàn thiện thiết kế của tổ chức sẽ không đủ, mà còn phải thay đổi điều kiện của cá nhân, đòi hỏi những người tham gia tổ chức cũng phải phát triển toàn diện. Từ đó nâng cao được năng lực thực hiện mục tiêu mang tính thách thức, đảm nhận trách nhiệm lớn hơn vì mục tiêu đó. Điều này, có nghĩa là, cả hai bên tổ chức và cá nhân tham gia cần có sự thay đổi. Argyris phản đối giả thuyết truyền thống về cá tính con người và nhấn mạnh nhu cầu bậc cao của con người; đặc biệt là thỏa mãn nhu cầu tự mình thực hiện. Đối với sự phát triển cá tính, ông nhấn mạnh phát huy tính tự chủ và năng động của nhân viên, làm cho năng lực tiềm tàng của họ được phát huy đầy đủ, sử dụng hết nguồn lực con người. Trên cơ sở đó đưa ra những sách lược và phương pháp quản trị tương ứng. Vì vậy, giới nghiên cứu quản trị phương Tây thường gọi lý thuyết của ông là lý thuyết về nguồn nhân lực trong quản trị. Lý thuyết đó chứng tỏ tác dụng kích lệ nhu cầu bậc cao đối với nhân viên ngày càng lớn. Mặt khác, do mức độ phức tạp về kỹ thuật của quá trình sản xuất tư bản chủ nghĩa tăng lên nên phát huy tính chủ động và sáng tạo của con người trở nên quan trọng đối với quản trị DN [21].

2.2.5 Lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1908 – 1970)

Là một nhà tâm lý học người Mỹ. Ông là người đáng chú ý nhất với sự đề xuất về tháp nhu cầu. Ông được xem là cha đẻ của chủ nghĩa nhân văn trong tâm lý học. Maslow sinh ra ở Brooklyn, New York. Là con cả trong một gia đình người Do Thái có bảy anh em, nhập cư từ Nga. Bố mẹ ông không được ăn học nhưng họ khuyên Maslow nên học ngành Luật. Đầu tiên ông thực hiện lời hứa với bố mẹ bằng cách ghi tên vào trường City College of New York. Tuy nhiên, sau ba học kỳ ông chuyển sang học tại Cornell, sau đó ông quay trở lại trường CCNY. Ông cưới một người bà con là Bertha Maslow, ông chuyển đến Wisconsin và theo học tại University of Wisconsin. Tại đây ông đã nhận được học vị Tiến sĩ tâm lý học năm 1934. Trong khi học tại Wisconsin, ông đã học với Harry Maslow, người được biết đến với những thí nghiệm gây tranh cãi về hành vi và tập tính xã hội của khỉ. Một năm sau khi tốt nghiệp, Maslow trở lại New York và làm việc với E. L. Thorndike tại đại học Columbia. Maslow bắt đầu giảng dạy toàn thời gian tại Brooklyn College. Trong suốt thời gian này, ông gặp gỡ nhiều nhà tâm lý học hàng đầu Châu Âu bao gồm Alfred Adler và Erich Fromm. Năm 1951, Maslow trở thành Trưởng khoa tâm lý học tại Brandeis University, nơi mà ông bắt đầu với nghiên cứu lý thuyết. Ông đã gặp Kurt Goldstein, người đã giới thiệu về ý tưởng của sự tự nhận thức về nhu cầu. Ông về hưu tại California. Chết vì đau tim năm 1979, thọ 62 tuổi, sau nhiều năm sức khỏe kém [5].

Theo ông, hành vi con người phụ thuộc vào các động cơ bên trong. Động cơ này được hình thành từ những nhu cầu của con người. Maslow cho rằng hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu. Trong đó, nhu cầu của con người được sắp xếp theo một thứ tự ưu tiên từ thấp đến cao [2]. Theo tầm quan trọng, cấp bậc nhu cầu được sắp xếp thành năm bậc sau [1]:

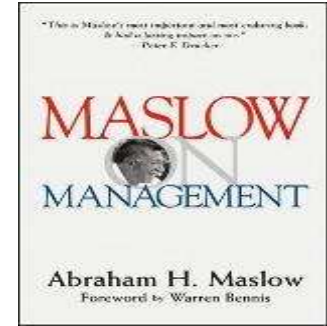
- **Nhu cầu sinh lý:** Là những nhu cầu cơ bản để duy trì bản thân trước cuộc sống (thức ăn, quần áo, nước uống, nhà ở, tồn tại - phát triển nòi giống và các nhu cầu của cơ thể khác). A.Maslow quan niệm khi nhu cầu này chưa được thỏa mãn đến mức độ cần thiết để duy trì cuộc sống dẫn đến nhu cầu khác không thúc đẩy được.



Abraham Maslow



Hình 4.49: Tháp nhu cầu



Hình 4.50: Tác phẩm của Maslow

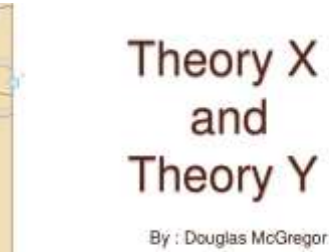
- **Nhu cầu an toàn:** Là những nhu cầu tránh sự nguy hiểm về thân thể và sự đe dọa mất việc, mất tài sản, không bị đe dọa về chuẩn mực, luật lệ...
- **Nhu cầu về liên kết và chấp nhận:** Do con người là thành viên của xã hội nên họ cần được những người khác chấp nhận. Con người luôn có nhu cầu yêu thương gắn bó. Cấp độ nhu cầu này cho thấy con người có nhu cầu giao tiếp để phát triển.
- **Nhu cầu được tôn trọng:** Khi con người bắt đầu thỏa mãn nhu cầu được chấp nhận là thành viên trong xã hội, họ có xu thế tự trọng và muốn được người khác tôn trọng. Nhu cầu loại này dẫn đến sự thỏa mãn như quyền lực, uy tín, địa vị và lòng tự tin. Đây là mong muốn của con người nhận được sự chú ý, quan tâm và tôn trọng từ những người xung quanh và mong muốn bản thân là một "mắt xích" không thể thiếu trong hệ thống phân công lao động xã hội. Con người thường mong muốn có địa vị cao được nhiều người tôn trọng và kính nể.
- **Nhu cầu tự thể hiện:** là nhu cầu cao nhất trong cách phân cấp của ông. Đó là sự mong muốn cao nhất mà một người đạt đến. Nghĩa là làm cho tiềm năng của một người đạt đến mức tối đa và hoàn thành được mục tiêu. Đây là khát vọng và nỗ lực để đạt được mong muốn. Con người tự nhận thấy bản thân cần thực hiện một công việc theo sở thích và chỉ khi công việc đó được thực hiện họ mới cảm thấy hài lòng.

Thuyết nhu cầu sắp xếp nhu cầu con người từ thấp lên cao. Những nhu cầu ở cấp cao hơn sẽ được thỏa mãn khi nhu cầu cấp thấp được đáp ứng. Theo lý thuyết này, trước tiên NQT phải quan tâm đến các nhu cầu vật chất, trên cơ sở đó nâng dần lên các nhu cầu bậc cao. Thuyết nhu cầu đạt đến đỉnh cao trong nhận dạng các nhu cầu tự nhiên của con người. Cho đến nay, chưa có thuyết nào thay thế tốt hơn thuyết này. Lý thuyết này được khẳng định và bổ sung thêm về nội dung. Vì lẽ, khi đời sống càng cao, nhu cầu càng nhiều; nhu cầu sinh ra động cơ và động cơ là ý lực làm thỏa mãn nhu cầu. Về động cơ và nhu cầu, theo Schiffman và cộng sự định nghĩa: "Động cơ là động lực nội tâm thúc đẩy cá thể hành động. Động lực đó sinh ra do một trạng thái căng thẳng không dễ chịu, là kết quả của một nhu cầu chưa được thỏa mãn". Từ những chi tiết trên, Maslow kết luận: "Con người là trung tâm của mọi vấn đề". Nghĩa là con người phải tự chọn cho mình một lối sống và phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về lối sống này. Đây là quan điểm của các nhà triết học hiện sinh. Điều này tương tự như Jean Paul Sartre đã khẳng định: "Con người là kết quả của mọi hành động mà nó tạo ra". Như thế, lý thuyết của Maslow cũng có phần tương tự như của Freud về bản năng "khát vọng sống" của nhân tính. Tuy nhiên, đây cũng chỉ là giải pháp "tạm thời" nhằm ôn hòa mọi khát vọng của con người [22].

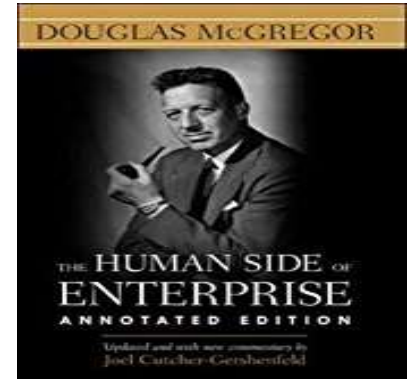
2.2.6 Lý thuyết X – Y của Douglas Mc Gregor (1909 – 1964)



Douglas Mc Gregor



Hình 4.51: Tác phẩm của Douglas Mc Gregor



Hình 4.52: Tác phẩm của Douglas Mc Gregor

Năm 1960, ông cho xuất bản cuốn “The Human Side of Enterprise” và nổi tiếng với lý thuyết “Cây gậy và củ cà rốt - Carrot and stick”. Douglas Mc Gregor, trong tác phẩm lừng danh “The Human Side of Enterprise” đã phân tích và tranh luận chống lại ý tưởng quá khích xem con người chỉ là một công cụ phục vụ cho hiệu quả kinh tế. Công ty W.L Gore & Associates thành lập năm 1960 đã dám thực hiện ý tưởng “dân chủ doanh nghiệp” của Ông. Mỗi nhân viên là cá nhân sáng tạo và đầy nghị lực, họ hoàn thành những công việc vĩ đại nếu có thời cơ. Cây gậy và củ cà rốt là một kiểu chính sách ngoại giao trong quan hệ quốc tế, thường được dùng bởi các nước lớn mạnh nhằm làm thay đổi hành vi của các nước nhỏ hơn. “Cây gậy” tượng trưng cho sự đe dọa trừng phạt, “củ cà rốt” tượng trưng cho quyền lợi hay phần thưởng. Lý thuyết này được rất nhiều NQT hiện đại nhắc nhở đến trong nhiều tác phẩm.

Lý thuyết X được Douglas Mc Gregor đưa ra vào những năm 1960. Đó là kết quả tổng hợp từ lý thuyết quản trị nhân lực được áp dụng trong các xí nghiệp ở phương Tây lúc bấy giờ. Lý thuyết X đưa ra giả thuyết có thiên hướng tiêu cực về con người như sau:

- Lười biếng là bản tính của con người bình thường, họ chỉ muốn làm việc ít.
- Họ thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm, cam chịu để người khác lãnh đạo.
- Con người đã tự xem mình là trung tâm, không quan tâm đến nhu cầu của tổ chức.
- Bản tính con người là chống lại sự đổi mới.
- Họ không được lãnh lợi, dễ bị kẻ khác lừa đảo và những kẻ có dã tâm đánh lừa.

Từ những giả thuyết về bản tính con người nói trên, lý thuyết X cũng cung cấp phương pháp quản trị truyền thống là: “Quản trị nghiêm khắc” dựa vào sự trừng phạt; “Quản trị ôn hòa” dựa vào sự khen thưởng; “Quản trị nghiêm khắc và công bằng” dựa vào cả sự trừng phạt và khen thưởng. Lý thuyết X cũng được khái quát theo ba điểm sau:

- NQT chịu trách nhiệm đối với tổ chức nhằm đạt được những mục tiêu đã đề ra.
- Đối với nhân viên cần chỉ huy, kiểm tra, điều chỉnh hành vi của họ để đáp ứng nhu cầu của tổ chức.
- Dùng biện pháp thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt để tránh biểu hiện hoặc chống đối của nhân viên đối với tổ chức.

Lý thuyết X mang thiên hướng tiêu cực về con người và là một lý thuyết máy móc. Theo lý thuyết này, NQT lúc bấy giờ chưa hiểu hết về các mức nhu cầu của con người nên chỉ hiểu đơn giản là nhân viên có nhu cầu về tiền hay chỉ nhìn phiến diện về họ nói riêng cũng như bản chất con người nói chung. Lý thuyết X này thường không tin tưởng vào bất kỳ ai. Họ chỉ tin vào hệ thống quy định của tổ chức và sức mạnh của kỷ luật. Họ thường cố quy trách nhiệm cho một cá nhân để kỷ luật hoặc khen thưởng. Tuy có hạn chế, nhưng không thể kết luận lý thuyết X là sai hoàn toàn vì những thiếu sót của lý thuyết này xuất phát từ thực tế lúc bấy giờ - đó là sự hiểu biết về quản trị còn đang trong quá trình hoàn chỉnh. Như vậy, nhìn ra thiếu sót của lý thuyết X lại là tiền đề để cho ra đời lý

thuyết quản trị tiến bộ hơn. Từ khi xuất hiện cho đến nay lý thuyết X vẫn có ý nghĩa và được ứng dụng nhiều nhất là trong các ngành sản xuất và dịch vụ. Lý thuyết X giúp NQT nhìn nhận lại bản thân để chỉnh sửa hành vi cho phù hợp và trở thành cơ sở khoa học đối với quản trị nguồn nhân lực kinh điển không thể bỏ qua để giảng dạy.

Lý thuyết Y là sự “sửa sai” hay tiến bộ hơn về lý thuyết quản trị nguồn nhân lực. Xuất phát từ nhìn nhận được nhược điểm, lý thuyết Y đã đưa ra giả thuyết tích cực hơn về bản chất con người, đó là:

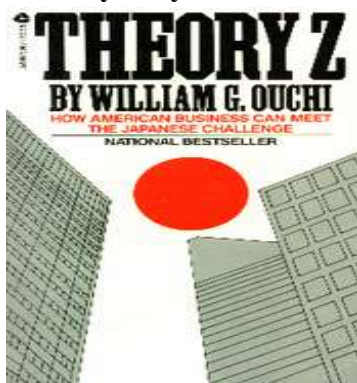
- Lười nhác không phải là bản tính bẩm sinh của con người nói chung. Lao động trí óc, lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là hiện tượng của con người.
- Điều khiển và đe dọa không phải là biện pháp duy nhất thúc đẩy con người thực hiện mục tiêu của tổ chức.
- Tài năng con người luôn tiềm ẩn cần được khơi gợi dậy những tiềm năng đó.
- Con người sẽ làm việc tốt hơn nếu đạt được sự thỏa mãn cá nhân.

Từ cách nhìn nhận về con người, lý thuyết Y đưa ra phương thức quản trị như sau:

- Thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân.
- Các biện pháp quản trị áp dụng đối với nhân viên phải có tác dụng mang lại "thu hoạch bên trong".
- Áp dụng những phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức.
- Khuyến khích tập thể nhân viên tự điều khiển khi thực hiện mục tiêu, làm cho nhân viên tự đánh giá thành tích của họ.
- NQT và nhân viên phải có ảnh hưởng lẫn nhau.

Nội dung của lý thuyết Y tích cực và tiến bộ hơn lý khi nhìn đúng bản chất con người. Họ không phải là cỗ máy, sự khích lệ nằm trong chính bản thân nhân viên. NQT cần cung cấp môi trường làm việc tốt, phải khéo léo kết hợp mục tiêu của cá nhân vào mục tiêu tổ chức. Tức là làm cho nhân viên hiểu rằng để thỏa mãn cần thực hiện tốt mục tiêu của tổ chức. NQT để cho nhân viên tự đặt ra mục tiêu, tự đánh giá thành tích công việc, khiến cho họ thực sự được tham gia vào hoạt động của tổ chức. Từ đó, họ có trách nhiệm và nhiệt tình hơn. Tuy có điểm tiến bộ, lý thuyết Y cũng có hạn chế. Đó là tuân theo lý thuyết Y dẫn đến sự buông lỏng hoặc trình độ của tổ chức chưa phù hợp để áp dụng lý thuyết này. Vì vậy, lý thuyết Y chỉ được phát huy tốt trong các tổ chức có trình độ phát triển cao và yêu cầu sự sáng tạo như các tập đoàn kinh tế lớn.

2.2.7 Lý thuyết Z của William Ouchi (1943)



Hình 4.53: Lý thuyết Z



William Ouchi

Lý thuyết Z được W. Ouchi đưa ra vào những năm 70 của thế kỷ XX. Lý thuyết này được xây dựng dựa trên thực tiễn và lý luận. Lý thuyết Z còn có một tên khác đó là “Quản trị kiểu Nhật” vì lý thuyết này là kết quả của việc nghiên cứu phương thức quản trị trong các DN Nhật Bản từ năm 1973 [27]. Sau này lý thuyết Z được phổ biến khắp thế giới vào thời kỳ bùng nổ kinh tế của các nước châu Á vào thập niên 1980.

Nếu như thuyết X có cách nhìn tiêu cực về nhân viên, thuyết Z lại chú trọng vào gia tăng sự trung thành của nhân viên với công ty bằng cách tạo sự an tâm, miễn nguyện; tôn trọng nhân viên cả trong và ngoài công việc. Cốt lõi của thuyết này là làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần của nhân viên. Từ đó, họ đạt được năng suất - chất lượng trong công việc. Xuất phát từ những nhận xét về nhân viên trên, thuyết Z có nội dung như sau:

- Thể chế quản trị phải đảm bảo cho cấp trên nắm bắt được tình hình của cấp dưới. Duy trì ra quyết định và nâng cao trách nhiệm tập thể bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên. Để nhân viên đưa ra những lời đề nghị rồi sau đó cấp trên mới quyết định.
- NQT cấp trung gian phải thực hiện được vai trò thống nhất tư tưởng, chính lý và hoàn thiện những ý kiến của cấp cơ sở, kịp thời báo cáo tình hình với cấp trên và đưa ra khuyến nghị.
- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên phát huy tính tích cực, khuyến khích họ đưa ra những phương án đề nghị.
- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên yên tâm và tăng thêm tinh thần trách nhiệm, cùng tổ chức chia sẻ vinh quang và khó khăn, gắn bó họ vào vận mệnh chung.
- NQT phải thường xuyên quan tâm đến tất cả vấn đề của nhân viên, kể cả gia đình họ. Từ đó tạo thành sự hòa hợp, thân ái, không cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới.
- Làm cho công việc hấp dẫn thu hút nhân viên vào công việc.
- Chú ý đào tạo và phát triển nhân viên.
- Đánh giá nhân viên phải toàn diện, rõ ràng, cân trọng và có biện pháp kiểm soát tế nhị, mềm dẻo, giữ thể diện cho nhân viên.

Lý thuyết Z khá hiện đại và xuất phát từ phương Tây nhưng dựa trên sự quản trị của Nhật Bản. Người Nhật và người phương Đông xem trọng sự trung thành và lòng tự trọng hay “cái tôi”. Họ xem trọng điều đó hơn là tiền bạc trong nhiều trường hợp. Người Nhật đã vận dụng vào phương pháp quản trị riêng. Bên cạnh đó, người phương Đông luôn cố gắng hướng đến sự hòa hợp của ba yếu tố đó là năng suất lao động, sự tin cậy và sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người. Đó là những điểm làm nên sự khác biệt cũng như thành công của lý thuyết Z [7].

2.2.8 Nhận xét về các lý thuyết tâm lý xã hội

Các lý thuyết này đã nhấn mạnh đến con người với tư cách là cá nhân trong tổ chức, điều mà lý thuyết quản trị cổ điển không đề cập đến. Lý thuyết này cho rằng năng suất lao động phụ thuộc nhiều vào yếu tố tâm lý và xã hội của công nhân. Bằng sự nhấn mạnh đến nhu cầu xã hội của con người, lý thuyết tâm lý xã hội đã:

- Bổ sung điểm quan trọng cho lý thuyết quản trị cổ điển là năng suất không chỉ thuần túy là vấn đề kỹ thuật.
- Lý thuyết tâm lý xã hội đã tác động đến cải tiến cách thức và phong cách quản trị khi nêu lên tầm quan trọng của quan hệ con người; ảnh hưởng của phong cách lãnh đạo, mối quan hệ giữa các đồng nghiệp và vai trò của tổ chức không chính thức đối với thái độ lao động và năng suất.
- Lý thuyết tâm lý xã hội đóng góp lớn vào sự nghiên cứu và thực hành quản trị. NQT hiểu rõ về động cơ hoạt động của con người, ảnh hưởng của tập thể đối với hành vi, mối quan hệ nhân sự trong công việc, cũng như ý nghĩa của lao động đối với con người. Những kiến thức đó giúp NQT quan tâm hơn trong đối xử với nhân viên, biết lựa chọn cách thức lãnh đạo thích hợp và quan tâm hơn đối với sử dụng quyền hành trong tổ chức.

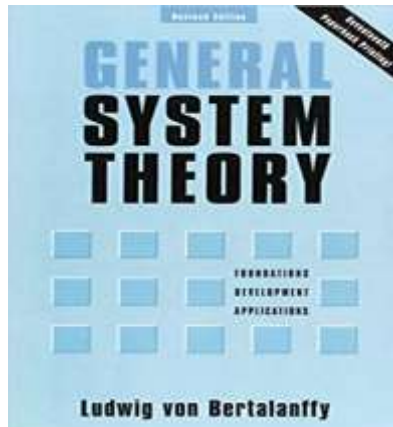
Tuy nhiên, cũng có nhiều ý kiến chỉ trích lý thuyết này như:

- Chú ý quá mức đến yếu tố tâm lý - xã hội của con người. Thực tế, khái niệm "con người xã hội" chỉ bổ sung chứ không thể thay thế cho khái niệm "con người thuần lý - kinh tế" được. Không phải lúc nào "con người thỏa mãn" cũng là nhân viên có năng suất cao. Theo James Stoner, trong những năm 1950 ở Mỹ, nhiều nỗ lực nhằm cải tiến điều kiện làm việc, tăng cường sự thỏa mãn tinh thần của công nhân đã không mang lại sự tăng năng suất như mong đợi. Môi trường xã hội của nơi làm việc chỉ là một trong nhiều yếu tố ảnh hưởng đến năng suất. Lương bổng và quyền lợi vật chất, cơ cấu tổ chức, sự rõ ràng trong công việc,... cũng có vai trò nhất định đối với năng suất của công nhân.

- Lý thuyết này đã xem xét hành vi của con người trong tổ chức với tư cách là phần tử của một hệ thống kín. Mọi tổ chức đều chịu tác động của nhiều yếu tố bên ngoài: chính trị, kinh tế, văn hóa, xã hội... với tư cách là hệ thống mở. Với hệ thống này, quan hệ con người trong tổ chức không hoàn toàn phụ thuộc vào quan hệ nội bộ giữa các thành viên của tổ chức mà chịu sự chi phối của nhiều yếu tố khác ở bên ngoài, không thuộc phạm vi kiểm soát của NQT.
- Mặc dầu vậy, không thể phủ nhận những đóng góp và ý nghĩa quan trọng của lý thuyết tâm lý xã hội. NQT phải biết cách sử dụng các nguồn tài nguyên nếu muốn đạt hiệu quả cao; trong đó, con người là nguồn tài nguyên khó sử dụng nhất [13].

2.3 Lý thuyết định lượng

Lý thuyết này gồm lý thuyết định lượng về quản trị (quantitative management theory), lý thuyết hệ thống (system theory), lý thuyết nghiên cứu tác nghiệp hay "vận trù học" (operation research) được xây dựng trên nhận thức cơ bản: "Quản trị là ra quyết định và quản trị hiệu quả gắn với các quyết định đúng đắn và chính xác". NQT cần có quan điểm hệ thống khi xem xét sự việc, thu thập và xử lý thông tin, sử dụng các mô hình toán học khi ra quyết định và kiểm tra, công thức hóa các giải pháp quản trị. Chiến tranh thế giới lần thứ hai đã đặt ra nhiều vấn đề mới. Mỗi sai lầm dù nhỏ đều đem lại thiệt hại lớn. Khi có nguy cơ không chịu đựng nổi những cuộc tấn công của Đức, người Anh đã thành lập một nhóm nghiên cứu tác nghiệp bao gồm các nhà toán học, vật lý và nhiều chuyên gia trong nhiều lĩnh vực khác để tìm cách chống lại sự tấn công của Đức. Nhóm nghiên cứu này đã đưa ra những mô hình toán nhằm đơn giản hóa các tình tiết tấn công, phản công. Qua đó giúp các nhà chỉ huy quân sự giảm bớt sai lầm về chiến thuật. Những mô hình đó, dựa trên các phương trình toán học, đã giúp giới quân sự Anh chống lại được các cuộc tấn công của Đức. Sau khi chiến tranh kết thúc, kỹ thuật nghiên cứu này được giới công nghiệp ở Mỹ quan tâm. Một vài cựu chiến binh Mỹ đã sử dụng kỹ thuật này tham gia vào quản trị công ty Ford và áp dụng các kỹ thuật tính toán để đưa ra quyết định.



Hình 4.54: Quản lý định lượng

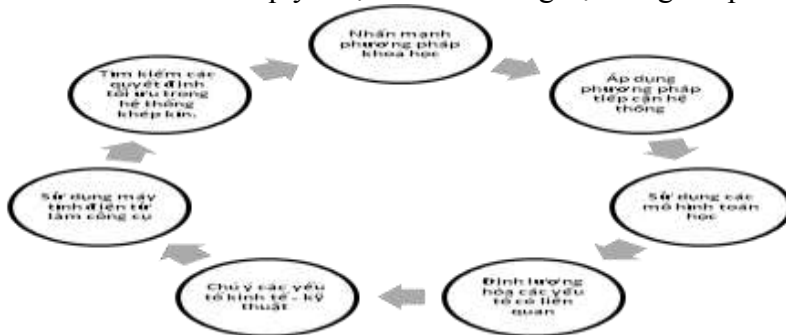
Hình 4.55: Lý thuyết hệ thống

Hình 4.56: Vận trù học

Từ những năm 1950, kỹ thuật định lượng được áp dụng khi nghiên cứu, nâng cao tính chính xác của các quyết định. Những tác giả tiêu biểu của lý thuyết này kể đến Robert McNamara và Charles 'Tex' Thornton. Kết quả từ những cố gắng này đã làm nảy sinh lý thuyết mới về quản trị ra đời. Lý thuyết quản trị này được xây dựng trên nhận thức cơ bản: "Quản trị là quyết định" và cần các quyết định phải đúng đắn. Do sự bùng nổ của cuộc cách mạng thông tin, xã hội loài người có những bước chuyển biến mang tính cách mạng mạnh mẽ trên từng nước và toàn cầu và kéo theo là thay đổi khi áp dụng kỹ thuật công nghệ cao vào quá trình lao động. Cùng với trào lưu này, lý thuyết định lượng với cơ sở áp dụng có hiệu quả thống kê và sự phát triển của mô hình toán kinh tế với sự trợ giúp của máy tính điện tử vào quá trình ra quyết định. Quan điểm của lý thuyết định lượng khác biệt rất xa so với quan điểm của hai nhóm lý thuyết trước đó. Lý thuyết quản trị cổ điển và tâm lý xã hội đều cho rằng hiệu quả trong quản trị tùy thuộc vào năng suất của nhân viên; lý thuyết định lượng lại cho rằng

tùy thuộc vào sự đúng đắn trong các quyết định của NQT. Lý thuyết này dựa trên suy đoán là tất cả vấn đề đều giải quyết được bằng các mô hình toán và có đặc tính sau:

- Nhấn mạnh phương pháp khoa học trong khi giải quyết vấn đề quản trị.
- Áp dụng phương pháp tiếp cận hệ thống để giải quyết các vấn đề: Hệ thống là tập hợp các bộ phận, các phần tử có mối liên hệ qua lại bên trong, tạo nên tính chất ưu việt hơn hẳn mà các phần tử riêng lẻ không có. Một hệ thống bao giờ cũng nằm trong một môi trường nhất định với các yếu tố cấu thành cơ bản: đầu vào, quá trình hoạt động và đầu ra. Trên thực tế mọi hệ thống đều là hệ thống mở với mức độ mở khác nhau; hệ thống càng mở - đường biên của hệ thống với môi trường càng linh hoạt. Mọi hệ thống đều có cơ chế phản hồi thông tin để điều chỉnh khi cần thiết. Lý thuyết hệ thống là phương pháp quan trọng trong quá trình nghiên cứu tự nhiên và xã hội được ứng dụng rộng rãi trong quản trị.
- Sử dụng các mô hình toán học, thống kê để giải quyết các bài toán trong quản trị:
 - Lý thuyết trò chơi áp dụng dự tính thời gian và giá cả.
 - Lý thuyết dự trữ áp dụng vào lĩnh vực quản trị dự trữ và tính toán khối lượng dự trữ kinh tế.
 - Lý thuyết xác suất áp dụng trong hầu hết các lĩnh vực.
 - Lý thuyết xếp hàng áp dụng vào lĩnh vực quản trị dự trữ, quản trị giao thông, hệ thống trực điện thoại lập biểu thời gian khám bệnh.
 - Lý thuyết chọn mẫu áp dụng vào kiểm tra chất lượng, quan sát hành vi người tiêu dùng và ưu tiên sản phẩm trong nghiên cứu tiếp thị.
 - Lý thuyết mô phỏng áp dụng đánh giá độ tin cậy của hệ thống, kế hoạch hóa lợi nhuận, quản trị nhu cầu nhân lực.
 - Lý thuyết thống kê áp dụng ước lượng các thông số trong mô hình xác suất.
 - ...
- Định lượng hóa các yếu tố liên quan và áp dụng toán học và xác suất thống kê.
- Chú ý các yếu tố kinh tế - kỹ thuật trong quản trị hơn là các yếu tố tâm lý xã hội.
- Sử dụng máy tính điện tử làm công cụ.
- Tìm kiếm các quyết định tối ưu trong hệ thống khép kín.



Hình 4.57: Các nguyên tắc quản trị theo lý thuyết định lượng

Herbert Alexander Simon

2.3.1 Lý thuyết của Herbert Alexander Simon (1916 - 2001)

là một giáo sư tiến sĩ giảng dạy ở nhiều trường đại học ở Mỹ trong những năm 50 thế kỷ XX. Từ 1961 đến 1965 là Chủ tịch Hội đồng khoa học xã hội Mỹ. Ông chuyên về khoa học máy tính và tâm lý học, từng nghiên cứu về khoa học định lượng trong kinh tế. Ông là một trong những người tiên phong trong hoạt động về “trí tuệ nhân tạo” (máy tính có khả năng “tư duy”). Tiếp đó, ông chuyển sang nghiên cứu về khoa học quản trị với hàng loạt công trình: Hành vi quản trị (1947), Quản trị công cộng (1950), Lý luận về quyết sách trong kinh tế học và khoa học hành vi (1959), Khoa học về nhân công (1969), Việc giải quyết những vấn đề về con người (1972), Các mô hình khám phá

(1977), Mô hình tư duy (1979), Các mô hình về quản trị có giới hạn (1982), Lẽ phải trong các công việc của con người (1983)... Với các cống hiến đó, ông đã được tặng giải thưởng Nobel về kinh tế năm 1978. Tư tưởng quản trị của Simon như sau:

- **Cốt lõi của quản trị là ra quyết định** (quyết sách). Quyết sách quản trị gồm hoạch định kế hoạch, lựa chọn phương án hành động, thiết lập cơ cấu tổ chức, phân định trách nhiệm và quyền hạn, so sánh tình hình thực tế với kế hoạch, lựa chọn phương pháp kiểm tra, quán xuyến các mặt kế hoạch, tổ chức và điều khiển đối với mọi cấp quản trị lẫn mọi mặt của quá trình quản trị. Quyết sách gần như đồng nghĩa với quản trị. Các quyết định quản trị được chia thành hai nhóm lớn: Quyết định giá trị bao quát liên quan đến mục tiêu cuối cùng; quyết định thực tế liên quan đến thực hiện mục tiêu (đánh giá thực tế). Sự phối hợp hai loại quyết định là trọng tâm của quản trị. Một quyết định quản trị chỉ được xem là có giá trị khi chứa đựng các yếu tố thực tế, khả thi. Đó là quyết định “hợp lý – khách quan” chứ không phải là quyết định “hợp lý – chủ quan” (tối ưu hoàn hảo).
- **Quyết sách được cấu thành qua bốn giai đoạn** có liên hệ với nhau: thu thập và phân tích thông tin kinh tế – xã hội; thiết kế các phương án hành động; lựa chọn một phương án khả thi; thẩm tra đánh giá phương án đã chọn để bổ sung hoàn thiện. Simon cho rằng, mọi hoạt động trong tổ chức chia ra hai loại ứng với hai loại quyết sách. Hoạt động đã diễn ra nhiều lần cần có quyết sách theo trình tự và hoạt động diễn ra lần đầu cần có quyết sách không theo trình tự. Cần cố gắng nâng cao mức độ trình tự hóa quyết sách để tăng cường hệ thống điều khiển có hiệu quả; đồng thời tăng cường hệ thống điều hòa, phối hợp của tổ chức. Quyết sách phi trình tự mang tính sáng tạo, không có tiền lệ song dựa vào tri thức và phương pháp sẵn có để xử lý; trong đó có sự vận dụng kinh nghiệm. Sự phân chia hai loại quyết sách chỉ mang tính tương đối.
- **Thông qua một hệ thống mục tiêu – phương tiện để thống nhất hoạt động.** Đó là sự kết hợp giữa người và máy (điện tử) để hoạch định quyết sách; khắc phục tình trạng thiếu tri thức và thông tin bằng nhiều kênh theo hai chiều. Lựa chọn phương thức tập quyền hay phân quyền khi ra quyết sách với trách nhiệm và quyền hạn rõ ràng. Nhờ tự động hóa quyết sách theo trình tự, việc xử lý các vấn đề có liên quan bằng phương thức tập quyền trở nên hợp lý, giảm bớt sự can thiệp của cấp trung gian đối với công việc của cấp cơ sở. Song, phương thức đó không thể sử dụng trong mọi tình huống; còn phải nghĩ đến yếu tố kích thích, làm cho quyết sách huy động được mọi người nỗ lực thực hiện. Hình thức tổ chức trong tương lai vẫn phải là hệ thống cấp bậc gồm ba cấp: cấp sản xuất và phân phối sản phẩm, cấp chi phối quá trình quyết sách theo trình tự, cấp kiểm soát quá trình hoạt động của cơ sở. Cần phân quyền ra quyết định, tạo ra “vùng chấp thuận hợp lý” đối với sự tự chủ của cấp dưới.

Nhìn chung, tư tưởng quản trị của Simon chịu ảnh hưởng sâu sắc tư duy phi logic của Chester I. Barnard về nhiều mặt; song đã có bước phát triển như đưa ra tiền đề của quyết sách. Xem quyền uy là một phương thức ảnh hưởng đến tổ chức, phân tích cụ thể vấn đề cân bằng tổ chức (trong các loại tổ chức kinh doanh, chính phủ và phi lợi nhuận). Điểm nổi bật trong tư tưởng quản trị của Simon là nhấn mạnh “quản trị là quyết sách” và đặt nền móng lý luận cho hoạch định quyết sách khoa học, xem sự tiếp cận hành vi ứng xử là chìa khóa giải quyết vấn đề quản trị hiện đại. Giới học thuật quản trị phương Tây cũng có ý kiến cho rằng, lý luận của Simon có một số hạn chế trong mô thức quyết sách phi trình tự khi muốn cân bằng với môi trường bên ngoài trong tính chiến lược của tổ chức... Những hạn chế đó sẽ được các thuyết quản trị khác trong lý thuyết hiện đại bổ sung và phát triển [31].

2.3.2 Nhận xét về lý thuyết định lượng

Các tác giả thuộc lý thuyết quản trị cổ điển khi phân tích những yếu tố biệt lập và khi tập hợp lại sẽ tìm thấy và hiểu được toàn cục. Tuy nhiên, điều đó chỉ đúng khi không có hoặc có rất ít sự tương tác giữa các yếu tố. Đồng thời mối liên hệ giữa các yếu tố có tính chất tuyến tính (có thể tái tạo toàn thể

bằng cách cộng các yếu tố tạo thành). Theo lý thuyết định lượng, hệ thống là phức hợp của các yếu tố: tạo thành một tổng thể; có mối quan hệ tương tác; tác động lẫn nhau để đạt mục tiêu.

DN là một hệ thống mở có liên hệ với môi trường và có mục đích tìm kiếm lợi nhuận. Hệ thống DN bao gồm nhiều phân hệ có mối quan hệ tương tác với nhau như công nghệ, nhân sự, tài chính, tổ chức, kiểm soát. Đối với DN, hệ thống yếu tố đầu vào như vật tư, nhân công và vốn. Quá trình biến đổi sẽ làm cho những yếu tố đầu vào trở thành sản phẩm hay dịch vụ. Sự thành công của hệ thống DN phụ thuộc khá nhiều vào mối quan hệ tác động qua lại với môi trường. Những sản phẩm/dịch vụ ở đầu ra được tiêu thụ và DN có được khoản thu nhập để bù đắp cho chi phí của các yếu tố đầu vào, nếu còn dư thừa để đầu tư cho phát triển và cải tiến đời sống nhân viên. Nếu không đủ bù đắp chi phí, DN sẽ gặp nhiều khó khăn và không tồn tại được. Đóng góp của lý thuyết định lượng là:

- Sự nổi dài của lý thuyết quản trị cổ điển (nhất là lý thuyết quản trị khoa học).
- Thâm nhập hầu hết trong mọi tổ chức hiện đại với những kỹ thuật phức tạp. Ngày nay, khoa học quản trị, quản trị tác nghiệp và hệ thống thông tin rất quan trọng đối với các tổ chức lớn. Các kỹ thuật của lý thuyết này đã đóng góp rất lớn nhằm nâng cao trình độ hoạch định và kiểm soát hoạt động.

Hạn chế của lý thuyết này là:

- Không chú trọng đến yếu tố con người trong tổ chức.
- Các khái niệm và kỹ thuật quản trị của lý thuyết này khó hiểu, cần có những chuyên gia giỏi nên phổ biến lý thuyết này còn rất hạn chế [30].

3. Kết luận chương 4

Lý thuyết quản trị là hệ thống những tư tưởng, quan niệm được đúc kết, giải thích về các hoạt động quản trị được áp dụng trong thế giới thực tại. Lý thuyết quản trị dựa vào thực tiễn khách quan và nghiên cứu có hệ thống qua các thời đại, nhất là từ thế kỷ XIX. Kết quả cung cấp một di sản quý báu về quản trị đồ sộ và phong phú mà các NQT ngày nay đang thừa hưởng. Năm ngàn năm TCN, người Sumerian (vùng Iraq hiện nay) đã hoàn thiện hệ thống phức tạp gồm nhiều quy trình thương mại với hệ thống cân đong. Người Ai Cập thành lập nhà nước 8000 năm TCN và những kim tự tháp là dấu tích về trình độ kế hoạch, tổ chức và kiểm soát các công trình phức tạp. Người Trung Hoa cũng có những định chế chính quyền chặt chẽ, thể hiện trình độ tổ chức cao. Ở Châu Âu, kỹ thuật và phương pháp quản trị bắt đầu được áp dụng trong sản xuất từ thế kỷ XVI, khi hoạt động thương mại bắt đầu phát triển mạnh. Trước đó, lý thuyết quản trị chưa phát triển trong kinh doanh vì công việc sản xuất kinh doanh chỉ giới hạn trong phạm vi gia đình. Đến thế kỷ XVIII, cuộc cách mạng công nghiệp đã chuyển sản xuất từ phạm vi gia đình sang nhà máy. Quy mô và độ phức tạp gia tăng khiến nghiên cứu quản trị bắt đầu trở nên cấp bách; song cũng chỉ tập trung vào kỹ thuật sản xuất. Đến thế kỷ XIX, mối quan tâm của người trực tiếp điều hành các cơ sở sản xuất và những nhà khoa học khiến hoạt động quản trị mới thật sự sôi nổi. Tuy vẫn tập trung nhiều vào khía cạnh kỹ thuật của sản xuất nhưng đồng thời cũng có chú ý đến khía cạnh lao động như Robert Owen đã tìm cách cải thiện điều kiện làm việc và điều kiện sống của công nhân. Xét về phương diện quản trị, Robert Owen đã đặt nền móng cho các công trình nghiên cứu quản trị nhất là các nghiên cứu về mối quan hệ giữa điều kiện lao động với kết quả của doanh nghiệp. Từ cuối thế kỷ XIX, nỗ lực nghiên cứu và đưa ra những lý thuyết quản trị đã được tiến hành áp dụng khắp nơi trên thế giới. Frederick W. Taylor vào đầu thế kỷ XX với lý thuyết quản trị khoa học đã là người đặt nền móng cho khoa học quản trị. Từ đó đến nay, các lý thuyết quản trị đã được phát triển nhanh chóng, góp phần tích cực cho sự phát triển kỳ diệu của xã hội loài người cho đến thế kỷ XXI [30]. Xét từng lý thuyết đều chứa đựng những đóng góp lớn cho sự phát triển của khoa học quản trị. Lý thuyết sau lại tiếp tục hoàn thiện những mặt thiếu sót cho các lý thuyết trước. Đây là điểm cuốn hút nhiều nhà khoa học mang hết tâm huyết vào nghiên cứu lĩnh vực đầy quyền rũ này. Kết quả tạo ra một thành quả đáng trân trọng được thể hiện qua cụm từ “Khu rừng lý thuyết quản trị” từ năm 1960. Hàng loạt trường học và số lượng NQT

được đào tạo bài bản đã chứng minh tính thực tiễn của môn khoa học này trong đó có phần đóng góp rất lớn của các lý thuyết quản trị vào thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ hai.

4. Tài liệu tham khảo chương 4

Tài liệu tiếng Anh

1. Dylis Robison (2005). *Management Theorists: Thinkers for the 21st century*. Retrieved 02/4/2016 from www.ucipfg.com/.../Introduction%20to%20Management/.../Thinkers%20for%20the%20...
2. Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. Retrieved 18/3/2011 from Motivation-and-Personality-A.H.Maslow_4.pdf;www.peyc.eu/wp-content/uploads/2016/.../Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf
3. Peter F. Drucker (1992). *Managing for the Future the 1990s and Beyond*, Newyork. Retrieved 17/8/2015 from <http://www.tieuchuanhoinhap.com/dao-tao-tu-van-quan-ly/thong-tin-quan-ly/743-anh-huong-xu-the-toan-cau-hoa-doi-voi-cac-doanh-nghiep.html>

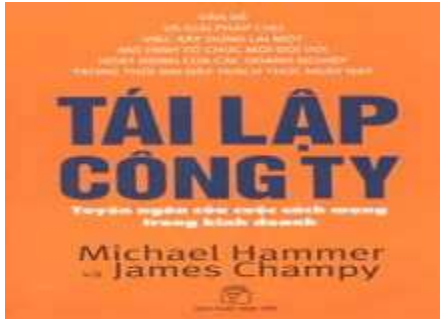
Tài liệu tiếng Việt

4. Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt nam (2015). *Robert Owen*; Truy xuất ngày 12/2/2015 từ <http://dangcongsan.vn/tu-lieu-van-kien/ho-so-su-kien/phong-trao-cong-san-cong-nhan-quoc-te/books-110120159024546/index-5101201585818467.html>
5. CML (n.d.). *Abraham Maslow và Tháp nhu cầu*; Truy xuất ngày 11/4/2014 từ <http://www.changemylife.vn/tin-tuc/1-tin-moi/221-abraham-maslow-va-thap-nhu-cau.html>
6. Công ty cổ phần Bến Thành Ô tô (n.d.); *Bến Thành Ford: Tìm hiểu từ A-Z ngài Henry Ford*; Truy xuất ngày 04/4/2016 từ <http://fordbenthanh.com.vn/ben-thanh-ford-tim-hieu-tu-a-z-ngai-henry-ford-n77.html>
7. Công ty Cổ phần xây dựng 3-2 (2016). *Lý thuyết Quản trị nhân lực phương Tây*; Truy xuất ngày 28/12/2016 từ <https://www.cic32.com.vn/Tin-Tuc/3-Hoc-thuyet-Quan-tri-nhan-luc-phuong-Tay.Detail.81.aspx>
8. Hà Văn Hội (n.d.). *Khái niệm và bản chất của quản trị*; Truy xuất ngày 04/6/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/8031-khai-niem-va-ban-chat-cua-quan-tri>
9. Hạo Nhiên (2013). *Thuyết quản trị theo khoa học của Frederick Winslow Taylor*; Truy xuất ngày 12/10/2015 từ <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/02/thuyet-quan-ly-theo-khoa-hoc/>
10. Hạo Nhiên (2013). *Lý thuyết quản lý tổ chức - Chester Irving Barnard*. Truy xuất ngày 20/9/2013 từ <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/01/thuyet-quan-ly-to-chuc/>
11. Hạo Nhiên (2013); *Thuyết quản trị hành chính của Henri Fayol*; Truy xuất ngày 10/9/2015 từ <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/02/thuyet-quan-ly-hanh-chinh/>
12. Hạo Nhiên (2013). *Trường phái quan hệ con người*; Truy xuất ngày 27/8/2013 từ <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/15/truong-phai-quan-he-con-nguoi/>
13. Hoàng Văn Hoan (2009). *Lý thuyết quản trị kinh doanh hiện đại*; Truy xuất ngày 03/7/2015 từ http://hoangvanhoan.blogspot.com/2009_08_01_archive.html
14. Lê Ngọc Hùng (2015). *Nguồn gốc sự giàu có của các dân tộc: Một số bài học từ Adam Smith trong lãnh đạo, quản trị xã hội hiện đại*, Tạp chí cộng sản; Truy xuất ngày 19/10/2015 từ <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/PrintStory.aspx?distribution=34143&print=true>
15. Marxist Internet Archive – Phần tiếng Việt (n.d.); *F. Engels - Tình cảnh giai cấp công nhân Anh*; Truy xuất từ ngày 14/8/2016 https://www.marxists.org/vietnamese/marx-engels/1845/tinh_canh_giai_cap_cong_nhan_anh/phan_3.htm
16. NQT (2013); *Thuyết quản trị của FAYOL*; Truy xuất ngày 05/07/2014 từ <http://quantri.vn/post/details/7893-thuyet-quan-ly-cua-fayol>

17. Nghiên cứu quốc tế (2013). *Tuyên ngôn của Adam Smith về cuộc cách mạng kinh tế năm 1776*, nghiencuuquoccte.net; Truy xuất ngày 20/3/2014 từ <http://nghiencuuquoccte.org/2013/07/02/adam-smith-economic-revolution-1776/>
18. ngocford.com (n.d.). *Henry Ford (1863-1947)*. Truy xuất ngày 15/11/2015 từ <http://ngocford.com/tu-van-xe/mua-xe-ford.html>
19. Nguyễn Thị Hồng Vân (n.d.). *Những quy luật cơ bản của phép biện chứng duy vật*; Truy xuất ngày 01/7/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/nhung-quy-luat-co-ban-cua-phep-bien-chung-duy-vat/18de6b82/de0b332a>
20. Phạm Quang Lê (n.d.). *Tổng quan về lý thuyết quản trị - Thuyết quản trị khoa học của F.W.Taylor*, Viện Quản trị và Phát triển năng lực Tổ chức – Liên hiệp các hội khoa học và kỹ thuật Việt Nam; Truy xuất ngày 15/7/2015 từ <http://domi.org.vn/tin-tuc-su-kien/tin-nghien-cuu/tong-quan-ve-ly-thuyet-quan-ly-thuyet-quan-ly-khoa-hoc-cua-fwaylor.2732.html>
21. T.Giang – SCDRC (2012), *Tinh hoa quản trị*, NXB Lao động Xã hội.
22. Thích Tâm Thiện (2010). *Tâm lý Phật Giáo - Ban Văn hóa Trung ương GHPGVN*; Truy xuất ngày 23/11/2012 từ <http://thuvienhoasen.org/a7405/phan-i-gioi-thieu-tong-quat>
23. Trần Thị Kim Phụng (2010). *Tiểu sử Henry Laurence Gantt*; Truy xuất ngày 07/10/2014 từ <http://hedieuhanh.forumvi.net/t2342-topic>
24. TMGCORP (n.d.). *Năm triết lý kinh doanh của Henry Ford*; Truy xuất ngày 18/12/2015 từ <http://www.tgm.vn/5-triet-ly-kinh-doanh-cua-henry-ford/#ixzz4P0C8UTsR>
25. Tống Xuân Thuần (2013). *Quản trị lao động khoa học một mảnh đất màu mỡ*, Diễn đàn học làm giàu; Truy xuất ngày 05/11/2015 từ <http://www.hoclamgiàu.vn/forum/contentdetail.aspx?id=75941&clubid=200&catid=94>
26. Trần Anh Tuấn, Đào Duy Huân (1994). *Quản trị học*, Trường Đại học Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM.
27. Viện kinh tế thế giới (1987). *Mô hình quản trị xí nghiệp Nhật Bản – Sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu – Thuyết Z*. Hà Nội.
28. Vietnam OER – Tài nguyên giáo dục Mở Việt nam (n.d.); *Lịch sử phát triển của kế toán trên thế giới*; Truy xuất ngày 28/3/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/lich-su-phat-trien-cua-ke-toan-tren-the-gioi/09530616>
29. Vietnam OER – Tài nguyên giáo dục Mở Việt nam (n.d.); *Khái quát chung về công ty*; Truy xuất ngày 02/8/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/khai-quat-chung-ve-cong-ty/3fe7d65b>
30. Vietnam OER – Tài nguyên giáo dục Mở Việt nam (n.d.); *Lịch sử phát triển các lý thuyết quản trị*; Truy xuất ngày 21/8/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/lich-su-phat-trien-va-cac-ly-thuyet-quan-tri/28562d8b/fdd3919c>
31. Vietschool.edu.vn (n.d.); *Các lý thuyết quản trị*; Truy xuất ngày 04/6/2015 từ <http://vietschool.edu.vn/cac-hoc-thuyet-quan-ly/>

Chương 5: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ ba (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ ba)

1. Lý thuyết “Tái lập công ty” của Michael Hammer & James Champy



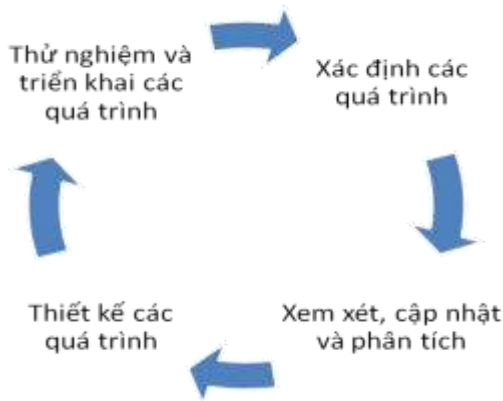
Hình 5.1: Michael Hammer & James Champy với tác phẩm “Tái lập công ty”

“Trong hơn hai trăm năm qua, người ta đã thành lập và xây dựng công ty dựa vào các phát minh tuyệt vời của Adam Smith về sự phân chia hoạt động công nghiệp thành các công đoạn đơn giản nhất. Trong thời đại kinh doanh hậu công nghiệp, các công ty được thành lập và xây dựng trên tư tưởng thống nhất những công đoạn đó vào một quá trình kinh doanh gắn bó với nhau ...”. Với cuốn sách này, chúng tôi tin đã đến lúc phải trút bỏ các nguyên lý cũ kỹ đó và thay vào những nguyên lý mới. Nếu không, các công ty Mỹ sẽ phải đóng cửa hoặc rút lui khỏi kinh doanh... Hiện nay có từ 75- 80% công ty áp dụng kỹ thuật tái lập. Năm 1994, Mỹ đã bỏ ra 7 tỷ USD cho chương trình này”.

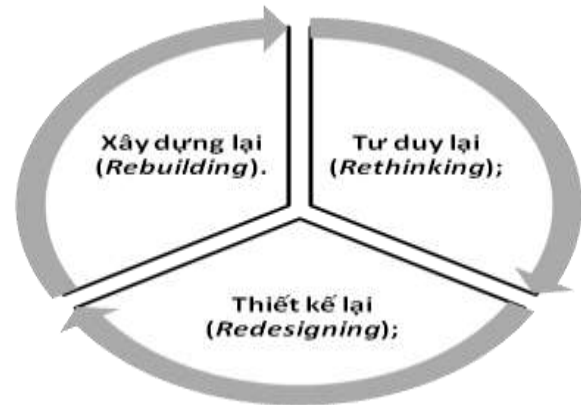
Làm thế nào để cho công ty không ngừng lớn mạnh, có sức cạnh tranh cao và dành được thắng lợi trong nền kinh tế thị trường? Đó là mối quan tâm thường xuyên của NQT. Kết quả là sự ra đời của hàng loạt các khái niệm, quan điểm, lý thuyết và kỹ thuật quản trị DN mới. Trong những năm gần đây xuất hiện một khái niệm và quan điểm mới về phương thức hoạt động và quản trị công ty hiện đại gọi là "Business Reengineering", tạm dịch là "tái lập kinh doanh" hoặc "tái lập DN". Người đi tiên phong trong lĩnh vực "Tái lập" này là hai nhà kinh tế Mỹ: Michael Hammar và James Champy. Họ là đồng tác giả cuốn sách nổi tiếng Tái lập công ty. Cuốn sách được xuất bản lần đầu năm 1993 và tái bản năm 1994 tại Mỹ. Sau khi xuất bản, cuốn sách được hoan nghênh nhiệt liệt, trước hết ở Mỹ rồi lan sang khắp nơi trên thế giới. 1,7 triệu cuốn đã được bán tại Mỹ, Nhật và châu Âu và là cuốn sách về quản trị bán chạy nhất từ trước đến nay. Đến nay, cuốn sách đã được dịch ra nhiều thứ tiếng trên thế giới. Cuốn sách trình bày quan điểm mới về quản trị công ty nhằm thích nghi với môi trường của thế giới đang bước sang thế kỷ XXI. Trên cơ sở đúc kết kinh nghiệm thực tế thành công cũng như thất bại của nhiều công ty tại Mỹ, tác giả đã khái quát hóa, rút ra nguyên tắc chung nhằm giúp các công ty đang làm ăn kém hiệu quả; hoặc đứng trước nguy cơ suy sụp tiến hành công cuộc tái lập. Đồng nghĩa tự lột xác, thay đổi tận gốc cách tổ chức kinh doanh cũ và làm lại từ đầu theo quan điểm mới nhằm khắc phục yếu kém, vươn lên dành vị trí dẫn đầu trong từng lĩnh vực hoạt động. Nhiều công ty sau khi áp dụng đã tăng hiệu quả rõ rệt, giảm chi phí hoạt động cũng như tăng lợi nhuận hàng tỷ USD. Từ Mỹ, khái niệm “tái lập” đã lan sang các nước châu Âu, châu Mỹ La tinh và châu Á. Hàng vạn NQT khắp nơi trên thế giới đã tham gia các lớp đào tạo và huấn luyện về kỹ thuật “tái lập”. Biện pháp quan trọng là các công ty phải tiếp cận với thông tin, nắm được tri thức mới về quản trị hiện đại [42].

1.1 Luận bàn về chọn giải pháp sống còn: Tái cấu trúc hoặc Tái lập

“Tái cấu trúc” (*Restructuring*) và “Tái lập” (*Re-engineering/Recreating*) được nhiều người hiểu là quá trình thực hiện thay đổi căn bản nhằm giúp DN hoạt động hiệu quả hơn. Đôi khi, những từ này được hiểu lẫn lộn và bản thân từng từ cũng có nhiều cách hiểu dẫn đến khi thực hiện đem lại kết quả khác nhau. Từ đó dấy lên những cuộc tranh luận bất tận giữa các chuyên gia.



Hình 5.2: Quy trình tái cấu trúc quá trình kinh doanh



Hình 5.3: Quy trình tái lập kinh doanh

“*Restructuring*” (thường được dịch là “tái cấu trúc”) là quá trình tổ chức (re-organize), sắp xếp lại nhằm tạo ra “trạng thái” tốt hơn cho DN để thực hiện mục tiêu đề ra. Mục tiêu chung của tái cấu trúc là đạt được một “thể trạng tốt hơn” để DN hoạt động hiệu quả dựa trên nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược sẵn có. Tuy vậy, trong nhiều trường hợp, tái cấu trúc chỉ nhằm đạt được sự “cải tiến vận hành” ở một mảng trong tổ chức. Một chương trình tái cấu trúc toàn diện bao trùm hầu hết các lĩnh vực như cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản trị, điều hành; các hoạt động và quá trình; các nguồn lực khác của DN. Tái cấu trúc được triển khai “cục bộ” tại một hay nhiều mảng của DN (tài chính, nhân sự, bán hàng, sản xuất...) nhằm nâng cao “thể trạng” của bộ phận đó. “*Re-engineering*” (được một số người dịch là “tái lập”) là quá trình thiết kế lại (*redesign*) tận gốc các quá trình (*processes*) trong DN; đặc biệt là các quá trình kinh doanh (*Business processes*) nhằm giúp tổ chức hoạt động hiệu quả hơn. Mục tiêu của “*re-engineering*” là tạo ra những quy trình được thiết kế lại, giúp DN hoạt động hiệu quả hơn. Tuy nhiên, khi nói đến khái niệm “*recreating*” (đây mới đúng nghĩa là “tái lập”), mọi việc trở thành khác đi. Một quá trình tái lập đúng nghĩa và trọn vẹn bao gồm ít nhất ba bước chính sau: Tư duy lại (*Rethinking*); Thiết kế lại (*Redesigning*); Xây dựng lại (*Rebuilding*).

- **Tư duy lại** là “suy gẫm” lại về môi trường, thị trường và DN. Môi trường DN đang tồn tại hoặc sẽ hướng đến bao gồm các yếu tố vĩ mô như chính trị, pháp lý, kinh tế, xã hội, công nghệ... Thị trường DN đang hoạt động, bao gồm dung lượng của thị trường, mức tăng trưởng, xu hướng tiêu dùng, phân khúc thị trường và thị trường mục tiêu, các tác lực ảnh hưởng, thương hiệu, hệ thống phân phối,... DN bao gồm cơ cấu tổ chức, HTQT, các nguồn lực, quá trình... “Tư duy lại” cần thu thập và phân tích rất kỹ thông tin của môi trường bên ngoài và bên trong để có giải pháp tốt nhất cho DN. Kết quả của “tư duy lại” là một trong các phương án sau:
 - Tiếp tục các bước tiếp theo, tức thiết kế lại, xây dựng lại;
 - Chuyển đổi ngành nghề, loại hình hoạt động;
 - Án binh bất động - tạm thời chưa làm gì;
 - Tái cấu trúc (*restructuring*);
 - Rút lui từng phần hay toàn bộ (*exit strategy*).
- **“Thiết kế lại”** là “vẽ” lại toàn bộ bức tranh tổng thể và chi tiết về DN, đi từ triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, chuẩn mực đạo đức, chuẩn mực hành vi, văn hóa DN, mục tiêu, định hướng chiến lược, chiến lược cho đến cơ cấu tổ chức, cơ chế quản trị điều hành, các hoạt động, quá trình, các nguồn lực.... “Thiết kế lại” cho ra đời một “bản vẽ kiến trúc” mới ưu việt hơn cho DN dựa trên cơ sở phân tích quá trình “tư duy lại”.
- **“Xây dựng lại”** là xây dựng DN theo đúng thiết kế mới đã lập. Đây là một quá trình lâu dài và gian khổ, đòi hỏi sự cam kết từ phía lãnh đạo cũng như sự nỗ lực và quyết tâm cao của toàn thể nhân viên. Kết quả của quá trình “xây dựng lại” phụ thuộc rất nhiều vào “vật liệu”,

“trang thiết bị” xây lắp, con người, “phương pháp thực hiện”... Vì vậy, nhiệm vụ này đòi hỏi phải có sự phối hợp đồng bộ giữa các phòng, ban, bộ phận và cần có những con người am hiểu cách thức xây dựng theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng.

Như vậy, “tái cấu trúc” là một phần của quá trình tái lập chủ yếu “nâng cao thể trạng”; đầu ra của tái lập là giải pháp tốt nhất bao gồm mục đích, con đường, phương tiện đúng dựa trên nền tảng hoàn toàn mới. Tương tự như “tái cấu trúc” một khách sạn chỉ là chỉnh trang, sơn sửa lại phòng ốc, bổ sung, thay các trang thiết bị, huấn luyện, đào tạo lại nhân viên hoặc thay đổi người, cải tiến cung cách phục vụ... để kinh doanh tốt hơn. Trong khi đó “tái lập” khách sạn dẫn đến chuyển đổi công năng (ví dụ thành cao ốc văn phòng, trung tâm dạy ngoại ngữ), hoặc chỉ đơn giản là bán nó đi để làm việc khác.

1.2 Những lý do dẫn đến tái cấu trúc thất bại

Có DN với doanh số cả ngàn tỉ đồng, quy mô nhân viên trên ngàn người suốt mấy năm qua đã “loay hoay” mãi với chuyện tái cấu trúc. DN đã không tiếc tiền thuê một công ty tư vấn khởi xướng và dẫn dắt quá trình tái cấu trúc. Họ bắt đầu bằng cách vẽ lại sơ đồ tổ chức, viết lại quy chế tổ chức hoạt động của các phòng/ban, viết các bản mô tả công việc; rồi soạn thảo các quy trình làm việc và hoàn thành một bộ tài liệu đồ sộ với đầy đủ các “hướng dẫn”, “quy trình”, “quy phạm”... được đóng thành tập dày. Bộ tài liệu đã được chuyển giao cho lãnh đạo DN trong một buổi lễ với sự tham gia của nhiều quản trị cấp cao và cấp trung. Tiếp theo đó, chủ DN cũng đã bỏ không ít tiền cho các công ty “săn đầu người” để chiêu dụ nhân tài nhằm thay thế, “nâng cấp” bộ máy nhân sự cho phù hợp với sơ đồ tổ chức, chức năng - nhiệm vụ và những bản mô tả công việc mới. Toàn bộ quá trình viết lách, soạn thảo, hiệu chỉnh, hoàn thiện và hướng dẫn sử dụng bộ tài liệu mất cả năm trời. Công việc tuyển dụng, tái bố trí, chuyển chuyển, thay thế người... cũng kéo dài suốt năm. Thế nhưng chỉ sau chưa đầy nửa năm, bộ tài liệu hầu như đã bị “xếp xó”, không mấy ai quan tâm sử dụng. Các “nhân tài” mới lần lượt ra đi, không hẹn ngày về. DN lại trở về với những con người, cách làm và thói quen cũ. Chủ DN đặt lại vấn đề và lại tìm kiếm nhà tư vấn khác. Nhiều DN cũng lâm vào hoàn cảnh tương tự khi thực hiện tái cấu trúc với lý do như sau:

- **Thứ nhất**, giao cho đơn vị tư vấn làm nhiệm vụ “khởi xướng” và “dẫn dắt” quá trình tái cấu trúc DN là một sai lầm. Tái cấu trúc là sứ mệnh của DN, phải do chính lãnh đạo cao nhất khởi xướng và dẫn dắt đến tận cùng. Điều này đồng thời cũng để khẳng định quyết tâm của lãnh đạo. Đơn vị tư vấn chỉ nên là người hướng dẫn cách làm, cách thực hiện và đóng vai trò cố vấn, phản biện để cùng DN tìm ra cách thức tốt nhất. Không ai hiểu DN bằng chính chủ và những người đang làm việc. Ngay cả việc soạn tài liệu cũng phải do người bên trong DN tự soạn thảo dưới sự hỗ trợ và hướng dẫn của chuyên gia tư vấn. Có như vậy, người viết mới xem đó là sản phẩm và đặt ra những luật lệ, quy trình tuân thủ chứ không phải do người khác viết và áp đặt.
- **Thứ hai**, tái cấu trúc không phải là quá trình chỉ có “vẽ” và “viết”. Kết quả của tái cấu trúc không chỉ là một bộ tài liệu đồ sộ được bàn giao trang trọng, hoành tráng là đủ. Những thứ được trình bày trên giấy có khi lại là điều rất xa lạ với thực tế vận hành của DN.
- **Thứ ba**, tái cấu trúc, với mục tiêu là “nâng cao thể trạng” của “hạ tầng cơ sở” DN, bắt buộc phải dựa trên nền tảng của “thượng tầng kiến trúc” hoàn hảo. Nếu “thượng tầng kiến trúc” có nhiều bất cập, sai sót; củng cố “hạ tầng cơ sở” chỉ càng làm cho DN thêm sa lầy. “Thượng tầng kiến trúc” bao gồm những “hạng mục” ở “tầng cao” của DN như triết lý kinh doanh, sứ mệnh, hoài bão, giá trị cốt lõi, chuẩn mực đạo đức, hành vi, văn hóa DN, mục tiêu, chiến lược công ty. Còn hạ tầng cơ sở là cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản trị, điều hành, quá trình, các nguồn lực... Cơ cấu và cơ chế là để phục vụ cho chiến lược. Nếu chiến lược sai, dù có cơ cấu, cơ chế và nguồn nhân lực tuyệt hảo, DN cũng sẽ rơi vào thất bại nhanh chóng. Bắt đầu bằng cách “vẽ lại” sơ đồ tổ chức như trường hợp kể trên chỉ là tiếp cận “phần ngọn” mà không nhìn thấy phần gốc là yếu tố quyết định.



Hình 5.4: Những lý do dẫn đến tái cấu trúc thất bại

Như vậy, quá trình tái cấu trúc thất bại trước hết là do cách hiểu, sau đó mới do cách làm. Vì thế, NQT cần tìm hiểu thật kỹ để nhận thức thật rõ bản chất của quá trình này trước khi “đặt trọn” sự nghiệp vào nhà tư vấn.

1.3 Để tái lập - tái cấu trúc thành công

Sự thất bại thường xảy ra ở các dự án tái cấu trúc đã buộc các chủ DN phải suy nghĩ lại toàn bộ tiến trình, cân nhắc mọi khía cạnh khi triển khai thực hiện. Sau quá trình “tư duy lại chính mình”, họ nhận ra là “lơ mơ” khi xác định nhu cầu đích thực, cần làm gì, phải làm gì, nên bắt đầu từ đâu... Muốn biết được DN đang có những vấn đề đích thực nào và đang cần gì, không cách nào hơn là phải có một cuộc “tổng kiểm tra” toàn diện và chuyên sâu để “định bệnh”. Từ đó mới đưa ra “liệu pháp điều trị” phù hợp. Những “triệu chứng” khiến chủ DN đặt vấn đề tái cấu trúc hay tái lập DN được chia thành bốn nhóm chính:

- “**Nhóm bề mặt**” bao gồm biểu hiện rất dễ thấy như doanh số giảm, thị phần thu hẹp, thất thoát tài sản, hoạt động trì trệ, mất lợi thế cạnh tranh, mất kiểm soát nhiều mặt...
- “**Nhóm cận mặt**” bao gồm biểu hiện liên quan trực tiếp đến kết quả kinh doanh như sự phối hợp kém giữa các bộ phận, chính sách kinh doanh không rõ ràng, chất lượng sản phẩm không ổn định, hoạt động tiếp thị, bán hàng kém hiệu quả; KH khiếu nại nhiều hoặc không có khiếu nại, nhưng cứ lần lượt bỏ đi; công nợ nhiều, tồn kho cao...
- “**Nhóm lớp giữa**” bao gồm biểu hiện không liên quan trực tiếp nhưng có ảnh hưởng gián tiếp đến kết quả kinh doanh như cán bộ, nhân viên (kể cả nhân viên văn phòng) làm việc không có mục tiêu rõ ràng; cấp quản trị bị cuốn vào giải quyết sự vụ, lật vật; quản trị cấp cao thụ động, nhân sự thay đổi liên tục hay “ổn định” theo kiểu chỉ toàn người cũ; cơ chế phân quyền kém, mọi việc đều do ông chủ quyết định...



Hình 5.5: Những “triệu chứng” biểu hiện cần tái cấu trúc

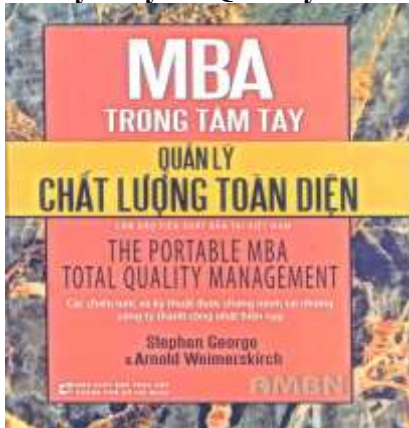
- **Thứ tư**, quá trình tái cấu trúc hay tái lập DN có bản chất giống như chữa bệnh cho một cơ thể có vấn đề. Không thể chữa dứt nếu như không biết được chính xác căn bệnh và nguyên nhân đích thực. Muốn biết chính xác cũng như nguyên nhân cần khám tỉ mỉ và làm các xét nghiệm, kiểm tra chuyên sâu. Không thể bắt tay ngay vào quá trình tái cấu trúc DN khi chưa tiến hành một cuộc khảo sát toàn diện và chuyên sâu. Cuộc khảo sát này không chỉ dừng lại ở “hạ tầng cơ sở”.
- **Cuối cùng**, tái cấu trúc hay tái lập, phải được bắt đầu bằng “tái lập chính mình” ở cấp lãnh đạo cao nhất của DN. Không có sự “tái lập chính mình”, người chủ không thể thay đổi được nhận thức và có được quyết tâm “xới” lên mọi góc ngách để tìm ra những loại “bệnh tật” từng được che giấu dưới nhiều hình thức. Đa phần, bệnh tật ấy có nguyên nhân sâu xa là từ NQT cao nhất và “chữa” được phụ thuộc vào chủ DN hơn là bác sĩ.

- “**Nhóm lớp sâu**” bao gồm những “triệu chứng” rất khó phát hiện vì chỉ nằm ở tầng cao, không thấy dính dáng mấy đến hoạt động sản xuất, kinh doanh hàng ngày. Đó là sự thiếu vắng các cuộc họp cấp cao bàn về quản trị chiến lược; DN không có triết lý kinh doanh, không xây dựng và truyền đạt sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, văn hóa DN; chủ DN không quan tâm đến mục tiêu dài hạn và định hướng phát triển lâu dài mà chỉ nhìn vào những mục tiêu ngắn hạn; các hoạt động của DN chủ yếu đi theo kiểu làm ăn “chộp giựt”, “đánh nhanh, rút gọn”; chỉ có chiến thuật, tác nghiệp mà không hề có chiến lược...

Khi tiến hành khảo sát, các chuyên gia sẽ phân tích kỹ nhóm triệu chứng này để tìm ra nguyên nhân đích thực gây bệnh. Nếu nguyên nhân nằm ở “hạ tầng cơ sở”, thuốc chữa là tái cấu trúc; còn nếu nguyên nhân nằm ở “thượng tầng kiến trúc”, hoặc đồng thời cả hai, thuốc chữa phải là quá trình tái lập. Tuy vậy, vấn đề không chỉ dừng ở xác định đúng bệnh tật và tìm ra đúng thuốc chữa. Cùng là một loại bệnh, nhưng thể trạng bệnh nhân khác nhau, “áp dụng đại trà” sẽ không mang lại kết quả, thậm chí, có khi còn dẫn đến tai biến. “Bác sĩ” tư vấn cần nghiên cứu thật kỹ “thể trạng”, “lịch sử bệnh tật”, quá trình “uống thuốc”, “phản ứng với các loại thuốc”, đặc biệt là nguy cơ “lờn thuốc”... của DN để có giải pháp phối hợp nhiều loại “thuốc” cùng lúc hoặc sử dụng đúng “liều lượng”. Nguy cơ “bỏ thuốc” giữa chừng của DN cũng thường rất cao. Nhiều DN đã được định bệnh đúng và sẵn sàng dành ngân sách cho các liệu pháp điều trị bài bản. Thế nhưng, khi gặp phải liều thuốc đắng, hoặc có lúc buộc phải phẫu thuật cắt bỏ một phần của cơ thể, “bệnh nhân” đã không chịu được cảm giác đau đớn, khó chịu, nên tìm cách “trốn viện” hoặc bỏ thuốc giữa chừng.

Công cuộc tái lập, tái cấu trúc nào cũng có vị đắng vì ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh trước mắt. Đó là chưa kể cuộc “đại phẫu” lớn luôn đụng chạm đến quyền lợi của nhiều người, có khi đụng chạm cả quyền lực, quyền lợi, vị thế tối cao của chủ DN. Và thế là, hoặc chính chủ DN quyết định bỏ cuộc giữa chừng, hoặc những kẻ bị đụng chạm quyền lợi khác tìm cách phá bĩnh. Các DN thực hiện quá trình tái lập hay tái cấu trúc thành công là những DN chấp nhận đau đớn để uống thuốc và phẫu thuật. Sự đau đớn nhiều khi còn diễn ra trong cả quá trình khám và định bệnh. Có những căn bệnh mà khi nói lên, bản thân chủ DN cũng hay né tránh, không muốn nghe. Các nhà tư vấn thường gọi đó là “bệnh của ông chủ, bà chủ”, “bệnh của triều đại gia đình”... Chính vì vậy, chính chủ DN phải là người chịu “tư duy lại” để nhận thức đúng, chịu “uống thuốc” và kiên trì với quá trình “điều trị”. Người bác sĩ giỏi với y đức cao có ảnh hưởng quyết định sự thành công của quá trình chữa bệnh. Trong trường hợp này, tài năng và đạo đức nghề nghiệp của nhà tư vấn mang yếu tố quyết định. Lời khuyên cho DN không gì hơn là hãy “*chọn mặt, gửi vàng*”...[24]

2. Lý thuyết “Quản lý chất lượng toàn diện” của Stephan George & Arnold Weimerskich



Hình 5.6:
Tác phẩm minh chứng

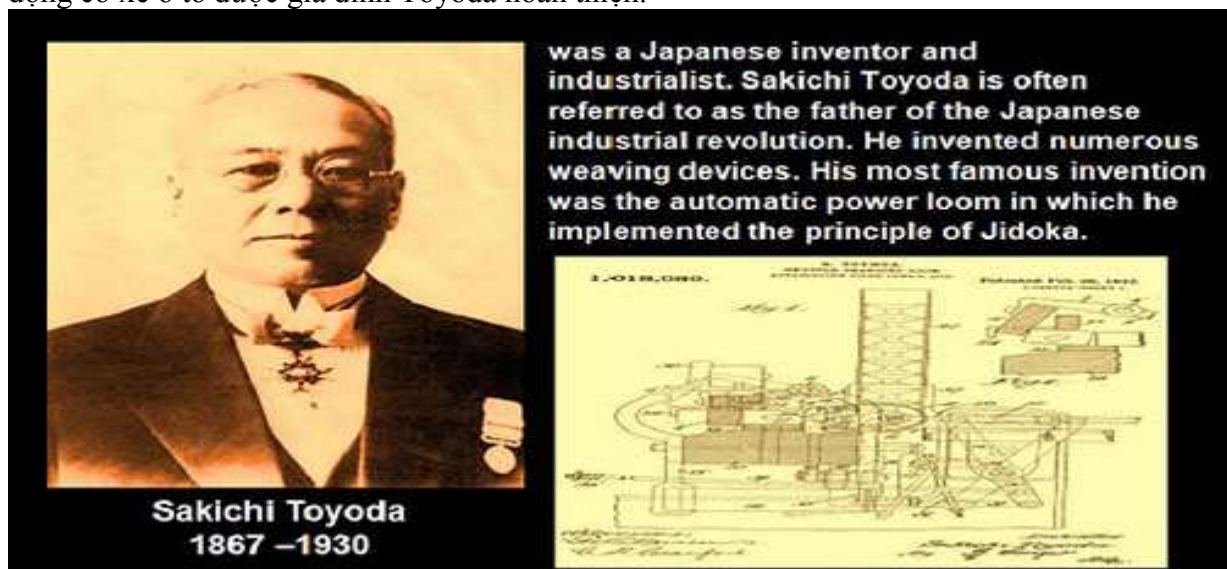
Hệ thống đánh giá tài chính đã trở thành một thứ ngôn ngữ quen thuộc giúp đánh giá và so sánh hoạt động của DN. Nhưng nó chỉ là một phần trong hoạt động của DN, thậm chí không phải phần quan trọng nhất. Quản trị phải tạo ra và đưa đến KH lợi ích cao nhất chứ không phải là cực đại hóa cổ phiếu, lợi nhuận. Khách hàng đều đã quen với nhu cầu với chất lượng tốt tương ứng chi phí thấp trong thời gian ngắn hơn. Khách hàng cũng đã quen với điều khoản phụ của DN là lợi nhuận hợp lý. Từ mong đợi đó khiến cho DN yếu hơn bởi tốc độ phát triển quá nhanh trong khi sự mong đợi quá lớn. Khách hàng đang bị kéo theo quá nhiều hướng trong khi chỉ đủ khả năng phản ứng lại thời điểm biết lường trước và lên kế hoạch. Đến khi sắp tan rã lại theo đuổi các mô hình hợp nhất - những ví dụ về các công ty biết mọi việc mình làm phù hợp với sự thích thú của KH và lợi ích công ty sẽ ra sao.

Lý thuyết này, một lần nữa, cùng với chuyên gia hàng đầu về đánh giá chất lượng, cựu Chủ tịch hội đồng Giải thưởng Malcolm Baldrige về đánh giá các đội làm việc mang đến mô hình quản trị chất lượng toàn diện dựa trên các tiêu chuẩn của Giải thưởng Malcolm Baldrige bao trùm mọi khía cạnh của DN. Được rút ra từ những thực tiễn tốt nhất của 51 công ty (Trong đó 23 công ty đạt Giải thưởng Malcolm Baldrige) thực thi xuất sắc đã khiến chúng trở thành mô hình mẫu, chuẩn mực về quản trị chất lượng. Lý thuyết này mang đến:

- Các thực tiễn và ứng dụng quản trị chất lượng toàn diện tốt nhất từ công ty quy mô khác nhau, các tập đoàn cùng những gì có liên quan.
- Các thực tiễn quản trị chất lượng toàn diện từ những cửa hàng bán lẻ, công ty dịch vụ, nhà sản xuất,...
- Hàng trăm ví dụ trong thế giới thực, các quy trình được kiểm định và những kỹ thuật được đổi mới.
- Các phương pháp được chứng minh làm gia tăng lợi nhuận, truyền cảm hứng cho nhân viên và thỏa mãn KH [15].

3. Lý thuyết “Sự quản trị hoàn hảo” Sakichi Toyoda (1867 – 1930)

Ông tổ của Tập đoàn Toyota, một người thợ mộc tài hoa của xứ sở hoa anh đào. Sakichi Toyoda được biết đến trước hết bởi ông là một trong những người phát minh ra chiếc máy dệt hiện đại đầu tiên cho Nhật Bản. Không chỉ là con người sáng tạo phát minh, Sakichi Toyoda cũng đã có trong mình những tố chất kinh doanh nhất định. Năm 1891, ông đã đăng ký bản quyền cho máy dệt của mình. Từ đó, Sakichi Toyoda trở thành ông chủ chuyên sản xuất máy dệt để bán. Trong một lần sang Mỹ để tìm hiểu thông tin cho dự án máy dệt tự động mà ông đang nghiên cứu, Sakichi Toyoda nhận thấy ô tô đã xuất hiện ở Mỹ khá nhiều mà Nhật Bản chưa có. Rồi đến khi có thông tin Nhà nước Nhật Bản phải nhập một lúc 800 xe ô tô của hãng Ford, một lần nữa lòng tự ái dân tộc của Sakichi Toyoda lại nổi lên. Sau khi về nước, ông chia sẻ suy nghĩ đó với người con trai Kichiro Toyoda. Ông đồng ý dành rất nhiều tiền để con trai thành lập một trung tâm nghiên cứu về ô tô do chính ông điều hành. Với quyết tâm và sự cần mẫn hiếm có, đúng phẩm chất đặc thù của người Nhật Bản, cha con Toyoda vừa duy trì sản xuất máy dệt vừa âm thầm chuẩn bị cho dây chuyền sản xuất ô tô đầu tiên của Nhật Bản. Bắt đầu năm 1930, lần lượt từng dây chuyền sản xuất vỏ xe, gầm xe rồi động cơ xe ô tô được gia đình Toyoda hoàn thiện.



Hình 5.7: Sakichi Toyoda - Người thợ mộc tài hoa

Năm 1936, sau khi tiếp quản công ty Sakichi Toyoda, người con trai Kichiro đã đặt ra tên Toyota bằng cách thay chữ “d” bằng chữ “t” trong tên gọi Toyoda. Tên “Toyota” phát âm không rõ như Toyoda, nhưng thích hợp hơn đối với tâm lý quảng cáo. Hơn nữa, chữ Toyota chỉ có 8 nét so với 10

nét của Toyota. Theo quan niệm truyền thống của người Nhật, con số 8 mang lại sự may mắn và tượng trưng cho sự lớn mạnh không ngừng, trong khi đó số 10 là một số tròn trĩnh, không còn chỗ cho sự phát triển [35]. Tháng 4/1937, Toyota chính thức được đăng ký bản quyền thương mại. Kể từ đó, thương hiệu Toyota trở thành biểu tượng, niềm tự hào của mỗi người dân Nhật Bản.

Sakichi Toyoda tổ chức cuộc thi sáng tác biểu tượng cho công ty mới với tiêu chí phải dễ hiểu, gọi tả được đó là công ty trong nước và chứa đựng âm tiết Nhật Bản. Trong số 27000 mẫu biểu tượng được gửi về, có một biểu tượng mang tên “Toyota” với hình tròn bao quanh. Hiện nay, logo của Toyota bao gồm 3 hình eclipse lồng vào nhau (tượng trưng cho 3 trái tim) mang ý nghĩa: thể hiện sự quan tâm đối với KH, tượng trưng cho chất lượng sản phẩm và nỗ lực phát triển khoa học công nghệ không ngừng.



Sau những năm chiến tranh thế giới II, đất nước Nhật Bản hoang tàn và đổ nát. May mắn thay, nhà máy của Toyota tại tỉnh Aichi không bị bom nghiền nát. Điều đó giúp Toyota bắt đầu quá trình hồi phục bằng sản xuất chiếc ô tô thương mại đầu tiên mang tên Model SA. Trong 5 năm đã có 215 chiếc SA Toyopet được sản xuất. Mẫu SD, một phiên bản cho xe taxi, đạt được nhiều thành công hơn khi có 194 chiếc được sản xuất trong 2 năm. Mẫu SF Toyopet là chiếc ô tô thật sự phổ biến đầu tiên của Toyota với động cơ được cải tiến và có thêm phiên bản cho xe taxi. Mẫu RH với động cơ 48 mã lực được ra đời ngay sau đó. Ngoài mẫu xe này, Toyota còn bắt đầu sản xuất mẫu xe tải cho dân thường với tên gọi Land Cruiser. Năm 1955, Toyota bắt đầu sản xuất chiếc xe sang trọng đầu tiên. Khởi đầu cho quá trình vươn ra thế giới của Toyota bắt đầu từ năm 1958, hãng đã xuất khẩu chiếc Land Cruiser và Toyopet sang thị trường Mỹ. Tuy nhiên, lợi nhuận thu về lại không mấy khả quan. Năm 1959, Toyota mở nhà máy tại Brazil. Đây là nhà máy đầu tiên của hãng ngoài lãnh thổ Nhật Bản. Đặt dấu mốc quan trọng nhất trong lịch sử của hãng tại thị trường Mỹ là chiếc Crown phiên bản wagon và sedan. Sau đó, Toyota xuất sang Mỹ nhiều mẫu xe thể thao, xe hạng trung và dòng xe bán tải (pickup truck). Cho dù kiểu dáng không bắt mắt bằng mẫu xe Mỹ nhưng chất lượng và độ an toàn đã dần chinh phục người tiêu dùng Mỹ, nơi có nền công nghiệp xe hơi lâu đời và phát triển nhất thế giới. Nhờ khoa học công nghệ phát triển, cùng với đó là xu hướng sử dụng xe hơi ngày càng tinh tế và tiết kiệm nhiên liệu, các kỹ sư của Toyota đã không ngừng nghiên cứu để ra đời những “đời con” tinh thần có giá trị nhất. Trong đó phải kể đến chiếc xe danh giá hiện nay như Toyota Camry, Innova đang làm mưa làm gió tại thị trường Việt Nam. Hiện nay, Toyota Hybrid Crown đang trở thành đối trọng của nhiều đối thủ khác [34]. Theo Bloomberg, trong năm 2012, Toyota dẫn đầu về doanh số trong ngành công nghiệp ô tô. Hiện nay, Chủ tịch Akio Toyoda, sinh năm 1956, người điều hành Toyota là cháu nội nhà sáng lập tập đoàn. Toyota thành công nhờ kiên trì dựa vào 14 nguyên tắc định hướng đến sự quản trị hoàn hảo như sau:

Nguyên tắc 1: Quyết định phải dựa trên triết lý dài hạn, ngay cả khi phải tiêu tốn cho những mục tiêu tài chính ngắn hạn. Thông điệp của Toyota: “Hãy làm điều tốt cho công ty, nhân viên, KH hay xã hội nói chung”. Triết lý dài hạn này là nhiệm vụ của công ty đã liên tục tìm tòi để cung cấp cho KH, nhân viên, cổ đông chất lượng và dịch vụ tốt nhất. Mục tiêu dài hạn nên thay thế các quyết định hay mục tiêu ngắn hạn. Phát triển, làm việc, tăng trưởng và hướng công ty theo mục tiêu chung có ý nghĩa hơn là kiếm tiền. Nhiệm vụ cao cả là nền tảng của tất cả nguyên tắc khác. Toyota đi theo hướng làm hài lòng KH. Họ tin KH hài lòng sẽ quay lại và đem đến nhiều công việc hơn. Điều này tạo ra giá trị cho KH, xã hội và nền kinh tế. Yếu tố tạo nên thành công của Toyota là sống với triết lý tín nhiệm lẫn nhau và tinh thần “tự chúng ta làm”. Điều này được minh họa rõ nhất khi họ tham gia vào ngành công nghiệp ô tô hạng sang. Họ không mua lại công ty đã sản xuất ô tô hạng sang. Thay vào đó, họ tạo ra bộ phận xe hơi hạng sang riêng dòng Lexus, từ đồng tập nham để học hỏi và hiểu được bản chất của xe hơi hạng sang.

Nguyên tắc 2: Tạo dòng xử lý liên tục để giải quyết các vấn đề. Hệ thống sản xuất hàng loạt được nhiều nhà sản xuất sử dụng đã tạo nên sự dư thừa với khối lượng lớn dẫn đến hàng hóa tồn kho không được dùng và chiếm diện tích của các nhà máy. Hệ thống sản xuất tiết kiệm của Toyota đã thiết kế lại quy trình làm việc sao cho dòng di chuyển nguyên vật liệu và thông tin nhanh hơn. Để tối ưu sự di chuyển nguyên vật liệu, Toyota giảm độ lớn của một đợt sản xuất và các đơn vị công việc được nhóm theo sản phẩm hơn là quy trình. Dòng xử lý liên tục kết nối quy trình và con người với nhau để khi có vấn đề xuất hiện sẽ được giải quyết ngay. Lợi ích của dòng xử lý liên tục (nguyên khối) là xây dựng chất lượng, tạo nên độ linh động thật sự, năng suất cao hơn, cải tiến an toàn lao động, nâng cao tinh thần làm việc, giảm chi phí hàng tồn kho, giải phóng mặt bằng.

Nguyên tắc 3: Sử dụng “hệ thống kéo” để tránh sản xuất thừa. Hệ thống kéo xoay quanh ý tưởng cung cấp thêm hàng hóa dựa trên nhu cầu hàng ngày của KH hơn là cố định theo một lịch trình hoặc hệ thống. Hệ thống này được gọi là hệ thống linh hoạt theo nhu cầu của KH. Just in time” (JIT) cung cấp cho KH (nội bộ và/hoặc bên ngoài) những gì họ muốn lúc nào và số lượng mà họ cần. Nguyên liệu được cung cấp thêm tùy vào sự tiêu thụ, giảm thiểu công việc trong quy trình và sự sắp xếp hàng hóa tồn kho. Từng chuyên chỉ phải dự trữ một khối lượng nhỏ cho mỗi sản phẩm và thường xuyên bổ sung dựa trên những gì mà KH thật sự lấy đi. Ý tưởng này khác với các lý thuyết về quản trị như:

- Thuyết nhu cầu của Maslow thỏa mãn các nhu cầu ở cấp thấp hơn và khích lệ nhân viên lên cấp bậc cao hơn là tự thể hiện mình. Phương pháp của Toyota là trả lương cao, đảm bảo việc làm, điều kiện làm việc an toàn thỏa mãn các nhu cầu của nhân viên. Văn hóa cải tiến liên tục của Toyota tích cực hỗ trợ cho sự phát triển về hướng tự thể hiện mình.
- Thuyết hai yếu tố của Herzberg loại bỏ “những người bất mãn”. Toyota thiết kế công việc để tạo ra những người thỏa mãn là nền tảng của sự phát triển chương trình nghiên cứu về lao động 5S, quản trị về tầm nhìn và các chính sách nhân sự về các tiêu chuẩn vệ sinh. Cải tiến liên tục, luân chuyển công việc và khích lệ hành động như những người thỏa mãn.
- Thuyết quản trị khoa học của Taylor thiết kế công việc chuẩn hóa và lựa chọn khoa học cũng như đào tạo và khen thưởng thành tích theo kết quả làm việc. Toyota làm theo các nguyên tắc quản trị có khoa học của Taylor ở mức độ nhóm hơn là cá nhân.
- Thuyết thay đổi hành vi củng cố thêm cho dòng chảy liên tục của Toyota sẽ tạo nên thời gian lãnh đạo ngắn vì có phản hồi nhanh hơn. Các vấn đề được chú ý nhanh hơn và NQT có mặt thường trực để cho thấy sự ủng hộ của họ.
- Thuyết thiết lập mục tiêu cần thiết, đo lường và có khả năng đạt được. Toyota đã đặt ra các mục tiêu thông qua Hoshin Kanri (phát triển các chính sách).

Nguyên tắc 4: Cân bằng khối lượng công việc (Heijunka): Hệ thống làm theo đơn hàng cứng nhắc tạo nên nhiều hàng tồn kho, chi phí chung, chất lượng sản phẩm và dịch vụ nghèo nàn và che dấu các vấn đề. Để loại bỏ được nhược điểm này, Toyota đã đưa ra ý đồ cân bằng kế hoạch sản xuất. Cân bằng mức sản xuất theo khối lượng và hỗn hợp sản phẩm được biết như Heijunka. Cần tính chính xác tổng khối lượng đơn hàng trong một khoảng thời gian và cân bằng với đầu ra. Kết quả là sản xuất cùng một khối lượng cho mỗi ngày. Lợi ích của kế hoạch cân bằng bao gồm linh hoạt làm theo những gì KH muốn và khi nào họ cần, giảm thiểu rủi ro của hàng hóa không bán được, cân đối giữa lao động và hàng hóa.

Nguyên tắc 5: Xây dựng văn hóa giải quyết vấn đề, đạt được chất lượng tốt ngay lần đầu. Chất lượng phục vụ KH là động lực của mọi công ty. Chất lượng được thể hiện ở quy trình sản xuất. Xây dựng thiết bị cảnh báo sớm trên dây chuyền hoặc thiết bị ngăn không cho sự cố xảy ra làm ngừng hoạt động hệ thống. Điều này giúp giảm chi phí và hoạt động hiệu quả hơn là kiểm tra và sửa chữa các sự cố sau khi xảy ra. Thiết lập hệ thống hỗ trợ để nhanh chóng khắc phục sự cố và tạo ra các tiêu chuẩn. Phát triển nguyên tắc của công ty là ngừng hoặc trì hoãn công việc khi có sự cố xảy ra và đạt chất lượng tốt để gia tăng năng suất, lợi nhuận trong dài hạn.

1	• Quyết định phải dựa trên triết lý dài hạn, ngay cả khi phải tiêu tốn cho những mục tiêu tài chính ngắn hạn
2	• Tạo dòng xử lý liên tục để giải quyết các vấn đề
3	• Nguyên tắc 3: Sử dụng “hệ thống kéo” để tránh sản xuất thừa
4	• Cân bằng khối lượng công việc (Heijunka)
5	• Xây dựng văn hóa giải quyết vấn đề, đạt được chất lượng tốt ngay lần đầu
6	• Chuẩn hóa các công việc là nền tảng cho cải tiến liên tục và trao quyền cho nhân viên
7	• Sử dụng phần điều khiển có hiển thị để không có lỗi nào bị che dấu
8	• Chỉ sử dụng công nghệ đã được kiểm tra kỹ càng và tin cậy để phục vụ con người lẫn quy trình
9	• Bổ nhiệm NQT hiểu rõ hoàn toàn công việc, toàn tâm với triết lý của công ty và huấn luyện cho nhân viên
10	• Phát triển những con người tài ba đi theo triết lý của công ty
11	• Đánh giá cao hoạt động mở rộng mạng lưới đối tác và nhà cung cấp bên ngoài bằng cách đưa ra những thử thách và giúp họ cải tiến
12	• Tự mình đi và xem xét để hiểu rõ hoàn toàn vấn đề (Genchi Genbutsu)
13	• Ra quyết định chậm sau khi cân nhắc mọi khả năng và có sự đồng tâm; khi thực hiện cần tiến hành nhanh chóng
14	• Trở thành một tổ chức học hỏi thông qua sự suy nghĩ không ngừng (Hansei) và cải tiến liên tục (Kaizen).

Hình 5.8: 14 nguyên tắc “Sự quản trị hoàn hảo” của Toyota

Nguyên tắc 6: Chuẩn hóa các công việc là nền tảng cho cải tiến liên tục và trao quyền cho nhân viên. Chuẩn hóa các công việc là nền tảng cho cải tiến liên tục, đổi mới, tăng trưởng và chất lượng. Không đề cao bất kỳ quy trình nào cho đến khi chúng được chuẩn hóa. Chất lượng cũng được bảo đảm thông qua các quy trình chuẩn hóa để đảm bảo sự nhất quán trong quy trình tạo sản phẩm. Khi thực hiện chuẩn hóa cần cân đối giữa hoạt động cung cấp cho nhân viên với tinh thần cho họ tự do sáng tạo và đổi mới là rất quan trọng. Các tiêu chuẩn cần rõ ràng để đưa ra những hướng dẫn hữu ích, tổng quát và cho phép thay đổi.

Nguyên tắc 7: Sử dụng phần điều khiển có hiển thị để không có lỗi nào bị che dấu. 5S được áp dụng nhằm loại bỏ sự lãng phí như chỉ giữ lại những gì cần; duy trì sự ngăn nắp; vệ sinh là hình thức kiểm tra để phát hiện ra các hư hỏng hoặc tình trạng bất thường ảnh hưởng đến chất lượng; chuẩn hóa hoặc đưa ra các điều lệ, phát triển hệ thống và các quy trình để duy trì, giám sát quy định; giữ gìn nơi làm việc ổn định như một quá trình thực hiện cải tiến liên tục.

Nguyên tắc 8: Chỉ sử dụng công nghệ đã được kiểm tra kỹ càng và tin cậy để phục vụ con người lẫn quy trình. Đưa vào công nghệ mới phải hỗ trợ con người, quy trình và giá trị mới. Giới thiệu công nghệ mới sau khi đã được kiểm tra và chứng minh với các bên quan tâm của công ty. Trước khi chấp nhận một công nghệ mới, Toyota phải phân tích ảnh hưởng đối với các quy trình đang tồn tại. Nếu thấy công nghệ mới làm tăng thêm giá trị cho hệ thống cũ. Công ty phân tích tiếp xem có xung đột với triết lý của công ty và các nguyên lý hoạt động hay không. Nếu vi phạm bất kỳ nguyên tắc nào, Toyota sẽ loại bỏ ngay công nghệ mới đó. Hoạt động giới thiệu công nghệ mới

được làm thông qua một quá trình đồng tâm, phân tích và lên kế hoạch cho tất cả nhân viên và chủ đầu tư có liên quan. Một quy trình chặt chẽ cho kết quả triển khai công nghệ mới mà không có sự kháng cự của nhân viên hoặc đồ vờ quy trình.

Nguyên tắc 9: Bổ nhiệm NQT hiểu rõ hoàn toàn công việc, toàn tâm với triết lý của công ty và huấn luyện cho nhân viên. Bổ nhiệm NQT từ trong hơn là thuê mướn từ bên ngoài. Toyota không bao giờ “cướp” chủ tịch hoặc CEO từ các công ty khác. Thay vào đó, họ tìm kiếm NQT chủ chốt trong công ty tại các bộ phận bán hàng, phát triển sản phẩm, sản xuất và thiết kế. Triết lý của công ty trong quá trình thăng chức và có được NQT từ cấp trung đến cấp cao xuất phát từ niềm tin trút bỏ được sự thay đổi thất thường ở cấp điều hành. Thay đổi văn hóa khi có NQT mới đến, mang theo sự lộn xộn ở các cấp, nhân viên phải hiệu chỉnh theo các điều lệ mới. Điều này không phát triển năng lực thật sự hoặc lòng trung thành của nhân viên. Toyota tin NQT phải sống và hiểu văn hóa này mỗi ngày. Họ cũng mong đợi NQT có trách nhiệm đào tạo cấp dưới cũng sống và hiểu “con đường thành công của Toyota”.

Nguyên tắc 10: Phát triển những con người tài ba đi theo triết lý của công ty. Sử dụng và hiểu rõ thuyết động viên. Toyota sử dụng các thuyết động viên khác nhau để khích lệ và truyền cảm hứng cho nhân viên để hoàn thành xuất sắc mọi công việc được giao.

Nguyên tắc 11: Đánh giá cao hoạt động mở rộng mạng lưới đối tác và nhà cung cấp bên ngoài bằng cách đưa ra những thử thách và giúp họ cải tiến. Đối xử với đối tác và nhà cung cấp bên ngoài như một phần mở rộng công việc kinh doanh của công ty. Toyota duy trì nguyên tắc hiệp hội. Công ty xem các nhà cung cấp như các đối tác làm ăn. Toyota không chỉ thử thách nhân viên để có được kết quả xuất sắc và sự tiến bộ; họ cũng thử thách các nhà cung cấp bên ngoài. Hoạt động phát triển nhà cung cấp được thực hiện với các chỉ tiêu và thử thách gắt gao. Các nhà cung cấp bên ngoài muốn làm việc vì sẽ trở nên tốt hơn và gia tăng sự tín nhiệm giữa các đơn vị cung cấp cũng như các KH khác. Toyota luôn xem xét nhà cung cấp bên ngoài mới với một sự thận trọng và đặt hàng rất ít. Tuy nhiên, một khi họ đã có được lòng tin của Toyota và chứng minh cho thấy sự thành thật khi cam kết tuân theo các tiêu chuẩn về chi phí, chất lượng và giao hàng. Toyota sẽ chấp nhận họ và hướng dẫn theo cách của công ty. Mỗi quan hệ với các nhà cung cấp và các hiệp hội thường là dài hạn và hiếm khi có sự thay đổi nhà cung cấp trừ khi mắc phải sai lầm tệ hại.

Nguyên tắc 12: Tự mình đi và xem xét để hiểu rõ hoàn toàn vấn đề (Genchi Genbutsu). Nghĩ và phát biểu dựa trên thông tin và dữ liệu đã được tự kiểm chứng. Mọi người phải chịu trách nhiệm về báo cáo và thông tin cung cấp cho người khác. Giải quyết vấn đề và cải tiến quy trình bằng cách đi đến tận nơi, tự xem xét và xác nhận thông tin, dữ liệu. Không phải tự suy xét về những gì đã nghe hoặc người khác nói rất quan trọng.

Nguyên tắc 13: Ra quyết định chậm sau khi cân nhắc mọi khả năng và có sự đồng tâm; khi thực hiện cần tiến hành nhanh chóng. Quá trình lấy ý kiến của mọi người giúp tìm ra nhiều giải pháp và quá trình thực hiện quyết định sẽ nhanh chóng hơn. Đối với Toyota, cách thức để ra quyết định cũng quan trọng như chất lượng của quyết định. Không nên vội vàng ra quyết định nếu chưa xem xét mọi yếu tố, các khả năng khác và tham khảo ý kiến của những người chịu ảnh hưởng bởi kết quả của quyết định đó. Khi đã có được giải pháp nên thực hiện nhanh nhưng với sự cẩn trọng. Tham khảo ý kiến giúp sự chấp nhận giải pháp dễ dàng và quá trình thực hiện được suôn sẻ hơn. Năm yếu tố được xem xét khi ra quyết định là:

- Tìm hiểu những gì thật sự đang xảy ra.
- Hiểu các nguyên nhân của vấn đề và tự hỏi tại sao 5 lần.
- Tính đến những giải pháp thay thế và chi tiết hóa giải pháp được lựa chọn.
- Xây dựng sự đồng thuận của nhân viên, nhà cung cấp.
- Sử dụng kênh thông tin hiệu quả để truyền đạt từ bước 1 đến 4.

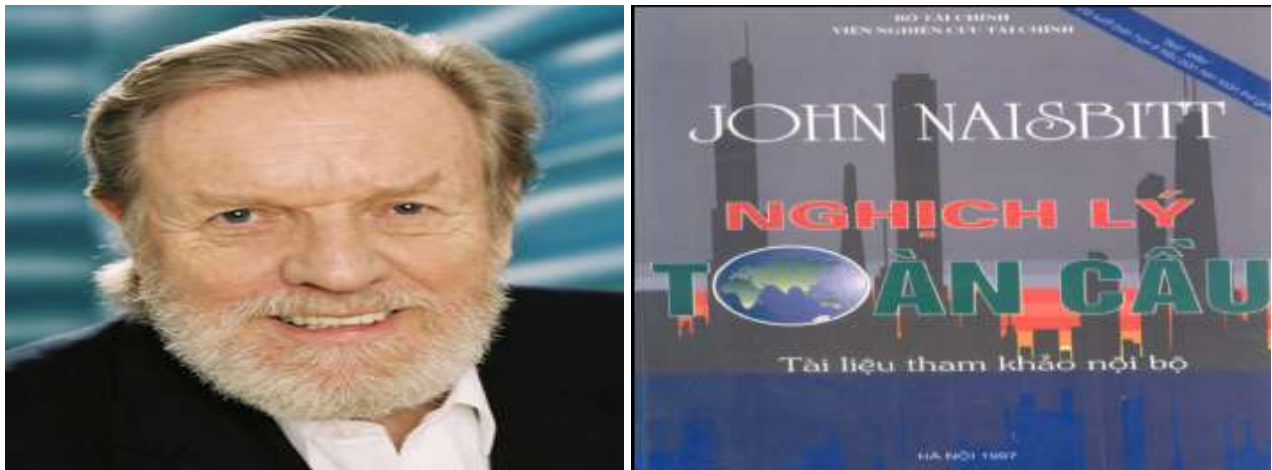
Nguyên tắc 14: Trở thành một tổ chức học hỏi thông qua sự suy nghĩ không ngừng (Hansei) và cải tiến liên tục (Kaizen). Thiết lập quy trình có sự giám sát và cải tiến liên tục. Một khi thiết lập được quy trình ổn định và chuẩn hóa cần sử dụng các công cụ cải tiến liên tục để tìm ra nguyên nhân

sâu xa của những sự việc kém hiệu quả. Tạo ra quy trình mà yêu cầu tối thiểu không hàng tồn kho. Điều này giúp phát hiện và sửa chữa các nguồn tài nguyên và thời gian thừa. Bảo vệ chất xám bằng cách phát triển đội ngũ nhân viên ổn định, học hỏi liên tục. Đào tạo nhân viên trở thành NQT và làm việc hiệu quả. Chuẩn hóa quy trình tốt nhất cho mỗi dự án và NQT mới [37].

4. Lý thuyết “Nghịch lý toàn cầu” của John Naisbitt

Cuộc sống luôn thay đổi và xu thế đang hình thành trong thế giới đang chìm lẫn vào những sự kiện hỗn độn. Trong vòng 15 năm qua, John Naisbitt đã nghiên cứu, phân tích và dự báo nghiêm túc và hoàn chỉnh những xu thế đó. Ông cho rằng để có hiểu biết cần thiết về tương lai của thế giới và sắp xếp lại sự kiện cần có trong tay một công cụ hiệu quả - một nghịch lý. Ông viết: “Có rất nhiều nghịch lý trong thế giới luôn đổi thay này” [7].

- Thế giới càng hợp nhất về mặt kinh tế, các phần tử của nó sẽ nhiều lên, nhỏ hơn và càng quan trọng hơn. Nền kinh tế toàn cầu đang tăng trưởng trong khi độ lớn của từng phần tử lại đang thu hẹp.
- Thế giới mới sẽ là sự đan quện giữa cạnh tranh và liên kết như giữa âm và dương. Cạnh tranh và liên kết luôn tìm kiếm sự cân bằng và thay đổi. Kết quả cuối cùng của vòng tuần hoàn bất tận này là một thế giới mới. Thế giới mà ngày hôm nay vẫn chưa hình dung nổi.
- Khẩu hiệu thời đại mới: “Suy nghĩ mang tính địa phương, hành động mang tính toàn cầu”.
- Điện tử sẽ trở thành tiền và ngôn ngữ của tương lai. Cuộc cách mạng thông tin đang sói mòn những sức mạnh cũ, đồng thời đang tạo ra điều mới.
- Các doanh nhân, cá nhân trở thành phần tử quan trọng nhất trong thế kỷ XXI. Chúng ta đang chuyển từ quan niệm quy mô lớn và hiệu quả hơn sang quan niệm lớn hơn nghĩa là quan liêu, công kênh và kém hiệu quả hơn. Trong nền kinh tế toàn cầu, sự thống trị của các tập đoàn đa quốc gia sẽ không còn phù hợp nữa.



Hình 5.9: John Naisbitt với lý thuyết “Nghịch lý toàn cầu”

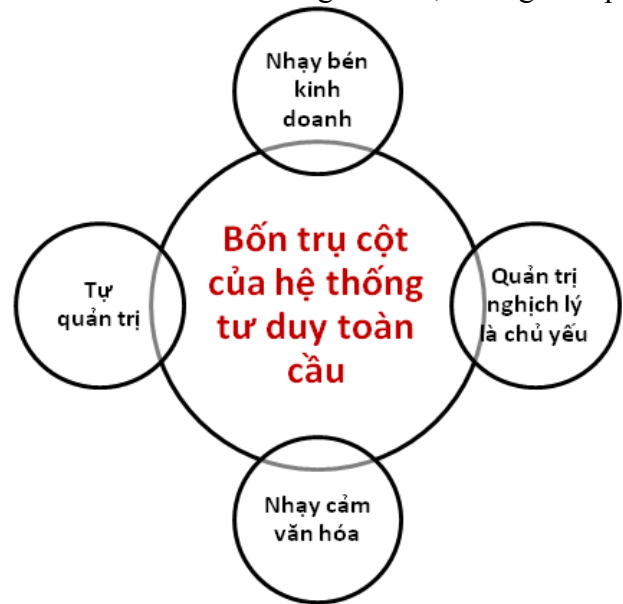
Thay vì giải quyết các vấn đề phát sinh, thế giới kinh doanh sẽ có xu thế đặt các CEO, CFO vào vị trí phải đối mặt và quản trị với những nghịch lý, xung đột [9]: John Naisbitt nhận định: “*Quy mô nền kinh tế thế giới càng lớn thì sức mạnh của những thành viên bé nhất bên trong nó càng lớn.*” Ông sử dụng hình ảnh minh họa về những DN chỉ có hai đến ba người nhưng với sự hỗ trợ của công nghệ đã phân phối sản phẩm, mở rộng thị trường trên quy mô toàn cầu. Những nghịch lý dường như ngày càng trở nên hết sức bình thường trong môi trường kinh tế toàn cầu đang có xu hướng ngày càng phức tạp. Tuy nhiên cần tìm ra được những phương thức tốt để hiểu và quản trị được xu thế mới. *Nghịch lý kinh doanh*: Những tư tưởng phản biện phù hợp khi đưa vào hoạt động kinh doanh. Nếu như ở vào thập niên 1950, những công ty lớn này thành công nhờ đạt đến hiệu quả kinh tế quy mô

trong môi trường kinh tế thế giới vận động tương đối chậm chạp. Ở thế kỷ XXI, chỉ những DN với quy mô vừa và nhỏ mới đủ linh hoạt để tìm đường đến thành công. Những DN với trên 500 nhân viên chỉ tạo ra khoảng 7 phần trăm giá trị xuất khẩu của Mỹ! Những DN trong Fortune 500 chỉ chiếm khoảng 10 phần trăm nền kinh tế Mỹ, thấp hơn so với con số 20% vào năm 1970. 90% đóng góp còn lại của nền kinh tế Mỹ là từ các DN quy mô vừa và nhỏ. Những cá nhân khởi nghiệp là người đang góp phần tạo ra nền kinh tế toàn cầu vĩ đại. Kết quả của quá trình vận động này là tập đoàn lừng danh như AT&T, Coca-Cola, Johnson&Johnson, British Petroleum và Xerox đang chủ động đi ngược lại quá trình xây dựng chính mình để chuyển hóa thành những dạng cấu trúc mới có khả năng linh hoạt và tốc độ vận động cao hơn. Cuối cùng, sản phẩm của quá trình điều chỉnh này là sự hình thành của những đơn vị bé tăng trưởng liên tục và phức tạp. Theo quan sát của Naisbitt, nghịch lý nền tảng được diễn đạt là “nền kinh tế thế giới càng lớn và mở sẽ càng bị chiếm lĩnh bởi những DN quy mô vừa và nhỏ”. Những nghịch lý toàn cầu - khu vực được mô tả không chỉ xuất hiện trong lĩnh vực kinh doanh mà còn làm thành một hệ thống nghịch lý nền tảng của chính thể giới đang sống. “Nghịch lý toàn cầu, khu vực” đang là vấn đề cơ bản trong hoạt động quản trị của tất cả tổ chức trên phạm vi toàn cầu. Khả năng giải quyết vấn đề toàn cầu - khu vực không chỉ phụ thuộc vào cơ cấu mà còn phụ thuộc vào cách NQT nhìn nhận vai trò, trách nhiệm, mức độ sẵn sàng hợp tác cũng như sự phát triển của những mối quan hệ vượt giới hạn địa lý dựa trên cơ sở niềm tin. Chúng ta ngày càng nhận thức được toàn cầu hóa không phải là một địa điểm mà là cách thức kinh doanh. Nếu điều này đúng, toàn cầu hóa là cách tư duy kinh doanh và thay đổi ứng xử.

Những nghịch lý không thể được giải quyết triệt để, chúng cần được quản trị [10]: Hầu hết đều có niềm tin khi giải quyết được một vấn đề, cũng có nghĩa là đang làm việc rất hiệu quả. Trong công việc hàng ngày, NQT luôn tìm kiếm những vấn đề có nghĩa vụ, trách nhiệm phải giải quyết. Khi họ đánh giá xem liệu đang thực sự chủ động với một vấn đề không? Họ cần tìm hiểu khả năng đảm bảo vấn đề đang xử lý sẽ không gây ra bất ngờ mang tính tiêu cực. Theo cách tư duy quản trị truyền thống, NQT thiết lập được một bộ máy vận hành hiệu quả. Từ bước xác định đến giải quyết những vấn đề đe dọa đến hiệu quả, khả năng sinh lời hay là phản ứng của KH. Ý niệm đầu tiên về nghịch lý này vào đầu những năm 1990 khi tôi đang phỏng vấn một NQT vừa trở về nước sau nhiệm kỳ làm việc ở HongKong. Khi kể về những ngày đầu tiên ở HongKong, NQT ấy nói phương pháp quản trị vẫn áp dụng ở nước Mỹ nhưng không hề có hiệu quả. Khi ở Mỹ, vào các buổi tối ông thường liệt kê những công việc cần hoàn thành trong ngày hôm sau. Đó là danh sách vấn đề cần giải quyết mà ông tin sẽ phải hoàn thành xuất sắc để thực sự là người có trách nhiệm với công việc. Tuy nhiên, khi ở HongKong, ông nhận ra có nhiều vấn đề ở trên mặt giấy tối hôm nay và tiếp tục có mặt ở những buổi tối tiếp sau nữa. Dường như không có cách nào giải quyết dứt điểm một vấn đề cụ thể. Ở vào hoàn cảnh đó, ông dường như cảm thấy mình trở thành kẻ thua cuộc, thất vọng và bắt đầu đặt câu hỏi tại sao mình lại nhận nhiệm kỳ này. Trong lúc đang chìm trong những băn khoăn không thể giải thích, ông tìm đến một người giám sát công việc để hỏi ý kiến về tình trạng này. Người giám sát đó trả lời ông một cách phấn khởi, “Chào mừng ông đến với thế giới của những nghịch lý! Vấn đề là ông đang cố gắng giải quyết một nghịch lý chứ không phải là một vấn đề. Ông cần hiểu rằng nghịch lý không thể giải quyết, ông nên quản trị chúng. Chỉ vấn đề thật sự mới giải quyết được thôi!” Không thực sự chắc chắn về mức độ chính xác của những góp ý đó, ông quay trở về và xem lại vấn đề mà ngày nào cũng xuất hiện trên danh sách việc cần giải quyết. Ông nhận thấy rất nhiều trong số đó – như quảng bá thương hiệu toàn cầu đối lập với nhu cầu thị trường khu vực và hoạt động phát triển sản phẩm trên quy mô quốc tế đối lập với đặc tính văn hóa vùng – là những vấn đề mà ông sẽ không bao giờ giải quyết. Khi bắt đầu xem chúng là “những nghịch lý cần quản trị” thay vì “những vấn đề cần giải quyết”, ông có được cách nhìn nhận và thái độ khác với công việc, tìm ra được cách xử lý công việc. Trong thập niên cuối của thế kỷ XX, nhiều NQT đã học được cách phân biệt giữa “nghịch lý” và “vấn đề”. Nhận thức đó là cách duy trì sự tỉnh táo của bản thân khi phải gánh trách nhiệm vận hành những tổ chức có phạm vi toàn cầu. Trên thực tế, quản trị nghịch lý là một trong bốn đặc trưng của tên gọi “hệ thống tư duy toàn cầu”.

Đặc trưng của hệ thống tư duy toàn cầu: Hệ thống tư duy toàn cầu – mindset – bao gồm hai nhánh. Nhánh đầu tiên là *thông minh trí óc* thể hiện qua hai năng lực là *nhảy bển kinh doanh* và *quản trị nghịch lý*. Hai kỹ năng này hình thành nền tảng cho một NQT ở cấp độ toàn cầu. Nhảy bển kinh doanh toàn cầu được xem như điều kiện tiên quyết cho sự thành công của DN. Điều kiện này bao gồm khả năng hiểu và nắm bắt tình hình ngành và nhiệm vụ của từng bộ phận. Để đạt được điều này, NQT cần có kiến thức và chuyên môn phân tích, hiểu biết sâu sắc mang tính chiến lược về xu thế ngành và khả năng biến động của xu thế đó cũng như khả năng nhận thức, xử lý đưa thông tin ở quy mô toàn cầu tích hợp vào chiến lược DN. Khái niệm thông minh trí óc được dùng đúng với nghĩa đen. Khó tìm được NQT ở cấp độ toàn cầu nào mà trí thông minh bị đánh giá thấp.

Quản trị kinh doanh ở cấp độ đa quốc gia với đặc tính vô cùng phức tạp đặt ra yêu cầu với người được lựa chọn phải có năng lực thông minh trí óc nhất định. Hai đặc trưng còn lại không liên quan đến trí thông minh vật lý mà đến một khái niệm khác – *trí thông minh cảm xúc*. Đặc trưng thứ nhất là tự tổ chức. Đây là năng lực tự quản trị và cảm xúc của mỗi cá nhân trong thế giới đang bị đảo lộn trước mối quan hệ và điều chỉnh trên phạm vi hội nhập nhiều nền văn hóa. Đặc trưng thứ hai - nhảy cảm văn hóa – là khả năng hiểu bản thân trong mối quan hệ với nền cơ sở văn hóa xung quanh. Có bao nhiêu NQT hiểu được phong cách quản trị của họ đang chịu tác động gì từ giá định và giá trị văn hóa của đất nước nơi họ đang sinh sống? Và có bao nhiêu người hiểu được ý nghĩa tạo ra động lực làm việc cho một người xuất phát từ nền văn hóa khác?



Hình 5.10: Bốn trụ cột của hệ thống tư duy toàn cầu

Nhảy cảm văn hóa toàn cầu bao gồm khả năng tự nhận thức về văn hóa, hiểu các nền văn hóa khác, quản trị mức độ hiệu quả trong hội nhập văn hóa và thành công trong điều chỉnh thích ứng hoạt động kinh doanh toàn cầu. Thử thách lớn nhất trong mảng vấn đề này là nghịch lý cơ bản phát sinh giữa văn hóa quốc gia/vùng và những giá trị đạo đức, ưu tiên ở quy mô kinh doanh toàn cầu. Bốn giá trị mô tả ở trên – nhảy bển kinh doanh, quản trị nghịch lý, nhảy cảm văn hóa và tự quản trị – được xem là cột trụ của hệ thống tư duy toàn cầu. Bên cạnh ý nghĩa là một trong bốn cột trụ của hệ thống tư duy toàn cầu, quản trị nghịch lý còn có vai trò là cột trụ của ba đặc trưng còn lại. Đặc trưng này áp dụng được cho các vấn đề về thông minh trí óc và các vấn đề về thông minh cảm xúc. Hầu hết NQT đều quen thuộc với khái niệm cân bằng giữa “hoàn thành dứt điểm công việc” với “xây dựng những mối quan hệ cần thiết”. Nếu như ở Mỹ, điều này được xem là năng lực rất quan trọng của NQT. Ngược lại, ở xã hội nơi “những mối quan hệ có vai trò lớn” như tại Châu Á, Trung Đông và Latin càng trở lên quan trọng hơn bao giờ hết. Ở những quốc gia này, trí thông minh cảm xúc (với thước đo khoa học là EQ) đôi khi quan trọng hơn cả năng lực tư duy trí não (thước đo IQ).

5. Lý thuyết của Alvin Toffler (1928 – 2016) với bộ ba tác phẩm “Cú sốc tương lai”, “Làn sóng thứ ba” và “Thăng trầm quyền lực”

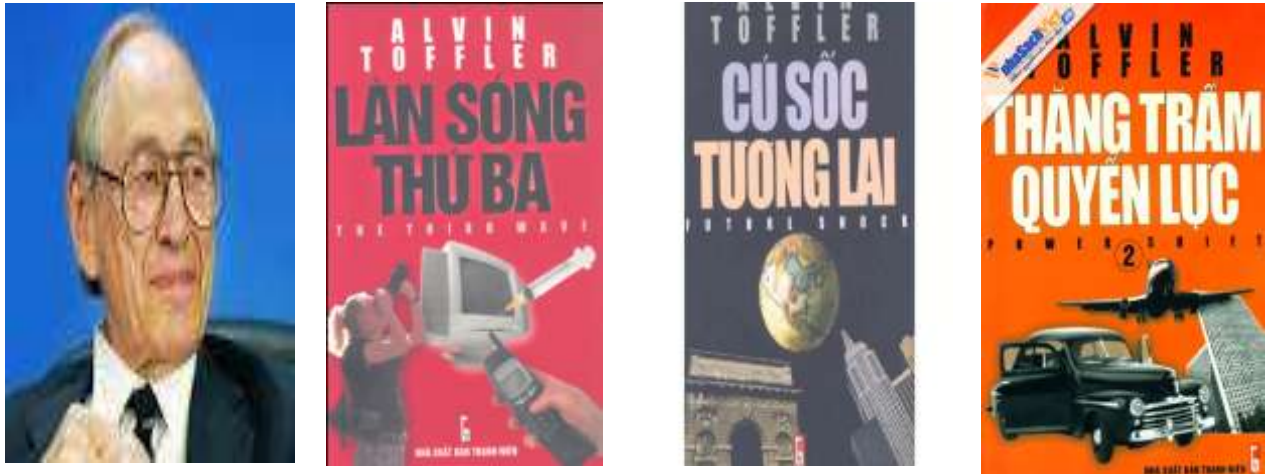
5.1 Con người và sự nghiệp

Alvin Toffler sinh ngày 04/10/1928 tại New York, Mỹ. Ông tốt nghiệp cử nhân văn chương tại đại học New York. Với bộ ba tác phẩm chủ đạo, Alvin Toffler nổi lên như một nhà dự báo có ảnh hưởng lớn trên thế giới trong những năm cuối của thế kỷ XX và đầu của thế kỷ XXI. Trong tác phẩm, ông không trực tiếp phân tích tình hình thế giới như nó vốn có, mà chủ yếu là nêu lên xu

hướng biến đổi và phát triển của văn minh loài người. Những cuốn sách của ông “dựa vào giả thuyết cho rằng thay đổi nhanh chóng của thế giới hiện thời không phải là hỗn loạn và ngẫu nhiên như người ta tưởng, mà là một quá trình biến đổi từ nền văn minh này sang nền văn minh khác của loài người. Chỉ trong một thời gian dài bằng một đời người, “văn minh nhà máy” hay còn gọi là văn minh công nghiệp (làn sóng thứ hai) từng thống trị thế giới nhiều thế kỷ sẽ bị thay thế bằng một nền văn minh mới, khác về cơ bản. Và theo ông, thời điểm thập kỷ 90 thế kỷ XX – trong cách nhìn ấy là thời điểm “bản lề” lớn nhất của lịch sử loài người. Cũng cần nói, Alvin Toffler không phải là người đầu tiên mô tả thay đổi của văn minh loài người. Trước đó, một số nhà nghiên cứu nổi tiếng đề cập đến thay đổi đó. D.Berle, D.Bell hay Z.Brzezinski chẳng hạn, đã nêu lên khái niệm “xã hội hậu công nghiệp” từ giữa những năm 60 – 70. Nhưng có thể nói, đến Alvin Toffler, vấn đề trở thành có hệ thống, có sức thuyết phục hơn do ông có tầm nhìn bao quát, cụ thể và sâu sắc. Hơn nữa, thực tiễn xã hội ở thập kỷ 80 – 90 có biến động vô cùng to lớn trong điện tử, tin học, viễn thông,... đã cung cấp đủ kiện nhiều hơn trước để nuôi dưỡng tư tưởng của ông. Ban đầu tác phẩm đầu tay tập trung vào vấn đề công nghệ và các tác động của công nghệ đến đời sống kinh tế – xã hội, văn hóa... Sau đó, ông chuyển qua nghiên cứu phản ứng về sự thay đổi của xã hội. Các tác phẩm sau này của ông thường đề cập đến sức mạnh của vũ khí, công nghệ và chủ nghĩa tư bản của thế kỷ XXI. Cụ thể, năm 40 tuổi (1968), ông bắt đầu được chú ý với tác phẩm đầu tay *The culture consumers* (Văn hóa tiêu dùng) viết về con người và ứng xử của họ trong môi trường sản xuất và tiêu thụ. Năm 1970, ông trở nên rất nổi tiếng ở Mỹ khi cho xuất bản tác phẩm thứ hai: *Future Shock* (Cú sốc tương lai). Sau đó, ông được thế giới biết đến với hàng loạt những tác phẩm nổi tiếng, *The Third Wave* (Làn sóng thứ ba, 1980), *Powershift: Knowledge, Wealth and Violence at the Edge of the 21st Century* (Thăng trầm quyền lực: Tri thức, của cải và bạo lực bên thềm thế kỷ XXI, 1990), *War and Anti-war – Survival at the Dawn of 21st century* (Chiến tranh và chống chiến tranh – Sự sống còn của loài người trong thế kỷ XXI, 1995), *Creating a new civilization – Politics of the Third Wave* (Tạo dựng một nền văn minh mới – Chính trị của làn sóng thứ ba, 1995) [12], *The Eco- Report* (Dự báo về sự bùng nổ kinh tế, 1975), *Previews and Premises* (Những tiên đoán và tiền đề, 1983), *The Adaptive Corporation* (Công ty uyển chuyển, 1984), *Revolutionary Wealth* (Cách mạng của cải, 2006). Bên cạnh đó, sự thành công trong lĩnh vực khoa học không thể không nhắc đến người đồng hành và cũng là người bạn đời của ông, bà Heidi Toffler.

Tại Mỹ, Trung Quốc, Hàn Quốc, Nhật Bản và nhiều nước trên thế giới; tác phẩm của Alvin Toffler được đánh giá là những tác phẩm kinh điển. Những tác phẩm đó một thời từng là sách gối đầu giường trong chiến lược phát triển kinh tế – xã hội của cựu Thủ tướng Trung Quốc Chu Dung Cơ. Tác phẩm cũng như tư tưởng của ông được sử dụng trong nghiên cứu và giảng dạy tại nhiều nước trên thế giới. Chúng cũng là tài liệu được chính khách nhiều quốc gia tham khảo. Các tác phẩm đó đã ảnh hưởng đến đường lối cai trị và lãnh đạo, cách tư duy về tương lai của nhiều chính phủ. Tại Mỹ, các tác phẩm của Alvin Toffler ảnh hưởng đến quan điểm của Nhà Trắng. Dưới thời Tổng thống Bill Clinton đã sử dụng các tác phẩm đó nhằm phục vụ cho chiến dịch “Chiếc cầu bắc vào tương lai” (*A bridge to the future*). Ở Hàn Quốc, trước đây cựu Tổng thống Kim Dae Jung đích thân mời Alvin Toffler giúp Hàn Quốc thực hiện bước quá độ vào nền kinh tế làn sóng thứ ba. Bằng định hướng chiến lược đó, Hàn Quốc đã vươn lên cải tiến vị trí trên bản đồ kinh tế thế giới. Ở Nhật có cả một chương trình tổ chức cho hàng chục nghìn người tham gia để tìm hiểu nghiên cứu tư tưởng của Alvin Toffler. Theo đánh giá của tạp chí *Time*, Alvin Toffler và Heidi Toffler đã đem đến cho tất cả ai muốn trở thành nhà tương lai học các chuẩn mực để định hướng suy nghĩ. Accenture, công ty tư vấn quản trị, bầu ông là một trong những người có tiếng nói ảnh hưởng nhất trong giới doanh nhân, chỉ sau Bill Gates và Peter Drucker. Tạp chí *Financial Times* xem ông là “nhà tương lai học nổi tiếng nhất thế giới”. Nhật báo *People’s Daily* xếp ông vào danh sách 50 người nước ngoài có ảnh hưởng lớn đến Trung Quốc thời hiện đại. Alvin Toffler còn tham gia rất nhiều hoạt động. Ông từng là phó tổng biên tập của tạp chí *Fortune*. Những bài viết của ông được đăng tải trên các tạp chí nổi tiếng như: *Fortune*, *Washington Post*, *Reader’s Digest*, *New York Times*, *Observer*, *Los Angeles*

Times, El Pais, London Observer, Korea Economic Daily, Nikkei Business... Ông còn là giáo sư thỉnh giảng và diễn thuyết tại nhiều trường đại học, là thành viên của Russell Sage Foundation (Mỹ), International Institute for Strategic Studies (Anh), Futuribles (Pháp), Center for Global Communication (Nhật), Multimedia Super Corridor (Malaysia), là cộng tác viên của Nhà Trắng, tư vấn cho công ty AT&T (American Telephone and Telegraph Company), Institute for the Future, Educational Facilities Laboratories, Inc...[30].



**Hình 5.11: Alvin Toffler với bộ ba tác phẩm
“Cú sốc tương lai”, “Làn sóng thứ ba” và “Thăng trầm quyền lực”**

5.2 Những lý thuyết của Alvin Toffler

được thể hiện tản mạn trong nhiều tác phẩm khác nhau nhưng tập trung nhất là trong bộ ba tác phẩm chủ đạo *Cú sốc tương lai*, *Làn sóng thứ ba* và *Thăng trầm quyền lực*. Tư tưởng của ông được phát triển cùng với sự nghiên cứu lịch sử phát triển của khoa học – công nghệ của thế giới. Đặc biệt là ông dựa vào tình hình kinh tế – xã hội, hoạt động kinh doanh, khoa học – công nghệ đầy sôi động, chóng vánh của nước Mỹ để đưa ra đánh giá, khẳng định các lý thuyết để dự báo tương lai. Trong các tư tưởng phải kể đến ba tư tưởng chủ đạo mang nét đặc trưng của Alvin Toffler là: lý thuyết về sự thích nghi; lý thuyết về ba làn sóng văn minh; lý thuyết về quyền lực tri thức.

5.2.1 Lý thuyết về sự thích nghi

Lý thuyết về sự thích nghi được thể hiện rõ nhất trong tác phẩm gây sốc, hoang mang cho người đọc là *Cú sốc tương lai*. Đây là cuốn sách về những gì xảy ra cho người ta khi sự thay đổi áp đảo họ và làm thế nào chúng ta thích nghi với nó. Thuyết về sự thích nghi cũng nói về những người dường như phát triển nhanh nhờ thay đổi, cũng như là những người chống lại hoặc chạy trốn khỏi sự thay đổi. Thuyết này nói về khả năng, những cách mà chúng ta thích nghi hoặc không thích nghi với tương lai và cú sốc đó mang đến. Làm thế nào giải thích và có cách hiểu được vì sao “Một xã hội mới lạ lùng dường như đang hình thành giữa chúng ta”; làm thế nào chúng ta quan hệ với nó? Có lẽ “sự hiểu biết về nguồn gốc và triệu chứng giúp chúng ta giải thích được nhiều điều mà không thể phân tích một cách có lý lẽ được”. Theo Alvin Toffler, thuyết thích nghi về tương lai đã được viết rất nhiều. Tuy nhiên hầu hết sách viết về tương lai đều chưa chuyển tải hết được những vấn đề trọng yếu nhất. Ngược lại tác phẩm này liên quan đến khía cạnh con người ngày mai. Hơn thế nữa, chúng liên quan đến những giai đoạn mà chúng ta dường như sẽ đạt đến ngày mai. Chúng giải quyết vấn đề thông thường hàng ngày – sản phẩm chúng ta mua và vứt bỏ, nơi chốn chúng ta ra đi và bỏ lại phía sau, công ty chúng ta ở, những người đi rất nhanh qua cuộc đời chúng ta. Tương lai của tình bạn và cuộc sống gia đình được thăm dò. Những nền văn hóa và cách sống mới kỳ lạ được điều tra cùng với một dây chủ đề khác từ chính trị và sân chơi đến nhảy dù rơi tự do, thậm chí cả đến tình dục. Alvin Toffler cho rằng, những gì liên kết trong sách cũng như trong cuộc sống – là dòng thay đổi nhộn

nhịp, quá mạnh đến nỗi lật nhào thể chế, di chuyển những giá trị và làm héo hon gốc rễ của chúng ta. Thuyết về sự thích nghi cho rằng, để đối phó với tương lai không có cách nào là phải điều chỉnh và thay đổi. Thay đổi nhờ đó tương lai xâm chiếm cuộc sống của chúng ta. Do đó phải xem xét kỹ, không chỉ từ viễn cảnh của lịch sử mà còn là ưu thế của những cá nhân sống, thờ, nếm mùi nó. Tác giả cho rằng, sự gia tăng thay đổi trong thời đại của chúng ta là một lực cốt yếu. Sức gia tăng này có những hậu quả cá nhân, tâm lý cũng như là xã hội học. Alvin Toffler hy vọng, tác phẩm này chỉ rõ cách thuyết phục là phải nhanh chóng kiểm soát tốc độ trong công việc của con người cũng như là trong xã hội nói chung trừ phi con người không muốn kết án chết vì sự sụp đổ thích nghi tập thể. Thuyết về sự thích nghi diễn tả stress làm đảo lộn và sự mất phương hướng đến choáng váng do tương lai đến quá sớm. Hậu quả gây ra cho cá nhân bằng cách bắt họ phải chịu quá nhiều thay đổi trong một thời gian quá ngắn. “Nó có thể là căn bệnh quan trọng nhất của ngày mai”. *Cú sốc tương lai* không còn là mối nguy hiểm tiềm tàng xa cách, mà là một căn bệnh thật sự mà một số lớn người và số này đang tăng lên, đã và đang chịu đau khổ. Trạng thái tâm sinh lý này được diễn tả theo từ ngữ y học và tâm lý học. Đây là căn bệnh của sự thay đổi. Tuy nhiên trong môi trường thay đổi nhanh chóng đang phơi bày ra, chúng ta vẫn không biết một cách đáng thương hại về việc đối phó.

“Mục đích của thuyết về sự thích nghi là giúp chúng ta quan hệ với tương lai – giúp chúng ta đối phó có hiệu quả hơn với sự thay đổi xã hội và cá nhân bằng cách làm tăng thêm sự hiểu biết của chúng ta về việc làm thế nào con người đáp lại sự thay đổi đó”.

“Khi giải quyết vấn đề tương lai, ít nhất cho mục đích có thể với tới được, rất quan trọng phải có óc tưởng tượng và tính sâu sắc hơn là cố gắng đúng 100%. Theo ông, lý thuyết không cần phải “đúng” để có thể là có ích. Ngay cả sai lầm cũng có chỗ dùng được”.

Theo Alvin Toffler, để tránh *cú sốc tương lai*, cá nhân phải thích nghi và có nghị lực nhiều hơn trước. Họ phải tìm ra cách hoàn toàn mới để bám chặt, vì tất cả gốc rễ cũ như tôn giáo, quốc gia, cộng đồng, gia đình hoặc nghề nghiệp, tất cả đều bị lật tung dưới tác động bão táp của sức đẩy gia tăng. Cá nhân phải hiểu được những ảnh hưởng gia tăng có thể thâm nhập vào cuộc sống, len vào cách xử thế và thay đổi chất lượng cuộc sống của họ. Điều ấy phải hiểu được tính nhất thời. Sau khi diễn giải rất kỹ về cú sốc tương lai, ông đưa ra lý thuyết mới bao quát về sự thích nghi, ông đề nghị để tồn tại phải có sự cân bằng, không phải chỉ giữ tốc độ thay đổi trong các lĩnh vực khác nhau, mà còn là giữa nhịp độ thay đổi. Khi giải quyết vấn đề tương lai, ít nhất cho mục đích có thể với tới được, rất quan trọng phải có óc tưởng tượng và tính sâu sắc hơn là cố gắng đúng 100%. Theo ông, lý thuyết không cần phải “đúng” để có thể là có ích. Ngay cả sai lầm cũng có chỗ dùng được. Lý thuyết về sự thích nghi chứng minh được ảnh hưởng của sự phát triển xã hội đến đời sống con người trên nhiều mặt; phác họa được hình ảnh và biểu hiện của con người trong xã hội tương lai; trực tiếp đặt ra vấn đề buộc NQT phải quan tâm nghiên cứu; những ý tưởng về sự thay đổi đưa ra đã trở thành chìa khóa cho câu trả lời và hướng giải quyết. Ông tự ví mình là nhà thám hiểm tương lai, giống như người làm bản đồ xưa kia giúp cho những nhà thám hiểm lớn tìm ra Tân thế giới [13]. Cuốn sách thuyết phục là phải nhanh chóng kiểm soát tốc độ thay đổi trong công việc của con người [29].

- **Yếu tố sản xuất:** chuyển từ nền kinh tế dựa vào đất đai, lao động, nguyên liệu và vốn sang tri thức. Tri thức được định nghĩa gồm dữ liệu, thông tin, hình ảnh, ký hiệu, văn hoá, hệ tư tưởng và giá trị. Đây là nguồn lực trung tâm của nền kinh tế thuộc làn sóng thứ ba.
- **Những giá trị không trực cảm được:** Trong làn sóng thứ hai, nếu giá trị một công ty được đo lường bằng tài sản như nhà xưởng, thiết bị – máy móc, thành phần, ... Hiện nay, trong làn sóng thứ ba, công ty cần quản trị và kiểm soát các ý tưởng thông tin, các nghiên cứu và phát triển. Các tri thức này lại nằm trong đầu óc của công nhân, nhân viên, cách tính toán cổ điển không còn phù hợp nữa.

- **Thu hẹp quy mô sản xuất:** Phương thức sản xuất hàng loạt bị thay thế bằng quy mô sản xuất nhỏ, nhanh nhạy hơn với sự biến động của thị trường.
- **Lao động:** Lao động cơ bắp, tay nghề thấp không còn chỗ đứng trong xã hội. Sự phân biệt giữa lao động trực tiếp và gián tiếp dần dần bị loại trừ. Trong làn sóng thứ ba, hàm lượng khoa học trong các sản phẩm tăng lên, lao động gián tiếp sẽ tạo ra giá trị cao hơn nhiều so với giá trị tạo ra bởi lao động trực tiếp.
- **Cải tiến:** là vũ khí sắc bén tạo lợi thế trên thương trường. Để có được sáng kiến đôi khi người ta phải chấp nhận “quãng đi những kinh nghiệm lạc hậu thuộc về quá khứ”.



Hình 5.12: Những thay đổi cần thích nghi

- **Quy mô DN chuyển dần sang vừa và nhỏ:** IBM chia thành 13 công ty nhỏ.
- **Cơ cấu tổ chức tầng tầng lớp lớp (của làn sóng thứ hai) đang mất dần hiệu quả.** Cơ cấu mỏng đang hình thành để đáp ứng những mục tiêu của tổ chức trong thời kỳ bão táp.
- **Hội nhập các hệ thống:** Hội nhập kinh tế trở thành xu thế tất yếu. Lãnh đạo tiếp cận với những phương thức mới hình thành một trật tự hết sức cao; đồng thời tổ chức cần nắm bắt kịp thời mọi thông tin để cùng nhịp đập với hệ thống khu vực và thế giới.
- **Kết cấu hạ tầng:** Kết cấu thông tin điện tử là biểu hiện của làn sóng thứ ba với hệ thống mạng toàn cầu. Chương trình “siêu xa lộ thông tin” là mục tiêu của các quốc gia nhằm đem lại sự phồn vinh và vị thế cạnh tranh.
- **Gia tốc:** Nền kinh tế tốc độ thay thế cho nền kinh tế quy mô. Mỗi thời đoạn hiện nay có giá trị hơn nhiều so với thời kỳ tương ứng của làn sóng thứ hai.

5.2.2 Lý thuyết về quyền lực tri thức: hay sự lên ngôi của tri thức thực ra được đề cập lần đầu tiên trong tác phẩm *Cú sốc tương lai* và sau đó là *Làn sóng thứ ba*. Khi đến tác phẩm *Thăng trầm quyền lực* (còn gọi là *Sự chuyển dời quyền lực*) tư tưởng của ông mới được thể hiện rõ ràng. Tác phẩm này vừa bàn lại những vấn đề được nêu lên trong *Cú sốc tương lai* và *Làn sóng thứ ba*, vừa phân tích thay đổi quyết định đang hiện lên trong mối quan hệ giữa tri thức và quyền lực.

Quan sát biến đổi về quyền lực từ xã hội công nghiệp truyền thống sang xã hội hậu công nghiệp, nhất là ở các nước phát triển, ông rút ra nhận xét: “từ chỗ lấy quyền lực của bạo lực rồi kiếm tiền làm cơ sở, quyền lực xã hội đang chuyển sang lấy tri thức làm cơ sở. Lẽ tất nhiên, tri thức không loại bỏ quyền lực của bạo lực và tiền bạc, nhưng hiện nay không chỉ là nguồn gốc của quyền lực có chất lượng cao nhất, mà còn là yếu tố quan trọng nhất của sức mạnh và tiền bạc”.



Hình 5.13: Thăng trầm quyền lực

Những quá trình đang diễn ra ở các nước phát triển, trước hết là quá trình dân chủ hóa, gắn liền với sự lên ngôi của tri thức với tư cách là nền tảng của quyền lực mới. Nếu bạo lực và tiền bạc là đặc quyền của kẻ mạnh và kẻ giàu; tri thức có một thuộc tính cách mạng là kẻ yếu nhất và nghèo nhất cũng chiếm lĩnh được. Vì thế, đây là nguồn gốc dân chủ nhất của quyền lực. Theo ông, trong ba thế

kỷ vừa qua, vũ đài đấu tranh chính trị ở các nước công nghiệp hóa là sự phân phối của cải: “Ai nhận được điều gì?”. Bây giờ, ở những nước giàu có nhất, cuộc đấu tranh dành quyền lực để phân phối tri thức và khả năng chiếm lĩnh tri thức. Và cả trong cuộc đấu tranh dành quyền lực trên quy mô thế giới trong hiện tại cũng như tương lai, chiếm lĩnh tri thức là yếu tố quyết định. Lễ cổ nhiên, thực tiễn sáng tạo ra của cải vật chất bao giờ cũng là hoạt động có mục đích mang tính lịch sử – xã hội của con người. Nhưng khác với trước đây, một hệ thống tạo ra của cải mới đang xuất hiện. Người nắm quyền lực của thời đại ngày nay và ngày mai không phải là công nhân cổ xanh, cũng không phải là nhà tài chính hay NQT, mà là nhà cách tân kết hợp được tri thức và năng lực hành động (có lúc ông gọi là những nhà hợp nhất và siêu hợp nhất). Theo ông, hình thức sở hữu quan trọng nhất là không thể sờ thấy được. Đó là tri thức, tức là của cải siêu tượng trưng. Cùng tri thức ấy được nhiều cá nhân đồng thời sử dụng để tạo ra của cải và sản xuất ra nhiều tri thức hơn. Ngược lại với các nhà máy và cánh đồng, tri thức là vô tận. Ông kết luận: “Ngày nay, cuộc cách mạng quan trọng nhất diễn ra trên hành tinh là sự phát triển của nền văn minh làn sóng thứ ba, mang theo hệ thống tạo ra của cải mới về căn bản. Mọi phong trào chưa hiểu ra được điều đó sẽ lại bị thất bại. Mọi nhà nước cầm tù tri thức đều giam giữ công dân vào một quá khứ ác mộng”.

Alvin Toffler không có chương nào viết riêng về “Thế giới thứ ba” – những nước kém phát triển, nhưng ông gián tiếp đề cập đến về “những nước nhanh và những nước chậm”. Ông hy vọng các nước nghèo với dân số quá đông trên hành tinh này cũng có tương lai sáng sủa bằng cách thực hiện hệ thống sáng tạo. Theo ông, sự phân chia thế giới đang đổi khác về căn bản. Từ sau Chiến tranh thế giới lần thứ hai, thế giới phân chia thành tư bản chủ nghĩa và cộng sản, Bắc và Nam. Còn ngày nay, những sự phân chia cũ ấy đang dần dần mất ý nghĩa (thể hiện tư tưởng của thuyết hội tụ). Một sự phân chia mới đang xuất hiện. Từ nay, thế giới phân chia thành những nước nhanh nhất và những nước chậm nhất. Trong những nền kinh tế nhanh, công nghệ đẩy nhanh sản xuất, trước hết là do tốc độ nhanh chóng của thông tin và tri thức lưu thông trong hệ thống kinh tế. Nền kinh tế nhanh đẻ ra của cải nhanh hơn nền kinh tế chậm. Trong khi đó, các quá trình kinh tế ở các xã hội nông dân dường như ngưng đọng. Vì thế, để vượt qua tình trạng lạc hậu, các nước chậm phải đặc biệt chú trọng yếu tố thời gian. Mỗi đơn vị thời gian dành được có giá trị hơn mỗi đơn vị thời gian trước đó. Bản thân thời gian trở thành yếu tố sản xuất ngày càng có ý nghĩa quyết định. Và ở đây, tri thức được dùng để rút ngắn khoảng cách thời gian. Theo ông, lợi thế về nguồn nguyên liệu dồi dào, nguồn nhân lực rẻ tiền ngày càng mất tác dụng. Ông bàn đến chiến lược phát triển của các nước nghèo (chậm); trong đó, nông nghiệp được đặc biệt chú trọng. Nông nghiệp không nhất thiết là một khu vực “lạc hậu” của nền kinh tế, mà là một khu vực sẽ tham gia nhiều hơn vào tiến bộ, dựa vào tin học, di truyền sinh học và công nghệ mới. Một nền nông nghiệp dựa vào tri thức sẽ trở thành mũi nhọn kinh tế. Nhưng muốn thế, các nước chậm phải tham gia nền kinh tế thế giới với nhịp độ nhanh chóng, nhất là tham gia hệ thống vô tuyến viễn thông và tin học hóa. Các nước chậm ngày nay có khả năng vượt qua giai đoạn phát triển để nhảy vọt từ làn sóng thứ nhất sang làn sóng thứ ba. Chia khóa mới của sự phát triển kinh tế là rõ ràng: “hố ngăn cách” phải được san lấp bằng tin học và điện tử học. Đây không phải là hố ngăn cách giữa Bắc và Nam, mà là sự lệch pha giữa các nước nhanh và các nước chậm. Ông viết: “... mấu chốt phát triển kinh tế ngày càng rõ ràng, khoảng cách trong lĩnh vực điện tử và thông tin sẽ được san bằng. Khoảng cách ấy không phải giữa phương Nam và phương Bắc mà là giữa trạng thái nhanh lẹ hay chậm chạp mà thôi”. Alvin Toffler không chỉ bàn đến vấn đề kinh tế và kỹ thuật, thông tin mà còn nói đến lĩnh vực chính trị, quân sự, tôn giáo, băng đảng, khủng bố, môi trường, liên minh, liên kết. Cũng cần nhấn mạnh, trong *Thăng trầm quyền lực*, Alvin Toffler không chỉ nhìn thấy triển vọng tốt đẹp của thế giới trong làn sóng thứ ba, mà còn tính đến yếu tố ngẫu nhiên và rủi ro đầy bất định trong sự phát triển của loài người. Mặc dù vậy, bức tranh thế giới trong tương lai gần do ông phác họa mang âm hưởng lạc quan nhiều hơn. Ông không đưa ra hứa hẹn hão huyền, không tưởng. Theo ông, sử dụng bạo lực như một quyền lực vẫn chưa biến mất nhanh. Nhà nước chẳng bao giờ quãng đi khẩu súng. Sự kiểm soát của cải nằm trong tay tư bản hoặc các quan chức nhà nước vẫn còn đem lại cho họ một quyền năng rộng lớn.

Đồng tiền vẫn còn là một công cụ đáng nể của quyền lực. Nhưng bất chấp những điều đó, ông vẫn cho rằng đang chứng kiến cuộc đảo lộn quan trọng nhất trong lịch sử quyền lực. Tri thức, nguồn quyền lực có phẩm chất, dân chủ nhất đang đánh lấy quyền lực từng giây, từng phút một là vấn đề không còn ai bàn cãi nữa![31].



Hình 5.14: Thay đổi về quyền lực

Quyền lực là phạm trù lịch sử, ám chỉ năng lực áp chế của thực thể nhằm tạo ra mối quan hệ không có lợi cho thực thể khác. Theo nghĩa nguyên thủy, quyền lực đồng nghĩa với sức mạnh, kẻ mạnh nắm quyền lực thống trị và chi phối kẻ yếu. Lâu nay, người ta vẫn xem quyền lực như một phạm trù tĩnh, ít biến đổi và về cơ bản, thường nghiên cứu tính động của quyền lực thông qua các chủ thể quyền lực, nói đúng hơn là thông qua sự chuyển giao quyền lực giữa các chủ thể. Theo suy nghĩ thông thường, quyền lực (với ý nghĩa khách thể) không thay đổi, chỉ có các chủ thể quyền lực thay đổi. Alvin Toffler bổ sung tiếp cận mới về “quyền lực” khi xem xét sự vận động và phát triển của chính bản thân nó qua hình thức phát triển: đi từ bạo lực, đến của cải, rồi đến tri thức. Quyền lực - tri thức hoàn toàn khác với hình thức quyền lực trước đó về bản chất. Bạo lực là hữu hạn vì bạo lực không thể sinh ra bạo lực và không có sức mạnh vô song; của cải sinh ra của cải bằng đầu tư khôn ngoan, nhưng của cải không phải là vô cùng. Nhưng tri thức vô hạn và quan trọng hơn, chất xám-tri thức còn thay thế được sức mạnh của thiên nhiên, có khả năng chinh phục không gian và tiết kiệm thời gian cho con người. A. Toffler chứng minh với tư cách là quyền lực, tri thức còn có một ưu thế hơn hẳn so với bạo lực và của cải. Là của cải tượng trưng, một tài sản vô hình; tri thức mang trong nó tiềm năng dân chủ hóa mạnh mẽ. Nếu như bạo lực và của cải thường tập trung trong tay một thiểu số (gọi là kẻ mạnh), tri thức lại được phân bổ rộng rãi hơn nhiều. Thực tế cho thấy, trong thế giới phẳng ngày nay, khi cơ hội được chia đều cho tất cả, khi sự bình đẳng có nghĩa là bình đẳng về mặt cơ hội, tri thức trở thành tài sản chung, là chìa khóa dẫn đến thành công cho cả số đông. Vạch ra đường đi tất yếu của quyền lực, A. Toffler đã khẳng định thuyết phục về sự nổi lên của tri thức như một nguồn sức mạnh mới của con người trong kỷ nguyên hiện đại; đồng thời cũng buộc độc giả ít nhiều phải suy ngẫm về vấn đề tư duy của tương lai và số phận của nhân loại. Xuất phát từ phân tích vai trò của tri thức với tư cách là một quyền lực mới, A. Toffler khảo cứu biến đổi của thế giới trên nhiều lĩnh vực và trong nhiều khu vực khác nhau. Tri thức là động lực cho sự phát triển của xã hội và của nhiều quốc gia. Đây là ngọn nguồn của sáng tạo và là yếu tố chủ lực cho sự thay đổi của thế giới. Chiến tranh thông tin có nguồn gốc từ tri thức là một cuộc chiến đặc biệt, mà kẻ chiến thắng cuối cùng là sức mạnh tri thức. Những tri thức cũ mất đi để cho tri thức mới ra đời và cứ như thế, trí tuệ của con người ngày càng được mở rộng hơn. Khi tri thức lên ngôi, mọi giá trị xã hội cũng biến đổi theo và đến lượt các giá trị xã hội cũng góp phần củng cố địa vị của tri thức trong đời sống xã hội. Khẳng định quyền lực tồn tại trong mọi hệ thống xã hội. Sự vận động của quyền lực tri thức đã ghi dấu ấn trong hầu hết sự biến đổi của nhiều thiết chế xã hội; trong đó rõ nét nhất là các tập đoàn kinh doanh và các tổ chức chính trị. Trong kỷ nguyên hiện đại, biến động của quyền lực kinh tế và quyền lực chính trị, mà cái lõi là tri thức, đều tạo ra nhiều hệ lụy khác nhau, dù không mong muốn. Vấn đề đặt ra là phải kiểm soát tri thức hay chế ước quyền lực trong một quỹ đạo đúng hướng và chuẩn xác. Bản thân quyền lực không tốt cũng không xấu, mà tồn tại trung tính. Tốt hay xấu phụ thuộc vào chủ thể nắm quyền lực - lạm dụng để thao túng hay sử dụng để ổn định xã hội. Tri thức chỉ phát huy tác dụng khi được chia sẻ và được sử dụng vì lợi ích chính đáng. Đó là thông điệp mang tính nhân văn mà người đọc rút ra qua dự báo tương lai của A. Toffler trong cuốn sách này.

Với cách nhìn của Alvin Toffler, con đường phát triển của quyền lực không đi theo đường xoáy ốc, tức là lặp lại chính mình ở bậc thang cao hơn, mà là một sự phát triển theo đường thẳng, tiệm cận đến điểm vô cùng. Dẫn lời của triết gia Hy Lạp Zeno, A. Toffler biện luận cho sự vô tận của quyền lực tri thức bằng hình ảnh:

“Nếu một lữ khách mỗi ngày chỉ đi được một nửa đoạn đường theo mục tiêu hướng đến thì vĩnh viễn anh ta không sao đạt được mục đích. Bởi vì luôn còn một nửa đoạn đường phải đi”.

“Powershift” không đơn giản chỉ là thắng trầm quyền lực, không chỉ là sự bất ổn hay sự biến thiên cơ học của quyền lực dưới tác động của các yếu tố khách quan và chủ quan. Với nghĩa sự biến đổi của quyền lực (shift of power), “powershift” còn hàm ý thể hiện quá trình vận động bên trong của quyền lực, là sự chuyển hóa bên trong của bản thân quyền lực. Quyền lực chuyển đổi từ hình thức này sang hình thức khác và nội dung cũng ít nhiều thay đổi. Nhưng khi đi theo cách tiếp cận đó, tác giả dường như chưa đi đến tận cùng vấn đề. Xét cho cùng, tri thức chỉ là một hình thức quyền lực. Liệu rằng sẽ xuất hiện một sức mạnh mới khác thay thế cho tri thức hay không? Đây vẫn là một vấn đề còn bỏ ngõ mà trong phạm vi cuốn sách này, dự báo của A. Toffler vẫn chưa đề cập đến. “Thăng trầm quyền lực” không hẳn dễ tiếp cận với người đọc, nếu không muốn nói là một cuốn sách phức tạp và có phần khó hiểu do vốn kiến thức quá phong phú của tác giả, trong khi cách sắp xếp thông tin lại hơi dàn trải và các chủ đề đôi khi thiếu nhất quán; ở đôi chỗ, tác giả có khuynh hướng “lạm dụng” các thuật ngữ chuyên môn để “đánh bóng” cho luận điểm hơn là kích thích sự suy nghĩ của độc giả. Tuy vậy, là một công trình được hoàn thành sau 20 năm, kết quả của quá trình tích lũy tri thức đáng trân trọng. Cuốn sách này được xem như nguồn tài liệu tham khảo có giá trị, phần nào giúp nhận diện tổng quan hơn về thời đại ngày nay. Từ đó cùng nhau suy ngẫm về một tương lai đang hiện hình trong thế giới đầy biến động này [38].

5.2.3 Tư tưởng về ba làn sóng văn minh

Tư tưởng về ba làn sóng văn minh hay còn gọi là học thuyết ba làn sóng được xây dựng trong tác phẩm *Làn sóng thứ ba*. Đây cũng là tác phẩm nổi tiếng của Alvin Toffler, tác phẩm đã đưa ông lên vị trí nhà văn, nhà tương lai học nổi tiếng thế giới. Thuyết ba làn sóng nhằm lý giải những biến đổi sâu rộng đang diễn ra trên khắp thế giới, trong mọi lĩnh vực, từ đời sống kinh tế, xã hội đến gia đình, tình yêu và hạnh phúc của mỗi cá nhân. Nó chỉ rõ biến đổi mang tính cách mạng trong khoa học – kỹ thuật và xã hội hiện đại, cùng ảnh hưởng khi xây dựng tương lai. Để xây dựng thuyết ba làn sóng, Alvin Toffler đã tổng hợp quy mô lớn nền văn minh của loài người, miêu tả nền văn minh cũ và phác họa hình ảnh một nền văn minh tương lai. Vì tính, thông tin và khoa sinh hóa là cơ sở của nền kinh tế tương lai được đề cập đến. Thuyết ba làn sóng trình bày quan điểm hoàn toàn khác so với thuyết thích nghi. Thuyết này cho rằng thế giới không trở thành điên loạn và dưới những biến cố dường như vô nghĩa, đã xuất hiện mô hình đầy hy vọng và rất kỳ lạ. Thế giới đang nhanh chóng thay đổi từ sự va chạm của giá trị và công nghiệp mới, mối quan hệ địa chính trị mới, lối sống và cách thông tin mới; đang đòi hỏi tư tưởng và sự tương tự mới, cách phân loại và khái niệm mới.

“Chúng ta không thể đưa thế giới phơi thai của ngày mai vào thế giới truyền thống của ngày hôm qua”.

“Nền văn minh mới này rất cách mạng, thách đố tất cả những gì luôn cho là đúng trong quá khứ, quan hệ quyền lực cũ, cách suy nghĩ cũ, công thức cũ, giáo điều...”

Khi phát hiện nhiều mối quan hệ mới đang nảy sinh, từ thay đổi các dạng năng lượng và hình thức mới về cuộc sống gia đình, đến phương pháp sản xuất tiên tiến và phong trào tự cứu giúp nhau; chúng ta đột nhiên thấy rằng chính điều kiện gây ra mối nguy hiểm to lớn lại đang mở ra nhiều tiềm lực mới kỳ diệu. Do đó, thuyết ba làn sóng chỉ cho chúng ta thấy tiềm lực mới này. *Chính mình trong sự tàn phá và suy tàn, chúng ta có thể tìm thấy bằng chứng rõ ràng về sự hồi sinh và sức sống.* Và còn cho thấy với sự thông minh và một ít may mắn, nền văn minh mới xuất hiện là lành mạnh,

hợp lý, hợp với khuôn phép và dân chủ hơn bất kỳ nền văn minh nào mà chúng ta đã biết. Theo Alvin Toffler, “nếu lý luận của tác phẩm này chính xác sẽ có lý do xác đáng để lạc quan, ngay cả nếu những năm quá độ sắp đến dường như sẽ là đầy giông tố và khủng hoảng”. Thuyết ba làn sóng miêu tả nền văn minh công nghiệp đang chết theo nghĩa của lĩnh vực công nghiệp, xã hội, tin tức, quyền lực. Sau đó được sắp xếp để chỉ cho chúng ta thấy làm thế nào mỗi phạm vi đó đang chịu sự thay đổi cách mạng trong thế giới ngày nay. Nó cố gắng chỉ cho biết mối quan hệ giữa những phạm vi với nhau, cũng như phạm vi sinh học và phạm vi tâm lý, cấu trúc của mối quan hệ tâm lý và cá nhân, mà thông qua đó thay đổi trong thế giới bên ngoài ảnh hưởng tới cuộc sống riêng tư nhất của chúng ta. Thuyết ba làn sóng cho rằng một nền văn minh cũng sử dụng một số quy trình và nguyên tắc nhất định. Nó phát triển khái niệm “siêu ý thức hệ” để giải thích thực tế. Tác giả cho rằng, “một khi chúng ta hiểu được làm thế nào phần này, quy trình này và nguyên tắc này có liên quan tới nhau và làm thế nào chúng biến đổi lẫn nhau, phác họa ra luồng thay đổi mạnh mẽ, chúng ta sẽ hiểu hơn về làn sóng thay đổi khổng lồ đang ảnh hưởng đến cuộc sống ngày nay”[14].

6. Lý thuyết quản trị hiện đại của Peter Ferdinand Drucker (1909- 2005) – Cha đẻ của ngành quản trị kinh doanh

6.1 Cuộc đời và cội nguồn triết lý sống



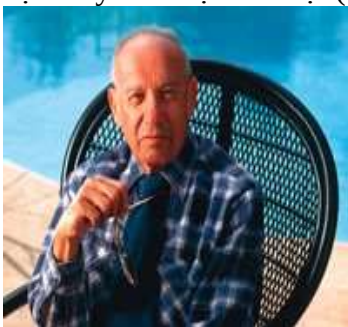
Hình 5.15: Peter Ferdinand Drucker (1909- 2005)

Là con trai của một viên chức nhà nước cấp cao vùng Austria-Hungary, mẹ là Caroline Bondi học về ngành dược và cha Adolph Bertram Drucker là một luật sư ở Vienna, thủ đô của Austria, trong một làng nhỏ tên gọi Kaasgraben (giờ là một phần của Döbling, thuộc quận thứ 19 của Vienna). Drucker từ nhỏ được chấp cánh cho những ý tưởng và hoài bão của ông. Sau khi tốt nghiệp trường trung học Döbling, Drucker đã tìm kiếm cơ hội làm nhân viên trong Buru điện Hapsburg của Vienna và chuyển đến Habsburg. Công việc đầu tiên là người học việc ở công ty chuyên buôn bán các sản phẩm cotton. Sau đó làm hướng dẫn viên du lịch, viết bài cho tờ Österreichische Volkswirt (Tạp chí Kinh tế Austrian). Drucker chuyển đến Frankfurt tìm được việc làm cho tờ Daily Frankfurter General Anzeiger. Khi ở Frankfurt, ông lấy được học vị tiến sĩ Luật Quốc tế và luật dân sự của trường đại học Frankfurt vào năm 1931.

Drucker đã sớm lọt vào mắt của nhà kinh tế học Austrian - Joseph Schumpeter, một người bạn của cha ông, người đã in dấu ấn rất sâu đậm về tầm quan trọng của những cách tân và óc tiến thủ. Drucker cũng chịu ảnh hưởng, theo cách rất khác bởi John Maynard Keynes, người mà ông đã được nghe giảng rất nhiều ở Đại học Cambridge năm 1934. Drucker viết “Tôi đột nhiên nhận ra rằng Keynes và tất cả sinh viên kinh tế lỗi lạc trong căn phòng này đều bị cuốn hút bởi cách ứng xử của hàng hoá trong khi tôi lại bị hấp dẫn bởi cách ứng xử của con người”. Hơn 70 năm sau đó, các tác phẩm của Drucker được viết tập trung mũi nhọn vào mối quan hệ giữa con người với con người; trái với những con số tính toán siêu tốc. Các cuốn sách của ông luôn tràn ngập bài học tổ chức để tìm ra được điểm mạnh nhất của con người và người như thế nào thì đủ khôn ngoan giao tiếp và nhân phẩm trong xã hội hiện đại xung quanh rất nhiều thể chế lớn. Drucker đã viết hai mảng chính - một mảng triết học gia bảo thủ Đức Friedrich Julius Stahl và một mảng khác tên gọi là “Người Do Thái – Câu hỏi trên đất Đức” - thứ đã bị Phát xít Đức đốt cháy và cấm đoán. Năm 1933, Drucker rời Đức đến Anh. Ở London, ông làm việc cho công ty bảo hiểm và sau đó là trưởng phòng kinh tế của một ngân hàng tư nhân. Ông cũng đã kết giao với Doris Schmitz, một người quen ở trường đại học Frankfurt. Họ cưới nhau vào năm 1934. Cặp đôi này lập nghiệp ở Mỹ, nơi ông trở thành giáo sư đại học và cũng là nhà văn nghiệp dư kiêm chuyên gia tư vấn kinh doanh. Drucker không thích được

mệnh danh là “GURU - Cố vấn thông thái”; mặc dầu điều đó thường xuyên đúng với ông. Trong một lần tâm sự, Drucker nói “Tôi đã được diễn thuyết trong rất nhiều năm và từ mà chúng tôi hay dùng là “guru”, chỉ bởi vì ‘charlatan – kẻ bịp bợm’ là quá dài để thích hợp với một tiêu đề. Năm 1943, Drucker trở thành người nhập quốc tịch Mỹ. Ông giảng dạy tại trường Cao đẳng Bennington từ 1942 đến 1949. Sau đó ở trường Đại học New York với vai trò giáo sư về quản trị từ 1950 đến 1971. Drucker đến California vào 1971, khi ông phát triển chương trình đầu tiên đào tạo những NQT của đất nước bổ sung vào hàng ngũ giáo sư tại trường Đại học Claremont Graduate. Từ 1971 cho đến khi qua đời, ông là giáo sư của khoa Khoa học xã hội và quản trị trường Đại học Claremont Graduate. Ông dạy lớp học cuối cùng tại trường vào mùa xuân 2002.

Các giải thưởng và huy chương: P. Drucker đã được nhận huân chương vì tự do của chính phủ Hoa Kỳ do tổng thống George W. Bush trao tặng ngày 9/7/2002. Ông cũng nhận được huân chương tương tự từ chính phủ của Nhật Bản và Áo. Ông là Chủ tịch danh dự của Tập đoàn quản trị phi lợi nhuận Peter F. Drucker Foundation. Ông đã là lãnh đạo cấp cao của tổ chức này từ 1990 đến 2002. Năm 1969, ông cũng nhận được giải thưởng huân huy chương NYU cao quý nhất từ tổng thống. Drucker đã được giới thiệu vào tổ chức Junior Achievement, Mỹ, Tòa nhà thương mại danh tiếng vào năm 1996. Ông đã nắm giữ 25 chứng chỉ học vị tiến sĩ của các trường Đại học từ Hoa Kỳ, Bỉ, Czech, Anh, Tây Ban Nha cho đến Thụy Sĩ. Trong suốt cả sự nghiệp tư vấn viên kéo dài, Drucker đã làm việc cho rất nhiều siêu tập đoàn như General Electric, Coca – Cola, Citicorp, hãng Máy tính điện toán IBM của Mỹ và tập đoàn Intel. Ông đã tư vấn cho rất nhiều NQT kinh doanh sáng giá như Jack Welch (GE); A.G. Lafley (Procter & Gamble), Andy Grove (Intel), John Bachmann (Edward Jones), Shoichiro Toyoda, chủ tịch danh dự của tập đoàn Toyota Motor và Masatoshi Ito, chủ tịch danh dự của hiệp hội Ito-Yokado, tập đoàn bán lẻ lớn thứ hai trên thế giới. Chính sự thấu hiểu của Drucker đã giúp công việc kinh doanh vượt xa tưởng tượng. Ông giữ chức vụ tư vấn viên cao cấp cho rất nhiều tổ chức chính phủ Mỹ, Canada và Nhật Bản. Và đặc biệt nhất là ông giúp những tổ chức phi lợi nhuận hoạt động hết sức thành công. Giữa rất nhiều nhóm lĩnh vực xã hội, ông đã đưa ra nhiều lời cố vấn đối với Đội quân cứu tế, Những nữ trinh sát, C.A.R.E, Hội chữ thập đỏ Mỹ và Hội đồng bộ lạc Navajo Ấn Độ. Là chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị. Ông được xem là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại. Là tác giả nhiều cuốn sách quản trị nổi tiếng, trong đó có cuốn *Những thách thức của quản trị trong thế kỷ XXI*. Những đóng góp của ông được đánh giá rất cao, tạp chí Financial Times (Thời báo Tài Chính) đã bình chọn ông là 1 trong 4 NQT bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler và Bill Gates).



Peter F. Drucker



Jack Welch



Philip Kotler



Bill Gates

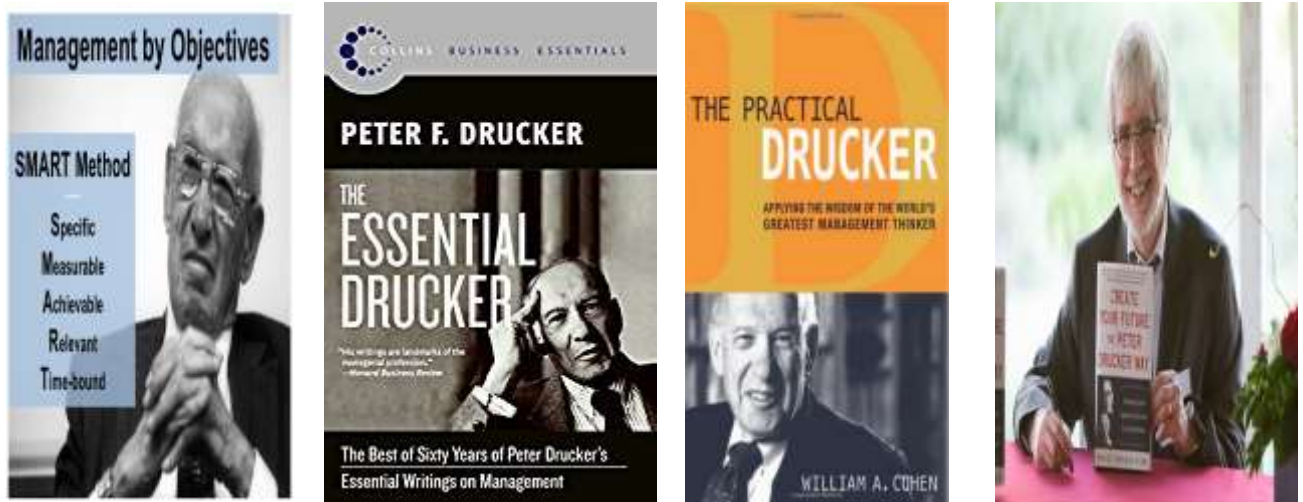
Hình 5.16: Financial Times bình chọn bốn NQT bậc thầy của mọi thời đại

6.2 Lý thuyết quản trị hiện đại của Peter Drucker

6.2.1 Quản trị bản thân

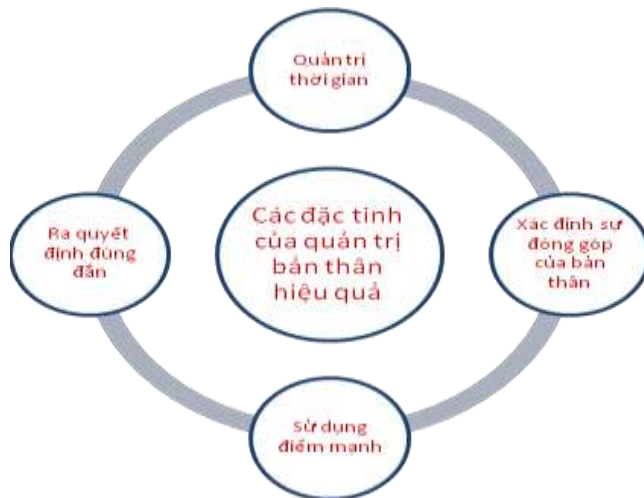
Với Drucker, NQT thành công là một NQT “hiệu quả”. Drucker đã định nghĩa sự “hiệu quả” này qua bốn đặc điểm đã viết trong cuốn sách “The Effective Executive” (bản dịch “NQT thành công”) được xuất bản 1967 và bổ sung điểm mới trong cuốn sách gần cuối đời, xuất bản 2001 “The Essential Drucker” (“Tinh hoa Drucker”). Các cuốn sách về quản trị thường nói về quản trị người

khác. Tuy nhiên, “NQT tệ nhất là kẻ không làm chủ được bản thân mình”. Rõ ràng nếu không tự quản trị để đạt hiệu quả trong công việc khó mà quản trị được người khác. Tư tưởng của Drucker cho thấy quản trị chủ yếu được thực hiện bằng cách làm gương. Do đó, NQT không biết cách làm việc hiệu quả sẽ không thể làm gương cho người khác noi theo.



Hình 5.17: Peter Ferdinand Drucker với kho tàng lý thuyết quản trị hiện đại

NQT xuất sắc trước hết phải “quản trị” được bản thân “hiệu quả”:



Hình 5.18: Các đặc tính của quản trị bản thân

- Quản trị thời gian:** Công việc của NQT là chú ý đến xu hướng thị trường và khiến công ty thích nghi nhưng sẽ không thể tránh khỏi lãng phí thời gian vào “con khủng hoảng theo chu kỳ” mà những người khác giải quyết bằng một quy trình định sẵn. Cách duy nhất để quản trị hiệu quả thời gian là ghi lại chi tiết mọi công việc cũng như thời gian dành cho chúng. Tiếp theo, NQT cần xác định những việc ủy thác và giao chúng cho người khác. Cuối cùng dành riêng một khoảng thời gian lớn, không gián đoạn cho những việc quan trọng nhất.
- Xác định sự đóng góp của bản thân:** Mỗi người cần đóng góp vào từng mục tiêu cụ thể và NQT “hiệu quả” cần cân nhắc điều này. Rõ ràng “tăng lợi nhuận” không là câu trả lời tốt. Công ty cần đeo đuổi mục đích là thỏa mãn nhu cầu, mong đợi của KH. Nếu chỉ khoe mẽ với chức danh CEO, chuyên đi tìm kiếm sức mạnh để củng cố địa vị và thích gây ảnh hưởng với nhân viên sẽ mãi mãi không phải là NQT đích thực. Zig Ziglar, bậc thầy về nghệ thuật bán hàng đã nói *“Bạn sẽ nhận được tất cả những gì bạn muốn trong cuộc sống, nếu bạn giúp đỡ những người khác đạt được thứ họ muốn”*. Bằng cách tự hỏi đã đóng góp gì cho tổ chức, NQT thoát khỏi tầm nhìn cũng như khả năng có hạn. Cũng nhờ tự trả lời câu hỏi này, NQT sẽ hợp tác tốt với cấp dưới, tạo điều kiện cho sự phát triển của bản thân cũng như những người khác.

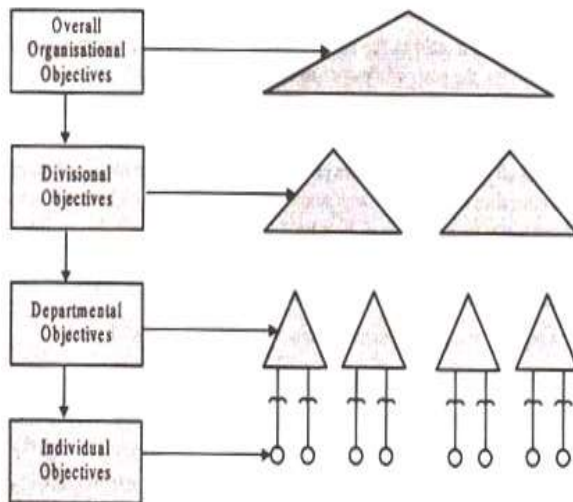
- **Sử dụng điểm mạnh:** Ai trong tổ chức cũng đều có điểm mạnh và điểm yếu. Đó là lý do vì sao cần những “tổ chức” chứ không phải vài cá nhân riêng lẻ. Một tổ chức hoạt động hiệu quả bởi nó tập hợp điểm mạnh của nhiều người và bù đắp điểm yếu của mỗi cá nhân. Do vậy, NQT không phải luôn nhìn chăm chú vào điểm yếu của bản thân hay của người khác rồi ra quyết định. Trái lại, dựa vào đó cần tập trung vào điểm mạnh của mỗi người để giao công việc phù hợp, không cần quá lo lắng đến những điểm yếu.
- **Ra quyết định đúng đắn:** là một trong những công việc quan trọng nhất của NQT. NQT xuất sắc không cần làm ra quá nhiều quyết định nhưng phải được tư duy ở một trình độ cao với tầm nhìn dài hạn. Nhiều NQT thường nhìn tình huống theo xu hướng và hay lặp lại xem là những công việc khẩn cấp. Vì thế, họ lãng phí thời gian và không dành cho những gì thật sự quan trọng.

6.2.2 Quản trị theo mục tiêu (MBO – Management By Objectives)

Ngay từ những năm đầu của sự nghiệp, Ông đã bắt đầu xây dựng lý thuyết MBO. Năm 1946, ông viết “Concept of Corporation” (tạm dịch “Khái niệm về công ty”) sau 2 năm nghiên cứu cung cách quản trị của General Motor, lúc đầu công ty rất hài lòng với kết quả của Ông. Nhưng sau khi cuốn sách được xuất bản cùng với những lời gợi ý về “phân quyền”, GM xem đây là sự phản bội với họ. Alfred Sloan – giám đốc GM lúc bấy giờ đã dành hẳn quyển tự truyện như một sự phản đối với “Concept of Corporation”. Dù vậy, đây là quyển sách đánh dấu sự manh nha ra đời của MBO với lý thuyết về sự phân quyền (Decentralizing). Năm 1954, với sự ra đời của “The Practice of Management” (tạm dịch “Thực hành Quản trị”), Ông hoàn thiện lý thuyết “Quản trị theo mục tiêu”.

“Quản trị theo mục tiêu có hiệu quả - nếu bạn biết mục tiêu là gì? 90 trong số 100 lần, bạn không biết”. Sự manh nha của lý thuyết MBO – ý tưởng về “phân quyền” – đã bắt đầu từ rất sớm trong sự nghiệp của Drucker với cuốn sách “Concept of the Corporation”. Đây được xem là một sự phản bội với GM. Ban lãnh đạo GM không nhận thấy hệ thống của họ không hoàn hảo, phải vài chục năm sau mới nhận ra sai lầm ấy. Khi đó, P. Drucker đã giúp các công ty của Nhật vượt lên các đối thủ Mỹ. Ý tưởng của MBO rất đơn giản nhưng cho đến nay vẫn là từ “thời thượng” không chỉ trong giới quản trị và vẫn là HTQT hiệu quả nhất. Quản trị theo mục tiêu tức là NQT đặt ra mục tiêu dài hạn phù hợp với tầm nhìn và sứ mệnh của công ty. Sau đó chia thành các mục tiêu ngắn hạn hơn và giao cho cấp dưới toàn quyền để hoàn thành mục tiêu đó – “phân quyền”. Tại sao Drucker lại nghĩ đến lý thuyết này khi thời của ông phương cách quản trị chỉ dừng lại ở “ra lệnh và làm theo”? Ông nhận thấy xu hướng của thời đại mới, thời đại của “lao động trí thức”, con người không chỉ biết làm việc như những cỗ máy mà còn có khả năng sáng tạo, biến đổi và phát triển. Kiểu quản trị cũ sẽ mất đi vị trí của nó. Ở đây nhận ngay ra điểm giống và khác biệt giữa lý thuyết hiện đại của Drucker với lý thuyết quản trị cổ điển mà tiêu biểu là F.W.Taylor và Henri Fayol.

- Lý thuyết của Taylor được tóm gọn trong ba từ: tối ưu hóa, tiêu chuẩn hóa và chuyên môn hóa. Tư tưởng của ông đẩy “hiệu suất” cũng như “năng suất” làm việc lên đến đỉnh cao và mặt trái là nó khiến công nhân bị xem như những cỗ máy “biết nói”. Họ bị bóc lột cả về sức lao động lẫn tinh thần khi mà phải lặp đi lặp lại những công việc đơn giản trong một thời gian rất dài. Thuyết này còn bị xem là sự bào chữa che dấu bản chất bóc lột của chủ nghĩa tư bản thời bấy giờ. Rõ ràng, sự xem trọng nhân mạnh về con người trong công ty của Drucker hoàn toàn tương phản với Taylor.
- Ngoài ra, quản trị Drucker có điểm giống với Henri Fayol, về bản chất là lý thuyết về tổ chức xã hội tức là về mối quan hệ giữa con người với con người. Đồng thời xây dựng hệ thống nâng đỡ, nuôi dưỡng và hài hòa các quan hệ đó để mọi người hợp tác, làm việc cùng nhau và khiến bộ máy tổ chức hoạt động hiệu quả và trơn tru nhất.



Hình 5.19: Quản trị theo mục tiêu

MBO là nền tảng cốt lõi trong lý thuyết quản trị của Peter Drucker. Mỗi nguyên tắc đều có vai trò và là nền tảng cho những nguyên tắc khác. Bằng sự chặt chẽ đó khiến MBO khả thi và hoạt động nhịp nhàng. Ông đảm bảo sự xuyên suốt bằng năm nguyên tắc:

- Ban giám đốc cần quyết định rõ ai có quyền ra những quyết định sống còn;
- Tính chính trực là điều kiện bắt buộc với NQT;
- Yêu cầu cao về kết quả;
- Tự thân quản trị là một phần thưởng chứ không phải một bậc của nấc thang thăng tiến;
- Hệ thống thăng chức hợp lý.

6.2.3 Quản trị trong thời đại bão táp

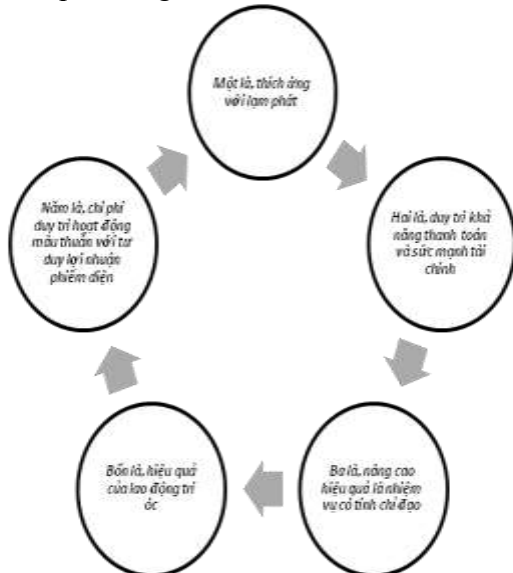


Hình 5.20: Quản trị tương lai

Những vấn đề cơ bản của quản trị phải đương đầu, trước tiên là vấn đề lạm phát, khả năng thanh toán, nâng cao hiệu quả, cũng như “chi phí duy trì hoạt động” xem sai lệch là “lợi nhuận”. Bởi vì phải quản trị ngay cả chính tương lai. Vì vậy, giải quyết những vấn đề cơ bản phải bắt đầu từ bứt ra khỏi quá khứ, vạch ra chính sách - chiến lược tăng trưởng có mục tiêu. Ở đây cần học tập cách nhìn nhận sự tăng trưởng lành mạnh và hiện thực; phải lựa chọn được chiến lược đúng đắn nhất từ những chiến lược hiện có. Điều này đòi hỏi NQT phải có khả năng ngay từ hôm nay, đánh giá được kết quả trong nhiều lĩnh vực khác nhau, có tính quyết định cho kết quả ngày mai của kinh doanh.

NQT đang đối mặt với thời đại bão táp. Vấn đề đầu tiên được đặt ra đối với họ là phải đảm bảo khả năng tồn tại của tổ chức, bằng cách tạo ra cơ cấu lành mạnh, lâu dài, đứng vững trước những giông tố nhất thời, vượt qua được biến động đột ngột và khẳng định mình trong hoàn cảnh khắc nghiệt. “Những cơn bão táp” mặc dù được định nghĩa đơn giản là biến động bất thường, không tuyến tính và không dự đoán trước được, nhưng ít nhất cũng có khả năng phân tích nguyên nhân để đề phòng và chế ngự nó. Điều đó có nghĩa là, quản trị phải ở trong trạng thái có khả năng luôn chịu đựng được sự chi phối của những rối loạn hiện thời, chẳng hạn như sự biến đổi hết sức to lớn của cơ cấu và phát triển dân số là nét đặc trưng nhất của các nước công nghiệp phương Tây và Nhật Bản. Sự biến đổi này đã gây ra thay đổi trong các nguyên tắc của liên kết kinh tế trên toàn thế giới và sớm muộn cũng sẽ dẫn đến ra đời “hiệp hội xuyên quốc gia mới”. Hiệp hội này dựa trên nguyên tắc phân công lao động và kiểm soát thị trường; trong nhiều lĩnh vực sẽ thay thế vị trí của các tập đoàn đa quốc gia hiện nay (dựa trên cơ sở kiểm soát tài chính). Sự thay đổi cơ cấu dân cư và tính năng động sẽ tạo nên thị trường tiêu thụ mới và phân chia mới thị trường cũ. Chúng sẽ làm thay đổi nhanh chóng toàn bộ cung về lao động buộc phải xem xét lại quan điểm lứa tuổi nghỉ hưu bắt buộc. Một vấn đề nữa đặt ra cho quản trị là giải quyết vấn đề dư thừa cũng như nạn thất nghiệp có tính chất cơ cấu. Ngoài ra còn xuất hiện một loạt sự phát triển mới có tính chất ngoại biên, cơ hội và nguy cơ mới buộc người có trách nhiệm trong kinh tế và hành chính phải hành động có kế hoạch và theo một chính

sách có mục tiêu. Ví dụ, đó là sự liên kết lâu dài trong nền kinh tế thế giới, sự phân tán ngày càng tăng về mặt chính trị của trật tự thế giới, hoặc là sự xuất hiện một xã hội những “người cộng tác” trong tất cả nước công nghiệp phát triển và tiếp theo là thực trạng và sự phát triển chính trị đã thay đổi cơ bản. Trong lĩnh vực công nghệ vào thời kỳ bão táp, với đổi mới kế tiếp nhau nhanh chóng và thay đổi cơ cấu đến tận gốc. Sau chiến tranh thế giới thứ hai, kế hoạch hóa có giá trị cực kỳ to lớn. Về nguyên tắc, nó vạch ra xu hướng của quá khứ và phản chiếu chúng vào tương lai; ở đây xảy ra sự pha trộn của từng yếu tố riêng lẻ, nhưng “hình thái” cơ cấu cơ bản vẫn giữ nguyên. Điều này đi vào quá khứ, bởi sắp đến là thời đại đầy biến động cũng như không cho phép “kế hoạch hóa” mà nhiều nhất chỉ là dự báo. Ngoài ra còn đòi hỏi chiến lược định hướng vào tương lai có xác định; trong đó vạch rõ hình thái cũng như địa điểm của những thay đổi lớn nhất tạo điều kiện có một đơn vị kinh doanh tận dụng tốt tình hình mới. Tất nhiên, thời đại đầy biến động sẽ ẩn chứa nguy cơ; trong đó lớn nhất là sự phủ nhận hay xuyên tạc sự thật. Những thực tế mới diễn ra hoàn toàn khác hẳn với tường tượng của nhà cánh tả và cánh hữu cùng với điều mà “mỗi người đều biết”. Điều đó cũng không đúng với quan niệm của những người cố nín lấy thực tế mà không phụ thuộc vào quan điểm chính trị của họ. Mặt khác, thời kỳ bão táp cũng tạo ra khả năng bất ngờ để hiểu biết, chấp nhận và tận dụng thực tế mới. Đồng thời là cơ hội lớn để chứng tỏ chất lượng lãnh đạo. Những vấn đề cơ bản của quản trị gồm:



Hình 5.21: Quản trị thời đại bão táp

Một là, thích ứng với lạm phát: Trong thời đại bão táp, điều quan trọng trước hết đối với các cơ sở kinh doanh là phải có khả năng chống đỡ những “giông tố” xảy ra. Mặt khác luôn ở trong trạng thái tận dụng được cơ hội bất ngờ xuất hiện. Muốn vậy, phải nhận thức được đúng đắn những vấn đề cơ bản để giải quyết toàn diện. Ngược lại dòng thời gian 55 năm về trước, kể từ kế hoạch Marshall đến OPEC, tất cả đều bị trói buộc, dù ít hay nhiều, vào “một sợi xiềng nhỏ”: người ta có thiên hướng duy trì “chắc chắn” các đơn vị cơ sở. Nhưng nếu người ta không quan tâm liên tục và có lương tri đến các vấn đề cơ bản, chắc chắn sẽ phải gánh chịu một sự tồi tệ. Mỗi nguy cơ lớn nhất đang đe dọa các cơ sở kinh doanh và cơ quan công cộng không gì khác hơn là thái độ thù địch của công chúng đối với nền kinh tế, sự hủy hoại môi trường, những sự căng thẳng quá mức trong lĩnh vực năng lượng, lạm phát thế giới.

Nguyên do là, sau một thời gian dài của sự yên tĩnh tương đối, bao giờ cũng nảy sinh mỗi nguy cơ, xuất hiện điểm yếu tiềm ẩn ngoài sự mong đợi. Những vấn đề cơ bản của quản trị không thay đổi nhưng điều kiện bên trong và bên ngoài luôn thay đổi. Do vậy, khả năng giải quyết phải được thay đổi. Để bảo đảm được sự tồn tại và thành công, NQT trong thời đại bão táp buộc phải đối đầu với những đòi hỏi mới mẻ và rất khác nhau, chẳng hạn đối với khả năng thanh toán, hiệu quả và chi phí trong tương lai. Đây là nhiệm vụ quan trọng nhất của NQT. Trước hết phải nắm được những sự kiện quan trọng nhưng điều này không phải bao giờ cũng được quan tâm. Hơn nữa, các sự kiện này bị phản ánh lệch lạc do lạm phát làm biến dạng. Những sự kiện này được biểu thị bằng thước đo giá trị của đồng tiền, dùng làm cơ sở chủ yếu và cụ thể cho NQT khi ra quyết định. Vì vậy, số liệu quan trọng nhất như doanh số, tình trạng tài chính, nợ và có, cũng như thu nhập..., trước hết phải được “giải lạm phát”. Trong 10 năm, từ 1970 đến 1980 ở các nước công nghiệp phương Tây và Nhật Bản đã có nhiều hãng tuyên bố đạt được những “lợi nhuận kỷ lục”; mặc dù chỉ có một số rất ít (nếu không muốn nói là không) đạt được lợi nhuận thực sự. Bởi lẽ, lạm phát được định nghĩa là một sự

phá hoại có hệ thống khả năng (nguyên liệu, tài sản) thông qua nhà nước. Do vậy, trong những thời kỳ giá cả tăng liên tục, thực tế không có lợi nhuận. Nhiều người đã cảm nhận được điều này bằng cách thức riêng mà không cần hiểu có lý trí. Sự công bố những “lợi nhuận kỷ lục” đùng chạm đến thị trường chứng khoán và gây ra sự hoài nghi lớn, phủ nhận mạnh mẽ trong đông đảo công chúng. Điều quyết định là ảo tưởng đạt được lợi nhuận khổng lồ đã dẫn đến biện pháp sai, quyết định không đúng, phân tích kinh doanh méo mó. Từ đó dẫn đến quản trị sai lầm. Mặc dù, vấn đề trên hoàn toàn không xa lạ đối với phần lớn NQT, nhưng cho đến nay cũng chỉ mới có một số ít người tìm tòi, thử nghiệm để sửa chữa được thông tin không đúng do lạm phát gây ra. Có cách sửa chữa đơn giản và quen thuộc: những số liệu về doanh số, giá tồn kho, các khoản nợ nần, tư bản hiện có và khấu hao cũng như thu nhập, bắt buộc phải thích ứng với tỷ lệ lạm phát. Với cách làm này, vấn đề đặt ra không phải đưa ra giá trị chính xác mà là với xác suất tương đối cao chấp nhận được. Nếu không có sự sửa chữa như vậy, ngay NQT có khả năng nhất cũng bị gục ngã trước ảo tưởng do lạm phát gây ra. Một điều rất tệ hại là sự tự lừa dối khi người ta xem “thu nhập” như là “lợi nhuận” đích thực. Thực ra, thu nhập này chỉ đơn giản được tạo ra trong quá trình hoạt động và sau một thời gian vốn hoạt động thấp hơn so với ban đầu. Dù sớm hay muộn, nhưng thường là sớm, vốn phải được bồi hoàn và sau đó thu nhập bắt buộc phải đủ để bù đắp được chi phí tư bản (chi phí vốn) vào thời điểm tái đầu tư. Sự thích ứng với lạm phát bắt buộc dựa trên góc độ vốn. Do vậy, nguyên tắc ngự trị là lãi suất hoặc lợi nhuận cho vốn có tính chất dài hạn bắt buộc tối thiểu phải bằng tỉ lệ lạm phát. Lợi nhuận ghi nhận đối với số lưu kho không bao giờ là lợi nhuận đích thực. Hoặc là lạm phát chững lại và số lượng lưu kho bắt buộc phải được bù đắp trở lại với giá cả trong tương lai cao hơn, hoặc là khi lạm phát chấm dứt, lợi nhuận ghi nhận lập tức chuyển thành thiệt hại. Trong hai trường hợp này, thực chất của vấn đề là dự trữ an toàn trong trường hợp lợi nhuận ảo. Lý do khiến NQT ở phần lớn các nước không tiến hành sửa sai do lạm phát gây ra và cho rằng: “Sự tăng giá chỉ là một hiện tượng có tính nhất thời”. Dĩ nhiên, người ta không thể xem cách nhìn nhận như vậy là đúng đắn sau 15 năm lạm phát liên tục. Một lý do khác, phần lớn các chính phủ, trừ một số ngoại lệ như Brazil, đã nhắm mắt trước những kết quả đầy tính chân lý của lạm phát. Đặc biệt trong thế kỷ XX, với hệ thống thuế thu nhập lũy tiến, họ là những người chủ yếu tận hưởng sự tăng giá và không hứng thú gì khi vạch trần hậu quả thực tế. Ở những nước như vậy, đặc biệt là ở Hoa Kỳ, hệ thống thuế đã góp phần lớn vào sự tự lừa dối của các NQT. Bởi vì, hệ thống này tại Hoa Kỳ ủng hộ các quyền về cổ phần và tiền thưởng lợi nhuận được tính theo lợi nhuận hợp pháp. Do đó quyền rũ NQT tuyên bố số thu nhập đã được lạm phát hóa (càng cao bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu). Tuy nhiên, ở những nước không có một “sự hấp dẫn” như ở Nhật Bản, NQT vẫn chống lại tất cả cố gắng nhằm làm giảm số lợi nhuận hợp pháp. Lý do chủ yếu ở đây là sự kiêu ngạo: đơn giản là họ muốn khoe khoang lợi nhuận kỷ lục, ngay cả khi họ biết rằng những con số cũng là các con số không cần sửa chữa lại bởi vì cho đến nay vẫn chưa có một phương pháp tốt hơn để giải quyết. Chúng ta cũng cần chú ý rằng, phần lớn những con số do các nhà kế toán tính toán đến từng xu cũng chỉ là ước đoán “có thể nhất” một tỷ lệ sai lệch khoảng 20%. Từ những điều nói trên rút ra kết luận: sự không thích ứng của số liệu ở DN đối với lạm phát chỉ vì sự tiện lợi là sự vô trách nhiệm. Do vậy, quản trị muốn giải quyết được các vấn đề của thời đại phải bắt đầu chính xác; nếu không sẽ làm thất vọng người khác và cuối cùng cũng đánh mất niềm tin ở chính mình.

Hai là, duy trì khả năng thanh toán và sức mạnh tài chính: Trong những năm qua, người ta nói giá trị cổ phiếu quá thấp và nhiều công ty đã bị bán theo một tỷ lệ giá cả, lợi nhuận thấp một cách nực cười, thậm chí có khi dưới giá trị kế toán hay còn gọi là giá trị thanh toán. Những lời than phiền trên đây phần lớn hoặc hoàn toàn không được giải thích. Thông thường, ngay cả đối với trường hợp ngược lại, tùy theo sự không an toàn trong hiện tại và tương lai mà giá trị cổ phiếu thậm chí được đánh giá quá cao, nguyên do là người ta đã sửa tất cả tài khoản cho phù hợp với tỷ lệ lạm phát, do vậy mà lợi nhuận trở thành thua lỗ. Ngày nay, để mô tả tỷ lệ giá cả, lợi nhuận thấp, người ta sử dụng tỷ lệ tương đối cao giữa năng suất và các đơn vị tiền tệ ổn định và giá trị cổ phiếu. Trong trường hợp

sửa chữa các số liệu cân đối xoay quanh tỷ lệ lạm phát, giá trị kế toán của công ty; đặc biệt là của xí nghiệp sản xuất, bị hạ thấp rõ rệt, và tổng “có” thậm chí rất thấp hơn giá trị của tổng “nợ”.



Hình 5.22:
Tác phẩm của Drucker

Nhưng điều đáng quan tâm trên thị trường chứng khoán ngày càng đánh giá công ty theo khả năng thanh toán mà không theo lợi nhuận. Để phù hợp với điều đó; số liệu sổ sách khi so sánh với các thị trường lớn, tốt hơn là theo phương pháp Cash Flow (dòng tiền mặt) và khả năng thanh toán được xem là những số liệu về lợi nhuận đã được chỉnh lý theo lạm phát. Và thị trường đã có lý, bởi vì, trong những thời kỳ đầy biến động, khả năng thanh toán quan trọng hơn là thu nhập. Do vậy, một tổ chức đứng vững mà không cần trải qua những thời kỳ tương đối dài của lợi nhuận thấp hoặc năng suất thấp, khi lượng tiền mặt và sức mạnh tài chính của họ không có vấn đề gì nghiêm trọng. Khả năng tài chính trong thời kỳ lạm phát là số đo tin cậy hơn là lợi nhuận. Trong thời kỳ bão táp, cân đối trở nên quan trọng hơn là hạch toán lỗ lãi. Điều này có nghĩa quản trị phải cố gắng đạt được sức mạnh tài chính hơn là lợi nhuận cao và trong bất kỳ trường hợp nào cũng phải biết được chỉ số tối thiểu về khả năng thanh toán cần có để duy trì sự tồn tại. Vấn đề có tính quyết định đặt ra là: cần có bao nhiêu tư bản lao động để công ty vượt qua được khủng hoảng kéo dài 90 hay 120 ngày?

Sau thời điểm này là “tình trạng bình thường” mới được thay thế. Dĩ nhiên, trong khủng hoảng bắt buộc phải có khả năng tự nổi lên mặt nước mà không cần có sự giúp đỡ từ bên ngoài hoặc sẽ dẫn đến sụp đổ. Trong thời kỳ biến động, một công ty không thể tiếp tục tiến lên, nếu suy nghĩ trong trường hợp khủng hoảng, chờ đợi tình trạng thất chặt tín dụng hoặc một sự giảm phát đột ngột. Vì vậy cần chăm lo đến sức mạnh tài chính, khả năng thanh toán, doanh số và vị trí thị trường cũng như sự đổi mới và lợi nhuận. Thực ra, khả năng thanh toán không phải là mục đích tự thân, song trong những thời kỳ không an toàn đã trở thành giới hạn quyết định cho sự tồn tại của DN.

Ba là, nâng cao hiệu quả là nhiệm vụ có tính chỉ đạo: Sử dụng có hiệu quả các nguồn lực cũng như tư duy là nhiệm vụ đặc trưng của quản trị. Lịch sử, với chức năng xã hội đặc trưng được bắt đầu cách đây 100 năm với sự phát hiện ra hiệu quả của các nguồn lực được nâng cao nhờ quản trị thích hợp. Nhiệm vụ này chỉ giải quyết nhờ vào NQT. Không phải tự nhiên, cũng không phải các quy luật kinh tế và cũng không phải sự ban hành pháp luật nhà nước giải quyết được vấn đề đó. Ở đây, sử dụng có hiệu quả các nguồn lực luôn là trách nhiệm của NQT. Vào 1875, nhận thức của Taylor đã tạo nên một bước ngoặt. Theo ông, lao động được phân công hợp lý và trở nên có hiệu quả hơn. Nhưng điều này chỉ thực hiện được nếu lao động ngày càng trở nên nặng nhọc và kéo dài hơn. Taylor đã nhìn nhận ra nhờ lao động “thông minh” mà sản lượng đạt được cao hơn và không phải chỉ do người công nhân có trách nhiệm về hiệu quả lao động mà còn do NQT. Taylor tuy không đề lại lý thuyết sản xuất nhưng ông là người đầu tiên đã nhận thức được hiệu quả đạt được nhờ vận dụng tri thức con người. Ngày nay càng nhận thức được rõ ràng hơn về quan hệ giữa tri thức và lao động do Taylor phát hiện. Một lý thuyết kinh tế có giá trị bắt buộc phải dựa trên hiệu quả với tư cách là nguồn gốc của các giá trị kinh tế. Lý thuyết về giá trị lao động của thế kỷ XIX đã trở nên sai lầm. Những cuộc thử nghiệm mang tính quả cảm chứng tỏ không thể thoát khỏi lý thuyết giá trị. Một lý thuyết kinh tế sẽ không tồn tại nếu không có nền tảng của giá trị. Như vậy bắt buộc phải được xây dựng dựa trên hiệu quả là cội nguồn của tất cả giá trị kinh tế. Từ đó đến nay đã đạt được sự hiểu biết khá đầy đủ về nâng cao hiệu quả. Chẳng hạn như hiệu quả dựa vào đổi mới di chuyển nguồn lực từ lĩnh vực lao động lạc hậu, hạn hẹp đến những ngành mới có hiệu quả hơn và nâng cao liên tục hiệu suất của các yếu tố đang nảy sinh. Ngoài ra, còn phải chú ý đến hiệu quả của từng yếu tố riêng biệt. Cuối cùng phải tính đến tổng hiệu quả của tất cả nguồn lực trong hoạt động kinh tế

nhất định. Cần hiểu rằng, hiệu quả trong “kinh tế vi mô” được tạo nên hay bị phá vỡ; cải tiến hay bị tụt đi và NQT phải chịu trách nhiệm về điều đó. Trong thế kỷ qua, quan sát ở tất cả nước công nghiệp có nền kinh tế thị trường, người ta thấy có sự tăng trưởng hiệu quả liên tục. Chúng được tạo nên nhờ vận dụng có mục tiêu và định hướng vào hiệu quả của các nguồn lực. Điều này không chỉ đúng với lĩnh vực công nghiệp. Các nhà kinh tế học của thế kỷ XIX “nhận định” nông nghiệp không có khả năng tăng hiệu quả. Trong thực tế, nông nghiệp giữa thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX không có gì thay đổi mạnh mẽ. Song sau đó phát triển mạnh nhờ sự gia tăng hiệu quả có tính chất bùng nổ trong trang trại của các nước công nghiệp hóa. Tăng hiệu quả đồng thời làm thay đổi quan niệm về nền kinh tế và lý thuyết kinh tế quốc dân. Tất cả nhà kinh tế học của thế kỷ XIX xuất phát từ quy luật “hiệu quả ngày càng giảm” nên họ phải tập trung chú ý vào vấn đề tăng cung và kinh tế vi mô. Vào một phần tư cuối thế kỷ XX nâng cao hiệu quả đã gây ra sự lo ngại như là sự dư thừa hoặc ít nhất cũng đã vượt lên trước nên sự quan tâm của các nền kinh tế được tập trung nhiều hơn vào nhu cầu và kinh tế vĩ mô. Keynes đã nhận thức thực tế là quan điểm hiệu quả hoàn toàn vắng mặt trong lý thuyết của ông. Khi được hỏi về vấn đề này (thường vào lúc mở đầu các cuộc thuyết trình ở Cambridge), ông trả lời là NQT quan tâm đến vấn đề hiệu quả khi người ta cung cấp lý thuyết kinh tế vĩ mô, tức là chính sách nhu cầu đúng đắn. Như vậy trong những năm 1920, Keynes phát triển lý thuyết để chiếm địa vị bền vững. Song ngày nay không còn thích hợp nữa. Nguyên do là sau một thế kỷ của sự tăng trưởng hiệu quả liên tục, chúng ta đã chứng kiến kể từ 10 hay 15 năm trở lại đây một sự phát triển trì trệ, thậm chí thụt lùi. Sự đi xuống đó bắt đầu trong những năm 1960, nghĩa là trước khi hình thành tổ chức OPEC, thậm chí trước khi bắt đầu một cuộc lạm phát mạnh mẽ mà về căn bản là do những tiến bộ về hiệu quả để lại. Ngoài ra đã xuất hiện trước thời điểm, khi các quốc gia công nghiệp đã bắt đầu chinh phục được khu vực sản xuất của nền kinh tế nhờ kiểm soát và ra các quyết định ngày càng mạnh mẽ. Không còn nghi ngờ gì nữa là các quy định về chính sách môi trường, an ninh và chính sách tạo việc làm đã tác động tiêu cực đối với hiệu quả. Tuy nhiên, nếu hiểu theo nghĩa rộng, điều này không phải là yếu tố duy nhất và không phải là yếu tố quan trọng nhất. Hiệu quả bị giảm đi, bởi vì đã bị lãng quên. Nguyên do là không chỉ Keynes mà cả NQT cũng cho rằng hiệu quả sẽ tự nó điều chỉnh, do đó họ đã không phát triển những hoạt động cần thiết. Tuy nhiên, đối với vấn đề kinh tế không có gì tồi tệ hơn là hiệu quả ngày càng giảm sút. Điều này dẫn đến sự sụp đổ không gì cứu vãn nổi và đó là điều hoàn toàn hiển nhiên. Đồng thời tạo nên sức ép có tính lạm phát và làm nảy sinh xung đột cũng như sự thất vọng xã hội.

Karl Marx: “Không có một hệ thống nào tồn tại nếu không vượt qua được sự suy giảm hiệu quả tư bản”.

Sử dụng có hiệu quả các nguồn lực cũng như tư duy là công việc đặc trưng của quản trị.... Hiệu quả trong “kinh tế vi mô” được tạo nên hay bị phá vỡ; cải tiến hay bị tụt đi đương nhiên do NQT phải chịu trách nhiệm về điều đó.

Giảm sút hiệu quả diễn ra ở tất cả nước trên thế giới. Bởi vậy, sự đảo ngược khuynh hướng này trong thời kỳ bão táp là nhiệm vụ chỉ đạo có tính chất quyết định. Với một sự đảo ngược như vậy, NQT góp phần cơ bản làm yên tĩnh lại những cơn bão táp; đồng thời quan tâm đến sức sống và sự thịnh vượng của các tổ chức. Trong phần lớn các thể chế, hiệu quả sử dụng tất cả nguồn lực, về nguyên tắc đã được nâng lên mạnh mẽ và tương đối nhanh chóng. Câu ngạn ngữ cổ “Bất cứ ai cũng có thể sáng tạo ra được điều mà người khác sáng tạo ra trước” thích hợp với nền kinh tế. Trong mỗi nền công nghiệp và lĩnh vực hoạt động của con người bao giờ cũng có các tổ chức về cơ bản hoạt động hiệu quả hơn so với mức trung bình. Vị trí hàng đầu trong nền kinh tế của mỗi một quốc gia, ngành, lĩnh vực hoạt động riêng biệt do một tổ chức chiếm lĩnh. Tổ chức này hoạt động với một ưu thế lớn về hiệu quả. Trong lĩnh vực kinh tế có nghĩa là công ty với vị trí hàng đầu phải có hiệu quả tư bản gấp đôi so với mức trung bình. Karl Marx hoàn toàn có lý khi cho rằng: “*tư bản đứng ở vị trí hàng đầu bởi vì tư bản là tương lai*”. Một ví dụ minh họa tốt cho điều này là General Electric (GE); tiếp theo là đối thủ cạnh tranh Westinghouse. Vai trò thống trị của GE dựa không phải chủ yếu vào

các thành tựu công nghệ và trước hết vào hiệu quả tư bản cao. Tại GE, 1 dollar tư bản có khả năng sinh lợi gấp đôi so với Westinghouse. Thành công này không phải dựa trên một “điều bí mật” nào, mà duy nhất và duy nhất là dựa vào hoạt động theo chiều sâu, lao động vất vả với mục đích sử dụng có hiệu quả tất cả nguồn lực. Chính trách nhiệm này trong nền kinh tế đang chờ đợi ở tất cả NQT. Đối với họ, thực hiện hai mục tiêu được ưu tiên tuyệt đối tạo ra sự gia tăng gấp đôi hiệu quả tư bản trong vòng từ 8 đến 10 năm, tức tương đương với tỷ lệ tăng trưởng hàng năm khoảng 7,5%. Mặt khác, nâng cao sản xuất tối thiểu 50% trong cùng thời gian mà không cần tăng số lượng người làm công. Điều đó phải nâng cao hiệu quả của lực lượng lao động từ 4% đến 5% hằng năm. Cả hai mục tiêu này hoàn toàn đạt được, dĩ nhiên là phải thông qua lao động vất vả. Các yếu tố cơ bản: tư bản, yếu tố sản xuất vật chất quan trọng nhất, thời gian và tri thức, phải được quản trị liên tục trên cơ sở chính sách hiệu quả có hệ thống và đầy lương tri; chính sách cần được định hướng đặc trưng lên từng yếu tố. Trong khi ba yếu tố cơ bản: tư bản, thời gian và tri thức đã trở nên toàn vẹn hơn. Từ đó, quản trị được thực hiện trong tất cả tổ chức theo các yếu tố này, các nguồn vật chất quan trọng nhất trong từng thể chế lại rất khác nhau. Ví dụ, một khối đồng là nguyên liệu cơ bản cho nhà sản xuất đồng, nhưng lại vô dụng với một bệnh viện. Ở đây “giường bệnh” nhiều khi được xem là một đơn vị vật chất quyết định nhất. Trên góc độ này, mỗi một tổ chức phải cân nhắc thật chính xác, đối với mình điều gì là yếu tố vật chất quan trọng nhất, để từ đó quản trị phù hợp. Phần lớn NQT cho rằng, yếu tố vật chất cơ bản của một công ty xác định được tương đối rõ ràng. Nhưng các yếu tố khác cũng cần được xác định mục tiêu hiệu quả, thời hạn, cũng như so sánh các kết quả đạt được. Chẳng hạn một số công ty đã thực sự quan tâm đến hiệu quả của năng lượng. Hãng Dow Chemical trở nên nổi tiếng ngay cả trước khi OPEC ra đời, nhờ những kết quả xuất sắc trong lĩnh vực tồn trữ năng lượng. Vào thời điểm các nước OPEC tăng giá dầu hỏa lần đầu tiên, tổ hợp này đã chú trọng đến hiệu quả sử dụng năng lượng và trong thực tế đã giảm được một nửa lượng tiêu thụ năng lượng trong vòng 5 năm (từ 1974 đến 1979), mà không cần tăng thêm bất kỳ một yếu tố nào. Điều này được biểu thị ở sự tăng trưởng về hiệu quả hàng năm trong tiêu thụ năng lượng 8% đến 10%.

Bốn là, hiệu quả của lao động trí óc: Sử dụng có hiệu quả sức lao động của con người nói chung, đặc biệt là sử dụng sức lao động tiềm tàng có khả năng mang lại hiệu quả cao nhất. Lực lượng chuyên môn có trình độ cao và công nhân trí thức, đòi hỏi NQT trước hết phải nhận biết hoàn toàn chính xác nhiệm vụ đặc trưng của họ. Nó đòi hỏi NQT phải sử dụng đạt kết quả mỹ mãn, để khả năng của họ không bị lãng phí hoặc tiêu tan trong những lĩnh vực không thể thực hiện công việc tốt đẹp. Do vậy, kiểm tra đối với các nhiệm vụ là một tiền đề cơ bản nhằm đảm bảo sử dụng có hiệu quả công nhân trí thức. Điều này đòi hỏi, thứ nhất: NQT phải biết được điểm mạnh, nếu họ tỏ rõ khả năng làm việc có hiệu quả nhất; thứ hai: lực lượng này phải được sử dụng tối đa theo hướng nơi nào đạt được kết quả và có được cơ hội tốt nhất để vận dụng hết khả năng. Khi suy nghĩ làm sao để cho lao động chân tay có hiệu quả hơn, Taylor đã cho rằng, chỉ có một con đường đúng đắn là thực hiện những quá trình lao động. Ông quả quyết, phần lớn con người là “sức lao động bình quân”. Điều này hoàn toàn không thích hợp đối với hoạt động đòi hỏi khả năng hay tri thức nhất định. Người ta cần xuất phát từ khả năng phù hợp với sự phân phối thông thường các dữ kiện xã hội-tức đường hyperbol.

NQT cần luôn tự hỏi: “Chúng ta làm gì trong tổ chức này? Tôi đã làm gì để tạo thuận lợi cho các bạn trong công việc? Tại sao nhiệm vụ cần thực hiện lại bị cản trở do những người khác hoặc do tôi?”.

“Sử dụng tối đa sức lao động tiềm tàng của con người mới có khả năng mang lại hiệu quả cao nhất”

Đối với lao động trí óc, NQT phải hiểu rõ họ cần tạo ra lao động chính xác cho những người này. Do vậy, cứ sau 6 tháng hoặc 9 tháng họ phải nêu câu hỏi đối với từng thành viên của tổ chức, trước

hết là với chính họ, sau đó là thủ trưởng, tiếp sau là đồng nghiệp và cuối cùng là cấp dưới: “Chúng ta làm gì trong tổ chức này? Tôi đã làm gì để tạo thuận lợi cho các bạn trong công việc? Tại sao nhiệm vụ cần thực hiện lại bị cản trở do những người khác hoặc do tôi?”. Nếu luôn đặt ra những câu hỏi như thế hợp lý, phần lớn chúng ta biến được nhiều cản trở thành thuận lợi. Đối với lao động lành nghề, luận điểm này lại càng đặc biệt quan trọng. Người ta xuất phát là công nhân lành nghề hoặc công nhân trí thức không những hiểu biết công việc tốt hơn mà còn đón nhận lấy trách nhiệm. Ở đây, NQT cần nhìn nhận nhiệm vụ là phải động viên và giúp đỡ họ thực hiện nguyện vọng. Bởi vì, chỉ có công nhân lành nghề hay công nhân trí thức mới thực sự tự hiểu được hiệu quả đối với công việc của họ có ý nghĩa như thế nào. Tất nhiên, NQT hiểu họ có trách nhiệm đối với hiệu quả của người làm công. Nhưng về mặt nguyên tắc, điều đó lại vượt ra ngoài tầm tay của họ. Do đó, họ luôn phải cố gắng tìm ra được thỏa hiệp giữa yếu tố hiệu quả và yếu tố khác kém hiệu quả hơn. Chẳng hạn NQT và nhà kinh tế cho rằng nâng cao hiệu quả chỉ thực hiện được nhờ thay thế yếu tố lao động đắt tiền và kém hiệu quả hơn bằng máy móc, thiết bị có hiệu năng hơn, hoặc ngược lại. Phần lớn các hãng kinh doanh đều muốn tiết kiệm số nhân viên văn phòng bằng cách áp dụng máy tính. Nhưng thực tế đã làm họ thất vọng, vì ngày càng sử dụng nhiều và đắt đỏ hơn lực lượng văn phòng. Nỗi lo sợ về “tự động hóa” dẫn đến thất nghiệp hàng loạt đã bị suy yếu. Hiệu suất duy nhất của tự động hóa là tạo ra sự dịch chuyển người làm công từ công việc chân tay được trả tiền công tương đối thấp đến công việc kỹ thuật được trả tiền lương cao hơn. Tất nhiên, cả máy tính và tự động hóa đều tạo ra hiệu quả cao hơn, nhưng điều này chắc chắn không phải là hậu quả của sự thỏa hiệp. Những công trình nghiên cứu về hiệu quả của S.Kuznets (trường đại học Harvard) nhận Giải thưởng Nobel đầu tiên trong lĩnh vực kinh tế quốc dân đã chỉ ra một điều hoàn toàn khác. Sự bành trướng mạnh mẽ của nền kinh tế Mỹ trong thế kỷ XX tuy về mặt thực tế là dựa vào tăng đầu tư tư bản, đặc biệt là nhờ vào nâng cao hiệu quả tư bản nhưng đồng thời cũng làm cho công việc làm ăn tăng lên, tiền lương cũng được tăng, thậm chí cao hơn, nhờ tổng hiệu quả ngày càng cao hơn. Như vậy, thực tế cho thấy lý thuyết thay thế hiệu quả đã hoàn toàn bị sụp đổ. Điều đó có nghĩa là trong tương lai NQT không thể đặt kỳ vọng vào cân bằng sự suy giảm hiệu quả của một yếu tố này bằng cách nâng cao hiệu quả ở một yếu tố khác. Ngược lại, họ phải xuất phát từ chỗ, suy giảm hiệu suất không thể cải tiến được nếu không cải tiến hiệu suất của yếu tố khác và được thể hiện trong tổng hiệu quả. Do đó, NQT phải xử lý và khai thác hiệu quả của ba yếu tố có tính chất then chốt riêng rẽ, để từ đó xác định được tác động của chúng vào tổng hiệu quả của tổ chức. Như vậy, quyết định cuối cùng là sử dụng có hiệu năng tất cả nguồn lực và NQT được trả lương để làm việc đó.

Năm là, chi phí duy trì hoạt động mâu thuẫn với tư duy lợi nhuận tiềm ẩn: Nhiệm vụ cơ bản của NQT là giảm các chi phí duy trì hoạt động. Bởi lẽ, một hãng kinh doanh bao giờ cũng phải cố gắng duy trì sự tồn tại. Dĩ nhiên, chi phí này không phải là “chi phí tương lai” mà là khoản mục chi tiêu nảy sinh ngày hôm nay, nhưng mãi sau này mới được bù đắp lại. Những chi phí đó được gọi là “chi phí phát sinh” hay là “chi phí giao dịch”. Đã từ lâu chúng ta biết rằng, có chi phí phải được đưa liên tục vào các tài khoản hoạt động. Một hãng kinh doanh nếu không biết tiết kiệm các chi phí phát sinh sẽ gây thiệt hại cho nền kinh tế quốc dân và không đáp ứng được trách nhiệm xã hội chủ yếu. Chính ở đây, NQT phải duy trì cho được các nguồn lực đã được giao.

“Lợi nhuận” là ảo ảnh của công việc kế toán và không nói lên được đầy đủ (Peter F. Drucker)

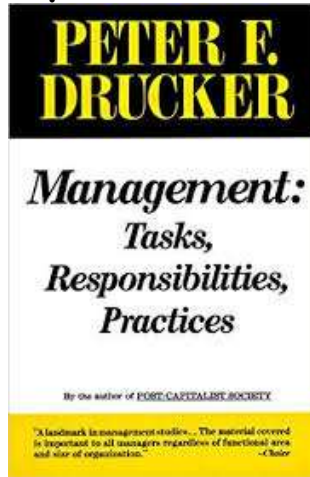
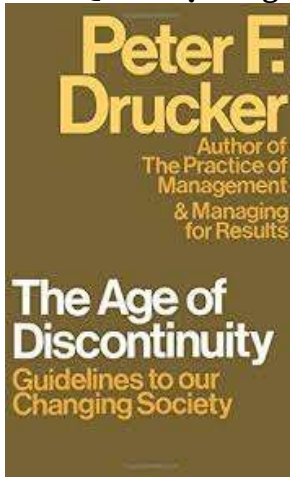
Bởi vì, ngoại trừ trường hợp của độc quyền nhà nước, ví dụ như OPEC, thực ra không có lợi nhuận mà đó chỉ là các chi phí giao dịch duy trì cho hoạt động mà thôi. Tư bản trước hết là một yếu tố sản xuất và không có những yếu tố không mang tính chi phí. Ngoài ra, giới hạn tối thiểu của chi phí duy trì hoạt động bao giờ cũng phù hợp với chi phí tư bản. Mỗi hoạt động kinh tế bao giờ cũng gây ra những chi phí phát sinh cần được tiết kiệm.

Nhờ vậy, một công ty, nền kinh tế tồn tại được trong tương lai. Một hoạt động kinh tế được định nghĩa như là sự kết hợp các nguồn lực; hạt nhân của một quốc gia, nếu xét trên phương diện gặt hái trong tương lai. Sự tiến bộ về kinh tế phụ thuộc vào khả năng hình thành tư bản. Nó chỉ xuất hiện khi nền kinh tế có khả năng trang trải được các chi phí của quá khứ và hiện tại thông qua dư thừa của sản xuất hiện tại. Sự tiến bộ về kinh tế cũng gắn liền với khả năng thay thế lao động cơ bắp nặng nhọc bằng kiến thức chuyên môn và các kỹ năng đặc biệt. Điều này phụ thuộc vào tỷ lệ và khả năng đầu tư cho tạo việc làm trong tương lai. Ngày càng có nhiều tri thức chuyên môn gắn liền với công việc nhất định. Do đó đòi hỏi phải đầu tư tư bản nhiều hơn và ngày càng phải tăng cường công việc đào tạo trực tiếp ở dạng thiết bị, máy móc và gián tiếp ở dạng nhân lực bao gồm giáo dục phổ thông và đào tạo nghề nghiệp. Hiện nay, để một thanh niên 25 tuổi tốt nghiệp kỹ sư, nhận được việc làm, cần một số đầu tư tư bản cả trực tiếp và gián tiếp gấp 25 lần so với thời của ông nội là thợ mộc lành nghề cách đây 60 năm. Đầu tư này một phần do người chủ, phần còn lại do gia đình cũng như những người nộp thuế gánh chịu. Còn đối với con trai, dự đoán phải gấp 5-10 lần tổng số tư bản đã nêu ở trên. Nói cách khác, ở tất cả nước công nghiệp, đầu tư tư bản bắt buộc phải tăng nhanh ngay từ ngày hôm nay để chuẩn bị cho lực lượng trẻ những công việc đang chờ đợi trong tương lai. Bởi vậy, sẽ không đầy đủ, nếu một tổ chức tư nhân hay công cộng chỉ tự trang trải những chi phí đã được thanh toán theo mô hình kế toán mà không quan tâm đến các chi phí duy trì hoạt động. Các chi phí này khác ở chỗ chúng sẽ còn nảy sinh. Chúng không thể được mô tả chính xác như các chi phí khác để được thanh toán; tuy nhiên, chúng lại cho phép xác định được trong một dãy xác suất nhất định với tỷ lệ sai lệch tương ứng. Điều này cũng xảy ra đối với hầu hết các số liệu kế toán, ví dụ định giá các tài sản, sáng chế, hoặc tính toán các khoản nợ. Về cơ bản, phần lớn chúng còn chính xác hơn nhiều so với các giá trị cân đối và tính toán lợi nhuận. Trong tác phẩm đầu tiên của nhà kinh tế học người Anh, Alfred Marshall ra đời cách đây trên 100 năm đã chỉ ra, trong nền kinh tế thị trường, các chi phí duy trì hoạt động không bao giờ được phép thấp hơn chi phí tư bản. Do vậy, một công ty với tổng tư bản mà không trang trải được các khoản lãi suất tư bản sẽ ở trong tình trạng thua lỗ và sống nhờ vào chi phí của tương lai. Lý giải hiện tượng này ở ví dụ người nông dân mua hạt giống để dành cho vụ sau mà không cần có sự thuyết phục dài dòng nào cả. Cho đến nay, người ta vẫn không tôn trọng nguyên tắc này trong các hãng kinh doanh mà chỉ chú ý đến vai trò giả dối của lợi nhuận. Mọi người đều biết, hạt giống của người nông dân không phải là lợi nhuận, mà là một sự dư thừa. Nhưng nhiều người, kể cả NQT không hề tỏ ra hiểu lợi nhuận được ghi nhận trong bảng cân đối thực chất cũng chỉ là làm rõ thêm về vấn đề “hạt giống” và chi phí duy trì hoạt động. Trong thời đại bão táp, do tính chất bất ổn nên đã xuất hiện áp lực hình thành tư bản ngày càng lớn và gắn với sự mạo hiểm ngày càng cao, bất kể là đối với tư bản, nguồn vật chất hay lao động con người. Thời đại này sẽ kéo theo nhiều thay đổi, đổi mới về xã hội và kỹ thuật, nên tính mạo hiểm trong tương lai cũng sẽ tăng lên. Thêm vào đó, hiện tượng chuyển dịch mạnh cơ cấu lao động có lợi cho lao động trí óc, đòi hỏi phải có đầu tư tài chính to lớn. Ở các nước công nghiệp đã dự đoán trước được, trong tương lai cần những chỗ làm việc với trang bị tư bản lớn, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất; những trang bị này so với hiện nay đối với chúng ta thật khó mà tưởng tượng hết. Sự hình thành tư bản hiện nay gắn liền với khó khăn ngày càng lớn và ngày càng giảm sút rõ rệt trong tất cả nước công nghiệp. Một nguyên nhân dẫn đến điều đó là nạn lạm phát, mà tác dụng tàn phá thậm chí được cảm nhận ở ngay những người không có trình độ chuyên môn. Trong thời kỳ lạm phát mạnh, nhiều người có khuynh hướng tiết kiệm mạnh mẽ hơn, mặc dù sự hiểu biết lành mạnh của con người khuyên họ “một sự chạy trốn vào các giá trị đồ vật”. Tuy nhiên, vấn đề quyết định là ở chỗ, phần lớn họ có một cảm giác “không xác định” buộc phải đặt ngày càng nhiều tiền hơn trên chiếc bàn cân để mong đền bù lại giá trị đã mất về số tiền tiết kiệm. Bên cạnh đó còn có một loạt các biến đổi lâu dài về cơ cấu, ảnh hưởng xấu đến sự hình thành tư bản. Cách đây 50 năm đã nổ ra cuộc cách mạng hóa kinh tế học truyền thống với luận điểm: nền kinh tế quốc dân hiện đại dưới điều kiện xác định có khuynh hướng “tiết kiệm quá mức”. Do vậy phải kích thích tiêu dùng. Ngày nay, trên cơ sở cơ cấu dân cư biến đổi ở các nước đã công nghiệp hóa, đòi hỏi phải có sự thích nghi với một chu kỳ dài của “sự tiết kiệm dưới mức”. Ở

một số nước có tỷ lệ tiết kiệm cao như Nhật Bản và Cộng hòa liên bang Đức, tiết kiệm gia đình trước hết đã trở thành “tiêu dùng được hoãn lại” và không góp phần vào hình thành tư bản. Ở tất cả nước công nghiệp, số lớn tiết kiệm gia đình được hình thành chủ yếu từ các phúc lợi hưu trí để phục vụ cho bảo hiểm tuổi già. Đến một mức độ nhất định, số tiền này được nhà nước tập hợp lại và chiếm một vị trí ưu thế như ở Hoa Kỳ và Anh, là những nơi có sự bảo hiểm tư nhân rộng rãi đối với tuổi già. Phần lớn nhất của số tiền này được đưa vào quỹ hưu trí tư nhân của các xí nghiệp, trở thành dạng tiền nghỉ hưu, và ngay lập tức được đưa vào lưu thông phục vụ chủ yếu cho các mục đích tiêu dùng trực tiếp. Một yếu tố quan trọng khác của tiết kiệm tư nhân ở các nước công nghiệp là các khoản đầu tư cho nhà ở tư nhân, định nghĩa như là một hàng hóa sử dụng lâu dài, có giá trị bán lại cao. Do các “hàng hóa tư bản” này không sản sinh ra các giá trị kinh tế, nên việc đầu tư vào các căn nhà tư nhân cũng không phải là sự hình thành tư bản. Vì vậy, trong một xã hội giàu có, với sự thịnh vượng ngày càng tăng của đông đảo những người làm công ăn lương thì tiết kiệm gia đình và đầu tư ngày càng tách rời nhau. Chừng nào xã hội thành công khi muốn kéo dài tuổi thọ cá nhân tất yếu sẽ dẫn đến hiện tượng là đóng góp cá nhân vào sự hình thành tư bản sẽ ít hơn. Những lý do tiếp theo làm giảm sút tỷ lệ đầu tư là chi phí kinh doanh lưu động ngày càng tăng và tệ quan liêu nhà nước cũng ngày càng tăng và gắn với nó là gánh nặng ngày càng tăng đối với nền kinh tế. Số lượng ngày càng tăng của các quy định, quy chế và sự gia tăng của các dịch vụ giao dịch, dù đó là chính sách xã hội, bảo vệ môi trường hay là cho vệ sinh và an toàn. Quan trọng và sâu xa nhất là sự thay đổi mạnh mẽ cơ cấu dân số và sự phát triển của dân số. Tỷ lệ số dân có tuổi cao tăng mạnh và thể hiện rõ ở tỷ lệ tiết kiệm. Sự thay đổi này hình thành tư bản ở các nước công nghiệp hóa ngày càng phụ thuộc vào các tổ chức phi chính phủ, trước hết là các hãng kinh doanh tư nhân có khả năng trang trải các chi phí duy trì hoạt động như thế nào. Phần lớn các nhà kinh doanh và nhà kinh tế học đã nhận thức được điều này và đang theo dõi với sự quan tâm sâu sắc. Thực tế này cũng ẩn náu trong công chúng, nhà chính trị, thủ lĩnh công đoàn, kể cả quan chức cao cấp trong tổ chức khác nhau và trong công chức ở tất cả cấp, do nó bị che đậy bởi các cuộc thảo luận cấp thiết về lợi nhuận. Lợi nhuận luôn được mô tả như là sự trả công đối với nhà đầu tư, cho những đóng góp trong quá khứ. Đây đơn giản là một sai lầm, bởi vì lợi nhuận là chi phí thật sự mà hãng kinh doanh hay một nền kinh tế phải tạo ra trong tương lai. Và khi lợi nhuận không bù đắp được chi phí tư bản sẽ không bao giờ là “lợi nhuận” cả, mà chỉ là một sự tổn thất thực sự. Không còn nghi ngờ gì nữa, rõ ràng bù đắp chi phí nằm trong phạm vi nhiệm vụ của NQT. Họ phải gánh lấy trách nhiệm về các chi phí duy trì hoạt động và do vậy cho cả tương lai của tổ chức mình. Một kết luận rút ra là thể chế “không có đặc tính nghề nghiệp” của lĩnh vực thứ ba, ví dụ như bệnh viện, trường học và các DN dịch vụ khác cũng phải đưa chi phí duy trì hoạt động vào hạch toán giá thành. Thực tế cho thấy, sự dư thừa thu nhập được gọi là lợi nhuận đã che giấu cơ bản các chi phí chân thực. Đồng thời chúng cũng tác hại đến tương lai của tổ chức, trở nên gánh nặng và hạn chế tiềm lực sản xuất xã hội. Điều này sẽ không có tầm quan trọng thái quá, chừng nào khu vực thứ 3 chỉ là khu vực phụ. Ngày nay, phần lớn ở các nước công nghiệp, khu vực này từ lâu không còn là cái bóng nữa mà đã tạo ra ít nhất 1/4 tổng sản phẩm xã hội. Điều này buộc phải nhận thức được sự thâm hụt kinh doanh trong khu vực này sẽ là to lớn biết bao. Các NQT phải suy nghĩ về độ lớn của chi phí duy trì hoạt động để từ đó trang trải được hoặc tối thiểu cũng đưa chúng vào dự toán. Chi phí duy trì hoạt động của bệnh viện, trường đại học không còn nghi ngờ gì là sẽ gia tăng trong những năm tới. Điều này cũng đúng cho các xưởng cán thép truyền thống, là những nơi đang đòi hỏi lượng tư bản lớn cho các phương pháp sản xuất mới, tự động hóa và đầu tư nảy sinh do sinh thái học và an toàn kỹ thuật cũng như công nghệ tiết kiệm năng lượng. Chừng nào chưa thể bù đắp được chi phí từ thu nhập, các hãng vẫn còn thua lỗ. Một tiền đề quan trọng cho điều đó là sự thích ứng của tiền lương đối với hiện thực kinh tế. Muốn vậy trước hết cần gạt bỏ ra khoản tiền thưởng lợi nhuận, nếu chi phí duy trì hoạt động được bù đắp hoàn toàn nhờ thu nhập hiện tại. Điều quan trọng là NQT phải giải thích cho các cổ đông, công chúng và những người nộp thuế về mức độ và ý nghĩa của chi phí duy trì hoạt động, tức là về chi phí cho sự mạo hiểm, sự đổi mới và nhất là chi phí cho các chỗ làm việc trong tương lai. Họ giải thích được điều

này nếu số liệu kế toán làm cơ sở cho ra quyết định phản ánh được thực chất hiện thực và vạch ra được kịp thời lợi nhuận giả dối. Chừng nào NQT còn nói về “lợi nhuận” thay vì chi phí duy trì hoạt động, có nghĩa là họ vẫn tiếp tục vừa tự lừa dối mình và vừa lừa dối công chúng. Cục kiểm soát tiền tệ Hoa Kỳ đã khuyến khích các nhà kế toán tiến hành dự toán lợi nhuận. Nhưng điều này hầu như không thể làm được bởi vì doanh số trong tương lai rất khó ước tính được; trong thời kỳ bão táp chỉ đưa ra được một xu hướng cho 2 hoặc 3 năm (mới một mức sai lệch 50%). Ngược lại, chi phí duy trì hoạt động lại cho phép dự tính được trước cho nhiều năm với xác suất tương đối cao, bởi vì chúng không phải là chi phí trong tương lai mà là chi phí giao dịch. Tất nhiên, NQT phải tự mình tính toán được chi phí duy trì hoạt động và xem chúng như là chi phí thực sự. Nếu không như vậy sẽ xuất hiện tình trạng mang tính nghịch lý trong thời đại của bão táp và lạm phát: “Công ty của họ mặc dù liên tục có những lợi nhuận kỷ lục nhưng rồi sẽ sụp đổ dưới gánh nặng của thua lỗ thực tế ẩn tàng”[17].

6.2.4 Quản trị trong thời đại mới

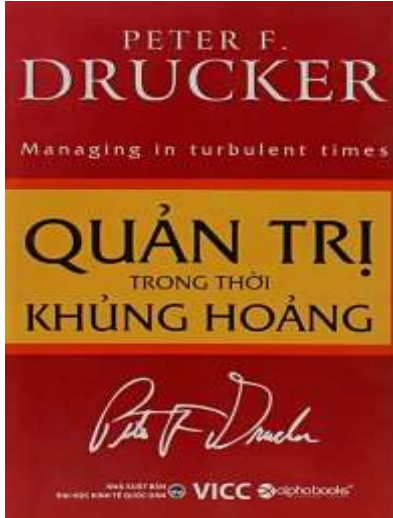


Drucker là một bộ não đi trước thời đại. Trong khi các công ty, xí nghiệp vẫn loay hoay quanh với HTQT chưa được định hình rõ ràng và mang nặng cách làm việc mệnh lệnh; Drucker đã nhìn thấy cơ hội và thách thức của thế kỷ XXI - thời đại với những trật tự mới. Hai cuốn sách thể hiện rõ tầm nhìn vượt trội của ông là “The Age of Discontinuity” (tạm dịch là “Thời đại của sự gián đoạn”) xuất bản 1969 và *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (Quản trị: Các nhiệm vụ, Trách nhiệm và Thực hành).

Trong hai tác phẩm này, Drucker tiên đoán về trật tự xã hội mới – xã hội của các tổ chức – và cách để các thành phần đó cùng xây dựng một xã hội tốt đẹp. Đặc biệt, những định nghĩa, lời khuyên của ông cho “khu vực tư nhân” - tức là các tập đoàn, công ty – là sự khai sáng, mẫu chốt của mọi công việc kinh doanh cũng như bán hàng. **“Không có cơ quan nào có thể sống lâu hơn cơ thể mà nó phục vụ”**. Thế giới mới được mô tả bằng cụm từ “xã hội của các tổ chức” gồm khu vực công – chính phủ, khu vực tư nhân – các công ty, tập đoàn và khu vực xã hội – các tổ chức phi lợi nhuận (như UNICEF). Các tổ chức phi lợi nhuận phổ biến trong thế kỷ XXI nhưng Drucker lại nhìn thấy sự tồn tại của nó từ cuối những năm 60 của thế kỷ XX. Chúng là một điều tất yếu, hiển nhiên sẽ xảy ra. Nếu ta nhìn xã hội như một cơ thể, các tổ chức sẽ được ví như những cơ quan. Mỗi tổ chức trong xã hội đó sớm muộn gì cũng sẽ nhận ra để tồn tại chúng phải hoạt động với sự quan tâm đến lợi ích chung. Chúng cần tập trung làm tốt và giao những công việc không cần thiết cho khu vực khác. Công việc mà nhà nước làm tốt nhất là “cai trị” không phải “tạo lợi nhuận”. Vì vậy, nhà nước nên tập trung vào chuyên môn. Đó là lý do tồn tại của các tổ chức phi lợi nhuận vì xã hội. Bằng cách làm công việc tốt nhất, các tổ chức sẽ thúc đẩy xã hội phát triển và tiến lên. Theo ông: “Mục đích của kinh doanh là tìm kiếm và giữ KH” và “Mục tiêu của marketing là giúp bán hàng trở nên dư thừa”. Drucker đã khái quát ý tưởng nền tảng nhất của kinh doanh qua hai câu nói trên. Lý thuyết quản trị này không chỉ là kho tàng vô giá của NQT mà còn cho tất cả mọi người. Những lời khuyên của ông rất thực tế và bất cứ ai cũng áp dụng. Lý tưởng của Drucker cho đến nay vẫn là kim chỉ nam cho mọi NQT; thể hiện giá trị, sự trường tồn vượt thời gian và vẫn là trong tương lai. Ông xứng đáng được vinh danh là “NQT bậc thầy của mọi thời đại” [22].

6.2.5 Quản trị trong thời khủng hoảng

Trong thời kỳ khủng hoảng, bất kỳ DN, tổ chức dù lớn hay nhỏ, cũng gặp phải khó khăn, bởi biến động sẽ tác động ít nhiều đến sự tồn tại và phát triển của chúng. Vừa giải quyết, đối phó với biến động trong thời kỳ khủng hoảng vừa phải tìm kiếm các cơ hội; trong đó yêu cầu đặt ra khiến tất cả tổ chức phải đau đầu. Thông thường, lãnh đạo DN làm việc đầy khó khăn; chèo lái trong thời kỳ khủng hoảng còn gian truân hơn nữa. Các tổ chức không vượt qua được giai đoạn này, tất phải đổ vỡ dẫn đến nan giải về tài chính cũng như nhân sự.



Còn những tổ chức duy trì tiếp tục sau nhiều biến động hẳn sẽ trưởng thành, vững mạnh và tự trang bị kinh nghiệm xương máu để vận dụng trong các giai đoạn sau này. Những tổ chức tận dụng được thời cơ khủng hoảng để mạnh mẽ hơn chắc chắn sẽ trở nên xuất sắc. Điều này đòi hỏi tầm nhìn, quyết tâm và cả sự hy sinh của NQT. Khi đứng trước biến động của khủng hoảng, tổ chức tiến hành nhiều giải pháp tinh tế như cắt giảm chi phí quản trị, siết chặt nguồn vốn, giảm trừ nhân sự... nhằm duy trì hoạt động tối thiểu. Nhưng những giải pháp trên có thật sự hiệu quả không, hay đó chỉ là nhất thời, chỉ giúp DN cầm cự chứ không hề phát triển. NQT cần làm gì để tránh được hệ quả của khủng hoảng như mất kiểm soát dòng tiền, mà vẫn duy trì chiến lược quản trị hiệu quả. Trong cuốn sách kinh điển này đã đưa ra cái nhìn sâu sắc và phân tích cặn kẽ về những vấn đề của các NQT trước biến động kinh tế ở trong và ngoài nước.

Ông đã chỉ ra, thời kỳ khủng hoảng đương nhiên đáng lo ngại và nguy hiểm nhưng đồng thời cũng là cơ hội tuyệt vời cho ai hiểu rõ, chấp nhận và khai thác. Chúng ta đều bắt gặp quan điểm này trong những giai đoạn khó khăn, đó là câu “cửa miệng” của NQT can đảm, dám đương đầu với thử thách, rằng “trong nguy có cơ”. Trên thực tế, điều này đã được minh chứng bằng những DN vững mạnh hơn sau khủng hoảng, chứ không chỉ là lý thuyết xa vời. Bên cạnh đó, Peter Drucker đưa ra rất nhiều khái niệm mới mẻ trong quản trị như “quản trị theo mục tiêu”, “quản trị cho tương lai”, cũng như các giải pháp cho vấn đề nhân sự, quản trị hiệu quả nguồn lực trí óc, làm cho nguồn vốn và nguồn lực thích ứng với lạm phát. Ông còn đưa ra giải pháp nhằm loại bỏ hoạt động, các bộ phận cũng như danh mục sản phẩm không còn hiệu quả và có nguy cơ ảnh hưởng đến tương lai của DN. Người đọc quen thuộc với Peter Drucker hẳn không quên ông luôn là một nhà chiến lược đại tài. Bất cứ tác phẩm nào của ông không chỉ dừng lại ở giải pháp, Peter Drucker luôn đem đến cho người đọc tầm nhìn tổng quan, nguyên nhân sâu xa của tình trạng hiện tại. Từ đó, giải pháp không chỉ mang tính thời điểm mà còn mang tính chiến lược. Peter Drucker chỉ ra cơ cấu chính trị cùng biến động và cơ cấu dân số có tác động đến sự phát triển của các DN. Ông cũng đưa ra dự đoán xác đáng về sự phát triển của các khu vực kinh tế thứ ba, sự cần thiết của một đồng tiền xuyên quốc gia, nền kinh tế mậu dịch đa và xuyên quốc gia, vai trò của công nhân tri thức và sự hình thành của xã hội làm thuê. Tất cả điều này đã được kiểm chứng qua thực tế thậm chí còn trải từ giai đoạn khủng hoảng này đến giai đoạn khủng hoảng khác. Quản trị trong thời khủng hoảng còn là kim chỉ nam cho NQT cũng như DN khi đứng trước khó khăn không thể lường trước trong thời kỳ cơn “bệnh tử” [16].

6.3 Vinh danh Peter Drucker

6.3.1 Peter Drucker – “Cây đại thụ” của thế giới CEO

Không ít doanh nhân thế giới cũng như nhiều tập đoàn danh tiếng đã tiến xa trong sự nghiệp hơn sức tưởng tượng của họ đều phải chịu ơn Peter Ferdinand Drucker - một chuyên viên tư vấn quản trị kinh doanh đáng được gọi bằng Thầy... Là một chuyên gia tư vấn quản trị và được mệnh danh là “nhà sinh thái học xã hội”. Đánh giá trên phương diện rộng lớn hơn, ông như là người cha đỡ đầu của ngành “quản trị hiện đại”. Với 39 cuốn sách và vô số bài báo từ thể loại nghiên cứu học thuật

cho đến phổ thông cho thấy tổ chức con người thông qua tất cả lĩnh vực của đời sống xã hội – trong kinh doanh, chính phủ và ngành phi lợi nhuận trên thế giới.



Hình 5.23: Các tác phẩm và sự vinh danh của thế giới với GS Peter Drucker

Các tác phẩm của ông dự báo được nhiều bước phát triển trong giai đoạn cuối thế kỷ XX, bao gồm vấn đề tư hữu hoá và phân quyền; sự gia tăng về sức mạnh của Nhật Bản trong nền kinh tế thế giới; tầm quan trọng mang yếu tố quyết định của Marketing; sự bùng nổ của xã hội công nghệ thông tin với sự cần thiết trong xã hội học tập không ngừng. **Kinh doanh vì đam mê quyền lực:** Sự nghiệp nghiên cứu về ngành kinh doanh của Peter Drucker được chấp cánh từ năm 1942, khi tác phẩm đầu tay về chính trị - xã hội đã đưa ông tiếp cận với công việc nội bộ của Hãng Ô tô General - một trong những tập đoàn lớn nhất trên thế giới vào thời điểm đó. Những kinh nghiệm ở châu Âu để lại trong ông niềm đam mê với các vấn đề liên quan đến quyền lực. Ông chia sẻ niềm đam mê với Donaldson Brown, một người có trí tuệ bậc thầy luôn đứng sau hậu thuẫn cho ban lãnh đạo của GM. Năm 1943, chính Brown đã mời ông vào tập đoàn làm chuyên viên phân tích khoa học xã hội trong khoảng hai năm cho tập đoàn. Drucker đã có mặt tại tất cả buổi họp, buổi phỏng vấn nhân viên, phân tích sản phẩm và quyết định các bước đi cho tập đoàn. Một cuốn sách tập hợp mọi thành quả, ý tưởng của tập đoàn đã được truyền bá qua một chuỗi tổ chức đa bộ phận của GM cùng loạt các bài báo, cổ vấn tuyển dụng để bổ sung cho cuốn sách. Tuy nhiên, chính GM cũng phải quá bất ngờ trước ấn phẩm tài chính này. Drucker đã từng gợi ý tập đoàn ô tô khổng lồ này có lẽ cần xem xét lại ông chủ, người với thâm niên chính trị trong quan hệ khách hàng, đối tác, nhân viên và hơn cả thế. Còn với bộ phận chủ chốt của tập đoàn, ý định của Drucker đưa ra đã bị đánh giá không tốt. Chủ tịch tôn kính của GM, ngài Alfred Sloan, hết sức thất vọng về cuốn sách và xem nó như không tồn tại, không bao giờ đề cập hoặc cho phép đề cập đến sự hiện diện của nó. Đây cũng là điều mà Drucker sau này vẫn luôn nhắc lại. Drucker từng nói: “NQT phải là một nhà nghệ thuật tự do và ông cũng đã truyền đạt kinh nghiệm quản trị qua những bài học bằng nhiều phương pháp thuật học khác nhau từ sử học, xã hội học, vật lý học, tâm lý học, văn hoá cho đến tôn giáo”. Ông cũng tin tưởng mạnh mẽ tất cả lĩnh vực bao gồm cá nhân và khoa học. Drucker đã viết trong tác phẩm vĩ đại vào năm 1973, trên cương vị giám đốc kế hoạch, giám đốc phụ trách công việc và thực tiễn như sau: “Thực tế là, trong xã hội hiện đại không có bất kỳ một nhóm lãnh đạo nào khác ngoài các giám đốc, nếu như giám đốc chuyên môn và đặc biệt là đối với các nhà kinh doanh, họ đều không nhận trách nhiệm trong những việc chung, không một ai khác có thể hoặc sẽ có thể”. Drucker luôn bị thu hút bởi kết quả đạt được khi phát triển con người, những người luôn làm việc bằng trí óc hơn là bằng đôi tay. Ông cũng đã ngạc nhiên bởi rất nhiều nhân viên, họ hiểu về công việc hơn là ông chủ hay đồng nghiệp và cũng chưa thể hợp tác với những người khác trong một tập đoàn lớn. Đơn giản như là bản tóm tắt về vấn

đề nhân lực, Drucker đã phân tích và giải thích những thách thức đặt ra đối với hướng đi phổ biến về cách điều hành một tập đoàn. Phương lối làm việc của ông được tiếp nhận hết sức nhiệt tình trong giới kinh doanh bắt đầu trỗi dậy trên thế giới vào nửa cuối thế kỷ XX. Vào thời điểm đó, nhiều tập đoàn lớn đã phát triển dây chuyền sản xuất cho năng suất cao và tạo ra những sản phẩm hàng loạt. Các NQT đều nghĩ, họ tất nhiên là phải biết cách điều hành và Drucker đã chỉ ra cho họ thấy lỗ hổng trong lòng tin làm tập đoàn xuống dốc.

6.3.2 Peter Drucker - người khởi xướng nghệ thuật quản trị



Hình 5.24: Thế giới vinh danh công lao đóng góp của Peter Ferdinand Drucker

Có lần Bill Gates, Chủ tịch Tập đoàn Microsoft, được hỏi thích đọc sách quản trị nào, ông trả lời ngay: “*Dĩ nhiên là sách của Peter Drucker*”.

Khởi xướng sự phân cấp, phân quyền và trao quyền: Peter Drucker qua đời ngày 11/11/2005, vào lúc chỉ còn tám ngày nữa là tròn 96 tuổi. Ông ảnh hưởng đến nhiều thế hệ doanh nhân và NQT từ thập niên 1950 và từng được ví là cha đẻ của nghệ thuật quản trị kinh doanh. Cuộc đời của Peter Drucker gắn liền với sự biến đổi nhanh chóng của thế giới kinh doanh trong nửa cuối thế kỷ XX. Hai cuốn sách đầu tiên là Kết cuộc của con người kinh tế (1939) và Tương lai con người công nghiệp (1942) chưa gây được tiếng vang nhiều nhưng tạo ra sự chú ý ở lãnh đạo công ty General Motors (GM), lúc đó là DN lớn nhất thế giới. Họ mời ông tiếp cận công ty, từ tổng giám đốc đến công nhân bình thường để viết về GM. Cuốn sách “Khái niệm công ty” đã nhanh chóng bán chạy nhất, không chỉ ở Mỹ mà còn ở Nhật và cho đến ngày nay vẫn còn được tái bản. Nó đã khởi đầu cho phong trào “phân cấp”, “phân quyền”, ảnh hưởng đến cách tổ chức của hầu hết mọi DN phương Tây. Trong cuốn này, lần đầu tiên Drucker đưa ra khái niệm “trao quyền” cho công nhân vì ông tin rằng họ là nguồn lực chứ không chỉ là chi phí. Ông là người kịch liệt phê phán quan niệm cho rằng công nhân chỉ là một con ốc trong dây chuyền sản xuất bởi ông khẳng định dây chuyền chỉ vận hành bằng tốc độ của người công nhân chậm nhất và sản xuất theo kiểu này không khuyến khích sự sáng tạo của công nhân. Đây cũng là lần đầu tiên ông nêu khái niệm “người công nhân tri thức” vì thế giới đang dần dịch chuyển từ nền kinh tế hàng hóa sang nền kinh tế tri thức. Bây giờ, khái niệm này đã trở thành chuyện bình thường nhưng vào thời đó nền công nghiệp Mỹ đang chịu ảnh hưởng của tư tưởng sản xuất dây chuyền theo Frederick W. Taylor, công nhân được xem như những con robot chỉ biết siết ốc.

Quản trị theo mục tiêu: Trong cuốn Thực hành quản trị (1954), Drucker đã đưa ra cụm từ “quản trị theo mục tiêu” cho đến nay vẫn còn thời thượng. Ông cho rằng giới quản trị phải biết đặt ra mục tiêu dài hạn rõ ràng và biết biến mục tiêu này thành những yêu cầu ngắn hạn cụ thể cho giới quản trị trung gian thi hành. Giới phê bình cho rằng ông đã mâu thuẫn với chính quan niệm “trao quyền” nhưng với Drucker, nếu quá dựa vào việc phân cấp, sẽ không xác định được hướng đi cho DN; còn nếu quá nhấn mạnh đến kiểm tra, kiểm soát, DN sẽ đánh mất tính sáng tạo. Vấn đề là làm sao xác

định được mục tiêu dài hạn xong rồi trao quyền cho nhân viên tìm cách thực hiện các mục tiêu này. Cứ thế, từng cuốn sách và các bài viết, bài giảng của Peter Drucker ra đời, định hình nghệ thuật quản trị kinh doanh. Theo Tom Peters: “Ông là nhà sáng tạo, nhà phát minh quản trị hiện đại. Trong đầu thập niên 1950, không ai có công cụ gì để quản trị các tổ chức rất phức tạp khoa học. Drucker là người đầu tiên trao cảm nang để làm điều đó”. Trong bài báo viết về ông trên tờ BusinessWeek, tác giả John Byrne viết: “Những gì John Maynard Keynes đối với kinh tế học hay Edwards Deming đối với chất lượng cũng giống như Drucker đối với quản trị”. Ông đi trước thời đại khoảng 20 năm. “Thật khó lòng nêu ra một khái niệm quản trị hiện đại đáng kể nào mà không do Drucker từng phát biểu trước tiên”, James O’Toole.

DN - trách nhiệm công dân trong xã hội: Drucker còn là người đầu tiên, từ những năm 1950, cho rằng DN không chỉ là bộ máy kiếm tiền mà còn có trách nhiệm như một công dân trong xã hội, “không có khách hàng sẽ không có DN” - một điều tưởng như sơ đẳng nhưng là nền tảng của Marketing hiện đại. Năm 1981, khi lên làm tổng giám đốc hãng GE, Jack Welch mời ông đến tư vấn chiến lược. Ông chỉ đặt ra hai câu hỏi: “Nếu bây giờ anh chưa khởi nghiệp, liệu anh có nhảy vào lĩnh vực anh đang làm không?” và “Nếu câu trả lời là không, thì anh sẽ làm gì đây?”. Hai câu hỏi này đã giúp Welch định hình một chiến lược dẫn dắt GE thành công nhất nước Mỹ trong vòng 25 năm. Welch xác định mọi bộ phận của GE phải là số 1 hay số 2 trong lĩnh vực của nó còn nếu không, bộ phận đó sẽ được cải tổ, bán hoặc giải thể. Chính đó là cách làm việc của Drucker - nêu câu hỏi và người trong cuộc phải tự tìm câu trả lời chứ không đưa ra lời giải cho mọi vấn đề DN đang gặp phải. Drucker dạy tại trường đại học New York trong 21 năm và sau đó chuyển về California, làm giáo sư quản trị trường Claremont sau này mang tên ông. Tuy nhiên, giới học giả trong các trường kinh doanh chê ông làm việc thiếu khoa học, không nghiên cứu sâu. Một số nhà phê bình khác cho rằng thiếu sót lớn nhất của ông là xem thường vai trò của DN nhỏ và vừa. Ông từng viết: “Ngày nay, trong sản xuất công nghiệp hiện đại, đặc biệt là sản xuất quy mô lớn, đơn vị nhỏ không chỉ thiếu hiệu quả, thậm chí không sản xuất nổi”. Họ còn cho rằng phong cách quản trị theo mục tiêu đã dẫn DN đến chỗ bế tắc. Thực tế cho thấy giới lãnh đạo chưa hẳn là nơi đề ra mục tiêu đúng đắn cho DN vì thiếu hiểu biết về thị trường và nhu cầu sản phẩm.

Hoài nghi về thế giới kinh doanh: Đến những năm 1980, Drucker bắt đầu tỏ ra hoài nghi về thế giới kinh doanh. Ông không còn thấy DN như một nơi lý tưởng để tạo dựng cộng đồng - ngược lại, thế giới kinh doanh đã làm nảy sinh lòng tham, tính ích kỷ, đi ngược lại những gì ông từng rao giảng. Lúc đó ông trở thành tiếng nói phê phán giới kinh doanh nước Mỹ mạnh nhất; trong một bài viết nổi tiếng, ông cho rằng giới lãnh đạo DN không nên lãnh lương quá 20 lần lương nhân viên bình thường. Ông phê bình xu hướng sáp nhập thời thượng và bộ máy trung gian công kênh nhiều trợ lý, trợ tá lúc đó. Ông giận dữ lên án những công ty có giám đốc lãnh lương tiền triệu nhưng lại sa thải hàng nghìn công nhân. Những năm cuối đời, ông vẫn viết sách và giảng bài nhưng chuyển sự chú ý vào các tổ chức phi lợi nhuận, thay đổi suy nghĩ của các tổ chức này rằng dù mục tiêu là “thay đổi cuộc đời” chứ không phải “tối ưu hóa lợi nhuận”. Họ cũng phải hoạt động như DN - tức là đánh giá bằng hiệu quả chứ không chỉ bằng ý định tốt đẹp. Có lẽ đóng góp sau cùng là đổi tên ngôi trường. Hiệu trưởng trường Peter Drucker nghĩ rằng ảnh hưởng của ông suy giảm vì ngày càng khó tìm tiền tài trợ cho nhà trường, bèn quyết định thêm vào tên trường cụm từ Masatoshi Ito là tên của nhà sáng lập chuỗi cửa hàng 7-Eleven ở Nhật và Bắc Mỹ để lấy 20 triệu dollars vào năm 2003. Sinh viên biểu tình phản đối. Peter Drucker tình nguyện ra thuyết phục sinh viên: “Tôi nghĩ rất có khả năng ba năm sau ngày tôi qua đời, tên tôi sẽ không còn lợi thế gì nữa. Nay bỏ tên tôi mà thêm được tiền thì lời quá còn gì” [41].

6.3.3 Peter Drucker – Người tôn vinh nghệ thuật quản trị

Khi Quốc xã lên cầm quyền, Drucker đang làm báo ở Frankfurt. Ông rời Đức sang làm cho một tờ báo khác ở London, rồi sang Mỹ vào năm 1937. Năm 1939, ông viết cuốn sách đầu tiên, “Sự kết thúc của con người kinh tế”, bàn về những cuộc khủng hoảng chính trị và kinh tế trong thập niên 1930. Cuốn thứ ba, “Khái niệm Công ty” (1946), là một khảo luận độc đáo về những cơ chế nội bộ

phức tạp của hãng General Motors. Từ đó, ông đều đặn viết sách quản trị. Sự nghiệp về sau của ông chủ yếu tập trung vào học thuật và đôi khi làm tư vấn. Thật khó hình dung tư duy quản trị hiện đại sẽ ra sao nếu không có đóng góp của Drucker. Những công trình của ông được ca ngợi về tính toàn diện của chúng. Những tác phẩm chính của ông như “Nghề quản trị” và “Quản trị: Công việc, Trách nhiệm, Tập quán” là bách khoa toàn thư về lý thuyết và thực hành quản trị. Đặc biệt, cuốn “Nghề quản trị” đã khéo léo trình bày nguyên tắc đầu tiên của quản trị. Có thể cuốn này không chứa đựng nhiều ý tưởng mới, nhưng hiếm có cuốn nào hữu dụng hơn về quản trị căn bản. Nhưng Drucker cũng khai phá lĩnh vực mới. “Quản trị vì kết quả” là cuốn sách đầu tiên bàn về chiến lược. “NQT hữu hiệu” là cuốn đầu tiên và đến nay vẫn là cuốn duy nhất bàn về hành vi cần có để là NQT. Drucker luôn đi trước thời đại. Ví dụ, ông đã nghiên cứu về ý nghĩa của tri thức như một quyền lực và việc sở hữu tri thức 30 năm trước khi lĩnh vực này thành thời thượng. Những đóng góp cho học thuật của Ông bao gồm [5]:

Một là, tầm quan trọng của quản trị: Quản trị là môn học vượt thời gian và nhân bản vì chính con người làm quản trị. Mọi thành tựu của quản trị là thành tựu của NQT. Mọi thất bại là thất bại của NQT. Tầm nhìn, sự tận tâm và tính chính trực của NQT sẽ quyết định đúng hay sai khi làm việc.

Hai là, vai trò của KH: Theo Drucker, chỉ có một định nghĩa đúng về mục đích kinh doanh: tạo ra KH. Thị trường không phải do Thượng đế, thiên nhiên, hay các động lực kinh tế tạo ra, mà do chính các doanh nhân hình thành. Doanh nhân giúp KH thỏa mãn sự ham muốn và KH đã có ham muốn trước khi được cấp phương tiện để thỏa mãn. Nhưng trước đó, nó mới chỉ là sự ham muốn trên lý thuyết; chỉ khi các doanh nhân có hành động để biến sự ham muốn đó thành nhu cầu thực thụ mới có KH và thị trường.

Ba là, quản trị tri thức: Từ lâu, Drucker đã bàn về thay đổi diễn ra khi xã hội bước vào giai đoạn hậu công nghiệp. Đặc biệt là mối quan hệ khác biệt giữa DN và nhân viên với tài sản là vốn kiến thức họ mang đến cho ông chủ. Trong cuốn “*Quản trị tương lai*”: “Từ nay, chìa khóa sẽ là tri thức. Thế giới sẽ không sử dụng nhiều lao động, nguyên liệu hay năng lượng, mà sử dụng nhiều tri thức”.

Bốn là, bản chất của các tổ chức: Bản thân các tổ chức không phải là mục đích, mà là phương tiện để đạt được mục đích về các kết quả kinh doanh. Cơ cấu của tổ chức là một phương tiện không thể thiếu để đạt mục đích này. Cơ cấu sai gây tác hại nghiêm trọng đến kết quả kinh doanh và thậm chí triệt tiêu. Vì thế câu hỏi đầu tiên đặt ra khi bàn về cơ cấu tổ chức là: chúng ta làm gì và nên như thế nào? Cơ cấu tổ chức phải được thiết kế sao cho đạt được các mục tiêu trong 5, 10, 15 năm tới.

Năm là, những điều căn bản về vai trò của NQT: là định ra các mục tiêu; tổ chức; động viên khuyến khích, truyền đạt thông tin; đo lường và phát triển con người. Đóng góp duy nhất của NQT là giúp người khác có tầm nhìn và khả năng làm việc tốt. Chính tầm nhìn và trách nhiệm là yếu tố xác định rõ NQT.

Sáu là, quản trị theo mục tiêu (MBO): Nguyên tắc cơ bản của MBO là công việc của NQT nên dựa trên một nhiệm vụ cần thực hiện để đạt được các mục tiêu của công ty. NQT nên chỉ đạo và kiểm soát bằng các mục tiêu của hoạt động kinh doanh, chứ không phải bằng cấp trên.

Bảy là, vai trò rộng hơn cho NQT: Drucker nêu ra bảy nhiệm vụ mới cho NQT của tương lai:

- Quản trị theo mục tiêu;
- Chấp nhận nhiều rủi ro hơn và trong thời gian dài hơn trước mắt;
- Ra quyết định mang tính chiến lược;
- Xây dựng một tập thể hòa hợp, trong đó mỗi thành viên có khả năng quản trị và đo lường kết quả của mình so với mục tiêu chung;
- Truyền đạt thông tin nhanh và rõ ràng;
- Xem DN là một tổng thể và hợp nhất chức năng với tổng thể đó;
- Hiểu biết về nhiều sản phẩm và nhiều ngành [39].

7. Lý thuyết về chất lượng quản trị theo ISO 9001:2015

Ngày 15/9/2015, Tổ chức Tiêu chuẩn hóa quốc tế ISO đã ban hành tiêu chuẩn ISO 9000:2015, ISO 9001:2015. Quản trị chất lượng là chất lượng quản trị. Những thay đổi của HTQTCL bao gồm:

- **“Quản trị chất lượng”** bao gồm thiết lập chính sách chất lượng và mục tiêu chất lượng, hoạch định chất lượng, kiểm soát chất lượng, đảm bảo chất lượng và cải tiến chất lượng.
- **Bảy nguyên tắc quản trị chất lượng mới:** được phát triển và cập nhật bởi ISO 9000:2015.

Nguyên tắc 1: Hướng vào khách hàng

Nội dung: Trọng tâm chính của QLCL là đáp ứng các yêu cầu của khách hàng và phần đầu vượt xa hơn sự mong đợi của họ.

Lý giải: Thành công bền vững đạt được khi tổ chức thu hút và giữ được lòng tin của khách hàng và các bên quan tâm liên quan khác. Mọi khía cạnh trong khi tương tác với khách hàng đều mang lại cơ hội tạo ra nhiều giá trị hơn cho họ. Hiểu được nhu cầu và mong đợi hiện tại và tương lai của khách hàng và các bên quan tâm khác đóng góp cho sự thành công bền vững của tổ chức.

Lợi ích chính:

- Tăng giá trị cho khách hàng;
- Nâng cao sự thỏa mãn của khách hàng;
- Nâng cao sự gắn bó của khách hàng;
- Tăng cường kinh doanh lặp lại;
- Nâng cao uy tín của tổ chức;
- Mở rộng cơ sở khách hàng;
- Tăng doanh thu và thị phần.

Hành động có thể thực hiện

- Thừa nhận khách hàng trực tiếp và gián tiếp là người tiếp nhận giá trị từ tổ chức;
- Hiểu nhu cầu, mong đợi hiện tại và tương lai của khách hàng;
- Liên kết mục tiêu của tổ chức với nhu cầu và mong đợi của khách hàng;
- Trao đổi thông tin về nhu cầu và mong đợi của khách hàng trong toàn tổ chức;
- Hoạch định, thiết kế, phát triển, tạo ra, chuyển giao, hỗ trợ các sản phẩm - dịch vụ đáp ứng nhu cầu và mong đợi của khách hàng;
- Đo lường và theo dõi sự thỏa mãn của khách hàng và thực hiện các hành động thích hợp;
- Xác định và thực hiện hành động đối với nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm liên quan có thể ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của khách hàng;
- Quản lý một cách chủ động quan hệ với khách hàng để đạt được thành công bền vững.

Nguyên tắc 2: Sự lãnh đạo

Nội dung: Người lãnh đạo ở tất cả các cấp thiết lập sự thống nhất trong mục đích, định hướng và tạo ra các điều kiện theo đó mọi người tham gia đạt được mục tiêu chất lượng của tổ chức.

Lý giải: Tạo được sự thống nhất trong mục đích, định hướng và sự tham gia của mọi người giúp tổ chức hài hòa chiến lược, chính sách, quá trình và nguồn lực để đạt được các mục tiêu của mình.

Lợi ích chính

- Tăng hiệu lực và hiệu quả khi thực hiện mục tiêu chất lượng của tổ chức;
- Điều phối tốt hơn các quá trình của tổ chức;
- Thúc đẩy trao đổi thông tin giữa các cấp và bộ phận chức năng trong tổ chức;
- Xây dựng, nâng cao năng lực của tổ chức và nhân sự của tổ chức nhằm đem lại các kết quả mong muốn.

Hành động có thể thực hiện

- Trao đổi thông tin về sứ mệnh, tầm nhìn, chiến lược, chính sách và các quá trình trong toàn bộ tổ chức;
- Tạo dựng và duy trì các giá trị chung, sự công bằng và các mô hình đạo đức trong hành vi ở tất cả các cấp trong tổ chức;

- Thiết lập văn hóa về lòng tin và sự chính trực;
- Khuyến khích sự cam kết rộng rãi trong tổ chức đối với chất lượng;
- Đảm bảo những người lãnh đạo ở tất cả các cấp là những tấm gương tích cực cho mọi người trong tổ chức;
- Cung cấp cho mọi người những nguồn lực, đào tạo và quyền hạn cần thiết để hành động có trách nhiệm;
- Truyền cảm hứng, khuyến khích và ghi nhận sự đóng góp của mọi người.

Nguyên tắc 3: Sự tham gia của mọi người

Nội dung: Nhân sự có năng lực, quyền hạn và được tham gia ở tất cả các cấp là điều thiết yếu để nâng cao năng lực của tổ chức trong tạo dựng và chuyển giao giá trị.

Lý giải: Để quản lý có hiệu lực và hiệu quả, điều quan trọng là phải tôn trọng và lôi kéo mọi người ở tất cả các cấp. Thừa nhận, trao quyền và phát huy năng lực giúp thúc đẩy sự tham gia của mọi người vào đạt được các mục tiêu chất lượng của tổ chức.

Lợi ích chính

- Thúc đẩy mọi người hiểu mục tiêu chất lượng của tổ chức và gia tăng động lực cho việc đạt được mục tiêu;
- Thúc đẩy sự tham gia của mọi người vào hoạt động cải tiến;
- Tăng cường sự phát triển, sáng kiến và sáng tạo cá nhân;
- Nâng cao sự thỏa mãn của mọi người;
- Nâng cao lòng tin và sự hợp tác trong toàn tổ chức;
- Tăng sự tập trung vào các giá trị và văn hóa được chia sẻ trong toàn tổ chức.

Hành động có thể thực hiện

- Trao đổi thông tin với mọi người để thúc đẩy việc hiểu tầm quan trọng của những đóng góp riêng của họ;
- Thúc đẩy sự hợp tác trong toàn tổ chức;
- Tạo thuận lợi cho thảo luận và chia sẻ một cách cởi mở tri thức và kinh nghiệm;
- Trao quyền cho mọi người trong xác định các trở ngại đối với kết quả thực hiện và thực hiện các sáng kiến mà không lo lắng;
- Thừa nhận và ghi nhận đóng góp, việc học hỏi và cải tiến của mọi người;
- Giúp tự đánh giá kết quả thực hiện theo các mục tiêu cá nhân;
- Tiến hành các khảo sát để đánh giá sự thỏa mãn của mọi người, trao đổi thông tin về kết quả và thực hiện hành động thích hợp.

Nguyên tắc 4: Cách tiếp cận theo quá trình

Nội dung: Các kết quả ổn định và có thể dự báo đạt được một cách hiệu lực và hiệu quả hơn khi các hoạt động được hiểu và quản lý theo các quá trình có liên quan đến nhau, vận hành trong một hệ thống gắn kết.

Lý giải: Hệ thống quản lý chất lượng bao gồm các quá trình có liên quan đến nhau. Hiểu được cách thức hệ thống này tạo ra các kết quả giúp tổ chức tối ưu hóa hệ thống và kết quả thực hiện hệ thống.

Lợi ích chính

- Nâng cao khả năng tập trung nỗ lực vào các quá trình chính và cơ hội cải tiến;
- Kết quả đầu ra ổn định và dự báo được thông qua hệ thống gồm các quá trình gắn kết với nhau;
- Kết quả thực hiện được tối ưu hóa thông qua quản lý hiệu lực quá trình, sử dụng hiệu quả nguồn lực và giảm các rào cản giữa các chức năng;
- Giúp tổ chức mang lại lòng tin cho các bên quan tâm về tính ổn định, hiệu lực và hiệu quả của tổ chức.

Hành động có thể thực hiện

- Xác định các mục tiêu của hệ thống và các quá trình cần thiết để đạt mục tiêu;

- Thiết lập quyền hạn, trách nhiệm và nghĩa vụ đối với quản lý quá trình;
- Hiểu được năng lực của tổ chức và xác định các giới hạn về nguồn lực trước khi hành động;
- Xác định sự phụ thuộc lẫn nhau của quá trình và phân tích ảnh hưởng từ điều chỉnh các quá trình riêng lẻ đến tổng thể hệ thống;
- Quản lý các quá trình và sự liên hệ lẫn nhau giữa các quá trình trong hệ thống để đạt được các mục tiêu chất lượng của tổ chức một cách hiệu lực và hiệu quả;
- Đảm bảo thông tin cần thiết sẵn có cho thực hiện, cải tiến quá trình, theo dõi - phân tích và đánh giá kết quả thực hiện của tổng thể hệ thống;
- Quản lý rủi ro có thể ảnh hưởng đến đầu ra của quá trình và kết quả đầu ra tổng thể của hệ thống quản lý chất lượng.

Nguyên tắc 5: Cải tiến

Nội dung: Các tổ chức thành công đều tập trung liên tục vào cải tiến.

Lý giải: Cải tiến là thiết yếu đối với tổ chức để duy trì các mức kết quả thực hiện hiện tại, để ứng phó với những thay đổi trong điều kiện nội bộ và bên ngoài và để tạo ra cơ hội mới.

Lợi ích chính

- Cải tiến kết quả thực hiện của quá trình, năng lực của tổ chức và sự thỏa mãn của khách hàng;
- Thúc đẩy việc tập trung vào điều tra và xác định nguyên nhân gốc rễ và sau đó là các hành động khắc phục, phòng ngừa;
- Nâng cao khả năng dự báo, ứng phó với các rủi ro, cơ hội nội bộ và bên ngoài;
- Đẩy mạnh xem xét cả cải tiến từng bước và cải tiến đột phá;
- Thúc đẩy việc học hỏi để cải tiến;
- Tăng cường động lực đổi mới.

Hành động có thể thực hiện

- Thúc đẩy thiết lập mục tiêu cải tiến ở tất cả các cấp trong tổ chức;
- Giáo dục và đào tạo mọi người ở tất cả các cấp về cách thức áp dụng các công cụ và phương pháp cơ bản đạt được các mục tiêu cải tiến;
- Đảm bảo mọi người có năng lực để thúc đẩy và thực hiện thành công các dự án cải tiến;
- Xây dựng và triển khai các quá trình thực hiện dự án cải tiến trong toàn tổ chức;
- Theo dõi, xem xét và đánh giá việc hoạch định, thực hiện, hoàn thành và kết quả của các dự án cải tiến;
- Đưa xem xét cải tiến vào phát triển sản phẩm, dịch vụ, quá trình mới hoặc điều chỉnh sản phẩm, dịch vụ và quá trình;
- Thừa nhận và ghi nhận hoạt động cải tiến.

Nguyên tắc 6: Ra quyết định dựa trên bằng chứng

Nội dung: Các kết quả dựa trên phân tích, đánh giá dữ liệu và thông tin sẽ có khả năng cao hơn trong tạo ra các kết quả dự kiến.

Lý giải: Ra quyết định có thể là một quá trình phức tạp và luôn có sự không chắc chắn nhất định. Quá trình này bao gồm nhiều loại hình, nguồn đầu vào cũng như diễn giải chúng và có thể mang tính chủ quan. Quan trọng là phải hiểu các mối quan hệ nguyên nhân - kết quả và các hệ quả tiềm ẩn ngoài dự kiến. Phân tích sự kiện, bằng chứng, dữ liệu mang lại tính khách quan cao hơn và sự tự tin khi ra quyết định.

Lợi ích chính

- Cải tiến quá trình ra quyết định;
- Cải tiến việc đánh giá kết quả thực hiện của quá trình và khả năng đạt được các mục tiêu;
- Cải tiến hiệu lực và hiệu quả thực hiện;
- Tăng khả năng xem xét, đương đầu và thay đổi quan điểm và quyết định;
- Tăng khả năng chứng tỏ hiệu lực của các quyết định trước đây.

Hành động có thể thực hiện

- Xác định, đo lường, theo dõi các chỉ số chính để chứng tỏ kết quả thực hiện của tổ chức;
- Tạo sự sẵn có tất cả các dữ liệu cần thiết cho những người liên quan;
- Đảm bảo dữ liệu và thông tin đủ chính xác, tin cậy và an toàn;
- Phân tích - đánh giá dữ liệu và thông tin bằng phương pháp thích hợp;
- Đảm bảo mọi người có năng lực phân tích và đánh giá dữ liệu cần thiết;
- Ra quyết định và thực hiện hành động trên cơ sở bằng chứng, cân bằng với kinh nghiệm và trực giác.

Nguyên tắc 7: Quản lý mối quan hệ

Nội dung: Để thành công bền vững, tổ chức quản lý các mối quan hệ của mình với các bên quan tâm liên quan, ví dụ như nhà cung cấp.

Lý giải: Các bên quan tâm liên quan ảnh hưởng đến kết quả thực hiện của tổ chức. Thành công bền vững có khả năng đạt được cao hơn nếu tổ chức quản lý các mối quan hệ với tất cả các bên quan tâm của mình để tối ưu tác động của họ đến kết quả thực hiện của tổ chức. Việc quản lý mối quan hệ với mạng lưới nhà cung cấp và đối tác của tổ chức là đặc biệt quan trọng.

Lợi ích chính

- Nâng cao kết quả thực hiện và các bên quan tâm liên quan của tổ chức thông qua đáp ứng các cơ hội và ràng buộc đến từng bên quan tâm;
- Có cách hiểu chung về mục tiêu và giá trị giữa các bên quan tâm;
- Nâng cao khả năng tạo dựng giá trị đối với các bên quan tâm thông qua chia sẻ nguồn lực, năng lực và quản lý chất lượng liên quan đến rủi ro;
- Chuỗi cung ứng được quản lý tốt mang lại dòng sản phẩm và dịch vụ ổn định.

Hành động có thể thực hiện

- Xác định các bên quan tâm liên quan (như nhà cung cấp, đối tác, khách hàng, nhà đầu tư, nhân viên hoặc tổng thể xã hội) và mối quan hệ của họ với tổ chức;
- Xác định và lập thứ tự ưu tiên mối quan hệ với bên quan tâm cần được quản lý;
- Thiết lập mối quan hệ cân bằng giữa lợi ích ngắn hạn với các xem xét dài hạn;
- Thu thập và chia sẻ thông tin, chuyên môn và nguồn lực với các bên quan tâm liên quan;
- Đo lường kết quả thực hiện và cung cấp thông tin phản hồi về kết quả thực hiện cho các bên quan tâm khi thích hợp nhằm thúc đẩy các sáng kiến cải tiến;
- Thiết lập các hoạt động phát triển hợp tác, cải tiến với nhà cung cấp, đối tác và các bên quan tâm khác;
- Khuyến khích, thừa nhận các cải tiến và thành quả của nhà cung cấp cũng như đối tác.

Ba là, nguyên tắc tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL

Bảng 5.1: Trình tự tiếp cận theo quá trình đối với HTQLCL trong bối cảnh hiện nay [19]

Các bước của quá trình	Cách thức thực hiện	Hướng dẫn chi tiết
LẬP KẾ HOẠCH (PLAN)		
Xác định bối cảnh của tổ chức	Xác định nhiệm vụ, các bên quan tâm và các yêu cầu liên quan, nhu cầu và mong đợi để xác định mục đích của tổ chức	Thu thập, phân tích và xác định nhiệm vụ bên ngoài - nội bộ của tổ chức nhằm đáp ứng các yêu cầu, nhu cầu và mong đợi của các bên quan tâm. Theo dõi hoặc liên lạc thường xuyên với các bên quan tâm để đảm bảo sự hiểu biết liên tục về yêu cầu, nhu cầu và mong đợi của họ.
Xác định phạm vi, mục	Dựa trên phân tích các yêu cầu, nhu cầu	Xác định phạm vi, ranh giới và áp dụng của HTQLCL với xem xét bối cảnh trong - ngoài và yêu cầu của các

tiêu và chính sách của tổ chức	và mong đợi để thiết lập phạm vi, mục tiêu và chính sách có liên quan đến HTQLCL.	bên quan tâm. Quyết định thị trường sẽ tham gia. Ban lãnh đạo cao nhất thiết lập mục tiêu và chính sách đối với các kết quả mong muốn.
Xác định các quá trình trong tổ chức	Xác định các quá trình cần thiết để đáp ứng mục tiêu, chính sách và chỉ rõ những kết quả đầu ra dự kiến.	Ban lãnh đạo xác định các quá trình cần thiết nhằm đạt được những kết quả đầu ra dự kiến. Các quá trình này bao gồm quản trị, nguồn lực, vận hành, đo lường, phân tích và cải tiến.
Xác định trình tự của các quá trình	Xác định dòng chảy của các quá trình theo trình tự và sự tương tác.	Xác định và mô tả các mạng lưới của các quá trình và sự tương tác của chúng. Xem xét những nội dung sau: • Đầu vào và đầu ra của mỗi quá trình. • Quá trình tương tác và giao diện cùng với các quá trình phụ thuộc hoặc có thể. • Tối ưu hóa hiệu lực và hiệu quả của quá trình. • Các rủi ro tác động đến hiệu lực của sự tương tác quá trình. • Trình tự và tương tác của quá trình được phát triển bằng cách sử dụng các công cụ như mô hình hóa, sơ đồ, ma trận và lưu đồ.
Xác định người hoặc người thay thế làm chủ quá trình và trách nhiệm	Bổ nhiệm trách nhiệm và quyền hạn cho từng cá nhân trong mỗi quá trình và hệ thống.	Ban lãnh đạo cao nhất xác định trách nhiệm, vai trò cá nhân, nhóm làm việc, thẩm quyền và đảm bảo năng lực cần thiết nhằm thực hiện, duy trì và cải tiến đối với mỗi quá trình và tương tác của chúng. Các cá nhân hoặc người thay thế được gọi là những người chủ quá trình. Để quản trị sự tương tác các quá trình cần thành lập nhóm quản trị hệ thống. Nhóm này thiết lập một hệ thống xuyên suốt các quá trình và bao gồm các đại diện từ các quá trình tương tác và các đơn vị chức năng.
Xác định nhu cầu đối với thông tin dạng văn bản	Xác định những quá trình chính thức và phương pháp văn bản hóa các quá trình.	Xác định những quá trình tồn tại trong tổ chức bao gồm: • Quy mô và loại hình hoạt động của các tổ chức. • Sự phức tạp của các quá trình và tương tác của chúng. • Mức độ tối quan trọng của các quá trình. • Sự cần thiết đối với trách nhiệm chính thức khi thực hiện. • Các quá trình được tài liệu hóa bằng cách sử dụng các phương pháp như đồ họa, câu chuyện, hướng dẫn công việc, lưu đồ, phương tiện nghe nhìn hoặc điện tử.
Xác định các giao diện, rủi ro và hoạt động trong quá trình	Xác định các hoạt động cần thiết để đạt được kết quả đầu ra dự kiến của quá trình và các rủi ro không mong đợi xuất hiện tại kết quả đầu ra.	• Xác định kết quả đầu vào và đầu ra của quá trình. • Xác định rủi ro đối với sự phù hợp của sản phẩm, dịch vụ và sự hài lòng của KH nếu kết quả không như mong đợi. • Xác định các hoạt động, các biện pháp và kiểm soát cần thiết để biến đổi các yếu tố đầu vào thành kết quả đầu ra mong muốn.

		• Xác định và sắp xếp trình tự và tương tác của các hoạt động trong quá trình. • Xác định cách thức mỗi hoạt động sẽ được thực hiện. • Trong một số trường hợp KH xác định yêu cầu không chỉ cho kết quả đầu ra mà còn chỉ định thực hiện một quá trình.
Xác định các yêu cầu về theo dõi và đo lường	Xác định vị trí và cách thức theo dõi và đo lường cần được áp dụng. Điều này bao gồm kiểm soát, cải tiến các quá trình và các kết quả đầu ra dự kiến. Xác định sự cần thiết đối với hoạt động ghi chép kết quả.	Xác định giá trị sử dụng cần thiết đảm bảo tính hiệu lực và hiệu quả của các quá trình và hệ thống như: • Xác định tiêu chuẩn theo dõi và đo lường. • Xem xét sự thực hiện. • Xác định sự hài lòng của các bên quan tâm. • Xác định sự thực hiện của các nhà cung ứng. • Xác định thời gian giao hàng đúng lúc và dòng thời gian sản xuất. • Tỷ lệ thất bại và lãng phí. • Chi phí quá trình. • Tần suất của sự cố. • Các biện pháp đo khác phù hợp với những yêu cầu.
THỰC HIỆN (DO)		
Triển khai thực hiện	Triển khai thực hiện những hành động cần thiết để đạt được theo kế hoạch và kết quả dự kiến.	Tổ chức tiến hành các hoạt động tạo sản phẩm, theo dõi, đo lường và kiểm soát các quá trình và thủ tục đã được xác định, thuê ngoài và các phương pháp cần thiết khác để đạt được kết quả dự kiến.
Xác định các nguồn lực cần thiết	Xác định các nguồn lực cần thiết đối với sự vận hành hiệu lực của mỗi quá trình.	Những nguồn lực bao gồm: • Nguồn nhân lực. • Cơ sở hạ tầng. • Môi trường làm việc. • Thông tin. • Nguồn lực tự nhiên. • Nguyên vật liệu. • Nguồn lực về tài chính.
KIỂM TRA (CHECK)		
Đánh giá quá trình với các mục tiêu đã đề ra	Xác nhận quá trình có hiệu lực và đặc điểm của các quá trình thống nhất với mục đích của tổ chức.	Tổ chức tiến hành so sánh kết quả đầu ra với mục tiêu để chứng minh các yêu cầu đã được thỏa mãn.
HÀNH ĐỘNG (ACT)		
Cải tiến	Thay đổi các quá trình để tiếp tục cung cấp các kết quả đầu ra như dự kiến.	Hoạt động dựa trên kết quả đạt được đảm bảo cải tiến tính hiệu lực, hiệu quả của quá trình. Các hành động khắc phục là kết quả của quá trình thất bại nên bao gồm nhận dạng và loại bỏ nguyên nhân gốc rễ của vấn đề. Tư duy hệ thống nhận ra sự kiện trong quá trình có một/nhiều nguyên nhân hoặc có tác động đến quá trình phụ thuộc. Giải quyết vấn đề và cải tiến theo các bước

		như sau: • Xác định vấn đề và mục tiêu. • Thu thập và phân tích dữ liệu về vấn đề và những quá trình có liên quan. • Chọn lựa và triển khai giải pháp thích hợp. • Đánh giá tính hiệu lực của giải pháp. • Kết hợp giải pháp vào các hoạt động thường quy. Ngay cả khi kết quả dự kiến đầu ra đạt được và đã hoàn tất; tổ chức vẫn tìm cách cải tiến tiến trình hoạt động, sự hài lòng của KH và uy tín. Điều này đạt được bằng Kaizen, đột phá và/hoặc đổi mới.

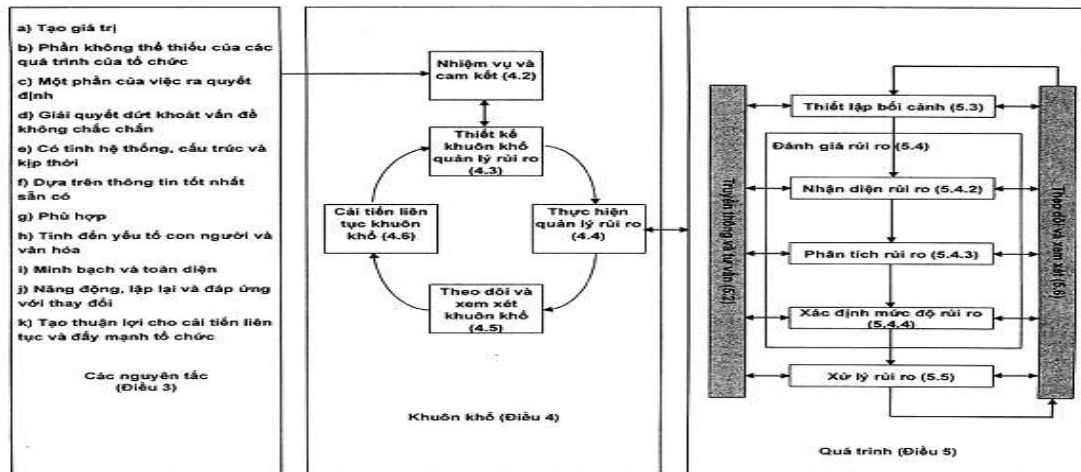
Hiện nay, các tổ chức tại Việt Nam đã và đang tập trung tìm hiểu nội dung về tiếp cận theo quá trình dựa vào các yêu cầu của ISO 9001:2015. Nội dung quan trọng giúp các quá trình và HTQLCL không đi chệch khỏi kết quả đã dự kiến. Qua đó đưa ra biện pháp phòng ngừa để giảm thiểu tác động tiêu cực và tận dụng các cơ hội khi xuất hiện đồng thời cải tiến liên tục tính hiệu lực và hiệu quả của HTQLCL.

Bốn là, ISO 9001:2015 bổ sung phương pháp tiếp cận tư duy dựa trên rủi ro kết hợp với tiếp cận theo quá trình và công cụ PDCA. Đây là yêu cầu quan trọng khi thiết lập ISO 9001:2015 trong bối cảnh đầy biến động. Rủi ro là tác động của sự không chắc chắn lên mục tiêu. Tác động là sai lệch so với dự kiến - tích cực và/hoặc tiêu cực. Mục tiêu có những khía cạnh khác nhau (như mục tiêu tài chính, sức khỏe, an toàn và môi trường) và áp dụng ở các cấp độ khác nhau (như chiến lược, toàn bộ tổ chức, dự án, sản phẩm và quá trình). Rủi ro được đặc trưng bởi sự dẫn chiếu đến các sự kiện và hệ quả tiềm ẩn hoặc sự kết hợp giữa chúng. Rủi ro thể hiện bằng sự kết nối giữa hệ quả của một sự kiện (bao gồm cả những thay đổi về hoàn cảnh) và khả năng xảy ra kèm theo. Sự không chắc chắn là tình trạng, thậm chí là một phần, thiếu hụt thông tin liên quan đến sự hiểu biết hoặc nhận thức về một sự kiện, hệ quả hoặc khả năng xảy ra của nó. Rủi ro nảy sinh từ nội bộ tổ chức như hoạch định chiến lược không phù hợp; chức năng tổ chức kém hiệu quả; thiếu hụt nhân sự cần thiết đáp ứng các mục tiêu; thông tin và xử lý thông tin kém không hỗ trợ tốt cho quá trình ra quyết định; môi trường làm việc nhiều bất ổn; thiếu nguồn lực phục vụ; ý thức chấp hành pháp luật,... Rủi ro đến từ bên ngoài như sự thay đổi chính sách vĩ mô; cách thức điều hành vĩ mô; từ các đối thủ cạnh tranh hiện tại lẫn đối thủ tiềm ẩn; từ các nhà cung ứng; sự thay đổi nhu cầu của các bên quan tâm; hoạt động bất khả kháng (động đất, chiến tranh, lũ lụt...). Từ hậu quả trên khiến các tổ chức tìm kiếm nhiều giải pháp để triệt tiêu hoặc ít ra làm giảm thiểu chúng. Do vậy, khả năng nhận biết tình huống rất quan trọng nhằm nắm bắt và hiểu rõ bối cảnh (điều đang xảy ra), tình huống (điều đã xảy ra) và hậu quả (điều sẽ xảy ra). Trong xu thế toàn cầu hóa, cơ hội không hẳn như dự báo nhưng nguy cơ lại ập đến nhiều hơn. Nhạy bén với thời cuộc, đo lường rủi ro, đưa ra giải pháp giúp phát triển bền vững. Cách tiếp cận tư duy dựa trên rủi ro theo ISO 31000:2009 như một phương pháp tham khảo và không mang tính bắt buộc.

Tư duy dựa trên rủi ro thể hiện triết lý: “Phòng ngừa là chính”. Tiêu chuẩn ISO 9001:2015 yêu cầu tổ chức cần xác định các rủi ro và cơ hội phải được giải quyết. Khái niệm về hành động phòng ngừa được thể hiện thông qua phương pháp tiếp cận dựa trên rủi ro để xây dựng HTQLCL. Nhằm đảm bảo sự thích hợp về chất lượng sản phẩm và dịch vụ; thiết lập nền văn hóa chủ động phòng ngừa và cải tiến hướng đến sự thành công lâu dài; tư duy dựa trên rủi ro được thể hiện qua các điều khoản trong ISO 9001:2015 như sau:

- Điều khoản 4: Tổ chức phải xác định rủi ro và cơ hội, lập kế hoạch và triển khai các hành động thích hợp để giải quyết chúng.

- Điều khoản 5: Lãnh đạo cao nhất phải chứng minh sự lãnh đạo và cam kết hướng vào KH bằng cách đảm bảo rủi ro và cơ hội ảnh hưởng đến sự phù hợp của sản phẩm và dịch vụ cũng như tăng cường sự hài lòng của KH đã được xác định và giải quyết.
- Điều khoản 6: Tổ chức phải lập kế hoạch hành động nhằm giải quyết rủi ro và cơ hội, tích hợp và triển khai chúng vào những quá trình của HTQLCL và đánh giá hiệu lực của hành động này.
- Điều khoản 8: Tổ chức phải lập kế hoạch, triển khai và kiểm soát những quá trình nêu ra ở điều khoản 4.4 trong đó cần xác định và kiểm soát rủi ro và cơ hội.
- Điều khoản 9: Hiệu lực của các hành động giải quyết rủi ro và cơ hội là một yếu tố đầu vào khi tiến hành xem xét của lãnh đạo.
- Điều khoản 10: Tổ chức phải xem xét đầu ra qua phân tích và đánh giá; đầu ra của xem xét của lãnh đạo nhằm xác nhận những cơ hội được giải quyết như một phần của cải tiến.



Hình 5.25: Mô hình quản trị rủi ro theo ISO 31000:2009

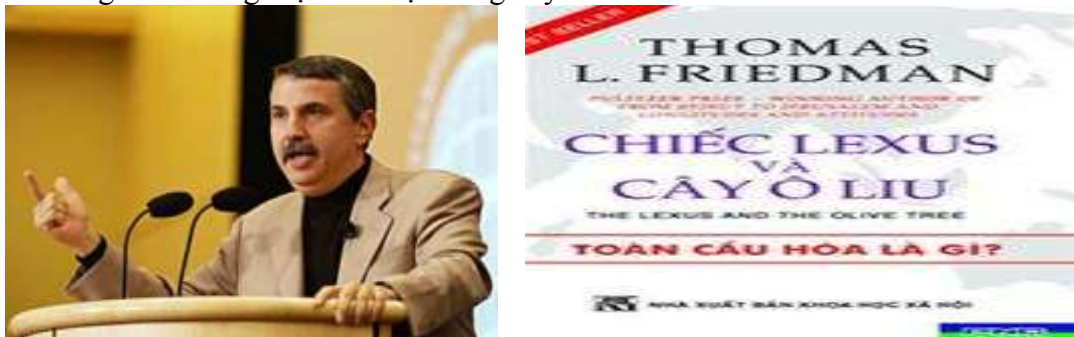
Tư duy dựa trên rủi ro đòi hỏi sự hiểu biết về mục tiêu, chiến lược lẫn các hoạt động trong từng tổ chức. Tư duy trên giúp *đối phó với rủi ro trước những hoàn cảnh nguy nan, xây dựng hệ thống thông tin phản hồi, kịp thời ra quyết định vượt qua rủi ro và hạn chế chúng trong dài hạn*. Kết quả thực hiện tư duy dựa trên rủi ro chỉ đạt được khi quản trị các quá trình có liên quan trong mỗi tương tác chặt chẽ. Theo ISO 9001: 2015, quản trị các quá trình và hệ thống, sử dụng công cụ PDCA cùng tư duy dựa trên rủi ro giúp ngăn chặn hữu hiệu nhiều kết quả không mong muốn. Căn cứ vào kết quả tiếp cận dựa trên rủi ro phản ánh khách quan trình độ quản trị của một tổ chức nhất là dễ dàng phân hạng HTQLCL. Qua đó làm cơ sở cải tiến HTQLCL hướng đến mô hình quản trị tuyệt hảo [19, tr.148-149].

8. Lý thuyết của Thomas L. Friedman với “Vòng cung vàng ngăn ngừa xung đột” và “Thế giới phẳng”

8.1. Lý thuyết vòng cung vàng ngăn ngừa xung đột [27]

Toàn cầu hóa [11] là điều mới mẻ. Nếu thế giới được tạo ra chỉ từ những vi mạch và các thị trường; toàn cầu hóa là phương tiện để giải thích hầu như bất cứ điều gì. Nhưng thế giới này gồm có vi mạch, thị trường, đàn ông, đàn bà với phong tục kỳ lạ, truyền thống, lòng ham muốn và những ước vọng không đoán được. Vậy thực trạng thế giới ngày nay chỉ được giải thích như sự tương tác giữa điều mới mẻ như Internet, với thứ cổ xưa như một cây oliu già cỗi trên bờ sông Jordan. Tôi đã nghĩ đến điều này lần đầu tiên khi đang ăn tối món sushi, đi trên một con tàu điện chạy 180 dặm một giờ, ở Nhật Bản, hồi tháng 5/1992. Ở Tokyo trong chuyến đi lúc đó, tôi đã thu xếp để thăm nhà máy sản xuất xe hơi Lexus sang trọng nằm bên ngoài Toyota City, phía nam Tokyo. Đó là một trong những chuyến đi đáng ghi nhớ nhất của tôi. Vào lúc đó, nhà máy này mỗi ngày sản xuất 300 xe Lexus, sử dụng 66 công nhân và 310 người máy. Những gì tôi được xem cho thấy con người ở đó chỉ có

nhiệm vụ kiểm tra chất lượng sản phẩm. Chỉ có vài người nhúng tay vào việc vận một vài chiếc ốc hoặc hàn một vài bộ phận. Hầu hết mọi việc còn lại do những người máy vận hành. Có cả loại xe vận tải tự động, chuyên nguyên vật liệu trong xưởng, có khả năng cảm nhận được con người, kêu “bíp, bíp” để người ta tránh đường. Tôi thích thú ngắm người máy lắp ráp lớp cao su trong chỗ ráp kính trước của mỗi chiếc xe. Cánh tay của người máy quét phủ chính xác lớp cao su nóng vào ô kính. Điều làm tôi thích thú nhất là khi kết thúc công việc, bao giờ cũng có một giọt cao su nóng ở cánh tay người máy, thò ra như kem đánh răng ở đầu chiếc tuýp sau khi bạn quét kem vào bàn chải. Nhưng cánh tay người máy sẽ quay đi cho đến khi nó gặp một đoạn dây thép nhỏ, khó thấy, gạt sạch chỗ cao su còn thừa đó, không để lại một chút thừa vương vãi. Tôi cứ ngắm mãi công đoạn này, nghĩ đến bao nhiêu công lao xây dựng kế hoạch, thiết kế và kỹ thuật để sinh ra loại cánh tay robot làm được những việc như vậy, rồi lại được sợi dây thép nhỏ xíu gạt sạch để cánh tay tiếp tục vươn sang những ô cửa kính tiếp theo. Sau khi thăm nhà máy, tôi quay trở lại Toyota City, lên tàu siêu tốc hình viên đạn trở về Tokyo. Tên con tàu thật chính xác vì nó có vóc dáng hình viên đạn và đi trên đó người ta có cảm giác đi trong một viên đạn đang bay.



Hình 5.26: Thomas L. Friedman với tác phẩm Chiếc Lexus và cây ô liu

Trong khi nhấm nháp món sushi cho bữa tối được bán trên tàu, tôi đọc tờ International Herald Tribune. Một mẫu tin ở đầu góc phải trang 3 làm tôi chú ý. Đó là cuộc họp báo hàng ngày của Bộ Ngoại giao. Người phát ngôn Bộ Ngoại giao Margaret D. Tutwiler đưa ra một lời giải thích gây tranh cãi về một nghị quyết Liên Hiệp Quốc năm 1948. Nghị quyết này liên quan đến hồi hương người Palestine vào Israel. Tôi không nhớ hết các chi tiết, nhưng lời giải thích của người phát ngôn rõ ràng đã kích động cả phía Ả Rập lẫn Israel và gây diên tiết ở Trung Đông – đó là nội dung chính của mẫu tin đó. Thế đấy, tôi đi chuyến tàu nhanh, vận tốc 180 dặm một giờ, đọc một mẫu tin về khu vực cổ kính nhất thế giới. Trong tâm trí tôi hiện lên hình ảnh những người Nhật dùng robot để sản xuất xe hơi Lexus sang trọng, những con tàu siêu tốc. Trong khi đó, trên đầu trang 3 tờ Herald Tribune, những người tôi từng chung sống nhiều năm ở Beirut và Jerusalem, những người tôi từng quen thuộc, vẫn đang bắn giết nhau chỉ vì tranh chấp xem ai là người chủ của cây oliu. Điều tôi chợt nghĩ lúc đó là chiếc Lexus và cây oliu tượng trưng khá hay cho thời hậu chiến tranh lạnh: một nửa thế giới ra khỏi cuộc chiến, cố gắng sản xuất và cải tiến cho chiếc xe Lexus sang trọng, dành hết sức cho hiện đại hóa, tinh giản và tư nhân hóa nền kinh tế để tiến bộ trong thời toàn cầu hóa. Còn nửa kia của thế giới – nhiều khi là phân nửa của một đất nước, hay là phân nửa của một cá nhân – vẫn tiếp tục tranh dành xem ai là người chủ của một cây oliu nào đó. Truyền thuyết kể: “Nữ thần thông thái Athena trong cuộc cạnh tranh với thần biển Poseidon để dành quyền bảo hộ cho vùng đất Attica trù phú, nàng đã chiến thắng bằng món quà được các thần dân Attica vui mừng đón nhận: Một cây Oliu xanh tươi trĩu quả, tượng trưng cho cuộc sống yên bình, sung túc”. Lá cây Oliu là biểu tượng của vinh quang, sự trù phú và hòa bình. Cây Oliu đã trở thành biểu tượng của hòa bình, vinh quang, sự thông thái, sức mạnh, sự thịnh vượng và thuần khiết. Chúng đại diện cho những gì là gốc rễ, che chở và đưa chúng ta vào thế giới này – dù cho chúng là tài sản của một gia đình, cộng đồng, bộ tộc, đất nước, tôn giáo hay nơi được gọi là quê hương.



Hình 5.27: Tạp chí International Herald Tribune



Hình 5.28: Sản xuất xe ô tô tại Nagoya



Hình 5.29: Cuộc chiến đấu giữa Palestin và Israel không hồi kết

Cành cây oliu cho mái ấm gia đình, niềm vui cá nhân, sự gần gũi trong quan hệ giữa con người, sự sâu sắc của quan hệ lứa đôi, cũng như tính tự tin và khả năng vươn đến để đối phó với các quan hệ bên ngoài. Chúng ta tranh đấu triền miên để dành giật những cây oliu vì chúng tạo cảm giác hạnh diện và hòa hợp, cảm giác thiết yếu cho con người tồn tại, cũng tựa như cơm ăn áo mặc. Thực vậy, một trong những lý do khiến cho khái niệm quốc gia sẽ không bao giờ mất đi, ngay cả khi suy yếu cũng là cây oliu. Đây là cách diễn đạt tối thượng nguồn gốc về ngôn ngữ, địa lý và lịch sử. Đứng một mình, NQT không thể nào là một con người hoàn chỉnh. Một mình, NQT có thể là một người giàu có. Một mình, NQT có thể là một nhà thông thái. Nhưng NQT không bao giờ là người hoàn chỉnh nếu đứng một mình. NQT phải là người có cội nguồn và là phần không tách khỏi của một vườn oliu nào đó. Tôi không rõ suy nghĩ này từ đâu đến: có thể từ đâu đó giữa các tiệm McDonald's ở Thiên An Môn, Bắc Kinh, McDonald's ở quảng trường Tahrir ở Cairo hay McDonald's gần quảng trường Zion ở Jerusalem. Nói như thế này: Từ ngày có McDonald's sang đầu tư, không thấy hai quốc gia nào cùng có tiệm McDonald's, lại gây chiến chống nhau.... Tôi thấy thú vị đến mức đã gọi điện báo tin này cho đại bản doanh của McDonald's ở Oak Brook, Illinois. Họ ngạc nhiên đến mức đã mời tôi đến tham khảo cùng các vị quản trị Đại học Hamburger, một trung tâm nghiên cứu và đào tạo của chuỗi nhà hàng McDonald's. Những NQT này đã kiểm tra lý thuyết của tôi với nhiều chuyên viên quốc tế của họ và bản thân họ đã không thể tìm ra một ngoại lệ nào cả.... Với những thông số đó, tôi xin giới thiệu “Lý thuyết những vòng cung vàng ngăn ngừa xung đột,” một đất nước khi tiến đến mức độ phát triển kinh tế, nơi có tầng lớp trung lưu có khả năng hỗ trợ cho chuỗi các tiệm McDonald's, đất nước đó trở thành đất nước McDonald's. Và dân chúng ở đất nước này không phải chinh chiến nữa, họ thà dùng thời gian để xếp hàng mua bánh kẹp thịt còn hơn. Nhiều người đã đưa ra quan sát về những thời kỳ hòa bình và thương mại trước đó – họ sử dụng hình tượng thông dụng hơn. Nhà triết học người Pháp Montesquieu viết hồi thế kỷ XVIII thương mại quốc tế đã tạo nên một “Nước cộng hòa vĩ đại” quy tụ tất cả tay buôn và các quốc gia tạo nên một thế giới hòa bình.



Hình 5.30: Cửa tiệm McDonald's



Hình 5.31: Chiến tranh vùng vịnh

Trong cuốn sách “Tinh thần pháp luật” ông viết: “Hai quốc gia có giao thương với nhau sẽ trở nên lệ thuộc lẫn nhau; vì nếu một quốc gia muốn mua thì quốc gia kia sẽ muốn bán và sự liên kết giữa họ với nhau được tạo dựng trên cơ sở sự cần thiết lẫn nhau”. Trong chương “Cách thức thương mại phá vỡ sự bạo tàn ở châu Âu”, Montesquieu đã lập luận ủng hộ cho lý thuyết vòng cung vàng của chính ông: “Nhân loại cảm thấy hạnh phúc trong một môi trường mà vì lợi ích của chính họ, họ cần có tư tưởng nhân đạo và làm điều thiện, dầu cho nhiệt huyết nhiều khi đã khiến họ trở nên độc ác”. Trong thời kỳ toàn cầu hóa trước chiến tranh thế giới thứ hai, Norman Angell đã quan sát và viết trong cuốn sách năm 1910 mang tên “Ảo tưởng lớn”, những cường quốc công nghiệp phương Tây như Mỹ, Anh, Đức và Pháp đã giảm đi cơn thèm khát gây chiến tranh: “Có lẽ nào mà cuộc sống hiện đại cùng hoạt động công nghiệp mạnh mẽ và phần chi phí vô cùng nhỏ cho quân sự nuôi nấng những bản năng gây chiến, vì chiến tranh đã bị xem là sự hủy diệt những thành quả do thời bình mang lại?”. Do ngoại thương và quan hệ thương mại ràng buộc nhiều cường quốc thời đó, Angell lập luận, thật là điên rồ nếu những quốc gia đó lại đánh nhau, vì làm như vậy kể cả kẻ thắng lẫn người thua cuộc đều chịu mất mát. Montesquieu và Angell nói đúng. Hội nhập kinh tế đã khiến tăng gấp bội mức chi phí chiến tranh đối với kẻ thắng lẫn người thua và quốc gia nào làm ngơ trước thực tế đó ắt bị diệt vong. Nhưng nếu họ hy vọng thực tế đó xóa nhòa được tầm quan trọng của địa chính trị, họ cũng đã nhầm. Có thể nói Angell và Montesquieu đã quên không nhắc đến Thucydides.



Danh dự



Sợ hãi



Quyền lực

Hình 5.32: Ba lý do xảy ra chiến tranh theo Thucydides

Khi viết về lịch sử cuộc chiến tranh Peloponnesian, Thucydides cho rằng các quốc gia gây chiến vì một trong ba lý do “danh dự, sợ hãi và quyền lợi” và toàn cầu hóa khiến cho chi phí gây chiến vì danh dự, sợ hãi hay quyền lợi tăng lên, cũng không thể xóa hết được những bản năng đó – không thể, một khi thế giới vẫn còn nhân loại và còn máy móc, một khi những cây ô liu vẫn còn đó trong cuộc sống. Cuộc tranh đấu dành quyền lực, sự theo đuổi quyền lợi vật chất, sự co kéo những cây ô liu, vẫn tiếp tục ngay cả trong thế giới có chip vi tính, điện thoại vệ tinh và Internet. Không phải ngẫu nhiên mà cuốn sách này được đặt tên là “Chiếc Lexus và cây Ô liu”. Mặc cho toàn cầu hóa, dân chúng vẫn bám giữ lấy văn hóa, ngôn ngữ và mảnh đất mà họ gọi là quê hương. Họ sẽ hát - khóc than cho gia đình, chinh chiến và hy sinh vì quê hương. Chính vì thế, toàn cầu hóa sẽ không chấm dứt tham vọng mang tính địa chính trị. Xin nhắc lại cho những người theo phái thực tế đang đọc cuốn sách này: toàn cầu hóa sẽ không chấm dứt địa chính trị. So với những gì Angell và Montesquieu viết xưa kia, sự thay đổi ngày nay thể hiện ở mức độ toàn cầu hóa; với mức độ hội nhập kinh tế, kỹ thuật số, khả năng kết nối ngày càng rộng giữa đất nước và cá nhân, tư bản di chuyển nhanh chóng và sự lệ thuộc của chúng vào chiếc áo nịt nạm vàng và bầy thú điện tử; tất cả tạo một sự ràng buộc mạnh mẽ đối với các hoạt động đối ngoại của các quốc gia kết nối vào toàn cầu hóa. Kết quả là chúng tăng cường lợi ích của hạn chế xung đột và tăng cao giá mà các quốc gia phải trả khi tìm cách đánh lẫn nhau. Nhưng toàn cầu hóa không đảm bảo sẽ không có chiến tranh nữa. Bao giờ cũng sẽ có những lãnh tụ và quốc gia, vì lý do đúng hay sai, sẽ sử dụng đến chiến tranh và quốc gia như Bắc Triều Tiên, Iraq hay Iran sẽ lựa chọn cách tồn tại bên ngoài những ràng buộc

trên. Dù sao câu kết luận sẽ là: “Trong thời toàn cầu hóa trước chiến tranh thế giới thứ nhất, các quốc gia đã phải nghỉ hai lần trước khi gây chiến; đến toàn cầu hóa thời nay, họ sẽ phải nghỉ đến ba lần trước khi làm điều đó....” [40].

8.2. Thế giới phẳng



Hình 5.33: Tác phẩm “Thế giới phẳng” của Thomas L.Fredman

8.2.1: Bạn có ngạc nhiên không - Thế giới bây giờ là phẳng! Cách đây nhiều ngàn năm, thế giới này được loài người nhận thức như là phẳng. Một thế giới phẳng rộng lớn mà con người không bao giờ đi đến được chân trời giới hạn của nó. Người Trung quốc nói đến khái niệm trời tròn đất vuông và nhà toán học vĩ đại Euclide của Hy Lạp vào thế kỷ thứ tư trước Công nguyên đã đưa ra năm định đề xây dựng hình học phẳng mà ngày nay vẫn còn học. Nhưng đến thế kỷ XVI, Copernic và Galileo đã chứng minh quả đất có hình cầu và chuyển động quanh trục của nó cũng như xoay quanh mặt trời. Nhận thức con người về một thế giới phẳng đã chấm dứt. Hình học phẳng chỉ áp dụng cho không gian Euclide, mà một không gian chỉ được xem là phẳng khi nó ở cấp độ cực nhỏ. Bây giờ, nền vật lý hiện đại đang nói đến khái niệm không gian đa chiều. Một thế giới phẳng là không tồn tại. Nhưng vào đầu thế kỷ XXI, Thomas Friedman, một nhà báo và là một nhà kinh tế học người Mỹ, bằng những chứng minh thực tiễn và đầy sinh động, đã thuyết phục tin vào sự tồn tại của một thế giới phẳng mới. Một thế giới phẳng về mặt kinh tế, hay đúng ra, đang được san phẳng vì đang được biến thành siêu nhỏ. Ông phát biểu sự “đại ngộ” trước hết bằng lời thì thầm với vợ qua điện thoại “Anh nghĩ thế giới này là phẳng” (khác với Archimède vừa chạy vừa la “Eureka” trên phố khi tìm ra lời giải cho một phép cân hóc búa). Phát hiện này của Friedman xảy ra sau khi ông gặp gỡ Nandan Nilekani, Chủ tịch tập đoàn công nghệ Infosys nổi tiếng và nghe ông này nói: “Sân chơi đang trở nên công bằng”. Friedman chợt nghĩ là một sân chơi đang được san phẳng. Và nếu sân chơi đó là thế giới, thế giới đó đang được làm phẳng. Một thế giới nếu đang được làm phẳng bởi nhiều yếu tố do con người liên tục tạo ra, kết quả cuối cùng đạt được chắc chắn sẽ là một thế giới phẳng! Friedman nhận định hệ thống thế giới phẳng là sản phẩm của sự hội tụ giữa máy tính cá nhân (cho phép các cá nhân trở thành tác giả của sản phẩm số) với cáp quang (cho phép các cá nhân tiếp cận với các sản phẩm số trên thế giới gần như miễn phí) và phần mềm xử lý công việc (cho phép các cá nhân trên khắp thế giới làm việc trên cùng cơ sở dữ liệu số, bất kể từ nơi đâu với khoảng cách như thế nào). Sự hội tụ đó, theo ông, chỉ mới vừa diễn ra, vào khoảng năm 2000. Friedman cho rằng có đến mười yếu tố làm phẳng thế giới. Nhưng thật ra chỉ có ba yếu tố ông phân tích đầu tiên mới thực sự là các yếu tố cơ bản, các yếu tố khác chỉ là những tác nhân nối tiếp tiến trình làm phẳng thế giới đã được khởi động bởi ba yếu tố đầu tiên.

- Thứ nhất là một kỷ nguyên sáng tạo mới, bắt đầu với sự sụp đổ các bức tường chính trị của thời kỳ chiến tranh lạnh và sự xuất hiện mang tính chất toàn cầu của phần mềm Windows của Microsoft. Yếu tố này làm cho các xã hội trở nên phẳng hơn và Friedman xác định: “Sân chơi sẽ không công bằng nếu chỉ thu hút và trao đặc quyền cho một nhóm gồm những người sáng tạo nhưng nó hoàn toàn công bằng vì đang thu hút cũng như trao đặc quyền cho đàn ông - đàn bà già trẻ, cặn bã và bị làm nhục.

- Thứ hai dẫn đến sự làm phẳng thế giới được Friedman gọi là kỷ nguyên kết nối mới xuất hiện với sự phổ cập rộng rãi của mạng toàn cầu (world wide web) và sự ra đời vĩ đại của Internet. Mọi người ở bất cứ ngõ ngách nào trên toàn thế giới, trên nguyên tắc đều truy cập vào mạng dễ dàng. Điều đó đã đặt nền móng cho sự cộng tác toàn cầu của các cá nhân trên các lĩnh vực công nghệ, thương mại, cung cấp dịch vụ, trao đổi và tiếp cận thông tin, hợp tác sản xuất, kinh doanh với một phí tổn ngày càng thấp.
- Thứ ba là sự ra đời và ứng dụng rộng rãi của phần mềm xử lý công việc. Friedman cho rằng đây thực sự là một cuộc cách mạng. Ông nói “Cuộc cách mạng này cho phép nhiều người hơn từ nhiều nơi tham gia vào thiết kế, trưng bày, quản trị và tiếp cận dữ liệu kinh doanh mà trước đây chỉ xử lý thủ công. Nhờ đó, công việc bắt đầu lưu thông dễ dàng trong công ty và giữa các công ty với nhau, giữa các lục địa với nhau ở mức độ chưa từng thấy”.



Hình 5.34: Ba yếu tố đầu tiên làm phẳng thế giới

Ba yếu tố cơ bản này đã làm nảy sinh thêm các tác nhân làm phẳng khác mà Friedman gọi là các hình thức cộng tác mới đang diễn ra trên phạm vi toàn cầu. Con người ở mọi quốc gia đều đang tham gia vào sự cộng tác đó tích cực tuy ở các cấp độ khác nhau. Đó là các hoạt động tải lên mạng (uploading), thuê làm bên ngoài (outsourcing), chuyển sản xuất ra nước ngoài (offshoring), chuỗi cung (supply-chaining), thuê bên ngoài làm (insourcing) và cung cấp thông tin (in-forming). Những hoạt động này đang góp phần làm phẳng thế giới liên tục và đều đặn.

Ông nêu lên nhiều thí dụ điển hình: Những chuyên gia kế toán ở Ấn Độ đang cung cấp dịch vụ khai thuế theo hình thức thuê làm bên ngoài cho các DN Mỹ với giá rẻ hơn và với một khối lượng công việc đang gia tăng theo cấp số nhân. Năm 2003, chỉ có khoảng 25.000 tờ khai thuế ở Mỹ được thực hiện tại Ấn Độ. Đến năm 2005, con số này là 400.000 và đang tiếp tục tăng. Trong khi đó, tại vùng duyên hải phía đông Trung Quốc, một thành phố đang cung cấp hầu hết các gọng kính mắt trên thế giới, gần đó một thành phố đang sản xuất hầu hết các đầu lọc thuốc lá dùng một lần trên thế giới và thành phố kế bên sản xuất hầu hết các màn hình của máy tính cho hãng Dell.



Hình 5.35: Hong Kong cung cấp phụ tùng điện tử nhiều nhất cho thế giới

Chỉ riêng ở khu vực đồng bằng Chu Giang phía bắc Hồng Kông, đã có đến 50.000 nhà cung cấp phụ tùng điện tử cho thị trường Trung Quốc và thế giới. Đó là một trong vô số bằng chứng khác cho thấy tác động làm phẳng thế giới của chỉ riêng hai hoạt động thuê làm bên ngoài và chuyển sản xuất ra



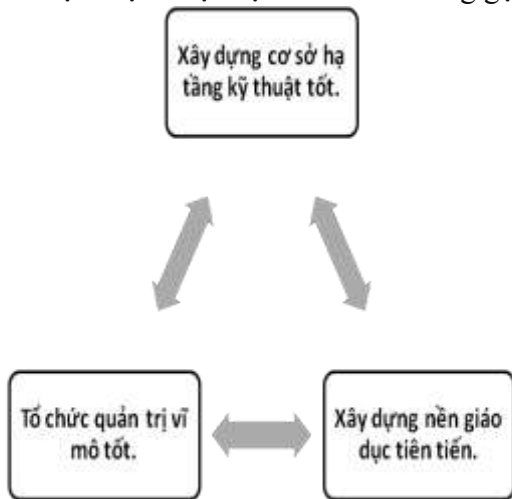
Hình 5.36: Ấn Độ một thách thức đối với các nước công nghiệp hàng đầu

nước ngoài đang diễn ra tại Ấn Độ và Trung Quốc, hai quốc gia đông dân nhất thế giới. Hai nước này, bằng chính sách thích nghi đúng đắn của họ với tiến trình làm phẳng thế giới, đang tranh thủ được những lợi ích to lớn. Họ đang lớn mạnh và sẽ trở thành một thách thức cho các nước công nghiệp hàng đầu như Mỹ. Một quan chức ngân hàng Trung ương Trung quốc đã không ngần ngại thừa nhận “Thoạt tiên chúng tôi sợ sói, rồi chúng tôi muốn nhảy múa với sói, và bây giờ chúng tôi muốn trở thành sói”. Friedman cho rằng: “Trung Quốc và Ấn Độ trước tiên sẽ tập trung giải quyết các vấn đề của họ bằng cách khai thác lao động giá rẻ, công nghệ cao, sức sáng tạo và tư duy lại về tương lai của chính họ. Sau đó, họ sẽ tập trung đối phó với chính nước Mỹ. Nước Mỹ phải chuẩn bị về con người, rất nhiều người để làm những việc tương tự. Đây là hồi chuông báo động cuối cùng đối với nước Mỹ”. Một thế giới phẳng có vẻ là cơ hội phát triển cho bất cứ một quốc gia, xã hội, DN và cá nhân nào thích nghi được với môi trường phẳng của thế giới và biết cách ứng xử hợp lý, tức là tranh thủ vươn lên trên các ngọn sóng làm phẳng bằng cách sử dụng tốt nhất các công cụ đã tạo ra. Bằng những luận cứ, Friedman mong muốn trình hiện một thế giới phẳng theo cách nhìn của ông; trong đó, sự hợp tác giữa các cá nhân trên toàn thế giới khi sử dụng công bằng và với hiệu quả tối ưu mọi nguồn lực của hành tinh. Đây sẽ là động lực cho sự tiến bộ của toàn nhân loại mà không cần đến sự can thiệp, định hướng của các tôn giáo, lý thuyết chính trị, các chính phủ hay thậm chí công ty, dù đó là công ty siêu quốc gia. Các công ty trong tương lai sẽ là một tập hợp phẳng của những cá nhân có năng lực sáng tạo riêng, hành xử đúng đắn và có trách nhiệm các công việc thuộc chức năng được phân công với một hiệu quả hơn hẳn. Thế giới là phẳng trong ý nghĩa sự bùng nổ công nghệ ở bất cứ nơi nào trên hành tinh cũng được nhanh chóng tiếp thu và ứng dụng tại một nơi xa xăm. Sự cung ứng các sản phẩm tốt với giá thành rẻ hơn phát xuất từ công nghệ mới được thực hiện tại bất cứ ở đâu để phục vụ nhu cầu ở những nơi xa xăm khác. Khái niệm khoảng cách không còn ý nghĩa, thế giới sẽ trở nên siêu nhỏ theo cách nhìn của Friedman. Tuy nhiên, đó là một thế giới phẳng có điều kiện. Thế giới của Friedman phẳng nhờ những tiến bộ công nghệ, đặc biệt là công nghệ thông tin. Mặt khác, về sự phân công lao động rộng rãi xuyên quốc gia đang xảy ra trên toàn cầu. Điều kiện là sự tự do chuyên giao, tiếp thu và ứng dụng công nghệ mới cũng như sự công bằng cần thiết trong phân công lao động toàn cầu. Tuy nhiên, đây không phải là những điều kiện dễ dàng có được trong một thế giới không phẳng về các giá trị triết học, đạo đức, văn hoá và thẩm mỹ, về lợi ích của quốc gia và của các nhóm quyền lợi siêu quốc gia và trên hết về cách nhìn chính thế giới đang sống. Điều hiển nhiên là mỗi người chỉ thấy thế giới theo cách nhìn của riêng mình. Thế giới dưới mắt của Friedman là phẳng, nhưng dưới mắt của nhiều người khác, thế giới là không phẳng; tuy rằng những người này cũng tiếp cận được tất cả công cụ mới, công nghệ mới đang làm phẳng thế giới như Friedman đã nêu. Với Bin Laden và những học trò cuồng tín của ông ta, thế giới này không thể được làm phẳng. Ông ta thà cho nổ tung thế giới hơn là thấy nó bị san phẳng theo ý đồ của người Mỹ. Đối với những ai khác có tầm nhìn thực tế hơn, điều quan trọng không phải là tìm xem thế giới này phẳng hay không phẳng. Điều quan trọng là quan điểm và lập luận của Friedman về thế giới phẳng cung cấp “cầm nang” hành động thích hợp giúp những quốc gia, DN, cá nhân biết vận dụng tốt lời khuyên của ông đạt đến thành công trong kỷ nguyên toàn cầu hoá đầy khó khăn thách thức hiện nay.

8.2.2 Các nước đang phát triển phải làm gì trong một thế giới phẳng?

Friedman gọi kỷ nguyên toàn cầu hoá hiện nay là “Toàn cầu hoá 3.0”. Nó tạo ra một động lực mới cho phép các cá nhân trên khắp thế giới cộng tác và cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Trong điều kiện đó, ông cho rằng các nước đang phát triển muốn thành công phải biết nhìn lại mình để đánh giá trung thực và đúng mức. Ông nói: “Một đất nước, cũng như người dân và giới lãnh đạo cần thẳng thắn với chính bản thân họ, phải nhìn nhận rõ ràng và chính xác họ đang ở đâu trong tương quan với các nước khác và trong mối quan hệ với mười yếu tố làm phẳng. Họ cần tự hỏi: “Đất nước của tôi có thể tiến đến đâu hoặc bị bỏ xa như thế nào trong quá trình làm phẳng của thế giới; có thể thích ứng và khai thác những lợi thế của hệ thống thế giới phẳng đến mức nào trong quá trình hợp tác và cạnh tranh?”. Đây là vấn nạn chủ chốt của những cộng đồng dân tộc đang có hoài bão tiến bộ, không chấp nhận tình trạng tụt hậu của đất nước. Đối với vấn nạn này, Friedman đã cung cấp lời giải thỏa

đáng. Ông cho rằng một chiến lược phát triển quốc gia đúng đắn cần tập trung vào ba yếu tố cơ bản để thực hiện được sự đổi mới mà ông gọi là đổi mới theo chiều sâu.

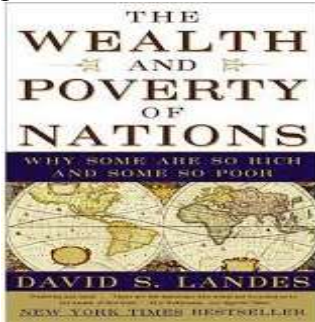


Hình 5.37: Ba yếu tố của một chiến lược phát triển quốc gia

- Thứ nhất, xây dựng cơ sở hạ tầng kỹ thuật tốt, từ Internet đến điện thoại di động giá rẻ, sân bay và đường sá hiện đại và một cơ chế hỗ trợ và khuyến khích tích cực nhằm cho phép sự tiếp cận dễ dàng của công chúng với các phương tiện hạ tầng này để tạo nên sự kết nối ngày càng nhiều giữa các tổ chức và công dân của quốc gia với nền tảng thế giới phẳng. Xây dựng một cơ sở hạ tầng kỹ thuật tốt không phải là việc quá khó, nhưng thiết lập một cơ chế khuyến khích hỗ trợ người dân tiếp cận các cơ sở kỹ thuật này thông thoáng, cởi mở, với giá rẻ lại không phải là điều dễ dàng. Nó đòi hỏi NQT đất nước thấu hiểu và tin vào một thế giới phẳng và cho phép mọi sự diễn ra phù hợp với tiến trình đó.
- Thứ hai, xây dựng nền giáo dục tiên tiến, ngang tầm với các tiêu chuẩn của thế giới nhằm đào tạo ngày càng nhiều người có tư duy sáng tạo, có kỹ năng đầy đủ để làm việc trong hệ thống thế giới phẳng, tương tự trường hợp các chuyên viên kế toán người Anh khai thuế cho các DN Mỹ. Friedman nêu trường hợp thành công của Ireland khi tiến hành đổi mới ngành giáo dục theo chiều sâu, đào tạo được một lực lượng đông đảo nhân tài trong nước đồng thời có chính sách thu hút nhân tài từ các nơi đổ về Ireland. Nhờ vậy, đất nước này đã trở thành quốc gia giàu có nhất của Liên Minh Châu Âu, chỉ sau Luxembourg.
- Thứ ba, tổ chức quản trị vĩ mô tốt, từ xây dựng HTQT hành chính trong sạch, hiệu quả, hệ thống pháp luật công bằng và dễ hiểu theo chuẩn mực thế giới, chính sách tiền tệ và tài chính thích hợp, đúng đắn hỗ trợ hữu hiệu nhất cho các DN và công dân giúp họ làm việc với năng suất cao nhất trong thế giới phẳng.

Ông trích dẫn báo cáo của IFC (Công ty Tài chính Quốc tế thuộc Ngân hàng Thế giới) so sánh cơ chế hỗ trợ DN giữa các nước: “Mất hai ngày để mở một công ty ở Australia, 203 ngày ở Haiti và 215 ngày ở Cộng hòa Dân chủ Congo. Không mất tiền để mở một công ty mới ở Đan mạch, nhưng ở Campuchia phải mất số tiền bằng 5 lần thu nhập bình quân đầu người và ở Sierra Leone là hơn 13 lần. Hồng Kông, Singapore và Thái Lan và hơn 30 nền kinh tế khác không đòi hỏi công ty mới phải có vốn ban đầu. Ngược lại, luật pháp ở Syria yêu cầu vốn tương đương 56 lần thu nhập bình quân đầu người...”. Friedman còn lưu ý về sai lầm thường mắc phải trong chiến lược phát triển kinh tế ở nhiều nước đang phát triển vì mục tiêu giải quyết công ăn việc làm, giảm tỷ lệ thất nghiệp, nhiều nước đã duy trì khu vực DN quốc doanh lớn, sử dụng nhiều lao động nhưng làm việc với mức lương thấp và năng suất lao động kém. Hậu quả là đầu tư không hiệu quả, nợ nần chồng chất, nền kinh tế quốc gia bị hao hụt tài nguyên, hao tổn nội lực và mất đi năng lực cạnh tranh cần thiết. Friedman cho rằng giải quyết công ăn việc làm không phải là mục tiêu duy nhất mà các quốc gia phải nhắm đến và cũng không quá khó để họ đạt được, nhưng tăng năng suất và hiệu quả lao động để tăng thu nhập cho nhân viên và tăng cường lợi thế cạnh tranh của DN và của quốc gia mới là mục tiêu thiết yếu có tính chất sinh tử hơn. Ông nhấn mạnh: “thay vì bảo vệ công ăn việc làm trong các dây chuyền sản xuất với giá rẻ, nên chú trọng tạo ra các việc làm có giá trị gia tăng cao. Cạnh tranh bằng nhân công giá rẻ không phải là cạnh tranh tốt và cũng không phải là chiến lược tốt trong lâu dài”. Hiện nay, Trung Quốc đang lập ra mức sàn cho toàn cầu không chỉ về lương thấp, mà cả về luật lao động lỏng lẻo và các tiêu chuẩn làm việc thấp. Đó là điều mà các nhà phân tích kinh tế gọi là “Giá Trung Quốc” và điều đó đang trở thành tiêu chuẩn ảo về lợi thế cạnh tranh đang làm lạc hướng các nước đang phát triển. “Điều đáng sợ là Trung Quốc không thu hút nhiều đầu tư toàn cầu chỉ bằng

chạy đua với mọi người xuống mức đáy. Đây chỉ là một sách lược ngắn hạn. Trung Quốc cũng thực sự chú trọng đến cải tiến chất lượng và tăng năng suất. Ở điểm này, họ đang bỏ xa các nước đang phát triển khác”.



Nền văn hoá của một dân tộc là yếu tố quan trọng quyết định sự thích nghi của quốc gia với xu thế đổi mới theo chiều sâu của mô hình thể giới phẳng. Friedman viện dẫn lập luận của nhà kinh tế học David Landes trong quyển The Wealth and Poverty of Nations (Sự giàu có và nghèo khó của những quốc gia) cho rằng yếu tố chủ chốt thể hiện sự tiên bộ công nghiệp hoá của mỗi quốc gia là “tiềm năng văn hoá của đất nước, đặc biệt là khả năng tiếp nhận giá trị lao động cần cù, tiết kiệm, trung thực, kiên trì và nhẫn nại cũng như khả năng mở cửa đổi mới, tiếp thu công nghệ và bảo đảm quyền bình đẳng cho phụ nữ”.

Friedman cũng dẫn lời của Jerry Rao, người Ấn, Tổng giám đốc điều hành của Mphasis: “Các nền văn hoá mở và sẵn sàng thay đổi có lợi thế lớn trong thế giới này”. Trong kỷ nguyên toàn cầu hoá, đã có nhiều quốc gia chọn lựa sách lược mở cửa về kinh tế nhưng đóng cửa về văn hoá để giữ bản sắc văn hoá. Nhưng sự đóng cửa về mặt văn hoá, “thiếu tin tưởng vào những người lạ”, lại luôn trở thành bức tường khó vượt, tạo ra phí tổn lớn về thời gian và tiền bạc trên con đường tiếp nhận đầu tư, tiếp thu công nghệ và hợp tác làm ăn với các nước khác. Điều đó rất nguy hiểm vì nó sẽ dẫn đến sự thất bại của quốc gia trong một thế giới phẳng. Trong bài viết về “Bản sắc và toàn cầu hoá” (Doanh nhân cuối tuần số 160, 18/8/2006), Cao Huy Thuần đã nhận định: “Một nền văn hoá co cụm là nền văn hoá yếu, biết trước mình sẽ thua”. Do đó, cách xử lý khôn ngoan về văn hoá của mỗi cộng đồng dân tộc trong một thế giới phẳng sẽ quyết định trong tương lai vị trí của họ trên nấc thang thịnh vượng của toàn hành tinh. John Rose, Giám đốc điều hành Công ty Rolls Royce nhận định: “Trong thế giới phẳng sẽ càng ít đề cập về các quốc gia phát triển, đang phát triển và kém phát triển mà nói nhiều hơn đến các quốc gia thông minh, thông minh hơn và thông minh nhất. Cuối cùng hãy nghe lời khuyên quan trọng của Friedman đối với Mexico một nước đang mong muốn dành chiến thắng trong một thế giới phẳng. Ông nói đến ý chí vô hình và sự tự tin. Mexico muốn thành công phải tự tin, ông nhắc lại lời của Luis Rubio, giám đốc Trung tâm Nghiên cứu và Phát triển của Mexico: “Càng tự tin thì mặc cảm của bạn càng giảm”, còn “thiếu tự tin sẽ đưa một đất nước đến chỗ chỉ biết ngồi nhăm nháp quá khứ”. Ý chí mong muốn chiến thắng có ý nghĩa rất quyết định. “Nếu Mexico muốn phồn vinh phải có chiến lược đổi mới theo chiều sâu có khả năng đánh bại Trung Quốc ở bậc cao nhất, chứ không phải ở bậc thấp, vì Trung Quốc không chỉ muốn làm giàu, còn muốn hùng mạnh. Trung Quốc không chỉ muốn học cách làm ra những chiếc ô tô của hãng GM, Trung Quốc còn muốn trở thành GM và đánh bật GM ra khỏi thị trường. Trên đây là lời khuyên mà Friedman dành cho Mexico, nhưng thật ra có giá trị với nhiều nước đang phát triển khác” [20].

Trong tác phẩm “Thế giới phẳng” đề cập đến vấn đề kinh tế - xã hội phức tạp nhất, rất giàu tính thuyết phục, ông nói về cuộc toàn cầu hóa thứ ba đang bùng nổ với tốc độ ghê gớm và đang đánh dấu quyết định thời đại mới. Đó là kỷ nguyên hoàn toàn mới, làm cho thế giới từ cỡ trung bình xuống bé tí và san bằng thế giới ra phẳng lì. Bé bằng chừng nào và phẳng như thế nào? Thế giới bé lại chỉ còn đúng bằng màn hình máy tính và cũng phẳng như vậy! Động lực của toàn cầu hóa thứ ba, khác tất cả cuộc trước, không phải là sức ngựa, không phải là phần cứng mà là phần mềm, tất cả loại ứng dụng mới của nó; cùng với sự sáng tạo ra một mạng cáp quang toàn cầu biến tất cả thế giới thành láng giềng sát vách. Đồng thời diễn ra khả năng độc nhất vô nhị trong suốt lịch sử xưa nay. Không phải các quốc gia, cũng không phải các công ty đa quốc gia nữa, mà là sự tìm thấy năng lực cho từng cá nhân hay nhóm cá nhân cộng tác và cạnh tranh toàn cầu. Câu hỏi bây giờ là cá nhân tôi có thể hợp với cạnh tranh và các cơ hội ngày nay ở chỗ nào và làm sao tôi có thể tự cộng tác với những người khác một cách toàn cầu? Không chỉ có thế, toàn cầu hóa thứ ba, không giống như hai cuộc trước chủ yếu do các cá nhân và DN châu Âu và Mỹ dẫn đầu. Lần này còn “san phẳng” thế giới sâu sắc, triệt để hơn nhiều.



Hình 5.38: Mạng cáp quang toàn cầu làm phẳng thế giới

Chấm dứt đặc quyền đất dẫn của phương Tây. Các cá nhân từ mọi nơi của thế giới phẳng đều được trao quyền. Marc Andreessen nói: "... Chỉ mới 30 năm trước thôi, nếu như bạn có sự lựa chọn để được sinh ra làm sinh viên loại B ở Boston hay là thiên tài ở Bangalore (Ấn Độ) hay Bắc Kinh, có lẽ bạn đã chọn Boston; bởi vì một thiên tài ở Bắc Kinh hay Bangalore không thể thật sự phát huy được tài năng, không thể plug and play [cắm và chơi] một cách toàn cầu. Không còn thế nữa.

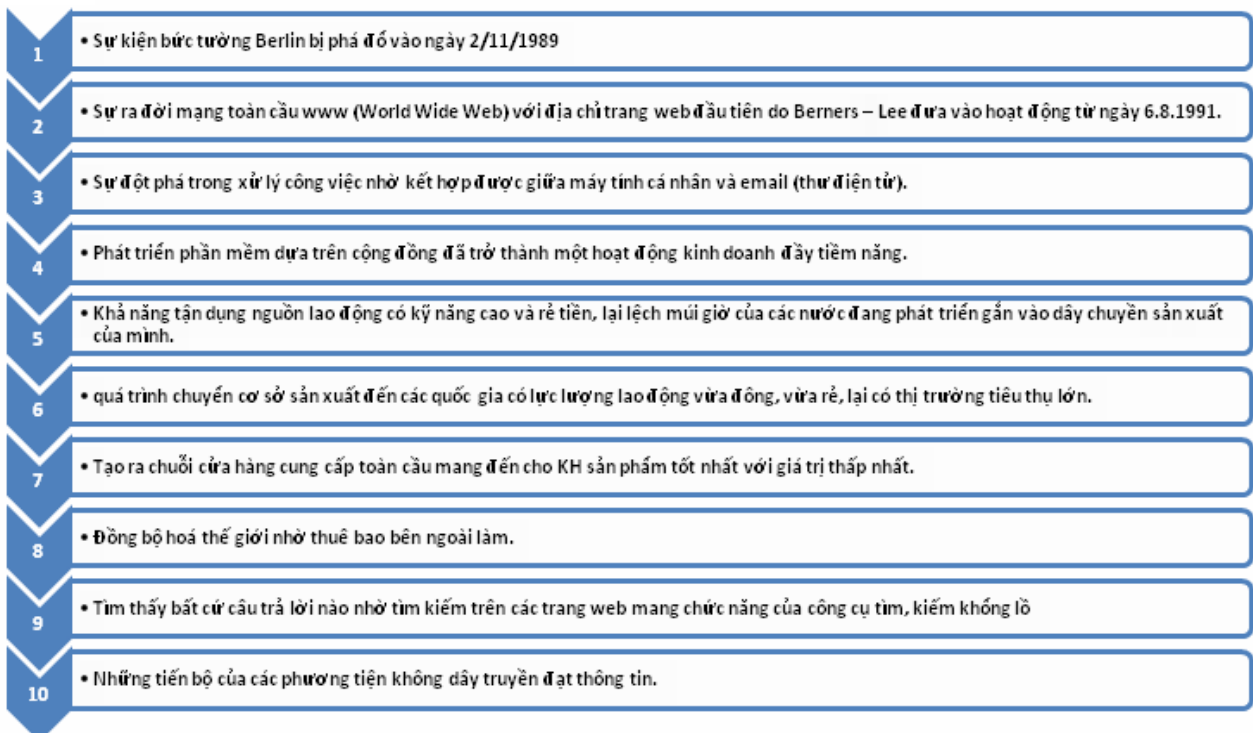
Friedman viết: "Mục tiêu chính trong thời kỳ trước là xây dựng một quốc gia hùng mạnh, mục tiêu chính trong thời kỳ này là xây dựng những cá nhân hùng mạnh".

"Toàn cầu hoá 3.0 đã làm đảo lộn sân chơi vốn từ trên xuống dưới thành cạnh nhau. Và lẽ tự nhiên, điều này thúc đẩy và đòi hỏi tập quán kinh doanh mới, ít mang tính chỉ huy và điều khiển, nhưng lại kết nối và cộng tác theo chiều ngang nhiều hơn".

Khi thế giới là phẳng, bất cứ ai với trí thông minh, tiếp cận đến Google và máy tính không dây rẻ tiền, đều tham gia vào cuộc tranh đua đổi mới. Khi thế giới là phẳng, bạn đổi mới mà không cần di cư...". Từ khái quát vừa rộng lớn, vừa tinh vi về cuộc cách mạng mới này, Friedman thẳng thắn nói đến khủng hoảng mới của nước Mỹ nếu không tỉnh táo kịp thời nhận ra tình thế mới. Chủ Công ty tin học Infosys ở Bangalore, Nilekani nói: "Sân chơi đã trở nên công bằng". Friedman nhắc lại lời nhà kinh tế học Mỹ Paul Romer ở Đại học Stanford: "Đối với Mỹ, khủng hoảng là một thứ kinh khủng để bỏ phí". Đối với chúng ta cũng vậy, bởi vì thế giới đã nhỏ xíu lại và đã bằng phẳng hoàn toàn, nên dù ở một phía đối cực hầu như về mọi mặt, cơ hội và khủng hoảng cũng vậy. Chưa bao giờ từng người lại quan trọng cho cả nước như bây giờ. Đúng như Friedman viết: "Mục tiêu chính trong thời kỳ trước là xây dựng một quốc gia hùng mạnh, mục tiêu chính trong thời kỳ này là xây dựng những cá nhân hùng mạnh". Quả thật là một cuốn sách kỳ lạ. Nó đảo lộn hầu hết cách nhìn và suy nghĩ truyền thống, cả cách sống và hành động của chúng ta [26]. Thực tiễn chỉ ra, môi trường kinh doanh ngày nay đã thay đổi không ngừng dưới tác động của nhiều yếu tố. Thế giới ngày nay trở nên "phẳng hơn, đường biên giới giữa các quốc gia ngày càng trở nên mờ hơn". Yếu tố chính làm thế giới phẳng hơn là sự phát triển sâu rộng của Internet trên toàn thế giới. Đi cùng với sự phát triển đó, khái niệm "outsourcing" (thuê ngoài) ra đời để tận dụng lợi thế cạnh tranh, đồng thời tạo ra chuỗi giá trị toàn cầu. Chúng ta thấy, Trung tâm Call Center của các DN Mỹ đặt tại Ấn Độ, thiết kế máy bay Boeing tại Nga hay lắp ráp máy ảnh Canon, gia công giày Nike tại Việt Nam. Thomas L. Friedman đã kết luận: "Toàn cầu hoá 3.0 đã làm đảo lộn sân chơi vốn từ trên xuống dưới thành cạnh nhau. Và lẽ tự nhiên, điều này thúc đẩy và đòi hỏi tập quán kinh doanh mới, ít mang tính chỉ huy và điều khiển, nhưng lại kết nối và cộng tác theo chiều ngang nhiều hơn". Mười yếu tố làm phẳng thế giới:

- **Yếu tố thứ nhất** được kể đến là sự kiện bức tường Berlin bị phá đổ vào ngày 2/11/1989. Bước mở đầu để mọi người nghĩ đến thế giới như là một cộng đồng chung, một thị trường chung và một nền sinh thái chung. Đây cũng là cơ hội dẫn đến xuất hiện Liên minh Châu Âu và đồng tiền chung euro. Chỉ 6 tháng sau đó phiên bản Windows 3.0 ra đời, xoá bỏ mọi bung bít thông tin, làm cho mọi người nhìn thế giới như một cộng đồng đơn nhất và có tiềm năng thống nhất.

- **Yếu tố thứ hai** là sự ra đời mạng toàn cầu www (World Wide Web) với địa chỉ trang web đầu tiên do Berners – Lee đưa vào hoạt động từ ngày 6.8.1991. Tiếp đó là Công ty Netscape đưa ra trình duyệt thương mại rộng rãi, khiến từ em bé đến cụ già đều dễ dàng sử dụng Internet. Chỉ 15 ngày sau khi Netscape bán cổ phiếu cho công chúng đợt đầu, hệ điều hành Windows 95 đã được chuyển đến KH với tính năng cài sẵn hỗ trợ Internet. Giá trị của khả năng số hoá thông tin làm cho mọi người muốn số hoá mọi thứ, và mọi văn bản, hình ảnh, âm nhạc, phim truyện... đều được chuyển thành các đơn vị bit và byte. Người ta chụp ảnh bằng máy ảnh kỹ thuật số, quay phim bằng các máy ghi hình gọn nhẹ, ghi âm bằng máy nhỏ như chiếc bút, gửi thư qua email và có lẽ phim ảnh cùng tem thư sẽ chỉ còn có rất ít người cần thiết sử dụng...



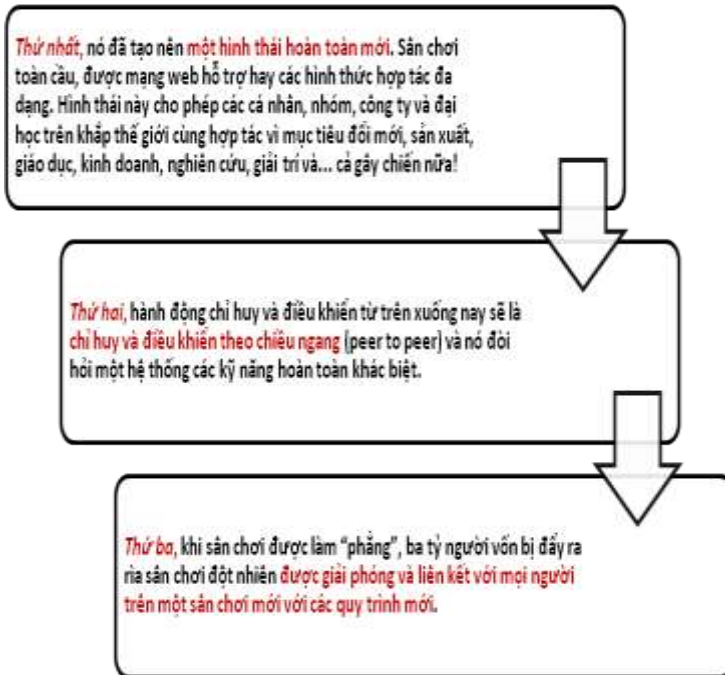
Hình 5.39: Mười yếu tố làm phẳng thế giới

- **Yếu tố thứ ba** là sự đột phá trong xử lý công việc nhờ kết hợp được giữa máy tính cá nhân và email (thư điện tử). Phòng bán hàng nhận đơn đặt hàng qua email, đưa thông tin vào hệ thống máy tính, gửi email cho phòng giao hàng. Phòng này chuyển hàng đến người nhận và tự động xuất hoá đơn đã được vi tính hoá ngay tại thời điểm đó. Giấy, mực, máy chữ, cặp ba dây, tủ đựng sổ lưu trữ... chắc sẽ không còn ý nghĩa gì nữa và tham nhũng đâu còn có đất để tự tung, tự tác dễ dàng! Với giao thức SMTP thực hiện trao đổi các thông điệp giữa các hệ thống máy tính khác nhau. Thư không cần người đưa thư, nhưng được chuyển đến mọi nơi trên thế giới trong giây lát và với giá rẻ bất ngờ. HTML là ngôn ngữ cho phép thiết kế và xuất bản dữ liệu để truyền đến bất kỳ nơi nào và bất kỳ máy tính nào cũng đều truy cập. Các bác sĩ giúp nhau đọc hộ phim X.quang và cho lời khuyên về một bệnh nhân ở cách xa nửa vòng trái đất. Thương mại điện tử (e – commerce) trở nên phổ biến đến từng gia đình...
- **Yếu tố thứ tư** là phát triển phần mềm dựa trên cộng đồng đã trở thành một hoạt động kinh doanh đầy tiềm năng. Các cá nhân không chỉ được sử dụng thông tin mà còn là người sản xuất thông tin trên các công cụ điện tử. Ai cũng có thể tham gia biên soạn Bách khoa toàn thư mở WiKPIedia. CollabNet là nhà cung cấp các công cụ và cơ sở hạ tầng để mọi người trên thế giới cộng tác với nhau qua các web an toàn (có mật khẩu mới gia nhập được). Ngày 7.7.2005 xảy ra vụ đánh bom ở tàu điện ngầm tại London, theo đề nghị trên trang web của

BBC, chỉ sau 24 giờ đã có đến 2 vạn bài viết, 1.000 bức ảnh, 20 đoạn phim video mà quần chúng gửi về nhằm góp sức cho công cuộc điều tra. Ở nước ta hiện nay không cần mua báo mà vẫn đọc được dặm chục loại báo, mà đúng như trang báo in thật chứ không phải chỉ là tin tức như ở các website trên net. Tuy nhiên, mạng với mã nguồn mở cũng phải đối mặt với các thông tin sai hoặc thiếu thiện chí.

- **Yếu tố thứ năm** là khả năng tận dụng nguồn lao động có kỹ năng cao và rẻ tiền, lại lệch múi giờ của các nước đang phát triển để thực hiện một số công đoạn cần thiết và sau đó gắn vào dây chuyền sản xuất của mình. Ấn Độ là một nước nghèo, thay vì khai thác tài nguyên thiên nhiên, họ đã khai thác trí tuệ của dân chúng, đào tạo rất đông chuyên gia ưu tú trong các ngành khoa học, công nghệ, y khoa. Thi vào một học viện công nghệ ở Ấn Độ còn khó hơn thi vào ĐH Harvard hay Massachusetts (!). Y2K là sự kiện đến ngày 1.1.2000 nhiều máy tính cũ sẽ ghi là 1.1.00 và cho rằng đó là năm 1900 (!). Mỹ đã bắt tay với Ấn Độ để huy động một lực lượng chuyên gia khổng lồ tham gia giải quyết sự cố này. Ngành công nghệ thông tin Ấn Độ đã để lại dấu ấn trên toàn cầu sau sự cố Y2K. Nhà báo học Louis Pasteur từng nói: “Vận may mỉm cười với những người luôn sẵn sàng”.
- **Yếu tố thứ sáu** là quá trình chuyển cơ sở sản xuất đến các quốc gia có lực lượng lao động vừa đông, vừa rẻ, lại có thị trường tiêu thụ lớn. Năm 2001 sau khi gia nhập WTO, Trung Quốc đã đảm bảo nếu các công ty nước ngoài chuyển nhà máy đến nước này, họ sẽ được bảo hộ bởi luật pháp quốc tế và thực tiễn kinh doanh chuẩn mực. Một cuốn sách về các quy định của WTO được dịch ra tiếng Trung và sau vài tuần đã bán hết 2 triệu bản. Trung Quốc cung cấp số lượng công nhân không lồ và lại có một thị trường tiêu thụ sản phẩm vô cùng lớn. Đã có 400/500 công ty hàng đầu của Mỹ đầu tư hơn 2.000 dự án vào Trung Quốc. Gần đây nhiều nước đã chuyển hướng đầu tư nhiều hơn vào nước ta. Nếu tính số tiền đầu tư của nước ngoài theo bình quân đầu người, có lẽ Việt Nam hiện đã cao hơn Trung Quốc rồi.
- **Yếu tố thứ bảy** là tạo ra chuỗi cửa hàng cung cấp toàn cầu mang đến cho KH sản phẩm tốt nhất với giá trị thấp nhất. Khi mua bất kỳ một mặt hàng nào tại siêu thị Wal – Mart và đặt lên bàn mua; ngay lập tức, tại nơi nào đó trên thế giới sản xuất ra mặt hàng này, người ta lại bắt đầu sản xuất thêm ra đúng một mặt hàng tương tự như vậy. Nơi đó là một nước rất xa xôi nhưng luôn có một dòng chảy đến mọi chi nhánh bán hàng. Vào kỳ Noel tại 4.000 cửa hiệu của Wal – Mart, đã bán được đến 40 vạn máy vi tính. Riêng Wal – Mart đã bán được 2.300 triệu kiện hàng hoá/năm trên phạm vi toàn cầu. Người ta gọi đó là yếu tố chuỗi cung, một phương pháp cộng tác chiều ngang giữa các nhà cung cấp, người bán lẻ và KH.
- **Yếu tố thứ tám** là đồng bộ hoá thế giới nhờ thuê bao bên ngoài làm. Ví dụ cho dễ hiểu: Công ty UPS trước chỉ làm nhiệm vụ chuyển phát hàng hoá. Họ có đến 270 máy bay, 88.000 xe cơ giới các loại và doanh thu hàng năm lên đến 35 tỉ USD. Nhưng họ đã tự nâng cấp hoạt động lên để trở thành chuỗi cung hàng đầy năng động. Chẳng hạn bạn mua một máy tính xách tay hiệu Toshiba, nhưng bị hỏng trong thời hạn bảo hành. Bạn yêu cầu UPS chuyển đến Toshiba để sửa. Khi sửa xong, Toshiba lại yêu cầu UPS chuyển đến bạn. Thời gian sẽ dài biết chừng nào và Toshiba sẽ tốn kém biết bao nhiêu. Ngày nay, Toshiba huấn luyện để UPS có xưởng sửa chữa ngay tại chỗ và chỉ hai ngày sau bạn nhận lại được máy tính từ Công ty Toshiba hẳn hoi.
- **Yếu tố thứ chín** là tìm thấy bất cứ câu trả lời nào nhờ tìm kiếm trên các trang web mang chức năng của công cụ tìm, kiếm khổng lồ như Google, Yahoo, MSN, TiVo... Đó là một xu thế mới của Internet – xu thế tự phục vụ.
- **Yếu tố thứ mười** là những tiến bộ của các phương tiện không dây truyền đạt thông tin. Ví dụ máy nghe nhạc số iPaq nhỏ hơn bàn tay kết nối không dây với Internet và thiết bị khác bằng phát tia từ ngoại (cách 1m), bằng Bluetooth (cách 9,14m), bằng Wifi (cách 45,72m). Điện thoại di động là thiết bị không dây liên hệ đến mọi nơi trên thế giới. Với ổ đĩa USB 2.0 và bộ xử lý Pentium, ngày nay để tải một bức ảnh từ máy ảnh số xuống chỉ cần chưa đến 0,5

giây. Với máy nghe nhạc iPod 40GB nhỏ xíu ngày nay bạn lưu giữ vài nghìn bài hát yêu thích. Bằng máy tính xách tay, máy tính cá nhân hay PDA và một chiếc microphone đính kèm, bạn gọi điện thoại ra khắp thế giới với giá không đáng kể hoặc hoàn toàn miễn phí nếu sử dụng qua cổng Internet được gọi là VoIP. Với công nghệ đàm thoại qua video, chúng ta tổ chức hội thảo quốc tế mà không cần tốn phí vé máy bay và chi phí ăn ở. Các bên ngồi trước một bàn dài đối diện với một bức tường có gắn TV màn hình phẳng. Tha hồ tranh cãi nhau và có cảm tưởng nghe được cả hơi thở của nhau... [25].



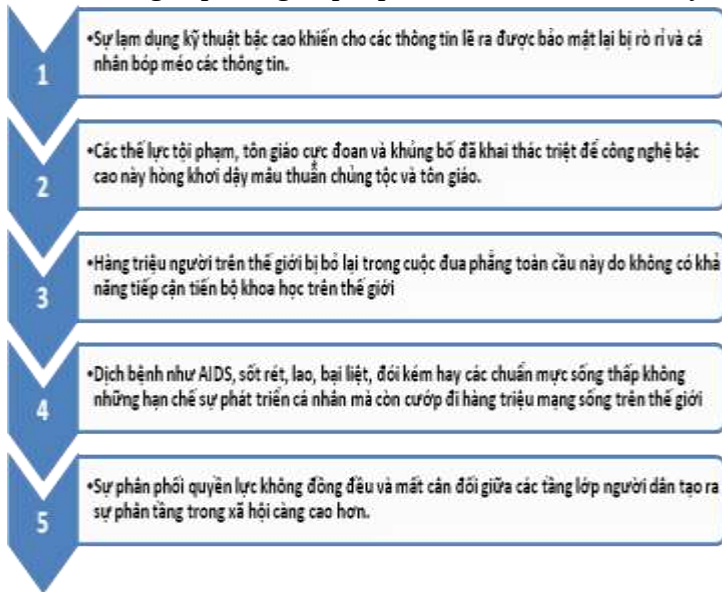
Hình 5.40: Ba hội tụ thế giới phẳng

300 trang đầu tiên mà người đọc cảm nhận sự giải thích thế giới “phẳng” là do tác động của CNTT. Mà đây không chỉ giải thích trên lý thuyết chung chung mà rất thực tế từ Bangalore (Ấn Độ), đến Đại Liên (Trung Quốc), hay Thung lũng Silicon (Mỹ)... với hầu như tất cả tên tuổi trong ngành CNTT thế giới như Bill Gates, Berners Lee, Steve Jobs... Có cơ hội tiếp xúc với những công ty lớn trên thế giới và biết cách làm việc của họ như Dell lắp ráp máy tính ra sao ở 6 nhà máy trên thế giới, hay Wal-Mart đưa chuỗi hàng hóa vào dữ liệu, hoặc UPS giải quyết bảo hành trên thế giới, cả cà phê Starbucks vừa mới đặt chân vào Việt Nam. Điều cảm nhận được là nhà báo, không hề ngại đề cập đến khái niệm kỹ thuật, có khi cao siêu, nhưng lại rất thường tình như đi ăn sushi hay thịt băm vậy. Hãy đọc để thấy thế giới ra sao và làm gì đối với CNTT, để biết Đại Liên của Trung Quốc có đến 22 trường đại học, cao đẳng và 2.700 công ty Nhật; để biết Ấn Độ nhập số liệu, làm kế toán và cả gia sư cho người Mỹ ở trên đất Mỹ cùng nhiều sự việc trên toàn cầu chưa biết đến. Ba đoạn đọc đáo và quan trọng nhất của cuốn sách là:

- Một ví dụ dân gian châu Phi: Linh dương và sư tử “Mỗi sáng ở châu Phi, một con linh dương thức dậy. Nó biết rằng nó phải chạy nhanh hơn cả con sư tử nhanh nhất. Nếu không nó bị giết. Mỗi sáng một con sư tử thức dậy. Nó biết rằng nó phải chạy nhanh hơn con linh dương chậm nhất. Hoặc nó sẽ bị chết đói. Điều quan trọng không phải là việc bạn là sư tử hay linh dương. Khi mặt trời mọc, bạn nên bắt đầu chạy”.
- Chúng ta thấy các nhãn hiệu sữa nhấn mạnh đến chỉ số thông minh IQ cho trẻ em. Tất nhiên vẫn quan trọng nhưng Friedman cho rằng: “Với thời đại thông tin ngày nay, chỉ số hiếu học CQ (curiosity quotient) và chỉ số đam mê PQ (passion quotient) còn quan trọng hơn. Từ đó là một đường lối mới cho học tập và cả làm việc”.

Mười yếu tố làm “phẳng” này dẫn đến ba sự hội tụ: *Thứ nhất*, nó đã tạo nên một hình thái hoàn toàn mới. Sân chơi toàn cầu, được mạng web hỗ trợ hay các hình thức hợp tác đa dạng. Hình thái này cho phép các cá nhân, nhóm, công ty và đại học trên khắp thế giới cùng hợp tác vì mục tiêu đổi mới, sản xuất, giáo dục, kinh doanh, nghiên cứu, giải trí và... cả gây chiến nữa! *Thứ hai*, hành động chỉ huy và điều khiển từ trên xuống nay sẽ là chỉ huy và điều khiển theo chiều ngang (peer to peer) và nó đòi hỏi một hệ thống các kỹ năng hoàn toàn khác biệt. *Thứ ba*, khi sân chơi được làm “phẳng”, ba tỷ người vốn bị đẩy ra rìa sân chơi đột nhiên được giải phóng và liên kết với mọi người trên một sân chơi mới với các quy trình mới.

- Về một thành phố lớn: “Một quan chức trúng cử tự mình không thể giải quyết các vấn đề của thành phố 8 triệu người. Nhưng họ biết kết nối với nhau để giải quyết vấn đề. Họ phát hiện, cung cấp các giải pháp tốt và nhanh hơn bất kỳ công chức nào” [32].



Hình 5.41: Các yếu tố không làm thế giới hoàn toàn phẳng

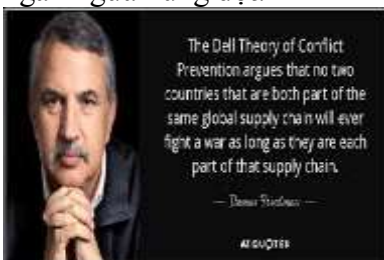
Các yếu tố không làm thế giới hoàn toàn phẳng: Sự lạm dụng kỹ thuật bậc cao đã khiến cho các thông tin dễ ra được bảo mật lại bị rò rỉ và cá nhân bóp méo các thông tin. Các thế lực tội phạm, Hồi giáo cực đoan và khủng bố đã khai thác triệt để công nghệ bậc cao này hòng khơi dậy mâu thuẫn chủng tộc và tôn giáo. Đồng thời, vẫn còn có hàng triệu người trên thế giới bị bỏ lại trong cuộc đua phẳng toàn cầu này do không có khả năng tiếp cận tiến bộ khoa học trên thế giới. Ngoài ra, dịch bệnh như AIDS, sốt rét, lao, bại liệt, đói kém hay các chuẩn mực sống thấp không những hạn chế sự phát triển cá nhân mà còn cướp đi hàng triệu mạng sống trên thế giới.

Dường như nước nghèo lại càng bị tụt hậu hơn trong tiến trình hội nhập này nếu không có sự giúp đỡ và viện trợ nhân đạo của cộng đồng quốc tế. Và cũng chính tác nhân làm phẳng đã tạo cơ hội cho các hiểm họa này lan rộng khắp toàn cầu trong khoảng thời gian nhanh nhất. Bên cạnh đó, sự phân phối quyền lực không đồng đều và mất cân đối giữa các tầng lớp người dân tạo ra sự phân tầng trong xã hội càng cao hơn. Hàng trăm triệu người ở nông thôn Trung Quốc, Ấn Độ và Đông Âu thấy được các diễn biến làm phẳng nhưng không thể hưởng lợi được gì cả từ tiến trình này. Cung cách quản trị nhà nước lạc hậu, mục ruỗng hay tham nhũng đã trực tiếp phá hỏng “cái bánh lớn” mà sự hội nhập quốc tế đem lại cho quốc gia của họ. Phong trào chống lại toàn cầu hóa đã xảy ra, điển hình là thời điểm Hội nghị WTO tại Seattle năm 1999, và sau đó lan rộng ở các cuộc họp của Ngân hàng Thế giới hay Quỹ Tiền tệ Quốc tế. Theo Friedman, phong trào này do năm thế lực thúc đẩy. Một là do các thế lực thượng lưu và trung lưu ở Mỹ tỏ ra quan tâm đến tệ nạn bóc lột công nhân ở các nhà máy. Thế lực thứ hai xuất phát từ phe cực cánh tả theo chế độ bảo hộ, chống lại sự thâm nhập và ảnh hưởng của thế lực kinh tế nước ngoài. Loại hình thứ ba bao gồm các nhóm người từ nhiều quốc gia khác nhau ủng hộ toàn cầu hóa rất thụ động vì lo ngại rằng quá trình làm phẳng sẽ làm biến mất trật tự thế giới cũ. Thế lực thứ tư ảnh hưởng từ chủ nghĩa bài xích Mỹ ở châu Âu và Hồi giáo. Tầng lớp thứ năm đang được sự đồng tình và ủng hộ của cộng đồng thế giới vì họ là những tổ chức nhân đạo phi chính phủ, các nhà hoạt động môi trường nghiêm túc và có thiện chí. Khi thế giới xích lại gần nhau hơn, sự cọ xát của các nền văn hóa và xung đột sắc tộc là điều không tránh khỏi. Trong thế giới phẳng này, hàng triệu cá nhân chưa từng biết mặt nhau đồng thời cung cấp và phá hoại thông tin của nhau. Một khi họ không còn lòng tin cho nhau, họ sẽ vấp phải mâu thuẫn liên quan đến tôn giáo, sắc tộc hay văn hóa. Hồi giáo tá khuynh đã lợi dụng thời cơ để khuấy động cuộc thánh chiến khắp toàn cầu. Nhân loại đang thật sự sống trong một thế giới đang mất an toàn với các nguy cơ về khủng bố và chiến tranh. Cuối cùng, sự phát triển kinh tế do sự tận dụng khoa học kỹ thuật không bền vững dẫn đến sự tàn phá môi trường. Ví dụ, nhập khẩu 30.000 ô tô mới/tháng là một trong những nguyên nhân khiến chính quyền Bắc Kinh phải đối phó với sự ô nhiễm không khí và sự xuống cấp trầm trọng của môi trường đô thị. Mỗi năm, họ tốn mất 170 tỉ USD để cải tiến môi

trường. Ngoài ra, thế giới cũng đang thật sự đối mặt với sự khan hiếm nguyên liệu thô, nguồn tài nguyên và năng lượng [23].

8.2.3 Nhận xét về lý thuyết “Thế giới phẳng” và các tác phẩm khác của Friedman

Quyển sách là một thành công lớn của Friedman trong giới học thuật về toàn cầu hóa. Tuy nhiên, cách viết của ông thông qua câu chuyện đông dài đượm màu sắc báo chí và thông tin nhiều hơn phân tích học thuật (vì thế phù hợp hơn với kiểu độc giả khác nhau). Được viết theo quan điểm của một người Mỹ, quyển sách hầu như chỉ nói về sự kiện đã xảy ra, nên văn phong thiên nhiều về kể chuyện và không thể dự đoán tương lai. Các nhân vật, công ty và quốc gia mà ông đề cập đến trong sách là những tên tuổi cực kỳ nổi tiếng như Bill Gates, David Neeleman, Nilekani, IBM, Goldman Sachs,... Thế giới trong câu chuyện của ông quanh quẩn ở các trụ sở hay nhà máy của các tập đoàn đa quốc gia, sân golf, hay khách sạn năm sao. Những người, quốc gia nhỏ bé như Somalia, Kenya, bộ tộc Maori hay Aborigines,... và ba tỉ người nghèo đói trên thế giới lại không hề được nhắc đến, chẳng qua là một sự phân loại họ theo một nhóm người bị thiệt hại mà thôi. Lẽ ra, độc giả thấy được thế giới không hề bằng phẳng và sang trọng chút nào trong nội tại các cộng đồng bất lợi này và khi họ tiếp xúc với các cộng đồng khác. Sau khi đọc xong một vài chương đầu, độc giả cảm thấy mình vừa mới xem qua một bộ phim quảng cáo của Mỹ về các tập đoàn kinh tế hùng mạnh nhất trên thế giới thay vì am hiểu được quan điểm trình bày của tác giả theo góc nhìn địa - chính trị. Liên quan đến vấn đề sắc tộc, Friedman dẫn chứng khía cạnh xung đột văn hóa khá đơn giản và tron tru mà không thể nói cốt lõi của vấn đề này vẫn còn nằm ở quyết định của mỗi cá nhân. Chính sự tương tác theo chiều hướng tiêu cực (ví dụ như xúi giục hay cưỡng chế) mà các cá nhân đã tụ tập thành từng nhóm cực đoan riêng biệt. Lòng tin vào bản thân hay cá nhân khác, như chương cuối của quyển sách đề cập, vẫn chưa đủ vì lòng tin tạo ra ảo vọng và ngộ nhận. Đây là lúc tác giả nên đưa ra suy luận về khuynh hướng phản ứng thực tế của cộng đồng thế giới về họ, vì nếu nhân loại càng quan tâm đến vấn nạn này, họ sẽ tiến lại gần nhau hơn. Ông đưa ra sự so sánh giữa các trào lưu văn hóa hơn là phân tích, dựa trên định kiến xã hội về tôn giáo và mâu thuẫn văn hóa hơn là quan điểm nhân văn. Vì vậy, cách dẫn chuyện của ông khiến người đọc chỉ mơ hồ hiểu rằng có hai thế giới khác biệt hoàn toàn đang tồn tại song song: một của những người thuộc tầng lớp tinh hoa của xã hội và đang thừa hưởng tiện ích của thế giới phẳng, thế giới kia là của những người thuộc tầng lớp cuối cùng của thế giới văn minh - tầng lớp ngoại vi. Như vậy, thế giới chẳng qua cũng là thế giới hình cầu bị đánh dẹt theo hai trục Bắc - Nam và mọi người tiếp tục bị phân tầng gián tiếp. Điều này mâu thuẫn với nhận định của ông về sự tương tác công bằng giữa các cá nhân trong thế giới dễ tiếp xúc này ở các chương đầu của sách. Trong tác phẩm Chiếc Lexus và cây Ô-liu, ông đưa ra lý thuyết “The Golden Arches Theory of Conflict Prevention” – Lý thuyết khung vàng về ngăn ngừa xung đột. Trong những năm 1990, ông đã quan sát và thấy rằng không có hai quốc gia nào có cơ sở của tập đoàn McDonald lại tranh chấp biên giới hay diễn ra nội chiến bên trong cả. Từ đó, dựa trên biểu tượng của McDonald là hình chữ M màu vàng, ông đưa ra lý thuyết này, viện dẫn các tập đoàn kinh tế có ảnh hưởng to lớn lên sự hội nhập kinh tế và các nước phải gắn kinh tế và tương lai vào thương mại toàn cầu. Khi đó, các nước sẽ tránh gây chiến với nhau vì mục tiêu phát triển kinh tế. Thế giới phẳng lại tiếp tục đưa ra một lý thuyết khác, “The Dell Theory of Conflict Prevention” - Lý thuyết Dell về ngăn ngừa xung đột.



Thomas L. Friedman



Lexus 2017



Vòng hoa ô liu

Hình 5.42: Lý thuyết Dell về ngăn ngừa xung đột

Ông cho rằng sự phát triển của dây chuyền cung ứng nhanh là một trong những yếu tố kiềm chế xung đột khi hai quốc gia cũng nằm trong một chuỗi cung. Hai quốc gia chỉ muốn giao các loại hàng hóa nhanh chóng và hưởng thụ mức sống cao hơn. Chiến tranh vẫn xảy ra, nhưng các chính phủ phải cân nhắc lựa chọn cẩn thận trước khi đưa ra một quyết định chính trị. Vì phạm lợi ích kinh tế chưa chắc là nguyên nhân gây ra cuộc chiến tranh trong thế kỷ này. Tham vọng bành trướng ảnh hưởng kinh tế của các nước phát triển và của tập đoàn kinh tế lên lĩnh vực chính trị của nhiều quốc gia khác vẫn còn được xem là nguyên nhân chính gây ra chiến tranh, không những về quân sự mà còn cả về đời sống kinh tế - xã hội. Các tác nhân làm phẳng thế giới được đề cập đơn thuần theo góc độ kinh tế thay vì phân tích ảnh hưởng của nó lên vai trò chính trị của cá nhân trong thời đại mới. Từ đó dẫn đến thay đổi về thể chế xã hội và chính trị. Một số tác nhân làm phẳng thế giới, ví dụ như chuỗi cung, không thật sự làm phẳng toàn bộ thế giới nơi vẫn còn có quá nhiều người thuộc nhóm bất lợi. Công nghệ bậc cao dường như đã làm phẳng bề mặt của thế giới nhưng vẫn chưa thể len lỏi đến mọi ngóc ngách của cuộc sống hoặc ở vùng địa lý khác nhau. Những sự kiện đương đại khác ở mọi lĩnh vực của cuộc sống, ví dụ như chiến tranh ở Iraq, sự kiện 11/9, thử hạt nhân của Triều Tiên hay diễn đàn APEC, cũng xứng đáng khiến cả cộng đồng thế giới quan tâm vì chúng liên quan mật thiết đến cuộc sống, phát triển và sinh tồn của từng cá nhân. Nhìn chung, Thế giới phẳng là một tác phẩm hay, thể hiện được kiến thức uyên thâm và kinh nghiệm về kinh doanh và ngoại giao của một nhà báo quốc tế lão luyện [23].

9. Lý thuyết của Michael Eugene Porter với "Chiến lược cạnh tranh, 1980", "Lợi thế cạnh tranh, 1985", "Lợi thế cạnh tranh quốc gia, 1990"

9.1 Tiểu sử của Michael Eugene Porter



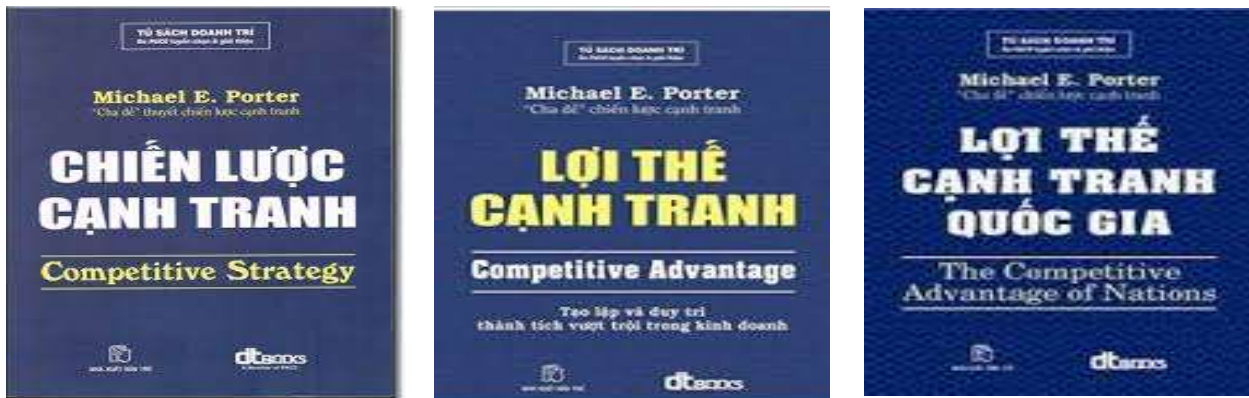
sinh ngày 23 tháng 5 năm 1947, là Giáo sư của Đại học Harvard, Hoa Kỳ; nhà tư tưởng chiến lược và là một trong những "bộ óc" quản trị có ảnh hưởng nhất thế giới; chuyên gia hàng đầu về chiến lược và chính sách cạnh tranh của thế giới; là cha đẻ của lý thuyết lợi thế cạnh tranh của các quốc gia. Michael E. Porter là cố vấn trong lĩnh vực cạnh tranh cho lãnh đạo nhiều nước như Hoa Kỳ, Ireland, Nga, Singapore, Anh. Ông đã được chính phủ nhiều nước mời tư vấn về chiến lược cạnh tranh quốc gia. Năm 2009 và 2010, ông chủ trì thực hiện "*Báo cáo năng lực cạnh tranh của Việt Nam năm 2010*".

Năm 2005, Michael Porter đứng đầu trong danh sách 50 "bộ óc" quản trị có ảnh hưởng nhất thế giới (cùng với Peter Drucker: "*cha đẻ*" quản trị kinh doanh hiện đại và Philip Kotler: "*cha đẻ*" marketing hiện đại của thế giới). Michael Porter là một trong những giáo sư lỗi lạc nhất trong lịch sử của Đại học Harvard. Những tác phẩm kinh điển như "*Chiến lược cạnh tranh hay Lợi thế cạnh tranh*" (Competitive strategy), "*Lợi thế cạnh tranh*" (Competitive advantage) và "*Lợi thế cạnh tranh quốc gia*" (Competitive advantage of nations) được xem như là sách gối đầu giường của giới quản trị kinh doanh và nhà hoạch định chính sách vĩ mô trên khắp thế giới trong suốt gần 30 năm qua. Tư duy chiến lược của Ông gồm:

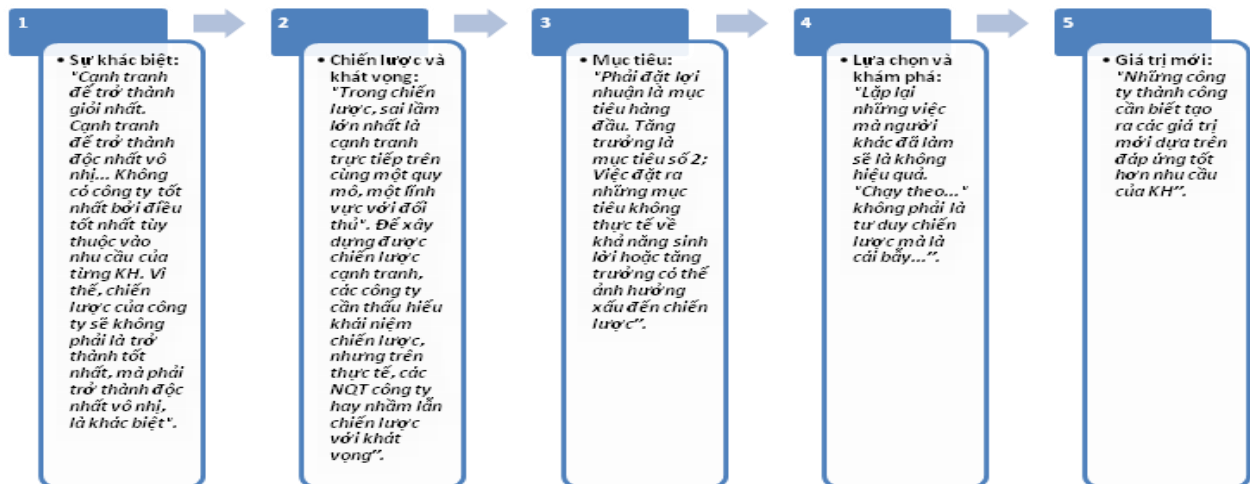
Lợi thế cạnh tranh là sự bổ sung hoàn hảo cho tác phẩm tiên phong *Chiến lược cạnh tranh*. Trong cuốn sách này, Michael E. Porter nghiên cứu và khám phá cơ sở cốt lõi của lợi thế cạnh tranh trong từng DN. Với hơn 30 lần tái bản bằng tiếng Anh và được dịch ra 13 thứ tiếng, tác phẩm thứ hai trong bộ ba tác phẩm đặc biệt này của Porter mô tả một công ty đã dành được lợi thế trước các đối thủ cạnh tranh như thế nào. Cuốn *Lợi thế cạnh tranh* giới thiệu một cách thức hoàn toàn mới khi tìm hiểu xem một công ty làm những gì. Khái niệm "chuỗi giá trị" của Porter tách biệt một công ty thành những "hoạt động" khác nhau, chức năng hoặc quy trình riêng biệt, đại diện cho từng yếu tố tạo nên lợi thế cạnh tranh. *Lợi thế cạnh tranh* biến chiến lược từ một tầm nhìn mang tính vĩ mô trở thành một cấu trúc nhất quán của những hoạt động bên trong – một phần quan trọng của tư tưởng

kinh doanh quốc tế hiện nay. Cấu trúc mạnh mẽ đó cung cấp công cụ hữu hiệu để hiểu được ảnh hưởng của chi phí và vị thế tương đối về chi phí của công ty. Chuỗi giá trị của Porter giúp NQT phân biệt được nguồn lực tiềm ẩn của giá trị KH (buyer value) - điều giúp đưa ra một mức giá cao, và lý do tại sao sản phẩm hay dịch vụ này lại thay thế cho sản phẩm, dịch vụ khác. Tác giả chỉ rõ lợi thế cạnh tranh không chỉ nằm ở mỗi hoạt động, mà còn ở cả mối liên kết giữa các hoạt động với nhau, với nhà cung cấp và KH nữa. *Lợi thế cạnh tranh* cũng là cuốn sách đầu tiên mang đến công cụ để phân đoạn chiến lược một ngành kinh doanh và đánh giá sâu sắc logic cạnh tranh của sự khác biệt hóa. Thuật ngữ “lợi thế cạnh tranh” và “lợi thế cạnh tranh bền vững” càng ngày càng trở nên thông dụng đã chứng minh mạnh mẽ tính đúng đắn của ý tưởng mà Porter đưa ra. *Lợi thế cạnh tranh* đã dẫn đường cho vô số các công ty, sinh viên ở tất cả trường kinh doanh và nhà nghiên cứu khi tìm hiểu nguồn gốc của cạnh tranh. Tác phẩm của Porter tiếp cận tính chất vô cùng phức tạp của cạnh tranh theo cách thức giúp chiến lược trở nên vừa cụ thể, vững chắc, vừa khả thi [28].

Và cuốn sách cuối cùng trong bộ ba - *Lợi thế cạnh tranh quốc gia* - với hơn mười lần tái bản và được dịch ra mười hai thứ tiếng, cuốn sách của Michael Porter đã thay đổi hoàn toàn quan niệm về quá trình tạo dựng và duy trì sự thịnh vượng trong nền kinh tế toàn cầu hiện đại. Nghiên cứu đột phá của Porter về cạnh tranh quốc tế làm thay đổi suy nghĩ và hành động ở các bang, thành phố, công ty và thậm chí là toàn bộ khu vực như Trung Mỹ. Dựa trên nghiên cứu tại mười quốc gia thương mại hàng đầu, cuốn sách *Lợi thế cạnh tranh quốc gia* đưa ra lý thuyết đầu tiên về sức cạnh tranh dựa trên năng suất, nhờ đó các công ty cạnh tranh với nhau.



Hình 5.43: Bộ ba tác phẩm nổi tiếng của Michael Eugene Porter (1980 – 1985 – 1990)



Hình 5.44: Tư duy chiến lược của Michael E. Porter

Porter chứng minh lợi thế so sánh truyền thống như tài nguyên thiên nhiên hay lực lượng lao động đã không còn là nguồn gốc của thịnh vượng và lý giải vĩ mô về sức cạnh tranh là không đầy đủ.

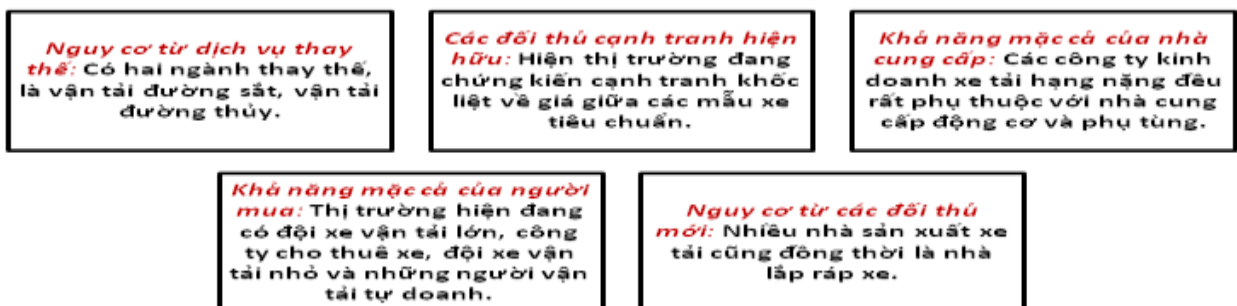
Khái niệm “tổ hợp” (cluster) hay nhóm những DN, nhà cung cấp, ngành công nghiệp và thể chế có liên quan chặt chẽ, hình thành ở đơn vị địa lý nhất định. Qua đó đã trở thành phương pháp để DN và chính phủ tư duy về nền kinh tế, tiếp cận lợi thế cạnh tranh địa lý và hoạch định chính sách công.

Cuốn sách giới thiệu mô hình “hình thoi” của Porter, một phương pháp mới để hiểu vị trí cạnh tranh của một quốc gia (hay một đơn vị địa lý khác) trong cạnh tranh toàn cầu. Mô hình giờ đây trở thành một phần trong tư duy kinh doanh quốc tế. Ngay cả khi cuốn sách chưa xuất bản, lý thuyết của Porter đã chỉ dẫn quá trình đánh giá lại chính sách ở New Zealand và những nơi khác. Tư tưởng và sự tham gia cá nhân trực tiếp của ông đã định hình chiến lược của nhiều quốc gia khác nhau như Hà Lan, Bồ Đào Nha, Đài Loan, Costa Rica, Ấn Độ và những khu vực khác nhau như bang Massachusetts, California, xứ Basque. Hàng trăm sáng kiến tổ hợp đã thăng hoa ở khắp thế giới. Trong kỷ nguyên cạnh tranh toàn cầu khốc liệt, cuốn sách khai phá về sự giàu có của các quốc gia này đã trở thành chuẩn mực để đánh giá nghiên cứu tương lai phải dựa vào nó.

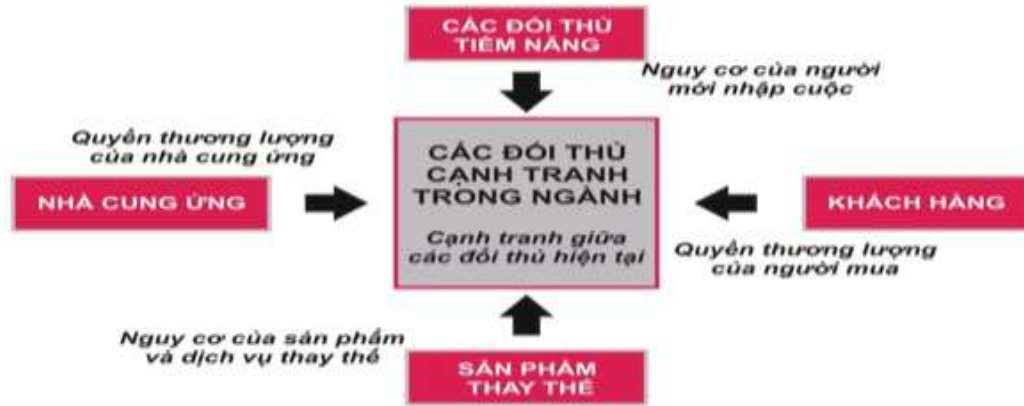
9.2 Mô hình từ lý thuyết của Michael Porter

Tác phẩm tiên phong *Chiến lược cạnh tranh* của Michael E. Porter đã thay đổi cả lý thuyết, thực hành và giảng dạy chiến lược kinh doanh trên toàn thế giới. Hấp dẫn trong sự đơn giản, phân tích của Porter về các ngành công nghiệp đã thu tóm toàn bộ sự phức tạp của cạnh tranh ngành vào năm yếu tố nền tảng. Mô hình cạnh tranh hoàn hảo ngụ ý tốc độ điều chỉnh lợi nhuận theo mức rủi ro là tương đương nhau giữa các DN và ngành kinh doanh. Tuy nhiên, vô số nghiên cứu kinh tế đã khẳng định các ngành duy trì mức lợi nhuận khác nhau và sự khác biệt này phần nào được giải thích bởi cấu trúc của các ngành. Michael Porter cung cấp khung lý thuyết để phân tích. Trong đó, ông mô hình hóa và khẳng định ngành kinh doanh nào cũng phải chịu tác động của năm lực lượng cạnh tranh. Các nhà chiến lược đang tìm kiếm ưu thế nổi trội so với các đối thủ bằng cách hiểu rõ bối cảnh của ngành kinh doanh đang hoạt động. Porter’s Five Forces được xuất bản lần đầu trên tạp chí Harvard Business Review năm 1979. Mô hình này được xem là công cụ hữu dụng và hiệu quả để tìm hiểu nguồn gốc lợi nhuận. Quan trọng hơn cả, mô hình này cung cấp các chiến lược cạnh tranh để DN duy trì hay tăng lợi nhuận. Các DN sử dụng mô hình này để phân tích xem họ có nên gia nhập một thị trường hoặc hoạt động trong một thị trường nào đó không. Tuy nhiên, vì môi trường kinh doanh ngày nay mang tính “động”, nên được áp dụng để tìm kiếm cải tiến trong một ngành nhất định để sản sinh lợi nhuận nhiều hơn. Các cơ quan chính phủ, chẳng hạn như Ủy ban chống độc quyền và sáp nhập ở Anh hay Bộ phận chống độc quyền và Bộ Tư pháp ở Mỹ sử dụng mô hình này để phân tích xem liệu có công ty nào đang lợi dụng công chúng hay không. Theo Michael Porter, cường độ cạnh tranh trên thị trường trong một ngành sản xuất bất kỳ chịu tác động của năm lực lượng cạnh tranh sau:

9.2.1 Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter [33]



Hình 5.45: Công ty Paccar sử dụng mô hình 5 yếu tố khi bước vào ngành xe tải hạng nặng



Hình 5.46: Mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Michael Porter

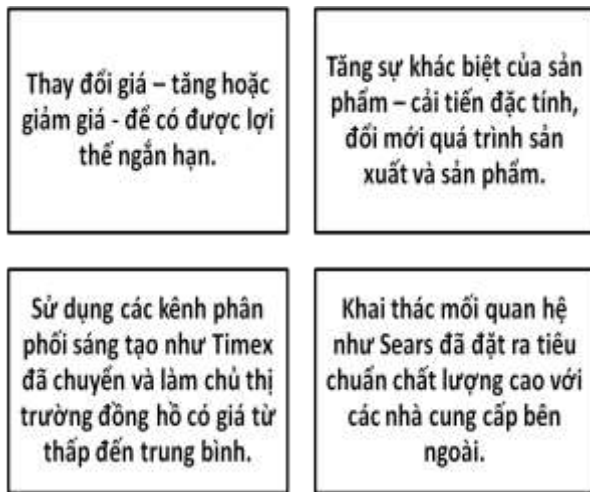
Vạch ra được mô hình này, Paccar định vị ngay được mình trong cấu trúc của ngành. Họ tập trung vào cung cấp sản phẩm xe tải hạng nặng cho KH vận tải tự doanh; và sản xuất theo yêu cầu cụ thể của từng đơn hàng với đặc điểm và tiện nghi tùy từng KH.

Phân tích năm lực lượng cạnh tranh

Thứ nhất, mức độ cạnh tranh (Degree of Rivalry): Trong mô hình kinh tế truyền thống, cạnh tranh giữa các DN đối thủ đẩy lợi nhuận tiến dần đến con số 0. Trong cuộc cạnh tranh ngày nay, các DN không ngại thương đến mức chịu chấp nhận giá thụ động. Trên thực tế, các hãng đều cố gắng để có được lợi thế cạnh tranh so với đối thủ. Cường độ cạnh tranh thay đổi khác nhau tùy theo từng ngành và các nhà phân tích chiến lược rất quan tâm đến những điểm khác biệt đó. Các nhà kinh tế đánh giá khả năng cạnh tranh theo chỉ số về mức độ tập trung của ngành và tỷ lệ tập trung (Concentration Ratio – CR) là một trong những chỉ số phải kể đến đầu tiên. Chỉ số này cho biết phần trăm thị phần do bốn hãng lớn nhất trong ngành nắm giữ. Ngoài ra còn có chỉ số CR về tỷ lệ thị trường do 8, 25 và 50 hãng đầu ngành kiểm soát. Chỉ số càng cao cho thấy mức độ tập trung thị phần vào các hãng lớn nhất càng lớn, đồng nghĩa với việc ngành đó có mức độ tập trung cao. Nếu chỉ có một số hãng nắm giữ phần lớn thị phần, ngành sẽ mang tính cạnh tranh ít hơn (gần với độc quyền bán).

1. Các rào cản nếu muốn "thoát ra" khỏi ngành;
2. Mức độ tập trung của ngành;
3. Chi phí cố định/giá trị gia tăng;
4. Tình trạng tăng trưởng của ngành;
5. Tình trạng dư thừa công suất;
6. Khác biệt giữa các sản phẩm;
7. Các chi phí chuyển đổi;
8. Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa;
9. Tính đa dạng của các đối thủ cạnh tranh;
10. Tình trạng sàng lọc trong ngành.

Hình 5.47: Mức độ cạnh tranh



Hình 5.48: Chọn lựa động thái cạnh tranh

Trong những ngành có mức độ cạnh tranh thấp, các động thái cạnh tranh chắc chắn bị hạn chế không chính thức. Tuy nhiên, một công ty không chấp nhận tuân thủ luật lệ mà tìm kiếm lợi thế cạnh tranh làm mất đi thị trường “có kỷ luật” đó. Khi một đối thủ hành động theo cách khiến các hãng khác buộc phải trả đũa, tính cạnh tranh ở thị trường đó sẽ tăng lên. Cường độ cạnh tranh được miêu tả là tàn khốc, mạnh mẽ, vừa phải, hoặc yếu, tùy theo các hãng nỗ lực giành lợi thế cạnh tranh đến mức nào.

Thứ hai, cường độ cạnh tranh chịu ảnh hưởng của các đặc điểm ngành sau đây:



Hình 5.49: Các yếu tố ảnh hưởng đến cường độ cạnh tranh

- **Số lượng công ty lớn:** Số lượng công ty lớn làm tăng tính cạnh tranh, vì có nhiều hãng hơn trong khi tổng số KH và nguồn lực không đổi. Tính cạnh tranh sẽ càng mạnh hơn nếu các hãng này có thị phần tương đương nhau, dẫn đến phải “chiến đấu” để giành vị trí chi phối thị trường.
- **Thị trường tăng trưởng chậm:** Đặc điểm này khiến các hãng phải cạnh tranh tích cực hơn để chiếm giữ thị phần. Trong một thị trường tăng trưởng cao, các hãng có khả năng tăng doanh thu chỉ do thị trường mở rộng.
- **Các chi phí cố định cao:** tồn tại trong một ngành có tính kinh tế theo quy mô, có nghĩa là chi phí giảm khi quy mô sản xuất tăng. Khi tổng chi phí chỉ lớn hơn không đáng kể so với tổng chi phí cố định, các hãng phải sản xuất gần với tổng công suất để đạt được mức chi phí thấp nhất cho từng đơn vị sản phẩm. Như vậy, các hãng sẽ phải bán một số lượng rất lớn sản phẩm trên thị trường. Vì thế phải tranh giành thị phần dẫn đến cường độ cạnh tranh tăng lên.
- **Chi phí lưu kho cao hoặc sản phẩm dễ hư hỏng:** Đặc điểm này khiến nhà sản xuất muốn bán hàng hóa càng nhanh càng tốt. Nếu cùng thời điểm đó, các nhà sản xuất khác cũng muốn bán sản phẩm dẫn đến cạnh tranh giành KH sẽ trở nên dữ dội.
- **Chi phí chuyển đổi hàng hóa thấp:** Khi một KH dễ dàng chuyển từ sử dụng sản phẩm này sang sản phẩm khác, mức độ cạnh tranh sẽ cao hơn do các nhà sản xuất phải cố gắng để giữ chân KH.
- **Mức độ khác biệt hóa sản phẩm thấp:** Đặc điểm này luôn dẫn đến mức độ cạnh tranh cao. Ngược lại, nếu sản phẩm của các hãng khác nhau có đặc điểm hàng hóa khác nhau rõ rệt sẽ giảm cạnh tranh.

Tỷ lệ tập trung thấp cho thấy ngành có rất nhiều đối thủ, trong đó không có đối thủ nào chiếm thị phần đáng kể. Các thị trường gồm nhiều “mảnh ghép” này được cho là có tính cạnh tranh. Tuy nhiên, tỷ lệ tập trung không phải là chỉ số duy nhất, bởi vì xu hướng định nghĩa ngành mang nhiều thông tin hơn so với sự phân bố thị phần. Nếu mức độ cạnh tranh giữa các hãng trong một ngành thấp, ngành đó được xem là “có kỷ luật”. Kỷ luật này là kết quả của lịch sử cạnh tranh trong ngành, vai trò của hãng đứng đầu, hoặc sự tuân thủ với các chuẩn mực đạo đức chung. Sự câu kết giữa các công ty nhìn chung là không hợp pháp.

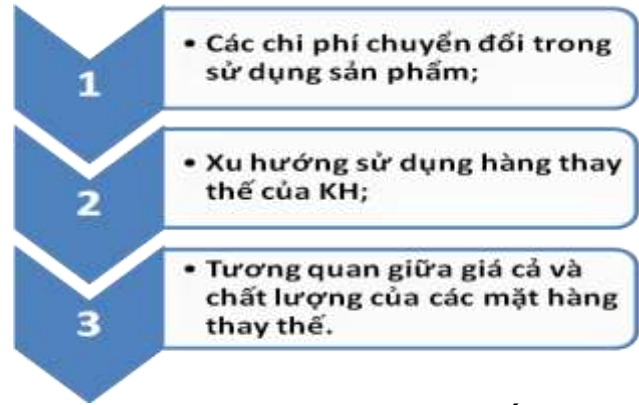
- **Khả năng thay đổi chiến lược cao:** xảy ra khi một hãng đang mất dần vị thế thị trường hoặc có tiềm năng dành được nhiều lợi nhuận hơn. Tình huống này cũng làm tăng tính cạnh tranh trong ngành.
- **Các rào cản “thoát ra” cao:** Đặc điểm này khiến DN phải chịu chi phí cao, nếu muốn từ bỏ không sản xuất sản phẩm nữa. Vì thế hãng buộc phải cạnh tranh. Rào cản này làm cho DN buộc phải ở lại trong ngành, ngay cả khi công việc kinh doanh không thuận lợi. Một rào cản phổ biến là tính đặc trưng của tài sản cố định. Khi nhà máy và thiết bị có tính chuyên môn hóa cao rất khó bán tài sản đó cho những ngành khác. Việc hãng Litton Industries dành được các thiết bị của hãng đóng tàu Ingall Shipbuilding minh họa rõ điều này. Litton đã rất thành công trong thập kỷ 1960 với các hợp đồng đóng tàu cho Hải quân. Nhưng khi chi phí quốc phòng của Mỹ giảm xuống, Litton nhận thấy rõ khả năng giảm doanh số cũng như lợi nhuận. Hãng quyết định cơ cấu lại, nhưng từ bỏ xưởng đóng tàu không thực hiện được, do không bán được các thiết bị đóng tàu đắt tiền và mang tính chuyên môn hóa cao. Cuối cùng, Litton buộc phải ở lại trong thị trường đóng tàu đang xuống dốc.
- **Tính đa dạng của các đối thủ với đặc điểm văn hóa, lịch sử và triết lý khác nhau** làm cho ngành kinh doanh trở nên không ổn định. Có những công ty tăng trưởng không tuân theo quy luật làm cho các công ty khác không đánh giá được chính xác tình hình thị trường. Vì thế, tính cạnh tranh cũng không ổn định và có chiều hướng tăng lên. Ngành kinh doanh bệnh viện là một điển hình. Ngành này bao gồm nhiều loại: các bệnh viện trước đây là các tổ chức từ thiện hoặc tổ chức cộng đồng; bệnh viện có mối liên hệ với các tổ chức tôn giáo hoặc trường đại học và bệnh viện hoạt động vì lợi nhuận. Sự hỗn hợp triết lý hoạt động đôi khi dẫn đến cạnh tranh dữ dội giữa các bệnh viện để lôi kéo bệnh nhân đến khám bệnh và điều trị. Song đôi khi, các bệnh viện này lại phối hợp với nhau để giải quyết vấn đề y tế cộng đồng, ví dụ như cùng hoạch định chiến lược chống dịch bệnh.
- **Sự sàng lọc trong ngành:** Thị trường tăng trưởng và có cơ hội thu được lợi nhuận cao khuyến khích các hãng mới gia nhập thị trường và hãng cũ tăng sản lượng. Do vậy, trong ngành sẽ có nhiều đối thủ cạnh tranh hơn. Đến một lúc nào đó, mức độ tăng trưởng chậm lại và thị trường trở nên bão hòa, tạo nên tình trạng cung vượt quá cầu. Khi đó cuộc sàng lọc diễn ra, cạnh tranh dữ dội dẫn đến chiến tranh giá cả và một số công ty phá sản. Bruce Henderson, người sáng lập ra Tập đoàn Tư vấn Boston (BCG), đã tổng quát hóa hiện tượng này thành Quy luật Ba và Bốn, tức là: một thị trường ổn định sẽ không có quá ba đối thủ cạnh tranh lớn, và đối thủ mạnh nhất sẽ không có số thị phần lớn hơn bốn lần so với đối thủ nhỏ nhất.

Dù quy luật về thị trường ổn định đúng đến mức nào, rõ ràng là tính ổn định của thị trường và thay đổi trong cung và cầu đều ảnh hưởng đến tính cạnh tranh. Tính chu kỳ của cầu đối với sản phẩm gây ra mức độ cạnh tranh dữ dội. Điều này thấy được qua một số thị trường có chu kỳ kinh doanh khá dễ dự đoán như thị trường thị trường thiệp chúc mừng, thị trường tã giấy trẻ em với lượng cầu dao động theo tỷ lệ sinh.

Thứ ba, nguy cơ thay thế (Threat of Substitutes)

Trong mô hình của Porter, thuật ngữ “sản phẩm thay thế” đề cập đến sản phẩm thuộc các ngành sản xuất khác. Theo các nhà kinh tế, nguy cơ thay thế xuất hiện khi nhu cầu về một sản phẩm bị ảnh hưởng bởi sự thay đổi giá cả của một hàng hóa thay thế. Độ co giãn nhu cầu theo giá của một sản phẩm chịu tác động của sự thay đổi giá ở hàng hóa thay thế. Càng có nhiều hàng hóa thay thế thì đồ thị thể hiện nhu cầu sản phẩm càng có độ co giãn cao (có nghĩa là chỉ một sự thay đổi nhỏ trong giá sản phẩm cũng dẫn đến sự thay đổi lớn trong lượng cầu sản phẩm) vì lúc này người mua có nhiều sự lựa chọn hơn. Vì vậy, sự tồn tại của các hàng hóa thay thế làm hạn chế khả năng tăng giá của DN trong một ngành sản xuất nhất định.

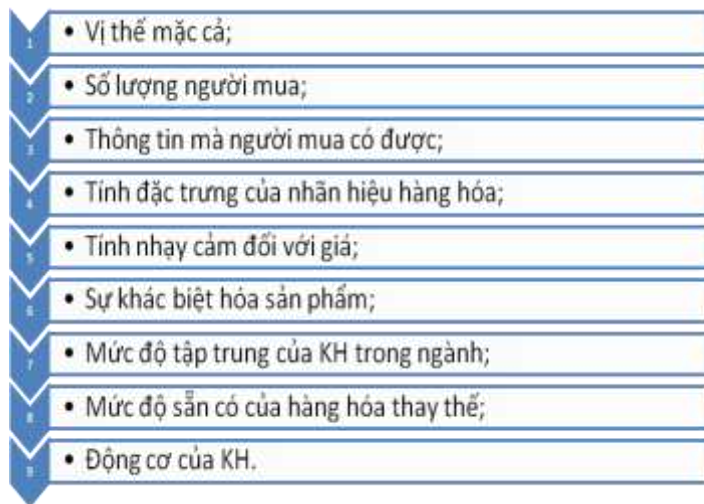
Sự cạnh tranh gây ra bởi nguy cơ thay thế này đến từ các sản phẩm bên ngoài ngành. Giá của các lon đựng nước bằng nhôm bị cạnh tranh bởi giá của các loại bao bì khác như chai thủy tinh, hộp thép và hộp nhựa. Ngày nay, giá của lốp xe mới không đắt đến mức người ta phải vá lại lốp xe cũ để dùng. Nhưng trong ngành vận tải, lốp mới rất đắt trong khi lốp bị hỏng rất nhanh. Vì vậy, ngành vá lốp xe tải vẫn còn phát triển được. Còn trong ngành sản xuất tơ sợi, tơ vải là một mặt hàng thay thế do giá của tơ vải đặt giới hạn cho giá của tơ giấy.



Hình 5.50: Nguy cơ thay thế

Mặc dù, nguy cơ về hàng thay thế ảnh hưởng đến ngành, thông qua sự cạnh tranh giá cả, nhưng người ta còn quan tâm đến các khía cạnh khác khi đánh giá về mối nguy cơ này. Hãy xem xét khả năng thay thế của các loại truyền hình: trạm truyền hình địa phương truyền đến TV từng nhà nhờ tín hiệu vô tuyến, nhưng dịch vụ này bị thay thế bởi dịch vụ truyền hình cáp, vệ tinh hay truyền hình bằng đường điện thoại. Các công nghệ mới và cơ cấu thay đổi của các phương tiện giải trí cũng góp phần tạo nên sự cạnh tranh giữa các phương tiện giải trí có khả năng thay thế lẫn nhau này, trừ vùng xa xôi, nơi truyền hình cáp khó cạnh tranh lại truyền hình miễn phí qua antenna với rất ít chương trình giải trí để phục vụ KH.

Thứ tư, sức mạnh của KH (Buyer Power)



Hình 5.51: Sức mạnh của khách hàng

Sức mạnh của KH là ảnh hưởng đối với một ngành sản xuất. Nhìn chung, khi sức mạnh của KH lớn, mối quan hệ giữa họ với ngành sản xuất sẽ gần với độc quyền mua – tức là thị trường có nhiều nhà cung cấp nhưng chỉ có một người mua. Trong điều kiện thị trường như vậy, KH có khả năng áp đặt giá. Nếu KH mạnh, họ buộc giá hàng phải giảm xuống, khiến tỷ lệ lợi nhuận của ngành giảm. Có rất ít hiện tượng độc quyền mua trên thực tế, nhưng vẫn tồn tại mối quan hệ không cân bằng giữa một ngành sản xuất và người mua. Sau đây là những yếu tố quyết định sức mạnh KH.

KH có sức mạnh lớn khi:

- Có tính tập trung cao, tức là có ít KH chiếm một thị phần lớn.
- Mua một lượng lớn sản phẩm sản xuất ra trong bối cảnh kênh phân phối hoặc sản phẩm đã được chuẩn hóa. Ví dụ thị trường bán lẻ rộng lớn của các hãng Circuit City và Sear giúp họ nắm được quyền lực tương đối để áp đặt giá cả với các nhà sản xuất đồ gia dụng.
- Có khả năng sáp nhập hay thậm chí là mua hãng sản xuất. Ví dụ điển hình là các nhà sản xuất ô tô lớn rất có thể mua hãng sản xuất lốp xe.

KH yếu trong những trường hợp sau:

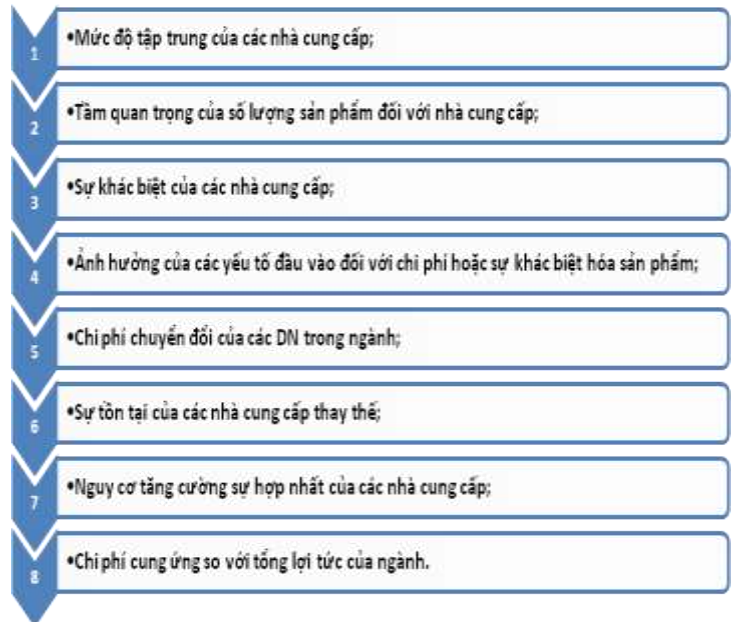
- Trường hợp sáp nhập xảy ra: nhà sản xuất có khả năng sáp nhập hoặc mua hãng phân phối/bán lẻ, chẳng hạn như các hãng sản xuất phim mua lại các rạp chiếu phim.
- Chi phí chuyển đổi sản phẩm của KH lớn, do sản phẩm không được chuẩn hóa. Vì thế, KH không thể dễ dàng chuyển sang sử dụng sản phẩm khác được, điển hình là hãng IBM duy trì chiến lược sử dụng hệ thống 360 trong thập niên 1960.

- Có rất nhiều KH nên không ai có ảnh hưởng đáng kể đến sản phẩm hoặc giá sản phẩm. Hiện tượng này xảy ra với hầu hết các loại hàng hóa tiêu dùng.
- Nhà sản xuất cung cấp giá trị đầu vào đáng kể cho sản phẩm của người mua – thể hiện qua mối quan hệ giữa Intel với các nhà sản xuất máy vi tính.

Thứ năm, sức mạnh của nhà cung cấp (Supplier Power)

Một ngành sản xuất đòi hỏi phải có nguyên liệu thô – bao gồm lao động, bộ phận cấu thành và các đầu vào khác. Đòi hỏi này dẫn đến mối quan hệ bên mua – bên cung cấp giữa các ngành sản xuất và hãng cung cấp các nguyên liệu thô để chế tạo sản phẩm. Sức mạnh của nhà cung cấp thể hiện khả năng quyết định các điều kiện giao dịch của họ đối với DN. Những nhà cung cấp yếu thế phải chấp nhận điều khoản mà DN đưa ra. Nhờ đó, DN giảm được chi phí và tăng lợi nhuận trong sản xuất; ngược lại, nhà cung cấp lớn gây sức ép đối với ngành sản xuất bằng nhiều cách, chẳng hạn đặt giá bán nguyên liệu cao để san sẻ phần lợi nhuận của ngành. Sau đây là các yếu tố quyết định sức mạnh của nhà cung cấp:

- **Mức độ tập trung của nhà cung cấp bên ngoài:** Sức mạnh của nhà cung cấp bên ngoài sẽ rất lớn, nếu mức độ tập trung của họ cao. Nếu nhà cung cấp của một DN phải cạnh tranh với nhiều nhà cung cấp bên ngoài khác, họ sẽ phải chấp nhận những điều khoản bất lợi hơn, vì DN nhanh chóng chuyển sang đặt hàng của nhà cung cấp bên ngoài khác. Do đó, nhà cung cấp buộc phải chấp nhận tình trạng bị ép giá. Sức mạnh nhà cung cấp tăng lên, nếu mức độ tập trung trong lĩnh vực cung cấp cao, chẳng hạn như sức mạnh của ngành dược phẩm (nhà cung cấp) đối với các bệnh viện là rất lớn.
- **Mức độ chuẩn hóa của đầu vào:** Đầu vào được chuẩn hóa cũng làm tăng tính cạnh tranh giữa các nhà cung cấp. Do vậy làm giảm sức mạnh chẳng hạn như mối quan hệ giữa các nhà sản xuất lốp với các nhà sản xuất xe hơi.
- **Chi phí thay đổi nhà cung cấp:** Chi phí này càng cao, DN càng phải chịu nhiều điều khoản bất lợi mà nhà cung cấp đặt ra. Vì chuyển từ nhà cung cấp này sang nhà cung cấp khác sẽ buộc DN phải chịu các chi phí khổng lồ. Mối quan hệ giữa Microsoft (với vai trò nhà cung cấp) với các nhà sản xuất máy vi tính thể hiện rõ điều này.
- **Nguy cơ tăng cường hợp nhất giữa nhà cung cấp và đơn vị sản xuất** chẳng hạn như hãng sản xuất đồ uống mua các tiệm rượu, hay hãng Baxter International – nhà sản xuất các thiết bị y tế – mua lại nhà phân phối American Hospital Supply. Khả năng này càng cao, sức mạnh của nhà cung cấp càng lớn.



Hình 5.52: Sức mạnh nhà cung cấp

- **Sức mạnh của DN thu mua:** Trong giao dịch thương mại, sức mạnh của KH đương nhiên sẽ làm giảm sức mạnh của nhà cung cấp. Sức mạnh này được thể hiện rõ một khi KH tẩy chay không mua sản phẩm.

Thứ sáu, các rào cản gia nhập: Không chỉ các đối thủ hiện tại mới tạo ra nguy cơ đe dọa DN trong một ngành, mà khả năng các hãng mới gia nhập ngành cũng ảnh hưởng đến cuộc cạnh tranh. Xét về mặt lý thuyết, bất cứ công ty nào cũng tham gia hoặc rút lui khỏi thị trường, nếu tồn tại “cổng vào” và “cổng ra” tự do. Khi đó, lợi nhuận của ngành sẽ là không đáng kể. Tuy nhiên trên thực tế, mỗi ngành có những biện pháp riêng để bảo vệ mức lợi nhuận cao của các đơn vị đã có mặt trong thị

trường, đồng thời ngăn cản các đối thủ tiềm năng gia nhập vào thị trường đó. Những biện pháp này được gọi là rào cản gia nhập. Các rào cản gia nhập không chỉ là sự điều chỉnh thông thường của thị trường. Chẳng hạn như khi lợi nhuận của ngành tăng lên, dự đoán sẽ có thêm các hãng muốn xâm nhập vào thị trường để được hưởng mức lợi nhuận cao đó, khiến lợi nhuận trong ngành giảm dần. Khi lợi nhuận giảm lại dự đoán một số công ty sẽ rút lui. Nhờ đó, tình trạng cân bằng thị trường được tái lập. Giá giảm, hoặc dự đoán giá sẽ giảm trong tương lai, ngăn cản các đối thủ tiềm năng bước vào thị trường. Các công ty sẽ ngần ngại không muốn tham gia một thị trường bất ổn, đặc biệt là nếu tham gia thị trường đòi hỏi phải tốn khoản chi phí khởi sự lớn. Đó là điều chỉnh thông thường của thị trường, nhưng nếu hãng cố tình giữ giá thấp để duy trì mức lợi nhuận thấp của cả ngành (việc tập hợp các hãng thực hiện biện pháp này sẽ bị xem là hành động phi pháp) như một chiến lược để cản trở những công ty khác không bước chân vào thị trường dẫn đến đặt giá đó là rào cản gia nhập. Các rào cản gia nhập là quy định đặc trưng của một ngành. Các rào cản này làm giảm tốc độ tham gia của những công ty mới, nhờ đó duy trì mức lợi nhuận ổn định cho nhiều công ty đang hoạt động trong ngành. Xét từ góc độ chiến lược, các hãng tạo ra hoặc khai thác rào cản này để tăng lợi thế cạnh tranh. Các rào cản gia nhập bắt nguồn từ nguyên nhân chủ yếu sau đây:

- **Chính phủ tạo nên các hàng rào:** Mặc dù, vai trò của chính phủ trong thị trường là duy trì cạnh tranh công bằng và lãnh mạng thông qua các hành động chống độc quyền, nhưng chính phủ vẫn hạn chế cạnh tranh thông qua chấp nhận độc quyền và ban hành các quy định. Ngành công nghiệp cung cấp điện được xem là độc quyền tự nhiên, vì một công ty cung cấp điện cho khu vực sẽ hiệu quả hơn là cho phép nhiều công ty điện cùng tồn tại trên một địa bàn. Để hạn chế các công ty điện lực khai thác lợi thế này, chính phủ cho phép có một nhà độc quyền cung cấp điện, nhưng ra quy định chặt chẽ với ngành này. Một ví dụ khác của rào cản gia nhập là công ty truyền hình cáp địa phương. Công ty này được một nhà cung cấp cáp truyền hình cho phép truyền đi các chương trình của họ sau một cuộc đấu giá cạnh tranh, nhưng một khi công ty đã có được quyền kinh doanh truyền hình cáp thì sự độc quyền đã hình thành. Chính quyền địa phương không thể kiểm soát giá hiệu quả, vì công ty này dễ dàng khai man. Vì vậy, chính phủ phải đặt ra các luật để xem xét và hạn chế giá dịch vụ trong ngành này. Quyền ra quy định để hạn chế cạnh tranh của chính phủ được thể hiện rõ trong lịch sử ngành ngân hàng. Cho đến thập niên 1970, thị trường mà ngân hàng tham gia bị chính phủ hạn chế. Do đó, hầu hết ngân hàng đều chỉ là các cơ sở ngân hàng địa phương. Các ngân hàng cạnh tranh thông qua chiến lược chú trọng đến một số công cụ thị trường đơn giản như nâng cốc chúc mừng các KH mới đến mở tài khoản. Khi chính phủ bãi bỏ các quy định nghiêm ngặt trong ngành này, các ngân hàng được phép vượt qua biên giới địa phương mình và mở rộng thị trường. Việc bãi bỏ quy định ngành ngân hàng tạo ra cạnh tranh mãnh liệt, đồng thời gây ra sự bất ổn định trong ngành vì các ngân hàng khó duy trì thị phần như trước. Vào cuối thập niên 1970, các ngân hàng đã chuyển từ chiến thuật tiếp thị đơn giản đến chiến thuật sáp nhập và mở rộng vùng địa lý khi có đối thủ toan tính xâm nhập thị trường.
- **Bằng sáng chế và sở hữu trí tuệ là một rào cản gia nhập:** Các ý tưởng và kiến thức giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh được xem là sở hữu cá nhân sau khi được cấp bằng sáng chế và ngăn không cho những người khác áp dụng kiến thức này. Đây cũng là một rào cản gia nhập. Edwin Land đã phát minh ra máy ảnh Polaroid năm 1947 và sáng lập một công ty độc quyền trong lĩnh vực chụp ảnh lấy ngay. Năm 1975, Kodak muốn tham gia vào thị trường máy chụp ảnh lấy ngay này và bắt đầu giới thiệu một loại máy ảnh tương tự. Polaroid lập tức kiện Kodak vi phạm bản quyền và thắng kiện, buộc Kodak phải rời khỏi ngành công nghiệp béo bở này.

1	• Các lợi thế về chi phí tuyệt đối;
2	• Sự hiểu biết về chu kỳ dao động thị trường;
3	• Khả năng tiếp cận các yếu tố đầu vào;
4	• Chính sách của chính phủ;
5	• Tính kinh tế theo quy mô;
6	• Các yêu cầu về vốn;
7	• Tính đặc trưng của nhãn hiệu hàng hóa;
8	• Các chi phí chuyển đổi ngành kinh doanh;
9	• Khả năng tiếp cận với kênh phân phối;
10	• Khả năng bị trả đũa;
11	• Các sản phẩm độc quyền.

Hình 5.53: Các rào cản gia nhập

Thứ hai là khi một ngành đòi hỏi công nghệ hoặc nhà máy hay thiết bị có tính chuyên môn hóa cao, các công ty muốn tham gia hoạt động trong ngành sẽ ngần ngại khi đầu tư cơ sở vật chất. Những tài sản có tính chuyên môn cao và rất khó bán nếu bị thua lỗ khi muốn rút lui khỏi thị trường.

- **Tính kinh tế theo quy mô:** Sản xuất có hiệu quả chi phí cao nhất được gọi là quy mô có chi phí nhỏ nhất (Minimum Efficient Scale – MES) – chi phí sản xuất từng đơn vị sản phẩm đạt mức thấp nhất. Nếu đã biết MES của các DN trong một ngành là bao nhiêu, xác định lượng thị phần cần thiết để có chi phí gia nhập thấp hoặc tương đương với các đối thủ cạnh tranh. Chẳng hạn như cần chiếm hữu 10% thị trường để đạt được MES đối với ngành liên lạc đường dài: nếu doanh số của một nhà cung cấp dịch vụ liên lạc đường dài không đạt được 10% thị trường, hãng đó sẽ không có tính cạnh tranh cao. Sự tồn tại của tính kinh tế theo quy mô này cũng tạo ra một rào cản gia nhập. Khoảng cách giữa MES của ngành với chi phí đơn vị tại thời điểm gia nhập càng lớn, rào cản gia nhập càng khó khăn. Vì thế, các ngành có MES cao làm nản lòng những công ty nhỏ mới khởi sự. Để hoạt động dưới MES, hãng phải có lợi thế khiến cho hãng bán với giá cao hơn như sự khác biệt hóa sản phẩm hay độc quyền địa phương.

Các rào cản để thoát ra khỏi ngành cũng tương tự như các rào cản gia nhập. Rào cản thoát ra hạn chế khả năng rời khỏi thị trường của công ty. Vì thế làm cho mức độ cạnh tranh trở nên gay gắt hơn do không thể rời bỏ ngành nên công ty buộc phải cạnh tranh để tồn tại. Các điều kiện của hàng rào gia nhập và hàng rào thoát ra như sau:

Một công ty khó gia nhập ngành nếu:

- Tồn tại các bí quyết sản xuất hay ý tưởng được cấp bằng sáng chế;
- Khó thay đổi mặt hàng sản xuất;
- Khả năng tiếp cận với kênh phân phối thấp;
- Khoảng cách giữa chi phí đầu vào so với chi phí đầu ra quá lớn.

Một công ty khó thoát ra khỏi ngành nếu:

- Ngành đòi hỏi các tài sản có tính chuyên môn hóa cao;
- Chi phí rời bỏ ngành cao;
- Các công ty kinh doanh trong ngành có quan hệ chặt chẽ với nhau.

- **Tính đặc trưng của tài sản hạn chế cống vào ngành:** Đặc trưng tài sản đôi khi khiến công ty sử dụng tài sản đó để sản xuất một sản phẩm hoàn toàn khác. Tính đặc trưng của tài sản tạo thành hàng rào gia nhập. Thứ nhất, khi công ty đã có tài sản mang tính chuyên môn hóa cao, họ sẽ quyết liệt chống lại nỗ lực muốn gia nhập ngành của các công ty mới nhằm mục đích giữ vững thị phần. Các công ty mới gia nhập thấy trước mức độ cạnh tranh dữ dội này. Chẳng hạn như Kodak đã đầu tư nhiều vốn vào ngành kinh doanh thiết bị chụp ảnh và vấp phải sự kháng cự quyết liệt của Fuji.

9.2.2 Mô hình kim cương của Michael Porter dựa trên lý thuyết lợi thế cạnh tranh quốc gia



**Công nghiệp hóa chất
tại Đức và Hoa Kỳ**



**Công nghiệp chính xác
tại Thụy sĩ**

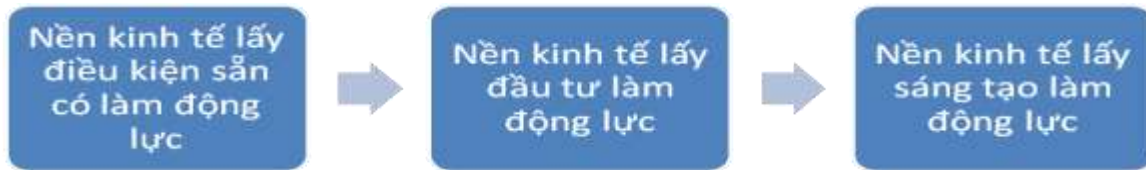


**Công nghiệp sản xuất ô tô
tại Nhật Bản**

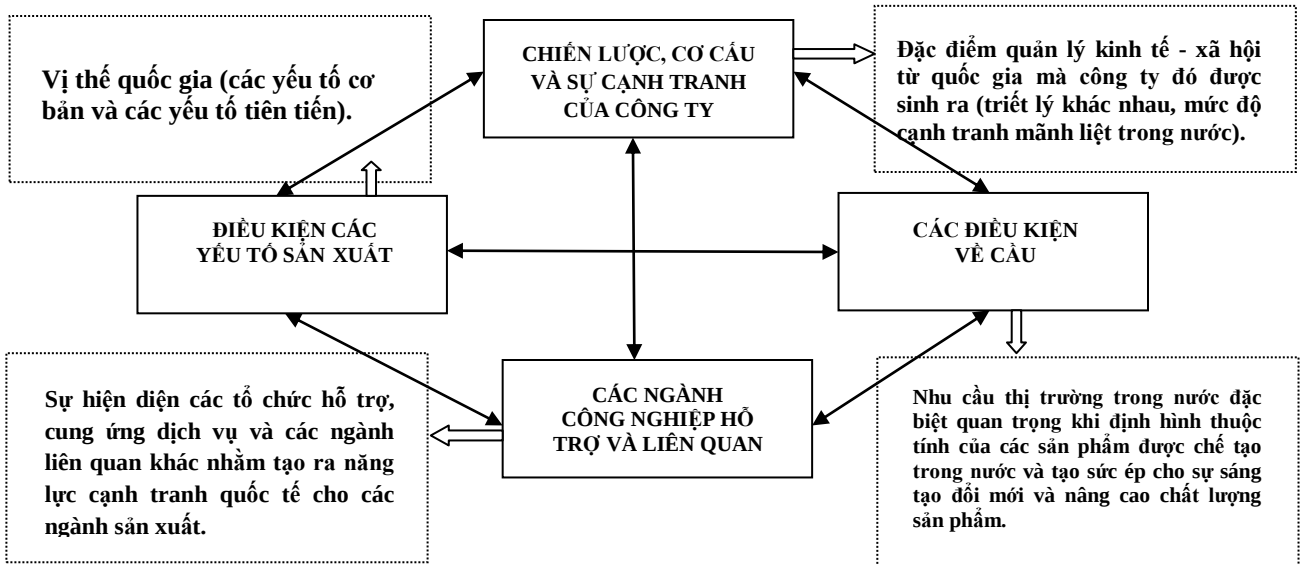
Hình 5.54: Lợi thế cạnh tranh của các quốc gia

Vào năm 1990, Michael Porter đã cho xuất bản nghiên cứu chuyên sâu nhằm tìm hiểu tại sao một số nước lại thành công hay thất bại trong cạnh tranh quốc tế. Porter và các cộng sự đã nghiên cứu 100 ngành tại 10 quốc gia khác nhau. Giống như những người ủng hộ thuyết thương mại mới, công trình của Porter được định hướng bởi niềm tin các lý thuyết hiện tại về thương mại quốc tế chỉ ra được một phần của câu chuyện. Nhiệm vụ cốt yếu là giải thích được tại sao một quốc gia đạt được sự thành công quốc tế trong một ngành cụ thể. Tại sao Nhật Bản rất giỏi trong ngành chế tạo ô tô? Tại sao Thụy sĩ xuất sắc trong sản xuất và xuất khẩu các thiết bị chính xác và các loại dược phẩm? Tại sao Đức và Hoa Kỳ làm rất tốt trong ngành công nghiệp hóa chất? Những câu hỏi này khó thể trả lời bằng lý thuyết lợi thế so sánh sẽ nêu Thụy Sĩ xuất sắc về sản xuất và xuất khẩu thiết bị chính xác bởi vì nước này sử dụng các nguồn lực rất hiệu quả trong những ngành đó. Mặc dù điều này là chính xác nhưng lại không giải thích được tại sao Thụy Sĩ năng suất hơn về ngành đó so với các nước khác như Anh, Đức hoặc Tây Ban Nha. Mô hình kim cương là mô hình kinh tế trong cuốn sách *Lợi thế cạnh tranh của các quốc gia*, giải thích lý do tại sao các ngành công nghiệp trở nên cạnh tranh tại các địa điểm cụ thể.

Khả năng cạnh tranh của quốc gia/vùng lãnh thổ quyết định đến sự thịnh vượng của vùng/lãnh thổ đó. Mặt khác, khả năng cạnh tranh này lại phụ thuộc vào năng lực sáng tạo để nâng cao năng suất. Theo Michael Porter: “Cạnh tranh là tạo ra năng suất và năng suất là giá trị sản lượng do một đơn vị lao động hoặc vốn sinh ra; nó phụ thuộc vào chất lượng và đặc điểm của sản phẩm (yếu tố quyết định giá của sản phẩm)”. Như vậy, có thể xem xét năng suất của người lao động? Năng suất của người nắm đồng vốn? Năng suất vùng, lãnh thổ/địa phương hay quốc gia? Năng suất vùng, địa phương hay quốc gia được hiểu là mức sống tăng dần của xã hội phụ thuộc vào khả năng tăng năng suất theo thời gian của các DN, thể hiện cụ thể: năng suất của người lao động, năng suất của đồng vốn được sử dụng, nguồn thu nhập của quốc dân từ thuế để chi trả cho các dịch vụ công ích (y tế, giáo dục, an sinh xã hội...) góp phần nâng cao mức sống người dân. Nhìn chung, năng suất đảm bảo sự thịnh vượng kinh tế lâu dài. Do đó, các nền kinh tế cần xây dựng và nuôi dưỡng môi trường kinh doanh kinh tế vi mô có tính cạnh tranh, cho phép các DN cạnh tranh và thúc đẩy tăng trưởng thông qua giải phóng sức cạnh tranh trong nội bộ. Để xây dựng và nuôi dưỡng môi trường kinh doanh kinh tế vi mô có tính cạnh tranh cần biết được một quốc gia/vùng lãnh thổ đang ở giai đoạn phát triển kinh tế nào với các ưu tiên chính sách khác nhau. Nền kinh tế lấy điều kiện sẵn có làm động lực tạo ra giá trị nhờ khai thác tài nguyên và các điều kiện sẵn có sẽ không đạt được sự tăng trưởng kinh tế bền vững. Giai đoạn hai nền kinh tế sẽ dựa vào nguyên vật liệu đầu vào để tạo ra hàng hóa và dịch vụ có giá trị hơn. Còn giai đoạn cuối cùng đó là tạo ra giá trị độc đáo cho nhiều khách hàng, giúp cho năng suất cao hơn thông qua tổng hợp các yếu tố [36].



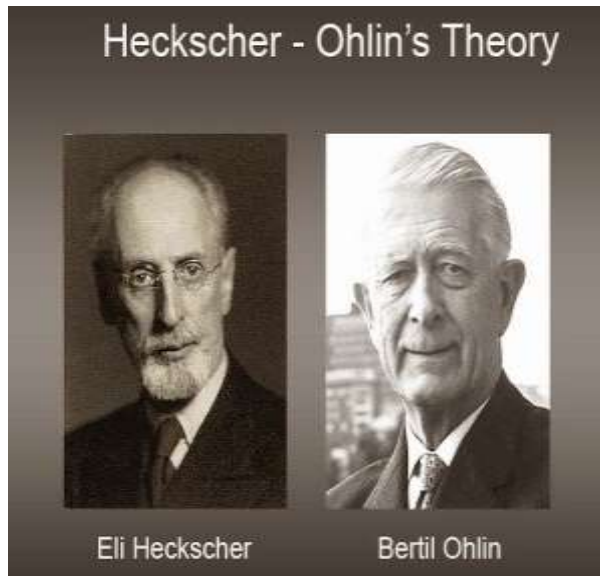
Hình 5.55: Các giai đoạn phát triển kinh tế của quốc gia/vùng lãnh thổ



Hình 5.56: Mô hình kim cương của Michael Porter

Porter đề cập về bốn thuộc tính này như bốn yếu tố cấu tạo nên mô hình kim cương. Ông lập luận các công ty có khả năng thành công cao nhất trong những ngành hoặc các phân ngành; trong đó mô hình kim cương được thuận lợi nhất. Mô hình này là hệ thống tương tác và củng cố lẫn nhau. Tác động của thuộc tính phụ thuộc vào tình trạng của các thuộc tính khác. Theo Porter, các điều kiện về cầu thuận lợi không mang lại lợi thế cạnh tranh trừ khi cạnh tranh nội bộ ngành đủ để khiến công ty phải phản ứng lại các điều kiện đó. Có hai yếu tố nữa chi phối đến mô hình kim cương của quốc gia theo cách thức quan trọng khác nhau: đó là cơ hội và chính phủ. Những cơ hội xảy đến như phát minh sáng tạo lớn có thể tái cấu trúc lại ngành và mang lại cơ hội cho các công ty của một nước vượt lên những công ty khác. Chính phủ bằng cách lựa chọn các chính sách có thể làm giảm đi hoặc cải thiện lợi thế quốc gia. Ví dụ, các quy định điều chỉnh điều kiện về cầu của quốc gia, chính sách chống độc quyền tác động đến mức độ cạnh tranh nội bộ ngành và khoản đầu tư của chính phủ vào giáo dục đào tạo sẽ thay đổi điều kiện về các yếu tố sản xuất.

- **Điều kiện các yếu tố sản xuất:** là trọng tâm của lý thuyết H-O. Lý thuyết này dự báo các nước sẽ xuất khẩu hàng hóa sử dụng nhiều hàm lượng yếu tố dồi dào; nhập khẩu hàng hóa sử dụng nhiều hàm lượng yếu tố khan hiếm tại nước đó. Như vậy, lý thuyết H-O cố gắng giải thích mô hình của thương mại quốc tế mà ta chứng kiến trên thị trường thế giới. Giống như lý thuyết của Ricardo, lý thuyết H-O cho rằng thương mại tự do sẽ mang lại lợi ích. Tuy nhiên, khác với lý thuyết của Ricardo, lý thuyết H-O lại lập luận mô hình thương mại quốc tế được xác định bởi sự khác biệt về mức độ sẵn có của các nhân tố sản xuất hơn là bởi sự khác biệt về năng suất lao động. Lý thuyết H-O dễ dàng được minh chứng trên thực tế. Ví dụ như nước Hoa Kỳ trong một thời gian dài là một nước xuất khẩu lớn trên thế giới về hàng nông sản và điều này phản ánh một phần về sự dồi dào khác thường của Hoa Kỳ về diện tích đất canh tác.



Hình 5.57: Hai tác giả của lý thuyết H-O

Hay ngược lại, Trung Quốc nổi trội về xuất khẩu hàng hóa được sản xuất trong những ngành thâm dụng lao động như là dệt may và giày dép. Điều này phản ánh mức độ dồi dào tương đối của Trung Quốc về lao động giá rẻ. Hoa Kỳ vốn không có nhiều lao động giá rẻ, từ lâu đã là nước nhập khẩu chủ yếu những mặt hàng này. Lưu ý, mức độ sẵn có ở đây là tương đối, không phải con số tuyệt đối; một nước có số lượng tuyệt đối các yếu tố đất đai và lao động nhiều hơn hẳn so với nước khác, nhưng lại chỉ có mức độ dồi dào tương đối một trong hai yếu tố đó. Khi Porter không đề xuất bất cứ nội dung gì hoàn toàn mới nhưng ông đã phân tích kỹ đặc tính của yếu tố sản xuất.

Ông thừa nhận sự phân cấp của yếu tố sản xuất, phân biệt giữa yếu tố cơ bản (gồm nguồn tài nguyên thiên nhiên, khí hậu, vị trí địa lý và nhân khẩu học) và yếu tố tiên tiến (gồm hạ tầng truyền thông, lao động có kỹ năng và trình độ cao, thiết bị nghiên cứu và bí quyết công nghệ). Ông lập luận yếu tố tiên tiến đóng vai trò hết sức quan trọng trong lợi thế cạnh tranh. Không giống như yếu tố cơ bản được ưu đãi một cách tự nhiên, yếu tố tiên tiến lại là sản phẩm của sự đầu tư của cá nhân, công ty và chính phủ. Do vậy, các khoản đầu tư của chính phủ vào đào tạo cơ bản và nâng cao, bằng cách cải thiện trình độ kiến thức và kỹ năng chung của dân chúng cũng như kích thích nghiên cứu tiên tiến tại các cơ sở giáo dục cấp cao, giúp nâng cấp yếu tố tiên tiến của một nước. Mỗi quan hệ giữa yếu tố tiên tiến và cơ bản là mối quan hệ phức hợp. Các yếu tố cơ bản cung cấp lợi thế ban đầu sau đó được củng cố và mở rộng thông qua đầu tư vào yếu tố tiên tiến. Ngược lại, bất lợi về yếu tố cơ bản tạo ra áp lực phải đầu tư vào yếu tố tiên tiến. Một ví dụ rõ ràng nhất về hiện tượng này là về Nhật Bản, nước không có nhiều đất trồng trọt và nguồn khoáng sản, tuy nhiên thông qua đầu tư đã tạo lập được sự dồi dào rất lớn yếu tố tiên tiến. Porter lưu ý đội ngũ kỹ sư lành nghề đông đảo ở Nhật Bản (phản ánh thông qua tỷ lệ số lượng người tốt nghiệp có bằng kỹ sư trên bình quân đầu người hơn hẳn bất kỳ nước nào) là nhân tố chủ chốt dẫn đến sự thành công trong nhiều ngành công nghiệp chế tạo.

- **Các điều kiện về cầu:** Porter nhấn mạnh đến vai trò của cầu trong nước giúp nâng cao lợi thế cạnh tranh của quốc gia. Thông thường, các công ty nhạy cảm nhất với nhu cầu của KH ở gần với họ nhất. Do đó, đặc điểm của nhu cầu thị trường trong nước đặc biệt quan trọng khi định hình thuộc tính của sản phẩm được chế tạo trong nước và tạo sức ép cho sự sáng tạo đổi mới và nâng cao chất lượng sản phẩm. Porter lập luận các công ty của một nước dành được lợi thế cạnh tranh nếu những người tiêu dùng trong nước có được sự sành sỏi và đòi hỏi cao. Người tiêu dùng sẽ tạo ra sức ép lên các công ty trong nước phải đáp ứng tiêu chuẩn cao về chất lượng cũng như sản xuất ra sản phẩm mới. Ví dụ về sự phát triển trong ngành thiết bị liên lạc không dây. Theo nghiên cứu của Porter, sự sành sỏi và yêu cầu cao của người tiêu dùng tại khu vực bán đảo Scandinavia đã giúp thúc đẩy hãng Nokia của Phần Lan và Ericsson của Thụy Điển phải đầu tư vào công nghệ điện thoại di động từ rất lâu trước khi nhu cầu về điện thoại này xuất hiện tại các nước phát triển khác.
- **Các ngành công nghiệp hỗ trợ và liên quan:** Thuộc tính lớn thứ ba trong lợi thế cạnh tranh quốc gia về một ngành là sự hiện diện của các ngành hỗ trợ và liên quan có sức cạnh tranh quốc tế. Những lợi ích khi đầu tư vào các yếu tố sản xuất tiên tiến bởi các ngành hỗ trợ và

liên quan sẽ lan tỏa sang ngành khác. Từ đó giúp ngành này đạt được vị trí cạnh tranh vững mạnh trên thế giới.



Hình 5.58: Palm Oil Industrial Cluster (POIC)

Sức mạnh của Thụy Điển trong sản phẩm thép chế biến (ví dụ vòng bi và dụng cụ cắt gọt) đã dựa trên sức mạnh của nước này trong ngành công nghiệp thép đặc biệt. Năng lực dẫn đầu về công nghệ trong ngành công nghiệp bán dẫn của Hoa Kỳ đã cung cấp nền tảng cho sự thành công về chế tạo máy vi tính cá nhân và sản phẩm điện tử công nghệ cao khác. Tương tự, sự thành công của Thụy Sĩ trong ngành dược phẩm có liên quan chặt chẽ đến thành công trên thị trường quốc tế của nước này về ngành công nghiệp nhuộm công nghệ cao.

Một kết quả của quá trình này là các ngành thành công trong phạm vi một quốc gia có xu hướng tập hợp với nhau thành các cụm gồm các ngành có liên quan. Đây là một trong những kết quả có tính lan tỏa đáng chú ý nhất trong nghiên cứu của M. Porter. Một trong những cụm như vậy mà Porter đã xác định được đó là ngành dệt may của Đức. Ngành này bao gồm ngành chế biến bông, len, sợi tổng hợp chất lượng cao, máy khâu và một loạt các máy móc liên quan đến ngành dệt. Những cụm ngành là rất quan trọng bởi vì kiến thức giá trị có thể lưu chuyển giữa các công ty trong cùng một cụm về mặt địa lý, mang lại lợi ích cho tất cả công ty khác cùng nằm trong cụm đó. Các luồng kiến thức lưu chuyển khi nhân viên di chuyển giữa các công ty trong phạm vi một khu vực địa lý và các hiệp hội ngành quốc gia tập hợp nhân công từ các công ty khác nhau tại các cuộc hội thảo chuyên đề.

- Chiến lược, cấu trúc công ty và đối thủ cạnh tranh:** Ở đây, Porter chỉ ra hai điểm quan trọng. Thứ nhất, các quốc gia được đặc trưng bởi triết lý quản lý khác nhau giúp hoặc không giúp được gì cho họ trong khi tạo dựng lợi thế cạnh tranh quốc gia. Porter đã nêu ví dụ về sự phổ biến của các kỹ sư trong giới quản lý cấp cao tại các công ty của Đức và Nhật Bản. Ông cho rằng lý do của hiện tượng này là do các công ty tại hai nước này chú trọng nhấn mạnh vào cải tiến quy trình sản xuất và thiết kế sản phẩm. Ngược lại, Porter cũng chỉ ra sự phổ biến của những người có hiểu biết về lĩnh vực tài chính trong giới lãnh đạo của nhiều công ty Hoa Kỳ. Ông liên hệ điều này với sự thiếu quan tâm của các công ty Hoa Kỳ đến cải tiến quy trình sản xuất và thiết kế sản phẩm. Theo ông, sự thống trị của tài chính dẫn đến sự quá chú trọng vào tối đa hóa lợi nhuận tài chính trong ngắn hạn. Hậu quả của triết lý quản trị này là sự thua cuộc về năng lực cạnh tranh của Hoa Kỳ trong các ngành công nghiệp dựa trên nền tảng cơ khí; những ngành mà trong đó quy trình chế tạo và thiết kế sản phẩm hết sức quan trọng (ví dụ như ngành công nghiệp chế tạo ô tô). Điểm thứ hai, Porter chỉ ra trong nội dung này là sự liên hệ chặt chẽ giữa mức độ cạnh tranh mãnh liệt trong nước và sự sáng tạo, trường tồn của lợi thế cạnh tranh trong một ngành. Mức độ cạnh tranh mạnh mẽ trong nước khiến các công ty phải tìm kiếm cách cải tiến hiệu quả sản xuất. Từ đó làm cho họ trở nên có sức mạnh cạnh tranh trên thị trường thế giới. Đối thủ cạnh tranh trong nước tạo ra sức ép cho sự cải tiến, sáng tạo, nâng cao chất lượng, giảm chi phí và đầu tư vào nâng cấp các yếu tố tiên tiến. Tất cả điều này giúp tạo ra các công ty có sức mạnh cạnh tranh ở tầm thế giới. Porter trích dẫn trường hợp của Nhật Bản: Không ở đâu vai trò của các đối thủ cạnh tranh trong nước lại rõ rệt như tại Nhật Bản. Nơi đây là một cuộc chiến tổng lực với nhiều công ty thất bại trong khi tìm kiếm lợi nhuận. Với mục tiêu nhấn mạnh vào khía cạnh thị phần, các công ty Nhật Bản liên tục nỗ lực không ngừng vượt hấn lẫn nhau. Tỷ trọng thị phần biến

động rất lớn. Quá trình này được đề cập nhiều trên mạng lưới báo chí kinh doanh. Thứ tự xếp hạng chi tiết đo lường xem những công ty nào quen thuộc nhất với các sinh viên tốt nghiệp đại học. Tỷ lệ ra đời của các sản phẩm và sự phát triển quy trình mới diễn ra không ngừng nghỉ.

Đánh giá mô hình kim cương của Michael Porter: Porter khẳng định mức độ thành công mà một nước có khả năng đạt được trên thị trường thế giới về một ngành nhất định là hàm số của sự kết hợp các thuộc tính: điều kiện các yếu tố sản xuất, các điều kiện về cầu trong nước, các ngành công nghiệp hỗ trợ và liên quan và các đối thủ cạnh tranh trong nước. Theo ông, sự hiện diện của tất cả bốn thuộc tính là yêu cầu để hình thành lên mô hình kim cương thúc đẩy năng lực cạnh tranh (mặc dù vẫn tồn tại những ngoại lệ). Ông cũng khẳng định chính phủ có thể can thiệp đến từng thuộc tính trong số bốn thuộc tính thành phần của mô hình kim cương – một cách tích cực hoặc tiêu cực. Điều kiện về yếu tố sản xuất bị ảnh hưởng bởi các khoản trợ cấp, chính sách đối với thị trường vốn, chính sách đối với giáo dục,... Chính phủ xác lập nhu cầu nội địa thông qua các tiêu chuẩn sản phẩm nội địa hoặc bằng các quy định bắt buộc hoặc ảnh hưởng đến nhu cầu của người mua hàng. Chính sách của chính phủ tác động đến các ngành hỗ trợ và liên quan thông qua các quy định và ảnh hưởng đến đối thủ cạnh tranh thông qua các công cụ như quy định trên thị trường vốn, chính sách thuế và luật chống độc quyền. Như vậy, theo lý thuyết của M. Porter, các nước nên xuất khẩu sản phẩm của những ngành mà tại đó cả bốn thành phần của mô hình kim cương có điều kiện thuận lợi và nhập khẩu trong lĩnh vực tại đó các thành phần không có điều kiện thuận lợi. Liệu điều này có đúng hay không? Lý thuyết của M.Porter vẫn cần được kiểm chứng bằng nhiều nghiên cứu thực nghiệm. Nội dung phân tích của lý thuyết chủ yếu dựa trên tổng kết thực tiễn, nhưng điều này cũng hoàn toàn đúng với phát biểu cho các lý thuyết thương mại mới, lý thuyết về lợi thế so sánh và lý thuyết H-O. Có lẽ chính xác nhất là từ lý thuyết vốn nghiên cứu bổ sung lẫn nhau, chỉ giải thích một phần về mô hình của thương mại quốc tế [14].

10. Kết luận chương 5

Chúng ta dùng một đoạn của tác phẩm “Làn sóng thứ ba” để kết luận chương. Qua đó cảm nhận ý nghĩa sâu sắc của tác động từ những lý thuyết quản trị đã nêu trên: “... Các tên khủng bố chơi trò chơi chết người: con tin, những tin đồn đại về một cuộc chiến tranh thế giới thứ III, các sứ quán bị đốt cháy và những nhóm quân thiện chiến có mặt ở nhiều nơi - thật là ghê rợn khi nhìn vào những dòng đầu tờ báo. Giá vàng - máy dự báo nhạy cảm về sự sợ hãi - phá tất cả các kỷ lục. Các nhà băng run sợ. Lạm phát hoành hành thoát ra khỏi sự kiểm soát. Các chính phủ trên thế giới bị tê liệt hoặc hành động khờ dại. Đối diện với tất cả những điều này, một nhóm hợp xướng ở Cassandras gào lên bản nhạc ngày tận thế. Những người hay ví von cách ngôn thì nói thế giới "trở thành điên loạn", còn các chuyên gia lại nói về những khuynh hướng đưa đến thảm họa. Cuốn sách này trình bày một quan điểm hoàn toàn khác. Nó cho rằng thế giới không trở thành điên loạn và dưới những biến cố dường như vô nghĩa, đã xuất hiện mô hình đầy hy vọng và rất kỳ lạ. "Làn sóng thứ ba" dành cho những người nghĩ về chuyện con người chỉ vừa mới bắt đầu, còn lâu mới kết thúc. Một làn sóng mãnh liệt đang dâng lên trong thế giới ngày nay, đang tạo ra một môi trường mới và kỳ lạ để làm việc, chơi, cưới hỏi, nuôi con cái hoặc về hưu. Trong bối cảnh đầy hoang mang này, các nhà kinh doanh chống đỡ những luồng kinh tế bất ổn định; các nhà chính trị thấy uy tín của họ lên xuống thất thường, các trường đại học, bệnh viện và các cơ quan khác đang chống chọi với lạm phát một cách tuyệt vọng. Các hệ thống giá trị vỡ ra từng mảnh và tan rã, trong khi những giá trị về gia đình, nhà thờ và nhà nước hầu như bị đảo lộn. Nếu nhìn vào những thay đổi dữ dội này, chúng ta có thể xem chúng như những bằng chứng biệt lập về sự không ổn định, sự tan vỡ và thảm họa. Thế nhưng nếu chúng ta nhìn sâu hơn, một số sự việc trở thành rõ ràng. Nhiều sự thay đổi ngày nay không độc lập với nhau, chúng cũng không phải là ngẫu nhiên. Ví dụ, hạt nhân gia đình bị phá vỡ, khủng hoảng năng lượng thế giới, sự phát triển các loại giáo phái và ti vi cáp, sự nổi lên về thời gian nhàn rỗi và về chương trình phúc lợi phụ, sự xuất hiện các phong trào ly khai từ Québec đến Corsica, tất cả dường như là

những biến cố biệt lập. Thế nhưng chính sự ngược lại mới là đúng. Những việc này cũng như nhiều biến cố và khuynh hướng khác dường như không liên quan với nhau, song lại chính là liên quan với nhau. Thực vậy, chúng là các bộ phận của một hiện tượng lớn hơn nhiều: sự diệt vong của hệ thống công nghiệp qui mô lớn để xuất hiện của một nền văn minh mới. Chẳng nào mà chúng ta nghĩ về chúng như là những biến cố biệt lập và không nắm được ý nghĩa lớn này thì chúng ta không thể thiết kế được cách đối phó có hiệu quả. Sai lầm đó dẫn đến: đối với cá nhân, những quyết định cá nhân của chúng ta vẫn còn là thiếu mục đích hoặc tự hủy diệt; đối với Nhà nước, chúng ta sẽ bị rơi vào những cuộc khủng hoảng và mất phương hướng. Thiếu những chuẩn mực có hệ thống để có thể hiểu được sự xung đột của các lực lượng trong thế giới ngày nay, chúng ta giống như những thuyền viên trên một con tàu bị kẹt trong một cơn bão và cố gắng lái thuyền giữa những núi đá ngầm nguy hiểm mà không có la bàn hoặc bản đồ. Trong một nền văn hóa chìm trong các số liệu chi tiết và phân tích tinh vi, sự tổng hợp không chỉ là có ích mà còn là cốt yếu. Do đó, Làn sóng thứ ba là một cuốn sách về sự tổng hợp quy mô lớn. Nó miêu tả nền văn minh cũ mà chúng ta đã lớn lên và phác họa hình ảnh một nền văn minh mới mà chúng ta sống. Nền văn minh mới này rất cách mạng, nó thách đố tất cả những gì chúng ta cho là đúng trong quá khứ, những cách suy nghĩ cũ, những công thức cũ, giáo điều, ý thức hệ,... Thế giới đang nhanh chóng thay đổi từ sự va chạm của những giá trị và công nghiệp mới, những mối quan hệ địa chính trị mới, những lối sống và cách thông tin mới; đang đòi hỏi những tư tưởng và sự tương tự mới, những cách phân loại và những khái niệm mới. Chúng ta không thể đưa thế giới phôi thai của ngày mai vào thế giới truyền thống của ngày qua. Như thế, khi sự miêu tả nền văn minh mới kỳ lạ này mở ra trên các trang sách sắp đến, chúng ta sẽ thấy lý do thách đố sự bị quan đang thắng thế hiện nay. Nỗi thất vọng đã thống trị nền văn hóa trong hơn một thập kỷ. Làn sóng thứ ba kết luận rằng sự thất vọng không chỉ là tội ác mà còn là không có lý do xác đáng. Ngày nay không cần thiết phải nói tỉ mỉ về những mối nguy hiểm thật sự đang đe dọa chúng ta, từ sự hủy diệt nguyên tử và tai họa sinh thái đến sự cuồng tín chủng tộc hoặc bạo động khu vực. Chiến tranh, thất bại kinh tế, thảm họa công nghiệp qui mô lớn - tất cả đều có thể làm thay đổi lịch sử một cách thâm trầm. Tuy nhiên, khi phát hiện nhiều mối quan hệ mới đang nảy sinh, từ việc thay đổi các dạng năng lượng và các hình thức mới về cuộc sống gia đình, đến các phương pháp sản xuất tiên tiến và phong trào tự cứu giúp nhau, chúng ta đột nhiên thấy rằng chính những điều kiện gây ra các mối nguy hiểm to lớn lại đang mở ra những tiềm lực mới kỳ diệu. Làn sóng thứ ba chỉ cho chúng ta thấy những tiềm lực mới này. Nó cho rằng chính trong sự tàn phá và suy tàn, chúng ta có thể tìm thấy những bằng chứng rõ ràng về sự hồi sinh và sức sống. Và còn cho thấy với sự thông minh và một ít may mắn thì nền văn minh mới xuất hiện có thể là lành mạnh, hợp lý, hợp với khuôn phép và dân chủ hơn bất kỳ nền văn minh nào mà chúng ta đã biết. Nếu những lý luận của cuốn sách này là chính xác thì có những lý do xác đáng để lạc quan, ngay cả nếu những năm quá độ sắp đến dường như sẽ là đầy giông tố và khủng hoảng..." [21].

11. Tài liệu tham khảo chương 5

11.1 Tài liệu tiếng Anh

1. Alvin Toffler (1991). *Powershift*. Bantam, USA.
2. Alvin Toffler (1984). *Future Shock*. Bantam, USA.
3. Alvin Toffler (1984). *The Third Wave*. Bantam, USA.
4. Alvin Toffler (1995). *Creating a New Civilization*. Turner Publishing; First Edition edition, USA.
5. Dylis Robison (2005). *Management Theorists: Thinkers for the 21st century*. Retrieved date 02/4/2016 from www.ucipfg.com/.../Introduction%20to%20Management/.../Thinkers%20for%20the%20...
6. James Champy - Michael Hammer (2006). *Reengineering the Corporation*. HarperBusiness; Revised, Updated edition. USA.

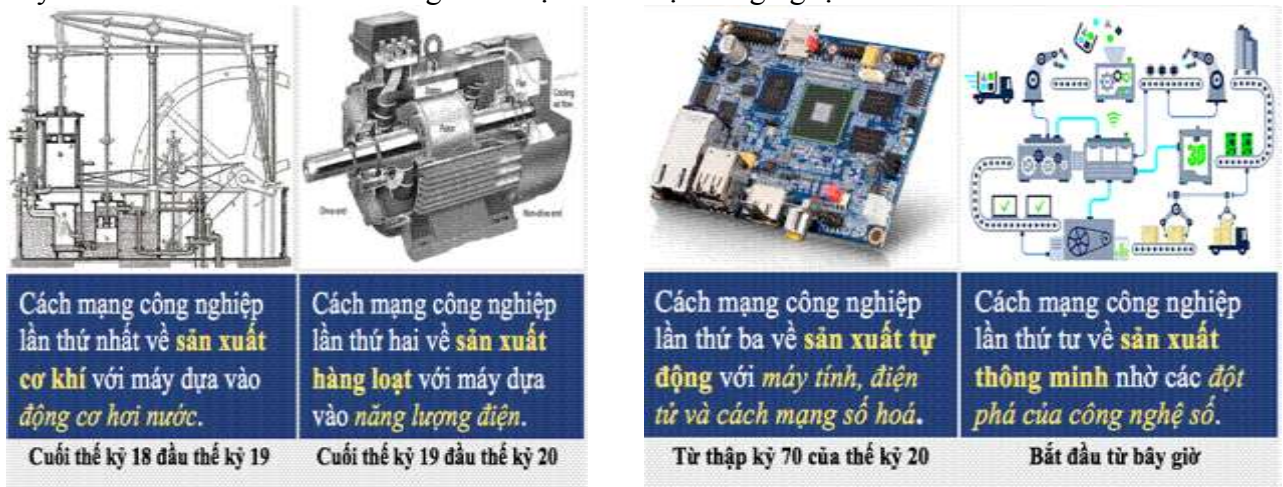
7. John Naisbitt (1994). *Global paradox*. University of Nebraska at Omaha, College of Continuing Studies, USA.
8. Thomas L. Friedman (2007). *The World Is Flat*. Picador; Third edition, USA
- 11.2 Tài liệu tiếng Việt**
9. Baomoi.com (2012). *Chìa khóa thành công: Quản trị nghịch lý toàn cầu (Phần 1)*. Truy xuất ngày 28/9/2014 từ <http://www.baomoi.com/chia-khoa-thanh-cong-quan-tri-nghich-ly-toan-cau-phan-1/c/9047256.epi>
10. Baomoi.com (2012). *Chìa khóa thành công: Quản trị nghịch lý toàn cầu (Phần 2)*. Truy xuất ngày 30/10/2014 từ <http://www.baomoi.com/chia-khoa-thanh-cong-quan-tri-nghich-ly-toan-cau-phan-2/c/9053113.epi>
11. Bộ Ngoại giao (1999). *Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế của VN*. Nxb chính trị quốc gia, Hà Nội
12. Chu Tiên Anh (1996). *Tạo dựng một nền văn minh mới*. Nxb chính trị quốc gia, Hà Nội.
13. Cà phê sách (2013). *Những tư tưởng cơ bản trong tư tưởng chính trị của Alvin Toffler – Phần đầu*. Truy xuất ngày 30/5/2014 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/12/26/nhung-tu-tuong-co-ban-trong-tu-tuong-chinh-tri-cua-alvin-toffler-phan-dau/>
14. Dân kinh tế (n.d.). *Lý thuyết về lợi thế cạnh tranh quốc gia: Mô hình kim cương của Porter*. Truy xuất ngày 12/5/2009 từ <http://www.dankinhhte.vn/ly-thuyet-ve-loi-the-can-hanh-tranh-quoc-gia-mo-hinh-kim-cuong-cua-porter/>
15. Đoàn Thị Thu Hòa dịch (2009) ; *MBA Trong tâm tay - Quản trị Chất lượng toàn diện*. George Stephen, Weimerskirch Arnold; Nxb Tổng hợp TP.HCM
16. Hải Ninh dịch (2011). *Quản trị trong thời khủng hoảng - Peter Drucker*. Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
17. Học làm giàu (n.d.). *Quản trị trong thời đại bão táp - Peter F.Drucker*; Truy xuất ngày 06/12/2014 từ <http://www.hoclamgiau.vn/training/lib/44/497/Quan-ly-trong-thoi-dai-bao-tap--Peter-FDrucker>
18. Hoàng Mạnh Dũng (2015). *Quản trị Chất lượng* – Trường Đại học Mở Tp.HCM; p.148-149
19. Hoàng Mạnh Dũng, Hoàng Hữu Lượng, Dương Khuê Tú (2017). *Tiếp cận theo quá trình đối với hệ thống quản lý chất lượng trong bối cảnh hiện nay tại Việt Nam*. Tạp chí khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, ISSN: 1859-3453; tr.161-179.
20. Huỳnh Bửu Sơn (2008). *Độc thế giới phẳng của Thomas Friedman*. Doanh nhân Saigon cuối tuần; Truy xuất ngày 25/02/2014 từ <http://www.sgc.vn/2008/08/25/d%E1%BB%8Dc-th%E1%BA%BF-gi%E1%BB%9Bi-ph%E1%BA%B3ng-c%E1%BB%A7a-thomas-friedman/>
21. Kilopad.com (nd). *Làn sóng thứ ba*. Truy xuất ngày 24/5/2015 từ <http://kilopad.com/Kinh-te-kinh-doanh-c15/doc-sach-truc-tuyen-lan-song-thu-ba-b2842/chuong-3-loi-noi-dau-ti3>
22. Lê Uyên (2013). *Ba Máng Chính trong Lý thuyết Quản Trị của Peter Drucker*. Sora Template; Truy xuất ngày 06/12/2014 từ <http://www.soratemplates.com/>; <http://leveragedlife.blogspot.com/2013/09/ly-thuyet-quan-tri-peter-drucker.html>
23. Nguyễn Hồng Chí (2006). *Tóm lược quyển Thế Giới Phẳng (Thomas L. Friedman)*, NXB Trẻ; Truy xuất ngày 12/5/2013 từ <http://vietsciences.free.fr/nhipcaubandoc/diemsach/thegioiphang.htm>
24. Nguyễn Hữu Long (2008). *Tái lập hay tái cấu trúc*. Thời Báo kinh tế Saigon; Truy xuất ngày 14/6/2010 từ <http://www.thesaigontimes.vn/Home/doanhnghiep/quantri/10220/>
25. Nguyễn Lâm Dũng (2007). *Tại sao Thế giới lại phẳng?* – Báo Lao động; Truy xuất ngày 12/5/2013 từ <http://khoahoc.tv/tai-sao-the-gioi-lai-phang-13040>
26. Nguyễn Ngọc (2006). *Thế Giới Phẳng*. Báo Tuổi trẻ - Thứ Sáu, 08/09/2006.
27. Nguyễn Quang A (2005), *Thế giới phẳng*, Nxb Trẻ, Tp.HCM.
28. Nguyễn Phúc Hoàng dịch (2009). *Lợi thế cạnh tranh - Michael Porter*. NXB Trẻ; Truy xuất ngày 02/3/2016 từ <http://www.sachhay.org/sach/ChiTiet/2425/loi-the-can-hanh-tranh>

29. Nguyễn Văn Trung (2013). *Cú sốc tương lai – Alvin Toffler.*; Truy xuất ngày 09/11/2014 từ <http://www.triethoc.info/2013/03/tai-sach-cu-soc-tuong-lai-cua-alvin.html>
30. Ông Văn Năm, Lý Hoàng Ánh (2013). *Quyền lực tri thức trong tư tưởng chính trị của Alvin Toffler.* NXB Chính trị Quốc gia; Truy xuất ngày 7/7/2014 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/10/29/alvin-toffler-con-nguoi-va-su-nghiep/>
31. Ông Văn Năm, Lý Hoàng Ánh (2013). *Những tư tưởng cơ bản trong tư tưởng chính trị của Alvin Toffler - Phần cuối.* NXB Chính trị Quốc gia; Truy xuất ngày 01/4/2015 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/12/28/nhung-tu-tuong-co-ban-trong-tu-tuong-chinh-tri-cua-alvin-toffler-phan-cuoi/>
32. Phạm Văn Bảy (2010). *Vì sao thế giới 'phẳng'?*. Truy xuất ngày 12/5/2013 từ <http://www.pcworld.com.vn/articles/kinh-doanh/giai-phap/2010/06/1219318/vi-sao-the-gioi-phang/>
33. Quantri.vn (2014). *Tìm hiểu về mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Porter.* Truy xuất ngày 05/10/2016 từ <http://quantri.vn/post/details/948-tim-hieu-ve-mo-hinh-5-ap-luc-can-tranh-cua-porter>
34. Thảo Anh (2012). *Câu chuyện về người sáng lập Toyota - Sakichi Toyoda (1).* Truy xuất ngày 03/08/2013 từ <http://autodaily.vn/2012/06/cau-chuyen-ve-nguoi-sang-lap-toyota-sakichi-toyoda-1/>
35. Thời báo kinh tế Việt Nam (2006). *Ông tổ của tập đoàn Toyota;* Truy xuất ngày 14/10/2011 từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/ong-to-cua-tap-doan-toyota-2685487.html>
36. Trần Thị Thu Thủy (2014). *Giới thiệu về mô hình “kim cương” của Michael Porter.* Truy xuất ngày 08/03/2017, từ <http://eba.htu.edu.vn/nghien-cuu/gioi-thieu-ve-mo-hinh-kim-cuong-cua-michael-porter.html>
37. Trần Phú An (2013). *14 nguyên tắc đưa Toyota đến sự hoàn hảo.* Jeffrey K.Liker - NXB McGraw Hill; Nhà xuất bản Tri Thức.
38. Tusachcuaban.com (2015). *Thăng trầm quyền lực – Alvin Toffler;* Truy xuất ngày 29/12/2015 từ <http://www.tusachcuaban.com/2015/06/thang-tram-quyen-luc-tap-1-2-alvin.html>
39. Viện Quản trị và Phát triển năng lực quản trị, Liên hiệp các Hội khoa học - kỹ thuật Việt Nam (n.d.); *Peter Drucker – Người tôn vinh nghệ thuật quản trị.* Truy xuất ngày 06/9/2015 từ <http://domi.org.vn/tin-tuc-su-kien/tin-nghien-cuu/peter-drucker-%E2%80%93-nguoi-ton-vinh-nghe-quan-tri.2861.html>
40. Việt Báo (2006). *Lý thuyết về vòng cung vàng ngăn ngừa xung đột.* Truy xuất ngày 21/2/2014 từ <http://vietbao.vn/Van-hoa/Ly-thuyet-ve-vong-cung-vang-ngan-ngua-xung-dot/40166136/184/>
41. VNExpress (2015). *Peter Drucker - người khởi xướng nghệ thuật quản trị.* Thời báo kinh tế Saigon; Truy xuất ngày 21/12/2015 từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/nguoi-khoi-xuong-nghe-thuat-quan-tri-2684892.html>
42. Vũ Tiến Phúc dịch, James Champy - Michael Hammer (2007). *Tái lập Công ty.* NXB Tp.HCM, Tp.HCM.

Chương 6: Các lý thuyết quản trị trong làn sóng thứ tư (Thời kỳ cách mạng công nghiệp lần thứ tư)

1. Sự xuất hiện của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư

Trong lịch sử phát triển của nhân loại, nhiều cuộc cách mạng công nghiệp đã diễn ra. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ nhất diễn ra nửa cuối thế kỷ XVIII đến nửa đầu thế kỷ XIX, đánh dấu bằng sự ra đời của động cơ hơi nước, rồi sau đó là động cơ đốt trong... Ảnh hưởng của nó diễn ra ở Tây Âu và Bắc Mỹ trong suốt thế kỷ XIX và sau đó là toàn thế giới. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 2 bắt đầu từ nửa cuối thế kỷ XIX kéo dài tới đầu thế kỷ XX. Dấu ấn quan trọng nhất của cuộc cách mạng này là sử dụng điện năng để mở ra kỷ nguyên sản xuất hàng loạt... Cách mạng công nghiệp lần thứ ba bắt đầu khoảng 1969, khi có các tiến bộ về hạ tầng điện tử, máy tính và số hóa vì nó được xúc tác bởi sự phát triển của chất bán dẫn, siêu máy tính (thập niên 1960), máy tính cá nhân (thập niên 1970 và 1980) và Internet (thập niên 1990). Cho đến cuối thế kỷ XX, quá trình này cơ bản hoàn thành nhờ những thành tựu khoa học công nghệ cao.



Hình 6.1: Các giai đoạn của cuộc cách mạng công nghiệp

Cách mạng công nghiệp lần thứ 4 (kết hợp giữa thành quả của ba cuộc cách mạng công nghiệp trước đó với thế giới kỹ thuật số) đang là xu thế lớn trên toàn cầu, với động lực là sự phát triển về khoa học - công nghệ. Giới phân tích nhận định trung tâm của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư là công nghệ thông tin và Internet kết nối vạn vật (IoT), không chỉ giúp con người giao tiếp với con người, mà còn con người giao tiếp với máy, con người giao tiếp với đồ vật và đồ vật giao tiếp với nhau. Trên phạm vi toàn cầu, cuộc cách mạng công nghiệp này đang vẽ lại bản đồ kinh tế trên thế giới với sự suy giảm quyền lực của các quốc gia phát triển dựa chủ yếu vào khai thác tài nguyên và sự gia tăng sức mạnh dựa chủ yếu vào công nghệ và đổi mới sáng tạo. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 được chọn làm chủ đề của Diễn đàn Kinh tế Thế giới tại Davos, Thụy Sĩ và đây là cuộc cách mạng kết hợp công nghệ trong các lĩnh vực như vật lý, số hóa, sinh học và vốn để tạo ra những khả năng hoàn toàn mới, tác động sâu sắc đến các lĩnh vực của đời sống xã hội [6]. Trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, thị trường lao động sẽ bị thách thức nghiêm trọng giữa chất lượng cung và cầu lao động cũng như cơ cấu lao động. Khi tự động hóa thay thế con người trong nhiều lĩnh vực của nền kinh tế, người lao động chắc chắn sẽ phải thích ứng nhanh với sự thay đổi của sản xuất nếu không sẽ bị dư thừa hay thất nghiệp. Theo dự báo, với sự xuất hiện của robot, số lượng nhân viên sẽ giảm đi 1/10 so với hiện nay. Như vậy, 9/10 nhân lực còn lại sẽ phải chuyển nghề hoặc thất nghiệp. Cuối năm 2015, Ngân hàng Anh Quốc đưa ra dự báo: sẽ có khoảng 95 triệu lao động truyền thống bị mất việc trong vòng 10-20 năm tới... Hàng loạt nghề nghiệp cũ sẽ mất đi, thị trường lao động tại quốc gia này cũng như quốc tế sẽ phân hóa mạnh mẽ giữa nhóm lao động có kỹ năng thấp và nhóm

lao động có kỹ năng cao... Đặc biệt, cuộc cách mạng 4.0 không chỉ đe dọa việc làm của lao động trình độ thấp mà ngay cả lao động có kỹ năng bậc trung (trung cấp, cao đẳng) cũng sẽ bị ảnh hưởng, nếu như họ không được trang bị những kỹ năng mới - kỹ năng sáng tạo cho nền kinh tế 4.0 [19]. Theo Phan Quang Trung (2016), năm 2015, Mc Donald công bố sẽ xây dựng thêm 25.000 nhà hàng hoạt động hầu như bằng Robot. Thay vì từ 10 đến 20 nhân viên cho một nhà hàng thì nay chỉ còn 2-3 người để quản lý; Tháng 5 năm 2016, Foxconn cũng tuyên bố sẽ cắt giảm 60.000 nhân công và thay bằng Robot. Giới nghiên cứu cũng chỉ ra CPS (Cyber Physical System) sẽ không chỉ đe dọa việc làm của công nhân trình độ thấp mà ngay cả những người có bằng cấp từ đại học trở lên cũng có thể bị ảnh hưởng. Trong tương lai tài năng tri thức sẽ đại diện cho yếu tố quan trọng của sản xuất hơn là yếu tố vốn. Điều này sẽ luôn phát sinh ra một thị trường việc làm ngày càng tách biệt [18].



Trí tuệ nhân tạo (AI)



Thực tế ảo (VR), Thực tại ảo (AR)



Mạng xã hội, điện toán đám mây, di động, phân tích dữ liệu lớn (SMAC)



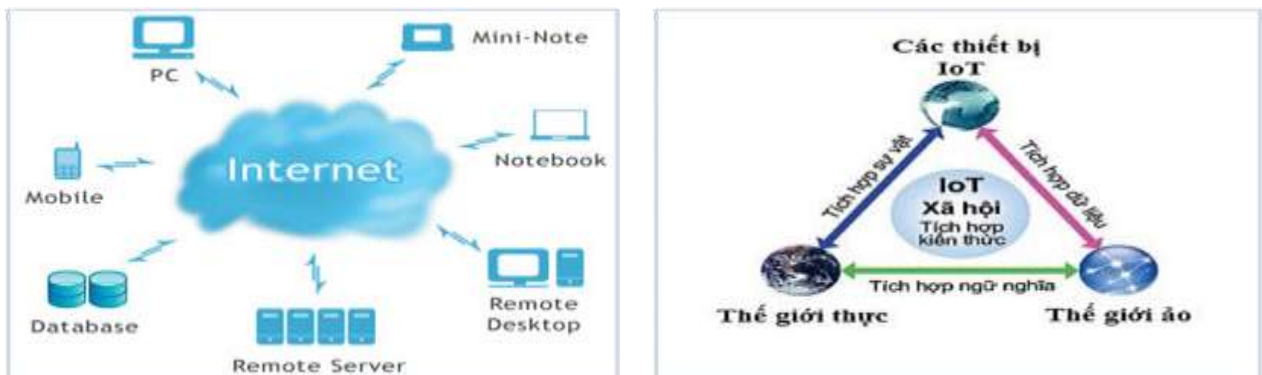
Internet vạn vật (IoT)

Hình 6.2: Những yếu tố thúc đẩy cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 [17]

Công nghiệp 4.0 với các yếu tố thúc đẩy của trí tuệ nhân tạo, máy móc tự động và thông minh, kết nối vạn vật (IoT), công nghệ sinh học và công nghệ nano,... Đột phá của công nghệ số tiếp nối thành quả của cuộc cách mạng số hoá đã diễn ra mấy chục năm qua từ khi có máy tính. Sự ra đời của máy tính đã dẫn đến cuộc cách mạng số hoá, nhất là khi máy tính cá nhân và internet xuất hiện. Máy tính chỉ làm việc với hai con số “0” và “1”. Để tính toán trên máy tính cần biểu diễn được các thực thể bằng những con số “0” và “1”. Hiểu biểu diễn này là “phiên bản số” của các thực thể. Có thể hình dung đơn giản “phiên bản số” của một chiếc ô tô là số liệu kỹ thuật chi tiết của các bộ phận của xe, hoặc có thể là số liệu về chuyển động của xe và các ảnh số thu được từ camera của xe khi xe chạy trên đường. Những “phiên bản số” của một người có thể là những ý kiến của người này trên facebook, những số liệu đo được từ các thiết bị đeo trên người hay bệnh án điện tử của người này trong cơ sở dữ liệu ở bệnh viện. Với tiến bộ và sử dụng các cảm biến (sensor) việc số hoá có những bước tiến lớn, góp phần vào hiện tượng dữ liệu lớn và thúc đẩy công nghệ số tiến bộ.

- **Trí tuệ nhân tạo (AI: Artificial Intelligence)** là lĩnh vực nhằm làm cho máy tính không những biết tính toán mà còn có các khả năng của trí thông minh như con người, tiêu biểu là khả năng lập luận, hiểu ngôn ngữ và biết học tập.
- **Mạng lưới vạn vật kết nối Internet hay mạng lưới thiết bị kết nối Internet (IoT – Internet of Things)** là kịch bản của thế giới khi mỗi vật, con người được cung cấp một định danh riêng. Tất cả có khả năng truyền tải, trao đổi thông tin, dữ liệu qua một mạng duy nhất mà không cần đến sự tương tác trực tiếp giữa người với người, hay người với máy tính. IoT phát triển từ sự hội tụ của công nghệ không dây, công nghệ vi cơ điện tử và Internet. IoT là tập hợp các thiết bị có khả năng kết nối với nhau, với internet và với thế giới bên ngoài để thực hiện các công việc hàng ngày.

- **Thế giới ảo** (Virtual reality – VR) là thuật ngữ mô tả môi trường mô phỏng bằng máy tính trong đó đồ họa máy tính được sử dụng để tạo ra một thế giới "như thật". Hệ thống này mô phỏng các sự vật và hiện tượng theo thời gian thực và tương tác với người sử dụng qua tổng hợp các kênh cảm giác. Hình ảnh hiển thị trên màn hình máy tính hay thông qua kính nhìn ba chiều, các loại giác quan khác nhau như âm thanh hay xúc giác. Đặc điểm của thế giới ảo là tương tác - đắm chìm - tưởng tượng (3I: Interactive - Immersion- Imagination).
 - **Tương tác thời gian thực (real-time interactivity)**: có nghĩa là máy tính có khả năng nhận biết được tín hiệu vào của người sử dụng và thay đổi ngay lập tức thế giới ảo. Người sử dụng nhìn thấy sự vật thay đổi trên màn hình ngay theo ý muốn của họ và bị thu hút bởi sự mô phỏng này.
 - **Cảm giác đắm chìm (Immersion)**: là một hiệu ứng tạo khả năng tập trung sự chú ý cao nhất một cách có chọn lọc vào chính những thông tin từ người sử dụng hệ thống thực tế ảo. Người sử dụng cảm thấy mình là một phần của thế giới ảo, hòa lẫn vào thế giới đó. VR còn đẩy cảm giác này "thật" hơn nữa nhờ tác động lên các kênh cảm giác khác. Người dùng không những nhìn thấy đối tượng đồ họa 3D, điều khiển (xoay, di chuyển...) được đối tượng mà còn sờ và cảm thấy chúng như có thật. Các nhà nghiên cứu cũng đang tìm cách tạo những cảm giác khác như ngửi, nếm trong thế giới ảo.
 - **Tính tương tác (Imagination)**: có hai khía cạnh của tính tương tác trong một thế giới ảo là sự du hành bên trong thế giới và động lực học của môi trường.
 - Sự du hành là khả năng của người dùng di chuyển khắp nơi một cách độc lập, cứ như là đang ở bên trong môi trường thật. Nhà phát triển phần mềm thiết lập những áp đặt đối với việc truy cập vào những khu vực ảo nhất định, cho phép có được nhiều mức độ tự do khác nhau (Người sử dụng có thể bay, xuyên tường, đi lại khắp nơi hoặc bơi lặn...). Một khía cạnh khác của sự du hành là định vị điểm nhìn của người dùng. Kiểm soát điểm nhìn cho phép người sử dụng tự theo dõi chính họ từ một khoảng cách, quan sát cảnh tượng thông qua đôi mắt của con người khác hoặc di chuyển khắp trong thiết kế của cao ốc mới như thể đang ngồi trong chiếc ghế đầy...
 - Động lực học của môi trường là những quy tắc về cách thức mà người, vật và mọi thứ tương tác với nhau trong một trật tự để trao đổi năng lượng hoặc thông tin.
- **Điện toán máy mây** (Cloud computing) là các nguồn điện toán khổng lồ như phần mềm, dịch vụ nằm tại các máy chủ ảo (đám mây) trên Internet thay vì trong máy tính gia đình và văn phòng (trên mặt đất) để mọi người kết nối và sử dụng khi cần. Bạn có thể truy cập đến bất kỳ tài nguyên miễn tồn tại trong "đám mây" tại mọi thời điểm và từ địa điểm nào miễn thông qua hệ thống Internet.



Hình 6.3: Điện toán đám mây và thế giới vạn vật kết nối Internet

Rất nhiều đột phá trong công nghệ sinh học và công nghệ nano những năm qua và các công nghệ này cũng liên quan rất nhiều đến công nghệ số. Gần đây, số hoá trong sinh học phân tử đã trở nên dễ dàng với giá rẻ hơn rất nhiều (một hệ gene có thể được số hoá trong vài giờ đồng hồ với chi phí ít hơn 1.000 USD). Lĩnh vực tin-sinh học dựa vào các phương pháp của học máy để phân tích nguồn dữ liệu sinh học khổng lồ nhằm khám phá các hiểu biết về sự sống - đang góp phần vào những tiến bộ của công nghệ sinh học, mở ra nhiều triển vọng cho y học và nông nghiệp. Công nghệ nano cũng có những bước tiến hứa hẹn dựa vào công nghệ số. Gần đây nước Mỹ khởi đầu chương trình nghiên cứu lớn về vật liệu tính toán, nhằm dùng các kỹ thuật của học máy để rút ngắn giai đoạn thử nghiệm trong phòng thí nghiệm khi chế tạo các vật liệu mới. Một chương trình tương tự ở Nhật cũng đã bắt đầu từ ba năm qua [10].

1.1 Thế giới sống động với đặc trưng của kỷ nguyên sáng tạo

Thế giới đã và đang thay đổi nhanh hơn trong những năm gần đây, đơn cử như trong một miếng hình chữ nhật mà ta vẫn gọi là điện thoại di động. Từ một “cục gạch” do ông Martin Copper từ Motorola chế tạo ra năm 1973, người ta phải mất 11 năm để thương mại hóa và đưa điện thoại di động ra thị trường. Chỉ trong vòng 5 năm, từ chiếc Galaxy S đầu tiên với chỉ 6 cảm biến cho đến phiên bản Samsung S5 đã có đến 16 cảm biến cùng với bộ xử lý, khả năng lưu trữ lớn đến mức không thể có được trong các hệ máy tính chuyên dụng trước đây. Điều kỳ diệu là tất cả công nghệ và khả năng này được nén lại trong một thanh chữ nhật nặng hơn 100 gram và cầm gọn trong tay. Theo Gregory N. Washington vào những năm 1980 tương đương 1.400 kg thiết bị với các công nghệ rời rạc không kết nối với nhau. Điều mang lại giá trị chính đó là số lượng các đối tượng được kết nối. Theo Định luật Metcalfe, giá trị mang lại của một mạng viễn thông tăng theo bình phương của số đối tượng được kết nối trong mạng lưới; trong khi đó, giá thành chung tăng tỷ lệ thuận với số đối tượng được kết nối trong mạng lưới. Chính vì nhìn thấy giá trị này và do các nhu cầu thực tế trong các ngành mà số lượng các đối tượng không phải con người được kết nối tăng với một tốc độ chóng mặt. Đó là điện thoại di động, máy tính, thiết bị đeo được kết nối, camera IP, máy giặt thông minh, TV thông minh, đèn giao thông thông minh, xe ô tô được kết nối với mục đích mang lại giá trị mới đáp ứng nhu cầu mới của con người hiện nay và tương lai. Tiến hóa của Internet qua các thời kỳ vượt xa mục đích ban đầu của những nhà phát minh ra nó. Chúng ta đã trải qua thời kỳ số hóa với cách truy xuất thông tin với dịch vụ như email, web, search; đến thời kỳ nền kinh tế được kết nối với sự ra đời của thương mại điện tử bằng bước đầu số hóa quy trình công việc. Sau khủng hoảng vào những năm đầu của thế kỷ XXI, thế giới chuyển sang một thời kỳ mới, cá nhân có vai trò bình đẳng và cơ hội như nhau trong một thế giới phẳng hơn với dịch vụ số hóa các tương tác như mạng xã hội, đám mây, di động, video. Song song với Internet, sự hội tụ của công nghệ thông tin và liên lạc viễn thông vào thành ICT (Information and Communications Technology) một thế giới khác cũng chuyển động không ngừng với các cuộc cách mạng lớn tạo nên thế giới của công nghệ điều hành: tự động hóa, điều khiển, đo lường, điện tử... ICT là công nghệ thông tin và truyền thông, đồng nghĩa rộng hơn cho công nghệ thông tin (IT), nhưng nhấn mạnh vai trò của truyền thông hợp nhất và sự kết hợp của viễn thông (đường dây điện thoại và tín hiệu không dây). HTQT tòa nhà thông minh và hệ thống nghe-nhìn trong công nghệ thông tin hiện đại. ICT bao gồm tất cả phương tiện kỹ thuật được sử dụng để xử lý thông tin và trợ giúp liên lạc, bao gồm phần cứng và mạng máy tính, liên lạc trung gian cũng như là các phần mềm cần thiết. Mặt khác, ICT bao gồm IT cũng như là điện thoại, phương tiện truyền thông, tất cả loại xử lý âm thanh và video, điều khiển dựa trên truyền tải, mạng và các chức năng giám sát. Cách diễn tả này xuất hiện lần đầu tiên vào năm 1997 trong một báo cáo của Dennis Stevenson gửi chính phủ Anh và được lan truyền rộng rãi trong các tài liệu mới của Chương trình giảng dạy Quốc gia Anh vào năm 2000. Từ thách thức và nhu cầu mới để kết nối toàn bộ DN từ phân khúc ICT đến phân khúc OT (Operational Technology) một xu hướng mới hay một thời kỳ Internet mới ra đời: Internet của sự vật (Internet of Things – IoT), nơi mà không chỉ con người kết nối với nhau nữa mà các sự vật cũng kết nối với nhau, cung cấp thông tin có giá trị kịp thời cho con người với khái niệm mới như wearable, M2M, sensors, big data/ analytics... Khả năng

mới này giúp kết nối những gì chưa được kết nối vào một mạng lưới khổng lồ xuyên suốt từng ngành, lĩnh vực. Thế giới đã có một tầm nhìn hướng đến thời kỳ IoT, nơi số hóa thế giới kết nối con người, sự vật và dữ liệu bằng các quy trình thông minh để trị giá tiềm ẩn lên đến 19 ngàn tỷ USD trong khoảng thời gian 2013 – 2022 [25].



Hình 6.4: Sự chuyển dịch 4G sang 5G

Câu chuyện hàng ngày trên các kênh thông tin, truyền hình, quảng cáo,... các “G” được sử dụng để lôi kéo người dùng chú ý đến. Đó là chữ viết tắt của Generation (thế hệ). Điều này có nghĩa là có các thế hệ khác nhau dành cho điện thoại.

- **Thế hệ điện thoại đầu tiên (1G):** Chiếc điện thoại sơ khai đầu tiên được phát hành vào năm 1980. Kích thước của chúng khá lớn so với dòng điện thoại thời nay. DynaTAC Motorola là một trong những mô hình nổi bật của điện thoại thế hệ đầu tiên. Các điện thoại này chủ yếu sử dụng truyền dẫn phát thanh (AM và FM), không giống như các điện thoại sử dụng công nghệ kỹ thuật số ngày nay.
- **Thế hệ điện thoại thứ 2 (2G):** Thế hệ điện thoại thứ 2 được phát hành tại Phần Lan vào năm 1991. Không giống như các thế hệ đầu tiên, nó sử dụng công nghệ kỹ thuật số. Đi kèm là tin nhắn văn bản và truy cập Internet. Tuy nhiên, kết nối Internet là khá chậm, chúng tương tự kết nối dial-up vì người dùng không thể nhận hoặc thực hiện cuộc gọi khi lướt net.
- **Thế hệ điện thoại thứ 3 (3G):** Nhật Bản ra mắt mạng 3G năm 2001. Các điện thoại di động sử dụng mạng 3G duyệt web ở tốc độ cao hơn. Ngoài ra, người dùng cũng nhận và thực hiện cuộc gọi điện thoại trong khi duyệt Internet. Khi iPhone 3G được phát hành, các khả năng duyệt web được cải tiến đáng kể. Điều này mở đường cho các mạng 4G.
- **Thế hệ điện thoại thứ 4 (4G):** Do nhu cầu về tốc độ duyệt nhanh hơn và tốt hơn, 4G được giới thiệu vào thị trường. Mạng 4G cho phép điện thoại di động kết nối nhanh hơn với tốc độ Internet đạt 6 megabit/giây nhanh hơn so với một số kết nối băng thông rộng. Tuy nhiên, điện thoại 4G vẫn nhận dữ liệu với tốc độ truyền tải 100 megabit/giây khi di chuyển và đến 1Gb/giây khi đứng yên. Cho phép người dùng tải và truyền hình ảnh động chất lượng cao.
- **Thế hệ điện thoại thứ 5 (5G):** 5G là chuẩn điện thoại thông minh, vượt trội hơn so với chuẩn 4G. Hiện chưa rõ thời gian phát hành, nhưng dự đoán sẽ là chuẩn đặc biệt với khả năng vượt trội như tiêu thụ pin thấp, giá rẻ, phủ sóng tốt hơn,... Trong tương lai sẽ là cuộc cách mạng mới trên thị trường di động [20].

Dự kiến sẽ có khoảng 50 tỷ thiết bị nối mạng vào năm 2020 và bài toán tìm kiếm nền tảng công nghệ di động mới kết nối tất cả thiết bị trên. Kể từ khi mạng 3G trở nên phổ biến đóng góp nhiều lợi ích vào trong cuộc sống thường nhật. Ngoài giúp thông tin liên lạc liền mạch hơn còn đem đến nhiều dịch vụ giải trí và ứng dụng như giám sát các phương tiện giao thông, hỗ trợ dịch vụ trực tuyến như xem video giải trí, tin nhắn thoại, hội nghị truyền hình, dịch vụ Internet tốc độ cao... Vậy mạng di động tương lai như thế nào?

- 600 triệu USD sẽ được đầu tư cho công nghệ 5G đến năm 2018:** Không dừng ở đó, tại một số quốc gia phát triển đã đưa vào sử dụng công nghệ mạng 4G LTE có tốc độ cao hơn chuẩn mạng 3G rất nhiều. Mạng 4G vẫn hỗ trợ các dịch vụ tương tự như 3G nhưng có tốc độ tải xuống (*download*) lên đến 100 Mb/giây. Thêm vào đó, mạng 4G có băng thông rộng hỗ trợ chức năng quản trị chất lượng dịch vụ QoS (*Quality of Service*), các ứng dụng truy cập mạng không băng tần rộng (*Wireless broadband access*), tin nhắn đa phương tiện MMS (*Multimedia Messaging Service*), truyền hình trực tuyến độ phân giải cao (*HDTV*), DVB (*Digital Video Broadcasting*) và các dịch vụ cần đến băng thông rộng khác. Dự kiến trong hai năm tới, mạng công nghệ 4G-5G được triển khai nhằm cung cấp cho người dùng các video độ phân giải ultra HD, công nghệ 3D holographic. Tương tự khi chuyển đổi từ 3G lên 4G, công nghệ 4,5G có tốc độ nhanh hơn, độ trễ thấp hơn và các tính năng ưu việt hơn so với công nghệ 4G hiện nay. Nó cũng mở ra cơ hội khai thác doanh thu mới cho các nhà mạng khi băng rộng di động trở nên ngày càng mạnh mẽ và hiệu quả hơn. Ở một khía cạnh khác, nhiều quốc gia trên thế giới vẫn chưa chính thức nâng cấp công nghệ 4G. Tuy nhiên với sự phát triển mạnh mẽ của những thiết bị có khả năng nối mạng (*IoT - Internet of Things*) cùng sự tăng trưởng về số lượng thiết bị di động trong tương lai đã đặt ra bài toán tìm kiếm một nền tảng công nghệ di động mới đáp ứng nhu cầu trên. Dự kiến đến 2020 sẽ có khoảng 50 tỷ thiết bị có khả năng nối mạng. Đây cũng là tiền đề phát triển mạng công nghệ 5G kế tiếp.
- Nền tảng công nghệ 5G:** Mạng Internet di động thế hệ thứ năm được mong đợi sẽ là một nền tảng World Wide Wireless Web (*www*) hoàn hảo để kết nối mọi nơi trên trái đất. Một thế giới kết nối không dây thực sự, nơi truy cập Internet xuyên suốt mà không gặp phải các rào cản, giới hạn nào về mặt không gian và thời gian. Về bản chất, mạng 5G vẫn phát triển dựa trên nền tảng của 4G nhưng ở mức độ cao hơn. Mạng 5G sẽ hỗ trợ LAS-CDMA (*Large Area Synchronized Code Division Multiple Access*), UWB (*Ultra Wideband*), Network-LMDS (*Local Multipoint Distribution Service*), Ipv6 và BDMA (*Beam Division Multiple Access*). Với sự hỗ trợ đa dạng các nền tảng, người dùng kết nối cùng lúc với nhiều thiết bị qua mạng không dây và dễ dàng chuyển đổi qua lại nhanh chóng mà không gặp phải bất kỳ trở ngại nào. Các thiết bị này sử dụng các mạng di động khác nhau như 2G, 3G, 4G hoặc 5G, Wi-Fi, WPAN hoặc bất kỳ công nghệ truy cập nào khác xuất hiện trong tương lai. Thời đại IoT đang dần ảnh hưởng đến cuộc sống của con người. Các thiết bị như đồng hồ thông minh, vòng đeo tay theo dõi sức khỏe, thiết bị cảm biến trên xe hơi, kính thông minh cho đến các cảm biến giám sát 24/7... là những thiết bị đòi hỏi tính tương tác cao thông qua Internet để kết nối được duy trì liên tục, liền mạch và truyền tải một khối lượng lớn dữ liệu. Lưu ý là mạng 5G vẫn trong giai đoạn phát triển nên có rất nhiều đề xuất và tranh luận về lộ trình cũng như cách thức hoạt động. Tuy nhiên, chắc chắn một điều là không giống các tiêu chuẩn truyền thông không dây trước đây; thế hệ mạng mới này buộc phải giải quyết các vấn đề thách thức liên quan đến công nghệ nhiều hơn. Nếu 4G tập trung cải tiến khả năng và tốc độ kết nối, 5G sẽ bao gồm tất cả và bổ sung thêm yếu tố rất quan trọng là trí thông minh.
- Những thách thức 5G gặp phải:** Những lợi ích do mạng 5G mang lại là rất lớn. Mặc dù vậy, vẫn còn một số vấn đề cần được giải quyết trước khi trở thành hiện thực. Đó là sự sẵn sàng của băng tần và các thách thức về mặt công nghệ, chẳng hạn tạo ra các kiến trúc mạng gia tăng được lượng dữ liệu truyền tải cao hơn và tốc độ truyền tải dữ liệu cần thiết để chứa được nhiều người dùng hơn trên hệ thống mạng. Theo thống kê, từ đây đến năm 2020, số lượng các thiết bị thông minh sẽ tăng nhanh chóng mặt, có đến hơn 50 tỷ thiết bị được kết nối với mạng di động. Với sự tăng trưởng nhanh chóng đồng nghĩa với lượng dữ liệu cần chia sẻ cao gấp 1.000 lần và tốc độ truyền tải nhanh hơn từ 10 đến 100 lần tốc độ mạng hiện nay. Bên cạnh đó, hỗ trợ đa dạng nhiều nền tảng thiết bị, dịch vụ và ứng dụng những băng tần khác nhau còn là một thách thức đang chờ đón 5G.



Hình 6.5: Lợi ích của 5G trong cuộc sống công nghiệp

Để hỗ trợ các ứng dụng thực tế ảo và video độ phân giải siêu nét, tốc độ truyền dữ liệu buộc phải đạt mức tối thiểu là 1 Gb/giây hoặc cao hơn. Bên cạnh đó, dịch vụ đám mây di động lại đòi hỏi tốc độ truy suất rất cao lên đến 10 Gb/giây. Ngoài băng thông cực lớn, tương tự như mạng cáp quang hiện nay, thời gian đáp ứng và độ trễ của mạng 5G phải ở mức cực kỳ thấp với đơn vị tính nhỏ hơn hoặc bằng 1 mms (*mili giây*) mới đạt được yêu cầu hỗ trợ thiết bị di động thời gian thực, ứng dụng và thiết bị liên lạc giữa các phương tiện với nhau. Mạng 5G còn hỗ trợ các công nghệ truy cập sóng radio khác nhau. Vì vậy để đảm bảo dịch vụ được thông suốt, thời gian giữa các lần chuyển mạch không được vượt quá 10 mms. Với hơn 50 tỷ thiết bị IoT sẽ xuất hiện trên thị trường vào 2020, tương ứng với số lượng người dùng sẽ kết nối vào mạng di động và đồng nghĩa với hàng tỷ hay thậm chí hàng trăm tỷ ứng dụng được kích hoạt và luôn ở trạng thái hoạt động (*always-on*), rõ ràng với băng thông hiện nay không thể đáp ứng nổi.

- **Tương lai công nghệ 5G:** Theo dự kiến, công nghệ mạng 5G sẽ ra mắt vào năm 2020, nhưng cho đến nay giới quan sát vẫn chưa thấy bất kỳ dự án chính thức để phát triển mạng 5G mang tầm vóc quốc tế được khởi động ngoài một số dự án riêng lẻ do các tập đoàn công nghệ tự nghiên cứu. Điển hình là Samsung vừa kết hợp với trường đại học New York để tự tìm ra hướng đi riêng.



Hình 6.6: Trường Đại học New York



Hình 6.7: Samsung

Huawei đã đầu tư khoảng 600 triệu USD cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển công nghệ 5G đến 2018 khi tham gia vào một số dự án nghiên cứu công nghệ 5G của EU và phối hợp xây dựng Trung tâm Sáng tạo 5G (*5G Innovation Center - 5GIC*) tại Anh quốc nhằm xây dựng hệ thống tiêu chuẩn thống nhất cho mạng 5G trên phạm vi toàn cầu. Công nghệ 5G vẫn còn trong vòng nghiên cứu và các nhà khoa học vẫn đang tìm kiếm giải pháp thích hợp nhất. Theo Osseiran, nhà nghiên cứu cao cấp tại Ericsson kiêm điều phối viên dự án METIS

mới có thông tin. Gần như tất cả trong số khoảng 50 petabyte (1 petabyte là 1.024 terabyte) dữ liệu trên Internet lần đầu tiên được con người nắm và tạo ra bằng cách đánh máy, nhấn nút ghi âm, chụp ảnh hoặc quét mã vạch. Vấn đề là, con người rất hạn chế về thời gian, sự chú ý và chính xác – nghĩa là con người không được tốt lắm khi lưu giữ dữ liệu về mọi thứ trong thế giới. Nếu có những chiếc máy tính biết mọi thứ - sử dụng được dữ liệu chúng thu thập mà không cần sự giúp đỡ của con người – sẽ theo dõi và đếm mọi thứ, điều này giúp giảm rất lớn sự lãng phí, thất bại và chi phí. Chúng ta biết khi nào mọi thứ cần thay thế, sửa chữa hoặc phục hồi và liệu chúng còn tiếp tục hoạt động hay hoạt động tốt nhất nữa không [11].

IoT đang tạo ra cơn lốc toàn cầu

- **Tác động từ tăng trưởng vũ bão của IoT:** Trong những năm gần đây, các DN là đối tượng đầu tiên được chứng kiến và cảm nhận IoT đã thay đổi cách thức vận hành của nền kinh tế toàn cầu. IoT đã được ứng dụng trong gần như tất cả lĩnh vực, từ giao thông đô thị, thiết bị y tế, ô tô cho đến các thiết bị gia dụng. Lượng terabytes dữ liệu không lồ đã và đang được tạo ra, phân tích và lưu trữ tại những trung tâm dữ liệu trên toàn thế giới. Sự tăng trưởng nhanh chóng của IoT được đẩy mạnh nhờ một loạt diễn tiến trong ngành công nghiệp như chi phí cho các hệ thống tích hợp, thiết bị cảm biến và ứng dụng giảm mạnh – giá thành của các hệ thống, thiết bị cảm biến và tích hợp ngày càng giảm do tác động của sự mở rộng về quy mô nền kinh tế và thị trường toàn cầu hóa. Ví dụ chi phí của một thẻ nhận dạng RFID đã giảm đến 40% xuống mức 10 cents (khoảng 2.200 đồng) trong năm ngoái. Bên cạnh đó, công nghệ không dây đáp ứng đa tiêu chuẩn đang giúp giảm giá thành các mặt hàng thiết bị kết nối không dây và giao thức Internet mới giúp hiện thực hóa kết nối hàng tỷ thiết bị vào mạng lưới này. Hiện trên thị trường đang có ngày càng nhiều thiết bị di động giá rẻ, sự cải tiến về điều kiện kinh tế của nhóm KH Châu Á đã dẫn đến sự gia tăng theo cấp số nhân về sử dụng thiết bị di động ở khu vực này. Năm 2015, Trung Quốc chiếm đến 1 tỷ KH sử dụng điện thoại di động trong khu vực Châu Á – Thái Bình Dương.
- **Những thách thức hiển hiện:** Như là kết quả tất yếu cho sự phủ sóng của IoT, cứ mỗi 2 năm dung lượng kỹ thuật số lại tăng gấp đôi và từ 2013 đến 2020 sẽ tăng gấp 10 lần – từ 4,4 nghìn tỷ gigabytes lên đến 44 nghìn tỷ gigabytes. Cơ sở hạ tầng cho trung tâm dữ liệu, cũng như các công cụ quản trị và phân tích dữ liệu kiểu truyền thống không được thiết kế cũng như không còn phù hợp để xử lý nỗi khối lượng dữ liệu có cấu trúc phức tạp hoặc thậm chí không có cấu trúc nhất định được tạo ra bởi những thiết bị kết nối. Theo dự báo của Gartner, dữ liệu sẽ tăng 800% về dung lượng trong 5 năm tới và trong số đó, có đến 80% sẽ là dữ liệu phi cấu trúc. Loại dữ liệu này đòi hỏi nhiều kỹ thuật IT và tài nguyên phần cứng hơn. Khối lượng dữ liệu đồ sộ được tạo ra cũng đặt ra thách thức mới cho các nhà hoạch định IT. Giờ đây, các Giám đốc Công nghệ Thông tin cần xem xét để vừa truyền tải và lưu trữ dữ liệu an toàn, vừa đảm bảo hỗ trợ được chiến lược của các bên quan tâm tại đơn vị kinh doanh khác trong cùng một tổ chức.
- **Những mối lo thực tế của NQT:** Sự tăng trưởng dữ liệu không phanh không chỉ khiến các nhà hoạch định IT lo lắng, mà cũng gây ra mối quan ngại nghiêm trọng đối với NQT thuộc Trung tâm dữ liệu (DCMs). Giờ đây, họ đang phải chịu sức ép lớn làm sao để tăng ổn định hiệu suất giữa ứng dụng và mức độ tin cậy thông qua các giải pháp tích hợp. Trở ngại lớn nhất đặt ra cho NQT thuộc Trung tâm dữ liệu là họ được kỳ vọng nâng cao băng thông đường truyền và giảm độ trễ dữ liệu. Theo Gartner, ngày nay 39 triệu terabytes lưu trữ đang được sử dụng trên toàn cầu. Đến năm 2019, con số đó sẽ cán mức 89 triệu terabytes. Băng thông đường truyền phải tăng mạnh đến 35% mỗi năm mới có thể bắt kịp. Rõ ràng là với băng thông mạng tăng theo tốc độ, các NQT thuộc Trung tâm dữ liệu làm cách nào để đạt được chỉ số hiệu quả công việc (KPI) về giảm độ trễ dữ liệu trở nên vô cùng thách thức.
- **IoT: món hời cho các đối tác phân phối?** Có một thực tế là IoT sẽ còn tồn tại và tiếp tục phát triển, liên tục đưa ra thách thức cũng như cơ hội cho các DN. IoT là cơ hội vàng cho các

đối tác kinh doanh phân phối. Giờ đây, đối tác phân phối đã có thêm lựa chọn ngoài kinh doanh các sản phẩm đơn lẻ và dịch vụ để trở thành mối quan hệ tin cậy trong chuỗi cung ứng thật sự với KH của họ, thay vì an phận chỉ là nhà cung cấp. Giám đốc phân tích của hãng Canalsys, ông Alastair Edwards, cho rằng “từ những nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ đơn thuần, các công ty phân phối đã phát triển thành đối tác kinh doanh đáng tin cậy. Điều này có nghĩa là họ giúp đỡ KH tạo ra lợi thế kinh doanh từ các khoản đầu tư công nghệ, đặc biệt khi KH theo đuổi định hướng chuyển đổi số hóa hay đảm trách nhiều chức năng công nghệ hơn thông qua dịch vụ quản trị”. Khi DN đẩy mạnh chiến lược IT nhằm tận dụng lợi thế của IoT, họ chuyển sang hợp tác sâu hơn với đối tác phân phối có chuyên môn về kỹ thuật và khả năng tích hợp giải pháp của nhiều hãng công nghệ để đi trước một bước trong cuộc chơi này. Nhiều DN đang tìm kiếm quân sư trong lĩnh vực IoT. Mặc dù, công nghệ mới này khác biệt so với công nghệ mà các công ty phân phối và chuyên gia IT vẫn sử dụng, những nguyên tắc cơ bản về hạ tầng kết nối và dữ liệu vẫn được bảo toàn. Các công ty phân phối cần tiên phong triển khai thành công IoT nhờ khám phá công nghệ giúp KH giải quyết thách thức gặp phải và khai thác lợi ích tiềm năng của IoT. Đây là nghĩa vụ – cũng như cơ hội sáng mở ra cho công ty phân phối công nghệ [13].

1.3 Xu hướng công nghệ trong gần 10 năm tới

Tạp chí Techinsider đưa ra một số dự đoán xu hướng công nghệ trong gần một thập kỷ tới. Theo đó, một nghìn tỷ các thiết bị sẽ kết nối Internet nhờ công nghệ IoT. 10% dân số được mặc những bộ đồ thông minh gắn với được sỹ người máy. Công nghệ Internet kết nối mọi vật đang được nhắc đến rất nhiều trong thời gian qua. Giá thành của các cảm biến đang giảm nhanh, đồng thời sức mạnh của chúng ngày một tăng. Các cảm biến loại này sẽ sớm xuất hiện trong mọi đồ dùng, từ quần áo cho đến bàn chải đánh răng. Khi đó, mọi thứ trở nên thông minh hơn đều truyền tải thông tin qua Internet. Theo dự đoán sẽ có đến một nghìn tỷ các cảm biến được kết nối với nhau, cung cấp một lượng thông tin khổng lồ. Mỗi sản phẩm kết nối với hạ tầng mạng ở bất cứ đâu và cảm biến cho con người hiểu rõ hơn về cơ thể lẫn môi trường xung quanh họ. Xe hơi, di động và đồng hồ là những thiết bị thông minh đã và đang được sử dụng mỗi ngày. Đây không phải một điều quá ngạc nhiên, khi rất nhiều vật dụng thường ngày khác đang trở nên “thông minh” hơn. Theo hãng nghiên cứu Gartner, năm 2015 có khoảng 70 triệu thiết bị đeo thông minh đến tay người dùng. Công nghệ robot, tự động hóa đang ngày càng được hoàn thiện để phục vụ cho cuộc sống của con người, từ vị trí công nhân cho đến một diễn viên, lễ tân giống người thật. Trong tương lai gần, robot đảm nhận các công việc phức tạp hơn, như chăm sóc sức khỏe con người, tính toán và cung cấp thuốc, dược phẩm. Mô hình này sẽ sớm được nhân rộng với đại đa số người dân [27]. Nhằm hiện thực hóa kết quả đóng góp của IoT vào lợi ích con người tương lai dưới các áp dụng vào thực tế như sau [14]:



Quản trị năng lượng thông minh: là một trong các mục tiêu đầu tiên khi phát triển IoT. Các bộ ổn nhiệt thông minh như Google Nest, Hive, Tado và Honeywell đang cung cấp các hệ thống cho phép chủ nhà điều chỉnh nhiệt độ và nước nóng ngay từ điện thoại. Một số còn “học” thói quen của người dùng và tự động điều chỉnh phù hợp với sở thích.



Đèn thông minh: Các hệ thống đèn điện thông minh như Phillips Hue cho phép người dùng điều chỉnh màu sắc và độ sáng của đèn trong nhà từ điện thoại. Một số hệ thống đèn khác từ công ty như LG được lập trình để hoạt động như đồng hồ báo thức, chẳng hạn dần dần sáng lên vào buổi sáng hoặc nhấp nháy khi có cuộc gọi đến.



Đồ gia dụng thông minh: Kiểm soát đồ gia dụng trong nhà khi bạn đang ở văn phòng là một lĩnh vực đầy triển vọng của IoT. Chẳng hạn, người dùng lò vi sóng CombiSteam của Electrolux có thể bật lò, điều chỉnh nhiệt độ, thời gian và quan sát thức ăn được nấu chín thông qua một camera ngoại vi. Các món đồ nhỏ hơn như máy pha cà phê Wi-Fi của Smarter lại cho phép pha cà phê khi đang ở trên giường.



Bảo mật thông minh: Các thiết bị di động đang được dùng để quản trị danh tính. Goji Smart Lock bỏ qua chìa khóa thông thường, cho phép vào nhà bằng cách chạm smartphone hay dây đeo điện tử và gửi tin nhắn khi khóa được kích hoạt. Trong khi đó, vali Bluesmart lại có thể mở bằng điện thoại và tự động khóa khi cảm biến tích hợp bên trong xác định nó không ở gần bạn.



Xe hơi tự hành: IoT không chỉ biến mọi thứ trong nhà trở nên thông minh hơn mà còn cho cả chiếc xe hơi. Google đã khơi dậy sự quan tâm của công chúng vào xe hơi tự lái khi bắt đầu thử nghiệm phương tiện đặc biệt này tại thung lũng Silicon. Kể từ đó, Mercedes, Audi và BMW cũng giới thiệu nguyên mẫu xe hơi tự hành, một số được điều khiển bằng smartphone và smartwatch.



Vườn tự chăm sóc: Parrot đã gây tiếng vang với Flower Power H20, tự động tưới lượng nước chính xác cho cây trong thời điểm thích hợp và đưa ra lời khuyên qua ứng dụng smartphone. Trong khi đó, hệ thống vườn thông minh của Edyn cho phép theo dõi điều kiện thời tiết và giúp lập kế hoạch chăm sóc cây tốt hơn.



Thiết bị theo dõi sức khỏe dạng đeo bị xem là độc lập với IoT nhưng dữ liệu từ chúng lại trả về mạng lưới rộng hơn. Chẳng hạn, các vòng theo dõi tập luyện Up của Jawbone theo dõi giấc ngủ của người dùng và đặt giờ báo thức trên smartphone vào thời điểm phù hợp nhất dựa trên chu kỳ ngủ tự nhiên của cơ thể.



Máy bay không người lái cũng được xếp thành hạng mục riêng nhưng bên cạnh một món đồ chơi thú vị, chúng còn là một phần không thể thiếu của IoT. Tại CES, Intel trình diễn tính năng chống va chạm của máy bay AscTec Firefly với camera Intel Realsense, khẳng định nó nhanh chóng tự điều hướng. Amazon cũng chia sẻ tham vọng sử dụng máy bay không người lái để chuyển phát; một số lại dùng nó để quay video từ trên không.



Cơ sở hạ tầng thông minh: để IoT trở thành hiện thực, sự kết nối phải vượt quá các sản phẩm đang sử dụng hàng ngày và tích hợp trong môi trường xung quanh. Từ đèn giao thông tự động điều chỉnh thời gian đi/dừng dựa theo mật độ xe cộ đến các bãi đỗ xe giúp tài xế tìm ra chỗ trống qua ứng dụng smartphone, các thành phố cũng đang thông minh lên từng ngày.



Mạng lưới thông minh và nhanh hơn: Tất cả điều trên phụ thuộc vào mạng lưới mà IoT hoạt động. Các khoản đầu tư lớn đang được đổ vào công nghệ mạng như 5G, ZigBee và “white space” (khoảng trắng) nhằm đảm bảo tốc độ đủ nhanh và đủ rẻ để hỗ trợ các thiết bị thông minh. Chỉ khi nào đạt được điều này, IoT mới trở thành hiện thực.

2. Những tác động của Cách mạng công nghiệp 4.0

Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư là cuộc cách mạng về sản xuất thông minh dựa trên các thành tựu đột phá trong các lĩnh vực công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, công nghệ nano... với nền tảng là các đột phá của công nghệ số. Khái niệm “công nghiệp 4.0” được đưa ra vào năm 2011 tại Hội chợ Hannover, giới thiệu các dự kiến của chương trình công nghiệp 4.0 của nước Đức, nhằm nâng cao nền công nghiệp cơ khí truyền thống của Đức. Không chỉ nước Đức với chương trình Công nghiệp 4.0, các nước phát triển trong vài năm qua đều có các chương trình chiến lược về sản xuất khi những tiến bộ của khoa học và công nghệ đang diễn ra rất nhanh. Nước Mỹ có “Chiến lược quốc gia về sản xuất tiên tiến” cho ba thập kỷ tới. Nước Pháp có “Bộ mặt mới của công nghiệp nước Pháp”. Hàn Quốc có “Chương trình tăng trưởng của Hàn Quốc trong tương lai”. Trung Quốc có “Sản xuất tại Trung Quốc năm 2025”. Nhật Bản có “Xã hội thông minh 5.0”... Nhiều người cũng cho rằng cái tên “cách mạng công nghiệp lần thứ tư” mới có tính chất dự báo và chưa xảy ra. Báo chí thường mô tả Công nghiệp 4.0 với các thành tựu của trí tuệ nhân tạo, với máy móc tự động và thông minh như ô tô tự lái, in ấn 3 chiều, kết nối vạn vật (IoT), công nghệ sinh học và công nghệ nano... Những hệ thống kết nối các thực thể và “phiên bản số” được gọi là các hệ kết nối không gian số-thực thể, tạm dịch theo nghĩa của từ cyber-physical systems. Đây là một khái niệm cơ bản của Cách mạng công nghiệp 4.0, phản ánh mối liên hệ của sản xuất tiên hành trong thế giới các thực thể nhưng quá trình tính toán được làm trên không gian số và kết quả tính toán này được trả lại dùng cho sản xuất trong thế giới các thực thể. Đây là thay đổi cơ bản về phương thức sản xuất của con người, sản xuất được điều khiển và hỗ trợ quyết định từ không gian số. Công nghệ số là công nghệ về các tài nguyên số, khởi đầu từ giữa thế kỷ trước, đã và đang thay đổi nhiều lĩnh vực. Có hai khía cạnh của công nghệ số, một là số hoá và hai là quản trị và xử lý các dữ liệu được số hoá. Thí dụ của số hoá trong các ngành nghề khác nhau như chụp ảnh đã chuyển từ ảnh phim qua ảnh số, từ máy ảnh cơ qua máy ảnh số; việc in ấn dựa vào ảnh số và chế bản điện tử cho chúng ta có sách báo như ngày nay; kỹ thuật truyền hình đã chuyển sang truyền hình số đẹp hơn rất nhiều; công nghệ truyền tin đã thay thế các tín hiệu tương tự bằng các tín hiệu số, truyền và nhận tín hiệu số trên những đường truyền hiệu năng cao... Công nghệ số có phần chung rất lớn với công nghệ thông tin, đó là phần quản trị và xử lý dữ liệu được số hoá. Trải qua các làn sóng của công nghệ số, những đột phá trong thời gian gần đây như điện toán đám mây, thiết bị di động thông minh, trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, IoT... đang tạo điều kiện cho sản xuất thông minh được thực hiện rộng rãi, mở đầu cho cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư.



Hình 6.9: Trí tuệ nhân tạo

Trí tuệ nhân tạo làm cho máy tính không những biết tính toán mà còn có các khả năng của trí thông minh con người, tiêu biểu là các khả năng lập luận, hiểu ngôn ngữ và biết học tập. Trong lịch sử 60 năm phát triển của trí tuệ nhân tạo, ngành học máy (machine learning) giúp cho máy tự học để nâng cao năng lực hành động trong hai thập kỷ qua. Định nghĩa học máy là phân tích các tập dữ liệu ngày càng lớn và phức tạp để đưa ra quyết định hành động.

Thí dụ chương trình AlphaGo của Google đánh thắng nhà vô địch cờ vây, là quyết định trong các phần mềm dịch từ ngôn ngữ này qua ngôn ngữ khác hay các phần mềm nhận biết tiếng nói con người, là các quyết định chẩn đoán bệnh của hệ Watson của hãng IBM... Gần đây, với sự bùng nổ của dữ liệu, kết quả của số hoá và kết nối internet khắp nơi, khoa học dữ liệu với trung tâm là phân tích dữ liệu dựa vào học máy và thống kê đang trở thành nền tảng của cách mạng 4.0. Rất nhiều đột phá trong công nghệ sinh học và công nghệ nano những năm qua. Các công nghệ này cũng liên quan rất nhiều đến công nghệ số. Gần đây số hoá trong sinh học phân tử đã trở nên dễ dàng với giá rẻ hơn rất nhiều (một hệ gen được số hoá trong vài giờ đồng hồ với chi phí ít hơn một nghìn USD). Lĩnh vực tin, sinh học dựa vào các phương pháp của học máy để phân tích nguồn dữ liệu sinh học khổng lồ nhằm khám phá hiểu biết về sự sống góp phần vào tiến bộ của công nghệ sinh học, mở ra triển vọng cho y học và nông nghiệp. Công nghệ nano cũng có những bước tiến hứa hẹn dựa vào công nghệ số. Gần đây nước Mỹ khởi đầu chương trình nghiên cứu lớn về vật liệu tính toán nhằm dùng các kỹ thuật của học máy để rút ngắn giai đoạn thử nghiệm trong phòng thí nghiệm khi chế tạo các vật liệu mới. Một chương trình tương tự ở Nhật cũng đã bắt đầu từ ba năm qua. Những ứng dụng tiến bộ được nói đến trong Công nghiệp 4.0 như ô tô tự lái, in 3D hay robot thông minh đều dựa vào công nghệ số. Chẳng hạn khi chiếc ô tô tự lái chạy trên đường, rất nhiều phương pháp học máy được sử dụng để xác định đường đi của ô tô, các thực thể chuyển động quanh tương tác với ô tô và phân tích để đưa ra quyết định chuyển động [10].

Theo Lữ Thành Long (2017), cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư tác động mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực, với sự xuất hiện của robot có trí tuệ nhân tạo mang lại nhiều ứng dụng trong xã hội. Nhờ công nghệ AI, người máy làm việc càng thông minh, có khả năng ghi nhớ, học hỏi vô biên, trong khi khả năng đó ở con người càng già càng yếu đi. Ưu điểm làm việc 24/24, không cần trả lương, đóng thuế, bảo hiểm... của robot cũng đang đe dọa đến sự tương quan trong sử dụng lao động là người thật hay người máy. Trong cuộc cách mạng công nghiệp thứ tư, những yếu tố mà các nước như Việt Nam đã và đang tự coi là có ưu thế như lực lượng lao động thủ công trẻ, dồi dào sẽ không còn là thế mạnh nữa, thậm chí bị đe dọa nghiêm trọng. Trong tương lai, người dân có thể mất việc làm, bởi những lĩnh vực mà công nghệ robot tác động tới trải dài từ dệt may, dịch vụ, giải trí cho đến y tế, giao thông, giáo dục...

- **Trong lĩnh vực dệt may:** Trước đây, các nước có ngành dệt may phát triển như Mỹ, Anh vì thiếu lao động nên đã dịch chuyển thuê nhân công sang Trung Quốc, Ấn Độ, Việt Nam - nơi có lực lượng lao động thủ công giá rẻ dồi dào. Nhưng với công nghệ robot trong cuộc cách mạng này, nhiều nhà máy dệt may trước đây đặt ở Việt Nam có thể quay ngược lại đặt ở Mỹ, bởi họ bắt đầu sử dụng rất nhiều robot. Báo cáo của Tổ chức lao động quốc tế (ILO) cung cấp số liệu đáng lo ngại khi mà hơn 2/3 trong số 9,2 triệu lao động ngành dệt may và da giày tại Đông Nam Á đang bị đe dọa bởi sự bùng nổ nhanh chóng của ứng dụng khoa học công nghệ trong ngành này. Cụ thể, khoảng 86% lao động của Việt Nam, 88% lao động của Campuchia và 64% lao động Indonesia trong ngành may mặc, da giày sẽ chịu ảnh hưởng nặng nề từ làn sóng tự động hóa, công nghiệp hóa trong ngành.

- **Trong lĩnh vực thương mại, dịch vụ, giải trí:** Robot cũng đã hiện diện ở những vị trí công việc vốn được cho rằng không thể thay thế con người như lễ tân khách sạn, cơ quan, nhà hàng, trung tâm call center... Khi có khách đến robot có thể tự động nhận dạng, ghi nhớ để chào hỏi, nhớ được sở thích, trả lời các nhu cầu của khách hàng bằng giọng nói hoàn toàn như con người.
- **Trong lĩnh vực giao thông:** Thế hệ xe không người lái sẽ phát triển nhờ đảm bảo an toàn cao gấp nhiều lần vì không có tình trạng say rượu bia, vượt đèn đỏ, phóng nhanh vượt ẩu. Tháng 8/2016, người đàn ông Mỹ đang sử dụng xe tự lái của Tesla có triệu chứng đau tức ngực. Ông đã kịp thời liên hệ với vợ để gọi tới bệnh viện chờ đón sẵn rồi ra lệnh cho xe di chuyển tới bệnh viện. Các bác sĩ đã cấp cứu kịp thời, cứu sống người đàn ông này.



Hình 6.10: Máy in 3D



Hình 6.11: Tesla hoàn thành giấc mơ xe tự lái của loài người

- **Trong lĩnh vực y tế:** Cổ máy IBM Watson có biệt danh "Bác sĩ biết tuốt" có thể lướt duyệt cùng lúc hàng triệu hồ sơ bệnh án để cung cấp cho các bác sĩ những lựa chọn điều trị dựa trên bằng chứng chỉ trong vòng vài giây nhờ khả năng tổng hợp dữ liệu khổng lồ và tốc độ xử lý mạnh mẽ. "Bác sĩ biết tuốt" này còn cho phép con người tra thông tin về tình hình sức khỏe của mình. Các bác sĩ chỉ cần nhập dữ liệu người bệnh để được phân tích, so sánh với kho dữ liệu khổng lồ có sẵn và đưa ra tư vấn điều trị chính xác. Đầu năm 2017, một số bệnh viện tại TP HCM và Hà Nội thực hiện ca mổ với sự hỗ trợ của robot. Với bốn cánh tay, đầu camera thông minh, góc phẫu thuật rộng 540 độ, hình ảnh 3D, robot phẫu thuật ở những vị trí khó, hỗ trợ các bác sĩ tiến hành ca mổ với sự xâm lấn tối thiểu và độ chính xác, hiệu quả an toàn hơn, giúp bệnh nhân ít mất máu, ít đau, giảm nguy cơ tai biến và mau hồi phục.
- **Trong lĩnh vực giáo dục:** Công nghệ thực tế ảo thay đổi cách dạy và học. Sinh viên đeo kính VR và có cảm giác như đang ngồi trong lớp nghe bài giảng, hay nhập vai để chứng kiến những trận đánh giả lập, ngắm nhìn di tích, mang lại cảm xúc và sự ghi nhớ sâu sắc, giúp bài học thấm thía hơn. Hoặc khi đào tạo nghề phi công, học viên đeo kính và thấy phía trước là cabin và học lái máy bay như thật để thực hành đến khi nhuần nhuyễn rồi mới lái, giảm thiểu rủi ro. Trong tương lai, số lượng giáo viên ảo có thể nhiều hơn giáo viên thực rất nhiều.



Hình 6.12: Thực tế ảo



Hình 6.13: Tương tác thực tế ảo

- **Lĩnh vực nông nghiệp** cũng không còn là nông nghiệp thuần túy. Công nghệ IoT với hàng loạt hệ thống cảm biến và đầu đo (sensor) giúp tưới cây, bón phân đúng thời điểm và khoa học với lượng cần thiết vừa đủ cho cây. Qua đó giúp tiết kiệm chi phí so với phương thức truyền thống. Vì thế, nông dân - nhóm người vốn bận bịu nhất về công việc - sẽ rơi vào tình trạng thất nghiệp.
- **Nguy cơ bảo mật:** Cách đây 7 năm, mã độc khét tiếng Stuxnet đã cho cả thế giới thấy những nguy cơ xảy ra trong một thế giới kết nối. Một chương trình gián điệp, được cho là Mỹ hậu thuẫn, đã thâm nhập vào nhà máy hạt nhân Natanz của Iran với nhiệm vụ ghi lại thiết kế của hệ thống chịu trách nhiệm kiểm soát máy ly tâm tinh chế uranium nằm sâu dưới lòng đất. Sau khi có sơ đồ chi tiết, hacker tung ra virus tinh xảo để điều khiển hệ thống bị lây nhiễm từ xa. Virus đó đã không bị lộ cho đến khi một lỗi lập trình xảy ra khiến nó lọt ra ngoài cơ sở Natanz vào năm 2010, lây lan trên diện rộng trên Internet và trở nên nổi tiếng với tên gọi Stuxnet. Ước tính Stuxnet và một phiên bản virus khác là Duqu đã loại bỏ khoảng 1.000 trong số 5.000 máy ly tâm ở Natanz bằng cách kích hoạt và quay chúng ở tốc độ cực cao dẫn đến hỏng hóc. Cuối tháng 12/2015, chính phủ Ukraine cho biết tình trạng mất điện liên tục tại quốc gia này có thể là do hacker can thiệp vào hệ thống quản lý điện lưới, ảnh hưởng đến hàng triệu người dân. Trong bộ phim *Fast & Furious 8* đã được chiếu trên toàn thế giới, nhân vật hacker phản diện đã khai thác lỗ hổng phần mềm trang bị trên hàng nghìn xe hơi ở New York (Mỹ) để biến chúng thành "xe ma", bị điều khiển từ xa gây nên cảnh hỗn loạn trên đường phố mà các chủ xe không thể can thiệp. Giới bảo mật nhận định, viễn cảnh này hoàn toàn xảy ra khi xe không người lái trở nên phổ biến và chạy chung một nền tảng, tương tự Android và iOS trên smartphone hiện nay.
- **Dự đoán về tác động khủng khiếp** của công nghệ robot trong tương lai, nhà vật lý, vũ trụ học nổi tiếng Stephen Hawking đã nói: “Loài người đang đối diện với khả năng diệt vong trong 1.000 năm nữa, nếu không phải vì chiến tranh hạt nhân thì cũng vì công nghệ robot phát triển”. Có thể, những cảnh hủy diệt kinh điển trong bộ phim Terminator sẽ không chỉ tồn tại trên màn ảnh nữa. Dù phải đối mặt với các nguy cơ, cơ hội sẽ còn lớn hơn cho những quốc gia nhận thức sớm được xu hướng chuyển đổi. Khi đó, việc đào tạo đúng hướng về hành vi nghề nghiệp sẽ mang lại sự chiếm lĩnh cơ hội sớm. Ví dụ, với nghề sửa ô tô, trong thế giới số xe được vận hành bằng số hóa nên sẽ do bộ phận nào đến thời gian nào sẽ hỏng để tự động thông báo cho thợ và chủ xe gặp nhau giải quyết vấn đề. Hay hàng loạt hệ thống cảm biến và đầu đo được đặt quanh cơ thể người, biết người đó sắp bệnh không, khả năng bệnh gì và thông báo cho bệnh viện để lên kế hoạch điều trị. Mọi hành vi nghề nghiệp, cách thức kinh doanh trong thế giới số sẽ thay đổi, biến đổi hoàn toàn. Sẽ xuất hiện nhiều ngành nghề như tạo ra hệ thống sensor, đưa vào các hệ thống có sẵn để chuyển đổi thế giới thực sang thế giới số. Khi biết được xu thế xã hội, định hướng của các quốc gia về đào tạo và định hướng nghề nghiệp của cá nhân mỗi người cũng chuyển đổi theo. Các công ty, tập đoàn lớn đặt các kế hoạch, chiến lược của mình 5-10 năm tới trong bối cảnh thế giới thay đổi thành thế giới số để làm sao tiếp tục tồn tại và phát triển. Nếu chúng ta vẫn giữ cách làm cũ phải đối diện với nguy cơ trì trệ, phá sản, đóng cửa không xa. Như vậy, đây không phải câu chuyện tương lai mà là hiện tại. Một cuộc cách mạng công nghiệp đang diễn ra mạnh mẽ, tác động lên nhiều lĩnh vực, quan trọng là mỗi nước, cá nhân có nhận thức được điều đó hay không. Thế giới thực mà ta biết, từ con người, xe cộ, nhà cửa, tài sản, công ty, trong cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư này sẽ chuyển đổi sang thế giới số. Sẽ có "bản sao của thế giới thực" trên nền thế giới số. Khái niệm này giống như chơi game nhập vai. Mỗi thực thể sống sẽ có một bản sao tương đương trong thế giới số. Nhịp tim, nhịp thở, di chuyển, tài sản... của thực thể ở thế giới thực ra sao thì bản sao ở thế giới số cũng y vậy. Mọi thứ ánh xạ giữa thế giới thực và thế giới số gần như tỷ lệ 1:1 [17].



Hình 6.14:
Cảm biến quang



Hình 6.15: Cảm biến ô tô



Hình 6.16: Cảm biến nhiệt độ và độ ẩm

3. Việt Nam với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0

3.1 Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 - được và mất

Ngày 11/04/2017, tại diễn đàn CEO 2017 với chủ đề “Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 - được và mất” [12], nhiều chuyên gia kinh tế và lãnh đạo các DN lớn đã chia sẻ góc nhìn như sau:

- Ông Ngô Văn Tuấn nhìn nhận cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 tác động to lớn về kinh tế, xã hội, môi trường toàn cầu, khu vực, trong từng quốc gia, đến từng DN. Ranh giới giữa các ngành công nghiệp truyền thống, ranh giới giữa các ứng dụng công nghiệp và phi công nghiệp bị xóa nhòa. Không chỉ sản phẩm mà dịch vụ cũng được tạo ra hàng loạt bằng phương pháp công nghiệp.
- Ông Lê Đăng Doanh, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 sẽ chấp cánh cho 3 cuộc cách mạng trước đó dựa vào máy móc, máy tính. Cuộc cách mạng này sẽ kết nối máy móc với điều kiện tự động, tạo ra người máy có trí tuệ nhân tạo, các hàng hóa, dây chuyền sản xuất tự động, tạo năng suất lao động lớn chưa từng có. Chu kỳ sản phẩm sẽ được rút ngắn. Người dân sẽ thấy người máy nhiều hơn trong cuộc sống như bệnh viện, tòa án. Ông ví cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 như một cơn bão mà không nước nào trên thế giới có thể đứng ngoài.
- Ông Mạc Quốc Anh, tỷ lệ người quan tâm đến cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 theo khảo sát chiếm rất cao, số người cho rằng tác động đến Việt Nam chiếm trên 50%. Số lượng cho thấy không tác động nhiều đến Việt Nam chỉ chiếm rất nhỏ (khoảng dưới 10%). Cụ thể, một khảo sát được thực hiện với 2.000 DN thuộc Hiệp hội DN vừa và nhỏ Hà Nội cho thấy, trong 85% DN thể hiện sự quan tâm tới cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Trong đó có 55% DN đánh giá cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 sẽ có tác động rất lớn đến nền kinh tế Việt Nam; 23% đánh giá tác động bình thường; 11% đánh giá không tác động lắm và 10% đánh giá không tác động; 6% không biết. Nhưng về chiến lược, có đến 79% DN trả lời họ chưa làm gì để đón sóng cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. 55% DN cũng cho biết đang tìm hiểu, nghiên cứu, 19% DN đã xây dựng kế hoạch, và chỉ có 12% DN đang triển khai [12].
- Bà Louise Chamberlain (2017) cho rằng cách mạng công nghiệp 4.0 ít nhất sẽ làm tăng sự bất bình đẳng giữa các quốc gia, khiến công nghệ và khả năng kết nối trở thành lợi thế của họ bằng các quy định, hạ tầng hợp tác... Với các quốc gia đang phát triển, đây là thử thách lớn về khả năng cạnh tranh. Lấy thí dụ Facebook, năm 2016 Facebook có doanh thu 27,6 tỷ USD với 17.000 công nhân; Google có 89,5 tỷ USD và 72.000 công nhân; trong khi nền kinh tế chủ yếu là truyền thống của Việt Nam có GDP khoảng 200 tỷ USD, lao động khoảng 56 triệu người. So sánh này cho thấy công việc của con người sẽ giảm do bắt đầu phải cạnh tranh việc làm với robot, hoặc bị đòi hỏi phải có những kỹ năng cao hơn để vận hành các công việc được bổ sung bởi robot. “Tự động hóa và may các đoạn bằng cách sử dụng robot sẽ vẽ lại bức tranh của các ngành công nghiệp này trên toàn cầu. Tổ chức Lao động quốc tế (ILO) ước tính 86% lao động trong ngành công nghiệp dệt may và giày dép ở Việt Nam đang đối mặt với nguy cơ thất nghiệp cao. Trong khi ở Việt Nam, các ngành công nghiệp này đã tạo việc làm cho số lượng lớn lao động (dệt may gần 2,3 triệu, giày dép 0,98 triệu) và số lao động trong các ngành này chiếm 6,2% trong tổng số lao động và 13,7% việc làm phi nông nghiệp. Vì thế, nguy cơ đối với việc làm của Việt Nam rất lớn” [12].



Hình 6.17: Trụ sở siêu khủng của Facebook



Hình 6.18: Trụ sở của Google

- Ông Trần Đình Thiên, cách mạng công nghiệp 4.0 tác động thông qua kênh việc làm trong trung hạn là điều đáng quan ngại nhất hiện nay, do quá trình điều chỉnh không dễ dàng. Nhóm lao động chịu tác động mạnh là lao động giản đơn, ít kỹ năng, dễ bị thay thế bởi người máy. Nhóm lao động có kỹ năng như gắn với công nghệ cũ chịu tác động mạnh. Trong đó, 5 công việc chịu nhiều nguy cơ nhất gồm công nhân nhà máy (44%), nhân viên thu ngân (40%), tài xế taxi (20%), nhân viên chăm sóc khách hàng (18%), phi công (16%). Bên cạnh đó, 5 công việc khó bị mất vào tay robot nhất gồm bác sĩ/y tá (3%), luật sư (4%), nhà báo (5%), nhà nghiên cứu (6%), nông dân (11%) [21].

3.2 Cách mạng công nghiệp 4.0 mở ra kỷ nguyên mới tại Việt Nam

Tại diễn đàn CEO 2017, các chuyên gia nhận định cách mạng công nghiệp 4.0 mở ra kỷ nguyên mới của đầu tư, năng suất và mức sống gia tăng. So với các cuộc cách mạng công nghiệp trước đó, cuộc cách mạng này có khác biệt rất lớn về tốc độ phát triển, phạm vi và mức độ tác động; phát triển với cấp độ số nhân, làm biến đổi hầu hết nền công nghiệp ở mọi quốc gia về cả bề rộng và chiều sâu, trong cả hệ thống sản xuất và quản trị.

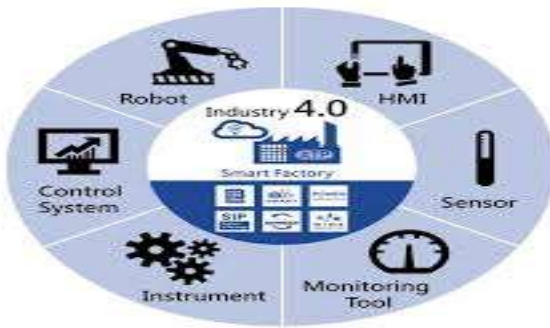


Hình 6.19: Diễn đàn CEO 2017 tại Hà Nội

- Ông Đặng Việt Dũng: Cách mạng 4.0 là giao thoa giữa khoa học công nghệ, ứng dụng dữ liệu lớn và trí tuệ nhân tạo. "Bản chất cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 là sự hội tụ của nền kinh tế vật lý, kinh tế số, sinh học, dựa trên nền tảng trí tuệ thông minh nhân tạo. Trong tương lai, cách mạng công nghiệp 4.0 sẽ thay đổi bản chất nhiều công việc và cơ cấu nhiều ngành công nghiệp".
- Ông Nguyễn Hưng đưa ra dẫn chứng trong ngành ngân hàng, 2/3 số giao dịch hiện tại đang được thực hiện trên kênh online thay thế cho cách giao dịch truyền thống có sự tham gia của con người. Ứng dụng Fintech trong lĩnh vực ngân hàng là điều tất yếu.
- Ông Trương Gia Bình, tất cả các cuộc cách mạng đều được dẫn dắt bởi khoa học công nghệ. Cuộc cách mạng công nghiệp đầu tiên là máy có sức khỏe hơn cơ bắp con người và ngựa, voi. Tiếp theo cuộc cách mạng công nghiệp lần 2, chúng ta có ánh sáng từ điện, động cơ và tốc độ phát triển đã tăng lên một bậc mới. Đến cuộc cách mạng công nghiệp lần 3, chúng ta có máy tính với nhiều ứng dụng công nghệ. Còn ở lần thứ 4 này, biểu tượng sẽ là robot có trí tuệ toàn cầu, lấy kiến thức của tất cả robot để ứng xử với con người, vượt xa năng lực con người. Robot này sẽ chế ra các robot khác. "Tôi cho rằng, đây sẽ là cuộc cách mạng lớn nhất so với các cuộc cách mạng khác. Không chỉ máy móc mà tất cả sự vật thể giới xung quanh chúng ta đều trở nên có nhân tính và tính toán tối ưu. Thế giới xung quanh không chỉ trở

thành thế giới sống mà biến thành thế giới có nhân tính. Khi đó, các ô tô sẽ tự tránh nhau, hàng hóa sẽ tự đến nhà. Đây chính là sự khác biệt lớn nhất mà cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 sẽ xảy ra. Rất khó để ước lượng quy mô, tầm cỡ của cuộc cách mạng này sẽ biến đổi đến mức độ nào”. Nói về lợi thế của Việt Nam, ông cho rằng khi cuộc cách mạng mới bắt đầu, không phải Chính phủ nào cũng nói về cuộc cách mạng này nhiều như ở Việt Nam. Thứ hai, từ khi ngành CNTT đặt mục tiêu vươn ra thế giới thì tiềm lực ngành cũng vượt trội so với năng lực kinh tế Việt Nam. Thứ ba là cuộc cách mạng này không chỉ là cuộc cách mạng của các đại gia mà là cuộc cách mạng của mọi người. Trong đó có những nhóm rất bé, chỉ có vài người nhưng những nhóm nhỏ đó sẽ thay đổi tương lai, diện mạo của các ngành kinh tế. Ông Trương Gia Bình cho rằng Chính phủ phải có sự thay đổi rất lớn để tạo bước ngoặt cho phát triển Công nghiệp 4.0. Tuy nhiên, ông lạc quan cho rằng nếu làm thành công cuộc cách mạng này, đất nước hoàn toàn “nhảy vọt” trên bản đồ phát triển thế giới.

- Ông Nguyễn Mạnh Hùng cũng rất lạc quan về việc đất nước hoàn toàn có thể thành công với cuộc cách mạng 4.0 này. Ông cho biết bản chất của cách mạng là thay đổi từ cái A thành cái B. Thế giới đang có một nền công nghiệp phát triển sẽ gặp nhiều khó khăn khi thay đổi nhà máy, dây chuyền để đạt được “nền kinh tế 4.0”. Đây cũng là cơ hội cho Việt Nam - một đất nước chưa có gì trong cuộc cách mạng này, trong khi các nước khác đã rất khó để bỏ đi hàng triệu tỷ USD đã đầu tư. Theo nhiều chuyên gia tại diễn đàn, Việt Nam có cơ hội lớn, nhưng cách tiếp cận, nhìn nhận công nghiệp 4.0 như thế nào? Việt Nam hoàn toàn có thể đi trước trong sáng tạo và bắt kịp được công nghệ tiên tiến trên thế giới. Hy vọng Chính phủ sẽ có hành động cụ thể chứ không phải chỉ kêu gọi, có chính sách thúc đẩy, hỗ trợ DN nhận thức tốt hơn về công nghiệp 4.0 và tạo ra nhiều DN sáng tạo mạnh hơn. DN nào nhận thức được sự sáng tạo, chuyển mình về công nghệ trong sản xuất sẽ có lợi thế phát triển hơn [12].



Hình 6.20: Những thách thức từ Industrial 4.0 **Hình 6.21: Những yếu tố của Industrial 4.0**

- Theo Nguyễn Đình Đức (2017), tác động của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 bao gồm:
 - *Đối với các nhà sản xuất:* Công nghiệp 4.0 chứng kiến sự du nhập của các công nghệ tiên tiến giúp tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới, tăng hiệu quả sản xuất, thúc đẩy sáng tạo và phát triển của nền công nghiệp trong dài hạn. Chi phí vận chuyển và liên lạc giảm, dây chuyền cung cấp hiệu quả hơn, chi phí được giảm thiểu.
 - *Đối với người tiêu dùng:* Công nghiệp 4.0 hứa hẹn sẽ thay đổi phương thức tiêu dùng, thời gian tiếp cận sản phẩm. Các hoạt động như tiêu dùng, sử dụng dịch vụ cơ bản đều được thực hiện từ xa. Thêm vào đó, người tiêu dùng được tiếp cận thông tin sản phẩm minh bạch hơn do áp lực duy trì lợi thế cạnh tranh giữa các nhà sản xuất.
 - Trong thời đại của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 là ngành dệt may sẽ hoàn toàn tự động hóa (từ khâu tự động quét cơ thể người để lấy số đo, cho đến sản phẩm cuối cùng); ngành lắp ráp ô tô cũng hoàn toàn tự động. Cơ quan, DN có nhân công robot và đương nhiên sẽ kéo theo là những vấn đề phải giải quyết về mặt pháp lý, chẳng hạn tính hợp pháp của các giao dịch được thực hiện hoàn toàn hoặc một phần lớn bằng máy móc thay thế cho con người.

- Đối với các cơ quan lập pháp, công nghệ và thiết bị hạ tầng số cho phép việc tương tác hai chiều giữa người dân và chính phủ; đồng thời tăng sức mạnh giám sát và lãnh đạo, điều tiết nền kinh tế. Do vậy sẽ tăng cường và đẩy nhanh sự minh bạch và hội nhập. Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 sẽ giúp tăng cường an ninh quốc gia dưới sự hỗ trợ đặc lực của công nghệ nếu hệ thống điều hành nhà nước đủ linh hoạt để quản lý, hợp tác chặt chẽ với các DN và công dân.
- Cuộc cách mạng này cũng tiềm ẩn nguy cơ phá vỡ sự cân bằng của thị trường lao động. Khi robot và tự động hóa lên ngôi, số lượng lao động dư thừa sẽ tăng lên. Mặt khác, khoảng cách giàu nghèo sẽ gia tăng giữa những đối tượng cung cấp vốn tài chính và vốn tri thức (các nhà sáng chế, cổ đông và nhà đầu tư) và những đối tượng phụ thuộc vào sức lao động (người lao động).
- Theo cách nhìn nhận đó, cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4 tạo ra sự sụt giảm thu nhập đối với số đông dân cư tại các nước phát triển khi nhu cầu nhân lực có trình độ cao tăng đồng thời nhu cầu nhân lực phổ thông giảm mạnh. Trong lịch sử, các cuộc cách mạng công nghiệp trước đây cũng làm sâu sắc hơn bất bình đẳng xã hội, kéo theo hàng loạt những biến động lớn về kinh tế, chính trị bao gồm những điều chỉnh về thuế và an sinh xã hội.
- Một viễn cảnh khác là các tổ chức, DN chưa đủ tiềm lực để tiếp nhận các công nghệ mới; hoặc các cơ quan hành pháp gặp khó khăn trong công tác tuyển dụng cán bộ quản lý công nghệ mới toàn diện khi các vấn đề an ninh quốc gia ngày càng phức tạp với sự kết hợp giữa yếu tố truyền thống và yếu tố phi truyền thống (như chiến tranh mạng, vũ khí sinh học). Viễn cảnh đó đặt ra thách thức phải đổi mới, cải thiện cơ cấu hoặc tăng cường đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao với cả DN và chính phủ [22].

3.3 Chính phủ Việt Nam đề ra nhiệm vụ trước cuộc cách mạng công nghiệp 4.0

Tại cuộc họp báo Chính phủ thường kỳ 04/3/2017, Bộ trưởng Bộ Thông tin và Truyền thông Trương Minh Tuấn nhấn mạnh chín nhiệm vụ mà Chính phủ đã thảo luận tại phiên họp Chính phủ thường kỳ nhằm giúp Việt Nam tận dụng cơ hội từ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Theo Ông, công nghiệp 4.0 được chọn làm chủ đề của Diễn đàn kinh tế thế giới tại Davos và đây là cuộc cách mạng kết hợp công nghệ trong các lĩnh vực như vật lý, số hóa, sinh học và vốn đề tạo ra khả năng hoàn toàn mới, tác động sâu sắc đến tất cả lĩnh vực của đời sống xã hội. “Trong cuộc cách mạng này, cơ hội đem đến rất lớn, tuy nhiên thách thức cũng không hề nhỏ”.



Hình 6.22: Hội báo Chính phủ thường kỳ



Hình 6.23: Chính phủ Việt Nam với Industrial 4.0

- Thứ nhất, nhiệm vụ đặt ra là phải tăng tốc phát triển hạ tầng thông tin trên cơ sở bảo đảm tính kế thừa, tận dụng thành tựu kết quả đã có, phù hợp với các chiến lược quy hoạch kế hoạch trong các lĩnh vực; trong đó phải ưu tiên công nghệ thông tin và truyền thông, coi đây là hạ tầng trong sự phát triển, trong cuộc cách mạng công nghiệp này. Làm thế nào đó để kết hợp với những đột phá trong phát triển với mục tiêu cao, tốc độ nhanh hơn.
- Thứ hai, đẩy mạnh ứng dụng CNTT vào quản lý, khai thác, vận hành hệ thống kết cấu hạ tầng của toàn bộ nền kinh tế. Coi thúc đẩy phát triển ứng dụng CNTT là nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu trong lộ trình công nghiệp, hóa hiện đại hóa từng ngành, từng lĩnh vực.

- *Thứ ba*, phát triển công nghiệp CNTT - truyền thông có giá trị gia tăng và chủ động gia nhập chuỗi cung ứng toàn cầu và đáp ứng nhu cầu trong nước, cũng như xuất khẩu ra thị trường thế giới.
- *Thứ tư*, rà soát, điều chỉnh, bổ sung chiến lược quy hoạch kế hoạch phát triển hạ tầng, ứng dụng CNTT đáp ứng yêu cầu CNTT hiện đại hóa trong phạm vi cả nước, bảo đảm tính đồng bộ, sự kết nối liên ngành và liên vùng.
- *Thứ năm*, xây dựng các chính sách cơ chế và giải pháp có tính đột phá để khai thác và huy động tối đa nguồn lực cho đầu tư xây dựng phát triển hạ tầng; trong đó đề xuất chính sách, cơ chế tài chính đặc thù để huy động vốn cho đầu tư phát triển hệ thống hạ tầng, bảo đảm tính khả thi.
- *Thứ sáu*, sửa đổi bổ sung hoàn thiện các quy định pháp luật và các cơ chế chính sách bảo đảm tạo được môi trường pháp lý thuận lợi cho ứng dụng phát triển công nghệ, đẩy mạnh phát triển hạ tầng.
- *Thứ bảy*, ưu tiên nguồn lực để triển khai phát triển nguồn nhân lực công nghệ chất lượng cao, tăng cường đào tạo nguồn nhân lực, đào tạo kỹ năng sử dụng công nghệ, góp phần đẩy mạnh khả năng tiếp cận sử dụng công nghệ, ứng dụng các tiến bộ khoa học kỹ thuật cho phát triển kinh tế-xã hội nhằm xây dựng một xã hội học tập, nâng cao dân trí.
- *Thứ tám*, nâng cao năng lực làm chủ công nghệ, nghiên cứu phát triển, sản xuất các sản phẩm trọng điểm về công nghệ, ưu tiên đầu tư nghiên cứu sáng tạo, ưu tiên cho việc mua hoặc chuyển giao công nghệ mới để tạo ra sản phẩm dịch vụ mang thương hiệu Việt, có khả năng cạnh tranh. Nâng cao năng lực, hiệu lực, hiệu quả quản lý sử dụng hệ thống hạ tầng và nội dung thông tin để phục vụ lãnh đạo, chỉ đạo, điều hành của Đảng, Nhà nước và phát triển năng lực CNTT quốc gia để làm chủ, đáp ứng yêu cầu cung cấp trao đổi thông tin trong xã hội, thúc đẩy phát triển kinh tế-xã hội, bảo đảm an ninh quốc phòng, bảo đảm an toàn an ninh thông tin, chủ quyền quốc gia về không gian mạng.
- *Thứ chín*, đẩy mạnh thông tin tuyên truyền. Thủ tướng cũng nhấn mạnh yêu cầu các cơ quan báo chí phải tuyên truyền mạnh mẽ để nâng cao nhận thức cho người dân biết về vai trò tầm quan trọng là chúng ta đang đứng trước ngưỡng cửa của công nghiệp 4.0 này.

Thủ tướng cũng giao Bộ Khoa học và Công nghệ là đầu mối chủ trì, phối hợp với Bộ Thông tin và Truyền thông, Bộ Giáo dục và Đào tạo xây dựng kế hoạch triển khai cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 này tại Việt Nam. Từ nay đến cuối năm, sẽ có báo cáo đánh giá việc triển khai từ tháng 4 đến hết năm 2017. "Đây là những nội dung cụ thể, hiện nay Bộ Khoa học và Công nghệ là đầu mối chủ trì, phối hợp với Bộ Thông tin và Truyền thông, Bộ Giáo dục và Đào tạo xung quanh việc đào tạo nguồn lực xây dựng, xây dựng kết cấu hạ tầng để bảo đảm chúng ta bước vào cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 này, không bị bỏ lỡ con tàu. Khi chúng ta bước lên tàu là chúng ta sẽ tiếp tục đẩy mạnh tăng trưởng và phát triển" [16].

4. Lý thuyết sáng tạo

4.1 Định nghĩa sáng tạo

Theo Phan Dũng, sáng tạo gắn liền với sự thay đổi, đưa ra cái mới (đổi mới), sáng chế, các ý tưởng mới, các phương án lựa chọn mới. Sự sáng tạo thuộc về năng lực ra quyết định, sự kết hợp độc đáo hoặc liên tưởng, phát ra các ý tưởng đạt được kết quả mới và ích lợi. Mọi người dùng tính sáng tạo để đặt vấn đề một cách bao quát, phát triển các phương án lựa chọn, làm phong phú khả năng và tưởng tượng các hậu quả nảy sinh. Tóm lại, làm được gì mới, khác và có ích lợi, đây là sáng tạo. Sự sáng tạo nảy sinh ở mọi tầng lớp và giai đoạn trong cuộc sống của chúng ta [24].

Theo Nguyễn Thùy (2006), sáng tạo được dùng trong Thần học, Đạo học và Hữu thể học, có nghĩa làm cho một thứ gì từ "không gì cả" hay từ "hư không" trở thành "hiện hữu". Rousseau: "Ý niệm sáng tạo là ý niệm theo đó, người ta quan niệm do một hành động đơn giản của ý chí, "không" trở thành "một thứ gì hiện hữu". Điều này đã trở thành thắc mắc của Leibniz: "Tại sao có thứ này

thứ nọ mà không là không gì cả ?". Hiểu như thế, mọi thứ trong cõi thế gian tức vũ trụ hiện tượng này đều do từ "không" mà "có" [23].

Theo Thái Phương (2014) tổng hợp định nghĩa sáng tạo gồm:

- Là dám nghĩ khác và dám làm khác.
- Là một ý tưởng mới, phù hợp với thời đại và không gian sinh ra nó cùng ý tưởng đó mang lại giá trị.
- Là một điều gì đó mới mẻ táo bạo và khác thường.
- Là nhìn một vấn đề, câu hỏi theo cách khác với thông thường. Tức là nhìn mọi thứ từ các góc độ, tầm nhìn khác nhau không bị hạn chế bởi thói quen, bởi phong tục, tiêu chuẩn...
- Là sự sắp xếp mọi thứ đã có sẵn theo một trật tự mới.
- Là làm điều gì đó khác đi và hẳn nhiên phải hay và có ích.
- Là say mê nghiên cứu, tìm tòi để tạo ra giá trị mới về vật chất, tinh thần hoặc tìm ra điều mới, cách giải quyết mới mà không bị gò bó phụ thuộc vào những điều đã có.
- Là những gì thực tế cần, giúp ích cho sự tiến bộ và được mọi người đón nhận.
- Là nghĩ ra một ý tưởng hoặc sản phẩm mới hay cải tiến chúng.
- Là một từ trừu tượng, cái mới mẻ mà chính bạn tự khám phá.
- Là trong quá trình làm việc luôn luôn suy nghĩ, tìm tòi và học hỏi để tìm ra cái mới, cách giải quyết để đạt được hiệu quả tốt nhất
- Là quá trình hoạt động của con người tạo ra giá trị vật chất, tinh thần, mới về chất. Nói cho dễ hiểu, sáng tạo là hoạt động của con người tạo ra sản phẩm đáp ứng được hai yêu cầu sau: có tính mới chất; có giá trị so với sản phẩm cũ (có lợi hơn, tiến bộ hơn).
-[29]

Nhìn chung, sáng tạo là tiến trình phát kiến ra ý tưởng và quan niệm mới, hay sự kết hợp mới giữa ý tưởng và quan niệm đã có. Hay sáng tạo là một hành động làm nên những cái mới.

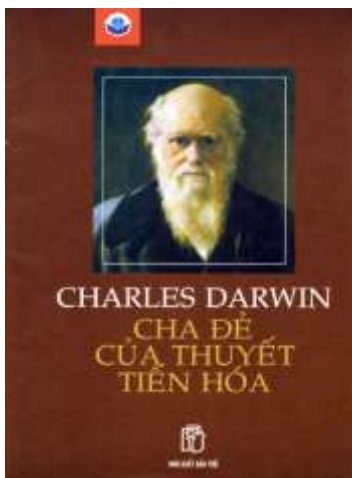
**Nhà toán học vĩ đại
Poincaré: "Trong sáng tạo khoa học,
ý tưởng chỉ là những ánh chớp,
nhưng ánh chớp đó là tất cả".**

**Linus Pauling, muốn sáng tạo được lý
thuyết khoa học khi: "Người ta phải cố
nắm bắt được nhiều ý tưởng và con
đường để có được một ý tưởng tốt. Đó
là có thật nhiều ý tưởng".**

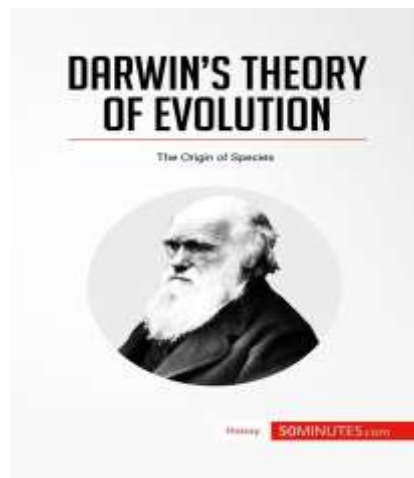
4.2. Cội nguồn của sự sáng tạo [8]

"Vốn dĩ trên thế giới này làm gì có đường, người ta đi mãi rồi cũng thành đường thôi" Cổ hươg" – Lỗ Tấn. Trong nhiều thế kỷ được gieo rắc vào đầu ý tưởng chỉ là những quân cờ trong bàn tay của định mệnh. Từ "định mệnh" tiếng Anh là "fate", có gốc từ "fata" tên gọi ba vị thần nắm giữ sợi chỉ của số mệnh con người trong thần thoại Hy Lạp. Người Trung Quốc cho rằng mỗi người đều có "thiên mệnh", tức là một sự sắp đặt của ông trời. Người Ai Cập cổ, Ấn Độ cổ, Do Thái, Thiên Chúa, Hồi giáo đều lý giải nguồn gốc của con người bắt đầu từ sự sáng tạo của Thượng Đế. Con người từ rất lâu đã quen với ý niệm về quà tặng, sự may mắn, sự dựa dẫm, sự cứu rỗi, sự trừng phạt... đều từ người sáng tạo, chỉ có một số rất ít bắt đầu đòi hỏi về quyền tự do ý chí. Những kẻ hiêm hoi và lạc bầy đó là người đầu tiên lên tiếng đòi hỏi quyền được tạo tác hệ thống, đòi được tự mình điều khiển. Chính họ là kẻ ăn cắp ngọn lửa thiêng của Olympia, kẻ dám ăn trái cấm, kẻ dám giương cung bắn rụng mặt trời. Nhắc lại câu chuyện xa xưa, tôi muốn gợi một ý nghĩ: Không cần biết những truyền thuyết về nguồn gốc loài người là đúng hay sai, nhưng dễ dàng nhận thấy điểm chung, chúng ta đã quá quen với thụ động và bị điều khiển bởi ai đó hay một quy luật. Nhiều người sẽ phản ứng khi đọc câu này và nói rằng: "Không! Tôi đang làm chủ cuộc đời tôi! Tôi tự kiếm ra tiền! Tôi hoàn thành tốt công việc của tôi! Tôi đấu tranh cho những điều đúng đắn!" Bạn không nhìn thấy sợi xích, điều đó không có nghĩa là bạn tự do. Đó là nghệ thuật của những người đang kiểm soát hệ thống. Khi chào đời, bạn phụ thuộc hoàn toàn vào hệ thống, không tự kiếm được thức ăn, không thể tự bảo

vệ, không thể tự tạo ra ngôn ngữ. Những lời dạy dỗ của bố mẹ, thầy cô giáo bỗng chốc trở thành tiếng gọi bên trong chi phối tâm trí của bạn. Khi lớn lên, bạn quên mất điều đó nhưng chúng vẫn tồn tại và lan tỏa trong vô thức. Lớn lên, khi đi học, nhà trường đưa ra một loạt quy định và để sinh tồn suốt mười mấy năm học, buộc phải tuân thủ mà không được phép chống đối. Và cứ thế, cứ thế... hết lần này lần khác... mọi số phận đã sắp đặt cho bạn. Đó là ảo tưởng. Nhiều người cho rằng ở xã hội hiện đại tự do nhiều hơn. Định luật vạn vật hấp dẫn của Newton, thuyết tiến hóa của Darwin ... đã đập tan sự ảnh hưởng thần thánh của tạo hóa đối với con người, đã giải phóng con người khỏi niềm tin mù quáng. Xã hội tư bản bắt đầu định hình, cơ sở vật chất phát triển, con người được nhiều quyền lợi mà trước đó không có, nhưng hãy thử nghĩ xem có thật sự được tự do không. Thay vì gánh vác định mệnh, chúng ta phải thực hiện “vai trò xã hội”. Trong thời thần quyền và phong kiến, chấp nhận định mệnh bằng cách phục vụ thần thánh, đóng góp cho vua chúa... Trong xã hội đương đại chẳng phải phục vụ ai ngoài bản thân và gia đình. Hãy thử nhìn sự liên hệ, về bản chất niềm tin giá trị con người được nâng cao bằng đời sống xa xỉ trong xã hội hiện đại chẳng khác nào niềm tin về việc Chúa sẽ cho chúng ta lên Thiên Đàng nếu biết ngoan ngoãn nghe lời. Trong một hệ thống luôn tồn tại ba dạng người: sáng tạo hệ thống, vận hành hệ thống và người tiêu thụ. Nhìn lại các hệ thống trong lịch sử, ta sẽ thấy rằng chỉ có một vài người sáng tạo hệ thống, rất ít người vận hành hệ thống và số còn lại, số đông là người tiêu thụ. Với mô hình đó, các hệ thống trong cùng một thời đại rất kém phát triển, ít tương tác và nguy cơ xung đột với hệ thống khác luôn là vấn đề hệ trọng? Tại sao lại vậy? Trước hết, vai trò sáng tạo hệ thống bắt nguồn từ tôn giáo và triết học. Socrates định hướng các giá trị con người; Arisote đưa ra lý thuyết chính trị và mô hình tư duy mẫu mực; Moses sáng lập Do Thái giáo; Christ sáng lập Thiên Chúa giáo; Thích Ca Mâu Ni sáng lập Phật giáo, Khổng Tử sáng lập mô hình nhà nước Nho giáo. Những người sáng tạo không bị ràng buộc bởi hệ thống; họ vô chính phủ, vô đạo đức, vô giáo dục; họ hướng đến một lý tưởng cao đẹp; họ là những “siêu cá nhân”. Ở xã hội hiện đại, họ là Monstequieu, Voltaire, là những người phát minh ra máy tính, ra Internet, những người giải mã bản đồ gene ... Họ giữ vai trò là những kẻ đột biến và lây lan sự đột biến; sau đó hệ thống tự động hình thành. Sự ra đi của những người sáng tạo hệ thống bắt đầu nảy sinh lớp người kiểm soát và điều khiển hệ thống. Mọi lý thuyết của người sáng tạo được nhắc đi nhắc lại như một sự cài đặt tâm trí với người trong hệ thống. Họ gần như không có quyền lựa chọn hoặc không biết đến quyền lựa chọn. Sự duy trì hệ thống bảo đảm quyền lợi của những người kiểm soát, thế nên không một người kiểm soát nào có nhu cầu phá hủy hệ thống. Và cứ thế, những người thụ động trong hệ thống trở thành công cụ để bảo vệ, thành thịt tươi để nuôi sống hệ thống. Nếu bạn đã đọc sách hoặc xem bộ phim “Cloud Atlas” năm 2012, bạn sẽ thấy hình ảnh của chúng ta trong những cô gái nhân bản vô tính.



Charles Darwin



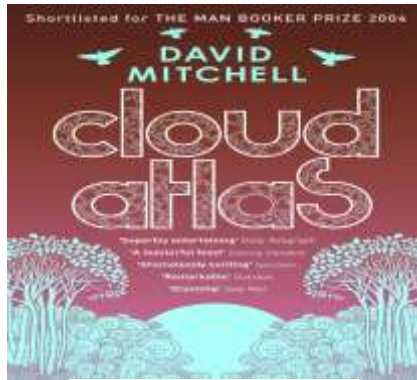
Hình 6.24: Thuyết tiến hóa



Hình 6.25: Bàn về định luật vạn vật hấp dẫn



**Hình 6.26: Phim
“Cloud Atlas” 2012**



**Hình 6.27: Tác phẩm
Cloud Atlas**

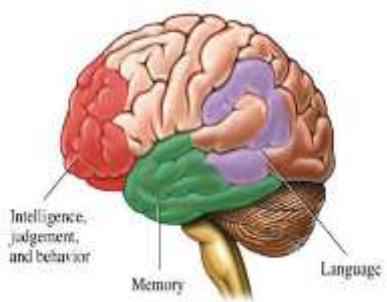


**Hình 6.28: Bản dịch tác phẩm
Cloud Atlas**

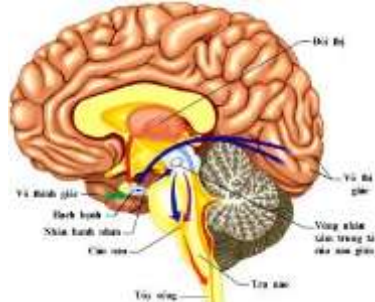
Được sinh ra để phục vụ hệ thống, chúng ta làm theo mọi quy định hệ thống đặt ra; khi hết giá trị sử dụng, chúng ta bị giết chết và đưa vào nhà máy sản xuất thức ăn để tái chế. Bạn có nhớ điều gì bắt ép các cô gái nhân bản phải tuân phục không? Sự đe dọa của chiếc vòng cổ tử hình và niềm tin được “thăng thiên” mà trên thực tế cả hai đều dẫn đến cái chết. Mọi hệ thống đều luôn kiểm soát bạn bằng hai cách: Đe dọa và tạo niềm tin. Mỗi thời đại khác nhau, mỗi hệ thống khác nhau, chúng lại có những hình thức khác nhau. Những người kiểm soát hệ thống cũ đều mong muốn hệ thống được nhân rộng và sợ hãi khi thấy có hệ thống khác mạnh hơn hoặc có khả năng đe dọa đến quyền lợi. Bởi vậy, khi cố định một hệ thống, con người có xu hướng tẩy chay sự khác biệt bằng cách hủy diệt hoặc xem những gì bên ngoài hệ thống là tội lỗi, xấu xa, một dạng quỷ dữ. Bạn có bao giờ thử hình dung cuộc đời bạn là một hệ thống. Bạn tự sáng tạo ra hệ thống cho riêng mình, tự kiểm soát và bạn cũng là người trong nó? Điều này đòi hỏi nhiều nỗ lực hơn việc trở thành một trong ba thành phần của hệ thống. Nhưng thời thế đã thay đổi. Con người giờ đây không bị giới hạn bởi duy nhất một hệ thống, họ có khả năng tham gia nhiều hệ thống một lúc hoặc không tham gia bất cứ hệ thống nào. Tuy nhiên, điều này chưa được biết đến nhiều. Phần lớn chúng ta, dù tìm mọi cách để phủ định vẫn cứ tin những kẻ thụ động trong cuộc sống này, mọi con đường cứ bày ra trước mắt và cứ thế mà nhắm mắt đưa chân. Chúng ta chấp nhận những gì xã hội nhồi nhét vào đầu, bằng lòng với loại kiến thức thứ cấp và bị dụ dỗ bằng những con mồi của thành công, quyền lợi, danh dự. Mỗi chúng ta là một phần tử của hệ thống, không chỉ có thế, mỗi chúng ta là một phần tử của vũ trụ trong một tổng thể vững chắc. Khi một phần tử thay đổi sẽ tạo thành phản ứng dây chuyền và tạo ra sự thay đổi toàn hệ thống. Bởi thế, vai trò của những người kiểm soát hệ thống chưa bao giờ là cần thiết cho sự phát triển. Ngược lại, sự kiểm soát tạo ra giới hạn, thoái hóa và hủy diệt. Hãy tưởng tượng về những hệ thống chỉ có sự tiếp nối liên tục của chuỗi sáng tạo và biến đổi, sự ổn định được duy trì bằng các nguyên lý. Bạn lúc nào cũng vừa là người sáng tạo, vừa là người tiêu thụ. Chúng ta sẽ tự hình thành hệ thống lớn mà trong đó các hệ thống nhỏ trao đổi với nhau những giá trị mà mình tự tạo ra. Đó là mô hình lý tưởng mà bất cứ người sáng tạo nào cũng mơ ước. Nhưng để tạo dựng điều đó không đơn giản. Nếu bạn có cùng một lý tưởng với chúng tôi, nếu bạn không chấp nhận mình là công cụ, là thịt tươi tái chế nuôi hệ thống, bạn hãy thay đổi. Không cần gì nhiều, bạn chỉ cần đứng lên và vùng lên chạy thật xa, cố gắng bút khỏi vùng an toàn, bạn sẽ nhận ra những sợi xích nào đang trói chân bạn? Khi nhận ra được sợi xích, bạn có cơ hội để thoát khỏi nó. Không thể thoát khỏi những hệ thống đang ràng buộc bạn, bạn sẽ không thể tạo hệ thống cho riêng mình và điều đó có nghĩa bạn không có giá trị để trao đổi. Điều tôi nói chỉ là không tưởng, chúng ta làm sao có thể thoát được hệ thống, vì thoát khỏi hệ thống này cũng sẽ chỉ rơi vào hệ thống khác. Có hề gì! Càng thoát được nhiều hệ thống sẽ càng tiến gần đến sự thật về con người. Trên đời này, chẳng có hệ thống nào đáng để tuân phục hơn hệ thống vũ trụ. Và nếu có cách nào để thoát khỏi hệ thống ấy, tôi cũng sẽ chẳng ngần ngại gì để chủ động vận hành vũ trụ, rồi một ngày tôi sẽ rời bỏ hệ thống vĩ đại và khám phá một hệ thống khác bí ẩn hơn. Đó là con người luôn hướng đến, đó là con người tôi sẽ trở thành, đó là lý tưởng mà tôi đeo đuổi: Một con người tự do khám phá không bao giờ ngừng nghỉ.

4.3 Tính sáng tạo hay óc sáng tạo của mỗi con người

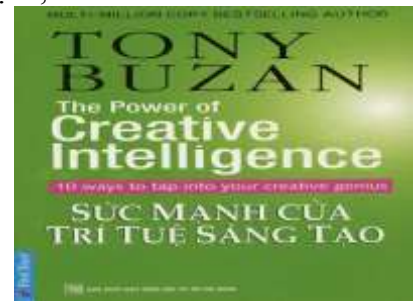
là khả năng được xem là có tính chất sáng tạo trong mọi công trình của con người đã tạo tác nên những gì mới hơn so với những cái cũ hoặc mới mẻ vì chưa có trước đây. Đây là khuynh hướng, là khả năng của con người hướng về sáng tạo do thôi thúc phát triển của trí tuệ trong mọi công trình khám phá thiên nhiên cùng khám phá con người để mỗi hiểu biết, việc làm, hành động, sự vụ giải đáp và giải quyết cuộc sống của nhân sinh được nâng cao, mở rộng, phong phú, tốt đẹp hơn. Chỉ riêng con người mới có tính sáng tạo hay óc sáng tạo vì mọi sinh vật khác dù có biết làm tổ, tích trữ lương thực như một số loài chim, loài kiến, loài ong,...nhưng chúng chỉ làm một công việc duy nhất, không thay đổi, cải sửa, theo bản năng chứ không có tính sáng tạo. Thông thường, do một nhu cầu hay khó khăn trong hoạt động, con người nảy sinh óc tìm kiếm công cụ, phương thức để đáp ứng nhu cầu hay khắc phục trở ngại. Con người chỉ có tính sáng tạo chứ không có quyền năng, hành động sáng tạo. Sở dĩ con người không "sáng tạo" được vì mọi công trình không khởi đi từ "không" mà khởi đi từ "hữu" tức từ những thứ, chất liệu đã có. Do đó, mọi thứ do con người sáng chế ra luôn luôn dựa vào một hệ thống quy chiếu nào đấy hoặc cơ sở nơi thiên nhiên, môi trường xã hội, lịch sử hay những gì đã có trước, chẳng hạn những thành tựu, kiến thức đã được tích lũy qua lịch sử. Thuyết "Tuơng đối giới hạn và tổng quát", "Không gian cong", "chiều thứ tư – thời gian" cùng biểu thức " $e=mc^2$ " mở đầu cho một thời đại khoa học mới cũng không là "sáng tạo" của Albert Einstein vì đều do ông học hỏi, nghiên cứu, tìm tòi thực tại cùng bao điều đã có trước đây. Công trình của A. Einstein cùng nhiều nhà khoa học dù về mặt lý thuyết hay thực tiễn cũng không là "sáng tạo" mà chỉ là những phát kiến, phát minh. Tất cả đều khởi đi từ nghiên cứu, tìm tòi rồi tiến đến phát minh, tạo tác. Đây là biết theo lối "tìm câu", biết quy hoạch, tính toán.



Hình 6.29: Bộ não con người



Hình 6.30: Bộ não con người



Hình 6.31: Sức mạnh của trí tuệ sáng tạo

Cả giáo lý của Thích Ca, Jésum cũng không là những sáng tạo mà do biết bằng ‘thể nghiệm, chiêm nghiệm’ mà hai Ngài đã “ngộ” ra đường lối giải thoát, cứu rỗi chúng sinh cùng lẽ tiến hóa của vạn hữu và nhân sinh tức Lễ Đạo [23]. Tóm lại, tính sáng tạo nơi con người được hiểu qua phát kiến, phát minh, sáng chế (trong khoa học, kỹ thuật; thiết lập, thiết dựng, hình thành lý thuyết, hệ thống tín ngưỡng, chủ nghĩa (trong triết học, tôn giáo, chính trị, kinh tế); sáng tác, trước tác một tác phẩm (trong văn học, nghệ thuật). Thông thường, ta dùng từ sáng tạo để chỉ những sự việc trên nhưng thực ra đây chỉ là mang tính sáng tạo, có tính cách sáng tạo hơn là hành động sáng tạo. Từ “sáng tạo” thực sự chỉ có nghĩa là “tạo tác” tức sự việc hình thành, xây dựng, thể hiện một thứ gì trước đó chưa có. Những yếu tố phát huy tính sáng tạo bao gồm:

1	• Năng khiếu hay thiên tư, thiên bẩm
2	• Di truyền của dòng họ
3	• Trí tuệ và óc thông minh
4	• Học hỏi
5	• Tiềm thức, vô thức, trực giác, ký ức, cảm hứng
6	• Đam mê và kiên trì
7	• Bức xúc của cảnh ngộ, môi trường
8	• Cô đơn
9	• Tưởng tượng, liên tưởng, trừu tượng và tổng quát hóa
10	• Can đảm lội ngược dòng
11	• Sức khỏe, bệnh tật, giới phái, những chất kích thích
12	• Cơ hội may mắn

Hình 6.32: Những yếu tố chính phát huy tính sáng tạo

Một là, năng khiếu hay thiên tư, thiên bẩm: là khuynh hướng bẩm sinh ở một số rất ít của con người, khiến cuộc sống như được hướng dẫn theo chiều hướng nhất định và mọi hành động cùng việc làm đều tập trung vào thể hiện năng khiếu đó. Ta thường nghe nói năng khiếu thi ca, nghệ thuật, khoa học, quân sự,... Năng khiếu cũng là một yếu tố tạo nên Nghiệp như nghiệp nhà binh, nhà võ, tu hành, nhà thơ, nhà khoa học,... Chúa Jésus, Đức Phật cũng đã tạo Nghiệp Phật, Nghiệp Chúa cho mình do từ năng khiếu thiên phú (ý tưởng cứu rỗi, giải thoát chúng sinh khỏi tội lỗi, đau khổ). Năng khiếu được hiểu là do được mặc nhiên ban cấp bởi Thượng đế hay một Huyền nhiệm. Vì thế, không phải ai cũng được phú cho năng khiếu. Người có năng khiếu thường không nhiều. Những người có sẵn năng khiếu thể hiện tài năng rất sớm, nhiều khi ngay từ thuở ấu thơ được gọi là thần đồng hoặc là “sinh nhi tri chi”. Có thể kể, Nguyễn Hiền 12 tuổi đỗ Trạng Nguyên, Lê Quý Đôn làm thơ từ 7 hay 10 tuổi. Ở thế giới, Blaise Pascal 16 tuổi viết “Luận thuyết về hình chùy”, 19 tuổi chế ra “máy tính số học”; Albert Einstein 26 tuổi phát minh “Lý thuyết tương đối giới hạn”; Jean Piaget nghiên cứu các loài nhuyễn thể (mollusques: ốc, sò,...) từ lúc 10 tuổi và ấn hành đề tài về các loài nhuyễn thể này vào năm 15 tuổi; một số nhà Toán học như Gauss, Lagrange, Riemann, Monge,... đã có những công trình lớn lao, mới lạ từ 16, 18, 19, 20 tuổi. Về thi ca, Hội họa, Âm nhạc, cũng nhiều thiên tài rất nhỏ tuổi như Mozart đã sáng tác nhạc từ 7 tuổi, người mà A. Koestler nói: "Với một Mozart, có cả ba Pascal, ba Maxwell hay ba Edison" [23].

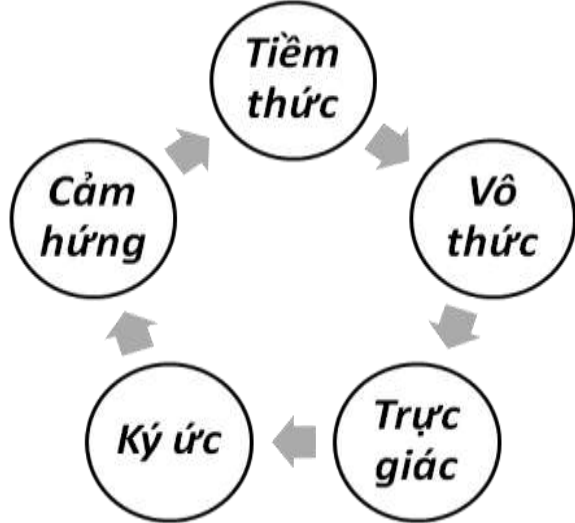
Hai là ; di truyền của dòng họ: Di truyền do huyết thống của dòng họ hay do nếp sống văn hóa qua lịch sử của một gia hệ, dân tộc cũng hầu như mặc nhiên hướng dẫn cuộc sống con người và cả dân tộc theo chiều hướng khó lòng thay đổi. Dĩ kiện di truyền của dòng họ tuy không nhất thiết nhưng cũng góp phần giúp tính sáng tạo nảy sinh nơi một số người. Vì thế, ta thấy nơi một số gia đình, nhiều thiên tài kế tiếp nhau. Ở Việt Nam, dòng họ Nguyễn Du bao đời đều lấy lòng về thi cử đỗ đạt, văn nghiệp. Ở Pháp, dòng họ Dumas với hai cha con đều là nhà văn nổi tiếng ; dòng họ Bernoulli với ba thế hệ liên tiếp đã cống hiến cho nhân loại nhiều nhà toán học thiên tài ; dòng họ Jussieu với năm nhà vạn vật học danh tiếng. Dòng họ Huxley ở Anh qua bao thế hệ với những nhà sinh học, văn học, triết học. Dòng họ Kennedy ở Mỹ về mặt chính trị. Cần đề ý, do di truyền từ huyết thống (tổ tiên, ông bà, cha mẹ), các thế hệ sau đều được di truyền óc sáng tạo nhưng không nhất thiết đều theo năng khiếu của cha ông. Thế hệ sau theo một khuynh hướng nào khác, trước khi trở lại với khuynh hướng của dòng họ hoặc từ khuynh hướng này mà rẽ sang khuynh hướng khác nhưng cũng rất nhiều khả năng sáng tạo.

Ba là; trí tuệ và óc thông minh: Thông minh là sự sáng láng, minh mẫn, là chức năng của bộ não giúp nhận biết, phán đoán, suy luận, sớm nhận ra những liên hệ bên trong, ngoại tại của sự vật, sự việc. Từ đó sớm xoay xở thoát vượt cảnh ngộ khó khăn, sớm có những phát minh, phát kiến, sáng chế khắc phục tình thế nan giải hoặc tìm ra mới mẻ. Trí thông minh được hiểu là sự nhanh trí nắm bắt, giải quyết vấn đề khúc mắc, không cần suy nghĩ lâu lã. Trường hợp Lương Thế Vinh mới 10 hay 12 tuổi, do một người quăng một trái bóng xuống giếng sâu, rồi đổ lũ trẻ đưa nào đem được trái bóng lên, đã biết bảo bọn trẻ đang chơi đùa với mình múc nước đổ xuống chiếc giếng để trái bóng nổi lên. Những câu đối tức thì của các nhà nho ngày trước, những câu hò đối đáp giữa trai gái trong hội hè đình đám cũng là cách nói lên sự nhanh trí tức tính cách thông minh. Người ta đo trí thông minh bằng “tỷ số trí tuệ” ($Q.I = \text{quotient intellectuel}$) tuy có tính cách khoa học nhưng chưa hẳn đúng. Trí thông minh xuất hiện bất ngờ, đột xuất nhưng phần lớn do từ thiên tư, di truyền của huyết thống dòng họ, do công phu học hỏi, tìm tòi, suy tư và kinh nghiệm được tích lũy. Óc thông minh cần cho tính sáng tạo trong các bộ môn triết học, khoa học, chính trị, kinh tế và cả trong bộ môn nghệ thuật nhưng riêng về bộ môn thi ca hầu như không dự phần quan trọng. Trí thông minh cần thiết nhưng không hẳn là điều kiện đầu tiên cho tính sáng tạo vì nhiều người thông minh nhưng chẳng mấy có óc sáng tạo và ngược lại.

Bốn là; tiềm thức, vô thức, trực giác , ký ức, cảm hứng

Tiềm thức (Subconscient): có nghĩa là những gì còn tiềm ẩn, chưa lộ ra rõ ràng nơi hữu thức (conscience). Tiềm thức được xem là phần đệm giữa Hữu thức và Vô thức. Những gì tồn đọng nơi

trí óc bỗng nhiên hiện về rõ ràng, minh thị vào một lúc gọi là từ tiềm thức dậy lên. Những gì nằm nơi tiềm thức không phải hoàn toàn mới lạ, thường là những gì ta đã chứng kiến, thân nhận, gặp gỡ nhưng hoàn toàn không chú ý, quên đi một thời gian dài, bỗng nhiên trở lại do một trường hợp nào đó. Chẳng hạn, Quan Dương, trong truyện ngắn ‘*Oan gia khó thoát*’ lúc nghe Lê Hằng bảo ‘*Anh đang làm gì đó*’, bỗng nhớ lại ngay lời cô quản giáo trại tù đã xỉ vả, đe dọa anh, cũng đã nói như thế, rồi cuốn phim dĩ vãng hiện ra rõ ràng nơi anh.



Hình 6.33: Những yếu tố phát huy tính sáng tạo

Vô thức (inconscient, inconscience): Có thể xem là một thế giới tự nội kín nhiệm, u ám nào nơi ta, một thứ “*bản ngã thứ hai*” u ám chi phối cuộc sống mà ta không ý thức được. Thật khó có dữ kiện để chứng minh. Nó được cấu tạo thế nào, ra sao, ta hoàn toàn không hiểu. Leibniz công nhận có phần vô thức này, xem đây là những “*thay đổi của tâm hồn mà chúng ta không nhìn thấy được*”. Nietzsche cũng nhìn nhận phần vô thức này như thuộc phần siêu hình, khi nói: “*Một tư tưởng chỉ đến lúc nào tự nó muốn chứ không phải vì “tôi muốn”... Một cái gì đó đã tư tưởng nhưng nghĩ rằng “cái gì đó” là “cái tôi xưa cũ thì là hoàn toàn do ước đoán*”. Sigmund Freud tìm cách định nghĩa và tìm hiểu những cơ cấu của vô thức.

Theo ông, sinh hoạt tâm lý con người trải qua ba tầng : vô thức, tiền ý thức và ý thức. “Tiền ý thức” không là ý thức nhưng trở nên ý thức và kết hợp với ý thức thành hệ thống “tiền ý thức – ý thức”. Vô thức không nằm trong hệ thống đó tuân theo quy luật vận hành và là kết quả của những cảm ký và ức chế. Với quan điểm ba tầng “vô thức, tiền ý thức, ý thức”, Freud cho rằng sinh hoạt tâm lý được cấu tạo qua ba cấp: “cái đó, cái tôi và cái ‘trên tôi’”; tạm dịch sang tiếng Việt là : Bĩ ngã, Ngã và Siêu ngã. Hiểu Siêu ngã là cái “Ngã vô ngã” tức không còn phân biệt chủ thể - đối tượng, phần nào tương đương với từ “tính không” nơi Phật giáo theo lời Phật: “Bất trụ vô vi, bất tận Hữu vi”. Theo Freud; cái “Tôi” (cái Ngã) tìm cách thỏa mãn những khoái lạc đó tiềm ẩn nơi vô thức lúc cơ sở vào một số dữ kiện thực tại nhưng không biết là đã bị chi phối bởi các ức chế của xã hội và gia đình đã dồn nén từ lâu. Freud tạo nên môn Phân tâm học để chữa trị những chứng bệnh tâm thần từ khơi dậy cõi vô thức tức những ẩn ức về dục tình từ lâu nằm sâu kín nơi bệnh nhân. Giải thích ‘Vô thức’ có tính cách khoa học này không được một số triết gia đồng ý. Nhà triết Alain cho *Vô thức là phần thú tính và bản năng của con người*, trong lúc J.P.Sartre nghĩ đây là phần “*gian ý*” nơi con người. Người viết nghĩ “vô thức” là phần vô hình nằm sâu trong thần trí con người bao gồm những khuynh hướng, tình cảm xấu và tốt mà xã hội, thời đại không cung cấp được điều kiện khả dĩ bộc lộ qua những cơn mê, giấc mộng, hành động cuồng ngông, ngôn từ trái với lẽ thường thiên hạ để bị đánh giá là cuồng ngông, lập dị hay viễn mộng, viễn mơ, hoang tưởng. “Vô thức” có thể không là nguồn kích thích óc sáng tạo trong khoa học kỹ thuật, chính trị, kinh tế nhưng lại cần thiết trong “sáng tạo” nghệ thuật, thi ca. André Breton, người sáng lập lý thuyết siêu thực viết: “*Thi sĩ chính là kẻ mộng mơ dứt khoát, kẻ đã xé rách chiếc mặt nạ vô cảm của con người tỉnh táo nơi mình để dành chỗ cho tiếng lời cao trọng của đêm đen*”. “Tiếng lời cao trọng của đêm đen” là những gì dậy lên từ tiềm thức, vô thức, từ cơn mơ, giấc mộng, từ si đại cuồng điên. Vì chỉ trong những trường hợp đó, con người mới thực sự tự do, ngay thẳng, lương thiện theo lý thuyết siêu thực. Hàn Mặc Tử, Bùi Giáng là nhà thơ sống với vô thức nhiều nhất nhưng là vô thức hướng thượng dù có bị dày vò, ẩn ức vì bệnh tật và thiếu vắng tình yêu.

Trực giác (intuition) : là sự bất chợt nhận thức được ngay, không cần qua một hoạt động nào của lý trí về một đối tượng. Trực giác cũng khó định nghĩa, khó nhận ra cơ cấu sản sinh ra nó. Theo Kant,

trực giác là một thứ gì xuất hiện ngay cho ý thức ta. Vì thế chỉ có “trực giác hữu cảm” chứ không có trực giác thuần trí tuệ vì trực giác này dành cho Thượng Đế. Ngược lại, Bergson cho rằng trực giác khác với trí tuệ; cho ta bắt gặp được tức thời tuyệt đối, huyền nhiệm. Nó không do lý trí, trí tuệ nhưng cho ta trực tiếp đi thẳng vào trí tuệ, vào điều biết cao sâu, tinh tế nhất mà không qua suy tư, luận lý. Hàng ngày, trực giác cũng đến với chúng ta lúc bất chợt nhận ra một điều gì đó chẳng hạn như nhận ra người tình đang phản bội mình. Trường hợp này, trực giác xem như một linh cảm và được thấy nơi thi ca.

Ký ức (mémoire): tức trí nhớ là khả năng phục hồi lại trong tâm trí những gì đã qua, sự việc, hình ảnh, điều ta đã học, chứng kiến, hành động, trong quá khứ nay sống lại. Những gì trong quá khứ được xem là kỷ niệm nếu có liên quan đến ta. Tất cả kỷ niệm, hình ảnh, sự việc đã xảy ra, lâu ngày ta quên đi nhưng lưu dấu lại trong trí nhớ nghĩa là ta nhớ, thấy, hình dung lại. Những điều do ký ức nhắc lại cần thiết cho các nhà văn, nhà thơ viết thể loại hồi ký. Có ký ức cá nhân, ký ức tập thể tức ký ức của một số đông người hay của cả một dân tộc về giai đoạn vinh quang hay tăm tối của đất nước, phong cách truyền thống (lễ giáo, phong tục, tập quán,...) của giống nòi, tuy có quên nhưng luôn được gìn giữ nơi tiềm thức. Có một ký ức lớn lao hơn là "ký ức về nguồn cội" luôn luôn tiềm tại nơi tâm thức mà bình thường không để ý. Đây là ký ức trở về Nguồn để hồi phục Đạo thể, Tâm Chân Như, Nguồn gốc khởi thủy, triết học gọi là "*nội hoai hương Hằng thể*" hay sự "*trở về Cổ quận*" mà Cổ Hy Lạp gọi là ‘Đại Ký ức’ và mượn tên Nữ thần Mnemosyne để gọi. Ký ức là yếu tố đóng góp cho óc sáng tạo vì hồi tưởng lại chuyện ngày qua gọi lên trong ta cảm xúc, ý tưởng mới mẻ giúp mọi sáng tác thêm phong phú.

Cảm hứng (Inspiration): phiên âm là "yên sĩ phi lý thuần". Khó lòng định nghĩa cùng tìm hiểu cơ cấu sản sinh ra nó. Nhiều người quan niệm đây là một ơn huệ, tặng phẩm của Thượng đế như Platon, Ronsard, Du Bellay, Boileau và lý thuyết lãng mạn. Một số khác quan niệm cảm hứng là một kinh nghiệm của cuộc sống như Diderot, Beaudelaire. Tuy nhiên giữa họ vẫn nhiều khi lẫn lộn xem cảm hứng vừa là thứ ‘bẩm sinh’ vừa là thứ được ‘thủ đắc’ từ trường đời. Không dài dòng nêu ra những luận cứ khác nhau vì thực ra mọi nhận định đều chưa thể xác định cảm hứng là gì, đến vào lúc nào và do đâu. Cảm hứng chỉ xuất hiện nơi những người làm văn học nghệ thuật. Đối với những bộ môn khoa học, chính trị, kinh tế; cảm hứng là nỗi xúc động vui mừng lớn lao trước một thành công không ngờ, gây phấn khởi để tiếp tục công trình đến trọn vẹn hay phát triển theo những hướng mới xa rộng hơn. Trong văn học nghệ thuật, cảm hứng là nguồn động viên hữu hiệu cho sáng tác để có những công trình bất ngờ mang tính sáng tạo cao. "*Cảm hứng là trạng thái rung động bất chợt của thần trí trước một đối tượng, vào một lúc nào đó gây niềm phấn khởi, khoái hoạt hoặc bùng nổ hoặc mê mẫn mang làm dậy nên xúc cảm, ý tình mới lạ, từ đó có được văn thơ hay, câu văn, đoạn văn đẹp, tác phẩm mang tính sáng tạo*". Đối tượng bất gặp không mới lạ gì như một chiếc lá rơi, chiều thu lạnh, sáng mai trong, bình minh nơi bãi bê, áng mây lưng trời, nụ cười, khoe mắt của giai nhân, lời than, tiếng khóc của cha mẹ, cụ già, bé thơ, cảnh khô của bé mồ côi, của người tàn tật,... nhưng lại bất chợt làm dậy lên những xúc cảm đưa dẫn tình ý đi xa. Chẳng hạn nhìn bữa cơm quá tẻ, không vui của một gia đình nghèo khổ, bỗng nhiên hình dung cảnh đầm ấm, yên vui của mọi người không có bữa cơm nghèo cũng không có cái nghèo của bữa cơm. Những nguồn cung cấp chất liệu cho cảm hứng là thiên nhiên, người đẹp, tuổi nhỏ, giấc mơ, tính mơ mộng, cuộc sống, cuộc đời cùng tất cả yếu tố kích động tính sáng tạo. Tuy nhiên, những chất liệu đó không rõ đã được kết tập ra sao, diễn tiến thế nào để tạo nên cảm hứng xuất hiện bất thần. Cảm hứng tự nó đến, không hẳn do động cơ nào sai bảo cũng không do chuẩn bị gì, cũng không chờ mong đến. Đôi lúc, cảm hứng đến bất ngờ nhưng đọng lại lâu vì được hứng khởi, kích động bởi tập trung thần trí hoàn tất được tác phẩm dài hơi, nhất là trong sáng tác truyện ngắn, truyện dài. Nhưng cảm hứng đến bất ngờ rồi đi cũng bất ngờ nhất là với nhà thơ, nếu không nắm bắt được sẽ mất nguồn phấn khởi cho sáng tác.

Năm là; học hỏi: Sự tiếp xúc, trao đổi với nhiều người, sự học hỏi qua sách báo xưa và nay hay qua các cơ quan truyền thông cũng giúp khá nhiều cho tính sáng tạo. Do học hỏi, ta thu nhận được những kiến thức, hiểu biết cùng kinh nghiệm của bao người. Từ đó, ta có được những nền tảng giúp

tăng trưởng tính sáng tạo. Qua đó, ta có phát hiện, phát minh, sáng chế ra những thứ mới lạ. Hầu như không một thành tựu sáng giá nào của con người không qua công phu học hỏi. Những kiến thức, hiểu biết tích lũy qua học hỏi sẽ là nền tảng, cơ sở giúp ta tiến hành vững vàng mọi công trình và thêm tin tưởng vào tính sáng tạo. Và dù có quên, những kiến thức đó cũng bất ngờ xuất hiện lại từng lúc nơi ký ức như từ cõi sa mù nào đột nhiên trở về kích thích óc sáng tạo. Ngày nay, các nhà khoa học, chính trị, kinh tế, kỹ thuật,... đều phải qua các trường đại học hay các trường dạy nghề ở cấp độ cao. Cả các bộ môn nghệ thuật cũng thế. Ngay cả Thi Ca, tuy không qua một trường học nào nhưng người sáng tác thi ca cũng phải học hỏi để biết rõ luật thơ, thể loại thơ, cách sử dụng ngôn ngữ thể nào cho văn hoa, bóng bẩy, điêu luyện, ngay cả việc đọc và thuộc thơ của nhiều người để từ đó có được những cảm hứng mới lạ và cách hành văn trau chuốt, phong phú; đồng thời học hỏi các bộ môn khác để thi ca sáng tác theo kịp thời đại và có thêm ý mới phong phú. Tuy nhiên, cũng như trí thông minh, sự học hỏi không là điều kiện cần và đủ giúp tính sáng tạo phát triển vì rất nhiều người đạt được trình độ cao, tốt nghiệp tại nhiều đại học lớn và danh tiếng nhưng chẳng có mấy công trình mang tính sáng tạo. Chẳng hạn như Karl Witte, vào Đại học Leipzig lúc 9 tuổi, đỗ Tiến sĩ Triết năm 14 tuổi, Tiến sĩ Luật khoa năm 16 tuổi và trở thành Giáo sư Đại Học Berlin ở số tuổi đó và theo trắc nghiệm của Terman, chỉ số thông minh của Karl Witte là 180. Ông ta quả là đệ nhất thông minh rồi nhưng lại không có một công trình nào mang tính sáng tạo để được xem là thiên tài.

Sáu là; đam mê và kiên trì: Đam mê là trạng thái của tình cảm hay của trí tuệ chuyên chú, say mê vào một vấn đề, đối tượng khiến ta tập trung hết mọi khả năng thần trí để săn đuổi đến kỳ cùng hầu sao cho bắt gặp được để thỏa mãn sở thích hay ước nguyện như đam mê săn bắn, nghiên cứu, sáng tác, làm giàu, đọc sách, thể thao,... Đam mê kích thích rất nhiều tính sáng tạo khiến từ bỏ mọi thứ khác để chỉ chuyên chú vào hướng đi. Do đó vận dụng hết mọi năng lực tập trung thực hiện hướng đi đã định. Mỗi thành tựu lại càng kích thích đam mê giúp tính sáng tạo thêm điều kiện phát triển. Do đam mê mà chung thủy, kiên trì với việc làm, với khuynh hướng của ta. Dù có năng khiếu mà thiếu đam mê, năng khiếu đó sẽ bị ngưng đọng, thui chột, không thể giúp óc sáng tạo tăng tiến. Sự kiên trì trong đam mê là điều kiện cho những thành tựu lớn. M. Heidegger cho rằng: "*Trong kiên trì, chín mùi sự vinh quang*".

Bảy là; bức xúc của cảnh ngộ, môi trường: Khả năng sáng tạo cũng bất ngờ xuất hiện do bức xúc của cảnh ngộ, môi trường. Từ đó ta bất ngờ nghĩ và tìm ra phương pháp, sáng kiến mới để thoát vượt bức xúc đó hoặc thay đổi khuynh hướng của ta sang một ngã khác hay nói lên những bức xúc, khổ đau đã phải chịu đựng tình thế. Điều này, người bình thường cũng trải qua như thay đổi việc làm, nghề nghiệp, môi trường sinh sống, chuyển đổi ngành học,... Bao nhiêu người do bức xúc của cảnh ngộ, do bị điều đứng về cuộc sống, đã có những công trình sáng giá, mang tính sáng tạo mà trước đây họ không có hoặc những công trình vượt hẳn những gì đã có lâu nay. Phần lớn những thiên tài trước nay đã do phấn đấu vượt thoát hay phải chịu đựng cảnh đời tối tăm, thiếu thốn mà thành tựu nhiều công trình sáng giá để trở thành thiên tài về một phương diện. Nguyễn Du, Hồ Xuân Hương, Lưu Trọng Lư, Nguyễn Bính, Đinh Hùng, Bùi Giáng,... chẳng hạn.

Tám là; cô đơn: Cô đơn khác với cô độc, đơn độc. Cô độc, đơn độc là tình trạng một thân một mình, không nương tựa ai, không cậy nhờ ai, cũng không có ai tiếp xúc, giúp đỡ mình hay trong tình trạng bị mọi người ruồng bỏ, phải sống cảnh bơ vơ; cũng có thể là sở thích ưa xa lánh, tự tách mình khỏi mọi giao du, tiếp xúc để tránh mọi phiền nhiễu, thích thú được sống với riêng mình. Cô đơn, ngược lại, vẫn sống hòa đồng cùng xã hội, trong mọi giao liên, tiếp xúc nhưng cảm thấy không đồng tình, đồng điệu, không thông cảm, thông giao do một khuynh hướng, nỗi niềm mà mọi người không chấp thuận, không đồng quan điểm, không cùng chia sẻ, hợp tác hoặc có thông cảm nhưng không cùng đồng hành chung một hướng đi, quan niệm, việc làm. Do đó tách mình khỏi mọi chung đụng, tự tạo thế giới cho riêng mình, sống với cái tâm thức khép kín, sống với nỗi buồn đau, tư lự trong tâm tư hoặc để trầm tư, suy nghiệm hướng vọng từ lâu đã nuôi dưỡng. Trong cuộc sống, con người chịu bốn dạng cô đơn: cô đơn trong cuộc sống (không người thân thích, không nơi ăn, chốn ở, không việc làm, nghèo đói, bơ vơ, bị hắt hủi,...), cô đơn trong tình cảm (không người yêu, không

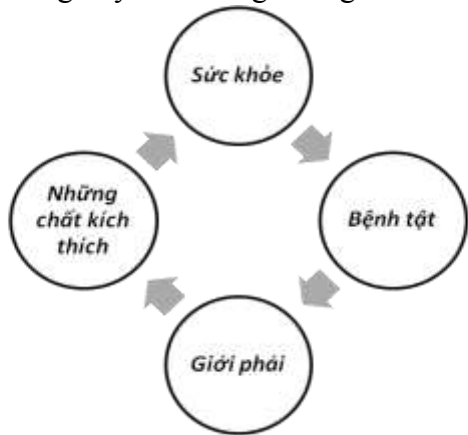
được chia sẻ nỗi niềm, thiếu một tri âm, tri kỷ...), cô đơn trong chí hướng (không người đồng tâm, đồng chí, đồng hành), cô đơn trong tư tưởng (không ai cùng nhìn ra quan điểm, tư tưởng của mình). Ba cô đơn đầu sớm muộn có thể vượt qua hay quên đi ; riêng cô đơn về tư tưởng thì miên viễn, trường kỳ và cũng không thể quên vì tư tưởng đi trước thời đại, khó có một ai tán đồng mà còn bác bỏ, cho là không tưởng, khủng điên, lập dị. Hầu như tất cả bậc thiên tài đều cô đơn nhưng ba điều cô đơn về cuộc sống, về tình cảm, về chí hướng sự nghiệp đều có thể vượt qua. Ngày nay, người có tài đều được xã hội văn minh bảo bọc, nuôi dưỡng và tạo điều kiện giúp phát triển tài năng cùng óc sáng tạo. Riêng cô đơn về tư tưởng sẽ không có cách nào để thoát khỏi ; "tính sáng tạo" của nhà tư tưởng khó lòng đương thời và cả nhiều thế hệ về sau nhìn ra mà phải chờ diễn tiến lịch sử về lâu dài mới hiện bày, minh thị.

Chín là; tưởng tượng, liên tưởng, trừu tượng và tổng quát hóa: Tưởng tượng, trong ý nghĩa sáng tạo là khả năng biểu thị thực tại bằng hình ảnh không hoặc chưa có trong thực tại, một thực tại vắng bóng, chưa hiện hữu. Theo G. Bachelard là *"thực tại hư ảo"*, một khả năng đưa dẫn thần trí ta đến bên kia dữ kiện thực tại, đến một thế giới bên kia thế giới biểu kiến, đến những gì chưa có, *"đến những gì đã qua, chưa đến cùng tính cách khả thể của những thứ đó"*. Óc tưởng tượng nhiều khi đưa ta tiếp xúc với một thế giới siêu nhiên, chấp chờn hình ảnh, sự việc sẽ xảy đến và như đang hướng về. Óc tưởng tượng được xem như một *linh khiếu*, *"năng khiếu linh thị"*. Năng khiếu linh thị này thấy nơi những nhà tư tưởng lớn như Jésus, một số thiên sư, nhà Đạo học, Thần học, nhà văn, nhà thơ lớn như Tagore, Rilke, Tralk, Holderlin, Kalil Gibran,.. Thượng đế, Bản lai vô ngã, Thiên đường, Địa ngục, Nghiệp báo, Luân hồi nhìn chung đều là hình ảnh tưởng tượng nhằm dụng ý nói lên nguồn gốc sáng tạo, cảnh sống tươi vui mai này hay những trừng phạt phải gánh chịu do làm thiện ác của con người trong cuộc sống. Tưởng tượng rất cần thiết trong Nghệ thuật. Beaudelaire nói: *"Trái tim chứa đựng đam mê, trái tim chứa đựng sự hy sinh, tội ác ; chỉ riêng tưởng tượng chứa đựng thi ca"*. Những truyện, phim giả tưởng, tranh hoạt họa, thơ truyện ngụ ngôn, tranh ảnh lập thể tiêu biểu cho óc tưởng tượng này. Các lý thuyết văn học nghệ thuật lãng mạn, siêu thực, tượng trưng nhiều óc tưởng tượng hơn là các lý thuyết tự nhiên hoặc hiện thực. Do tưởng tượng mà trong văn học có cách *"hư cấu"* hoặc sự việc hoặc nhân vật, tâm lý, cảnh trí, ngay cả trong tiểu thuyết lịch sử. Nhà khoa học nêu lên giả thuyết, mặc nhiên cũng đã sử dụng óc tưởng tượng để sau đó chứng minh trước khi hình thành một định luật, biểu thức toán học. Trừu tượng hóa (abstraire, abstraction) là chỉ chú mục vào một thành phần riêng biệt của một hiện tượng, khái niệm để từ đó tìm ra nét đặc thù đưa đến liên tưởng sự việc, sự vật khác, so sánh, đối chiếu, thấy được những nét tương đồng, tương dị giữa sự vật, khái niệm, quan điểm. Paul Reverdy cho rằng hình ảnh trong thơ ca gọi cảm nhiều nhất do sự liên tưởng giữa các hình ảnh. Ông nói: *"Hình ảnh mạnh mẽ không do nó có tính cách bạo tàn hay ma quái mà do sự liên tưởng ý nghĩa càng xa và càng sát đúng"*. Trong nghệ thuật, trừu tượng hóa giúp nhận ra những gì mập mé bên lề, những gì ẩn dấu sau mặt ngoài thường nhật rồi tổng quát hóa ra. Từ đó đưa đến hình ảnh tượng trưng, biểu tượng chung về một sự việc, sự vật, khái niệm đi xa hơn sự vật hay khái niệm có lúc ban đầu như màu trắng tượng trưng cho tinh khiết, trinh bạch; chim bồ câu tượng trưng cho hòa bình ; chữ thập đỏ tượng trưng cho sự cứu giúp, chữa thương,... Những biện pháp ẩn dụ, hoán dụ, nhân hóa, thậm xưng, loại suy, tỷ giảo, chuyển nghĩa từ tưởng tượng, trừu tượng hóa và tổng quát hóa đã khiến thơ văn được súc tích, cô đọng, lung linh, nhiều khi chỉ diễn tả một thực tại thôi nhưng mang theo tâm tư người đọc vang vọng âm hưởng xa xôi, diệu vợi.

Mười là ; can đảm lội ngược dòng: Can đảm nơi đây không là thái độ hay hành động quả cảm, khi khái, can trường thực hiện việc làm nguy hiểm hay đối phó với tình trạng bất trắc hoặc không khuất phục trước cường quyền, bạo lực. Can đảm mang tính cách sáng tạo là không chấp nhận lối *"đường mòn"* lâu nay, không thuận theo thói thường thiên hạ trong mọi phán đoán, nghĩ suy, trong mọi quan điểm, quy điều có sẵn mà phát hiện ra mặt trái, bắt túc can đảm tìm ra sự mới mẻ, đúng đắn, thực chất hơn mọi quan điểm, nhận định lâu nay. Albert Einstein tìm ra *"không gian cong"* vì không hân thừa nhận *"không gian phẳng"* của Newton ; Riemann hình thành môn *"Hình học phi Euclide"* do

thấy từ ‘hình học Euclide’ không đủ để giải thích được cấu trúc của vũ trụ. Pablo Picasso (về hội họa), Beaudelaire, Mallarmé, Rimbaud, André Breton,... đã tìm ra những mới lạ trong nghệ thuật, văn học do từ chối bỏ những quan điểm của các lý thuyết cổ điển, tự nhiên,... Nguyễn Du đã cho Kiều và Kim Trọng tự do đính ước, đã cho Từ Hải phản động lại xã hội là đã can đảm làm ngược lại quan điểm luân lý và chính trị thời phong kiến. Đức Thích Ca chủ trương "Vô Ngã" là đã chống lại quan điểm của Bà La Môn giáo lúc bấy giờ. Tính sáng tạo, phần lớn do từ dám lội ngược dòng thời đại, nhất là về mặt tư tưởng.

Mười một là ; sức khỏe, bệnh tật, giới phái, những chất kích thích: Đây chỉ là yếu tố phụ, không thường xuyên và cũng không lắm cần thiết cho tính sáng tạo.



Hình 6.34: Những yếu tố phụ phát huy tính sáng tạo

Sức khỏe, bệnh tật: Dĩ nhiên một sức khỏe tốt, tráng kiện là điều kiện giúp tinh thần sáng láng minh mẫn để phát huy óc sáng tạo và đeo đuổi công trình của kẻ thiên tài đến trọn vẹn. Những thiên tài về mặt khoa học kỹ thuật, nếu không có sức khỏe tốt sẽ không thể tiếp tục công trình được dài lâu để thêm phát minh, sáng chế mới như một Riemann chết sớm lúc 40 tuổi vì bệnh lao phổi. Đức Thích Ca từ bỏ lối tu khổ hạnh, trở lại ăn uống bình thường mới đủ sức thiền tọa suốt 49 ngày liền và đột khởi nhận ra Lễ đạo nhiệm màu. Tuy nhiên, nhất là trong văn học, nghệ thuật, tư tưởng đôi khi bệnh tật lại là điều kiện cho óc sáng tạo. Bị rầy rụa, vò xé vì bệnh tật, sức phấn đấu quy về mặt tinh thần, từ đó nảy sinh những ý mới lạ.

Một F. Nietzsche bị bệnh giang mai (syphilis) đưa đến tình trạng khủng hoảng hành hạ suốt cuộc đời, đã phát hiện quan điểm tân kỳ mang tính sáng tạo cao qua chủ trương "*ý chí quyền lực, sự quy hồi miên viễn của thể tính đồng nhiên, con người siêu đẳng*", chống lại nền siêu hình học đương thời. Một Bùi Giáng, do điên loạn đã có văn thơ cao kỳ, tuyệt hảo cũng như tối tăm cùng những tư tưởng mới lạ... Một Hàn Mặc Tử, do cơn bệnh đã trở thành một thi sĩ nổi bật tiếng tăm; thơ ca ông lẫn khuất những trần trở, buồn đau vì bệnh hoạn cùng tính chất siêu hình hướng về huyền nhiệm, về Thượng đế. Tuy nhiên, không phải bệnh tật tạo nên thiên tài mà chính thiên tài vì dẫn vật bởi căn bệnh khiến tính sáng tạo bị kích thích và phát huy. Do đó, người đời cho rằng thiên tài là những kẻ bất bình thường, bệnh hoạn và khủng điên.

Giới phái: Nói đến giới phái là nói đến phái nam, phái nữ cùng lúc đề cập đến vấn đề yêu đương và tình dục. Giới nữ ít khả năng sáng tạo bằng phái nam. Điều này dễ hiểu vì nữ giới phải cang đáng việc gia đình nên sức nghĩ, làm bị giới hạn trong môi trường sinh hoạt nên không có được động cơ, điều kiện kích thích óc sáng tạo. Thêm vào đó, phái nữ ít học, nhất là ở Á Đông hoặc không đeo đuổi đến mức độ cao. Tuy nhiên vẫn có nhiều bậc thiên tài phái nữ. Về mặt khoa học, Bà Marie Sklodowska (vợ nhà Bác học Pháp Pierre Curie), người Ba Lan, nghèo nàn nhưng quyết đeo đuổi nghiệp khoa học, đã cùng chồng khám phá chất Uranium vào năm 1898 và cả hai cùng được giải Nobel. Nhà Toán học nữ như Sonia Kovalevskaja (1850-1891, người Nga), Sophie Germain (1776-1831, người Pháp), Marie Somerville (1780-1872, người xứ Ecosse). Ngày nay, phái nữ đã tham gia vào tất cả hoạt động nên cung cấp nhiều khoa học gia phái nữ nổi tiếng về không gian học, vi tử học, di truyền học, tin học, sinh học,... Về mặt văn học, nghệ thuật; phái nữ trước nay cũng rất nhiều bậc tài năng sáng giá mà lịch sử luôn nhắc đến và tác phẩm được dùng làm mẫu mực giảng dạy cho bao thế hệ về sau. Ở Việt Nam có Đoàn Thị Điểm, Bà Huyện Thanh Quan, Hồ Xuân Hương,... Trên thế giới, Mme De Sévigné, Mme De Stael, Simone de Beauvoir,... (Pháp), Emily Dickinson (Hoa Kỳ),... là nhà văn, nhà thơ nổi tiếng. Về âm nhạc, điêu khắc, hầu như chưa có nhân vật nữ nào thật xuất sắc. Về ca hát, vũ điệu, phim ảnh có rất nhiều nghệ sĩ được truyền tụng, tài nghệ luôn được nhắc nhở.

Yêu đương : Nơi đây, chỉ nói về tình yêu nam nữ. Không rõ, trong các nhà khoa học nổi tiếng, có ai do tình ái hoặc tốt đẹp hoặc bất như ý mà đã có những công trình mang tính sáng tạo cao. Riêng về mặt văn học, nghệ thuật; tình ái luôn là đề tài bất tận cho sáng tác. Một tình yêu trắc trở, tuyệt vọng gây bao buồn đau, thống khổ, dẫn vật là nguồn kích thích để thành tựu nhiều tác phẩm tuyệt tác. Người viết không rõ bao nhiêu trường hợp như thế. Léonard de Vinci, Michel Ange, Van Gogh, Beethoven, Wagner, Shakespeare, Tolstoi, Dostoiesky, Gustave Flaubert, Lamartine, Victor Hugo, Albert Camus,..... không rõ có do vì một tình yêu không toại nguyện mà trở thành thiên tài ? Riêng Arvers vì không thể tỏ tình với một nữ bá tước đã có bài thơ nổi tiếng mà Khái Hưng đã dịch sang Việt ngữ là "Tình tuyệt vọng". Bùi Giáng thiếu vắng một người yêu mà ru mình vào cô đơn và điên loạn để sáng tác nên vô số thơ ca. Càng yêu nhiều càng đau khổ. Càng thất bại trong tình yêu càng sáng tác mạnh. Nhưng những sáng tác chỉ chuyên nói về tình yêu nam nữ không thôi, chưa thể là tuyệt tác mang tính sáng tạo cao mà phải mở rộng tình yêu riêng. Từ đó đến tình yêu lớn rộng khác như yêu người, yêu đất nước, yêu đời cùng hướng vọng đến một chân trời diệu vợi, cảnh sống thánh thiện vừa giải thoát mình vừa giải thoát cuộc đời ngang trái, trầm luân.

Tính dục: Tính dục là nhu cầu sinh lý, ai cũng có. Tính dục được thể hiện qua lịch sử theo nhiều cách. Cách hợp lý, hợp pháp và hợp tình nhất là "một vợ một chồng", hai nam nữ yêu thương nhau rồi tiến đến hôn nhân, thành lập gia đình. Những vụ ngoại tình, lang chạ dù của chồng hay vợ đều bị lên án và trừng phạt nặng nhẹ hay cho phép được ly dị. Trong chế độ mẫu hệ, phụ hệ, vấn đề đa thê, đa phu do nhu cầu kinh tế hay quản trị xã hội, không bị xem là dâm dăng vì do nhu cầu xã hội hay do phong tục, do quy điều luân lý lúc bấy giờ. Tại các xứ Hồi giáo, người chồng có đến bốn vợ cũng không xem là dâm dăng vì phù hợp với quy điều tôn giáo.

Những chất kích thích : Để kích thích tính sáng tạo, người ta quen dùng nhiều chất kích thích, thông thường là cà phê, thuốc lá, rượu. Lúc đầu chỉ là ham vui với bạn bè nhưng sau đó thành thói quen nghiện ngập, khó lòng buông bỏ. Để tránh cơn buồn ngủ trong khi sáng tác, người ta dùng từng cốc cà phê đậm đặc; để cho qua đôi phút thờ thần, bế tắc không tìm ra ý, ra lời diễn tả một ý nào khúc mắc, người ta hút thuốc liên miên rồi nhìn khói thuốc vòng vo, bỗng nhiên nảy sinh đôi từ lạ. Để quên một buồn đau, bức bối, uất nghẹn do thất tình, thất chí hoặc để những vật vớ về thể xác dòn về dẫn vật thần trí. Từ đó nảy sinh cảm giác mạnh, ý nghĩ táo bạo mà diễn tả được cảm giác, cảm xúc bình thường không thể có, người ta dùng rượu đến độ say túy lúy. Cao Bá Quát đã từng nói: "*Đoạn tổng nhất sinh duy hữu tửu*" (dứt bỏ cuộc đời chỉ riêng có rượu). Không rõ xưa kia, Lý Bạch, Thôi Hộ, Bạch Cư Dị, Đỗ Mục, Tô Đông Pha,... có nghiện thứ nào và có do những chất kích thích trên đã tạo ra khối lượng thơ tuyệt tác.

Mười hai là; cơ hội may mắn: Nhiều trường hợp, kẻ xuất sắc hay thiên tài lúc đầu chẳng một ai biết và tự mình cũng không nhận ra được khả năng độc đáo. Sự may mắn bất ngờ bỗng đến tạo cơ hội, điều kiện cho thiên tư nảy nở. Newton rời trường học, về chăm lo nông trại của mẹ, nếu không có mặt tại buổi viếng thăm của người Bác đã từng dạy ở Đại học Cambridge, sẽ chẳng bao giờ nhận được trau dồi để trở thành một nhà vật lý lừng danh. Victor Cousin, nhà triết học duy tâm Pháp, vốn là một trẻ bụi đời, đến 10 tuổi vẫn mù chữ, may sao gặp người mẹ của một bạn đã dạy cho biết đọc biết viết. Gauss, được gọi là '*ông hoàng toán học*', lúc nhỏ nghèo nàn nhưng may sao được người dì, làm nghề thợ dệt, chăm lo dạy dỗ. Niel Abel, nhà toán học Na Uy nổi tiếng do nhà toán học Michael Holmboe nhận ra khả năng thiên phú. Từ đó phát triển óc sáng tạo trong lúc vị giáo sư trước lại không hề biết đến. Edith Piaff, người ca sĩ Pháp nổi tiếng thế giới đã sống lang thang lê đường, chỉ ca hát giúp trong quán bar, tình cờ được một nhạc sĩ đến quán bar nên đã giúp khả năng thiên phú của Bà phát triển. Khá nhiều trường hợp may mắn như thế. Một Lý Công Uẩn, nếu không nhờ sư Lý Khánh Vân và sư Vạn Hạnh nhận ra khác thường và nuôi dưỡng, có lẽ đã không trở thành vị vua xuất sắc của lịch sử nước ta. Trong lúc đó, khá nhiều thiên tài, óc sáng tạo nảy nở sớm và nhiều công trình có tính sáng tạo cao nhưng không gặp may, đã phải âm thầm, chẳng một ai biết đến như một Omar-Khayyam, sinh vào giữa thế kỷ XI, nhà toán học, thiên văn học, triết học và là nhà thơ nổi tiếng của Iran nhưng đương thời chẳng ai biết đến. Mãi sau này, sau bao nhiêu thế kỷ mới

được lịch sử nhận ra. Cơ hội may mắn cũng là trường hợp xảy ra và quan sát được ; bỗng nhiên kết hợp mọi tư lự, bản thảo, thao thức vào một điểm duy nhất mang tính sáng tạo cao. Người ta kể chính do quan sát quả táo rơi xuống đất mà Newton phát hiện ra định luật "*Vạn vật hấp dẫn*" mà bao suy từ lâu nay chưa đưa đến một kết luận nhất thống. Lazzlo Biro, ký giả người Hungary, quan sát một sân chơi boule de pétanque thấy viên "bi" lăn trên sân vừa mới ướt vì mưa, để lại dấu vì loại bi này bằng kim loại. Ông bỗng nhiên nghĩ ra cách tạo một cây bút đầu tròn mà ngày nay ta gọi là "viết bi". Sáng kiến đó được một nhà kinh doanh ứng dụng và trở nên giàu có. Rất nhiều trường hợp, vì thiếu điều kiện may mắn nên nhiều người có tài không thể phát huy óc sáng tạo.

4.4. Khả năng sáng tạo với từng bộ óc con người khác nhau

Bộ não được chia làm hai bán cầu, mỗi bên thực hiện các chức năng khác nhau. Sử dụng nhiều bán cầu não phải hay trái nhiều hơn sẽ quyết định kỹ năng và sở thích. Hẳn ai trong chúng ta đã từng nghe, người thuận tay trái có xu hướng nghệ thuật và mang tính sáng tạo; trong khi người thuận tay phải sẽ nghiêng về các môn logic và xử lý vấn đề theo kinh nghiệm. Vâng, đó là một trong những điểm khác nhau về kỹ năng và sở thích do tác động dùng bán cầu não nào nhiều hơn (bán cầu não trái tương ứng với người thuận tay phải và ngược lại).

- **Bán cầu não trái** có chức năng ngôn ngữ, chịu trách nhiệm xử lý thông tin mà con người nghe được và đưa ra những câu trả lời phù hợp. Ngoài ra, bán cầu não trái giúp con người giải quyết các vấn đề liên quan đến logic và tính toán chính xác.
- **Bán cầu não phải** chịu trách nhiệm về khả năng không gian, nhận diện khuôn mặt và cảm thụ âm nhạc. Nó cũng xử lý các thông tin liên quan đến toán học, nhưng chủ yếu là ước lượng sơ bộ và so sánh. Bên cạnh đó, não phải giúp hiểu được ý nghĩa của những hình ảnh. Nó đóng một phần vai trò đặc biệt trong ngôn ngữ, giúp ta giải thích bối cảnh trò chuyện và âm điệu của người đối diện.
- **Infographic** dưới đây cho biết các khác biệt đặc trưng riêng về mặt tính cách, kỹ năng và sở thích của những người sử dụng nhiều bán cầu não phải hay trái cùng với một số lời khuyên trong học tập/công việc. Tất nhiên sự phân biệt giữa hai bán cầu chỉ là tương đối bởi vì cần cả hai để hình thành nên nhân cách [15].



Hình 6.35: Phương pháp học tập khác biệt

4.5 Mười cách kích thích sự sáng tạo, khả năng ứng biến và năng lực quan sát

- **Tin tưởng mình có sức sáng tạo:** Trở lực lớn nhất đối với kích thích sức sáng tạo là tự cho mình không có sức sáng tạo. Quan niệm này là do cha mẹ, thầy giáo... sai lầm gán cho. Họ cho rằng sức sáng tạo là điều gì không thể đến được và thường có quan điểm "kính nhi viễn

chỉ”. Tư tưởng này thường được thấy trong các trường hợp: “Bề ngoài tỏ ra kính nể, tôn trọng một đối tượng nào đó nhưng trên thực tế không muốn tiếp cận, gần gũi với đối tượng đó; hoặc thường dùng trong các trường hợp mĩa mai, châm biếm khi mình không muốn tiếp cận với một đối tượng nào đó. Ví dụ: Họ là những người có quyền uy thế lực, hô mưa hoán gió, giao du với họ là họa phúc vô lường, tôi chỉ dám "kính nhi viễn chi" thôi. Thực ra khả năng sáng tạo không có gì thần bí cả. Đó cũng chỉ là liên tưởng bình thường.

- **Lập tức nắm lấy linh cảm:** Khi ý thức đã ở vào trạng thái ngủ hoặc chìm đắm ở những công việc khác, tiềm thức vẫn tiếp tục hoạt động. Chính trong lúc này linh cảm xuất hiện, cho nên nếu tiện cạnh giường nên có giấy bút và máy ghi âm, để khi nào linh cảm chợt đến sẽ ghi ngay lại. Làm như vậy, kết quả đạt được hơn là cứ cố gắng kéo dài suy nghĩ gây nên sự mệt nhọc, thiếu ngủ.
- **Không thỏa mãn với hiện trạng:** Bằng lòng với hiện trạng sẽ không thể nào bật ra sức sáng tạo được, cần thoát khỏi nếp nghĩ cũ kỹ, thay đổi nhịp đi bình thường. Hãy làm như cách vẽ tranh, ghi vấn đề lên trang giấy. Vẽ tranh có liên quan đến hoạt động bán cầu não phải tạo nên hình ảnh, quan niệm và trực giác. Viết chữ có liên quan đến bán cầu trái liên quan tri thức, chữ số logic. Theo dòng tư tưởng cứ để cho ngọn bút vẽ vung lên, sẽ ra vấn đề suy nghĩ từ nhiều góc độ miêu tả. Sau đó, não sẽ điều khiển biến thành một bức tranh sinh động. Dần dần sau khi tạo thành thói quen dùng thị giác và tri giác xử lý vấn đề, người ta sẽ ngạc nhiên phát hiện ra linh cảm sáng tạo cũng dễ.
- **Thay đổi hoàn cảnh mới:** có quan hệ mật thiết với sức sáng tạo. Do vậy, thỉnh thoảng nên đi bách bộ trong công viên hoặc trên bãi biển để kích thích sức sáng tạo. Cuối tuần nên sống ở nông thôn cũng làm nảy sinh những ý tưởng mới mẻ.
- **Suy nghĩ nhiều phương án:** NQT giàu sức sáng tạo luôn nói: “Phương pháp này hay đấy, nhưng thử nghĩ xem còn có phương pháp nào tốt hơn nữa không?”. Muốn tìm được nhiều cách giải quyết phải dựa vào sự suy nghĩ, hễ gặp vấn đề gì khó cần ghi ngay lại, viết ra những sự việc liên quan và cách giải quyết nghĩ ra được. Sau đó tìm hỏi người chuyên góp những ý kiến hay với tập thể.
- **Đặt mình vào lĩnh vực mới:** Bằng mọi cách đặt mình vào lĩnh vực mới hoặc bắt mình phải từ bỏ hoạt động cũ kỹ, chây lười mới bật ra sức sáng tạo. Hoạt động tốt nhất là rèn luyện, đánh thức bán cầu não bình thường ít khi sử dụng đến. Như vậy mới nảy sinh ra những sáng kiến thần kỳ.
- **Thường xuyên tự hỏi mình:** “Như vậy, bạn có thể khẳng định hay sửa chữa, hoặc hoàn toàn vứt bỏ nếp nghĩ cũ không?”. Bất kể sử dụng phương pháp hỏi nào, bạn đều mở ra cánh cửa của sự sáng tạo.
- **Tin tưởng là mình sẽ thực hiện được:** giúp giải thoát được áp lực làm xuất hiện tư duy mới; bởi thoải mái tiếp nhận mình, tin vào phương pháp dần dần sẽ bật ra lời giải đáp.
- **Hình thành nhóm nghiên cứu:** Từ 5 đến 8 người nên tập hợp nhau lại cùng nghiên cứu một vấn đề. Mỗi người tùy ý đưa ra phương án giải quyết khác nhau. Điều quan trọng là lúc đầu không nên phê bình, tranh cãi gì cả; ý kiến của bất kỳ người nào, dù là kỳ quái đi chăng nữa cũng được đối xử bình đẳng, làm cho mỗi người đều được tự do thoải mái không e ngại, ra sức phát huy trí tưởng tượng. Khi đã nêu ra hết, nhóm mới ghi lại đưa ra thảo luận. Để tiết kiệm thời gian, khi tranh luận mỗi người nên đọc lại bản ghi chép trước. Phương pháp thú vị và hữu hiệu này động viên nhiều bộ óc cùng nghĩ ra cách giải quyết.
- **Biến suy nghĩ thành hành động:** Tất cả suy nghĩ đều phải được kiểm nghiệm trong thực tế mới biết suy nghĩ sáng tạo nào là đúng. Cần thử xem điểm nào dùng được, điểm nào không dùng được. Khẳng định khả năng sáng tạo rồi đưa vào thực tiễn làm như vậy sẽ trở thành thiên tài đầy sáng tạo [5].

4.6 Kỹ năng rèn luyện tư duy sáng tạo

Trong cuộc sống cũng như công việc, nếu không có tư duy sáng tạo, NQT sẽ mãi là kẻ không có bước tiến mới, đột phá hay cuộc dân thân thú vị. Tư duy sáng tạo là cách khẳng định khả năng và vị thế trong xã hội. Để rèn luyện được tư duy sáng tạo và phát huy kỹ năng này hiệu quả cần

- **Hãy hành động:** Bất kỳ ai sinh ra cũng có khả năng tư duy sáng tạo nhưng nếu không hành động, khả năng đó sẽ mất dần theo thời gian. Vì vậy, đừng cứ ngồi chờ mọi việc sẽ được giải quyết hoặc có người giải quyết giúp mà hãy vận động trí óc, nghĩ làm thế nào để giải quyết công việc nhanh và đạt kết quả cao nhất. Đó là lúc đang tư duy sáng tạo.
- **Cân bằng giữa thực tế và lý tưởng:** nghĩa là tự chủ được tư duy sáng tạo nhưng không xa rời thực tế. Tư duy sáng tạo cung cấp suy nghĩ, dự định có tính viễn vông; nhưng dù tư duy có cao siêu đến đâu cũng luôn phải nhớ cần sống. Những sáng tạo muốn thực hiện được cần vững mạnh về tài chính. Vì vậy, đừng xem nhẹ kiếm tiền để phục vụ cho cuộc sống nếu còn muốn tiếp tục sáng tạo.
- **Thoải mái và cởi mở:** Sáng tạo không xa rời thực tế là điều hiển nhiên, nhưng cũng không nên quá căng thẳng với công việc quen thuộc hàng ngày. Như vậy sẽ giết chết khả năng tư duy sáng tạo lúc nào không hay. Hãy dành thời gian gặp gỡ, giao lưu với bạn bè, đồng nghiệp; tìm kiếm trải nghiệm mới để đầu óc được thanh thản, thoải mái khi đó khả năng sáng tạo sẽ được phát huy tối đa.
- **Phá vỡ những nguyên tắc:** Nếu cứ ôm khư khư nguyên tắc cổ hủ, mãi đi theo một lối mòn, khả năng tư duy sáng tạo sẽ chết dần theo thời gian. Hãy dám thử thách bản thân bằng đột phá mới trong công việc cũng như trong cuộc sống. Mọi thứ sẽ trở nên tồi tệ hơn khi thử một phương pháp mới nhưng đó lại là cách giúp NQT tư duy tốt nhất. Vì nếu không tư duy sáng tạo sẽ bị mắc trong mớ bòng bong do chính mình tạo nên. Hãy dám nghĩ và dám làm, đó là cách tốt giúp rèn luyện khả năng tư duy sáng tạo.
- **Không quá lo lắng về những điều khó khăn:** Gặp khó khăn trong cuộc sống và công việc là rất bình thường. Nếu gặp phải khó khăn đừng quá lo lắng, bởi đó không phải là cách giúp giải quyết công việc nhanh hơn mà sẽ làm lụi đi khả năng tư duy sáng tạo, giải quyết vấn đề. Hãy giữ cho tinh thần luôn bình tĩnh, sáng suốt khi đó sẽ nghĩ ra cách để giải quyết khó khăn: “Trong cái khó ló cái khôn”.
- **Dám dẫn thân và không sợ rủi ro:** Để rèn luyện được kỹ năng tư duy sáng tạo phải là người dám dẫn thân và không sợ rủi ro. Khi có một ý tưởng mới, kế hoạch lớn với mức độ rủi ro cao khiến cảm thấy đắn đo không dám hành động nghĩa là đang tự thiêu rụi đi những sáng tạo của bản thân. Hãy vượt qua ra khỏi nỗi lo sợ rủi ro, thất bại và hành động. Hãy tin tưởng vào ý tưởng và khả năng của bản thân để sáng tạo được phát huy.
- **Không ỷ lại:** Ỗ lại khiến trở nên chậm chạp, không muốn động não khi có vấn đề cần giải quyết. Như thế khả năng tư duy sáng tạo bẩm sinh sẽ dần biến mất và trở thành kẻ thụ động, không có những sáng tạo riêng. Hãy là người năng động, xắn tay vào giải quyết mọi vấn đề dù khó hay dễ, đừng cất giấu khả năng sáng tạo, nếu không một người sẽ trở thành kẻ thụ động, không có chính kiến và trải nghiệm thú vị riêng [30].

4.7 Mười cách thức phát hiện ý tưởng kinh doanh [26]

Thế giới kinh doanh đầy mê hoặc nhưng cũng ẩn chứa lắm hiểm nguy. Mười gợi ý sau đây của Paul B. Brown, biên tập viên kỳ cựu của tạp chí INC, sẽ giúp tìm thấy ý tưởng kinh doanh sáng tạo. Đây là bước đầu tiên trước khi bắt tay xây dựng chiến lược để tồn tại và cạnh tranh với các đối thủ trên thương trường.



Sản phẩm thủ công
rất được ưa chuộng



People Express Airlines là hãng
hàng không giá rẻ đầu tiên



Smartphone đang làm được rất
nhiều việc, kể cả scan, in ấn

Nâng cấp: Chọn một sản phẩm cơ bản và làm cho trở nên đặc biệt bằng cách cộng thêm các giá trị hoặc nỗ lực tiếp thị để trở thành biểu tượng về phong cách sống. Xe sang và quần jeans hàng hiệu là ví dụ. Đây là các sản phẩm cơ bản trong cuộc sống nhưng chỉ cần một chút điều chỉnh là đưa chúng tiếp cận với một phân khúc KH hoàn toàn khác. Thủ công hóa đang là một xu hướng được ưa chuộng. Nhưng sản phẩm làm tay nếu được nâng tầm lên thành sản phẩm nghệ thuật sẽ có giá hơn rất nhiều. Hãy học hỏi cách Hermès bán túi xách.

Giáng cấp: Đưa sản phẩm vốn được đánh giá là “đẳng cấp” xuống thành sản phẩm bình dân, đại chúng. Ví dụ: Hãng People Express Airlines đã loại bỏ tất cả thứ làm tăng giá vé máy bay như bữa ăn nhẹ, tạp chí... và trở thành công ty đầu tiên trên thế giới cung cấp dịch vụ hàng không giá rẻ từ thập niên 80. 30 năm sau hầu hết các hãng không đều làm như vậy, có điều, họ vẫn giữ giá cao.

Kèm vào: Có rất nhiều sản phẩm và dịch vụ thường xuyên đi kèm với nhau. Thay vì buộc người tiêu dùng phải đắn đo lựa chọn từng món riêng lẻ, hãy gom lại thành một gói. Ví dụ, giờ đây chiếc điện thoại thông minh nào cũng có camera, máy in kiêm luôn chức năng fax, scan và photocopy.

Tách ra: Ngược lại với phương pháp kể trên. Có những thứ tách ra sẽ dễ bán hơn. Bảo hiểm nhân thọ là một ví dụ điển hình. Trước đây, một sản phẩm bảo hiểm có đủ cả lợi ích bảo vệ và tiết kiệm. Nhưng các sản phẩm bảo hiểm ngắn hạn chỉ cung cấp quyền lợi bảo vệ ngày càng phổ biến vì KH ngày nay không còn quan tâm nhiều đến hình thức tiết kiệm thông qua bảo hiểm.

Di chuyển: Cốt lõi của xuất nhập khẩu là đáp ứng nhu cầu vượt biên giới địa lý. Nhà hàng Nhật ở Việt Nam hay quán ăn Việt Nam ở Mỹ, đó là ví dụ dễ thấy về thành công khi mang các sản phẩm và dịch vụ đến những vùng miền khác nhau trên toàn cầu.



Thịt bò Kobe rất hấp dẫn, được
xuất khẩu với giá cao.

Mở rộng: Thử xem một sản phẩm chỉ giới hạn ở một địa phương được bán rộng rãi cho tất cả KH đại chúng hay không? Ví dụ như thịt bò Kobe của Nhật giờ đây đã trở thành một món ăn được khao khát ở nhiều nhà hàng sang trọng trên khắp thế giới.

Thu hẹp: Cố gắng phân loại KH càng chính xác càng tốt để tìm ra một “kẻ hở” để len vào. Có nhiều kênh TV chỉ chuyên về một số đề tài nhất định. Đó cũng là con đường mà nhiều nhà khởi nghiệp hay chọn. Tấn công vào thị trường ngách và tập trung vào lĩnh vực thế mạnh.



Trung bày hàng hóa cũng là một yếu tố rất quan trọng

Nghĩ lớn: Thay vì chỉ tập trung phát triển sản phẩm cũng nên dành thời gian để tưởng tượng ra bức tranh rộng lớn hơn. Tất cả mọi thứ liên quan đến sản phẩm như sản xuất, phân phối, trưng bày, hậu mãi, dịch vụ KH, tiếp thị, chính sách, pháp luật... đều được nghiên cứu kỹ lưỡng.

Nghĩ hẹp: Dù cửa hàng lớn như chuỗi bán lẻ đồ nội thất Lowe's ở Mỹ cung cấp đa dạng chủng loại hàng hóa nhưng họ lại không thể cung cấp các sản phẩm chọn lọc đáp ứng nhu cầu của KH sành điệu. Họ cũng không có đội ngũ nhân viên được đào tạo bài bản, có kiến thức sâu rộng để đưa ra lời khuyên. Không ngại người khổng lồ, thành công nếu mở một cửa hàng nhỏ, tập trung bán vài chủng loại mặt hàng và sở hữu sản phẩm thật độc đáo.



Giá tốt giúp bạn cạnh tranh tốt hơn

Xem lại giá cả: Với những người đang hào hứng khởi nghiệp, cạnh tranh bằng giá cả có vẻ không phải là một ý tưởng hay ho cho lắm. Tuy nhiên, thật sự là vũ khí cạnh tranh đơn giản và hiệu quả nhất. Khác biệt lớn nhất mà KH nhận ra giữa công ty và đối thủ cạnh tranh là gì? Chỉ có một câu trả lời duy nhất là giá mà thôi. Đây là chiến lược tiềm ẩn nhiều rủi ro, vì phải chịu giảm lợi nhuận, nhưng nó rất đáng để thử.

4.8 Mười một cách nghĩ ra ý tưởng kinh doanh độc đáo

"Có ý kiến cho rằng, *ý tưởng kinh doanh chỉ thực sự độc đáo* khi mọi người nhìn nhận, đánh giá là tốt. Nhưng thực ra đã sai lầm. Ý tưởng dễ dàng nhìn thấy đã có các công ty lớn nghĩ đến và họ có rất nhiều vốn và nguồn nhân lực cực mạnh để thực hiện". Ví dụ: chiếc điện thoại sạc pin bằng ánh sáng mặt trời là một ý tưởng độc đáo đúng không, nhưng Apple và Samsung thừa khả năng làm điều đó. Chris Dixon, người trở thành triệu phú sau khi xây dựng một công ty và bán cho eBay với mức giá 80 triệu đô, hiện là Founder của Andreessen Horowitz, một công ty đầu tư mạo hiểm chuyên đầu tư vào các công ty khởi nghiệp. Chris Dixon cho rằng: "Những công ty tiềm năng nhất là khi họ có nhiều ý tưởng kinh doanh điên rồ nhất". Theo đó, những công ty khởi nghiệp thành công, họ cần tìm ra ý tưởng kinh doanh độc đáo vì lý do người khác sẽ không cho đó là một ý tưởng hay. Một ví dụ điển hình là Google. Không phải bàn cãi về mức độ thành công và lớn mạnh của Google với doanh thu hàng chục tỉ đô la mỗi năm. Nhưng hãy nhớ lại thời kì công ty này mới được thành lập, những DN khác như Yahoo (lúc đó là một công ty cực kỳ lớn) lại cho rằng, ý tưởng về công cụ tìm kiếm là một thất bại. Yahoo cho rằng dịch vụ này gây khó chịu cho người sử dụng. Theo Dixon, ba đặc điểm nhận biết một ý tưởng kinh doanh độc đáo:

- **Thứ nhất, ý tưởng kinh doanh đó sẽ bị bác bỏ bởi đa số:** Những người được chia sẻ bởi vì nghe có vẻ điên rồ hoặc sản phẩm, dịch vụ đó đã được những doanh nghiệp khác cung cấp trong một gói sản phẩm dịch vụ lớn của họ.
- **Thứ hai, ý tưởng kinh doanh đó sẽ không được đánh giá cao:** Vì được thực hiện bởi những nhóm người có cùng đam mê chứ không phải là một doanh nghiệp nào đó – nhưng ít ai biết rằng Steve Job khởi nghiệp từ Homebrew PC Club.
- **Thứ ba, ý tưởng kinh doanh độc đáo vô tình bị đánh giá nhầm là một ý tưởng tồi** chỉ vì đi ngược lại với chuẩn mực xã hội.

Tóm lại, Dixon cho rằng để có được ý tưởng kinh doanh nghe có vẻ điên rồ nhưng cực kỳ độc đáo và tuyệt vời là không nên đi theo lối mòn hoặc xu thế. Nên xuất phát từ vấn đề của người khác vì doanh nhân là người đi giải quyết vấn đề của người khác. Chỉ khi nào tạo ra được giá trị cho người

khác; khi đó kinh doanh mới mang lại dòng chảy tài chính cho DN [31]. Ý tưởng đóng vai trò quan trọng trong toàn bộ quá trình cũng như kết quả của lĩnh vực kinh doanh. Thay vì đi theo lối mòn cũ kỹ, nơi mà các DN đã nhào đi lặn lại, xuất hiện tràn lan trên thị trường. Để thành công hãy nghĩ ra ý tưởng kinh doanh hay, độc đáo và sáng tạo [9].

- **Ý tưởng đó không nhất thiết phải là của bạn:** Thật hoang đường khi cho rằng doanh nhân phải là người có nhiều ý tưởng. Họ chỉ giỏi biến những ý tưởng đó thành sự thật. Đừng nhìn người khác và công việc kinh doanh của họ để lấy cảm hứng. Nếu là một người bán hàng bẩm sinh, hãy kết hợp với một nhà nghiên cứu sẽ có ý tưởng cừ khôi.
- **Tư duy theo hướng khác:** Hãy mở rộng mạng lưới khi tìm kiếm ý tưởng. Hãy hướng ra nước ngoài để tìm kiếm ý tưởng – một vài DN thành công nhất được “nhập khẩu” từ nước ngoài. Đọc sách về chủ đề đó, đọc các báo cáo nghiên cứu về xu hướng nhân khẩu học trong tương lai. Tương tự hãy nhập khẩu ý tưởng đã thành công ở một nước khác.
- **Tìm kiếm sự thay đổi:** Thay đổi đồng nghĩa với kiếm được nhiều tiền. Sự thay đổi là một luật mới ra đời, thay đổi thói quen mua sắm của KH, có một ngành kinh doanh hoặc công nghệ mới. Ducan Bannantyne đã nói: *“Khái niệm về sự thay đổi hoàn toàn mà trước kia không ai nghĩ đến là cái tôi của bạn chứ không phải ví tiền của bạn. Hãy xác định xu hướng và đi theo con đường tốt nhất”*.
- **Chú ý lắng nghe KH:** Đôi khi chỉ một lời nói tưởng như vô giá trị lại giúp kinh doanh có lợi nhuận cao. *“Tôi lắng nghe một KH đang tức tối vì không thể sử dụng dịch vụ của chúng tôi ở những nơi khác. Điều đó giúp tôi nhận ra có thể tập trung và mở rộng thị trường ngay trong khu vực của mình”*.
- **Hãy dẫn đầu trong cuộc chơi:** Đây là một lời nhận xét rất hay từ ông Richard Stagg. Nếu định dẫn thân vào một ngành kinh doanh phổ biến, hãy đảm bảo là NQT đang đứng ở làn sóng tiếp theo. Hãy quan sát xu hướng phát triển của thị trường để đưa ra kế hoạch kinh doanh hợp lý.
- **Muốn thống trị phân khúc thị trường – hãy là một chiếc Porsche chứ không phải là chiếc Ford:** Hẳn là ai cũng muốn có một chiếc xe của Ford – hãng sản xuất ô tô lớn nhất trên thế giới? Nhưng bạn sẽ thay đổi ý kiến khi biết Porsche mới là công ty sản xuất ô tô có lợi nhuận cao nhất thế giới tại thời điểm này. Cho nên thay vì cố gắng cung cấp mọi thứ cho mọi người, hãy tìm kiếm một phân khúc thị trường chuyên môn. Nhưng nhiều người không làm việc đó. Bởi rào cản sau đây đã cản trở phân khúc thị trường:
 - Nhiều người lo lắng quay lưng lại với KH không thuộc khúc thị trường đó. Hãy nhìn xa trông rộng. Những KH bình thường này sớm được thay thế bằng KH chuyên gia, người sẽ trả giá cao hơn.
 - Liệu có quá mạo hiểm khi tập trung vào một nhóm KH? Điều này khiến người khác nghĩ rằng bạn bị yếu thế trong ngành đó. Thà chạy ra khỏi cơn bão, tìm thấy công việc kinh doanh tốt còn hơn là đứng ổn định ở mức tầm thường.
 - Lo lắng cuối cùng là sự xung đột. NQT lo lắng mình đang làm việc cho các đối thủ. Nhìn chung, miễn là cảm thấy rõ ràng về điều này và có một hệ thống bảo mật tốt, KH sẽ sẵn sàng chấp nhận rủi ro để trả tiền cho sáng kiến của NQT.
- **Ở đâu có bí quyết, ở đó có lợi nhuận:** Luôn thay đổi trong cách tiếp cận phân khúc thị trường là lời khuyên của Mark Vickers, doanh nhân dày kinh nghiệm trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Ông cho biết mình đã làm thế nào để chuyển biến thị trường công nghệ thông tin phức tạp đang sôi động ngay khi thị trường bão hòa. Lợi nhuận có được là do ông biết biến những phức tạp này trở nên đơn giản cho KH.
- **Bắt đầu với những gì bạn biết:** Thoạt nhìn bề ngoài, kinh doanh của ai cũng có vẻ dễ dàng. Nhưng chỉ rất ít người bắt đầu kinh doanh với một ý tưởng mới, trước đó không ai nghĩ ra và rất ít người muốn ở trong một ngành mà mình không biết gì. Dù tiếp cận thị trường với lòng

niệt tình và tầm nhìn mới mẻ là điều tốt song cần trao đổi ý tưởng với những người gạo cội trong ngành nghề đó.

- **Đừng chỉ đến với công việc kinh doanh bạn “thích”:** Rất nhiều người quyết định mở nhà hàng chỉ vì thích đi ăn ở nhà hàng, thành lập một tạp chí chỉ vì thích đọc chúng. Cách nhanh nhất hủy hoại sở thích là biến nó thành cuộc sống của bạn. Tuy nhiên, sự thỏa mãn đến từ điều hành thành công nhiều ngành ít “hào nhoáng” hơn và bị những người luôn tìm kiếm sự hào nhoáng xem nhẹ!
- **Lỗ hổng trên thị trường, nhưng liệu có thị trường cho lỗ hổng đó?** Chỉ ra lỗ hổng trên thị trường rất quan trọng. Bạn cần chắc chắn có đủ vốn để đầu tư vào đây.
- **Cạnh tranh có thể là điều tốt:** Sai lầm thấy là cố gắng tìm kiếm ngành kinh doanh ít cạnh tranh. Nhưng sẽ tốt hơn nếu bước chân vào một ngành kinh doanh bận rộn và cố gắng làm một điều gì đó thật sự sáng tạo.

Tư duy sáng tạo là chìa khóa đưa thế giới không ngừng phát triển. Chỉ có tư duy sáng tạo mới có khả năng giúp con người khám phá, phát minh ra công trình vĩ đại đóng vai trò quan trọng làm thay đổi xã hội có những bước tiến dài trong lịch sử. Vì thế, hãy luôn rèn luyện tư duy sáng tạo để phục vụ tốt nhất cho cuộc sống, công việc và cho cả xã hội.

5. Kết luận chương 6

GS. Klaus Schwab, Chủ tịch Diễn đàn Kinh tế Thế giới, 2016 phát biểu: “Chúng ta đang tiến tới một cuộc cách mạng công nghiệp làm thay đổi cơ bản lối sống, phong cách làm việc và cách thức giao tiếp. Xét về phạm vi, mức độ và tính phức tạp, những dịch chuyển này không giống với bất kỳ điều gì mà con người từng trải qua”. Viễn cảnh các nhà máy thông minh trong đó việc đưa ra quyết định thông qua quá trình hình dung toàn bộ quy trình sản xuất. CMCN 4.0 sẽ tạo ra những đột phá lớn trong các lĩnh vực khác nhau, đặc biệt là lĩnh vực công nghệ: ứng dụng của kỹ thuật tính toán và mô phỏng trên máy tính, tối ưu hóa quy trình và kỹ thuật trong các nhà máy sản xuất, tận dụng sức mạnh của các hệ thống thông tin quản lý với nguồn dữ liệu lớn,... CMCN 4.0, mặc dù tạo ra các lợi ích lâu dài về hiệu quả và năng suất nhưng cũng tạo ra những thách thức hết sức to lớn trong việc phân phối thị trường nhân lực và nhu cầu cải thiện kỹ năng cho nguồn nhân lực. Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 càng thêm phức tạp bởi ở nhiều vùng trên thế giới (bao gồm Việt Nam), những cuộc cách mạng công nghiệp thứ ba và thậm chí là thứ hai còn chưa hoàn tất và các công nghệ mới có thể “nhảy cóc” qua những chuyển biến đó, gây ra sự xáo trộn chưa từng thấy với mọi xã hội. Như Liên Hiệp Quốc chỉ ra trong báo cáo từ năm 2013, số người trên thế giới có điện thoại di động đã vượt qua số người được tiếp cận với hố xí hợp vệ sinh cơ bản! Những chuyển biến đảo lộn như các cuộc cách mạng công nghiệp đều sẽ có người thắng - kẻ thua và như Schwab viết trong cuốn sách của ông: “Chưa bao giờ một thời đại mở ra với nhiều hứa hẹn như thế và đồng thời nhiều rủi ro như thế”. Ba mối lo lớn được ông nêu ra ở tầm nhân loại là sự bất bình đẳng, an ninh và nhu cầu giữ gìn bản sắc. Khoảng 1% những người giàu nhất thế giới hiện sở hữu một nửa tài sản toàn cầu, theo Báo cáo về sự giàu có toàn cầu của Credit Suisse năm 2015. Oxfam đưa ra một so sánh còn nhức nhối: 62 cá nhân hiện kiểm soát số tài sản nhiều hơn so với 3,6 tỉ người - nửa nghèo hơn của dân số thế giới. Các nghiên cứu của Richard Wilkinson và Kate Pickett trong cuốn sách về bất bình đẳng *The Spirit Level* (tạm dịch: *Tinh thần bình đẳng*) chỉ ra rằng những xã hội bất bình đẳng hơn cũng có khuynh hướng bạo lực hơn. Một yếu tố đóng góp rất mạnh vào sự bất bình đẳng mà chúng ta đã có thể thấy ngay lập tức là các thị trường kỹ thuật số. Ở phạm vi toàn cầu, những nền tảng kỹ thuật số thống trị, như Facebook hay Google, thường chiếm giữ phần chia quá lớn trong chiếc bánh mà công nghệ mới tạo ra, bằng các sản phẩm và dịch vụ ngôi sao của họ. Ở phạm vi địa phương, ảnh hưởng, quyền lực và khả năng tạo lợi nhuận của những nền tảng này làm đảo lộn các cách làm cũ, chính phủ thất thu thuế, việc tạo ra một sân chơi thật sự bình đẳng khó khăn hơn (cho những ai được và không được tiếp cận công nghệ) và sự phụ thuộc vào các nền tảng số ngày càng lớn. Tất cả điều đó được dự báo làm tăng tỉ lệ thất nghiệp trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. Mọi cuộc cách mạng công

ng nghiệp đều tạo ra những việc làm mới và tiêu diệt những công việc cũ không còn hợp thời, nhưng đang có bằng chứng cho thấy cuộc cách mạng chúng ta sắp trải qua tạo ra ít việc làm hơn so với những gì nó hủy hoại, tương ứng với các cuộc cách mạng công nghiệp khác trong quá khứ. Tính toán của Carl Benedict Frey thuộc Chương trình Oxford Martin về công nghệ và việc làm cho thấy chỉ 0,5% lực lượng lao động Mỹ ngày nay làm ở những ngành không tồn tại trong thế kỷ trước, thấp hơn nhiều so với 8,2% việc làm trong những ngành mới vào những năm 1980 và 4,4% vào những năm 1990, tức rõ ràng tỉ lệ việc làm mới đang giảm dần và giảm nhanh. Sự chuyển dịch việc làm còn được dự báo làm gia tăng bất bình đẳng giới. Trong quá khứ, các công việc làm mất đi do cách mạng công nghiệp tập trung ở những ngành tuyển dụng nhiều nam giới, như chế tạo và xây dựng. Còn ngày nay, các nghề bị đe dọa nhất là trung tâm phục vụ khách hàng (gọi điện và nhận cuộc gọi), bán lẻ, hành chính..., những nghề tuyển dụng nhiều lao động nữ. Gia tăng bất bình đẳng cũng sẽ gây ra quan ngại về an ninh cho cả người dân lẫn nhà nước. Báo cáo rủi ro toàn cầu 2016 của WEF cho thấy một thế giới siêu kết nối cũng có thể trở nên phân mảnh hơn, chia rẽ hơn và nhiều bất ổn hơn. Không gian chiến lược của xung đột cũng đã thay đổi. Thế giới kỹ thuật số tạo ra những chiến trường mới mà các nhà nước kiểu cũ chưa thể tìm ra cách đối phó hiệu quả. “Trong khi bất kỳ cuộc xung đột tương lai nào cũng sẽ còn nhiều yếu tố liên quan tới thế giới thực - Schwab viết - Khả năng cao là sẽ luôn có một mặt trận kỹ thuật số vì không ai cưỡng lại được sự quyến rũ của việc tấn công, làm gián đoạn và hủy hoại nền tảng công nghệ của đối phương, như một cách nhanh nhất để chiến thắng”. Công nghệ của cuộc cách mạng mới cũng tạo ra những năng lực chiến tranh mới, không chỉ cho các nhân tố nhà nước mà cả phi nhà nước, bao gồm máy bay không người lái, vũ khí robot, vật liệu nano, vũ khí hóa - sinh học và cả những loại vũ khí thần kinh tác động trực tiếp lên não bộ con người. “Câu hỏi không phải là các nhân tố phi nhà nước có đủ năng lực để tham gia các kiểu chiến tranh như thế không, mà chỉ là khi nào và ai - James Giordano của Trung tâm y khoa Đại học Georgetown (Mỹ), bình luận - Bộ não con người sẽ là chiến trường tiếp theo”. Khi công nghệ có thể can thiệp sâu như thế - Ray Kurtzweil, nhà tương lai học của Google, thậm chí tiên đoán rằng chỉ năm 2030 thôi, tất cả chúng ta sẽ trở thành “cyborg”, những thực thể nửa người nửa máy, bởi lúc đó công nghệ nano đã đủ tiến bộ để kết nối não bộ với toàn bộ Internet - thì vấn đề bản sắc của mỗi dân tộc và cả từng cá nhân, tức khái niệm “con người”, cũng sẽ bắt đầu bị đặt dấu hỏi. Cuộc cách mạng đó sẽ không chỉ thay đổi những gì chúng ta làm, mà cả việc chúng ta là ai: cảm nhận của chúng ta về sự riêng tư, về quyền sở hữu và tư hữu, về các hình mẫu tiêu dùng, về thời gian phân bổ công việc - nghỉ ngơi, về sự nghiệp, các kỹ năng, cách chúng ta gặp gỡ mọi người, nuôi dưỡng các mối quan hệ và vô tận những điều khác đã định nghĩa nên cái tôi của chúng ta nữa [7]. Martin Nowak, giáo sư toán và sinh vật ở Đại học Harvard (Mỹ): “Trước cuộc cách mạng mới, chúng ta phải có trách nhiệm tập thể về những gì đang diễn ra, nâng cao nhận thức và cấu trúc lại những hệ thống kinh tế - xã hội và chính trị để đón nhận cuộc cách mạng này tốt nhất”. Cuộc sống cần tư duy nắm bắt, tổ chức và vận hành sao cho hiệu quả nhất để tránh những thiệt hại do sự yếu kém về nhận thức. Hiểu và định hình chiến lược trong bối cảnh mới rất cần thiết đối với NQT đương đại.

6. Tài liệu tham khảo chương 6

6.1. Tài liệu tiếng Anh

1. Brad Keywell (2017). *The Fourth Industrial Revolution is about empowering people, not the rise of the machines*. Retrieved 03/10/2017 from <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/the-fourth-industrial-revolution-is-about-people-not-just-machines/>
2. Jaideep Bansal (2017). *Some villages are embracing the Fourth Industrial Revolution faster than cities. This is how*. Retrieved 16/11/2017 <https://www.weforum.org/agenda/2017/11/the-indian-villages-embracing-the-fourth-industrial-revolution/>
3. Klaus Schwab (2015). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. World Economic Forum. Retrieved 17/8/2015 from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>

4. Nicholas Davis (2016). *What is the fourth industrial revolution?*. Retrieved 26/02/2016
<https://www.weforum.org/agenda/2016/01/what-is-the-fourth-industrial-revolution/>
- 6.2 Tài liệu tiếng Việt**
5. Chungta.com (2003). *Năng lực tư duy sáng tạo trong thời đại ngày nay*; Truy xuất ngày 14/03/2015 từ http://www.chungta.com/nd/tu-lieu-tra-cuu/nang_luc_tu_duy_sang_tao_trong_thoi_dai_ngay_nay.html
6. Công Lý (2017). *Cách mạng công nghiệp 4.0: Cơ hội lớn, thách thức không nhỏ*. Truy xuất ngày 07/04/2017 từ <http://www.baomoi.com/cach-mang-cong-nghiep-4-0-co-hoi-lon-thach-thuc-khong-nho/c/21942522.epi>
7. Hải Minh (2017). *Cách mạng công nghiệp 4.0: Đảo lộn tất cả*. Truy xuất ngày 05/5/2017 từ <http://cuoituan.tuoitre.vn/tin/cuoc-song-muon-mau/cua-so-khoa-hoc/20170307/cach-mang-cong-nghiep-40-dao-lon-tat-ca/1269391.html>
8. Hà Thủy Nguyên (2013). *Bạn đang làm gì với cuộc sống mình: Sáng tạo hay thụ động?*, Book Hunter; Truy xuất ngày 15/10/2016 từ <http://www.chungta.com/nd/tu-lieu-tra-cuu/ban-dang-lam-gi-voi-cuoc-doi-minh-sang-tao-hay-thu-dong.html>; <http://bookhunterclub.com/ban-dang-lam-gi-voi-cuoc-doi-minh-sang-tao-hay-thu-dong/>
9. hoclamgiau.vn (2015). *11 cách để nghĩ ra ý tưởng kinh doanh hay*; Truy xuất ngày 02/02/2016 từ <http://www.hoclamgiau.vn/skill/4237/cach-de-nghi-ra-y-tuong-kinh-doanh-hay>
10. Hồ Tú Bảo (2017). *Hiểu về Cách mạng công nghiệp lần thứ 4*. Truy xuất ngày 28/04/2017 từ <http://vnexpress.net/tin-tuc/khoa-hoc/hieu-ve-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-4-3574624.html>
11. Hoàng Lan (2013). *Internet of Things (IoT) là gì?*, Chuyên trang Công nghệ của tạp chí điện tử Diễn Đàn Đầu Tư; Truy xuất ngày 07/10/2014 từ http://vnreview.vn/tin-tuc-xa-hoi-so/-/view_content/content/875042/internet-of-things-iot-la-gi
12. Hùng Cường (2017). *Cách mạng công nghiệp 4.0: Việt Nam có thể đi đầu và bắt kịp công nghệ tiên tiến*. Truy xuất ngày 15/04/2017 từ <http://vietq.vn/cach-mang-cong-nghiep-40-viet-nam-co-the-di-dau-va-bat-kip-cong-nghe-tien-tien-d118964.html>
13. ICT News (2016). *Internet Of Things đang tạo thành cơn lốc toàn cầu*, Tinh Vân Group; Truy xuất ngày 15/12/2016 từ <http://my.tinhvan.com/internet-of-things-dang-tao-thanh-con-loc-tren-toan-cau/>
14. ITC news (2015). *10 công nghệ đưa Internet of Things đến gần cuộc sống hơn – NETNAM CORPORATION*; Truy xuất ngày 01/4/2016 từ <http://www.netnam.vn/index.php/en/news/about-netnam/52-bao-chi-noi-v-netnam/454-10-cong-nghe-dua-internet-of-things-den-gan-cuoc-song-hon.html>
15. khoaoc.tv (2016). *Sự khác nhau giữa những người dùng bán cầu não trái và phải*; Truy xuất ngày 22/08/2016 từ <http://khoaoc.tv/su-khac-nhau-giua-nhung-nguoi-dung-ban-cau-nao-trai-va-phai-52455>
16. Kỳ Thành (2017). *Chính phủ đề ra 9 nhiệm vụ để "không bỏ lỡ con tàu" Cách mạng công nghiệp 4.0*. Truy xuất ngày 04/03/2017 từ <http://baodautu.vn/chinh-phu-de-ra-9-nhiem-vu-de-khong-bo-lo-con-tau-cach-mang-cong-nghiep-40-d61321.html>
17. Lữ Thành Long (2017). *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư là gì*. Truy xuất ngày 20/04/2017 từ <http://vnexpress.net/projects/cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-la-gi-3571618/index.html>
18. Nhật Hồng (2016). *Giáo dục đại học đứng trước cuộc cách mạng công nghiệp 4.0*. Truy xuất ngày 24/10/2016 từ <http://dantri.com.vn/giao-duc-khuyen-hoc/giao-duc-dai-hoc-dung-truoc-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-40-20161022093914305.htm>
19. Nguyễn Hồng Minh (2017). *Cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và những vấn đề đặt ra đối với hệ thống giáo dục nghề nghiệp*. Truy xuất ngày 20/2/2017 từ http://phanhoichinhhsach.molisa.gov.vn/tin-tuc-su-kien/-/asset_publisher/0Vb3Tb9V6WVx/content/cuoc-cach-mang-cong-nghiep-4-0-va-nhung-van-e-at-ra-oi-voi-he-thong-giao-duc-nghe-nghiep/pop_up

20. Nhật Quang (2016). *Thuật ngữ 2G/3G/4G/5G có nghĩa là gì?*, Tạp chí của tập đoàn VNPT; Truy xuất ngày 01/2/2017 từ <http://xahoithongtin.com.vn/thi-truong/201106/thuat-ngu-2g3g4g5g-co-nghia-la-gi-495449/>
21. Ngọc Quang (2017). *Thách thức kỷ nguyên công nghiệp số hóa*. Truy xuất ngày 29/4/2017 từ <http://saigondautu.com.vn/cong-nghe-xe/thach-thuc-ky-nguyen-cong-nghiep-so-hoa-44365.html>
22. Nguyễn Đình Đức (2016). *Cơ hội và thách thức ở cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ 4*. Truy xuất ngày 22/12/2016 từ <http://dantri.com.vn/giao-duc-khuyen-hoc/co-hoi-va-thach-thuc-o-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-4-20161219074732406.htm>
23. Nguyễn Thùy (2006). *Sáng tạo và tính sáng tạo*, Viet Sciences; Truy xuất ngày 17/01/2017 từ <http://vietsciences.free.fr/timhieu/tramhoa/sangtao-tinhsangtao.htm>
24. Phan Dũng (n.d.). *Tư duy sáng tạo – Tiềm năng sáng tạo của mỗi người* - Trung tâm Sáng tạo Khoa học-kỹ thuật (TSK); Truy xuất ngày 12/12/2016 từ <http://cstc.vn/index.php/vi/phuong-phap-luan-sang-tao-va-doi-moi-la-gi.html>
25. Phan Thanh Sơn(1996). *Quan điểm Internet of Things – nền tảng kết nối tương lai*- Doanh nhân Sài Gòn; Truy xuất ngày 21/5/2016 từ <http://www.vcloudcom.com/quan-diem-internet-of-things-nen-tang-ket-noi-tuong-lai/>
26. Phúc An (2015). *10 cách phát hiện ý tưởng kinh doanh*, Doanh nhân Saigon Online; Truy xuất ngày 17/05/2015 từ <http://www.doanhnhansaigon.vn/goc-nhin-quan-tri/10-cach-phat-hien-y-tuong-kinh-doanh/1086031/>
27. Tạp chí Khoa học & Công nghệ Việt Nam (2015). *Những xu hướng công nghệ trong gần 10 năm tới*; Truy xuất ngày 26/9/2015 từ <http://www.tmhpp.com.vn/d4/news/Nhung-xu-huong-cong-nghe-trong-gan-10-nam-toi-1-2109.aspx>
28. Tinh tế (2015). *Tìm hiểu về mạng 5G, nền tảng di động tương lai*; Truy xuất ngày 23/9/2016 từ <http://quantrimang.com/tim-hieu-ve-mang-5g-nen-tang-di-dong-tuong-lai-115356>
29. Thái Phương (2014). *Sáng tạo là gì?* Công ty TNHH MTV Tư Vấn Đào Tạo Trí Phúc; Truy xuất ngày 25/01/2015 từ <http://www.triphuc.com/sang-tao-la-gi.html>.
30. Thúy Lộc (2015). *Cách rèn luyện kỹ năng tư duy sáng tạo*; Truy xuất ngày 24/04/2016 từ <https://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/goc-ky-nang/ren-luyen-ky-nang-tu-duy-sang-tao>
31. Ý tưởng kinh doanh độc đáo (2014). *Thế nào là một ý tưởng kinh doanh độc đáo*; Truy xuất ngày 01/6/2015 từ <http://ytuongkinhdoanhdocdao.com/y-tuong-kinh-doanh-doc-dao/the-nao-la-mot-y-tuong-kinh-doanh-doc-dao.html>

Phần 3: Các lý thuyết triển khai các chức năng quản trị hiện đại

Chương 7: Các lý thuyết triển khai chức năng hoạch định

1. Các lý thuyết về hoạch định

1.1 Khái niệm và mục đích của hoạch định

1.1.1 Khái niệm hoạch định

Hoạt động của con người khác loài vật nhờ biết tư duy, hình dung, lựa chọn cách làm trước khi bắt tay vào thực hiện. Hoạch định là một hoạt động cần thiết và đặc trưng trong mọi lĩnh vực của cuộc sống. Về phương diện khoa học, kế hoạch được xem là một chương trình hành động cụ thể; hoạch định là quá trình tổ chức soạn thảo và thực hiện các kế hoạch đã đề ra.

- Hoạch định là một quá trình phức tạp nhằm vạch ra mục tiêu đồng thời chỉ ra cách thức, công cụ đạt được mục tiêu trên. Hoạch định bao gồm xác định mục tiêu, hình thành chiến lược tổng thể nhằm đạt được mục tiêu và xây dựng kế hoạch hành động để phối hợp các hoạt động trong tổ chức.
- Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich: Hoạch định là “quyết định trước xem phải làm điều gì, làm như thế nào, khi nào làm và ai làm điều đó”. Như vậy, hoạch định là phương thức xử lý và giải quyết vấn đề có kế hoạch cụ thể. Tuy nhiên, khi tình huống xảy ra làm đảo lộn cả kế hoạch. Người ta chỉ đạt được mục tiêu bằng cách vạch ra và thực hiện kế hoạch mang tính khoa học và thực tế chứ không phải nhờ vào sự may rủi.
- Hoạch định gồm chính thức và không chính thức: NQT buộc phải tiến hành hoạch định chính thức. Hoạch định không chính thức khi không viết ra hoặc không có sự chia sẻ mục tiêu với những người khác. Loại hoạch định không chính thức thường được áp dụng ở các DN nhỏ. Ở đó, doanh nhân thể hiện muốn đi đến đâu và điều gì đang đợi họ. Cách hoạch định này thiếu tính liên tục.

1.1.2 Mục đích của hoạch định

NQT phải làm công việc hoạch định dưới hình thức này hay hình thức khác. Hoạch định giúp định hướng phát triển, thích nghi được với thay đổi, biến động của môi trường, tối ưu hóa sử dụng nguồn lực và thiết lập được các tiêu chuẩn cho chức năng kiểm soát.

- Bất kỳ một tổ chức nào trong tương lai cũng có sự thay đổi nhất định. Khi đó, hoạch định là chiếc cầu nối cần thiết giữa hiện tại và tương lai. Hoạch định làm tăng khả năng đạt được các kết quả mong muốn của tổ chức. Hoạch định là nền tảng của quá trình hình thành một chiến lược hiệu quả.
- Hoạch định có ảnh hưởng đến hiệu quả của cá nhân và tổ chức. Nhờ hoạch định, tổ chức nhận ra và tận dụng cơ hội của môi trường; giúp NQT ứng phó với sự bất định và thay đổi của các yếu tố môi trường. Từ các sự kiện trong quá khứ và hiện tại, hoạch định suy ra được tương lai. Ngoài ra còn đề ra nhiệm vụ, dự đoán biến cố và xu hướng trong tương lai, thiết lập các mục tiêu và lựa chọn chiến lược để theo đuổi.
- Hướng dẫn NQT cách thức để đạt mục tiêu mong đợi cuối cùng. Mặt khác, NQT biết tập trung chú ý vào thực hiện mục tiêu trọng điểm trong từng thời điểm khác nhau.
- Nhờ có hoạch định giúp tổ chức phát triển tinh thần làm việc tập thể. Khi mỗi người trong tập thể cùng nhau hành động và đều biết kết quả đạt được sẽ cao hơn.
- Hoạch định giúp tổ chức thích nghi được với sự thay đổi của môi trường bên ngoài. Từ đó định hướng được số phận của tổ chức. Các tổ chức thành công luôn cố gắng kiểm soát tương lai hơn là phản ứng với ảnh hưởng và biến cố bên ngoài khi chúng xảy ra. Thông thường, tổ

chức nào không thích nghi được với sự thay đổi của môi trường sẽ bị tan vỡ. Ngày nay, sự thích nghi nhanh chóng là cần thiết hơn bao giờ hết do những thay đổi trong môi trường kinh doanh thế giới đang xảy ra nhanh hơn.

- Hoạch định giúp NQT kiểm soát tình hình thực hiện các mục tiêu thuận lợi và dễ dàng.

Hoạch định chiến lược là điều kiện cần, là giai đoạn có ý nghĩa rất quan trọng đối với quá trình quản trị bởi ba lý do sau:

- Thứ nhất, hoạch định là quá trình xác định các mục tiêu dựa trên sự phân tích, dự báo chất chẽ sự thay đổi của môi trường cũng như thực trạng của DN. Vì vậy, hoạch định giống như sự mở đường, là cơ sở là tiền đề cho giai đoạn sau của quá trình quản trị. Hoạch định đưa ra các giải pháp và công cụ để đạt được mục tiêu đã đề ra.
- Thứ hai, hoạch định là căn cứ để đánh giá quá trình thực hiện. Sản phẩm của hoạch định là một hệ thống mục tiêu. Để nhận biết tổ chức thực thi diễn ra như thế nào, người ta sẽ so sánh kết quả đạt được với mục tiêu nhằm bổ sung, điều chỉnh sai sót kịp thời.
- Thứ ba, chiến lược kinh doanh khẳng định sứ mệnh của DN. Một chiến lược kinh doanh được hoạch định tốt, phù hợp và đáp ứng được yêu cầu thực tiễn, giải quyết đúng vấn đề đang đặt ra sẽ là cơ sở cho sự phát triển DN.

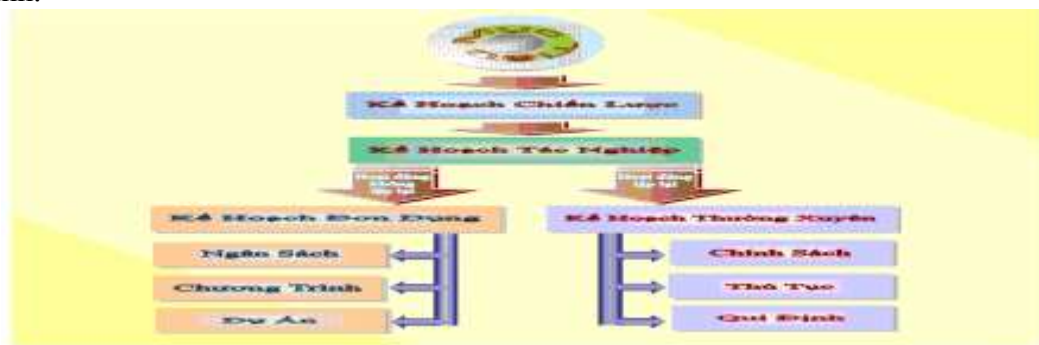
1.2 Phân loại hoạch định

Hoạch định được phân loại theo nhiều cách khác nhau như dựa vào thời gian (hoạch định ngắn hạn, hoạch định trung hạn và hoạch định dài hạn); cấp độ (hoạch định vĩ mô, hoạch định vi mô), mức độ (hoạch định chiến lược, hoạch định tác nghiệp); phạm vi (hoạch định toàn diện, hoạch định từng phần) và lĩnh vực kinh doanh (dịch vụ, tài chính, nhân sự,...).

1.2.1 Theo James A.F. Stoner

Hệ thống hoạch định của một tổ chức bao gồm hoạch định mục tiêu, hoạch định chiến lược, hoạch định tác nghiệp. Các kế hoạch tác nghiệp được phân thành 2 nhóm:

- Kế hoạch đơn dụng (cho những hoạt động không lặp lại) gồm có ngân sách, chương trình và dự án;
- Kế hoạch thường xuyên (cho những hoạt động lặp lại) bao gồm chính sách, thủ tục và quy định.



Hình 7.1: Hệ thống hoạch định của tổ chức theo James A.F. Stoner

1.2.2 Theo Harold Koontz và Cyril O'Donnell [46, tr.105-118]

Các ông phân chia hoạch định của một tổ chức thành các nội dung như sau:

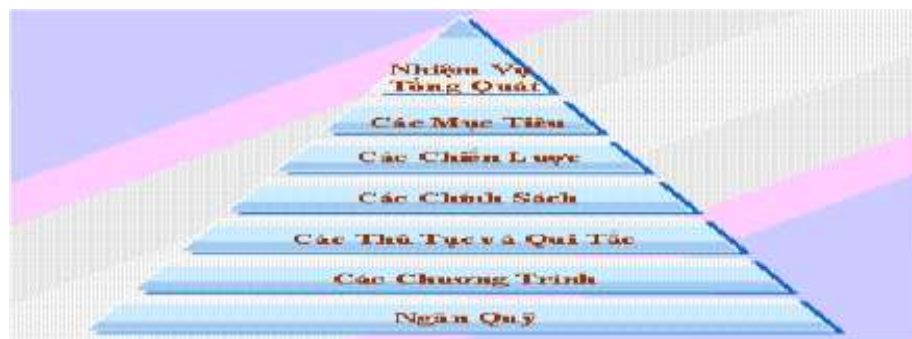
- **Nhiệm vụ tổng quát:** giải thích lý do tổ chức tồn tại và phát triển. Tất nhiên bất kỳ tổ chức nào tồn tại cũng nhằm đáp ứng cho xã hội nhu cầu.
- **Mục tiêu:** là kết quả mong đợi mà một tổ chức nhắm đến trong tương lai. Trong một tổ chức hệ thống mục tiêu bao gồm mục tiêu của tổ chức và mục tiêu bộ phận. Các mục tiêu này cần phù hợp với nhau.

- **Các chiến lược:** dùng để chỉ ra chương trình hành động tổng quát và sự triển khai các nguồn lực quan trọng để đạt được các mục tiêu toàn diện.



Hình 7.2: Các loại chiến lược kinh doanh cơ bản của DN

- **Các chính sách:** là những kế hoạch bao gồm điều khoản và quy định chung để hướng dẫn hoặc khai thông suy nghĩ và hành động khi quyết định. Các chính sách đảm bảo cho quyết định phù hợp với mục tiêu. Ví dụ như chính sách tài chính, chính sách tuyển dụng...
- **Các thủ tục:** hướng dẫn về hành động phải tuân theo để thực hiện một công việc. Chúng chỉ ra chi tiết công việc đó phải làm như thế nào. Ví dụ như thủ tục đăng ký kinh doanh, thủ tục xuất nhập kho, thủ tục thanh toán ...
- **Các quy tắc:** giải thích rõ hành động nào được phép và không được phép làm. Nói cách khác quy tắc là những quy định cần được tuân thủ mà không có sự lựa chọn. Ví dụ như không được hút thuốc trong lớp học, phải kiểm lại tiền khi nhận ...
- **Các chương trình:** là cụ thể hóa các chính sách, chiến lược, nhiệm vụ được giao, bước phải tiến hành, nguồn lực cần được sử dụng để đạt được kết quả. Ví dụ như chương trình đào tạo, quảng cáo sản phẩm mới.
- **Ngân quỹ:** là một bản tường trình về các kết quả mong muốn được biểu thị bằng các con số. Ngân quỹ còn là một phương tiện để kiểm tra.



Hình 7.3: Phân loại hoạch định theo Harold Koontz và Cyril O'Donnell

1.3. Các nội dung cần hoạch định trong một doanh nghiệp

1.3.1 Thiết lập triết lý kinh doanh (Business Philosophy)

Triết lý là hướng phát triển con người, tổ chức về trọng tâm. Từ đây họ nhận thức sâu sắc khi dấn thân vào cuộc đời [12]. Triết lý là những điều được rút tía bởi trải nghiệm, như một quan niệm nền tảng, cốt lõi trên cơ sở nhìn nhận điều gì là nguồn cội tâm thế, giá trị tinh thần, sức mạnh ứng xử

được phát biểu ngắn gọn, xúc tích. Triết lý như một tín hiệu, làm kim chỉ nam cho cách xử thế, hành động hay lối sống của một cá nhân hay một cộng đồng. Không như triết học, triết lý rất đa dạng, đủ cỡ, đủ mức; triết lý hoàn toàn đơn giản dễ hiểu.

- Đường như mọi hành động của con người đều có mục tiêu. Khi theo đuổi lâu dài một mục tiêu, con người rút ra những lý lẽ cho là cao đẹp, phù hợp, hiệu quả và dễ biện minh nhất - nghĩa là hình thành một triết lý. Tên trộm chuyên nghiệp cũng có triết lý riêng trong đó có những lý lẽ (đẹp) biện minh hành vi (xấu) của mình.
- Nếu triết học hình thành do nghiên cứu, triết lý do trải nghiệm trong cuộc sống nhằm ứng phó tối ưu với một thực tiễn. Tùy góc độ, một thực tiễn sinh nhiều triết lý.
- Sự hình thành một triết lý có ý thức, nhưng cũng có thể vô thức. Có người diễn đạt dễ dàng triết lý của bản thân, có người không làm nổi, do trình độ hoặc triết lý chưa thật định hình. Dù sao, nghĩa chữ “triết” ở đây cũng tương tự như trong Triết Học - đều hàm ý đẹp, sáng láng, cao minh. Khác nhau là một bên lấy tiêu chuẩn khách quan để đánh giá; còn bên kia, chuyện “sáng láng” là tự đánh giá chủ quan.
- Nếu lý luận triết học khó thay đổi (trừ khi đã cố áp dụng vẫn không nổi, hoặc khi bị một lý luận khác đánh đổ), triết lý có thể thay đổi rất nhanh khi thực tiễn thay đổi.
- Có triết lý của cá nhân, của nhóm, tầng lớp... thậm chí của cả dân tộc. Một dân tộc trải nhiều hiểm họa, nếu vẫn có cách tồn tại, sẽ rút ra một triết lý phù hợp để tồn tại lâu dài, thoát bị đồng hóa hoặc bị diệt. Lúc này, triết lý trở thành minh triết. Minh triết của Phật, của đức Jesus, đức Ala... hấp dẫn được hàng tỷ người [16].

Để đi đến thành công, các CEO đều phải trải qua đôi lần vấp ngã để rút ra được bài học “xương máu” cho chính mình.

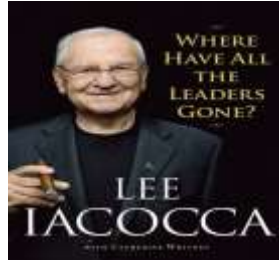
- **Jeff Bezos, CEO của Amazon:** Câu hỏi được hỏi trong kinh doanh đó là “Tại sao?”. Đó là một câu hỏi hay, nhưng câu hỏi có giá trị tương đồng đó là “Tại sao không?”.
- **Warren Buffett, CEO của Berkshire Hathaway:** Mất 20 năm để xây dựng danh tiếng và 5 phút để huỷ hoại nó. Nếu bạn nghĩ đến điều đó, bạn sẽ hành xử khác.
- **Howard Schultz, CEO của Starbucks:** Trong bối cảnh mà xã hội thay đổi không ngừng, những thương hiệu tồn tại lâu dài được tạo dựng từ trái tim – điều đó khiến chúng bền vững và chân thật hơn. Nền tảng của chúng cũng vững chắc hơn vì được xây dựng thương hiệu dựa trên chính tâm hồn của con người, không phải từ quảng cáo. Những công ty đúng nghĩa là những công ty tồn tại lâu dài.
- **Steve Jobs, CEO của Apple:** Tôi tin rằng khoảng một nửa những gì khác biệt giữa doanh nhân thành công và không thành công là ở sự kiên trì tuyệt đối.
- **Rupert Murdoch, CEO của 21st Century Fox:** Thế giới đang thay đổi nhanh chóng. Lớn sẽ không còn đánh bại nhỏ mà nhanh sẽ đánh bại chậm.
- **Larry Page, CEO của Google:** Nếu bạn đang thay đổi thế giới này, có nghĩa là bạn đang thực hiện những điều quan trọng. Bạn trở nên hào hứng thức dậy vào buổi sáng.
- **John C. Maxwell, CEO của The John Maxwell Company:** Con người đủ lớn sẽ thừa nhận sai lầm, đủ thông minh sẽ tạo ra lợi nhuận và đủ vững chãi để sửa chữa những sai lầm ấy.
- **Sir Richard Branson, CEO của Virgin Group:** Với tôi kinh doanh không phải diện một bộ vest hay làm hài lòng các cổ đông. Nó xuất phát từ chính bạn, ý tưởng và sự tập trung vào những thứ cần thiết.
- **Jeffrey Immelt, CEO của General Electric:** Tôi có trách nhiệm với công ty này. Tôi đứng phía sau các kết quả. Tôi nắm từng chi tiết, và tôi nghĩ rằng CEO phải là một nhà lãnh đạo có đạo đức... Tôi nghĩ đặt tiêu chuẩn cao là đúng, nhưng đừng để mọi người hiểu sai, nó là sự biểu hiện với liêm chính. Đó là những điều mà bạn cần làm.
- **Sam Walton, CEO của Wal-Mart:** Đồng vốn không khan hiếm. Tâm nhìn mới khan hiếm.

- **Mark Zuckerberg – CEO của Facebook:** *Tôi nghĩ để thành lập một công ty, bạn cần làm hai điều đúng – định hướng rõ ràng đối với điều mà bạn muốn làm và chọn những người tuyệt vời để thực hiện – khi đó bạn mới làm tốt.*
- **Mark Zuckerberg, CEO của Facebook:** *Kinh nghiệm dạy tôi rất nhiều điều. Thứ nhất là hãy tin vào linh cảm, bất kể những thứ trên giấy tờ có vẻ hay ho như thế nào đi chăng nữa. Thứ hai, bạn gần như sẽ kiếm được nhiều tiền hơn với những thứ bạn hiểu rõ. Thứ ba, đôi khi thương vụ đầu tư thành công nhất của bạn lại không phải là cái bạn làm.*
- **Donald Trump, CEO của Trump Organization:** *Kiên nhẫn là yếu tố quan trọng của thành công.*
- **Bill Gates, CEO của Microsoft:** *Đa dạng hóa và toàn cầu hóa là chìa khóa của tương lai.*
- **Fujio Mitarai, CEO của Canon:** *Khoảng cách giữa số 1 và số 2 là không thay đổi. Nếu bạn muốn làm cho công ty, tổ chức của mình tốt hơn, bạn phải hoàn thiện bản thân trước. Khi đó công ty, tổ chức cũng sẽ tốt lên như bạn. Đó là bài học lớn nhất.*
- **Indra Nooyi – CEO của Pepsico:** *Tầm quan trọng hàng đầu là đặt một số luật lệ cũ qua một bên và tạo ra những luật lệ mới, đồng thời bám sát người tiêu dùng – xem họ muốn gì và họ muốn đi đến đâu.*
- **Robert Iger, CEO của Walt Disney:** *Có nhiều điều tạo nên sự thành công. Tôi không thích làm chỉ để làm – mà thích làm thật sự. Tôi thích làm mọi điều để công ty thành công. Tôi không dùng thời gian cho các sở thích của riêng mình.*
- **Michael Dell, CEO của Dell Computers:** *Điều quan trọng mà tôi sớm học được đó là bạn luôn phải đặt ra một mục tiêu cụ thể trong cuộc sống, cả ngắn hạn và dài hạn, cũng giống như bạn làm với công việc vậy. Đặt ra những mục tiêu như thế giúp bạn có kế hoạch rõ ràng để hoàn thành và thực hiện nó. Chúng tôi áp dụng điều này trong công việc, dù hiếm khi dùng chúng trong cuộc sống.*
- **Denise Morrison – CEO của Campbell Soup:** *DN nào mà bây giờ sợ rủi ro và luôn bao biện bằng cách “Chúng tôi nghĩ giờ chưa phải lúc thích hợp”. Thế chẳng bao giờ có cái gọi là “thời điểm thích hợp đâu” [8].*

Triết lý kinh doanh cần làm rõ DN lý do tồn tại; mục đích kinh doanh; phương thức kinh doanh. Chủ tịch hội đồng quản trị hay CEO của các tập đoàn có trách nhiệm đề ra triết lý kinh doanh thông qua kinh nghiệm và sự thông thái của họ.

Henry Ford, Nhà sáng lập tập đoàn Ford Motor những năm 1903-1945 đã nổi tiếng với câu nói: "Thị trường không bao giờ bị bão hòa với một sản phẩm tốt, nhưng nó sẽ bị bão hòa rất nhanh với một sản phẩm tồi". Trong câu nói này, nhà thiết kế kiểu mẫu xe ô tô mang tính cách mạng T Ford của năm 1908 cho thấy các sản phẩm chất lượng luôn tạo được sức mạnh lâu bền trước những sản phẩm “mì ăn liền”. Trong bất kỳ lĩnh vực sản xuất nào luôn có ít “những sản phẩm tốt” và sự phát triển của những mặt hàng nhái được sản xuất hàng loạt. Ông Ford thúc giục cần đưa đến người tiêu dùng phải có chất lượng cao để đánh bật mọi sự cạnh tranh.

Triết lý của Michael D. Eisner - Chủ tịch kiêm CEO của tập đoàn Disney, từ năm 1984 nhấn mạnh: “Phục hồi sau khi thất bại thường dễ dàng hơn là xây dựng sau khi thành công”. Theo ông, những thay đổi và tiến bộ dễ nhận thấy hơn rất nhiều đối với một công ty bắt đầu sự nghiệp so với một công ty đã có tiếng tăm nhất định. Ông Eisner muốn nói khi tạo lập công ty từ con số 0 và mắc sai lầm, hoạt động khôi phục lại dễ dàng hơn nhiều do tiền vốn còn thấp và bạn chẳng có gì để mất. Ngược lại, sẽ là rất khó khăn đối với một công ty đã có uy tín. Sự kỳ vọng của KH cao hơn rất nhiều. Chẳng hạn, hành khách dễ dàng tha thứ vì sự trì hoãn chuyến bay đối với một hãng hàng không non trẻ hơn là đối với hãng hàng không Air France hay United Airlines. Lý do bởi họ sẵn sàng đưa ra những ngoại lệ và chấp nhận ở hãng vận chuyển mới một vài sự chậm trễ.

**Henry Ford****Lee Iacocca****Michael D. Eisner****Warren Buffett**

Triết lý của Lee Iacocca, CEO Tập đoàn Chrysler: "Chúng ta liên tục đối mặt với cơ hội lớn được ngụy trang một cách khéo léo trong lớp vỏ những vấn đề không thể giải quyết được". Sau khi được nắm giữ vị trí Chủ tịch HĐQT của tập đoàn sản xuất xe hơi hàng đầu thế giới Ford Motor vào năm 1978, Lee Iacocca quyết định gia nhập tập đoàn Chrysler với vai trò CEO cho đến năm 1992. Ông tin tưởng vào lợi ích khi truyền cảm hứng cho nhân viên. Câu nói này khích lệ nên xem vấn đề là cơ hội. Không có gì là không thể vượt qua được nếu nhìn nhận sáng tạo và tích cực. Hãy chấp nhận thách thức và mạnh mẽ vượt lên phía trước.

Triết lý của Warren Buffett - Chủ tịch kiêm CEO công ty Berkshire Hathaway: "Giá cả là cái bạn chi ra. Giá trị là cái bạn nhận về" đang được giới kinh doanh áp dụng. Nói theo cách của Warren Buffett, KH sẽ nhận được những gì mà họ đã phải trả tiền. Dành thêm một chút vốn để tạo ra các sản phẩm chất lượng luôn luôn là một cách tiêu tiền hợp lý. DN đặt ra mức giá cao hơn bởi KH luôn xem trọng chất lượng và giá trị. Người tiêu dùng sẽ sẵn sàng chi thêm cho một sản phẩm hoặc dịch vụ nếu họ cảm thấy đồng tiền họ bỏ ra là đúng giá trị.

1.3.2 Thiết lập sứ mệnh (Mission)

Philip Kotler "cha đẻ" của marketing hiện đại. Ông là một trong bốn "NQT vĩ đại nhất mọi thời đại" cho rằng công ty được lập ra để hoàn thành một sứ mệnh. Đây là bản tuyên ngôn của công ty đối với xã hội, chứng minh tính hữu ích và ý nghĩa khi tồn tại. Các công ty diễn đạt sứ mệnh bằng rất nhiều cách khác nhau; là sự đóng góp của sản phẩm, dịch vụ vào sự phát triển thị trường. Các tổ chức thể hiện sứ mệnh bằng một "tuyên bố sứ mệnh" xúc tích, ngắn gọn, giải thích tổ chức đó tồn tại để làm gì và sẽ làm gì để tồn tại. Tuyên bố sứ mệnh của tổ chức cần đưa ra thông tin để trả lời 3 câu hỏi sau: Mục tiêu của tổ chức là gì? Tổ chức sẽ làm gì và phục vụ ai (lĩnh vực hoạt động, KH)? Những nguyên tắc và giá trị nào là kim chỉ nam cho hoạt động của tổ chức? Một bản tuyên bố sứ mệnh có hiệu quả cần đáp ứng tiêu chí sau: rõ ràng, dễ hiểu, ngắn gọn và cô đọng; chỉ ra được tại sao làm và lý do tồn tại của tổ chức là gì?; đưa ra được định hướng cho các hoạt động thích hợp và không quá hẹp; thể hiện được các cơ hội và chỉ ra được điều mà xã hội nhớ đến; phù hợp với các khả năng riêng có; thấy được cam kết của tổ chức. Những sai lầm thường gặp là không có tuyên bố sứ mệnh; đồng nhất chức năng- nhiệm vụ với sứ mệnh; các mục tiêu mâu thuẫn hoặc đi chệch hướng đề ra trong sứ mệnh; sứ mệnh không được mọi người hiểu và ủng hộ; sứ mệnh không được rõ ràng hoặc không được truyền đạt đến cá nhân, không thể hiện rõ phương hướng hoạt động của tổ chức.

- Sứ mệnh của KPMG: "Transform the knowledge into value to benefit the clients and the capital markets".
- Sứ mệnh của Vinamilk: "Cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất, chất lượng nhất bằng chính sự trân trọng, tình yêu và trách nhiệm cao với cuộc sống con người và xã hội" [45].
- Sứ mệnh của Dell: "Là công ty máy tính thành công nhất thế giới cung cấp cho KH những kinh nghiệm tốt nhất trong các thị trường mà chúng tôi phục vụ".
- Sứ mệnh của Công ty Mars: "KH là người chủ của chúng tôi, chất lượng là công việc của chúng tôi và giá trị là mục tiêu của chúng tôi".

- Sứ mệnh của McDonald: "Nhà hàng phục vụ nhanh tốt nhất thế giới". Điều đó mở ra và vận hành những nhà hàng lớn, cung cấp chất lượng, dịch vụ, vệ sinh và giá trị ngoại hạng (QSCV - quality, service, cleanliness & value).
- Hãng hàng không Virgin Atlantic Airways thành công nhờ vào xác định lại công việc kinh doanh là giải trí hay chỉ có vận chuyển hành khách. Virgin giữ hành khách tránh được những chuyến bay nhàm chán bằng cách phục vụ phim ảnh, dịch vụ xoa bóp và biệt đãi khác mà sau này các đối thủ cạnh tranh phải bắt chước.
- Sứ mệnh của Hội Đồng Quản Lý Nuôi Trồng Thủy Sản – ASC: Aquaculture Stewardship Council: "Chuyển đổi nuôi trồng thủy sản theo hướng bền vững về môi trường và xã hội bằng cách sử dụng các cơ chế thị trường hiệu quả tạo ra giá trị trong toàn chuỗi".
- Johnson & Johnson xếp thứ tự ưu tiên cho các mục tiêu của hãng:
 - Thứ nhất là trách nhiệm đối với KH;
 - Thứ hai với nhân viên;
 - Thứ ba với cộng đồng;
 - Và thứ tư với các cổ đông.
 - Thứ tự ưu tiên này là cách tốt nhất để đảm bảo lợi nhuận cho các cổ đông như J&J đã chứng minh trong những năm qua.

Phần lớn những lời tuyên bố về sứ mệnh chứa đựng câu từ đúng đắn như: "Con người là tài sản quan trọng nhất của chúng tôi"; "Chúng tôi sẽ làm tốt nhất mọi việc của mình"; "Chúng tôi muốn vượt hơn cả sự mong đợi"; "Chúng tôi nhắm tạo ra được lãi hơn mức trung bình cho các cổ đông của chúng tôi". Cách lười biếng nhất để soạn thảo một tuyên bố về sứ mệnh là ráp những câu đó theo trật tự nào cũng được. Hãy in câu tuyên bố về sứ mệnh lên mặt sau danh thiếp để nhắc nhở nhân viên, KH về điều mà công ty muốn thể hiện [38].

1.3.3 Thiết lập tầm nhìn (Vision)

là hướng phát triển của tổ chức trong tương lai lâu dài; là hình ảnh, tiêu chuẩn, hình tượng độc đáo và lý tưởng trong tương lai; là những điều tổ chức muốn đạt đến hoặc trở thành. NQT phải đặt câu hỏi ví như 30 năm nữa, 50 năm nữa... sẽ dẫn dắt tổ chức đến đâu? Bennis & Nannus (1997), tầm nhìn là hình ảnh tư duy về trạng thái tương lai kỳ vọng của tổ chức. Thornberry (1997), bức tranh này phải được hiểu và truyền đạt khắp tổ chức.

- Tầm nhìn của KPMG: "Our vision be leaders of all the markets we participe".
- Tầm nhìn của Vinamilk: Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cộng đồng con người [45].
- Tầm nhìn của Hội đồng Quản lý Nuôi trồng Thủy sản – ASC: Aquaculture Stewardship Council: "Một thế giới, nơi nuôi trồng thủy sản đóng vai trò quan trọng trong cung cấp thực phẩm và các lợi ích xã hội cho nhân loại mà không tác động tiêu cực lên môi trường".

Các giá trị tạo ra từ tầm nhìn của một công ty gồm:

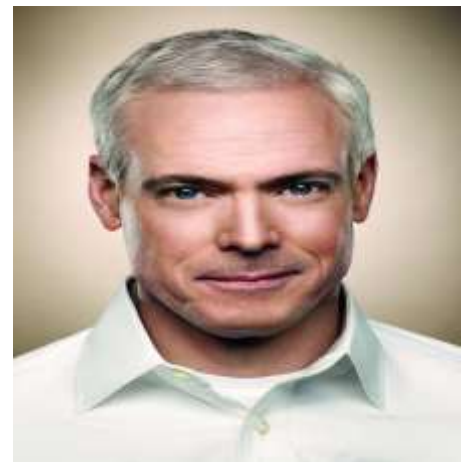
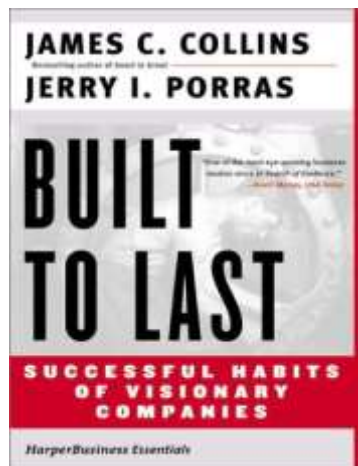
- **Mang lại giá trị cho KH:** KH là người mang lại nguồn lợi cho DN. Có KH nghĩa là sẽ có doanh số, lợi nhuận; công ty mới phát triển được. Thỏa mãn nhu cầu KH là mục tiêu của tất cả công ty trong nền kinh tế thị trường. Nhưng chỉ dừng lại ở thỏa mãn là chưa đủ, các nhà nghiên cứu còn chỉ ra hài lòng với sản phẩm và dịch vụ của công ty mới chỉ là bước một. Sản phẩm và dịch vụ tốt nhưng nếu một công ty khác cũng tốt chắc chắn sẽ có một số KH bỏ đi. Ngoài ra, NQT phải chiếm được tâm trí và trái tim của họ. NQT cần để KH cảm thấy họ yêu sản phẩm, dịch vụ của công ty; họ cảm nhận là một phần cuộc sống, khi đó sẽ thành công. Tầm nhìn chiến lược hay tôn chỉ định hướng của DN phải hướng về KH trước tiên cũng như mang lại giá trị cho họ. Đó là giá trị nền tảng đầu tiên của tầm nhìn.
- **Mang lại giá trị cho người lao động** là giá trị nền tảng thứ hai. DN phải thực sự quan tâm và mang lại lợi ích cho nhân viên. Họ là những người đang ngày đêm tạo ra sản phẩm, dịch vụ đưa đến tay KH. Họ đại diện cho công ty tiếp xúc với KH. Một công ty không quan tâm,

chăm sóc những thành viên này đồng nghĩa rất khó quan tâm thực sự đến KH. Vì thế, ngày càng có nhiều công ty thực sự chăm lo đội ngũ không chỉ bằng các chính sách, chế độ lương bổng thỏa đáng, mà còn là điều kiện phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến, tham gia điều hành và cùng sở hữu DN qua các hình thức khác nhau.

- **Mang lại giá trị mang lại cho cổ đông, chủ đầu tư:** Nhà đầu tư bỏ tiền vào DN không phải để giải trí hay làm công tác xã hội. Lợi nhuận là yếu tố số một. Phải bảo toàn vốn và mang lại lợi nhuận cho cổ đông, chủ DN. Nếu chỉ có “tiếng” mà không có “miếng”, về lâu dài DN không tồn tại được. Nhà đầu tư bỏ vốn và DN phải có lợi nhuận để tái đầu tư và phát triển.
- **Mang lại giá trị cho cộng đồng, xã hội** là điều mà các DN không được quên. DN không chỉ chăm lo cho KH, nhân viên, chủ đầu tư mà còn quan tâm đến cộng đồng, nơi DN hoạt động - nơi thị trường muốn nhắm đến. Tạo ra giá trị cho cộng đồng cũng là tạo thêm giá trị cho ba yếu tố đã đề cập ở trên.

Tầm nhìn định hướng của một DN phải dựa trên nền tảng mang lại cả bốn nhóm giá trị đã đề cập. Sự thiếu hụt một giá trị bất kỳ sẽ dẫn đến sự mất cân đối của cả hình khối kim tự tháp và nếu không được điều chỉnh kịp thời, rất khó nghĩ về sự phát triển bền vững. Và cuối cùng, không ai làm thay cho lãnh đạo công ty định hướng về tầm nhìn ngoài chính bản thân và những thành viên trong hội đồng quản trị. NQT cấp cao phải tự mổ xẻ bản thân hay nói cách khác phải biết rõ ràng mình muốn điều gì, muốn DN giữ vị trí nào trong ngành kinh doanh này. Công ty tạo dựng ra sẽ như thế nào trên thương trường sau 10 năm, 20 năm và lâu hơn nữa. Chỉ có họ mới trả lời được các câu hỏi này. *Một DN không có tầm nhìn sẽ giống như người đi trong rừng mà không có la bàn, đi trên biển lớn mà không có hải đồ* [37].

Trong tác phẩm “Xây dựng để trường tồn” Jim Collins, cùng với Jerry Porras đã tiến hành nghiên cứu 18 công ty hàng đầu thế giới, với độ tuổi trung bình gần 100 năm và mức tăng trưởng giá trị thị trường cao hơn 15 lần so với bình quân thị trường kể từ năm 1926. Hai ông rút ra kết luận nguyên nhân thành công là họ đã kết hợp tài tình khi biết duy trì những gì thuộc về giá trị cốt lõi với khuyến khích áp dụng cải tiến.



Hình 7.4: Jim Collins và tác phẩm “Xây dựng để trường tồn”

Để có được tầm nhìn thực thụ, NQT phải lựa chọn được phương pháp xây dựng phù hợp. Có nhiều phương pháp như nội suy, nội suy đối chuẩn, chuyên gia. Chọn phương pháp, cách thức xây dựng tầm nhìn phụ thuộc vào điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của từng tổ chức. Truyền đạt tầm nhìn là chuyển tải các thông điệp ăn sâu vào tâm trí của mỗi người trong tổ chức. Chỉ khi thấm nhuần các giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh, phương châm hành động; mọi người mới đồng tâm, hiệp lực, nỗ lực hết mình. Các phương pháp sử dụng truyền đạt như hình ảnh để tác động trực tiếp vào thị giác; dùng các clip nhạc để khai thác yếu tố cảm xúc; so sánh, phân tích, liên hệ thực tiễn; bài diễn văn, kể chuyện.

Sony là một mẫu hình đáng học hỏi, được thành lập bởi hai chàng thanh niên xuất ngũ sau chiến tranh là Akio Morita và Masaru Ibuka. Hai chàng trai khởi đầu xưởng sản xuất với vài trăm USD tiền vốn. Xưởng sản xuất nhỏ được đặt trong một cửa hàng tạp hóa đã bị bom đạn tàn phá một nửa. Thế mà 50 năm sau, Sony đã trở thành một tập đoàn lớn nhất thế giới, với 170 ngàn nhân viên, doanh thu gần 100 tỉ USD/năm. Do Sony đã xác định được một phương châm đúng đắn “Trở thành công ty hàng đầu bằng cách không ngừng đổi mới sản phẩm, thay đổi mẫu mã”. Sony là tập đoàn tiên phong trong sáng chế ra nhiều công nghệ, sản phẩm mới như đài bán dẫn bỏ túi, ti vi bán dẫn, máy nghe nhạc bỏ túi, đĩa compact, màn hình LCD,...

Bên cạnh Sony, tầm nhìn của hãng phát chuyển nhanh Federal Express, Fredrick W. Smith, thể hiện một sự khác biệt. Sự khác biệt này được Mary Parker Follet nhận xét: “Ông ấy là người nhìn thấy một bức tranh khác khi nó còn chưa thành hình”. Thật vậy, đầu những năm 1970, Fredrick W. Smith, trong một bài thi học kỳ tại Đại học Yale đã lý giải tầm nhìn về một hệ thống vận chuyển tốc hành bằng đường hàng không. Hệ thống đó cung cấp chuyển phát những bưu kiện khẩn không chỉ qua đêm mà còn phát chuyển trên phạm vi toàn quốc. Vào thời điểm đó, viễn cảnh được xem như không thực tế và quá xa vời. Khi chấm bài thi này, giáo sư kinh tế học của Smith đã cho ông điểm "C" vào bài thi. Không nản chí, Smith đã áp dụng những ý tưởng trên bài thi đạt điểm "C" để thành lập và phát triển một công ty đạt điểm A+. Đó là hãng chuyển phát nhanh Federal Express bây giờ. Hiện nay, Federal Express là công ty chuyển phát nhanh và vận chuyển hàng hóa bằng đường hàng không lớn nhất thế giới và là một chỗ làm hấp dẫn nhất ở Mỹ. Một NQT khác đã hình dung ra sản phẩm làm thay đổi cả nước Mỹ là Allen H. Neuharth, cựu chủ tịch của Gannett Corporation, một công ty xuất bản lớn. Ông có viễn cảnh về một tờ báo quốc gia được chuyển phát đến từng nhà và các quầy báo vào mỗi sáng sớm. Giấc mơ của Neuharth không phải là sản xuất tờ báo hàng ngày theo kiểu truyền thống. Ông tin tưởng có cả một thế hệ độc giả mới, những người muốn thông tin phải được trình bày súc tích, sử dụng các bảng biểu sống động, bắt mắt để cập nhật tin tức, lối sống, thể thao và kinh doanh ở nước Mỹ cũng như trên thế giới. Khi ấn phẩm đầu tiên của tờ "USA Today" ra mắt ngày 15/9/1982, nhiều người còn nghi ngờ vào thành công. Khi mức thua lỗ hàng năm tăng dần lên càng biến mỗi hoài nghi trở thành hiện thực. Tuy nhiên, Neuharth đã không từ bỏ giấc mơ về tờ báo độc đáo. Cuối cùng, vào cuối 1987, tờ Nước Mỹ ngày nay đã có lợi nhuận và đạt được lượng lưu hành hàng ngày lớn nhất tại Mỹ. NQT không có tầm nhìn, tổ chức sẽ không có tương lai; không có sự thống nhất về hành động. Một tầm nhìn rõ ràng và thuyết phục sẽ định hướng mọi nỗ lực trong tổ chức. Trước khi chấp nhận và ủng hộ một chủ trương thay đổi lớn, mọi người cần có tầm nhìn về một tương lai tốt đẹp hơn. Nhờ đó, NQT mới đủ sức thuyết phục họ vượt qua gian khó [2].

1.3.4 Thiết lập giá trị cốt lõi (Core Benefit, Core Values)

Giá trị cốt lõi là yếu tố cần thiết và là niềm tin lâu dài của một tổ chức; là yếu tố cơ bản tạo ra giá trị thặng dư; là một nhóm nhỏ các nguyên lý hướng dẫn ngàn đời. Các giá trị cốt lõi không đòi hỏi sự minh chứng bên ngoài; có giá trị và tầm quan trọng bên trong đối với tất cả thành viên thuộc tổ chức đó. Giá trị cốt lõi là các nguyên tắc, nguyên lý nền tảng và bền vững bao gồm có nguyên tắc tồn tại không phụ thuộc vào thời gian; tự thân, không cần sự giải thích từ bên ngoài [6]. Hình thành và sở hữu giá trị cốt lõi thông qua sàng lọc tính chân thực; nhận diện và xác định giá trị thực sự là trung tâm và bền vững với thời gian. Một tổ chức cần xác định giá trị cốt lõi, độc lập với môi trường hiện tại, yêu cầu cạnh tranh và cách thức quản trị. Xác định giá trị cốt lõi của tổ chức là một quá trình trần trụi để thiết kế, xây dựng chứ không phải chỉ đơn thuần là câu chữ và phát biểu theo kiểu thùng rỗng kêu to. Thông thường, giá trị cốt lõi là triết lý kinh doanh, phương châm hành động, quy tắc hành xử. Đây là các giá trị, chuẩn mực mà mọi thành viên trong tổ chức tuân thủ tự nguyện. Về thực chất, giá trị cốt lõi thuộc về nền tảng, văn hóa tổ chức. Do vậy, một nền tảng vững chắc sẽ gắn kết chặt chẽ giữa các bộ phận, thành viên để hoàn thành mục tiêu đã đề ra.

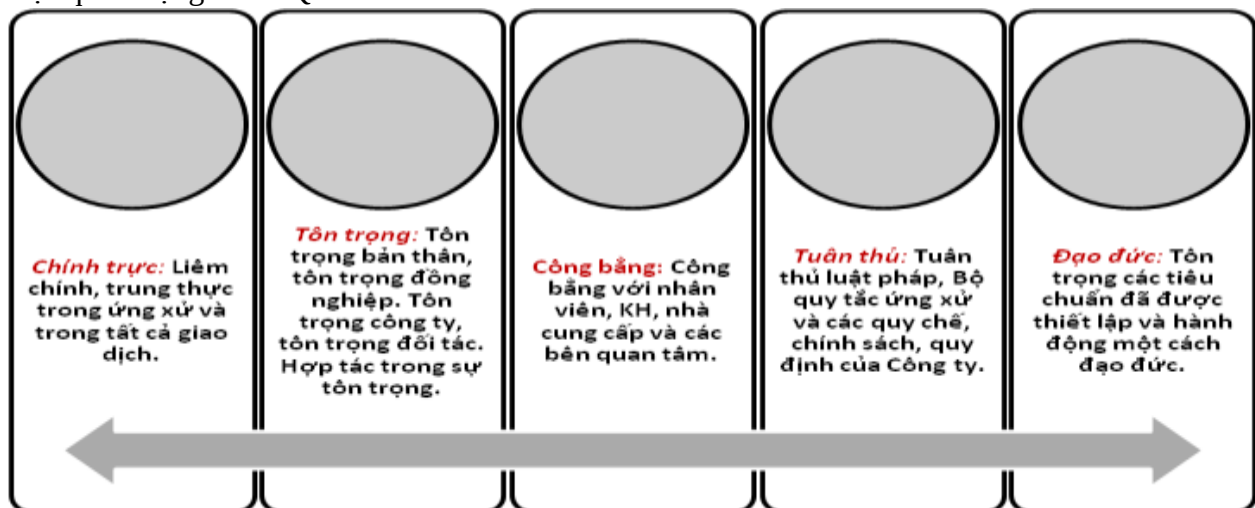


Hình 7.5: Nhà máy sữa bột Việt Nam (Vinamilk)



Hình 7.6: Trụ sở Walt Disney Co.

Giá trị cốt lõi được đúc kết trong một thời gian dài và được nhân lên cùng với sự phát triển của tổ chức. Vì vậy, không thể áp đặt hoặc tự sáng tạo ra giá trị cốt lõi. Sai lầm phổ biến của NQT là áp đặt giá trị mà mình thấy hay học được trong khi chưa tìm hiểu thấu đáo xem mình như thế nào. Giá trị cốt lõi phải được chọn lọc, là những giá trị bền vững và không bị tác động bởi các yếu tố bên ngoài. Giá trị cốt lõi được duy trì khi trở thành bất lợi trong cạnh tranh và nếu cần tổ chức sẽ thay đổi thị trường chứ không thay đổi giá trị cốt lõi. Bởi vậy, tạo lập và phát triển giá trị cốt lõi là một công việc quan trọng của NQT.



Hình 7.7: Giá trị cốt lõi của Vinamilk [45]

Giá trị cốt lõi của Công ty hoạt hình Walt Disney là trí tưởng tượng và lợi ích cho sức khỏe con người – những thứ này không xuất phát từ nhu cầu của thị trường mà từ niềm tin nội tại của người sáng lập: “Người ta phải nuôi dưỡng trí tưởng tượng và lợi ích cho sức khỏe con người và chỉ vậy mà thôi. Hệ thống giá trị cốt lõi là động lực chủ yếu thúc đẩy mọi người làm việc, hạt nhân liên kết mọi người trong DN với nhau, liên kết với KH, đối tác của DN, liên kết DN với xã hội nói chung”.

1.3.5 Thiết lập văn hóa tổ chức (Organizational culture)

a. Khái niệm văn hóa DN

Khái niệm văn hóa: Văn hóa rất thông dụng nhưng khó định nghĩa chính xác. Trong quyển “Culture, a critical review of Concepts and Definitions”; hai nhà nhân chủng học Kroeber và Clyde Kluckhohn đã mượn lời của Lowell: “Tôi đã được ủy nhiệm nói về văn hoá. Nhưng ở trên đời này không có gì phiêu diêu, mơ hồ hơn là hai chữ văn hoá. Người ta không thể phân tách văn hoá, vì thành phần nó vô cùng tận. Người ta không thể mô tả văn hoá, vì nó muôn mặt, muôn hình. Muốn

cô đọng ý nghĩa văn hoá thành lời lẽ, cũng giống như tay không bắt không khí: ta sẽ thấy không khí ở khắp nơi, mà riêng trong tay ta, chẳng nắm được gì”. Trong cuộc hội thảo về văn hoá ở Venise, từ ngày 25 đến 31/3/1956, do Châu Âu Văn hoá hội tổ chức, quy tụ một số triết gia, văn gia các nước Âu Châu. Những nhân vật lừng danh như Karl Barth, Campagnolo, Jean Paul Sartre, Maurice Merleau Ponty, Vercors, Silone, Fedine, Boris Polévoi Kampov, Jaroslaw- Iwaszkiswioz,... Người ta đề nghị không nên đưa ra một định nghĩa về văn hoá trong bản tuyên cáo chung. Thomas Sternns Eliot đã đoạt giải thưởng Nobel về văn chương năm 1948 đã viết một quyển sách “Những ghi chú để tiến đến một định nghĩa về văn hoá”. Khảo sát về phương diện ngữ học và từ nguyên làm nổi bật lên ít nhiều định nghĩa về văn hoá như sau:

- là trình độ trí thức, kiến thức con người.
- là trí dục, đức dục; là sự đào luyện tâm trí con người.
- là công trình giáo hoá con người; là hệ thống giáo dục trong một quốc gia.
- là văn chương, nghệ thuật.
- là sinh hoạt tinh thần, ngược lại với văn minh.
- là sự sáng tạo ra những giá trị mới.
- là sự cảm thông, truyền thụ.
- là tất cả những gì làm cho đời thêm thi vị đáng sống.
- là nỗ lực của nhân loại để tiến đến một đời sống lý tưởng.
- là lẽ lối sống của một dân tộc [17].

Theo Đào Duy Quát, văn hóa là nói đến con người, phát huy năng lực bản chất nhằm hoàn thiện con người lẫn xã hội. Cơ sở của hoạt động văn hóa là khát vọng hướng đến chân, thiện, mỹ. Thước đo của văn hóa và phản văn hóa thể hiện ở ba cặp phạm trù “đúng-sai”, “thiện – ác”, “đẹp-xấu”. Văn hóa là hệ điều tiết của sự phát triển, nền tảng tinh thần của xã hội, mục tiêu động lực phát triển bền vững đất nước. Văn hóa được đặt ngang hàng với kinh tế, chính trị và xã hội. Cốt lõi của các giá trị văn hóa là hệ tư tưởng vì giữ vai trò kết dính, định hướng chuẩn mực giá trị của các cộng đồng văn hóa. Từ đó hình thành văn hóa chính trị, văn hóa pháp luật, văn hóa DN, văn hóa giao tiếp, văn hóa thẩm mỹ, văn hóa gia đình, văn hóa tôn giáo,...

Theo từ điển Webster, văn hóa là một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội. Theo các học giả phương Tây “là một khuôn mẫu tích hợp các hành vi con người bao gồm suy nghĩ, lời nói, hành động và các vật dụng phụ thuộc vào khả năng của con người để học hỏi và truyền đạt tri thức cho các thế hệ kế tiếp”.

Khái niệm văn hóa DN: Thuật ngữ “văn hóa tổ chức” xuất hiện lần đầu tiên trên báo chí Mỹ vào khoảng thập niên 1960. Thuật ngữ tương đương “văn hóa công ty - Corporate culture” xuất hiện muộn hơn khoảng thập niên 1970 và trở nên hết sức phổ biến sau khi tác phẩm Văn hóa công ty của Terrence Deal và Atlan Kennedy được xuất bản tại Mỹ năm 1982.

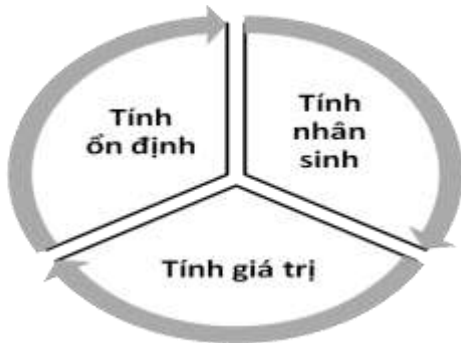


Hình 7.8: Tác phẩm “In search of excellence”.

Có rất nhiều định nghĩa xoay quanh khái niệm văn hóa DN như: “Phẩm chất riêng biệt của tổ chức được nhận thức phân biệt nó với các tổ chức khác trong lĩnh vực” (Gold, K.A.), “Văn hóa thể hiện tổng hợp các giá trị và cách hành xử phụ thuộc lẫn nhau phổ biến trong DN và có xu hướng tự lưu truyền trong thời gian dài” (Kotter, J.P. & Heskett, J.L.), “Văn hóa DN là những niềm tin, thái độ và giá trị tồn tại phổ biến và tương đối ổn định trong DN” (Williams, A., Dobson, P. & Walters, M.)... Đơn giản: “Nếu DN là máy tính, văn hóa DN là hệ điều hành”. Hình tượng: “Văn hóa là điều còn thiếu khi ta có tất cả, là điều còn lại khi tất cả đã mất” [44].

b. Đặc điểm của văn hóa DN

Để dễ hình dung văn hóa giống như “cá tính” của DN đó. Ở mỗi cá nhân, cá tính giúp phân biệt người này với người khác, “văn hóa” cũng là bản sắc riêng giúp không thể lẫn với DN khác dù có cùng hoạt động trong một lĩnh vực và cung cấp những sản phẩm tương tự ra thị trường. Văn hóa DN có ba nét đặc điểm là:



Hình 7.9: Đặc điểm của văn hóa DN

- “Tính nhân sinh” là gắn với con người. Tập hợp một nhóm người cùng làm việc với nhau trong tổ chức sẽ hình thành nên thói quen, đặc trưng của đơn vị đó. Do đó, văn hóa DN cần càng rõ ràng và hình thành ra “cá tính” của đơn vị. Nên, một DN, dù muốn hay không đều dần hình thành văn hoá của tổ chức. Chủ động tạo ra giá trị văn hoá mong muốn là điều cần thiết nếu DN muốn thực sự phục vụ cho định hướng phát triển chung, góp phần tạo nên sức mạnh cạnh tranh.
- “Tính giá trị”- không có văn hóa DN “tốt” và “xấu”, chỉ có văn hoá phù hợp hay không phù hợp (so với định hướng phát triển của DN). Giá trị là kết quả thẩm định của chủ thể đối với đối tượng theo một hoặc một số thang đo nhất định; và nhận định này được thể hiện ra thành “đúng-sai”, “tốt-xấu”, “đẹp-xấu”..., nhưng hàm ý của “sai” của “xấu”, về bản chất chỉ là “không phù hợp”. Giá trị cũng là khái niệm có tính tương đối, phụ thuộc vào chủ thể, không gian và thời gian. Trong thực tế, người ta hay áp đặt giá trị của tổ chức này cho đơn vị khác nên dễ có nhận định “đúng-sai” về văn hoá của DN.
- Văn hoá DN có “tính ổn định” cũng như cá tính của mỗi con người; văn hoá DN khi đã được định hình rất “khó thay đổi”. Qua thời gian, hoạt động khác nhau của các thành viên giúp niềm tin, giá trị được tích lũy và tạo thành văn hoá DN. Sự tích lũy các giá trị tạo nên tính ổn định của văn hoá [19].

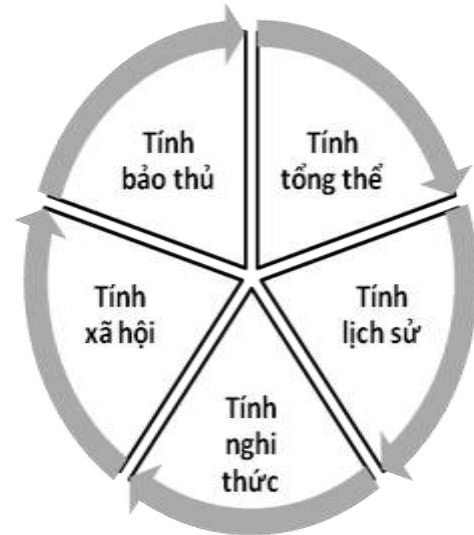


Hình 7.10: Đặc điểm của văn hóa DN

Hofstede định nghĩa: “văn hóa DN” là “lập trình tập thể một đầu óc có tính khu biệt các thành viên của một tổ chức này với các tổ chức khác”. Hai khái niệm quan trọng nhất trong định nghĩa này là “lập trình” và “khu biệt”. Các cá nhân trực thuộc một tổ chức được “lập trình” để hành động hay ứng xử theo một mô hình nhất định. Mô hình này có nét khu biệt giúp phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Theo quan điểm của Peters và Waterman, công ty cần xây dựng mô hình văn hóa mạnh để định vị sâu trong thị trường mục tiêu. Văn hóa mạnh là gây ấn tượng sâu sắc cho người quan sát dù là ấn tượng tích cực hay tiêu cực.

Theo Peters, Waterman và Geert Hofstede, năm đặc điểm cơ bản của văn hóa DN:

- **Tính tổng thể:** Văn hóa của toàn bộ tổ chức nhìn từ góc độ tổng thể, không phải là một phép cộng đơn thuần các yếu tố rời rạc, đơn lẻ.
- **Tính lịch sử:** Văn hóa DN bắt nguồn từ lịch sử hình thành và phát triển của DN.
- **Tính nghi thức:** Mỗi DN có nghi thức, biểu tượng đặc trưng như công ty Hàn Quốc hay Nhật Bản, nhân viên hô to khẩu hiệu của công ty khi cuộc họp kết thúc.
- **Tính xã hội:** Văn hóa do chính DN sáng tạo, duy trì và có thể phá vỡ. Nói cách khác, văn hóa DN, không giống như văn hóa dân tộc, là một kiến lập xã hội.
- **Tính bảo thủ:** Văn hóa DN một khi đã được xác lập sẽ khó thay đổi theo thời gian, giống như văn hóa dân tộc.



Hình 7.11: Đặc điểm của văn hóa DN

Dưới cái nhìn của Peters và Waterman, IBM là điển hình của công ty có nền văn hóa mạnh; nhưng Max Pagès, nhà xã hội học Pháp, lại hết sức chán ngán công ty này, gọi đó là “giáo hội mới”. Hiểu được quan điểm của Pagès: về phương diện văn hóa tổ chức, Pháp nói riêng và châu Âu nói chung có khuynh hướng thiên về hệ thống cấp bậc, tôn trọng quy tắc. Do đó dễ nảy sinh tệ nạn quan liêu, thủ tục rườm rà. Công ty Mỹ có khuynh hướng phân bổ quyền lực nhiều hơn cho cấp dưới, tổ chức các phòng ban sao cho đạt hiệu quả cao nhất, không duy trì một hệ thống “duy lý” theo kiểu Pháp. Nhưng so với công ty khu vực Bắc Âu như Đan Mạch, Na Uy, Thụy Điển, công ty Mỹ vẫn có vẻ nặng tinh thần hệ thống, nhấn mạnh yếu tố tôn ti trật tự, vì người dân Bắc Âu rất ghét quy tắc đã được ấn định sẵn, hệ thống vận hành có sức ràng buộc lớn [13].

c. Những yếu tố cấu thành văn hóa DN gồm 5 lớp

- **Triết lý:** Đây là lớp trong cùng và quan trọng nhất của văn hóa DN, bao gồm triết lý quản trị và kinh doanh cốt lõi, căn bản nhất. Đây là cơ sở xây dựng định hướng hoạt động của DN và chi phối các quyết định quản trị; là niềm tin, giá trị bền vững không thay đổi bất chấp thời gian và ngoại cảnh. Vì vậy, điều kiện tiên quyết để quá trình xây dựng văn hóa DN thành công là sự cam kết của những NQT cao nhất của DN. Bởi trái tim và khối óc của DN nằm ở lớp trong cùng của văn hóa đó là triết lý kinh doanh; phương châm quản trị của DN và chỉ có NQT cao nhất mới đủ khả năng tác động đến lớp văn hóa cốt lõi này.
- **Động lực của cá nhân và tổ chức:** Lớp yếu tố quan trọng thứ hai của văn hóa DN là động lực thúc đẩy hành động của cá nhân và môi trường “động lực chung”. Yếu tố động lực này biểu hiện ra ngoài bằng hành vi hàng ngày của các cá nhân trong DN.
- **Quy trình, quy định:** Quy trình, quy định, chính sách giúp DN hoạt động theo chuẩn. Đây là thành tố đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về chất lượng quản lý. Qua đó góp phần tạo tính ổn định và nâng cao hiệu quả của DN với nỗ lực làm hài lòng KH và xã hội.
- **Hệ thống trao đổi thông tin:** Đây là lớp cấu thành thứ tư trong văn hóa DN đáp ứng nhu cầu thông tin quản trị đa dạng, đa chiều, chính xác và kịp thời. Hệ thống này đảm bảo mọi thông tin cần thiết cho DN đều được thu thập, truyền đạt, lưu trữ và xử lý; đồng thời đảm bảo cho mọi thành viên dễ dàng tiếp cận và sử dụng các thông tin cần thiết cho các hoạt động thường nhật cũng như lập kế hoạch, xây dựng định hướng chiến lược.
- **Phong trào, nghi lễ, nghi thức:** Đây là cấu thành văn hóa bề nổi, phản ánh đời sống, sinh hoạt của công ty. Tuy không trực tiếp đến kết quả kinh doanh nhưng ảnh hưởng đối với mọi hoạt động của DN. Nó tuyên truyền phổ biến đường lối, chính sách tạo ra sự khác biệt với

bên ngoài, tạo hình ảnh tốt trước cộng đồng. Qua đó góp phần xây dựng thương hiệu ... Do vậy, để thực sự tạo ra “cá tính” của DN, tạo ra sức mạnh cạnh tranh; NQT các cấp nhất thiết tham gia vào quá trình xây dựng văn hoá của tổ chức [19].

Hai chuyên gia của Trường cao học kinh doanh Harvard là Thomas Peters và Robert Waterman cũng sử dụng thuật ngữ này trong cuốn sách nổi tiếng *Đi tìm sự ưu việt (In search of excellence)*. Hai tác giả này viết: “Tính vượt trội và thống nhất của văn hóa là một tính chất căn bản của những công ty có chất lượng cao nhất. Hơn nữa, nếu văn hóa công ty được định hướng tập trung vào thị trường; công ty không cần đến cảm nang hướng dẫn chính sách hay quy tắc, thủ tục rườm rà. Trong những công ty này, mọi người từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất đều biết rõ mình phải làm gì trong phần lớn mọi tình huống vì các giá trị định hướng đều hết sức rõ ràng”:

- Văn hóa tổ chức là xu hướng, trạng thái và biểu hiện cách ứng xử tự nhiên và xã hội của tổ chức với bên ngoài và bên trong.
- Văn hóa tổ chức là giá trị, niềm tin, đạo đức và nguyên tắc ứng xử được vận hành trong toàn đơn vị.

Giá trị là thước đo đúng và sai; xác định những gì nên làm, không nên làm trong cách hành xử chung và riêng của con người trong một tổ chức. Các giá trị thể hiện như giá trị nhân văn, tình yêu thương giữa những con người trong tập thể; tính cộng đồng trách nhiệm; sự sáng tạo trong công việc; sự trung thực, tính thực chất hoặc khả năng liên tục đổi mới để nâng cao chất lượng các hoạt động, ...

Các ngẫm định nền tảng bao gồm niềm tin, niềm tự hào, suy nghĩ và trạng thái xúc cảm tình cảm đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân và tạo thành nét chung trong tập thể. Những ngẫm định khó thấy này là quy ước có tính bất thành văn, đương nhiên và tạo nên mạch ngầm tinh thần kết nối các thành viên và làm nền tảng cho các giá trị, suy nghĩ, hành động của họ.

Phong cách ứng xử là cách thể hiện của mỗi thành viên trong ứng xử hàng ngày. Tùy theo hệ giá trị được thừa nhận và những ngẫm định nền tảng của mỗi tổ chức mà có loại hình phong cách ứng xử phù hợp. Chẳng hạn, mỗi tập thể giáo viên có một phong cách ứng xử khác nhau: niềm nở, thân mật hay giữ khoảng cách, nghiêm túc; xuề xoà, vui nhộn hay công thức, trang trọng; nơi nhiệt tình, quan tâm nhưng có nơi lạnh nhạt, bàng quang, ...

Phong cách làm việc của mỗi tổ chức, dù có ý thức hay vô thức, đều hình thành nên một phong cách làm việc riêng. Cùng là người giáo viên với công việc dạy học nhưng có tập thể giáo viên làm việc vì tinh thần trách nhiệm; có tập thể làm việc vì mục tiêu, lợi ích trước mắt; có nơi giáo viên tận dụng mọi thời gian để làm việc say mê, sáng tạo; có nơi làm việc kiểu công chức hành chính “sáng cấp ô đi, tối xách về”; có đội ngũ giáo viên làm việc với tinh thần đồng đội cao, hợp tác và chia sẻ, bên cạnh tập thể làm việc trong sự ganh đua, cá nhân, “đèn nhà ai nhà ấy rạng”.

Phương pháp ra quyết định thể hiện rất rõ tính chất và mức độ văn hoá của một tổ chức gồm mức độ tham gia của nhân viên; thái độ của NQT khi ra quyết định; các công cụ hỗ trợ bài bản như hệ thống thông tin, sự phân tích chiến lược, các cơ sở khoa học, pháp lý ... cũng tạo ra sự khác biệt văn hoá so với cách ra quyết định dựa trên cảm tính, kinh nghiệm hoặc rất tùy tiện, ngẫu hứng của chủ thể quản trị.

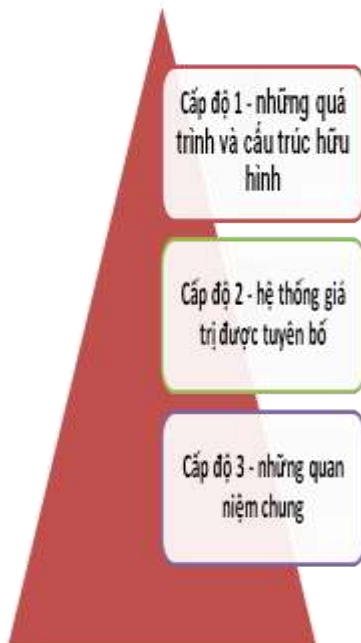
Phương pháp truyền thông: Truyền bá, phổ biến thông tin trong nội bộ hay ra bên ngoài là dấu hiệu nhận biết quan trọng về văn hoá của một tổ chức. Trước hết là sự chia sẻ thông tin trong nội bộ có được phổ biến rộng khắp đến mọi thành viên. Ai cần cũng được cung cấp hay chỉ một bộ phận NQT tự xem đó là một thứ “đặc quyền”. Quản trị các thông tin rất khắt khe, không muốn cho người khác biết mang nhiều bất lợi cho địa vị. Cách thức truyền thông cũng là nét văn hoá tổ chức bởi đó là cách thức giao tiếp người – người. Ý kiến được truyền đạt trực tiếp hay gián tiếp, theo hướng một chiều độc đoán “truyền lệnh” hay hai chiều dân chủ đối thoại, thông qua phương tiện truyền thông hay hiện đại.

- **Văn hóa tổ chức biểu hiện bên ngoài**, dễ thấy được như trang phục; môi trường làm việc; lợi ích; khen thưởng; đối thoại; cân bằng công việc - cuộc sống; mô tả công việc; cấu trúc tổ chức; các mối quan hệ.
- **Văn hóa tổ chức vô hình là phần lõi** và có tác động lớn như các giá trị; các quy tắc vô hình; thái độ; niềm tin; quan sát thể giới; tâm trạng và cảm xúc; cách hiểu vô thức; tiêu chuẩn; giả định.



Hình 7.12: Các thành phần của văn hóa DN

Theo Edgar H. Schein [20] chia cấu trúc văn hóa tổ chức bao gồm:

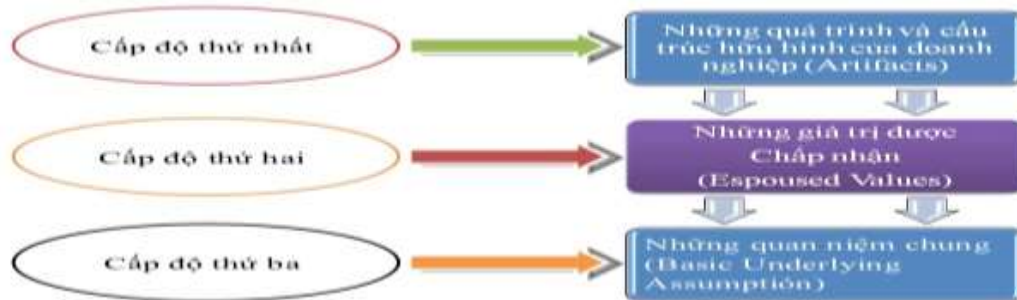


Hình 7.13: Cấu trúc văn hoá tổ chức

- **Cấp độ 1 - những quá trình và cấu trúc hữu hình:** Đó là những gì nhìn thấy, dễ cảm nhận khi tiếp xúc với một tổ chức. Là biểu hiện bên ngoài của văn hóa tổ chức. Những yếu tố này được phân chia như sau:
 - Phong cách thiết kế kiến trúc xây dựng, nội-ngoại thất, trang thiết bị, vật dụng, logo, biểu trưng.
 - Cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ chế điều hành.
 - Triết lý, nguyên tắc, hệ thống thủ tục, quy định dưới dạng tài liệu hóa.
 - *Những nghi thức tập thể* là các hoạt động tinh thần của tập thể được lặp đi lặp lại để tạo sự đồng tâm hiệp lực giữa các thành viên. Họ cảm nhận được là một phần của tổ chức. Nghi thức tập thể như cách thức tổ chức hội nghị, ngày lễ, hoạt động văn nghệ, thể thao, câu lạc bộ.
 - Ngôn ngữ, cách ăn mặc, chức danh.
 - Các hình thức sử dụng ngôn ngữ như băng rôn, khẩu hiệu, ngôn ngữ xưng hô, giao tiếp, bài hát, truyền thuyết, câu chuyện vui.
 - Các hình thức giao tiếp và ứng xử với bên ngoài.
- **Cấp độ 2 - hệ thống giá trị được tuyên bố** bao gồm chiến lược, mục tiêu, triết lý, giá trị cốt lõi, bộ quy tắc ứng xử thành văn, cam kết, quy định... Hệ thống giá trị tuyên bố là nền tảng, kim chỉ nam cho hoạt động của một tổ chức được công bố rộng rãi. Những giá trị này cũng có tính hữu hình vì người ta dễ nhận biết và diễn đạt rõ ràng, chính xác. Chúng thực hiện chức năng hướng dẫn, định hướng và là tài liệu đầu tiên diễn tả về một tổ chức. *Giá trị cốt lõi* là các giá trị liên quan đến công việc của một xã hội, cộng đồng mà trong đó tổ chức đang hoạt động. *Huyền thoại* là tập hợp câu chuyện liên quan đến sự kiện tiêu biểu có thật và được hư cấu thêm để tạo thành hình ảnh lý tưởng. *Điều cấm kỵ* là tập quán văn hoá của tổ chức ngăn cấm thành viên không được phép làm hay nói về điều gì đó (ví dụ: cấm hút thuốc nơi làm việc, cấm công nhân mang túi xách vào nhà máy...).

- Cấp độ 3 - những quan niệm chung:** *Niềm tin* là điều mà người ta tin là đúng, trung thực đến từ bên ngoài tổ chức (như tôn giáo, tín ngưỡng...), có tác động đến giá trị chung. *Chuẩn mực* là quy tắc không chính thức về hành vi ứng xử được các thành viên trong nhóm chia sẻ và bị ràng buộc tuân thủ. *Chuẩn mực* là mong đợi, yêu cầu, quy tắc của xã hội được ghi nhận bằng lời, ký hiệu hay các biểu trưng. Qua đó, xã hội định hướng hành vi của các thành viên. Trên góc độ xã hội học, *chuẩn mực văn hóa* quan trọng được gọi là *chuẩn mực đạo đức* và chuẩn mực văn hóa ít quan trọng hơn được gọi là *tập tục truyền thống*. Do tầm quan trọng nên chuẩn mực đạo đức được luật pháp hỗ trợ để định hướng hành vi của các cá nhân (ví dụ: hành vi ăn cắp là vi phạm chuẩn mực đạo đức, ngoài việc bị xã hội phản ứng mạnh mẽ, luật pháp còn quy định hình phạt có tính chất cưỡng chế). Những tập tục truyền thống như quy tắc giao tiếp, ứng xử trong đám đông thay đổi trong từng tình huống (ví dụ: người ta huýt gió trong buổi biểu diễn nhạc rock nhưng không làm thế khi nghe nhạc thánh phòng) và thành viên vi phạm tiêu chuẩn bị xã hội phản ứng ít mạnh mẽ hơn (ví dụ: nếu một người mặc quần áo ngủ vào siêu thị mua hàng, những người xung quanh sẽ dị nghị nhưng gần như chắc chắn không có ai phản đối trực tiếp). Chuẩn mực văn hóa khiến cho các cá nhân có tính tuân thủ và phản ứng tích cực (phần thưởng) hay tiêu cực (hình phạt) của xã hội thúc đẩy tính tuân thủ ấy. Phản ứng tiêu cực của xã hội trước những vi phạm chuẩn mực văn hóa là cơ sở của hệ thống kiểm soát văn hóa hay *kiểm soát xã hội* mà qua đó bằng biện pháp khác nhau, các thành viên của xã hội tán đồng sự tuân thủ những chuẩn mực văn hóa. Ngoài phản ứng của xã hội, phản ứng của chính bản thân cũng góp phần làm cho chuẩn mực văn hóa được tuân thủ. Quá trình này là tiếp thu các chuẩn mực văn hóa, hay nói một cách khác, hòa nhập chuẩn mực văn hóa vào nhân cách của bản thân. Các ngầm định nền tảng là suy nghĩ và trạng thái xúc cảm đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi cá nhân và tạo thành nét chung. Những ngầm định này là quy ước bất thành văn, đương nhiên tồn tại và tạo nền kết dính các thành viên cũng như tạo nên nền tảng giá trị, lối suy nghĩ, cách hành động của họ.

Hệ thống giá trị được tuyên bố và các ngầm định nền tảng là thước đo đúng và sai, xác định những gì nên làm và không nên làm trong cách hành xử chung và riêng của mọi người trong tổ chức. Theo Schein, bản chất của văn hóa là nằm ở quan niệm chung. Nếu nhận biết văn hóa ở cấp độ một và hai nghĩa là mới tiếp cận ở bề nổi, có khả năng suy đoán các thành viên "nói gì" trong một tình huống nhất định. Chỉ khi nào nắm được lớp văn hóa thứ ba mới có khả năng dự báo họ sẽ "làm gì" khi vận dụng những giá trị này vào thực tiễn.



Hình 7.14: Các cấp độ của văn hóa

d. Vai trò và tác dụng của văn hóa DN

Vai trò của văn hóa DN

Văn hoá DN là toàn bộ các giá trị văn hoá được gây dựng trong suốt quá trình tồn tại và phát triển. Chúng trở thành các giá trị, quan niệm và tập quán, truyền thống ăn sâu vào hoạt động và chi phối tình cảm, nếp suy nghĩ và hành vi của mọi thành viên khi theo đuổi và thực hiện các mục tiêu. Khi văn hoá DN không thống nhất để hỗ trợ cho sự thành công của chiến lược, văn hoá phải được thay đổi nhanh chóng. Văn hoá được xác lập càng vững chắc dẫn đến càng khó khăn thực thi chiến lược

mới hay những chiến lược khác nhau. Sự xung đột lớn và kéo dài giữa chiến lược – văn hoá sẽ làm yếu đi và thậm chí làm thất bại mọi nỗ lực khi thực hiện chiến lược. Mỗi liên kết chặt chẽ chiến lược – văn hoá là đòn bẩy tạo ra ứng xử nhất quán và giúp nhân viên an tâm thực thi chiến lược. Khi ấy, doanh nghiệp sẽ tự tạo ra hệ thống nguyên tắc không chính thống và áp lực để tiến hành công việc nội bộ. Qua đó giúp mỗi người biết cách thực hiện có hiệu quả nhất. Văn hóa DN có tác động toàn diện và tạo ra nhận dạng riêng, để nhận biết sự khác nhau giữa DN này với DN khác. Từ đó giúp xây dựng tên tuổi. Sự khác biệt đó được thể hiện ra ở tài sản vô hình như sự trung thành của nhân viên, bầu không khí như một gia đình nhỏ, đẩy nhanh tiến độ trong quá trình thảo luận và ra quyết định quản trị, sự tin tưởng của nhân viên vào các quyết định và chính sách, tinh thần đồng đội trong mọi công việc của DN...

Trong bối cảnh hội nhập kinh tế, lợi thế cạnh tranh không chỉ là sản phẩm, doanh thu, thương hiệu mà đầu tiên và cốt lõi nhất là văn hóa DN. Vai trò của văn hóa DN bao gồm:



- **Định hình tính cách DN:** Bất cứ một DN nào cũng đều xem xây dựng và quảng bá thương hiệu là yếu tố hết sức quan trọng trong hoạt động kinh doanh, tạo nên sự khác biệt giữa các công ty. Thương hiệu không chỉ đơn giản là các hệ thống và vật phẩm nhận diện như logo, poster, bao bì, nhãn mác, catalog,... hay các phương tiện truyền thông như website, mạng xã hội; mà còn chứa đựng hồn của DN khi thể hiện hình ảnh, màu sắc, ngôn từ... Cái hồn ấy xuất phát từ giá trị, niềm tin, tư tưởng, nguyên tắc trong văn hóa của DN. Đó là bản sắc riêng mang tính độc đáo và thể hiện tính cách, tầm nhìn và sứ mệnh của DN. Không bao giờ có hai công ty cùng một bản sắc văn hóa. Văn hóa làm nên tính cách của DN; ngược lại, DN được biết đến qua văn hóa của mình.

Hình 7.15: Vai trò văn hóa DN

- **Tạo môi trường làm việc hiệu quả, chế độ nhân sự rõ ràng:** Văn hóa DN kết hợp các cá nhân khác biệt thành một đội ngũ với những con người có phẩm chất, phong cách sống, niềm tin, thái độ giống nhau. Đó là những người phấn đấu làm việc hết mình vì mục tiêu của bản thân được đặt dưới tầm nhìn của tổ chức. Bởi khi tổ chức phát triển, họ sẽ được phát triển; khi mục tiêu của DN đạt được, họ cũng đã thành công với mục tiêu của bản thân. William Arthur Ward, nhà giáo dục lỗi lạc của nước Mỹ đã từng nói *“Tài lãnh đạo dựa trên sự truyền cảm hứng, không phải sự chi phối; dựa trên sự hợp tác, không phải sự dọa dẫm”*. Cách lãnh đạo khôn ngoan nhất trước tiên đó là xây dựng văn hóa DN phù hợp để phát huy môi trường làm việc hiệu quả, tạo động lực và truyền cảm hứng cho nhân viên. Văn hóa DN thúc đẩy mối quan hệ lành mạnh, giao tiếp và tương tác hiệu quả giữa các nhân viên. Họ sẽ hiểu được vai trò trách nhiệm và biết cách hoàn thành chúng trước thời hạn, mà không cần người nhắc nhở. Đó cũng là keo gắn kết các thành viên của DN. Nó giúp các thành viên thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi DN phải đối mặt với xung đột nội bộ xảy ra, văn hoá giúp mọi người thống nhất. Văn hóa DN còn là bộ quy định và chính sách về lợi ích và nghĩa vụ nhằm định hình cho nhân viên một nền tảng chung, ai cũng được đối xử như nhau. Ngoài ra, văn hóa DN xác định chuẩn mực trong tuyển dụng, đào tạo, thăng tiến nhân viên chứ không phải dựa trên cảm tính. NQT xác định được nhân sự có phẩm chất và năng lực phù hợp để tuyển dụng; hay có căn cứ rõ ràng để đưa đi đào tạo hoặc bổ nhiệm thăng tiến khi nhân viên có thái độ và năng lực tốt.

- **Giữ chân và thu hút nhân tài:** Văn hóa DN ngày càng quan trọng hơn trong cuộc chiến giữ chân và thu hút nhân tài của các công ty, đặc biệt là tình trạng “chảy máu chất xám” đang phổ biến hiện nay. Tuy nhiên, trên thực tế vẫn có những công ty có khả năng thu hút được nhiều nhân tài hơn mức cần thiết. Southwest Airlines là một ví dụ. Hãng hàng không này nhận được hơn 50.000 đơn dự tuyển cho 500 vị trí cần tuyển dụng. Một trong những bí quyết giúp Southwest Airlines làm được điều này là tạo ra môi trường văn hóa DN có sức hấp dẫn nhân viên. Lương và thu nhập chỉ là một phần của động lực làm việc. Khi thu nhập đạt đến một mức, người ta sẵn sàng đánh đổi chọn mức thu nhập thấp hơn để được làm việc ở môi trường chuyên nghiệp, thoải mái, được đồng nghiệp tôn trọng.
- **Tạo dựng lòng tin và thu hút các KH và đối tác:** DN xây dựng văn hóa tốt sẽ thu hút được KH và đối tác. Mọi người muốn làm việc với NQT do họ yên tâm và tin tưởng, chứ không đơn giản chỉ vì sản phẩm của DN. Văn hóa DN là các giá trị, hành vi, cách thức quản trị và đạo đức nghề nghiệp. Tất cả điều này được thể hiện qua các phương tiện truyền thông hiện hữu như website, mạng xã hội,... và những yếu tố vô hình như thái độ, phong cách chuyên nghiệp, lòng nhiệt thành của nhân viên đối với KH, trách nhiệm của công ty đối với xã hội sẽ được KH, đối tác đánh giá cao.
- **Phát huy chiến lược phục vụ cho tầm nhìn:** Xây dựng văn hóa DN trước hết là xác định tầm nhìn và sứ mệnh theo đuổi. Do vậy sẽ có cơ sở dựa vào để tìm ra được chiến lược đạt được tầm nhìn và sứ mệnh đã đặt ra. Văn hóa DN tạo môi trường làm việc hiệu quả, thu hút giữ chân nhân tài, chiếm được lòng tin cho KH và đối tác. Hiệu quả và sự khác biệt sẽ giúp DN cạnh tranh tốt trên thị trường [44].

Tác dụng của văn hóa DN



Hình 7.16: Tác dụng của văn hóa DN

- **Tạo động lực làm việc:** Nhân viên thấy rõ mục tiêu, định hướng và bản chất công việc cần làm. Văn hóa DN tạo ra mối quan hệ tốt giữa nhân viên và môi trường làm việc lành mạnh. Văn hóa DN giúp nhân viên hăng diện vì là một thành viên được làm việc.
- **Điều phối và kiểm soát:** Văn hóa DN điều phối và kiểm soát hành vi cá nhân bằng câu chuyện, truyền thuyết; chuẩn mực, thủ tục, quy trình, quy tắc... Khi phải ra quyết định phức tạp, văn hóa DN giúp thu hẹp phạm vi các lựa chọn phải xem xét.

- **Giảm xung đột:** Văn hóa DN là keo gắn kết các thành viên, giúp họ thống nhất về cách hiểu vấn đề, đánh giá, lựa chọn và định hướng hành động. Khi phải đối mặt với xu hướng xung đột lẫn nhau, văn hóa DN giúp mọi người dễ dàng đồng thuận để đi đến thống nhất về phương thức giải quyết vấn đề.
- **Lợi thế cạnh tranh:** Tổng hợp các yếu tố gắn kết, điều phối, kiểm soát, tạo động lực làm tăng hiệu quả hoạt động và hình thành sự khác biệt trên thị trường.

e. Các mô hình văn hóa DN

Các nhà nghiên cứu chia ra sáu mô hình văn hóa dựa vào vai trò của NQT:

- **Văn hóa quyền lực:** đặc trưng chính của mô hình này là thủ trưởng cơ quan nắm quyền lực hầu như tuyệt đối. Thái độ của tổ chức mang định hướng quyền lực có thái độ tấn công đối với các tổ chức khác như “thu mua” hay “sáp nhập”. Các nhân viên trong tổ chức này có biểu hiện tham vọng quyền lực cao, thậm chí hy sinh lợi ích kinh tế để chiếm được vị trí quan trọng.

Bảng 7.1: Tổng hợp đặc điểm của bốn loại hình văn hóa DN [14]

	Văn hóa gia đình	Văn hóa thứ bậc	Văn hóa thị trường	Văn hóa sáng tạo
Đặc tính nổi bật của DN	Môi trường thân thiện, chia sẻ	Nguyên tắc, tôn ti	Chú trọng kết quả, thúc đẩy cạnh tranh	Môi trường tự do, năng động
Phong cách lãnh đạo	Người hướng dẫn, trưởng nhóm, Lãnh đạo tinh thần	Người giám sát, quản đốc	Thống soái, người định hướng	Nhạc trưởng, trưởng nhóm thám hiểm
Đặc điểm nhân viên	Đồng đội, hợp tác	Ổn định, tuân thủ	Thăng tiến, thách thức	Tự do, sáng tạo
Chất keo gắn kết	Trung thành, truyền thống	Quy định, quy tắc, tiêu chuẩn	Chiến thắng, thành tích	Đổi mới, trải nghiệm
Chiến lược phát triển	Phát triển đội ngũ mạnh	Hệ thống vững chắc, ổn định	Dẫn đầu thị trường	Luôn luôn đổi mới
Tiêu chuẩn thành công	Nhân viên trung thành, ủng hộ	Chi phí thấp nhất, tiêu chuẩn cao nhất	Thị phần số một	Sản phẩm tiên phong

- **Văn hóa gương mẫu:** Vai trò chính của NQT trong mô hình tổ chức này là làm gương cho cấp dưới noi theo. Nói cách khác, NQT phải là một nhân vật có tầm cỡ về tài năng và đức độ, được mọi người sùng bái, kính phục. Các nhân viên chú trọng đến quy tắc, chuẩn mực, nề nếp trong mọi công việc.

**Hình 7.17: Các mô hình văn hóa DN**

- **Văn hóa nhiệm vụ:** Vai trò NQT không quá quan trọng như trong hai mô hình nêu trên. Chức vụ theo mô hình này dựa trên nhiệm vụ được giao hơn là hệ thống phân bổ quyền lực. Các nhân viên được phân bổ làm việc trong những nhóm xuyên chức năng tùy theo từng dự án nên ý thức quyền lực không cao.
- **Văn hóa chấp nhận rủi ro:** Vai trò của NQT là khuyến khích nhân viên làm việc trong tinh thần sáng tạo, dám nhận lãnh trách nhiệm, dám mạnh dạn xử lý vấn đề theo định hướng phù hợp với quyền lợi chung của tổ chức khi chưa nhận được chỉ thị trực tiếp từ cấp trên.
- **Văn hóa đề cao vai trò cá nhân:** Trong các tổ chức nghiên cứu có tính học thuật cao, như trường đại học hay các bộ phận chuyên trách nghiên cứu và phát triển sản phẩm (R&D) của các công ty lớn, vai trò của từng cá nhân tương đối có tính tự trị cao. Do đó, vai trò của NQT là khéo léo hướng dẫn những cá nhân có đầu óc sáng tạo cao vào mục tiêu chung của tổ chức và không có thái độ phô trương quyền hành đối với họ.
- **Văn hóa đề cao vai trò tập thể:** Vai trò của NQT được hòa tan và chia sẻ cho một nhóm người theo kiểu bộ tộc, hội đồng kỳ mục,... Khi biết sử dụng sức mạnh của tập thể để hoàn thành các mục tiêu riêng, NQT dễ trở thành “nhà độc tài” trong mô hình văn hóa quyền lực.

Bốn mô hình theo bộ công cụ đánh giá văn hóa tổ chứcOCAI: Bộ công cụ này đã được dùng ở hàng ngàn tổ chức nhằm tiên đoán mô hình văn hóa. Trước tiên là *giúp* xác định văn hóa hiện tại của tổ chức. Sau đó là xác định loại văn hóa mà các thành viên của tổ chức nghĩ rằng họ nên xây dựng để đáp ứng với đòi hỏi của môi trường tương lai cùng với thử thách phải đương đầu. Bộ công cụ này bao gồm sáu câu hỏi (đặc điểm nổi bật nhất; sự lãnh đạo; quản trị nhân viên; điều gì kết dính các cá nhân trong tổ chức, điểm nhấn chiến lược, tiêu chí thành công). Mỗi câu hỏi có 4 khả năng lựa chọn (A=Kiểu thân tộc, B=Kiểu thường quy, C=Kiểu thị trường, D=Kiểu thứ bậc). Những người tham gia trả lời sẽ được yêu cầu chia 100 điểm cho 4 lựa chọn này, tùy vào mức độ mà lựa chọn ấy gần giống với tổ chức của họ. Điểm cao hơn nghĩa là giống nhiều hơn. Kết quả này được tính trung bình cho mỗi khả năng lựa chọn. Khi điểm số được xác định cho tất cả lựa chọn này, nó sẽ được vẽ thành sơ đồ cho cả hai cột hiện tại và tương lai. Biểu đồ này là hồ sơ văn hóa tổ chức của một đơn vị và là bước quan trọng để khởi xướng chiến lược thay đổi văn hóa (Cameron & Quynn,1999). Bốn kiểu văn hóa chính của Bộ công cụ đánh giáOCAI gồm:

- **Văn hóa thứ bậc:** nhấn mạnh môi trường tương đối ổn định, nơi mà các nhiệm vụ và chức năng hội nhập và phối hợp, tính đồng nhất trong sản phẩm và dịch vụ duy trì được, công nhân và công việc luôn trong tầm kiểm soát. Trong kiểu văn hóa này, thành công được định nghĩa bằng sự phối hợp giữa người có quyền quyết định với thẩm quyền rõ ràng, quy tắc và quy trình được tiêu chuẩn hóa, một cơ chế kiểm soát và giải trình trách nhiệm. Văn hóa tổ chức gắn với văn hóa thứ bậc được đánh giá trong bộ công cụ này tạo thành một nơi làm việc được cấu trúc chặt chẽ và có tính chất chính quy.



Hình 7.18: Các mô hình văn hoá DN theo OCAI

Mọi người tuân theo quy trình, NQT phối hợp và tổ chức các hoạt động hữu hiệu nhằm duy trì vận hành thông suốt. Ổn định đoán trước và có hiệu quả là đặc điểm của mối quan tâm lâu dài ở những tổ chức này.

- **Văn hóa thị trường:** Tổ chức này quan tâm chủ yếu đến môi trường bên ngoài vì tập trung vào giao dịch với các đối tác bên ngoài như nhà cung cấp, KH, đơn vị cấp phép, hiệp hội và đơn vị quản trị nhà nước. Thị trường vận hành chủ yếu thông qua trao đổi theo quy luật cung – cầu. Vì vậy, sự cạnh tranh và năng suất của những tổ chức này phụ thuộc mạnh mẽ vào định vị và sự kiểm soát từ bên ngoài.
- **Văn hóa thân tộc:** rất gần gũi với các tổ chức kiểu gia đình. Văn hóa thân tộc nhấn mạnh làm việc nhóm và sự phát triển của nhân viên, vì KH cũng được xem như các đối tác. Hình thức này thúc đẩy môi trường làm việc có tính chất nhân văn, với mục tiêu là trao quyền cho nhân viên bằng cách thu hút sự tham gia, cam kết và lòng trung thành của họ. Văn hóa thân tộc được mô tả là “nơi làm việc thân thiện mà mọi người tự chia sẻ nhiều về bản thân mình. NQT được ví như người hướng dẫn hay như hình ảnh của cha mẹ, vì lòng trung thành, truyền thống và sự cam kết rất được nhấn mạnh. Qua làm việc nhóm, sự tham gia và đồng thuận của nhân viên, người ta tạo ra bầu không khí nội bộ quan tâm đến con người.
- **Văn hóa thường quy:** Thuật ngữ “thường quy” để chỉ đơn vị năng động, chuyên biệt và tạm thời. Những tổ chức có kiểu văn hóa này xuất hiện trong DN phát triển phần mềm, dịch vụ tư vấn hay làm phim. Mục đích của những tổ chức này là cải tiến và thích nghi. Vì thế không có hình thức tập trung quyền lực hay quan hệ dựa trên thẩm quyền. Trong một tổ chức như thế,

quyền lực chuyển từ người này đến người kia hay từ nhóm công việc này sang nhóm công việc khác tùy theo vấn đề đang được giải quyết vào lúc đó [23].

Theo diendanquantri.com nêu ra ba yếu tố ảnh hưởng quyết định đến cấu trúc văn hóa DN là *mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức; hệ thống phân cấp và quyền lực xác định từ trên xuống dưới; quan điểm chung của nhân viên về số phận, mục đích, mục tiêu và vị trí của họ trong DN*. Chiều hướng để phân biệt mô hình văn hóa DN là tạo ra sự công bằng, trật tự và hướng đến cá nhân, nhiệm vụ. Điều này giúp xác định bốn mô hình văn hóa DN thay đổi đáng kể trong tư duy và học hỏi, thay đổi và khích lệ, khen thưởng và giải quyết mâu thuẫn. Mỗi mô hình văn hóa là “mô hình lý tưởng”. Thực tế, chúng kết hợp hoặc bao hàm lẫn nhau với từng mô hình văn hóa thống trị.

- **Mô hình văn hóa gia đình:** Khi nói đến gia đình nghĩ ngay đến mái ấm thân thuộc, mang tính nhân văn đầy thiêng liêng. Trong mô hình này, mối quan hệ giữa các thành viên trực tiếp gần gũi nhưng có thứ bậc trên dưới như trong gia đình.
 - **Về lãnh đạo, quyền lực và mối quan hệ giữa các thành viên:** NQT giống như “người cha”, giàu kinh nghiệm và có quyền hành lớn đối với nhân viên “người con”. Kết quả là sự hình thành DN hướng quyền lực; trong đó NQT giữ vai trò như người cha biết việc gì cần làm và biết điều gì tốt. Đây là loại quyền lực hết sức thân thiện, ôn hòa không hề có tính đe dọa, áp lực. Với mô hình văn hóa DN gia đình, sự hài lòng trong các mối quan hệ gia đình tạo ra động lực làm việc, năng suất lao động cao và khả năng giải quyết mâu thuẫn. Lãnh đạo phải làm gương, có tiếng nói, tạo được mẫu hình riêng, có vị thế và mong muốn cấp dưới “cùng chung chí hướng”,... NQT khéo léo đóng vai trò là chất xúc tác, tạo nguồn năng lượng dồi dào và có sức hấp dẫn đến tận sâu thẳm tình cảm và niềm say mê của cấp dưới. Họ giống như NQT phong trào giải phóng, cải tổ, phản đối, khai sáng cho các thành viên và cả xã hội. Quyền lực trong mô hình văn hóa gia đình được thực thi thông qua sự hòa hợp giữa các thành viên. Sự trừng phạt lớn đối với các thành viên là không còn được mọi người yêu mến. Áp lực đối với họ là tính đạo đức xã hội chứ không phải là tài chính hay pháp lý. Quyền lực trong mô hình gia đình không thể tranh dành được vì nó không phụ thuộc vào nhiệm vụ mà vào vị trí được quy cho. Người nhiều tuổi hơn sẽ có nhiều quyền hành hơn, họ phải được hướng dẫn toàn diện và trung thành tuyệt đối để xứng đáng với địa vị. Văn hóa DN theo mô hình gia đình có xu hướng trở thành môi trường khép kín. Lượng thông tin càng nhiều, truyền thống, tập tục gia đình càng phong phú; sợi dây liên kết càng bền chặt, môi trường càng khép kín, người ngoài càng cảm thấy khó khăn khi là thành viên. Nhiều tập đoàn theo mô hình văn hóa gia đình như ở Ai Cập, Italia, Singapore, Bắc Triều Tiên, Tây Ban Nha và điển hình là Nhật Bản. Người Nhật đã xây dựng DN có tổ chức như một gia đình truyền thống. Đạo đức trong kinh doanh là tình cảm thương yêu giữa những con người ở thứ bậc khác nhau, người trẻ tuổi hơn được nâng niu, chiều chuộng, còn người nhiều tuổi hơn được kính trọng. Đạo đức kinh doanh này còn tạo ra được nhiều giá trị lớn hơn bất cứ bản hợp đồng hay giao kèo trói buộc nào. Quan hệ gia đình trong DN rất bền lâu và tận tụy. Các công ty Nhật Bản tìm mọi cách để cung cấp sản phẩm giá rẻ cho nhân viên, giúp họ tìm chỗ ở, con cái đến trường và thậm chí bố mẹ nhân viên ốm đích thân lãnh đạo đến thăm hỏi tận tình. Các ông chủ Nhật Bản tin tưởng càng làm nhiều cho gia đình, càng mong muốn cống hiến nhiều hơn cho công ty.
 - **Về tư duy, học hỏi và thay đổi:** DN theo mô hình văn hóa gia đình thiên về trực giác hơn là về trình độ kiến thức, quan tâm nhiều đến sự phát triển con người hơn là khai thác năng lực con người. Kiến thức cá nhân được đánh giá cao hơn kinh nghiệm cá nhân. Người thực hiện quan trọng hơn là công việc được thực hiện. Sự thay đổi trong mô hình gia đình mang yếu tố chính trị sẽ tiếp nhận những yếu tố làm thay đổi

chính sách. Điều được lôi cuốn là tầm nhìn mới, sức thu hút quần chúng, mục tiêu phương hướng và hơn hết là mối quan hệ thân thiết với những nhân vật quan trọng. Nhưng sự cải tổ hoàn thiện không diễn ra như thế trừ khi đó là một cuộc nổi loạn gây thách thức lớn với NQT, trong trường hợp này xảy ra nhượng quyền. Đào tạo, cố vấn, huấn luyện và học nghề đóng vai trò quan trọng trong quá trình giáo dục một con người nhưng điều này xảy ra do yêu cầu bắt buộc của gia đình chứ không phải xuất phát từ bản thân họ. Mô hình gia đình phản ứng nhanh với sự thay đổi của môi trường gây ảnh hưởng đến quyền lực vì vị thế chính trị của họ rất mạnh.

- **Về khích lệ, khen thưởng, giải quyết xung đột:** Vì các thành viên trong gia đình rất trân trọng mối quan hệ, họ được khích lệ bằng những lời tán dương hay đánh giá cao hơn là bằng tiền. Họ không hợp với hình thức trả công hay bất cứ một sự khích lệ nào đe dọa mối dây liên kết với gia đình. Giải quyết mâu thuẫn dựa vào sự khôn khéo của NQT. Ít khi họ phê phán công khai vì nếu làm như vậy gia đình sẽ rơi vào cảnh lộn xộn. Những phản hồi tiêu cực dưới hình thức gián tiếp và thỉnh thoảng ở một số trường hợp được sự “cho phép” đặc biệt. Mô hình gia đình ít quan tâm đến năng suất mà ưu tiên cho hiệu quả (làm việc đúng cách).
- **Mô hình văn hóa tháp Eiffel:** Tháp Eiffel được chọn làm biểu tượng cho mô hình văn hóa này vì tháp có độ dốc đứng, cân đối, thu hẹp ở đỉnh và nở rộng ở đáy, chắc chắn, vững chãi. Giống như bộ máy chính thống, đây thực sự là biểu tượng cho thời đại cơ khí. Ngay cả cấu trúc cũng quan trọng hơn chức năng.
 - **Về lãnh đạo, quyền lực và mối quan hệ giữa các thành viên:** Đặc trưng của mô hình tháp Eiffel là phân chia lao động hướng vai trò và chức năng. Mỗi vai trò được phân bổ trong một bộ phận, nhiệm vụ sẽ được hoàn thành theo kế hoạch. Một giám sát viên theo dõi quá trình thực hiện nhiệm vụ và cứ thế phân chia theo thứ tự. Hệ thống cấp bậc trong mô hình hình tháp khác xa so với mô hình gia đình. Thứ tự cao hơn được phân chia rõ ràng, thể hiện chức năng điều hành thứ tự thấp hơn. Nhân viên tuân lệnh ông chủ vì họ có vai trò chỉ đạo. Ông chủ có đủ quyền lực pháp lý để ra lệnh cho nhân viên, quyết định các điều khoản hợp đồng, áp chế hay đơn giản là buộc nhân viên phải làm việc theo sự chỉ đạo của ông ta. Ông chủ được tuyển chọn theo định hướng vai trò. Nếu NQT này không đảm nhiệm được sẽ có người thay thế mà không có sự khác biệt về nhiệm vụ cũng như lý do tồn tại của tổ chức. Thực hiện công việc hiệu quả có ý nghĩa quyết định và mức độ hoàn thành công việc là cơ sở đánh giá hiệu quả. Trong mô hình này, người ta ít quan tâm đến cơ hội hay phong cách cá nhân. Kết quả là quyền hành xuất phát từ năng lực nắm giữ vai trò. Nếu gặp sếp ở sân golf, bạn không cần nhường sếp và sếp cũng không thích như thế. Hệ thống cấp bậc trong mô hình tháp rất khách quan, dựa trên pháp lý trong đó tất cả mọi người đều tuân thủ các quy định của công ty và quy định này áp dụng cho mọi cấp bậc để làm tăng tính hiệu quả cũng như tính áp chế. Mỗi vai trò ở từng cấp độ trong hệ thống thứ bậc được mô tả, xếp loại theo mức độ khó, độ phức tạp và trách nhiệm cùng với mức lương tương ứng. Tiếp theo là sự tìm kiếm người thích hợp với vị trí đó. Trong quá trình tuyển dụng, phòng nhân sự sẽ lựa chọn công bằng, khách quan, dựa trên tiêu chí kỹ năng làm việc, năng lực phù hợp với yêu cầu công việc và từ đó phân việc hợp lý. Quá trình đánh giá năng lực, thăng tiến cũng tương tự.
 - **Về tư duy, học hỏi và thay đổi:** Đối với nhân công theo mô hình hình tháp, mô hình gia đình là chuyên quyền độc đoán, vô lý, khó hiểu. Thay vì tuân thủ các thủ tục quy định và chuẩn mực khách quan, mô hình gia đình luôn thay đổi vị trí chủ chốt hoặc cản trở tính cạnh tranh. Học hỏi trong mô hình tháp là tích lũy kỹ năng cần thiết, phù hợp với vai trò và vị trí cao hơn. Ví dụ bạn đang là nhân viên và mong muốn thăng

tiến ở vị trí trưởng phòng, bạn phải rèn luyện các kỹ năng, kiến thức và năng lực đủ để đảm nhiệm công việc ở vị trí đó. Đối với công ty theo mô hình tháp Eiffel, con người được quan niệm giống như nguồn vốn hay nguồn tiền mặt. Nhờ một hệ thống các kỹ năng, những người có đủ phẩm chất năng lực lên kế hoạch, triển khai, cải tổ nhân sự để đạt được mục tiêu là khai thác và gia tăng giá trị tối đa nguồn nhân lực. Như vậy, nhiệm vụ của phòng nhân sự là kinh doanh khả năng của con người. Tất cả hoạch định về nhân sự, đánh giá nhân sự, tuyển dụng, đào tạo và luân chuyển công việc đều có nhiệm vụ giúp đỡ phân loại và phân bổ nguồn lực phù hợp với từng vai trò xác định. Thay đổi theo mô hình tháp diễn ra thông qua sự thay đổi về điều lệ, quy định. Cùng với sự thay đổi về mục đích, công ty phải đi từ sự thay đổi về yêu cầu đặt ra cho nhân công. Vì thế, văn hóa DN theo mô hình tháp Eiffel khó thích nghi trước sự thay đổi của môi trường. Bởi sự thay đổi diễn ra cực kỳ phức tạp và tốn nhiều thời gian. Phải viết lại cẩm nang hướng dẫn công việc, thay đổi thủ tục chính sách, chế độ, phải xem xét việc thăng chức và đánh giá lại chất lượng. “Cải tiến” hay “hợp lý hóa” là thuật ngữ đáng sợ trong mô hình hình tháp.

- **Về khích lệ, khen thưởng và giải quyết mâu thuẫn:** Nhân công theo mô hình này rất kỹ tính, nghiêm ngặt. Họ lo lắng khi thiếu mệnh lệnh hay sự định hướng. Nhiệm vụ là một khái niệm quan trọng với nhân viên hướng vai trò. Mâu thuẫn được xem như sự vô lý, ung nhọt trong thủ tục kỷ cương và là sự xúc phạm đến hiệu quả công việc. Phê phán và phản nản được giải quyết thông qua nhiều điều lệ và thủ tục pháp lý để tìm ra sự thật.
- **Mô hình tên lửa dẫn đường:** Mục tiêu là yếu tố cơ bản đối với mô hình tên lửa điều khiển. Mọi thứ được thực hiện để giữ vững ý định chiến lược và đạt được mục tiêu. Mỗi người đều biết rõ công việc và thù lao của họ được trả theo kết quả đóng góp thực tế.
 - **Về lãnh đạo, quyền lực và mối quan hệ giữa các thành viên:** Mô hình tên lửa hướng nhiệm vụ do một đội ngũ hay nhóm dự án đảm trách. Điều này khác với mô hình văn hóa tháp Eiffel hướng vai trò ở chỗ các thành viên nhận nhiệm vụ không được bố trí trước. Họ phải làm bất cứ điều gì để hoàn thành nhiệm vụ và điều cần làm không rõ ràng và phải tiến hành tìm kiếm. Cơ quan hàng không vũ trụ quốc gia (NASA) đã tiên phong sử dụng nhóm dự án làm việc trong tàu thăm dò vũ trụ giống như tên lửa điều khiển. Để hoàn thành nhiệm vụ hạ cánh mặt trăng cần 140 kỹ sư thuộc các lĩnh vực khác nhau. Đóng góp của họ có ý nghĩa quan trọng sống còn nhất là ở thời điểm thời gian không thể xác định trước. Do tất cả kỹ sư đều làm việc hòa thuận với nhau nên để có được kết quả tổng hợp tốt nhất, phải xem xét cả quá trình làm việc. Không hề có hệ thống thứ bậc nào lập luận “Chuyên môn của A giỏi hơn B”. Mỗi người đều biết rõ công việc. Làm thế nào để tất cả thành viên cùng tham gia hoạt động? Tất cả đều ngang nhau, hoặc ít nhất gần như ngang nhau vì không ai biết sự đóng góp của người khác. Nhóm làm việc như thế sẽ cần NQT hoặc điều phối, người chịu trách nhiệm khâu lắp ráp phụ và khâu cuối cùng. Tuy nhiên, người điều hành chung biết ít hơn những chuyên gia ở mỗi ngành và cần tôn trọng họ. Những nhóm này theo chủ nghĩa quân bình vì họ cần đến sự giúp đỡ của bất kỳ chuyên gia nào để đổi hướng đạt được mục tiêu. Họ biết mục tiêu nhưng không chắc chắn về đường hướng. Mô hình tên lửa có sức lôi cuốn các chuyên gia và có tinh thần kỷ luật chéo. Chẳng hạn trong một công ty quảng cáo, một người viết quảng cáo, một người thiết kế, một người lo phương tiện truyền thông, một người lo phim quảng cáo và một đại diện tài khoản cùng làm việc với nhau trong một chiến dịch với sự đồng thuận của KH. Tất cả cùng giữ một vai trò, tuy nhiên, vai trò đó là gì phụ thuộc vào chiến dịch cuối cùng được KH ưa thích. Mô hình tên lửa rất tốn kém do phải thuê các

chuyên gia. Nhóm có xu hướng làm việc tạm thời, mối quan hệ không còn khăng khít khi dự án kết thúc và các phương tiện thực hiện sẽ ngừng hoạt động. Thành viên sẽ gia nhập những nhóm dự án khác, kéo dài trong vài ngày hay vài tuần và có rất nhiều hội viên. Mô hình văn hóa này không chiếm được cảm tình và sự tận tụy nhưng là điển hình cho nền văn hóa trung lập. Giá trị nhân văn tối cao trong mô hình văn hóa tên lửa điều khiển thể hiện ở cách thức làm việc và mức độ đóng góp cho kết quả chung. Thực tế, mỗi thành viên đều cùng nhau chia sẻ khi giải quyết vấn đề. Đóng góp tương đối của mỗi cá nhân không rạch ròi như trong mô hình tháp Eiffel, nơi mỗi vai trò được mô tả rõ ràng và kết quả định lượng được.

- **Về tư duy, học hỏi và thay đổi:** Mô hình tên lửa dẫn đường theo cách hướng mục tiêu, sử dụng tín hiệu phản hồi nên chuyển động tròn, thay vì chuyển động tịnh tiến. Tuy nhiên, nếu chuyển động tịnh tiến, tên lửa cũng hiếm khi thay đổi mục tiêu. Do đó, bộ phận lái có tính chính xác và bền vững, không hướng đến mục tiêu hay tiềm lực mới. Học hỏi bao gồm “hòa hợp” với mọi người, khả năng “phá băng” nhanh, đảm đương vai trò còn thiếu trong tập thể, thực hành nhiều hơn lý thuyết, trở thành trung tâm giải quyết vấn đề thay vì trung tâm kỷ luật. Hoạt động đánh giá do người ngang hàng hay cấp dưới chứ không phải cấp trên đưa ra. Sự thay đổi diễn ra nhanh chóng trong mô hình tên lửa điều khiển. Mục tiêu luôn vận động, nhiều mục tiêu mới xuất hiện, nhóm làm việc mới được hình thành, nhóm cũ giải tán. Người chuyển từ nhóm này sang nhóm khác dẫn đến xu hướng luân chuyển công việc lớn hơn lòng trung thành với công ty. Xét về nhiều mặt, mô hình tên lửa điều khiển đối lập với mô hình gia đình với sợi dây liên hệ bền vững, dài lâu và tràn đầy tình cảm yêu mến.
- **Về khích lệ, khen thưởng và giải quyết mâu thuẫn:** Khích lệ dần trở thành bản chất trong nền văn hóa này. Đó là các thành viên trong nhóm luôn say mê, chung mục đích và mục tiêu hướng đến sản phẩm cuối cùng. Hãng Apple Mancintosh, họ say mê sáng tạo một “cỗ máy vĩ đại”. Sản phẩm của cỗ máy này là thành tựu phi thường trong đó mâu thuẫn và thù oán cá nhân được gạt sang một bên. Chỉ có sự tham gia đông đảo mới có sự cam kết rộng rãi. Sự đồng tâm nhất trí chỉ nên ở phạm vi dù rộng lớn để lôi kéo được sự tham gia của tất cả mọi người. Mô hình văn hóa tên lửa có xu hướng cá nhân hóa vì cho phép số lượng lớn những chuyên gia ở các lĩnh vực khác nhau cùng làm việc trong một cơ sở tạm thời. Bối cảnh làm việc luôn thay đổi. Chỉ có sự kiên định theo đuổi con đường phát triển cá nhân là không thay đổi. Đội ngũ làm việc chia sẻ niềm say mê giữa các thành viên, tuy nhiên nó sẽ tự bị loại bỏ và biến mất khi công việc kết thúc. Các thành viên rất vui vẻ, có phong cách riêng và thông minh nhưng họ hợp tác với nhau vì tiền chứ không phải vì mục tiêu. Họ không cần biết quá rõ về nhau và tránh làm điều đó.

- **Mô hình lò áp trứng:** Mô hình văn hóa lò áp trứng dựa trên quan điểm về cơ cấu tổ chức không quan trọng bằng sự hoàn thiện cá nhân. Nếu tổ chức tỏ ra rộng lượng, chúng nên là những cái nôi cho sự tự thể hiện và tự hoàn thiện. Mục tiêu là giải phóng con người khỏi lề lối quen thuộc, trở nên sáng tạo hơn và giảm thiểu thời gian tự duy trì cuộc sống. Mô hình này mang tính cá nhân và



Hình 7.19: Các mô hình văn hóa DN

quân bình.

- **Về lãnh đạo, quyền lực và mối quan hệ giữa các thành viên:** Mô hình văn hóa lò ấp trứng đóng vai trò là một sân chơi lành mạnh nhằm phát huy ý tưởng và đáp lại thông minh sáng kiến mới. Ví dụ điển hình là công ty mới ở Thung lũng Silicon, Canifornia; đây là những công ty thầu, được sáng lập bởi một nhóm người giàu ý tưởng đã từ bỏ người chủ lớn hơn ngay trước kỳ trả lương. Trở thành cá nhân độc lập, họ không bị ràng buộc bởi lòng trung thành và tự phát triển bản thân. Văn hóa lò ấp trứng không chỉ gồm có những công ty đổi mới quy mô nhỏ. Họ là một nhóm bác sỹ hành nghề, đối tác hợp pháp, chuyên gia tư vấn, thanh tra viên đủ tư cách hành nghề hay bất kỳ một nhóm chuyên gia nào làm việc gần như độc lập nhưng yêu thích chia sẻ tài nguyên, kinh nghiệm. Một số ý kiến cho rằng mô hình này sẽ là mô hình tổ chức của tương lai. Vì mô hình lò ấp trứng có cấu trúc tối giản nên hệ thống thứ tự cấp bậc cũng được tinh giản. Người nắm quyền ra lệnh là những cá nhân nghiêm khắc, có ý tưởng gây hứng thú tự nhiên và nguồn cảm hứng khơi dậy từ tầm nhìn xa cuốn hút người khác làm việc với họ. Mô hình văn hóa này thường xuyên hoạt động ở môi trường tình cảm tận tâm. Tuy nhiên, thực chất sự tận tâm này ít hướng đến con người hơn là hướng đến sự thay đổi của thế giới, xem xét bản chất của sự bù đắp xã hội. Mô hình lò ấp trứng ưu ái quá trình sáng tạo và đổi mới. Do mối quan hệ thân thiết, sẽ chia nguồn cảm hứng và mục tiêu phi thường, mô hình ở mức hoàn hảo nhất rất trung thực, hiệu quả, an toàn và hứng thú, phụ thuộc vào mối quan hệ trực tiếp và sự gắn bó trong công việc. Vì sự gắn bó này hoàn toàn tự nguyện, được nuôi dưỡng và bồi đắp bởi hy vọng và lý tưởng. Nó trở thành kinh nghiệm quý báu và có ý nghĩa nhất trong cuộc đời con người. Đặc trưng của mô hình lò ấp trứng là sự giới hạn về quy mô do “phạm vi kiểm soát” của NQT, bởi vì khó giao tiếp tự nhiên và thoải mái với hơn 75-100 người.
- **Về tư duy, học hỏi và thay đổi:** Thay đổi trong mô hình lò ấp trứng diễn ra rất nhanh chóng và bột phát vì các thành viên rất hòa hợp với nhau. Điều này được thể hiện rất rõ nếu quan sát quá trình ứng tác của ban nhạc Jazz, người đứng đầu cố gắng đưa ra một điều mới mẻ, ban nhạc sẽ chơi theo nếu họ thích và bỏ qua nếu họ không thích. Mọi người tham dự đều hòa chung một giai điệu, cảm xúc. Nhưng bởi vì khán giả không xác định được rõ mục tiêu cụ thể nên vấn đề là phải xác định lại và tìm ra giải pháp chung. Những công ty mới của Mỹ theo mô hình lò ấp trứng hiếm khi đạt được sự hoàn thiện về sản phẩm và thị trường. Mô hình văn hóa học cách sáng tạo chứ không phải cách tồn tại khi nhu cầu thị trường thay đổi.
- **Về khích lệ, khen thưởng và giải quyết mâu thuẫn:** Dòng chữ “70h một tuần và yêu quý nó” trên áo T-shirt của Hãng máy tính Apple sử dụng trong những ngày đầu tiên là sự khích lệ nhiệt tâm và to lớn nhất đối với mỗi cá nhân. Phải có một cuộc cạnh tranh để đóng góp hình thành sự mới mẻ. Ai cũng muốn dành quyền “kiểm soát”; họ cũng muốn quan tâm đến an toàn cá nhân về lợi nhuận và quyền lực. Nếu thành công, mọi người sẽ được hưởng rất nhiều thứ. Nếu không, chính mô hình lò ấp trứng cũng thất bại. Đối lập với mô hình văn hóa gia đình, quyền lãnh đạo trong mô hình lò ấp trứng là do “đạt được” chứ không phải được “quy cho”. Nhân viên sẽ theo người có tiến trình công việc làm họ ấn tượng nhất và người có ý tưởng có tính khả thi nhất. Quyền lực gây cản trở thành tựu của tập thể sẽ bị lên án. Mâu thuẫn được giải quyết qua sự phân chia công việc hay sự cố gắng làm cho người khác thấy được công việc nào tốt nhất.

Có thể xác định “bản sắc văn hóa” bằng cách khảo sát đặc điểm vượt trội nhất của tổ chức đó và sẵn sàng chấp nhận những yếu tố pha trộn. Trong cuộc điều tra bỏ túi tại Trung tâm Hợp tác quốc tế

(Học viện Ngân hàng TP.HCM) do GS Michael Knowles (Đại học Monash, Úc) tiến hành, đa số các học viên (hầu hết đều trong cương vị quản trị) khi được yêu cầu tự chọn mô hình văn hóa tổ chức lý tưởng, đều chọn mô hình “văn hóa gương mẫu” kết hợp với mô hình “văn hóa nhiệm vụ”. Điều này phù hợp với văn hóa VN là nhấn mạnh phẩm chất đạo đức trong vai trò lãnh đạo, nhưng đồng thời cũng không muốn lãnh đạo trở thành nhà độc tài theo mô hình “văn hóa quyền lực”. Hầu hết đều thống nhất ý kiến chức vụ phải phù hợp với năng lực và nhiệm vụ được giao [13].

f. Xây dựng văn hóa DN

Julie Heifetz & Richard Hagberg đã đề xuất một mô hình 11 bước xây dựng văn hóa DN như sau:

- Tìm hiểu môi trường và các yếu tố ảnh hưởng đến chiến lược DN trong tương lai. Xem xét có yếu tố nào làm thay đổi chiến lược DN trong tương lai.
- Xác định giá trị cốt lõi làm cơ sở cho thành công: Đây là bước cơ bản nhất để xây dựng văn hoá DN. Các giá trị cốt lõi phải là các giá trị không phai nhòa theo thời gian và là trái tim và linh hồn của DN.
- Xây dựng tầm nhìn mà DN sẽ vươn đến: Tầm nhìn là bức tranh lý tưởng về DN trong tương lai. Tầm nhìn là định hướng để xây dựng văn hoá DN. Có thể DN mà ta mong muốn xây dựng hoàn khác biệt so với DN hiện mình đang có.
- Đánh giá văn hóa hiện tại và xác định những yếu tố cần thay đổi: Sự thay đổi hay xây dựng văn hoá DN bắt đầu bằng hoạt động đánh giá văn hoá hiện tại và kết hợp với chiến lược phát triển DN. Đánh giá văn hoá cực kỳ khó khăn vì khó thấy và dễ nhầm lẫn về tiêu chí tiến hành. Những ngầm định không nói ra hay không viết ra càng khó đánh giá. Con người dễ hòa mình trong văn hoá và không thấy được sự tồn tại khách quan của nó.
- Khi đã xác định được văn hoá lý tưởng và có sự thấu hiểu về văn hoá đang tồn tại trong DN: Lúc này sự tập trung tiếp theo là thu hẹp khoảng cách giữa giá trị hiện có và giá trị mong muốn. Các khoảng cách này nên đánh giá theo bốn tiêu chí: phong cách làm việc, ra quyết định, giao tiếp, đối xử.
- Xác định vai trò của lãnh đạo khi dẫn dắt thay đổi văn hóa: Lãnh đạo là người đề xướng và hướng dẫn các nỗ lực thay đổi. Lãnh đạo xây dựng tầm nhìn, truyền bá cho nhân viên hiểu đúng, tin tưởng và cùng nỗ lực để thực thi. Lãnh đạo giúp xua tan những mối lo sợ và thiếu an toàn của nhân viên.
- Khi khoảng cách đã được xác định, tiếp theo là soạn thảo một kế hoạch hành động bao gồm các mục tiêu, hoạt động, thời gian, điểm mốc và trách nhiệm cụ thể. Điều gì là ưu tiên? Đây là chỗ cần tập trung nỗ lực? Cần những nguồn lực gì? Ai chịu trách nhiệm về những công việc cụ thể? Thời hạn hoàn thành?
- Phổ biến nhu cầu thay đổi, kế hoạch hành động và động viên tinh thần, tạo động lực cho sự thay đổi: Sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến đời sống nhân viên. Họ cần được biết sự thay đổi đó đem lại điều tốt đẹp cho họ. Sự động viên, khuyến khích sẽ dễ dàng hơn khi mọi người được biết vai trò là đóng góp và xây dựng tương lai DN.
- Nhận biết trở ngại và nguyên nhân từ chối thay đổi và xây dựng chiến lược để đối phó: Lôi kéo mọi người ra khỏi vùng thoải mái là một công việc rất khó. Vì vậy, NQT phải khuyến khích, động viên và chỉ cho nhân viên thấy lợi ích của họ tăng lên trong quá trình thay đổi.
- Thể chế hóa, mô hình hóa và củng cố sự thay đổi văn hóa: Các hành vi, quyết định của lãnh đạo phải thể hiện là mẫu hình cho nhân viên noi theo và phù hợp với mô hình văn hoá đã xây dựng. Trong giai đoạn các hành vi theo mẫu hình lý tưởng cần được khuyến khích, động viên. Hệ thống khen thưởng phải được thiết kế phù hợp với mô hình xây dựng văn hoá DN.
- Tiếp tục đánh giá văn hóa DN và thiết lập các chuẩn mực mới về không ngừng học tập và thay đổi. Văn hoá không phải là bất biến nên liên tục đánh giá và duy trì các giá trị tốt. Truyền bá những giá trị đó cho nhân viên mới.

Theo Ông Phạm Văn Phở: “Xây dựng văn hóa DN là một quá trình kiên nhẫn, lâu dài và đòi hỏi ý chí lớn lao của từng NQT”. Để xây dựng văn hóa DN, trước hết phải là ý chí xây dựng của ban lãnh đạo; sau đó qua giáo dục để nhân viên hiểu, chấp nhận chia sẻ và đi đến sự đồng thuận trong DN đó. Ngoài ra, muốn xây dựng văn hóa DN phải biết phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận. Thiếu sự hợp lực này, văn hóa DN sẽ không xây dựng được [19].

1.4. Mục tiêu - Nền tảng của hoạch định

1.4.1. Khái niệm và phân loại mục tiêu

Mục tiêu là kết quả mà NQT muốn đạt được trong tương lai. Không có mục tiêu hoặc mục tiêu không rõ ràng, kế hoạch sẽ mất phương hướng. Các tổ chức không chỉ hướng đến một mục tiêu mà là một hệ thống các mục tiêu phụ thuộc và ràng buộc lẫn nhau. Mục tiêu của công việc hoạch định và mục tiêu của các kế hoạch là hết sức phong phú. Chúng được phân thành những loại sau:

- *Mục tiêu thật và mục tiêu tuyên bố*: Các mục tiêu tuyên bố tùy theo đối tượng của tổ chức là ai mà những mục tiêu này sẽ được diễn đạt khác nhau. Ví dụ như mục tiêu tuyên bố với cổ đông, KH, thành viên trong tổ chức, hoặc đối thủ cạnh tranh... không giống nhau. Mục tiêu tuyên bố khác với mục tiêu thực hiện nhưng chứa đựng sự thật. Nếu không như vậy mục tiêu đó khó thuyết phục.
- *Mục tiêu ngắn hạn và dài hạn*: Mục tiêu ngắn hạn là những mục tiêu mà tổ chức cần đạt được trong thời hạn một năm; mục tiêu dài hạn đòi hỏi thời gian từ ba đến năm năm.
- *Mục tiêu định tính và mục tiêu định lượng*: Mục tiêu định tính không thể đo lường được hoặc rất khó đo lường. Mục tiêu định lượng chỉ ra rõ ràng kết quả đo lường được. NQT ngày nay cho rằng mục tiêu định tính vẫn lượng hóa được, ví dụ như đánh giá mức độ làm tốt đến mức nào hoặc thể nào là hoàn thành nhiệm vụ.

1.4.2. Xác định hệ thống mục tiêu của DN [39]

a. Bản chất mục tiêu

Xác định mục tiêu là bước đầu tiên trong quá trình hoạch định và là bước rất quan trọng. Bởi vì xác định đúng mục tiêu sẽ là căn cứ, định hướng chỉ đạo cho các bước tiếp theo của quá trình hoạch định của DN. Mặt khác, nó còn là căn cứ để đánh giá và điều chỉnh chiến lược. Mục tiêu được hiểu là những gì mà DN cần vươn đến, cần đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Ở đây cần phân biệt giữa mục tiêu với dự đoán, dự đoán được hiểu như là một chỉ dẫn có thể đạt được trong tương lai có tính đến quá khứ của DN. Dự đoán dựa trên sự tính toán nhưng biểu hiện một xu hướng. Trong khi đó, mục tiêu thể hiện ý chí muốn vươn lên của DN và cần đạt được hết sức cụ thể.

b. Hệ thống mục tiêu và yêu cầu của mục tiêu

Hệ thống mục tiêu trong DN tùy thuộc vào từng thời kỳ bao gồm:

Mục tiêu dài hạn: thị phần, lợi nhuận của DN; năng suất lao động; giải quyết công ăn việc làm và đời sống nhân viên,...

Mục tiêu ngắn hạn đề cập đến lĩnh vực cụ thể và chức năng quản trị của DN.

Để xác định mục tiêu đúng đắn và hợp lý DN cần căn cứ vào:

- Các bên có liên quan với DN: KH; chủ sở hữu và cổ đông; nhân viên; cộng đồng xã hội; các đối tác và người cung cấp bên ngoài.
- Lịch sử hình thành và phát triển của DN.
- Quyết định của ban giám đốc điều hành DN và chủ sở hữu/các đối tác.
- Khả năng nguồn lực và các lợi thế của DN.

Khi xác định hệ thống mục tiêu phải thỏa mãn được những yêu cầu sau:

- Mục tiêu phải được xác định rõ ràng từng thời kỳ, có mục tiêu chung, mục tiêu riêng.
- Các mục tiêu phải đảm bảo tính liên kết, tương hỗ lẫn nhau hay nói cách khác khi thực hiện mục tiêu này không cản trở thực hiện mục tiêu khác.
- Xác định rõ mức độ ưu tiên của từng mục tiêu và hệ thống của mục tiêu.

- Các mục tiêu phải đảm bảo tính cân đối và khả thi.
- Những người tham gia thực hiện phải nắm được và hiểu mục tiêu chiến lược.
- Đảm bảo nguyên tắc SMART hay SMARTER.

1.4.3 Quản trị theo mục tiêu (Management By Objectives – MBO)

a. Vai trò và ý nghĩa của MBO

MBO là quản trị thông qua xác định mục tiêu cho từng cấp quản trị, nhân viên. Sau đó xem xét sự thực hiện có đạt được các mục tiêu đã thiết lập không? Mục đích của MBO là gia tăng kết quả hoạt động của tổ chức thông qua mục tiêu của nhân viên trong toàn bộ tổ chức. Lý tưởng là nhân viên nhận được dữ liệu đầu vào đủ để xác định mục tiêu cũng như thời gian phải hoàn thành. MBO bao gồm sự theo dõi liên tục các quá trình và cung cấp thông tin phản hồi nhằm đạt được mục tiêu đặt ra. Thuật ngữ quản trị theo mục tiêu được xem như là cách tiếp cận đối với công việc hoạch định xuất hiện lần đầu tiên vào năm 1954 trong quyển sách *Thực hành quản trị* của Peter Drucker. Theo Drucker, NQT nên tránh “bẫy hành động”, tập trung quá mức vào hoạt động hàng ngày mà quên mục đích chính yếu hoặc mục tiêu. MBO đặt ra thay vì chỉ một vài quản trị cấp cao mà còn yêu cầu cấp quản trị cần tham gia vào quá trình hoạch định chiến lược, theo yêu cầu cải tiến quá trình thực hiện kế hoạch. MBO yêu cầu các cấp quản trị cần áp dụng rộng rãi hệ thống đo lường kết quả hoạt động. Hệ thống này được thiết kế nhằm thực hiện tốt các chức năng. MBO được xem như là tiền thân của HTQT dựa trên giá trị (Value Based Management). Sau đó, nhiều chương trình tương tự như quản trị theo mục tiêu được phát triển với tên gọi khác nhau ví dụ như “Quản trị theo kết quả”, “Quản trị mục tiêu”, “Kiểm soát và hoạch định công việc”, “Mục tiêu và kiểm soát và một số tên gọi khác nữa. Với đóng góp đáng kể, quản trị theo mục tiêu không chỉ tổ chức kinh doanh mà cả tổ chức phi kinh doanh như giáo dục, y tế, cơ quan chính phủ cũng sử dụng phương pháp này. Quản trị theo mục tiêu là phương pháp quản trị trong đó NQT và thuộc cấp cùng nhau thiết lập mục tiêu rõ ràng. Những mục tiêu này được thành viên tự cam kết thực hiện và kiểm soát. Quản trị theo mục tiêu bao gồm bốn yếu tố cơ bản: (1) Sự cam kết của NQT cao cấp với hệ thống MBO; (2) Sự hợp tác của các thành viên trong tổ chức để xây dựng mục tiêu chung; (3) Sự tự nguyện tự giác với tinh thần tự quản của họ để thi hành kế hoạch chung; (4) Tổ chức kiểm soát định kỳ việc thực hiện kế hoạch.

Ưu điểm và hạn chế của MBO

Ưu điểm của MBO:

- MBO giúp chức năng hoạch định của NQT là xác định mục tiêu của tổ chức xác đáng hơn. MBO làm cho mục tiêu của tổ chức và mục tiêu cá nhân đạt được sự thống nhất.
- MBO tạo ra sự kích thích tinh thần hăng hái và nâng cao trách nhiệm của các thành viên, bộ phận. Nhờ vào điều này, các thành viên sẽ hiểu rõ hơn mục tiêu của toàn tổ chức.
- MBO tạo điều kiện cho mọi thành viên trong tổ chức có cơ hội phát triển năng lực. Mọi thành viên được tham gia vào thiết lập mục tiêu. Họ có cơ hội đưa ra ý kiến đóng góp vào chương trình kế hoạch. Họ hiểu được quyền hạn tự do sáng tạo, phát huy tính năng động và nhận được sự giúp đỡ tích cực của cấp trên để hoàn thành mục tiêu.
- MBO giúp sự kiểm tra đạt được tính hiệu lực và hiệu quả. Thật vậy, xác định hệ thống mục tiêu rõ ràng sẽ làm cho kiểm soát thuận lợi – đo lường kết quả và điều chỉnh sai lệch so với kế hoạch để đảm bảo đạt mục tiêu đã đề ra [40].

Hạn chế của MBO: Sự thay đổi của môi trường tạo ra các lỗ hổng; tốn kém thời gian; cần môi trường nội bộ lý tưởng; một số mục tiêu có tính ngắn hạn; sự nguy hiểm của tính cứng nhắc do ngần ngại thay đổi mục tiêu.

c. Tiến trình quản trị theo mục tiêu

- Thiết lập mục tiêu chiến lược dài hạn cho toàn tổ chức.
- Phân bổ các mục tiêu chủ yếu cho các bộ phận và phân xưởng.
- NQT và cộng sự xác định các mục tiêu cụ thể cho bộ phận.

- Xác định những mục tiêu cụ thể cho từng thành viên trong bộ phận.
- Xây dựng kế hoạch hành động, xác định cách thức để đạt được mục tiêu.
- Thực hiện kế hoạch.
- Đánh giá thực hiện mục tiêu.
- Tưởng thưởng khi đạt được mục tiêu.



Hình 7.20: Quản trị theo mục tiêu

MBO cũng áp dụng nguyên tắc **SMART** cho kiểm soát, xác nhận sự phù hợp của các mục tiêu bao gồm: **Specific**: Cụ thể; **Measureable**: Đo lường được; **Achievable**: Khả thi; **Realistic**: Thực tế; **Timebound**: Thời gian thực hiện. Hiện nay, một số quan điểm phát triển nguyên tắc SMART thành SMARTER: **Engagement**: liên kết; **Relevant**: thích đáng.

- **Specific – cụ thể, dễ hiểu**: Chỉ tiêu cần cụ thể vì định hướng cho các hoạt động trong tương lai. Đừng nói mục tiêu là dẫn đầu thị trường trong khi đối thủ đang chiếm 40 % thị phần. Hãy đặt mục tiêu chiếm tối thiểu 41% thị phần. Từ đó sẽ biết phải cố đạt bao nhiêu % nữa.
- **Measurable – đo lường được**: Chỉ tiêu mà không đo lường được sẽ không biết có đạt được hay không? Đừng ghi: “phải trả lời thư của KH ngay khi có thể”. Hãy yêu cầu nhân viên trả lời thư ngay ngày nhận được.
- **Achievable – khả thi**: Chỉ tiêu cần có tính thử thách để cố gắng nhưng cũng đừng đặt ra lại không thể đạt nổi. Nếu không có giọng ca trời phú đừng đặt chỉ tiêu trở thành siêu sao.
- **Realistics – thực tế**: Đây là tiêu chí đo lường sự cân bằng giữa khả năng thực hiện so với nguồn lực của DN (thời gian, nhân sự, tiền bạc..). Đừng đặt chỉ tiêu giảm 20 kg trong một tháng để đạt trọng lượng lý tưởng 45 kg trong vòng một tháng, như vậy là không thực tế.
- **Timebound – có thời hạn**: Mọi công việc cần có thời hạn hoàn thành.
- **Engagement – liên kết**: Công ty cần liên kết được lợi ích với các bên quan tâm. Khi các bộ phận, nhân viên tham gia thực hiện mục tiêu, họ sẽ được kích thích như thế nào? Nếu công ty không có tiêu chí này, thực hiện mục tiêu sẽ không có hiệu quả.
- **Relevant – thích đáng**: Chỉ tiêu hữu ích đối với bộ phận này nhưng bộ phận khác lại thờ ơ. Ví dụ, bộ phận bán hàng luôn muốn mức tồn kho cao trong khi bộ phận tài chính lại muốn mức tồn kho thấp. Như vậy, mục tiêu cần thích đáng, công bằng với tất cả bộ phận [24].

2. Các công cụ hoạch định chiến lược đang được áp dụng

2.1. Ma trận SWOT [10]

là một công cụ hữu dụng để nắm bắt và ra quyết định trong mọi bối cảnh quản trị. Viết tắt của bốn chữ Strengths (điểm mạnh), Weaknesses (điểm yếu), Opportunities (cơ hội) và Threats (nguy cơ). SWOT cung cấp công cụ phân tích chiến lược, rà soát và đánh giá vị trí, định hướng của một công ty hay của một đề án kinh doanh. SWOT phù hợp với cách làm việc và phân tích theo nhóm, được sử dụng khi lập kế hoạch kinh doanh, xây dựng chiến lược, đánh giá đối thủ cạnh tranh, tiếp thị, phát triển sản phẩm và dịch vụ...

2.1.1 Nguồn gốc mô hình phân tích SWOT

Mô hình phân tích SWOT là kết quả của cuộc khảo sát trên 500 công ty có doanh thu cao nhất do tạp chí Fortune bình chọn và được tiến hành tại Viện Nghiên cứu Standford trong thập niên 60-70, nhằm mục đích tìm ra nguyên nhân vì sao nhiều công ty thất bại khi thực hiện kế hoạch. Nhóm nghiên cứu gồm có Marion Dosher, Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart và Birger Lie. Tập đoàn Du Pont lập kế hoạch kinh doanh dài hạn vào năm 1949 đã khơi mào cho phong trào “tạo dựng kế hoạch” tại các công ty. Cho đến năm 1960, toàn bộ 500 công ty được tạp chí Fortune bình chọn đều có “Giám đốc kế hoạch” và các “Hiệp hội các nhà xây dựng kế hoạch dài hạn cho DN”, hoạt động ở cả Anh quốc và Hoa Kỳ. Tuy nhiên, các công ty trên đều thừa nhận kế hoạch dài hạn này không xứng đáng để đầu tư công sức bởi không có tính khả thi, chưa kể đây là một khoản đầu tư tốn kém và có phần phù phiếm. Trên thực tế, các DN đang thiếu một mắt xích quan trọng: làm thế nào để ban lãnh đạo nhất trí và cam kết thực hiện tập hợp các chương trình hành động mang tính toàn diện mà không lệ thuộc vào tầm cỡ DN hay tài năng của các chuyên gia thiết lập kế hoạch dài hạn. Để tạo ra mắt xích này, năm 1960, Robert F. Stewart thuộc Viện Nghiên cứu Standford, Menlo Park, California, đã tổ chức một nhóm nghiên cứu với mục đích tìm hiểu quá trình lập kế hoạch của DN nhằm tìm ra giải pháp giúp NQT tạo đồng thuận và tiếp tục thực hiện hoạch định, điều này gọi là “thay đổi cung cách quản trị”. Công trình nghiên cứu kéo dài 9 năm, từ 1960 đến 1969 với hơn 5000 nhân viên làm việc cật lực để hoàn thành bản thu thập ý kiến gồm 250 nội dung thực hiện trên 1100 công ty. Sau cùng, nhóm nghiên cứu đã tìm ra 7 vấn đề khi điều hành DN hiệu quả. Otis Benepe đã xác định ra “chuỗi logic”, hạt nhân của hệ thống như sau: Values (Giá trị); Appraise (Đánh giá); Motivation (Động cơ); Search (Tìm kiếm); Select (Lựa chọn); Programme (Lập chương trình); Act (Hành động); Monitor and repeat steps 1,2 and 3 (Giám sát và lặp lại các bước 1, 2 và 3). Các nhà nghiên cứu đã phát hiện không thể thay đổi giá trị của nhóm làm việc hay đặt ra mục tiêu cho nhóm làm việc.

- Bước thứ nhất bằng cách yêu cầu đánh giá ưu điểm và nhược điểm của công ty. NQT nên bắt đầu hệ thống này bằng cách tự đặt câu hỏi về những điều “tốt” và “xấu” cho hiện tại và tương lai. Những điều “tốt” ở hiện tại là “Những điều hài lòng” (Satisfactory), và những điều “tốt” trong tương lai được gọi là “Cơ hội” (Opportunity); những điều “xấu” ở hiện tại là “Sai lầm” (Fault) và những điều “xấu” trong tương lai là “Nguy cơ” (Threat). Công việc này được gọi là phân tích SOFT. Khi trình bày với Urick và Orr tại Hội thảo về Lập kế hoạch dài hạn tại Dolder Grand, Zurich. Năm 1964, nhóm nghiên cứu quyết định đổi chữ F thành chữ W và SOFT đã chính thức được đổi thành SWOT. Sau đó, SWOT được Urick và Orr quảng bá tại Anh quốc như dạng bài tập cho tất cả mọi người. Những điều cần làm trong khi lập kế hoạch chỉ là phân loại các vấn đề theo một số danh mục được yêu cầu.
- Bước thứ hai được điều chỉnh thành “Nhóm sẽ làm gì?” với từng phần trong danh mục. Lập kế hoạch được thiết kế thông qua phương pháp “Thử và sai” mà kết quả là một quá trình gồm 17 bước, bắt đầu bằng SOFT/SWOT với mỗi mục ghi riêng vào từng trang.
- Phiên bản đầu tiên được thử nghiệm và xuất bản năm 1966 dựa trên hoạt động của công ty Erie Technological Corp. ở Erie Pa. Năm 1970, phiên bản này được chuyển đến Anh dưới sự tài trợ của công ty W.H.Smith & Sons PLC và được hoàn thiện năm 1973. Phương pháp phân tích này cũng đã được sử dụng khi sáp nhập các cơ sở xay xát và nướng bánh của CWS vào J.W.Frenhch Ltd. Kể từ đó, quá trình này đã được sử dụng thành công ở nhiều DN và tổ chức thuộc các lĩnh vực khác nhau. Và đến năm 2004, hệ thống này đã được phát triển đầy đủ, đã chứng minh được khả năng giải quyết hàng loạt các vấn đề hiện nay khi xác lập và nhất trí các mục tiêu mang tính thực tiễn hàng năm của DN mà không cần dựa vào các cố vấn bên ngoài.

2.1.2. Vai trò và ý nghĩa của SWOT

Phân tích SWOT là hoạt động đánh giá chủ quan các dữ liệu được sắp xếp theo định dạng dưới một trật tự logic dễ hiểu, dễ trình bày, dễ thảo luận và đưa ra quyết định. Các mẫu SWOT cho phép kích thích suy nghĩ hơn là dựa trên các phản ứng theo thói quen hoặc bản năng. Mẫu phân tích SWOT được trình bày dưới dạng một ma trận 2 hàng 2 cột, chia làm 4 phần: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Lưu ý cần xác định rõ ràng chủ đề phân tích bởi SWOT đánh giá triển vọng của một vấn đề hay một chủ thể chẳng hạn một Công ty (ví thể trên thị trường, độ tin cậy...); sản phẩm hay nhãn hiệu; đề xuất hay ý tưởng kinh doanh; phương pháp lựa chọn chiến lược (thâm nhập thị trường mới hay đưa ra một sản phẩm mới...); cơ hội sáp nhập hay mua lại; đối tác tiềm năng; khả năng thay đổi nhà cung cấp; thuê ngoài hay gia công (outsourcing) một dịch vụ, một hoạt động hay một nguồn lực; cơ hội đầu tư, ... Hơn nữa, SWOT được áp dụng phân tích tình hình của đối thủ cạnh tranh. Chủ đề phân tích SWOT được mô tả chính xác để những người khác thực hiện tốt quá trình phân tích và hiểu được, hiểu đúng các đánh giá và ảnh hưởng của kết quả phân tích.

2.1.3. Thiết lập ma trận SWOT

Để lập ma trận SWOT phải thực hiện qua tám bước như sau:

- Bước 1: Liệt kê những cơ hội chủ yếu từ môi trường bên ngoài ($O_1, O_2, \dots$)
- Bước 2: Liệt kê những đe dọa chủ yếu từ môi trường bên ngoài ($T_1, T_2, \dots$)
- Bước 3: Liệt kê các điểm mạnh chủ yếu của DN ($S_1, S_2, \dots$)
- Bước 4: Liệt kê các điểm yếu chủ yếu của DN ($W_1, W_2, \dots$)
- Bước 5: Kết hợp các điểm mạnh với cơ hội hình thành các chiến lược (SO)
- Bước 6: Kết hợp các điểm yếu với cơ hội hình thành các chiến lược (WO)
- Bước 7: Kết hợp các điểm mạnh với đe dọa hình thành các chiến lược (ST)
- Bước 8: Kết hợp các điểm yếu với đe dọa hình thành các chiến lược (WT)

Môi trường bên trong	
Điểm mạnh (S)	Điểm yếu (W)
1 SO Sử dụng điểm mạnh khai thác cơ hội	2 WO Sử dụng điểm yếu khai thác cơ hội
3 ST Sử dụng điểm mạnh hạn chế nguy cơ	4 WT Khắc phục điểm yếu hạn chế nguy cơ

Hình 7.21: Ma trận SWOT

Mô hình SWOT đưa ra bốn chiến lược cơ bản như sau:

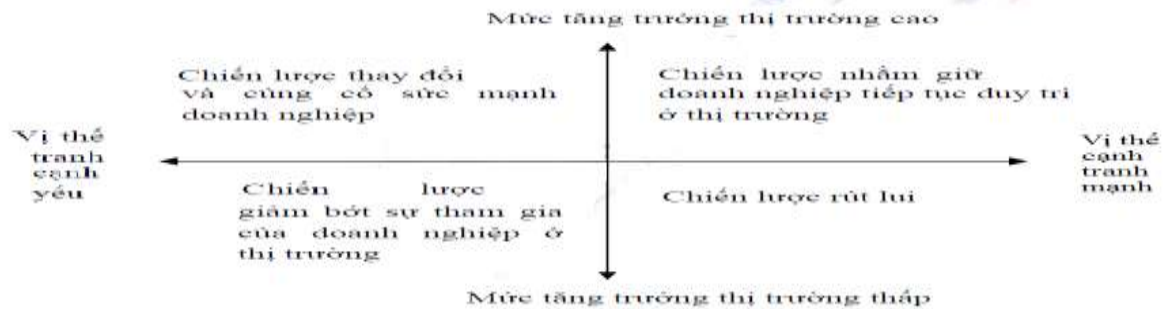
- Chiến lược SO: sử dụng những điểm mạnh của DN để tận dụng cơ hội bên ngoài. Tất cả NQT đều mong muốn tổ chức ở vào vị trí mà điểm mạnh bên trong được sử dụng để tận dụng xu hướng và cơ hội của môi trường bên ngoài.
- Chiến lược WO: nhằm cải tiến điểm yếu bằng cách tận dụng cơ hội bên ngoài. Đôi khi cơ hội lớn đang tồn tại nhưng DN có điểm yếu bên trong ngăn cản khai thác cơ hội này.
- Chiến lược ST: sử dụng các điểm mạnh của DN để tránh hay giảm đi ảnh hưởng của mối đe dọa bên ngoài. Điều này không có nghĩa tổ chức hùng mạnh luôn gặp phải mối đe dọa từ bên ngoài.
- Chiến lược WT: Là chiến lược phòng thủ nhằm làm giảm điểm yếu và tránh khỏi mối đe dọa từ bên ngoài. Một tổ chức đối đầu với vô số mối đe dọa bên ngoài và điểm yếu bên trong khiến lâm vào hoàn cảnh không an toàn. Trong thực tế, tổ chức cần đấu tranh để tồn tại, liên kết, hạn chế chi tiêu, tuyên bố phá sản hay phải chịu vỡ nợ.

Chất lượng phân tích của mô hình SWOT phụ thuộc vào nguồn thông tin thu thập được. Thông tin cần tránh chủ quan nên tìm kiếm từ ban giám đốc, KH, đối tác, nhà cung cấp, đối tác chiến lược, tư vấn... SWOT cũng có phần hạn chế khi sắp xếp các thông tin với xu hướng giản lược. Điều này làm

cho nhiều thông tin bị gò ép vào vị trí không phù hợp với bản chất vấn đề. Nhiều đề mục bị trùng hòa hoặc nhầm lẫn giữa hai thái cực S-W và O-T do quan điểm của nhà phân tích.

2.2. Ma trận danh mục vốn đầu tư [28]

Ma trận danh mục vốn đầu tư dựa trên cơ sở sử dụng hai chiều: một chiều mô tả sức cạnh tranh của DN (đơn vị kinh doanh chiến lược) và chiều kia mô tả tiềm năng tăng trưởng của thị trường



Hình 7.22: Ma trận danh mục vốn đầu tư

Căn cứ vào vị trí của DN (đơn vị kinh doanh chiến lược) thuộc ô nào của ma trận mà lựa chọn chiến lược thích hợp.

- Nếu DN (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở ô có mức tăng trưởng thị trường cao và lại có vị thế cạnh tranh mạnh sẽ lựa chọn chiến lược duy trì nhằm tiếp tục giữ DN ở vị thế cạnh tranh mạnh trên thị trường.
- Nếu DN (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở ô có mức tăng trưởng thị trường cao nhưng lại có vị thế cạnh tranh yếu sẽ lựa chọn chiến lược thay đổi nhằm thay đổi cách kinh doanh và tăng cường sức mạnh của DN.
- Nếu DN (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở ô có mức tăng trưởng thị trường thấp nhưng lại có vị thế cạnh tranh cao sẽ cần lựa chọn chiến lược thu hoạch và chuẩn bị cho chiến lược rút lui và thâm nhập thị trường mới.
- Nếu DN (đơn vị kinh doanh chiến lược) ở ô có mức tăng trưởng thị trường thấp và cũng có vị thế cạnh tranh yếu sẽ lựa chọn chiến lược cắt giảm và xác định đúng thời điểm rút khỏi thị trường.

2.3 Ma trận chiến lược chính [28]

là công cụ được sử dụng phổ biến để hình thành chiến lược có khả năng lựa chọn. Ma trận này cũng dựa trên hai tiêu thức đánh giá là vị trí cạnh tranh và sự tăng trưởng của thị trường. Tất cả DN (bộ phận DN) đều nằm ở một trong bốn góc vuông chiến lược của ma trận chiến lược chính. Các chiến lược thích hợp được liệt kê theo thứ tự hấp dẫn trong mỗi góc vuông của ma trận.

- Các DN (bộ phận DN) nằm ở góc vuông I có vị trí chiến lược rất tốt. Đối với những DN này, tiếp tục tập trung vào thị trường hiện tại (thâm nhập thị trường và phát triển thị trường) và sản phẩm (phát triển sản phẩm) là chiến lược thích hợp. Nếu DN có thừa nguồn lực, chiến lược kết hợp từ phía sau, phía trước hay theo chiều ngang đều là chiến lược hữu ích. Khi DN quá tập trung vào một sản phẩm riêng lẻ, sự đa dạng hoá tập trung tận dụng được các cơ hội bên ngoài và làm giảm rủi ro trong kinh doanh.
- Cần đánh giá cẩn thận thực trạng nếu DN thuộc góc vuông II. Mặc dù, ngành kinh doanh đang tăng trưởng nhưng DN rất khó cạnh tranh có hiệu quả. Vì vậy cần xác định tại sao phương pháp kinh doanh hiện tại của DN lại không hữu hiệu, DN thay đổi như thế nào để cải tiến tốt nhất các hoạt động cạnh tranh? Vì DN thuộc ngành có sự tăng trưởng nhanh về thị trường nên chiến lược tập trung (tương phản với kết hợp hay đa dạng hoá) là sự chọn lựa đầu tiên. Tuy nhiên, nếu DN không có khả năng đặc biệt hay lợi thế cạnh tranh nên kết hợp theo chiều ngang là chiến lược thay thế có nhiều khả quan. Cuối cùng, chiến lược thu hẹp hay rời

bỏ thị trường cũng cần được xét đến. Chiến lược thu hẹp cung cấp vốn để mua lại các DN khác hay mua lại cổ phần.

- DN nằm ở góc vuông III cạnh tranh trong các ngành có mức tăng trưởng chậm và vị trí cạnh tranh yếu đòi hỏi DN cần có thay đổi đáng kể và nhanh chóng để tránh thất bại lớn và khả năng vỡ nợ. Trước hết cần nghĩ đến cắt giảm: vốn và chi phí tồn kém (hạn chế chi tiêu) Một chiến lược khác là chuyển nguồn lực ở lĩnh vực đang kinh doanh sang lĩnh vực hoạt động khác. Nếu tất cả đều thất bại, sự lựa chọn cuối cùng là thu hẹp hay từ bỏ thị trường.
- Các DN thuộc góc vuông thứ IV có vị trí cạnh tranh mạnh nhưng lại thuộc ngành có mức độ tăng trưởng thấp. Những DN này có đủ sức mạnh để đưa các chương trình đa dạng hoá vào lĩnh vực tăng trưởng có nhiều hứa hẹn hơn. Mức lưu thông tiền mặt của các DN này cao, nhu cầu tăng trưởng bên trong bị hạn chế. Vì vậy, DN nên theo đuổi thành công các chiến lược đa dạng hoá tập trung, theo chiều ngang hay liên kết, liên doanh.

Ma trận chiến lược chính

Thị trường tăng trưởng nhanh		
Vị trí cạnh tranh yếu	Góc phần tư thứ II Phát triển thị trường Thâm nhập thị trường Phát triển sản phẩm Kết hợp theo chiều ngang Loại bỏ Thanh lý	Góc phần tư thứ I Phát triển thị trường Thâm nhập thị trường Phát triển sản phẩm Kết hợp về phía sau Kết hợp về phía trước Kết hợp theo chiều ngang 7- Đa dạng hóa tập trung
	Góc phần tư thứ III Giảm bớt chi tiêu Đa dạng hóa tập trung Đa dạng hóa theo chiều ngang Đa dạng hóa liên kết Loại bỏ Thanh lý	Góc phần tư thứ IV Đa dạng hóa tập trung Đa dạng hóa theo chiều ngang Đa dạng hóa liên kết Liên doanh
Thị trường tăng trưởng chậm		

Hình 7.23: Ma trận chiến lược chính

2.4. Ma trận SPACE (Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động - Strategic Position & Action Evaluation matrix) [30]

Ma trận SPACE cho thấy một DN nên lựa chọn chiến lược: Tấn công, Thận trọng, Phòng thủ hay Cạnh tranh. Các trục của ma trận có ý nghĩa như sau:

- FS : (Financial Strengths) - Sức mạnh tài chính của DN
- CA : (Competitive Advantage) - Lợi thế cạnh tranh của DN
- ES : (Environment Stability) - Sự ổn định của môi trường
- IS : (Internal Strengths) - Sức mạnh của ngành

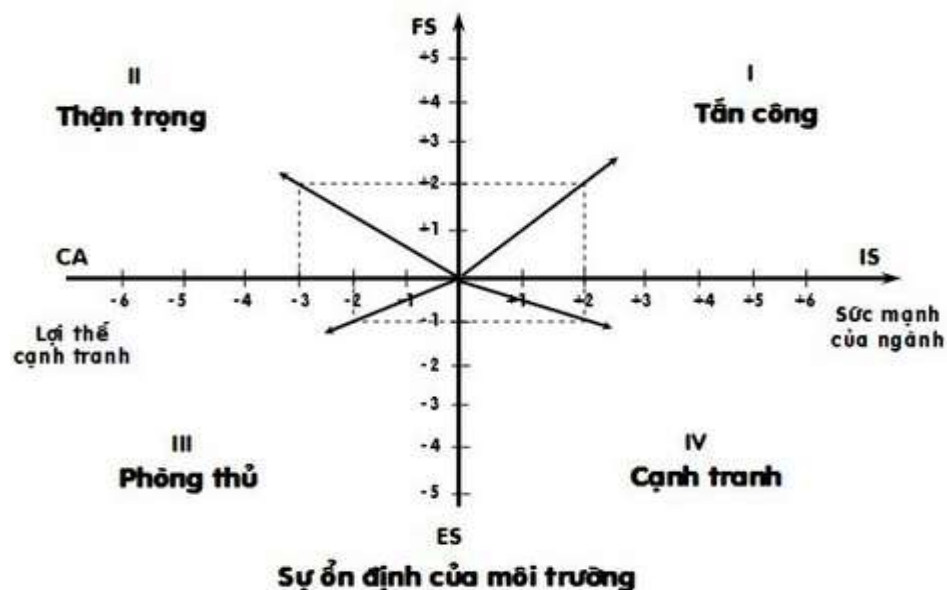
Để thiết lập ma trận SPACE cần thực hiện các bước dưới đây:

- Bước 1: Chọn một nhóm các yếu tố thể hiện sức mạnh tài chính (FS), lợi thế cạnh tranh (CA), sự ổn định của môi trường (ES) và sức mạnh ngành (IS). Dưới đây là các chỉ tiêu sử dụng để thể hiện trên các trục ma trận SPACE.
- Bước 2: Ấn định giá trị +1 (Xấu nhất) đến +6 (Tốt nhất) cho mỗi yếu tố thuộc FS và IS, ấn định giá trị -1 (Tốt nhất) đến -6 (Xấu nhất) cho mỗi yếu tố thuộc ES và CA

- Bước 3: Tính điểm trung bình cho FS bằng cách cộng các giá trị đã ấn định cho các yếu tố, rồi chia cho số các yếu tố được chọn thể hiện trong FS. Tương tự cách tính với IS, ES và CA
- Bước 4: Đánh số điểm trung bình các FS, IS, ES và CA lên các trục thích hợp của ma trận SPACE
- Bước 5: Cộng điểm số trên trục X và đánh dấu điểm kết quả trên trục X, tương tự làm với trục Y sau đó xác định giao điểm của hai điểm mới trên trục XY.
- Bước 6: Vẽ vector có hướng từ điểm gốc của ma trận SPACE qua giao điểm mới. Vector này đưa ra loại chiến lược cho DN.

Bảng 7.2: Các chỉ tiêu sử dụng để thể hiện trên các trục ma trận SPACE

Vị trí chiến lược bên trong	Vị trí chiến lược bên ngoài
1. Sức mạnh tài chính (FS) 2. Doanh lợi đầu tư 3. Khả năng thanh toán 4. Vốn luân chuyển 5. Lưu thông tiền mặt 6. Sự dễ dàng rút lui khỏi thị trường 7. Rủi ro trong kinh doanh	1. Sự ổn định của môi trường (ES) 2. Sự thay đổi công nghệ 3. Tỷ lệ lạm phát 4. Sự biến đổi của nhu cầu 5. Giá của sản phẩm cạnh tranh 6. Hàng rào thâm nhập thị trường 7. áp lực cạnh tranh 8. Sự đàn hồi theo giá của nhu cầu
Lợi thế cạnh tranh (CA)	Sức mạnh của ngành (IS)
1. Thị phần 2. Chất lượng sản phẩm 3. Chu kỳ sống của sản phẩm 4. Sự trung thành của khách hàng 5. Cạnh tranh bằng tận dụng năng lực sản xuất 6. Bí quyết công nghệ 7. Sự kiểm soát đối với nhà cung cấp và người phân phối	1. Mức tăng trưởng tiềm tàng 2. Mối lợi nhuận tiềm tàng 3. Sự ổn định về tài chính 4. Bí quyết công nghệ 5. Sử dụng nguồn lực 6. Quy mô vốn 7. Sự dễ dàng thâm nhập thị trường 8. Sử dụng năng suất, công suất



Hình 7.24: Ma trận SPACE

Bảng 7.3: Ma trận SPACE của SCB [15]

Các tiêu chí của ma trận	Điểm số	Điểm trung bình	Ghi chú
<i>Các biến số của FS</i>		4	
1. Vốn điều lệ	4		Trên trung bình - 4 điểm.
2. Tổng tài sản có	5		Khá tốt - 5 điểm.
3. ROE	3		Trung bình - 3 điểm.
<i>Các biến số của CA</i>		-3	
1. Mạng lưới hoạt động	-5		Mạng lưới quá ít - 5 điểm.
2. Chất lượng dịch vụ và thái độ nhân viên	-2		Khá tốt - 2 điểm.
3. Uy tín thương hiệu	-2		Đã được cải thiện đáng kể sau khi đổi tên ngân hàng - 2 điểm.
<i>Các biến số của ES</i>		-2.25	
1. Môi trường chính trị - xã hội ổn định	-1		Rất tốt - 1 điểm.
2. Hệ thống pháp lý cho hoạt động của ngành	-3		Trung bình - 3 điểm.
3. Lạm phát, tỷ giá, lãi suất	-3		Trung bình - 3 điểm.
4. Mức độ bảo hộ ngành	-2		Khá tốt - 2 điểm.
<i>Các biến số của IS</i>		5.60	
1. Ngành tài chính ngân hàng phát triển tốt	6		Tăng trưởng rất tốt - 6 điểm.
2. Mức độ ảnh hưởng của ngành đến nền kinh tế	6		Ảnh hưởng nhanh và mạnh - 6 điểm.
3. Quy mô vốn của ngành	5		Khá tốt so ngành khác - 5 điểm.
4. Mức độ quan tâm của Chính Phủ đối với ngành	6		Quan tâm đặc biệt - 6 điểm.
5. Suất sinh lợi bình quân của ngành	5		Khá - 5 điểm.

Kết quả tính trên trục tung : $FS + ES = 4,00 - 2,25 = 1,75$

Kết quả tính trên trục hoành: $IS + CA = 5,60 - 3,00 = 2,60$

Nhận xét rút ra từ ma trận SPACE: SCB mạnh về tài chính và đạt được nhiều lợi thế cạnh tranh trong một ngành tương trung và ổn định. Chiến lược lựa chọn phù hợp của SCB trong giai đoạn hiện nay phải là chiến lược tấn công. Các loại chiến lược thận trọng, chiến lược phòng thủ, chiến lược cạnh tranh đều không khả thi và có thể sẽ mất cơ hội phát triển ở giai đoạn này.

2.5. Ma trận các yếu tố nội bộ (IEF – Internal Factor Evaluation Matrix) [31]

Yếu tố nội bộ được xem là rất quan trọng trong mỗi chiến lược kinh doanh và các mục tiêu mà DN đã đề ra. Sau khi xem xét các yếu tố nội bộ, NQT cần lập ma trận các yếu tố này nhằm xem xét khả năng phản ứng và nhìn nhận những điểm mạnh, yếu. Từ đó giúp DN tận dụng tối đa điểm mạnh để khai thác và chuẩn bị nội lực đối đầu với những điểm yếu cũng như tìm ra phương thức cải tiến điểm yếu này. Để hình thành ma trận IEF cần thực hiện qua năm bước như sau:

- Bước 1: Lập danh mục từ 10 – 20 yếu tố, bao gồm những điểm mạnh, yếu cơ bản có ảnh hưởng đến DN, mục tiêu đã đề ra.

- Bước 2: Phân loại trọng số từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Trọng số của những yếu tố này phụ thuộc vào mức độ ảnh hưởng của các yếu tố đến sự thành công của DN trong ngành. Tổng trọng số của các yếu tố phải bằng 1,0.
- Đánh giá cho từng yếu tố theo thang điểm 1- 4; trong đó 4 là rất mạnh, 3 điểm là khá mạnh, 2 điểm là khá yếu, 1 điểm là rất yếu
- Bước 4: Nhân tầm quan trọng của từng yếu tố với kết quả đánh giá để xác định số điểm của từng yếu tố.
- Bước 5: Cộng số điểm của tất cả yếu tố để xác định tổng số điểm ma trận.

Đánh giá:

- Nếu tổng số điểm dưới 2,5 điểm, công ty yếu về các yếu tố nội bộ
- Nếu tổng số điểm trên 2,5 điểm, công ty mạnh về các yếu tố nội bộ.

Bảng 7.4: Ma trận đánh giá các yếu tố nội bộ của công ty ABC

Yếu tố bên trong	Trọng số	Đánh giá	Số điểm quan trọng
Tinh thần nhân viên	0,22	2	0,44
Chất lượng sản phẩm	0,18	4	0,72
Lợi nhuận biên	0,10	3	0,30
Vốn luân chuyển	0,15	3	0,45
Không có cơ cấu tổ chức	0,30	1	0,30
Không có lực lượng nghiên cứu phát triển	0,05	2	0,10
Tổng cộng	1,00		2,31

Kết luận: Tổng điểm quan trọng là 2,31 thấp hơn mức trung bình tức khả năng nội bộ kém.

2.6. Ma trận đánh giá các yếu tố ngoại vi (EFE - External Factor Evaluation Matrix) [32]

Ma trận EFE đánh giá các yếu tố bên ngoài, tổng hợp và tóm tắt những cơ hội và nguy cơ chủ yếu của môi trường bên ngoài ảnh hưởng đến quá trình hoạt động của DN. Qua đó giúp NQT đánh giá được mức độ phản ứng của DN với những cơ hội, nguy cơ và đưa ra nhận định về các yếu tố tác động bên ngoài. Để xây dựng được ma trận này cần thực hiện năm bước sau:

- Bước 1: Lập một danh mục từ 10- 20 yếu tố cơ hội và nguy cơ chủ yếu ảnh hưởng chủ yếu đến sự thành công của DN trong ngành/ lĩnh vực kinh doanh.
- Bước 2: Phân loại trọng số theo thang điểm từ 0,0 (Không quan trọng) đến 1,0 (Rất quan trọng) cho từng yếu tố. Trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến lĩnh vực/ngành nghề đang sản xuất/kinh doanh. Tổng trọng số của tất cả yếu tố phải bằng 1,0.
- Bước 3: Đánh giá điểm 1-4 cho từng yếu tố; trong đó 4 là phản ứng tốt nhất, 3 là phản ứng trên trung bình, 2 là phản ứng trung bình, 1 là phản ứng yếu.
- Bước 4: Nhân kết quả đánh giá của từng yếu tố với trọng số để xác định điểm số của từng yếu tố.
- Bước 5: Cộng số điểm của tất cả yếu tố để xác định tổng điểm của ma trận.

Đánh giá: Tổng số điểm của ma trận không phụ thuộc vào số lượng các yếu tố có trong ma trận, cao nhất là điểm 4 và thấp nhất là điểm 1.

- Nếu tổng số điểm là 4: Công ty đang phản ứng tốt với những cơ hội và nguy cơ.
- Nếu tổng số điểm là 2,5: Công ty đang phản ứng trung bình với những cơ hội và nguy cơ
- Nếu tổng số điểm là 1: Công ty đang phản ứng yếu kém với những cơ hội và nguy cơ.

Bảng 7.5: Ma trận đánh giá các yếu tố bên ngoài của Winn-Dixie

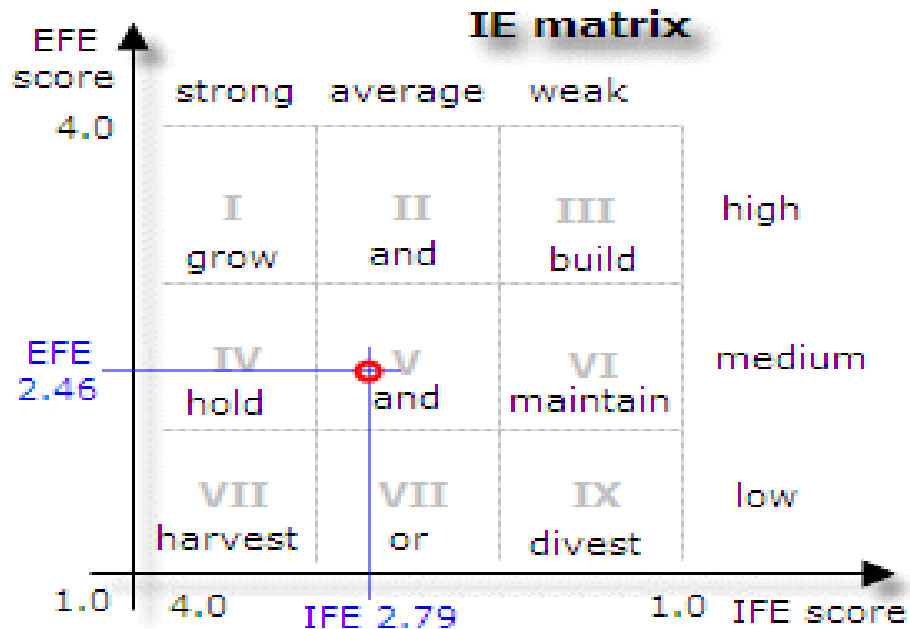
Yếu tố bên ngoài	Trọng số	Đánh giá	Số điểm quan trọng
Cải cách thuế	0,10	3	0,30
Tăng chi phí bảo hiểm	0,09	2	0,18
Thay đổi công nghệ	0,04	2	0,08
Tăng lãi suất	0,10	2	0,20
Sự di chuyển của dân số xuống miền Nam	0,14	4	0,56
Những phụ nữ có việc làm	0,09	3	0,27
Những người đi mua hàng là nam giới	0,07	3	0,21
Thị trường bị lão hóa	0,10	4	0,40
Các nhóm dân tộc	0,12	3	0,36
Cạnh tranh khốc liệt hơn	0,15	1	0,15
Tổng cộng	1,00		2,71

Kết luận: Tổng số điểm là 2,71 chỉ ở trên mức trung bình.

2.7. Ma trận IE (Ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài) [33]

Ma trận IE (Internal – External Matrix) đặt các SBU khác nhau của một DN vào 01 bảng có 09 ô. Ma trận này được dựa trên hai khía cạnh chủ yếu :

- Tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE thể hiện trên trục X
- Tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE thể hiện trên trục Y
- Mỗi SBU phải thiết lập ma trận IFE và EFE trên cơ sở đó thiết lập ma trận IE của công ty
- Trục X thể hiện tổng số điểm quan trọng của ma trận IFE: tổng số điểm từ 1.0 – 1.99 là yếu về nội bộ; tổng số điểm từ 2.0 – 2.99 là trung bình; tổng số điểm từ 3.0 – 4.0 là mạnh
- Trục Y thể hiện tổng số điểm quan trọng của ma trận EFE: tổng số điểm từ 1.0 – 1.99 là thấp; tổng số điểm từ 2.0 – 2.99 là trung bình; tổng số điểm từ 3.0 – 4.0 là mạnh.



Hình 7.25: Ma trận IE (Ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài)

Bảng 7.6: Chọn lựa chiến lược cho từng SBU

		Tổng số điểm quan trọng trong ma trận IFE		
		Mạnh 3.0 – 4.0	Trung bình 2.0 – 2.9	Thấp 1.0 – 1.9
Tổng số điểm quan trọng trong ma trận EFE	Cao 3.0 – 4.0	I	II	III
	Trung bình 2.0 – 2.9	IV	V	VI
	Thấp 1.0 – 1.9	VII	VIII	IX

- Nếu SBU nằm trong các ô **I, II, III** nên phát triển và xây dựng
- Nếu SBU nằm trong các ô **IV, V, VI** nên nắm giữ và duy trì
- Nếu SBU nằm trong các ô **VII, VIII, IX** nên thu hoạch hoặc loại bỏ

2.8. Ma trận QSPM - ma trận hoạch định chiến lược định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM) [34]

Sau khi sử dụng ma trận SWOT để xây dựng các chiến lược phù hợp, NQT liệt kê ra được danh sách các chiến lược khả thi mà DN thực hiện trong thời gian sắp đến. Trong giai đoạn này, công cụ dùng để lựa chọn chiến lược đó là *ma trận hoạch định chiến lược định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM)*. Ma trận QSPM sử dụng dữ liệu đầu vào từ những phân tích ở các bước hình thành ma trận IFE và EFE. Qua đó giúp NQT quyết định khách quan chiến lược hấp dẫn nhất để DN theo đuổi. Tiến trình phát triển ma trận QSPM gồm 6 bước:

- Liệt kê các cơ hội/mối đe dọa lớn bên ngoài và các điểm mạnh/yếu quan trọng bên trong vào cột (1) của ma trận. Các yếu tố này được lấy trực tiếp từ các ma trận EFE và IFE.
- Trong cột (2) của ma trận điền các con số tương ứng với từng yếu tố trong cột phân loại của các ma trận EFE và IFE.
- Nghiên cứu các ma trận SWOT và xác định các chiến lược thay thế mà tổ chức nên xem xét để thực hiện, ghi lại các chiến lược này vào hàng trên cùng của ma trận QSPM. Các chiến lược được xếp thành các nhóm riêng biệt nhau (nếu có)
- Xác định số điểm hấp dẫn: Rất không hấp dẫn = 1, ít hấp dẫn = 2, hấp dẫn = 3, khá hấp dẫn = 3, rất hấp dẫn = 4. Các trị số này biểu thị tính hấp dẫn tương đối của mỗi chiến lược so với các chiến lược khác trong cùng một nhóm các chiến lược có thể thay thế.
- Tính tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược xét riêng đối với từng yếu tố thành công quan trọng ghi ở cột (1) bằng cách nhân số phân loại với số điểm hấp dẫn trong mỗi hàng.
- Cộng dồn các điểm hấp dẫn cho tổng số điểm hấp dẫn của mỗi chiến lược (xét đến tất cả yếu tố bên trong và bên ngoài thích hợp ảnh hưởng đến các quyết định chiến lược). Tổng số điểm này càng cao, chiến lược càng thích hợp và càng xứng đáng được lựa chọn để thực hiện.

Về nguyên tắc, ma trận QSPM bao gồm số lượng nhóm các chiến lược thay thế, chỉ có những chiến lược trong cùng một nhóm mới được đánh giá với nhau. Chẳng hạn, một nhóm chiến lược đa dạng hóa bao gồm các chiến lược đa dạng hóa đồng tâm, đa dạng hóa kết khối, trong khi một nhóm chiến lược khác bao gồm các chiến lược liên kết theo chiều dọc (về phía trước hay về phía sau) và liên kết theo chiều ngang. Các nhóm chiến lược này là khác nhau và ma trận QSPM chỉ đánh giá các chiến lược trong cùng một nhóm.

Ví dụ: Xây dựng ma trận của Ngân hàng TMCP ABC (Giai đoạn 200 – 2013) như sau [15]:

Bảng 7.7: Ma trận QSPM của ABC

Các yếu tố quan trọng	Phân loại	Các chiến lược có thể thay thế			
		CL1		CL2	
		AS	TAS	AS	TAS
Các yếu tố bên ngoài					
1. Môi trường chính trị - xã hội ổn định	1	1	1	1	1
2. Kinh tế phát triển nhanh, liên tục, ngành tài chính ngân hàng phát triển tốt	4	4	16	3	12
3. Tốc độ lạm phát của nền kinh tế trong vòng kiểm soát của Chính phủ	3	3	9	4	12
4. Sự phát triển nhanh của thị trường chứng khoán trong nước	2	2	4	3	6
5. Sự thay đổi lãi suất trên thị trường	4	3	12	3	12
6. Thói quen sử dụng các dịch vụ ngân hàng và hạn chế sử dụng tiền mặt của người dân đang được cải thiện	2	3	6	3	6
7. Chiến lược mở rộng thị phần, thâm nhập thị trường của đối thủ cạnh tranh	2	4	8	2	4
8. Sự bình đẳng trong quan hệ nam nữ	4	3	12	3	12
9. Tuổi thọ trung bình của người dân được cải thiện	4	3	12	2	8
10. Thị trường bán lẻ trong nước còn tiềm năng rất lớn	2	4	8	2	4
Các yếu tố bên trong					
1. Vốn điều lệ	3	3	9	2	6
2. Chất lượng tài sản có	3	3	9	2	6
3. Chất lượng dịch vụ và thái độ nhân viên	3	3	9	4	12
4. Cơ cấu tổ chức	2	3	6	3	6
5. Nguồn nhân lực và phát triển sản phẩm	4	2	8	3	12
6. Chính sách tuyển dụng và đào tạo nhân viên	3	3	9	1	3
7. Ứng dụng tin học trong quản lý, điều hành	3	4	12	2	6
8. Hoạt động marketing	1	3	3	2	2
9. Mạng lưới hoạt động	1	3	3	2	2
10. Chính sách tiền lương và phúc lợi	4	3	12	3	12
11. Uy tín thương hiệu	3	3	9	2	6
Tổng cộng			177		150

Ghi chú: AS: Số điểm hấp dẫn; TAS: Tổng số điểm hấp dẫn.

- **Nhóm chiến lược 1:** “Thâm nhập và phát triển thị trường để tạo lợi thế cạnh tranh”. Nội dung nhóm chiến lược 1 là dựa trên tư duy chiến lược “hướng ngoại”, bao gồm các giải pháp mạnh mẽ tận dụng triệt để cơ hội đang có trên thị trường. Đặc điểm của chiến lược này là chấp nhận sự thay đổi lớn về tư duy và hành động đón đầu cơ hội và có được lợi thế cạnh tranh cao để đạt mục tiêu theo hướng đổi mới.
- **Nhóm chiến lược 2:** “Phát triển sản phẩm, củng cố nội lực để tăng lợi thế cạnh tranh”. Nội dung nhóm chiến lược 2 là dựa trên tư duy chiến lược “hướng nội”, sử dụng các giải pháp phát huy năng lực lõi thực sự của tổ chức. Đặc điểm của chiến lược này là tận dụng thế mạnh của tổ chức để phát triển bền vững và đạt được mục tiêu theo hướng ít rủi ro (Xem bảng 7.7).

Kết quả phân tích ma trận QSPM là: Nhóm chiến lược 1: 177 điểm; Nhóm chiến lược 2: 150 điểm. Như vậy, nhóm chiến lược 1 **“Thâm nhập và phát triển thị trường để tạo lợi thế cạnh tranh”** sẽ được lựa chọn.

2.9 Ma trận hình ảnh cạnh tranh

Bảng 7.8: Ma trận hình ảnh cạnh tranh của SCB [15]

TT	Các yếu tố	Trọng số	SCB		ACB		STB		EIB		ABB	
			Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm	Hạng	Điểm
1	Vốn tự có	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Thương hiệu ngân hàng	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
3	Mạng lưới hoạt động	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30
4	Sự linh hoạt của tổ chức	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
5	Chất lượng dư nợ tín dụng	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
6	Khả năng huy động thị trường	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05
7	Dịch vụ ngân hàng đa dạng	0.07	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14
8	Tổng tài sản có	0.10	3	0.30	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10
9	Mức độ quan tâm đến quản trị chiến lược	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20
10	Kinh doanh ngoại hối	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05
	Tổng cộng	1.00		2.76		3.80		3.03		2.83		1.96

Nhận xét ma trận hình ảnh cạnh tranh: Qua ma trận hình ảnh cạnh tranh so sánh năm ngân hàng cho thấy trong nhóm các ngân hàng cổ phần lớn, đứng đầu là ACB với 3,8 điểm, kế tiếp lần lượt là STB, EIB và SCB có mức độ chênh lệch nhau không lớn lắm. Trong đó, SCB vẫn yếu hơn so với hai đối thủ trên. Cuối cùng là ABB với số điểm 1.96.

Thiết lập ma trận này nhằm so sánh giữa công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong cùng ngành. Sự so sánh dựa trên các yếu tố ảnh hưởng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Qua đó cho phép NQT nhìn được điểm mạnh và điểm yếu so với đối thủ cạnh tranh; xác định lợi thế cạnh tranh và điểm yếu cần được khắc phục. Để xây dựng ma trận hình ảnh cạnh tranh cần thực hiện qua năm bước:

- **Bước 1:** Lập một danh sách khoảng 10 yếu tố chính có ảnh hưởng quan trọng đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành.
- **Bước 2:** Phân loại trọng số từ 0,0 (không quan trọng) đến 1,0 (rất quan trọng) cho từng yếu tố. Trọng số của mỗi yếu tố tùy thuộc vào mức độ ảnh hưởng của yếu tố đến khả năng cạnh tranh của công ty trong ngành. Tổng trọng số của tất cả yếu tố phải bằng 1,0.
- **Bước 3:** Đánh giá điểm từ 1 đến 4 cho từng yếu tố. Điểm của mỗi yếu tố tùy thuộc vào khả năng với 4 là tốt, 3 là trên trung bình, 2 là trung bình, 1 là yếu.
- **Bước 4:** Nhân điểm của từng yếu tố với trọng số để xác định điểm số của từng yếu tố.

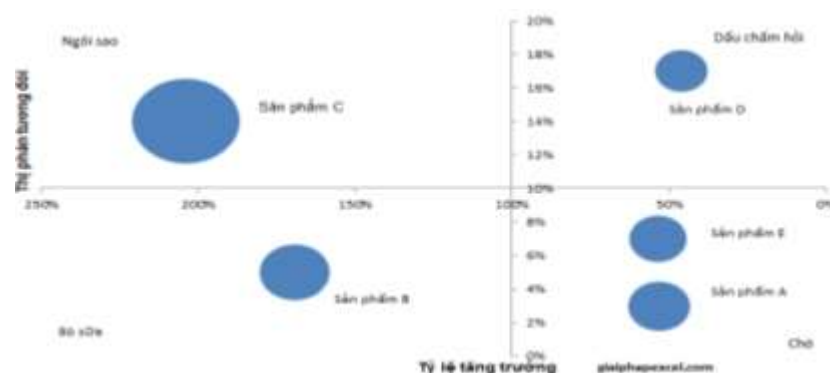
- **Bước 5:** Cộng số điểm của tất cả yếu tố để xác định tổng số điểm của ma trận.
- **Đánh giá:** So sánh tổng số điểm của công ty với các đối thủ cạnh tranh chủ yếu trong ngành để đánh giá khả năng cạnh tranh của công ty.

2.10 Ma trận BCG [9]

2.10.1 Ý nghĩa của BCG

BCG (Boston Consulting Group) là tên của một công ty tư vấn chiến lược của Mỹ, thành lập năm 1963 do Bruce Henderson sáng lập. Là một trong ba công ty tư vấn chiến lược hàng đầu trên thế giới, bao gồm: McKinsey, Boston Consulting và Mercer. Lĩnh vực chủ yếu của tư vấn chiến lược là: lập kế hoạch kinh doanh chiến lược, hoạch định chiến lược của công ty, hoạch định chiến lược marketing (cấp công ty)... chủ yếu ở tầm CEO – cấp độ cao nhất trong một công ty. Ma trận BCG còn được gọi là ma trận quan hệ tăng trưởng và thị phần. BCG đưa ra đó là khả năng tạo ra lợi nhuận thông qua phân tích danh mục SBU (Strategic Business Unit) của một công ty. Do vậy cho phép đánh giá được vị thế cạnh tranh tổng thể của tổ hợp kinh doanh (Tổ hợp các SBU). Ma trận BCG thể hiện tình thế của các SBU trên cùng 1 mặt phẳng và gồm có 4 phần của ma trận là: Ngôi sao, Dấu chấm hỏi, Bò sữa và Chó.

- **SBU- Ngôi sao:** Có thị phần tương đối lớn và ở những ngành tăng trưởng cao. Có lợi thế cạnh tranh và cơ hội để phát triển. Chúng chứa đựng tiềm năng to lớn về lợi nhuận và khả năng tăng trưởng trong dài hạn. Các SBU- ngôi sao được đánh giá rất cao về khả năng sinh lợi, tự đáp ứng được nhu cầu về vốn đầu tư. Tuy nhiên, các SBU- ngôi sao đang hình thành nên cần được cung ứng một lượng vốn đầu tư lớn nhằm củng cố vị thế dẫn đầu.
- **SBU- Dấu chấm hỏi:** Đây là những SBU ở vị thế cạnh tranh tương đối yếu, có thị phần tương đối thấp. Tuy vậy, chúng ở trong những ngành tăng trưởng cao, có triển vọng về lợi nhuận và tăng trưởng trong dài hạn. SBU- dấu chấm hỏi trở thành SBU – ngôi sao, nếu được đầu tư, “nuôi dưỡng” tốt – chúng cần một lượng vốn đầu tư rất lớn. Vấn đề là cần đánh giá đúng tiềm năng, hầu có kế hoạch đầu tư đúng mức.
- **SBU- Con bò sữa:** Đây là SBU trong ngành tăng trưởng thấp ở giai đoạn trưởng thành nhưng lại có thị phần cao và vị thế cạnh tranh mạnh. Thế mạnh trong cạnh tranh xuất phát từ ưu thế về chi phí, do đạt được lợi thế kinh tế nhờ quy mô và hiệu ứng đường cong kinh nghiệm. Điều đó cho phép duy trì khả năng sinh lợi cao. Tuy vậy, chúng không có cơ hội phát triển và tốc độ tăng trưởng ngành thấp. Do đó, nhu cầu về vốn đầu tư không lớn mà còn được xem là nguồn lợi nhuận đáng kể.
- **SBU – Con chó:** Đây là những SBU ở vị thế cạnh tranh yếu, thị phần thấp trong những ngành tăng trưởng chậm. Triển vọng của những SBU này rất kém, chúng đòi hỏi lượng vốn đầu tư rất lớn song chỉ để duy trì một thị phần thấp, rất ít cơ hội tăng trưởng.



Hình 7.26: Ma trận BCG

2.10.2 Các bước xây dựng ma trận BCG

Bước 1: Xác định hai thông số quan trọng là:

- Tỷ lệ tăng trưởng ngành (%): Chỉ suất tăng trưởng hàng năm của thị trường với SBU kinh doanh tính bằng phần trăm. Nếu % của SBU lớn hơn 10% được xem mức MGR cao (MGR: Market Growth Rate).
- Thị phần tương đối của DN (thị phần tương đối $A = \text{Thị phần tuyệt đối A} / \text{Thị phần tuyệt đối của đối thủ cạnh tranh lớn nhất}$) cho biết quy mô của DN trong ngành. Trường hợp SBU của công ty có thị phần cao nhất tính bằng cách chia với SBU của công ty có thị phần đứng thứ hai. Trường hợp SBU của công ty thấp nhất tính bằng cách chia cho SBU của công ty đứng đầu thị trường.

Bước 2: Xác định các SBU của DN:

Mỗi SBU là một vòng tròn trên mặt phẳng BCG, có độ lớn tỉ lệ thuận với mức độ đóng góp trong toàn bộ doanh thu của DN. Lấy doanh thu SBU của sản phẩm A/Tổng doanh thu của DN.

Bước 3: Biểu diễn các SBU trên ma trận BCG và chiến lược áp dụng cho từng SBU [26]

Ô dấu hỏi (Question Marks)

- SBU có thị phần tương đối thấp nhưng lại trong ngành có mức tăng trưởng cao.
- Chiến lược cấp công ty: chiến lược tăng trưởng tập trung hoặc suy giảm.
- Chiến lược SBU: thâm nhập thị trường, phát triển thị trường, phát triển sản phẩm hoặc cắt giảm chi phí, thu lại vốn đầu tư, thu hoạch, giải thể.

Ô ngôi sao (Stars)

- Có mức thị phần tương đối cao và mức tăng trưởng ngành cũng cao, thường được đầu tư để duy trì và củng cố vị trí nổi bật của chúng, mở rộng thị trường về mặt địa lý, đổi mới sản phẩm, ngăn chặn đối thủ gia nhập ngành.
- Chiến lược của công ty: tăng trưởng.
- Chiến lược đơn vị SBU - Xây dựng (Build): áp dụng cho SBU nằm trong ô dấu hỏi. SBU này cần được đầu tư để củng cố và tiếp tục tăng trưởng thị phần. Khi áp dụng chiến lược này, đôi khi cần hy sinh lợi nhuận trước mắt để nhằm đến mục tiêu dài hạn. Tập trung phát triển sản phẩm, phát triển thị trường, thâm nhập thị trường, kết hợp về phía trước, kết hợp về phía sau, kết hợp theo chiều ngang, đa dạng hóa tập trung.
- Chiến lược chức năng: chủ yếu về marketing là mở rộng kênh phân phối ra các thị trường khác, tiêu diệt những đối thủ cạnh tranh, mở rộng diện thị trường địa lý, mở rộng mặt hàng, đổi mới sản phẩm, mở rộng diện mặt hàng, sản xuất nhiều, làm giá thấp hơn trước do tăng quy mô. Tuy nhiên định giá không phải thấp nhất trên thị trường.

Ô bò sữa (Cash Cows)

- Có mức thị trường tương đối cao nhưng trong ngành có mức tăng trưởng thấp.
- Chiến lược cấp công ty: ổn định, duy trì vị thế vững mạnh càng lâu càng tốt.
- Chiến lược SBU - Duy trì (Hold): áp dụng cho SBU nằm trong phần ô bò sữa nhằm tối đa hoá khả năng sinh lời và sản sinh tiền. Đa dạng hóa tập trung, đa dạng hóa theo chiều ngang, liên doanh.
- Chiến lược chức năng: duy trì tỷ trọng trên thị trường với hầu hết sản phẩm trong SBU, bỏ bớt sản phẩm kém hiệu quả, nâng cao chất lượng marketing bằng cách duy trì giá, quảng cáo giảm theo dạng nhắc nhở.
- Mục đích DN kéo dài thời kỳ gặt hái.

Ô con chó (Dogs):

- Thị phần tương đối thấp, trong ngành tăng trưởng thấp.
- Chiến lược cấp Công ty: Suy giảm.
- Chiến lược SBU - Từ bỏ (Divest): Mục tiêu là từ bỏ sản phẩm hoặc bộ phận kinh doanh không có khả năng sinh lời để tập trung nguồn lực vào sản phẩm hay bộ phận có khả năng

sinh lời lớn hơn. Chiến lược này áp dụng cho sản phẩm nằm trong phần ô đầu hồi (chắc chắn không thể trở thành ô ngôi sao) và cho sản phẩm nằm trong phần ô con chó. Chiến lược thu hoạch (Harvest) tập trung vào mục tiêu lợi nhuận ngay trong ngắn hạn thông qua cắt giảm chi phí, tăng giá, cho dù có ảnh hưởng đến mục tiêu lâu dài của SBU hay công ty. Chiến lược này phù hợp với SBU trong ô bò sữa nhưng thị phần hoặc tăng trưởng thấp hơn bình thường hoặc ô bò sữa nhưng tương lai không chắc chắn. Ngoài ra, sử dụng cho sản phẩm trong đầu hồi nhưng không thể chuyển sang ô ngôi sao hay ô con chó.

- Chiến lược chức năng: Chuyển đổi sản phẩm, thu hồi vốn, giảm chi phí đến tối thiểu.

2.10.3 Nhận xét về ma trận BCG

- **Ưu điểm**
 - Tập trung phân tích nhu cầu về vốn đầu tư ở các SBU khác nhau, chỉ ra cách thức sử dụng tốt nhất nguồn lực tài chính (vốn đầu tư) nhằm tối đa hoá cấu trúc kinh doanh của công ty.
 - Chỉ ra sự cần thiết phải tiếp nhận thêm hoặc từ bỏ một SBU hướng đến xây dựng cấu trúc kinh doanh cân bằng và tối ưu.
- **Nhược điểm**
 - Phương pháp BCG quá đơn giản. Đánh giá về tiềm năng và triển vọng của SBU chỉ dựa trên thị phần và sự tăng trưởng ngành là chưa đầy đủ. Trong một số trường hợp còn dẫn đến sai lầm. Chẳng hạn, thị phần thấp vẫn có vị thế cạnh tranh mạnh và lợi nhuận cao ở một phân khúc thị trường do công ty thực hiện khác biệt hoá sản phẩm đáp ứng tốt nhất nhu cầu KH.
 - Phương pháp BCG đánh giá chưa đầy đủ về mối quan hệ giữa thị phần và chi phí – mối quan hệ này không phải luôn xảy ra theo chiều hướng như BCG đã đề cập, thị phần lớn không phải bao giờ cũng tạo ưu thế về chi phí. Ở một số ngành, do đặc điểm về công nghệ, các công ty với thị phần nhỏ vẫn đạt được mức chi phí sản xuất thấp hơn so với công ty có thị phần lớn. Hay trong những ngành đã ở giai đoạn trưởng thành, tăng trưởng chậm, thị phần lớn không phải luôn mang lại mức lợi nhuận cao như đã nói về tính chất của SBU – Con bò sữa.

2.11 Ma trận GE (General Electric screen matrix)

Phân tích danh mục hoạt động của McKinsey – GE là phương pháp xây dựng ma trận McKinsey – GE nhằm phân tích danh mục kinh doanh của một công ty theo các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBUs – Strategic Business Units). Trong đó, danh mục đầu tư là tập hợp của các SBU. Danh mục đầu tư tối ưu là điều kiện hoàn hảo để công ty củng cố sức mạnh cũng như khai thác tối đa thị trường. Một SBU là toàn bộ lĩnh vực kinh doanh của công ty vừa và nhỏ hoặc là một bộ phận kinh doanh của một công ty lớn, tập đoàn đa ngành với các quyết định chiến lược kinh doanh riêng biệt và có những mục tiêu riêng từ công ty mẹ. Từ đặc điểm của các chiến lược trong ma trận cho thấy: Ma trận GE bao gồm 3 khu vực:

- **Khu vực 1:** Gồm 3 ô ở góc bên trái phía trên, các SBU nằm trên các ô này có cơ hội phát triển, công ty nên tập trung nguồn lực vào các SBU này.
- **Khu vực 2:** Gồm 3 ô nằm ở trên đường chéo từ góc dưới bên trái lên góc bên phải phía trên, cần cẩn thận khi ra quyết định đầu tư để tăng trưởng, thu hẹp, hoặc rút lui khỏi ngành.
- **Khu vực 3:** Gồm 3 ô nằm góc bên phải phía dưới, các SBU này yếu về vị thế cạnh tranh và ngành kinh doanh không hấp dẫn nên tập trung cho chiến lược thu hoạch và loại bỏ.

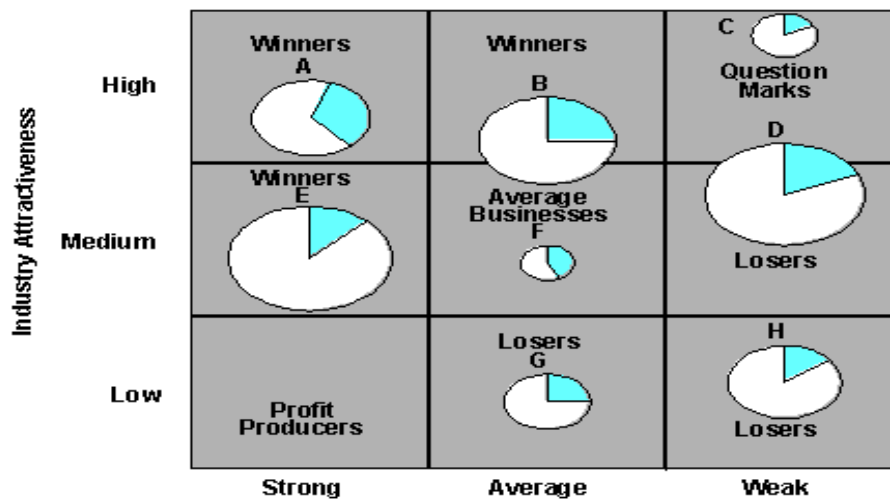
Bảng 7.9: Chọn lựa chiến lược cho từng SBU

		Vị thế cạnh tranh		
		Mạnh	Trung bình	Thấp
Sự hấp dẫn của ngành	Cao	Đầu tư để tăng trưởng	Đầu tư để tăng trưởng	Tăng trưởng hoặc rút lui
	Trung bình	Đầu tư chọn lọc để tăng trưởng	Tăng trưởng hoặc rút lui	Thu hoạch
	Thấp	Tăng trưởng hoặc rút lui	Thu hoạch	Loại bỏ

Xây dựng ma trận GE này DN cần thực hiện các bước sau:

Bước 1: Xác định mức độ hấp dẫn của ngành kinh doanh đối với công ty theo trình tự sau:

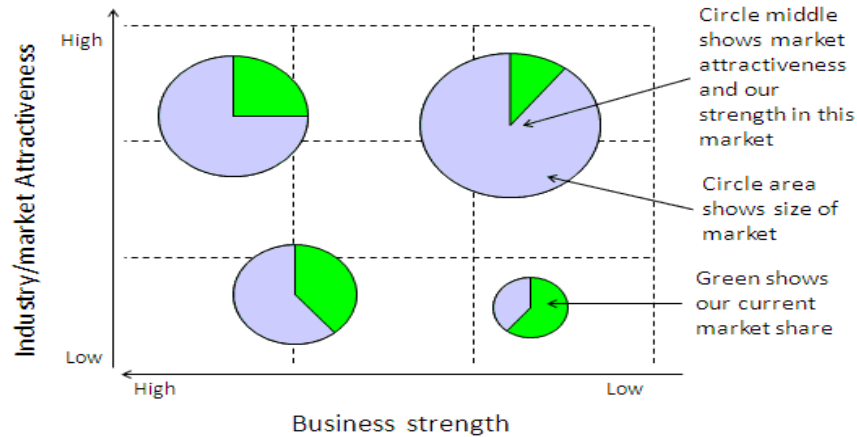
- Chọn ít nhất 10 yếu tố thể hiện sự hấp dẫn của ngành kinh doanh, các yếu tố này được thu thập khi phân tích môi trường bên ngoài của SBU.
- Xác định trọng số cho từng yếu tố theo mức độ từ 0 (Không quan trọng) đến 1 (Rất quan trọng). Yếu tố nào DN đánh giá là quan trọng hơn sẽ có hệ số lớn hơn. Tổng trọng số trong ma trận phải bằng 1.
- Đánh giá mức độ hấp dẫn của từng yếu tố theo thang điểm từ 1 (Không hấp dẫn) đến 5 (Rất hấp dẫn). Nhân trọng số với điểm hấp dẫn để xác định điểm cho từng yếu tố đó.
- Cộng điểm của tất cả yếu tố trong ma trận để xác định tổng số điểm cho ma trận sự hấp dẫn của ngành và xác định vị trí của ma trận này trên chiều dọc của ma trận GE.

**Hình 7.27: Minh họa ma trận sự hấp dẫn ngành của SBU**

Bước 2: Xác định vị thế cạnh tranh của SBU trong ngành kinh doanh theo trình tự sau:

- Chọn khoảng 10 yếu tố thể hiện vị thế cạnh tranh của SBU trong ngành kinh doanh, các yếu tố này được thu thập khi phân tích môi trường bên ngoài của SBU.
- Xác định trọng số cho từng yếu tố theo mức độ từ 0 (Không quan trọng) đến 1 (Rất quan trọng). Yếu tố nào DN đánh giá là quan trọng hơn sẽ có hệ số lớn hơn. Tổng trọng số trong ma trận phải bằng 1.
- Đánh giá mức độ hấp dẫn của từng yếu tố theo thang điểm từ 1 (Không hấp dẫn) đến 5 (Rất hấp dẫn). Nhân trọng số với điểm hấp dẫn để xác định điểm cho từng yếu tố đó.

- Cộng điểm của tất cả yếu tố trong ma trận để xác định tổng số điểm cho ma trận sự hấp dẫn của ngành và xác định vị trí của ma trận này trên chiều ngang của ma trận GE.



Hình 7.28: Ma trận vị thế cạnh tranh của SBU

Bước 3: Xác định vị trí của SBU trên ma trận GE, vị trí của SBU trên ma trận GE được biểu hiện bằng một hình tròn, có tâm là giao điểm giữa vị trí của ma trận sự hấp dẫn của ngành với vị trí của ma trận vị thế cạnh tranh. Độ lớn của vòng tròn phụ thuộc vào quy mô ngành, còn phần tô đen thì phần của SBU trong ngành kinh doanh.

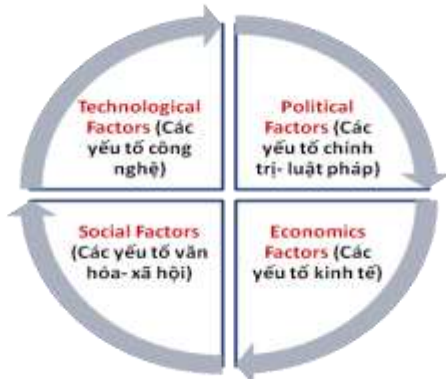


Hình 7.29: Ma trận Mc Kinsey

Bước 4: Căn cứ vào vị trí của SBU trên ma trận GE, xác định phương án chiến lược cho SBU, ở ví dụ trên ta thấy SBU có vị trí là (3,45; 3,8) trên ma trận GE, đây là vị thế cạnh tranh trung bình và ngành kinh doanh hấp dẫn cao nên phương án thích hợp là DN nên đầu tư có chọn lọc nhằm mục đích để tăng trưởng. Ma trận GE có ưu điểm là sử dụng nhiều yếu tố để xác định vị trí của SBU nên tính linh hoạt ở mức độ cao song cũng có nhược điểm là đánh giá các yếu tố mang tính chủ quan và ma trận chỉ xét các SBU ở thời điểm hiện tại, không tính xem xét giai đoạn phát triển của ngành.

2.12 Phân tích PEST [36]

Khi muốn tiến hành phân tích chiến lược nhằm nắm được điểm mạnh về vị thế của DN và hiểu được những yếu tố quan trọng bên ngoài ảnh hưởng đến vị thế đó sử dụng rất nhiều phương pháp phân tích. Đặc biệt, khi muốn có cái nhìn toàn cảnh về địa bàn kinh doanh đang hoạt động, các DN lựa chọn phương pháp phân tích PEST theo bốn yếu tố:



Hình 7.30: Phân tích PEST

- Sự bình ổn: Phương pháp này phân tích sự bình ổn trong các yếu tố xung đột chính trị, ngoại giao của thể chế luật pháp. Thể chế nào có sự bình ổn cao sẽ tạo điều kiện tốt cho hoạt động kinh doanh. Ngược lại, thể chế không ổn định, xảy ra xung đột sẽ tác động xấu đến hoạt động kinh doanh trên lãnh thổ đó.
- Chính sách thuế: Chính sách thuế xuất khẩu, nhập khẩu, các thuế tiêu thụ, thuế thu nhập... sẽ ảnh hưởng đến doanh thu, lợi nhuận của DN.
- Các đạo luật liên quan: Luật đầu tư, luật DN, luật lao động, luật chống độc quyền, chống bán phá giá,...
- Chính sách: Các chính sách của Nhà nước có ảnh hưởng đến DN. Chúng tạo ra lợi nhuận hoặc thách thức với DN như chính sách thương mại, phát triển ngành, phát triển kinh tế, thuế, điều tiết cạnh tranh, bảo vệ người tiêu dùng...

Các yếu tố kinh tế (Economics Factors): Các DN cần chú ý đến yếu tố kinh tế cả trong ngắn hạn lẫn dài hạn và sự can thiệp của chính phủ đến nền kinh tế. Thông thường, DN dựa trên phân tích về các yếu tố kinh tế để quyết định đầu tư vào các ngành, khu vực.

- Trong giai đoạn những năm đầu thập niên 90 thế kỷ XX, khi nền kinh tế Anh đang ở trong tình trạng khủng hoảng và các DN lại tạo ra cuộc chiến về giá cả, họ cắt giảm chi phí từ lao động, tăng gấp đôi chi phí quảng cáo kích thích tiêu dùng. Tuy nhiên họ đã mắc phải sai lầm vì đã gây tác động xấu đến tâm lý người tiêu dùng; trong khi nguồn thu nhập bị giảm sút, không ai sẽ đầu tư vào các hàng hóa thứ cấp xa xỉ nữa.

Các yếu tố văn hóa xã hội (Social Factors):

Mỗi quốc gia, vùng lãnh thổ đều có giá trị văn hóa và các yếu tố xã hội đặc trưng là đặc điểm của người tiêu dùng tại các khu vực đó. Những giá trị văn hóa tạo nên một xã hội, vun đắp cho sự tồn tại và phát triển. Vì thế, yếu tố văn hóa được bảo vệ hết sức quy mô và chặt chẽ, đặc biệt là văn hóa tinh thần. Rõ ràng, không thể sản xuất xóc xích lợn tại các nước Hồi Giáo được. Tuy vậy cũng không thể phủ nhận sự giao thoa văn hóa của các nền văn hóa tại nhiều quốc gia. Sự giao thoa này thay đổi tâm lý tiêu dùng, lối sống và tạo ra triển vọng phát triển với các ngành.

Ngay tại Việt Nam cũng nhận ra ngay sự giao thoa của các nền văn hóa thông qua trào lưu văn hóa Hàn Quốc đang lan rộng gần đây. Ra đường dễ dàng nhìn thấy những cô gái ép tóc kiểu Hàn, trang điểm kiểu Hàn, ăn mặc kiểu Hàn... Tất cả đều xuất phát từ làn sóng âm nhạc và phim ảnh Hàn Quốc (làn sóng hallyu). Bên cạnh văn hóa, đặc điểm về xã hội cũng khiến DN quan tâm khi nghiên cứu thị

Các yếu tố này thuộc môi trường bên ngoài của của DN và ngành. Ngành phải chịu các tác động như một yếu tố khách quan. Các DN dựa trên các tác động đó sẽ đưa ra chính sách, hoạt động kinh doanh phù hợp nhất.

Các yếu tố thể chế - luật pháp (Political Factors): Đây là yếu tố có tầm ảnh hưởng đến tất cả ngành kinh doanh trên một khu vực lãnh thổ. Các yếu tố thể chế, luật pháp ảnh hưởng đến khả năng tồn tại và phát triển của bất cứ ngành nào. Khi kinh doanh trên một đơn vị hành chính, DN phải tuân theo các yếu tố này tại khu vực đó. Yếu tố này phân tích các khía cạnh sau:



Hình 7.31: Các yếu tố kinh tế

trường; yếu tố xã hội chia cộng đồng thành các nhóm KH, mỗi nhóm có những đặc điểm, tâm lý, thu nhập ... khác nhau, bao gồm:

- Tuổi thọ trung bình, tình trạng sức khỏe, chế độ dinh dưỡng, ăn uống.
- Thu nhập trung bình, phân phối thu nhập.
- Lối sống, học thức, các quan điểm về thẩm mỹ, tâm lý sống.
- Điều kiện sống.

Hiện nay, ở Đức có nhiều người có thu nhập cao, điều kiện sống tốt, có khả năng trình độ và làm tại những vị trí ổn định. Tuy nhiên, họ thích sống độc thân, không muốn phải có trách nhiệm về gia đình, công việc sinh con đẻ cái... Những yếu tố này đã khiến các DN của Đức nảy sinh các dịch vụ, câu lạc bộ, hàng hóa dành riêng cho người độc thân.

Yếu tố công nghệ (Technological Factors): Cả thế giới vẫn đang trong cuộc cách mạng của công nghệ, hàng loạt các công nghệ mới được ra đời và được tích hợp vào các sản phẩm, dịch vụ. Nếu như cách đây 30 năm, máy vi tính chỉ là công cụ dùng để tính toán. Ngày nay đã có đủ chức năng thay thế một con người làm việc hoàn toàn độc lập. Trước đây sử dụng các máy ảnh chụp bằng phim, nay không còn hãng sản xuất phim cho máy ảnh. Đặc biệt trong lĩnh vực công nghệ thông tin đã giúp nối liền các khoảng cách về địa lý, phương tiện truyền tải. Yếu tố này được phân tích dựa trên các yếu tố sau:

- Đầu tư của Chính phủ, DN vào nghiên cứu và phát triển (R&D). Trong thập niên 60-70 của thế kỷ XX, Nhật Bản đã khiến các nước trên thế giới phải thán phục với bước nhảy vọt về kinh tế; trong đó chủ yếu là yếu tố con người và công nghệ mới. Hiện nay, Nhật vẫn là nước có tỷ lệ đầu tư vào nghiên cứu trên GDP lớn nhất thế giới. Sự kết hợp giữa các DN và Chính phủ nhằm nghiên cứu đưa ra các công nghệ mới, vật liệu mới... sẽ có tác dụng tích cực đến nền kinh tế.
- Tốc độ, chu kỳ của công nghệ, tỷ lệ công nghệ lạc hậu: Nếu trước đây, các hãng sản xuất phải mất rất nhiều thời gian để tăng tốc độ bộ vi xử lý lên gấp đôi. Hiện nay, tốc độ này chỉ mất khoảng 2-4 năm. Một bộ máy tính hay chiếc điện thoại thông minh mới tính chỉ sau nửa năm đã trở nên lạc hậu với công nghệ và các phần mềm ứng dụng.
- Ảnh hưởng của công nghệ thông tin: Internet tác động đến hoạt động kinh doanh, giảm chi phí liên lạc và tăng tỷ lệ làm việc từ xa.

Mô hình PEST hiện nay đã được mở rộng thành các ma trận:

- **SLEPT:** Bao gồm thêm yếu tố **Legal - Pháp luật**
- **PESTEL / PESTLE:** bổ sung thêm yếu tố **Environmental - Môi trường**
- **STEEPLE :** Bổ sung thêm yếu tố **Ethics - Đạo đức**
- **STEEPLED:** Bao gồm thêm yếu tố **Demographic - Nhân khẩu học.**

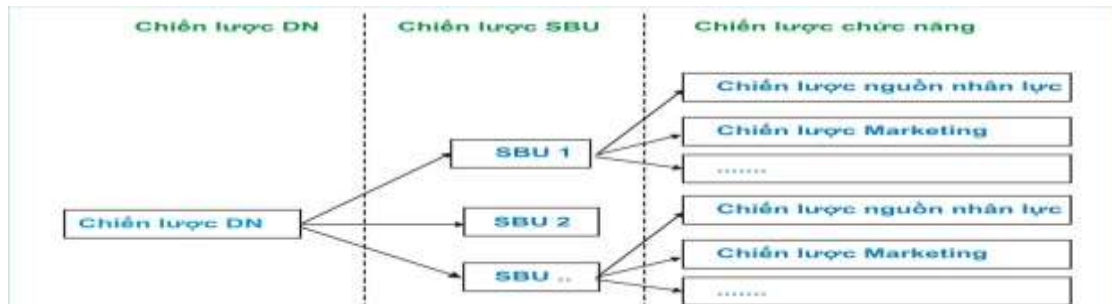
Ý nghĩa phân tích PEST là công cụ phân tích hữu ích giúp NQT nắm được “bức tranh toàn diện” về môi trường đang hoạt động. Từ đó nhận định cơ hội và mối đe dọa tiềm ẩn và giúp DN thấu hiểu môi trường kinh doanh. Cuối cùng, họ vạch ra kế hoạch rõ ràng và phù hợp đối với từng khu vực cụ thể bằng cách tận dụng tối đa cơ hội và giảm thiểu mối đe dọa.

3. Lý thuyết về hoạch định chiến lược

3.1 Khái niệm

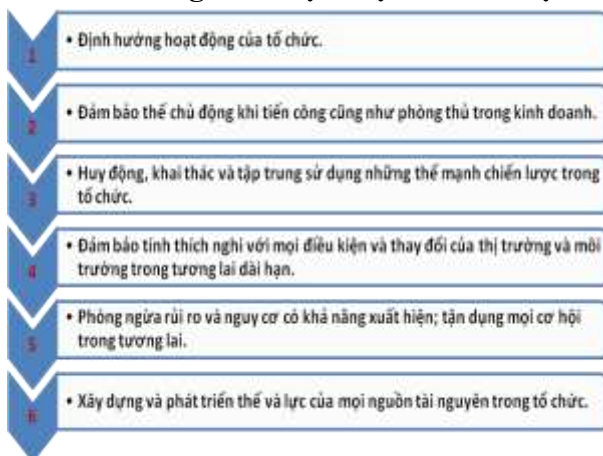
Trước những năm 70 của thế kỷ XX, điều kiện kinh doanh ở nhiều DN là tương đối ổn định. Sang thập kỷ 80, điều kiện và môi trường kinh doanh trở nên phức tạp, khó lường trước. Sự thăng trầm của các ngành nghề và mặt hàng kinh doanh trở nên phức tạp hơn. Trong bối cảnh đó, sự thành đạt của DN phụ thuộc vào xác định đúng đắn chiến lược, chiến thuật kinh doanh. Công việc xây dựng gọi là hoạch định chiến lược. Yếu tố quan trọng khiến DN cần hoạch định chiến lược để dành thế chủ động, tận dụng mọi cơ hội. Các DN thành đạt trong kinh doanh cần có tầm nhìn xa trông rộng, tính toán lâu dài.

- Hoạch định chiến lược có nhiệm vụ vạch ra và thực hiện các kế hoạch hoạt động chiến lược về quản trị.
- Hoạch định chiến lược giữ vai trò chủ đạo và định hướng trong tiến trình lập kế hoạch, là chiếc cầu nối giữa tương lai và hiện tại, liên kết mọi nguồn lực để thực hiện hoạt động hết sức quan trọng ở mỗi DN. Hoạch định chiến lược là xây dựng lộ trình và triển khai để thực hiện mục tiêu, chủ trương đã được lựa chọn.



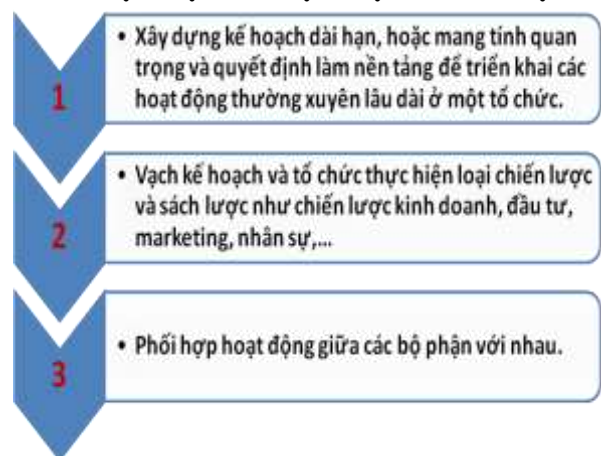
Hình 7.32: Các loại chiến lược trong một DN

3.2 Chức năng của hoạch định chiến lược



Hình 7.33: Chức năng của hoạch định chiến lược

3.3. Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược



Hình 7.34: Nhiệm vụ của hoạch định chiến lược

3.4. Nội dung hoạch định chiến lược

Nội dung cụ thể của hoạch định chiến lược phụ thuộc vào mục tiêu cần thực hiện. Tuy nhiên, nội dung này không quá tập trung vào giải quyết những vấn đề nhỏ nhất, thứ yếu không có ý nghĩa quyết định sống còn với tổ chức. Nội dung tuy không cần đạt mức độ tuyệt đối chính xác nhưng điều quan trọng nhất là tính logic, khoa học, tập trung giải quyết mắt xích chủ yếu. Nội dung này có vai trò hết sức to lớn đối với thành bại của mọi tổ chức. Hoạch định chiến lược nên hạn chế đến mức tối đa làm lẫn, sai sót về nội dung là đòi hỏi nghiêm ngặt và hết sức khách quan. Nội dung hoạch định chiến lược cần linh hoạt, được trù liệu để điều chỉnh kịp thời khi tình huống thay đổi. Để thích ứng với hoàn cảnh khách quan bên ngoài và bên trong tổ chức lâu dài, đòi hỏi nội dung của hoạch định chiến lược phải tính đến tác động và ảnh hưởng của quy luật khách quan. Hoạch định chiến lược được thực hiện dưới những hình thức sau:

- Kế hoạch dài hạn, ngắn hạn.
- Kế hoạch thực hiện một chiến lược hay sách lược trong tổ chức.
- Các loại chương trình hoạt động chiến lược trong một DN.

Hoạch định chiến lược giữ một vai trò quan trọng trong các hoạt động lâu dài về quản trị. Chất lượng và hiệu quả của hoạch định chiến lược phụ thuộc rất nhiều vào cách thức tổ chức thực hiện công việc quan trọng này. Những hoạt động chủ yếu cần giải quyết là cấp nào phải chịu trách nhiệm về tổ chức hoạch định. Phân cấp hoạch định các loại hình chiến lược ra sao? Loại hình hoạt động nào cần hoạch định chiến lược? Quá trình tổ chức giữa các bộ phận khi hoạch định chiến lược nào là hợp lý?... Để giải quyết về nguyên tắc cần nghiên cứu khoa học và nghệ thuật vận dụng sáng tạo cho phù hợp với hoàn cảnh thực tế ở mỗi DN.

3.5. Cơ sở hoạch định chiến lược

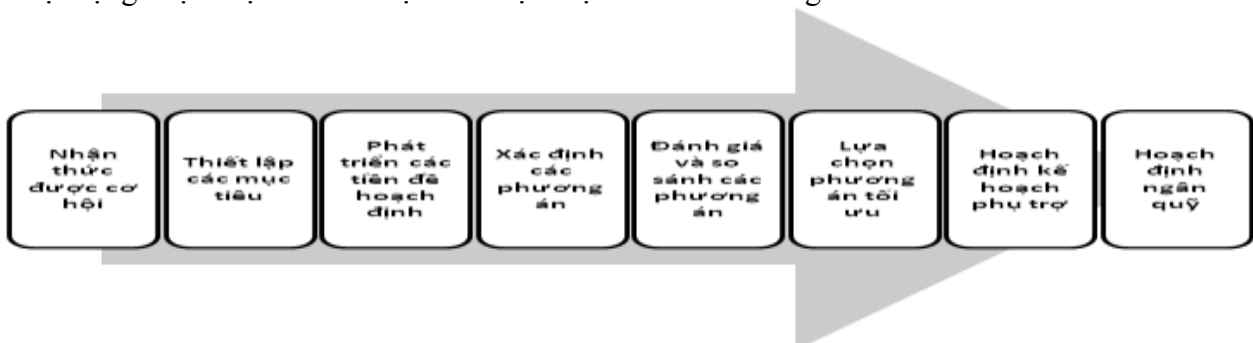
Để trả lời câu hỏi dựa đâu để xây dựng chiến lược kinh doanh? Mục tiêu đặt ra căn cứ từ đâu? Mục tiêu hàng đầu của các DN là lợi nhuận, muốn thu được lợi nhuận, DN cần tung ra sản phẩm dịch vụ mà thị trường đang khan hiếm, đang có nhu cầu cao. Về mặt cơ bản là sự đáp ứng nhu cầu của thị trường dựa trên tiềm lực của DN. Dĩ nhiên còn nhiều yếu tố khác tác động lên nhưng căn cứ để hoạch định là môi trường (KH, đối thủ cạnh tranh, nhà nước, nhà cung cấp....) và tiềm lực của DN. Yếu tố KH và đối thủ cạnh tranh thay đổi mạnh nên được các DN chú trọng khi xây dựng chiến lược.

- *KH*: Sự tồn tại và phát triển của DN đều dựa vào nhu cầu của KH, khi đáp ứng tốt sẽ đứng vững trên thương trường và ngược lại. Do đó, KH ảnh hưởng xuyên suốt quá trình quản trị chiến lược. DN xác định thị trường mục tiêu. Ở đó, DN đáp ứng tốt nhất, có khả năng cạnh tranh mạnh nhất và cần đủ lớn để đảm bảo sự phát triển về lâu dài.
- *Đối thủ cạnh tranh*: Đi cùng với xác định KH mục tiêu trên đoạn thị trường của DN cũng là xác định các đối thủ cạnh tranh trên đoạn thị trường đó. DN cần tìm ra lợi thế cạnh tranh trên cơ sở so sánh với họ. Một ưu thế rất quan trọng mà DN luôn cần xét đến là danh tiếng, uy tín của DN. Có lúc giá cả và chất lượng chưa hẳn đã quyết định nhu cầu. Muốn có uy tín, ngoài chất lượng sản phẩm cần có trách nhiệm và làm hài lòng KH. Ngoài ra, DN cũng cần xem xét đến năng lực sản xuất, hệ thống cơ sở vật chất của đối thủ cạnh tranh. Khi đó, DN cần dự báo khả năng có sản phẩm thay thế chiếm lĩnh thị trường để có kế hoạch đối phó.
- *Tiềm lực của DN*: Chiến lược kinh doanh cần căn cứ vào thực lực của DN, tránh ngoài khả năng thực hiện do đặt mục tiêu quá cao, với khả năng tổ chức cũng như nguồn lực không thể đạt được dẫn đến sự thất bại của chiến lược.

Chiến lược cần khai thác được tối đa nguồn lực và sử dụng vào các lĩnh vực, chức năng có tầm quan trọng quyết định đối với DN. Nói cách khác, DN biết đầu tư vào khâu xung yếu, yếu tố then chốt tạo ra lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ. Nhà hoạch định cần biết phát huy tối đa mặt mạnh cũng như hạn chế khắc phục điểm yếu của DN; đồng thời khoét sâu vào điểm yếu của đối thủ cạnh tranh tạo ra ưu thế trên thương trường [41].

3.6. Lý thuyết về tiến trình hoạch định chiến lược theo H.Koontz & C.Odonnell

Hoạt động hoạch định chiến lược cần thực hiện theo tiến trình gồm 8 bước như sau:



Hình 7.35: Tiến trình hoạch định chiến lược theo H.Koontz & C.Odonnell

Bước 1. Nhận thức được cơ hội: Tìm hiểu cơ hội là điểm bắt đầu thực sự của hoạch định. Cơ hội có trong hiện tại và tương lai. Khi xem xét đòi hỏi phải có cách nhìn toàn diện, chính xác về thị trường cạnh tranh, nhu cầu KH, điểm mạnh và điểm yếu và mục đích phải đạt được trong tương lai. Hoạch định chiến lược đòi hỏi dự đoán về khả năng xuất hiện cơ hội. Cơ hội lớn hoặc nhỏ với DN này mà không đáng giá với DN kia. Vấn đề quan trọng là phải sớm dự đoán và phát hiện được cơ hội lớn và quan trọng với tổ chức hay với DN.

Bước 2. Thiết lập các mục tiêu: đòi hỏi phải xác định được các mục tiêu với các kết quả cụ thể cần đạt được tại từng thời điểm nhất định. Từ đó xác định các công việc cần làm, khi nào sẽ bắt đầu thực hiện và kết thúc hoàn thành, nơi nào cần chú trọng ưu tiên.

Bước 3. Phát triển các tiền đề hoạch định: Đó là các dự báo, giả thuyết về môi trường, chính sách cơ bản áp dụng, kế hoạch hiện có của công ty... Điều quan trọng đối với NQT là sự đánh giá chính xác các điều kiện tiền đề trên và dự đoán được sự biến động và phát triển. Trong thực tế, nếu người lập kế hoạch hiểu biết về các tiền đề, đánh giá đúng giúp thực hiện và phối hợp chặt chẽ hơn. Như vậy đòi hỏi NQT cấp cao nhất phải có trách nhiệm giải thích và tạo điều kiện cho người dưới quyền hiểu rõ. Với ý nghĩa đó, bàn bạc kỹ lưỡng trong tập thể để xây dựng và lựa chọn các tiền đề thích hợp là rất cần thiết.

Bước 4. Xác định các phương án: Bước này đòi hỏi nghiên cứu và xây dựng được các phương án hành động khác nhau. Khi kế hoạch càng lớn khiến tìm kiếm và xây dựng phương án kế hoạch càng phức tạp.

Bước 5. Đánh giá và so sánh các phương án: Sau khi xây dựng được các phương án thực hiện mục tiêu khác nhau, cần xem xét điểm mạnh và điểm yếu của từng phương án trên cơ sở các tiền đề và mục tiêu phải thực hiện. Trong trường hợp có một mục tiêu duy nhất và hầu hết các yếu tố để so sánh có thể lượng hóa được, hoạt động đánh giá và so sánh của các phương án sẽ tương đối dễ dàng. Nhưng trên thực tế thường gặp hoạch định có chứa nhiều biến động, mục tiêu và yếu tố so sánh không lượng hóa được. Trong trường hợp đó đánh giá và so sánh các phương án sẽ gặp nhiều khó khăn.

Bước 6. Lựa chọn phương án tối ưu: Sau khi so sánh các phương án, NQT sẽ chọn phương án tối ưu. Đôi khi, phân tích và đánh giá các phương án cho thấy, có hai hoặc nhiều phương án thích hợp và NQT quyết định thực hiện một số phương án, chứ không chỉ đúng một phương án tối ưu. Trên thực tế, để chọn được phương án tối ưu, NQT dựa vào phương pháp như kinh nghiệm; thực nghiệm; phân tích – tổng hợp và mô hình hóa.

Bước 7. Hoạch định kế hoạch phụ trợ: Trên thực tế phần lớn kế hoạch chính đều cần kế hoạch phụ trợ để đảm bảo được thực hiện tốt. Bước này loại trừ tư tưởng “tay không bắt giặc”, “lấy mỡ nó rán nó” trong bối cảnh luôn đòi hỏi minh bạch và hàm chứa nguy cơ.

Bước 8. Hoạch định ngân quỹ: Sau khi xây dựng kế hoạch đòi hỏi mục tiêu, chỉ tiêu cần được lượng hóa như tổng thu nhập; chi phí; lợi nhuận... Phân bổ ngân quỹ cũng là tiêu chuẩn quan trọng để đánh giá hiệu quả kinh tế và chất lượng của kế hoạch đã xây dựng.

3.7 Tiến trình hoạch định chiến lược [41]

Xác định sứ mệnh của DN: DN tồn tại để làm gì? Bao giờ trong quá trình hoạch định cũng phải xác định được chức năng của DN nhằm đảm bảo tính thống nhất cũng như tình trạng lệch hướng. Mọi mục tiêu đặt ra nhằm thực hiện sứ mệnh của DN.

Nghiên cứu và dự báo: Quá trình bao gồm nghiên cứu dự báo môi trường kinh doanh của DN và phân tích nội bộ. Mục đích của nghiên cứu và dự báo là phân tích môi trường kinh doanh nhằm xác định cơ hội và mối đe dọa từ môi trường bên ngoài. Cơ hội là yếu tố thuận lợi khi thực hiện mục tiêu của DN. Mối đe dọa là yếu tố bất lợi ảnh hưởng đến hoạt động của DN. Phân tích môi trường dựa

vào sự phân tích hiện trạng, quá khứ nhằm dự báo sự biến động trong tương lai. Mục đích của phân tích nội bộ DN là xác định điểm mạnh và điểm yếu của DN. Điểm mạnh là điểm làm tốt hơn DN khác, là lợi thế vượt trội so với đối thủ cạnh tranh, dựa vào đó để DN triển khai chiến lược kinh doanh. Điểm yếu là mặt hạn chế, điểm dễ bị đối thủ cạnh tranh khai thác. Trong quá trình xây dựng chiến lược cần điều chỉnh điểm yếu này để hạn chế sự ảnh hưởng đến hoạt động của DN.

Nghiên cứu và dự báo môi trường kinh doanh: bao gồm môi trường kinh doanh quốc tế, môi trường vĩ mô và môi trường ngành.

Môi trường kinh doanh quốc tế :

Trong thực tế DN có thể tham gia hoặc không tham gia kinh doanh trên thị trường quốc tế. Song do xu thế hội nhập, toàn cầu hoá nên môi trường kinh doanh quốc tế cũng ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động kinh doanh của DN. Sự tác động này ngày càng mạnh khi Việt Nam tham gia nhiều vào các hiệp định thương mại đa phương hay song phương. Lúc đó, DN phải đối đầu với nhiều đối thủ cạnh tranh quốc tế nặng ký, không còn sự bảo vệ của hàng rào thuế quan. Nhưng đây cũng là cơ hội cho DN Việt Nam tung sản phẩm ra thị trường thế giới.

Môi trường vĩ mô:

Các yếu tố kinh tế của môi trường vĩ mô: có ảnh hưởng trực tiếp nhất đến DN. Các yếu tố này tương đối rộng nên DN cần chọn lọc để nhận biết tác động cụ thể nhất. Các yếu tố kinh tế chủ yếu tác động đến hoạt động kinh doanh của DN bao gồm:

- *Thứ nhất, tỷ lệ lãi suất:* Không một DN nào khi tiến hành hoạt động sản xuất kinh doanh mà không phải vay vốn. Do đó, tỷ lệ lãi suất ảnh hưởng trực tiếp đến chi phí của DN. Đồng thời cũng ảnh hưởng lớn đến hoạt động đầu tư; khi DN muốn triển khai chiến lược mở rộng quy mô bằng nguồn vốn có tỷ lệ vốn vay cao. Với dự báo tỷ lệ lãi suất thấp ít biến động, chiến lược sẽ được triển khai.
- *Thứ hai, tỷ lệ lạm phát:* Trong một nền kinh tế tăng trưởng ổn định, tỷ lệ lạm phát thấp, tạo điều kiện cho DN phát triển nhanh. Trong thời kỳ có lạm phát cao, giá cả, lãi suất... trở nên không thể lường trước được. Sự giao động là quá lớn. DN hoạt động kinh doanh với tỷ lệ rủi ro cao, bởi vì những khoản lợi nhuận thực không tính toán chính xác được điều này gây ra hiện tượng thoái lui đầu tư.
- *Thứ ba, chính sách kinh tế:* Hoạt động kinh doanh của DN có thuận lợi hay không cũng nhờ một phần rất lớn vào hệ thống các chính sách của nhà nước. Chính sách tiền tệ, chính sách tài chính, chính sách thuế... ảnh hưởng trực tiếp đến các DN. Các chính sách càng sâu sát, sự hỗ trợ cho DN càng cao. Các chính sách này phải đáp ứng nhanh, kịp thời với những thay đổi của nền kinh tế.
- *Thứ tư, chu kỳ kinh doanh:* DN rất thuận lợi trong giai đoạn nền kinh tế phát triển nhưng trong thời kỳ suy thoái DN phải thu hẹp quy mô, hạn chế đầu tư làm cho hoạt động chỉ còn là đối phó với thị trường.

Ngoài ra còn nhiều yếu tố khác như thất nghiệp, tỷ lệ tăng trưởng, quan hệ đối ngoại...

Các yếu tố chính trị và luật pháp: là nền tảng quy định các yếu tố khác của môi trường kinh doanh. Chúng tạo ra những cơ hội, lợi thế mà cũng đem lại hạn chế thậm chí rủi ro cho DN. Sự ổn định về chính trị, sự thống nhất, hoàn chỉnh về luật pháp tạo ra sự phát triển bền vững cho DN.

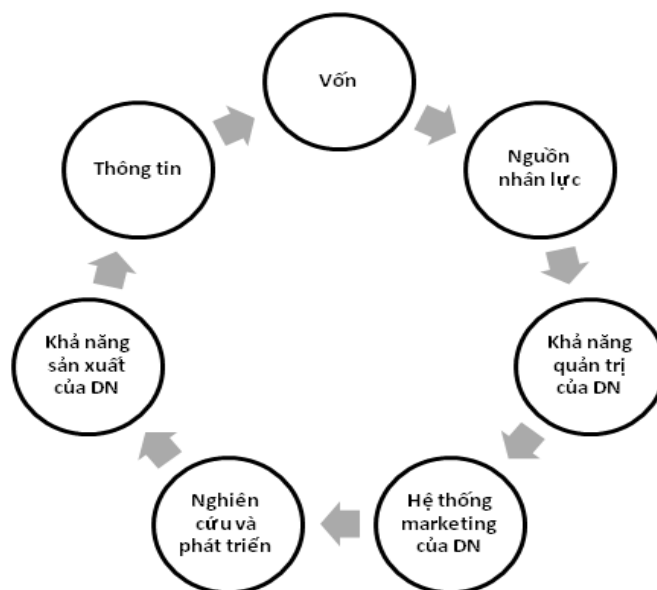
Các yếu tố văn hoá xã hội: Về mặt lâu dài đây là yếu tố ảnh hưởng rộng lớn và sâu sắc nhất đến môi trường kinh doanh. Sự biến đổi các yếu tố văn hoá xã hội chậm nên khó nhận biết. Sự thay đổi về lối sống, quan niệm tiêu dùng, trình độ dân trí, cơ cấu dân số, chuẩn mực xã hội... sẽ làm đảo lộn nhiều loại hàng hoá dịch vụ.

Các yếu tố kỹ thuật công nghệ: là một lợi thế cạnh tranh mạnh mẽ nhất của DN hiện nay và trong tương lai. Công nghệ thay đổi làm cho các sản phẩm hiện đang sản xuất trở nên lỗi thời trong khoảng thời gian ngắn. Sự phát triển công nghệ làm ngắn đi vòng đời của sản phẩm. Để tồn tại và phát triển DN phải chú trọng phát triển sản phẩm đồng nghĩa với quá trình phát triển công nghệ, cải tiến công nghệ. Như vậy, công nghệ đem lại sự thuận lợi cũng như sự đe dọa cho DN. Chuyển giao công nghệ vẫn còn là bài toán nan giải cho NQT kết hợp hài hòa ba yếu tố là tài chính; con người cụ thể là khả năng về trình độ; khả năng ứng dụng của công nghệ đối với DN và đất nước.

Môi trường vi mô (môi trường ngành)

Michael E. Porter, trường đại học quản trị kinh doanh Harvard đã đưa ra những vấn đề cốt lõi nhất để giúp cho NQT phân tích môi trường ngành theo mô hình năm áp lực cạnh tranh. Ông là nhà hoạch định chiến lược và cạnh tranh hàng đầu thế giới hiện nay, đã cung cấp một khung lý thuyết để phân tích. Trong đó, ông mô hình hóa các ngành kinh doanh và cho rằng ngành kinh doanh nào cũng phải chịu tác động của năm lực lượng cạnh tranh. Các nhà chiến lược đang tìm kiếm ưu thế nổi trội hơn các đối thủ có thể sử dụng mô hình này nhằm hiểu rõ hơn bối cảnh của ngành kinh doanh mình đang hoạt động. Mô hình Porter's Five Forces được xuất bản lần đầu trên tạp chí Harvard Business Review năm 1979 với nội dung tìm hiểu yếu tố tạo ra lợi nhuận trong kinh doanh. Mô hình này, thường được gọi là “Năm lực lượng của Porter”, được xem là công cụ hữu dụng và hiệu quả để tìm hiểu nguồn gốc lợi nhuận. Quan trọng hơn cả, mô hình này cung cấp các chiến lược cạnh tranh để doanh nghiệp duy trì hay tăng lợi nhuận. Các doanh nghiệp thường sử dụng mô hình này để phân tích xem họ có nên gia nhập một thị trường nào đó, hoặc hoạt động trong một thị trường nào đó không. Tuy nhiên, vì môi trường kinh doanh ngày nay mang tính “động”, nên mô hình này còn được áp dụng để tìm kiếm trong một ngành nhất định các khu vực cần được cải thiện để sản sinh nhiều lợi nhuận hơn. Các cơ quan chính phủ, chẳng hạn như Ủy ban chống độc quyền và sát nhập ở Anh, hay Bộ phận chống độc quyền và Bộ Tư pháp ở Mỹ, cũng sử dụng mô hình này để phân tích xem liệu có công ty nào đang lợi dụng công chúng hay không.

Phân tích nội bộ DN: nhằm tìm ra điểm yếu, điểm mạnh. Chiến lược kinh doanh phải xây dựng trên cơ sở tận dụng điểm mạnh và khắc phục điểm yếu. Khi phân tích cần chú ý phân tích nguồn lực (tài chính và nguồn nhân lực), khả năng quản trị, hệ thống marketing, khả năng sản xuất, khả năng nghiên cứu và phát triển, hệ thống thông tin



Hình 7.36: Các yếu tố phân tích nội bộ DN

Xác định mục tiêu cho doanh nghiệp

Mục tiêu của chiến lược kinh doanh là các kết quả cần đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Mục tiêu chính của DN thường là:

- Lợi nhuận: luôn là mục tiêu cơ bản nhất, không thể thiếu của DN. Mục tiêu lợi nhuận được xác định theo chỉ tiêu tuyệt đối như tổng lợi nhuận; hoặc theo chỉ tiêu tương đối như tốc độ tăng lợi nhuận, tỷ suất lợi nhuận. Mục tiêu này phản ánh rõ nhất sự thành đạt của DN.
- Mục tiêu tăng trưởng: là mục tiêu phản ánh một cách tổng hợp, toàn diện hoạt động của DN thông qua tăng trưởng về thị trường; tăng trưởng về thị phần; tăng trưởng về tổng sản lượng; tăng trưởng về quy mô DN.
- Mục tiêu thoả mãn nhu cầu của khách hàng và các bên quan tâm: là mục tiêu chủ yếu vì là điều kiện để thực hiện hai mục tiêu trên. Khách hàng và các bên quan tâm được thoả mãn ở mức cao nhất, khả năng thắng lợi trong cạnh tranh của DN càng cao. Vị thế được củng cố do đáp ứng được nhu cầu đích thực của họ. DN thường xuyên quan tâm tới chất lượng sản phẩm, lắng nghe ý kiến từ khách hàng và các bên quan tâm để hoàn thiện sản phẩm, hoạt động bán hàng, tăng cường dịch vụ sau khi bán.

Khi xác định mục tiêu doanh nghiệp cần phải dựa trên các căn cứ vào tiềm lực tài chính, con người; cấu trúc, cơ sở vật chất; đối tượng hữu quan của doanh nghiệp: chủ sở hữu, khách hàng, lãnh đạo công ty, nhân viên; đặc điểm sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp.

Các nguyên tắc khi xác định mục tiêu theo nguyên tắc SMART hay SMARTER.

Xây dựng các phương án chiến lược

Mỗi phương án chiến lược phải đảm bảo hai yếu tố cơ bản là:

- Các công cụ: chúng ta sử dụng công cụ gì để đạt được mục tiêu.
- Các giải pháp: chúng ta phải làm gì và làm như thế nào để đạt được mục tiêu.
- Xây dựng hệ thống phương án thực chất là xây dựng hệ thống các giải pháp và công cụ.

Cơ sở xây dựng phương án chiến lược

- Cơ sở đầu tiên để xây dựng phương án chiến lược là mục tiêu của chiến lược.
- Khả năng nguồn lực của doanh nghiệp (tài chính, con người, cơ sở vật chất, thời gian,...).
- Sử dụng các mô hình lý thuyết như ma trận BCG, SWOT,... để xác định các phương án chiến lược.
- Kinh nghiệm xây dựng chiến lược của đối thủ cạnh tranh, của lần trước, các đối tác khác.

Nguyên tắc xác định các giải pháp và công cụ

- Các giải pháp và công cụ phải bám sát theo mục tiêu. Công cụ và giải pháp nhằm mục đích là thực hiện mục tiêu.
- Giải pháp và công cụ phải đảm bảo tính thực tiễn: hợp lý và hiện thực không thể đưa ra các giải pháp nhưng doanh nghiệp không thực hiện được cũng không đưa ra công cụ mà doanh nghiệp không thể có.
- Giải pháp và công cụ phải mang tính hệ thống. Không được phép đưa ra các giải pháp và công cụ có tác động hạn chế lẫn nhau, ngược chiều nhau.

Lựa chọn các phương án tối ưu gồm các bước như sau:

- Nhận biết chiến lược hiện tại doanh nghiệp: Loại chiến lược đang theo đuổi? Vị thế của DN đang ở đâu?
- Phân tích cơ cấu vốn đầu tư cho thực hiện chiến lược.
- Lựa chọn chiến lược: Bước này cần chú ý
 - Lợi thế của doanh nghiệp so với đối thủ cạnh tranh.
 - Thứ tự ưu tiên trong hệ thống mục tiêu của DN trong điều kiện hiện nay.
 - Năng lực của doanh nghiệp.

- Phản ứng của đối thủ cạnh tranh và khách hàng.
- Quan điểm của NQT cấp cao.
- Đánh giá lại chiến lược đã lựa chọn
 - Chiến lược có phát huy được lợi thế của DN không?
 - Các rủi ro xảy ra khi thực hiện và khả năng chịu đựng của DN ?

Thông qua và quyết định chiến lược

Đây là giai đoạn cuối cùng của quá trình hoạch định chiến lược. Sau khi lựa chọn được chiến lược, NQT trình bày phương án tốt nhất đến Hội nghị của toàn doanh nghiệp. Người có thẩm quyền sẽ xem xét và ra quyết định cuối cùng về phương án chiến lược tối ưu. Chiến lược được thông qua bằng một văn bản. Lúc này kết thúc quá trình hoạch định chiến lược.

4. Lý thuyết các loại hình chiến lược trong quản trị

4.1 Lý thuyết chiến lược cạnh tranh của Michael Porter [35]



Hình 7.37: Các chiến lược cạnh tranh của Michael Porter

a. Chiến lược chi phí thấp nhất

- Mục tiêu của công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp là tạo lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm với chi phí thấp nhất.

Đặc điểm:

- Tập trung vào công nghệ và quản trị để giảm chi phí
- Không tập trung vào khác biệt hóa sản phẩm

- Không đi tiên phong trong lĩnh vực nghiên cứu đưa ra tính năng, sản phẩm mới
- Nhóm KH mà công ty phục vụ thường là nhóm "KH trung bình".

Ưu điểm:

- Khả năng cạnh tranh.
- Khả năng thương lượng với nhà cung cấp mạnh.
- Cạnh tranh tốt với sản phẩm thay thế.
- Tạo rào cản thâm nhập thị trường.

Rủi ro:

- Công nghệ để đạt mức chi phí thấp là tốn kém, rủi ro.
- Dễ dàng bị bắt chước.
- Có thể không chú ý đến thị hiếu và nhu cầu của KH.

b. Chiến lược khác biệt hoá sản phẩm

- Mục tiêu của các công ty theo đuổi chiến lược khác biệt hóa sản phẩm là đạt được lợi thế cạnh tranh thông qua tạo sản phẩm được xem là duy nhất, độc đáo đối với KH. Thỏa mãn nhu cầu KH bằng cách thức mà các đối thủ cạnh tranh không thể.

Đặc điểm:

- Cho phép công ty định giá ở mức cao.
- Tập trung vào khác biệt hóa.
- Chia thị trường thành nhiều phân khúc khác nhau.
- Vấn đề chi phí không quan trọng.

Ưu điểm:

- Trung thành với nhãn hiệu của KH .
- Khả năng thương lượng với nhà cung cấp là mạnh.
- Khả năng thương lượng đối với KH cũng mạnh.
- Tạo rào cản thâm nhập thị trường.

- Cạnh tranh tốt với sản phẩm thay thế.

Rủi ro:

- Khả năng duy trì tính khác biệt, độc đáo của sản phẩm.
- Khả năng bắt chước của các đối thủ cạnh tranh.
- Dễ dàng mất đi sự trung thành đối với nhãn hiệu.
- Độc đáo so với mong muốn của KH.

Nhu cầu tiêu dùng và khác biệt hóa sản phẩm

- ở một chừng mực nào đó để nhu cầu đạt được ở mức tối thiểu cần có.
- ở mức cao hơn đối thủ để tạo sự sắc bén.
- bằng sự độc đáo trong sản phẩm mà không có đối thủ cạnh tranh nào làm được.
- bằng sự đa dạng hóa sản phẩm để phục vụ sở thích hay thị hiếu khác nhau của KH.
- dựa vào khả năng nổi bật của công ty mà đối thủ cạnh tranh không thể sánh bằng.



Hình 7.38: Các loại chiến lược kinh doanh cơ bản của DN

c. Chiến lược tập trung

- Chiến lược tập trung chỉ nhằm đáp ứng nhu cầu của một phân khúc thị trường nào đó thông qua yếu tố địa lý, đối tượng KH hoặc tính chất sản phẩm.

Đặc điểm:

- Theo chiến lược chi phí thấp
- Theo chiến lược khác biệt hoá sản phẩm
- Tập trung phục vụ phân khúc mục tiêu

Ưu điểm:

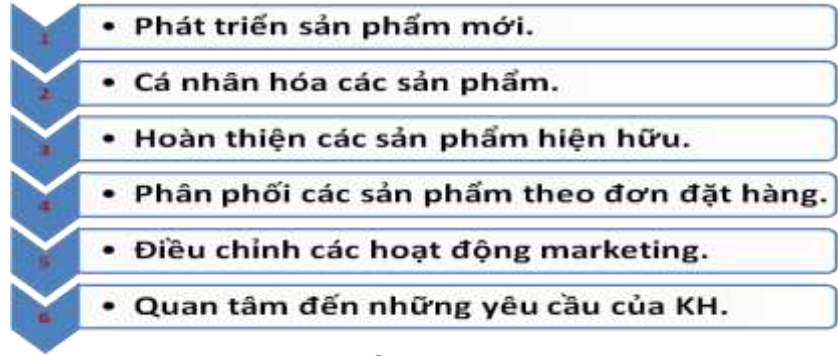
- Khả năng cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ độc đáo, đặc biệt mà các đối thủ cạnh tranh khác không thể làm được.
- Hiểu rõ phân khúc mà mình phục vụ.

Rủi ro:

- Trong quan hệ với nhà cung cấp công ty không có ưu thế.
- Chi phí sản xuất cao
- Thay đổi công nghệ hoặc thị hiếu KH thay đổi.

d. Chiến lược phản ứng nhanh

Trong quá trình cạnh tranh, DN đi từ chiến lược chi phí thấp, rồi chuyển sang chiến lược khác biệt hóa và sau đó là biết cách kết hợp hai chiến lược trên. Ngày nay, nhiều DN đạt lợi thế cạnh tranh do chú trọng đáp ứng về mặt thời gian. Điều này thể hiện trên các lĩnh vực sau:



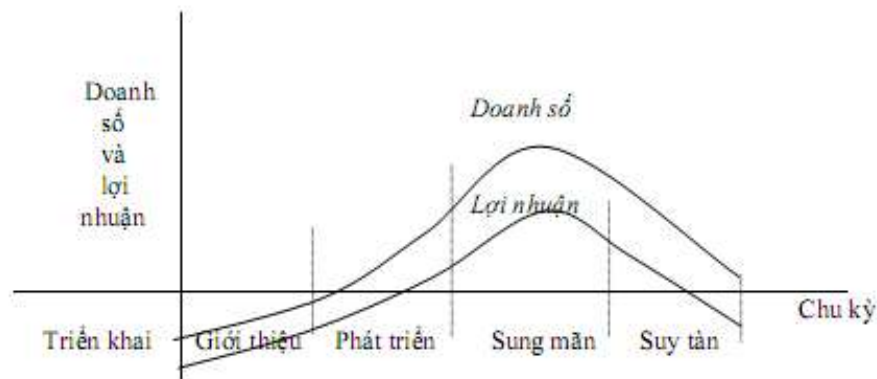
Hình 7.39: Chiến lược phản ứng nhanh

4.2 Lý thuyết chiến lược theo chu kỳ sống của sản phẩm

Sau khi tung sản phẩm mới ra thị trường, DN luôn muốn sản phẩm có được chu kỳ sống dài và tốt đẹp. Tuy không thể ảo tưởng sản phẩm sẽ bán được mãi mãi. NQT luôn mong muốn đạt mức doanh số cao trong thời gian dài và thu được mức lợi nhuận tương đối đủ để trang trải cho mọi cố gắng và rủi ro gặp phải. Họ hiểu mỗi sản phẩm sẽ có chu kỳ sống riêng, tuy không thể biết chắc chắn mức độ kéo dài nhiều hay ít.

4.2.1 Chu kỳ sống của sản phẩm:

- Chu kỳ sống của sản phẩm (the product life - cycle, viết tắt là PLC) là một khái niệm quan trọng của marketing. PLC giúp NQT hiểu rõ hơn quá trình vận động và biến đổi của sản phẩm trên thị trường, động thái cạnh tranh của đối thủ và cách thức tiếp cận cần thiết của DN đối với những giai đoạn khác nhau của chu kỳ sống sản phẩm.
- Chu kỳ sống của sản phẩm mô tả sinh động các giai đoạn trong quá trình tiêu thụ của một sản phẩm. Tương ứng với những giai đoạn này là cơ hội và vấn đề cần giải quyết đối với chiến lược và khả năng sinh lời.
- Các sản phẩm có chu kỳ sống khác nhau và các giai đoạn của chu kỳ sống có độ dài hay ngắn, mức tiêu thụ và lợi nhuận ở những giai đoạn cũng khác nhau. Điều đó đòi hỏi DN cần có chiến lược marketing, tài chính, sản xuất, cung ứng và nhân sự khác nhau trong từng giai đoạn thuộc chu kỳ sống của mỗi sản phẩm.



Hình 7.40: Doanh số và lợi nhuận theo chu kỳ sống của sản phẩm

Chu kỳ sống điển hình của một sản phẩm có dạng hình sin và chia thành bốn giai đoạn rõ rệt:

- Giới thiệu** là giai đoạn sản phẩm đang được đưa vào thị trường. Trong giai đoạn này, doanh số tăng trưởng chậm, chưa có lợi nhuận vì phải chi phí nhiều cho giới thiệu sản phẩm ra thị trường.
- Phát triển** là giai đoạn sản phẩm được thị trường tiếp nhận nhanh chóng và lợi nhuận tăng lên đáng kể.

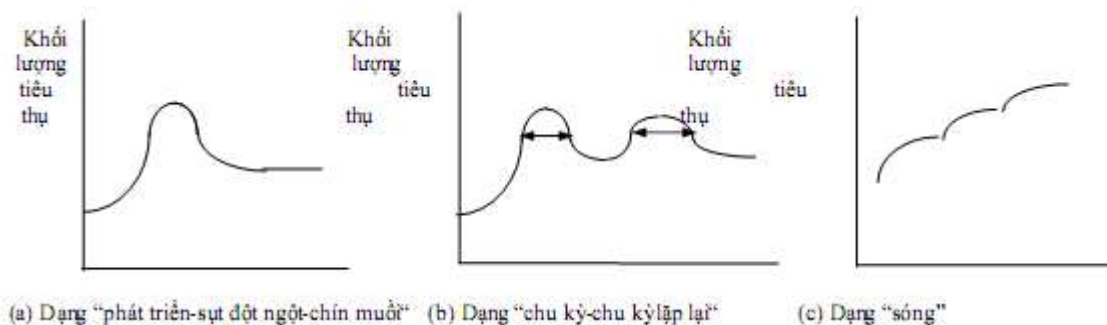
- **Sung mãn** là giai đoạn doanh số tăng chậm lại vì sản phẩm đã được hầu hết KH tiềm năng chấp nhận. Lợi nhuận ổn định hoặc giảm xuống do tăng chi phí marketing để bảo vệ sản phẩm chống lại các đối thủ cạnh tranh.
- **Suy tàn** là giai đoạn doanh số có xu hướng giảm sút và lợi nhuận giảm dần. Khái niệm chu kỳ sống diễn đạt qua các khái niệm loại sản phẩm (xe hơi chạy xăng), kiểu sản phẩm (xe hơi có mui dờ được) hay nhãn hiệu sản phẩm (xe hơi Mustang). Khái niệm chu kỳ sống có cấp độ áp dụng khác nhau trong mỗi trường hợp.

Loại sản phẩm có chu kỳ sống dài nhất. Doanh số của nhiều loại của sản phẩm đứng lâu dài ở giai đoạn sung mãn, vì chúng có liên quan đến rất nhiều thứ (xe hơi, nước hoa, tủ lạnh, sắt thép). Các kiểu sản phẩm, trái lại có xu hướng thể hiện chu kỳ sống trung thực hơn các loại sản phẩm. Những kiểu sản phẩm như điện thoại quay số trải qua tiến trình từ giới thiệu, phát triển, sung mãn rồi suy tàn; các thế hệ kế tiếp với điện thoại bấm phím, điện thoại không dây có bộ nhớ cũng đã trải qua những giai đoạn này. Còn đối với các nhãn hiệu, quá trình doanh số có thể thất thường vì sự cạnh tranh luôn biến đổi. Khái niệm chu kỳ sống sản phẩm (PLC) còn áp dụng như phong cách, kiểu thời trang hay một nhất thời.

4.2.2 Các dạng chu kỳ sống của sản phẩm

Không phải tất cả sản phẩm đều có chu kỳ sống hình sin. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra hàng chục dạng chu kỳ sống khác nhau. Có ba dạng phổ biến được trình bày trong hình.

- Dạng “phát triển - giảm đột ngột - bão hòa” (hình a) đặc trưng cho những sản phẩm có doanh số tăng nhanh khi mới tung ra thị trường rồi sụt giảm rất nhanh chóng do những người sớm chấp nhận sản phẩm này thay thế chúng. Sau đó, doanh số chững lại do người chấp nhận muộn bắt đầu mua sản phẩm.
- Dạng “chu kỳ - chu kỳ lặp lại” (hình b) biểu thị chu kỳ sống của sản phẩm (ví dụ như dược phẩm mới) mà thời gian đầu nhờ quảng cáo mạnh mẽ nên doanh số tăng nhanh, điều này đã tạo ra chu kỳ thứ nhất. Sau đó doanh số bắt đầu giảm và DN lại tiếp tục mở một đợt quảng cáo sản phẩm đó một lần nữa làm xuất hiện chu kỳ thứ hai có quy mô nhỏ hơn và thời gian ngắn hơn.
- Dạng PLC hình sóng (hình c) tiêu biểu cho sản phẩm mà doanh số trải qua một chuỗi chu kỳ sống do phát hiện ra đặc tính mới, công dụng mới hay người sử dụng mới. Ví dụ: nilon có chu sống dạng hình sóng, vì nó có thêm nhiều công dụng mới như làm dù, bút tất, đồ lót, áo somi, thảm... được phát hiện dần qua thời gian.



Hình 7.41: Các dạng chủ yếu chu kỳ sống của sản phẩm

Khi tung sản phẩm mới ra thị trường, DN cần dự báo hình dáng của chu kỳ sống sản phẩm dựa trên yếu tố ảnh hưởng đến độ dài từng giai đoạn. Đối với các sản phẩm thông thường, thời gian phát triển ngắn và ít tốn kém hơn so với các sản phẩm công nghệ cao. Sản phẩm mới sẽ có thời gian giới thiệu và phát triển ngắn nếu không đòi hỏi chuẩn bị cơ sở vật chất mới cho các kênh phân phối, vận chuyển hay thông tin liên lạc; hay nếu các trung gian phân phối đã sẵn sàng tiếp nhận và khuếch trương sản phẩm; hoặc người tiêu dùng quan tâm đến sản phẩm mới sẽ sớm chấp nhận và khuyến

cáo những người khác cùng mua sản phẩm. Sản phẩm mới sẽ có thời gian sung mãn kéo dài nếu thị hiếu của người tiêu dùng, công nghệ sản xuất sản phẩm khá ổn định và DN vẫn duy trì được vị trí dẫn đầu trên thị trường. Các DN thu hồi vốn đầu tư và kiếm lời trong giai đoạn sung mãn của sản phẩm. Thời gian suy tàn sẽ kéo dài ra nếu thị hiếu của người tiêu dùng và công nghệ của sản phẩm thay đổi chậm.

4.2.3 Lý thuyết về chiến lược theo chu kỳ sống của sản phẩm khác

Trong phần này sẽ khảo sát các đặc điểm chủ yếu của từng giai đoạn trong chu kỳ sống của sản phẩm và các chiến lược tương ứng với từng giai đoạn đó.

- **Giai đoạn giới thiệu:** bắt đầu khi có sản phẩm mới lần đầu tiên được đem ra bán trên thị trường. Giới thiệu phải mất một số thời gian nên mức tăng doanh số sẽ rất chậm. Trong giai đoạn này, mức lãi là âm hoặc rất thấp vì doanh số ít mà chi phí phân phối và quảng cáo lại cao. Ở giai đoạn này, chỉ có một số ít đối thủ cạnh tranh và họ sản xuất những mặt hàng về cơ bản giống với mặt hàng mới vì thị trường lúc này chưa thích hợp cho cải tiến sản phẩm. DN tập trung vào KH sẵn sàng mua nhất là KH có thu nhập cao. Giá cả có xu hướng cao bởi vì phí tổn cao do sản lượng tương đối thấp; các vấn đề kỹ thuật trong sản xuất vẫn chưa giải quyết xong; cần có mức lãi cao để bù đắp chi phí quảng cáo lớn đến mức cần thiết để đạt được sự phát triển. Khi giới thiệu sản phẩm mới ra thị trường, nếu xem xét hai yếu tố giá cả và xúc tiến có bốn phương án chiến lược theo đuổi.

		Cao	Xúc tiến	Thấp
Giá	Cao	Chiến lược hót váng nhanh	Chiến lược hót váng chậm	
	Thấp	Chiến lược thâm nhập nhanh	Chiến lược thâm nhập chậm	

Hình 7.42: Các chiến lược trong giai đoạn giới thiệu sản phẩm

- **Chiến lược hót váng nhanh** là chiến lược tung sản phẩm mới ra thị trường với mức giá ban đầu cao và mức độ xúc tiến cao. Giá cao để đảm bảo lãi gộp tính trên đơn vị sản phẩm ở mức cao nhất. DN chi phí nhiều cho các hoạt động cổ động như quảng cáo, khuyến mãi,... để thuyết phục KH về lợi ích của sản phẩm và tăng cường tốc độ thâm nhập thị trường. Chiến lược này được áp dụng trong trường hợp phần lớn thị trường tiềm năng chưa biết đến sản phẩm; những người đã biết đến sản phẩm mong muốn có được và sẵn sàng trả giá cao để mua; DN đứng trước sự cạnh tranh tiềm tàng và khi muốn tạo ra sự ưa thích nhãn hiệu.
- **Chiến lược hót váng chậm** là chiến lược tung sản phẩm mới ra thị trường với mức giá ban đầu cao và mức độ xúc tiến thấp. DN tin giá cao sẽ tạo ra mức lãi gộp cao trên đơn vị sản phẩm, còn mức xúc tiến thấp sẽ giữ cho chi phí ở mức thấp và sẽ hót được nhiều lợi nhuận trên thị trường. Chiến lược này được áp dụng khi thị trường có quy mô hạn chế; phần lớn thị trường đã biết đến sản phẩm; người mua sẵn sàng trả giá cao và cạnh tranh tiềm tàng chưa có khả năng xảy ra.
- **Chiến lược thâm nhập nhanh** là chiến lược tung sản phẩm mới ra thị trường với mức độ xúc tiến cao và mức giá ban đầu thấp, với hy vọng đạt được tốc độ thâm nhập nhanh và thị phần lớn nhất. Chiến lược này chỉ phù hợp khi thị trường lớn và chưa biết đến sản phẩm; hầu hết mọi người mua đều nhạy cảm đối với giá cả; thị trường tiềm ẩn khả năng cạnh tranh gay gắt; DN đạt được hiệu quả kinh tế theo quy mô và tích lũy được kinh nghiệm sản xuất.

- **Chiến lược thâm nhập chậm** là chiến lược tung sản phẩm mới ra thị trường với mức giá ban đầu thấp và mức độ xúc tiến thấp. Giá thấp sẽ khuyến khích KH nhanh chóng chấp nhận sản phẩm, chi phí cổ động thấp nhằm đạt mức lãi ròng cao. Chiến lược này thích hợp với thị trường có nhu cầu co dãn mạnh theo giá, nhưng ít co dãn theo các yếu tố xúc tiến; thị trường có quy mô lớn đã biết rõ sản phẩm và có khả năng tiềm tàng.

Giai đoạn phát triển: Nếu một sản phẩm mới đáp ứng được sự mong đợi của thị trường, doanh số sẽ bắt đầu tăng lên nhanh chóng. Những người hưởng ứng sớm nhất sẽ tiếp tục mua thêm, các KH khác sẽ bắt đầu mua theo, nhất là khi họ nghe được lời khen về sản phẩm đó. Những đối thủ cạnh tranh mới sẽ thâm nhập vào thị trường để tìm kiếm cơ hội sản xuất và thu lợi nhuận cao. Họ sẽ giới thiệu sản phẩm có bổ sung thêm đặc tính mới, xây dựng thêm nhiều điểm bán hàng. Điều này sẽ làm cho thị trường được mở rộng. Số người cạnh tranh tăng cũng làm tăng số đầu mối bán lẻ và sản lượng của DN cũng phải tăng vọt theo để mong cung cấp đủ hàng. Lợi nhuận tăng suốt trong giai đoạn phát triển, khi chi phí quảng cáo được tính trên khối lượng lớn, chi phí sản xuất tính trên mỗi đơn vị cũng giảm nhờ “kinh nghiệm tích lũy”. Cuối giai đoạn phát triển, mức độ tăng trưởng chậm dần và các DN chuẩn bị chiến lược mới cho giai đoạn tiếp theo.

- Chiến lược cải tiến chất lượng, tăng cường thêm đặc tính mới và mẫu mã mới cho sản phẩm.
- Chiến lược thâm nhập vào những phân đoạn thị trường mới.
- Chiến lược mở rộng phạm vi phân phối hiện có và tham gia vào những kênh phân phối mới.
- Chiến lược chuyển mục tiêu quảng cáo từ giới thiệu mặt hàng cao cấp tạo niềm tin và sự ưa thích sản phẩm.
- Chiến lược giảm giá đúng lúc để thu hút những KH nhạy cảm với giá cả.

Giai đoạn sung mãn: Đến một thời điểm nào đó, mức tăng doanh số sẽ chậm dần lại và sản phẩm bước vào giai đoạn sung mãn tương đối. Giai đoạn này kéo dài hơn những giai đoạn trước đó, đặt ra thử thách gay go đối với NQT. Giai đoạn sung mãn phân thành ba thời kỳ. Thời kỳ thứ nhất là **sung mãn tăng trưởng**, có tốc độ tăng trưởng doanh số bắt đầu giảm sút; không có kênh phân phối mới để tăng cường, mặc dù một số người chấp nhận muộn vẫn còn mua sản phẩm. Thời kỳ thứ hai là **sung mãn ổn định**, doanh số bán tính trên đầu người không thay đổi vì thị trường đã bão hòa. Đa số KH tiềm năng đã dùng thử sản phẩm đó và mức tiêu thụ tương lai phụ thuộc vào mức tăng dân số và nhu cầu thay thế. Thời kỳ thứ ba là **sung mãn suy tàn**, có quy mô doanh số giảm dần, KH chuyển sang dùng sản phẩm khác và sản phẩm thay thế. Nhịp độ tăng trưởng doanh số chậm lại tạo ra tình trạng dư thừa năng lực sản xuất trong ngành và làm cho cạnh tranh ngày càng gay gắt. Các đối thủ cạnh tranh hay dùng cách bán giảm giá. Họ đẩy mạnh quảng cáo và tăng cường quan hệ với các trung gian phân phối và KH, bổ sung thêm kinh phí nghiên cứu và phát triển để tạo ra mẫu mã tốt hơn cho sản phẩm. Rốt cuộc, những công việc này sẽ làm cho lợi nhuận sụt giảm. Một số đối thủ cạnh tranh yếu bắt đầu rút khỏi thị trường. Trong ngành chỉ còn lại DN vững chắc mà xu thế chủ yếu của họ là cố gắng dành ưu thế cạnh tranh. Trong giai đoạn sung mãn, các DN tìm cách loại bỏ sản phẩm yếu kém và tập trung nguồn lực vào các sản phẩm có lời nhiều hơn và đôi khi xem thường tiềm năng to lớn của những sản phẩm cũ hiện có.

Đổi mới thị trường: DN cố gắng làm tăng khả năng tiêu thụ sản phẩm hiện có theo hai hướng: tăng số người sử dụng sản phẩm và tăng mức sử dụng của mỗi người. Tăng số người sử dụng sản phẩm bằng cách tìm kiếm KH mới; thâm nhập vào phân đoạn thị trường mới; hay dành lấy KH của các đối thủ cạnh tranh. Tăng mức độ sử dụng của KH hiện có bằng cách thuyết phục sử dụng thường xuyên hơn; mỗi lần sử dụng với số lượng nhiều hơn; phát hiện ra công dụng mới và khuyến khích mọi người sử dụng sản phẩm theo nhiều cách đa dạng hơn. NQT cần định vị lại nhãn hiệu sản phẩm nhằm thu hút một phân đoạn thị trường lớn hơn hoặc có khả năng phát triển mạnh hơn.

Đổi mới sản phẩm: NQT đổi mới thuộc tính của sản phẩm như chất lượng, đặc tính, kiểu dáng để thu hút thêm KH mới và có được công dụng nhiều hơn. Chiến lược tăng cường chất

lượng nhằm nâng cao hiệu năng của sản phẩm như độ bền, độ tin cậy, hương vị, tốc độ. Chiến lược này hiệu quả khi chất lượng còn cải tiến được; KH còn tin vào lời tuyên bố và còn có nhiều người mua mong muốn chất lượng cao hơn. Chiến lược tăng cường đặc tính nhằm tăng thêm những tính chất đặc trưng mới (như kích cỡ, trọng lượng, vật liệu chế tạo, phụ tùng kèm theo) để làm tăng thêm công dụng, sự đa dạng, mức độ an toàn hoặc sự thuận tiện của sản phẩm. Chiến lược tăng cường đặc tính của sản phẩm có khả năng tạo nên hình ảnh, tinh thần đổi mới DN và tranh thủ được sự trung thành của một số phân đoạn thị trường xem trọng các đặc tính đó. Tuy nhiên, chiến lược này có đặc điểm là bị đối thủ cạnh tranh bắt chước. Chiến lược cải tiến kiểu dáng nhằm làm tăng tính hấp dẫn về thẩm mỹ của sản phẩm. Việc định kỳ tung ra thị trường sản phẩm có kiểu dáng mới được xem là cạnh tranh về hình thức sản phẩm, chứ không phải là cạnh tranh về chất lượng hay đặc tính của sản phẩm. Thực chất của chiến lược cải tiến kiểu dáng là tạo ra đặc điểm độc đáo về hình thức, cấu trúc và màu sắc bao bì để dễ nhận biết nhằm thu hút thêm KH mới đồng thời vẫn tranh thủ được KH trung thành với nhãn hiệu sản phẩm.

Cải tiến marketing: NQT cần kích thích doanh số bằng cách cải tiến yếu tố trong phối thức marketing (marketing - mix).

- **Giá cả:** DN cần cân nhắc khả năng giảm giá bán để thu hút KH mới và KH của các hãng cạnh tranh. Đưa ra các quyết định liên quan đến giảm giá chính thức, hay giảm giá thông qua cách quy định giá đặc biệt, chiết khấu theo khối lượng, định giá bao gồm cước phí vận chuyển hay không kèm cước phí vận chuyển. Kể cả khả năng tăng giá để khẳng định chất lượng cao hơn.
- **Phân phối:** DN cần tranh thủ được sự hỗ trợ sản phẩm và khả năng trưng bày nhiều hơn ở các trung gian bán lẻ, hay hướng sang kênh phân phối quy mô lớn; nhất là những trung gian phân phối cực lớn nếu kênh đó đang phát triển.
- **Xúc tiến:** DN cần xem xét cơ hội quảng cáo hiệu quả hơn, phân tích khả năng thay đổi nội dung và hình thức của thông điệp, cách thức và phương tiện truyền đạt, tần suất, thời điểm quảng cáo cũng như mức độ đáp ứng ngân sách quảng cáo cho thay đổi đó. DN nên sử dụng công cụ và hình thức khuyến mãi năng động hơn như mức hoa hồng cao, điều kiện tín dụng ưu đãi hơn, giải thưởng hoặc tặng quà kèm theo,...
- **Dịch vụ:** DN cung ứng dịch vụ mới và chất lượng dịch vụ tốt hơn cho KH. Tùy theo tình trạng cụ thể của mỗi DN mà thực hiện cải tiến các yếu tố cho phù hợp với thay đổi của thị trường. Điều cần lưu ý là cải tiến marketing - mix rất dễ bị các đối thủ cạnh tranh bắt chước, nhất là giảm giá và tăng thêm dịch vụ cho KH. Vì thế cần phân tích đầy đủ các yếu tố của thị trường, cấu trúc marketing - mix của DN và của đối thủ cạnh tranh để có cải tiến mang tính khả thi và hiệu quả.

Giai đoạn suy tàn: Sau một thời gian có mặt trên thị trường, hầu hết các sản phẩm và nhãn hiệu sẽ giảm dần doanh số bán. Sự suy giảm doanh số nhanh hay chậm, hoặc ổn định ở một mức thấp trong thời gian khá dài, nhưng về cơ bản không còn khả năng sinh lời như trước nữa. Đó là biểu hiện của giai đoạn suy tàn. Doanh số sụt giảm vì nhiều lý do khác nhau như sự đổi mới về công nghệ, sự thay đổi sở thích của KH, sự cạnh tranh ngày càng tăng lên. Tất cả đều dẫn đến tình trạng dư thừa năng lực sản xuất, giá cả sản phẩm ngày càng giảm xuống kéo theo sự suy giảm nhanh chóng của lợi nhuận. Khi doanh số và lợi nhuận suy giảm, một số DN rút lui khỏi thị trường, những DN còn lại giảm bớt sản lượng, từ bỏ phân đoạn thị trường nhỏ và thu hẹp mạng lưới phân phối sản phẩm. Họ cũng cắt giảm chi phí quảng cáo và giảm giá bán xuống thấp hơn. Lựa chọn chiến lược trong giai đoạn suy tàn của sản phẩm phụ thuộc rất nhiều vào mức độ hấp dẫn tương đối của ngành và sức mạnh cạnh tranh của DN trong ngành đó. DN cần xem xét lại sản phẩm yếu kém không còn được thị trường ưa chuộng nữa. Công việc trước hết là xác định sản phẩm đó đã đến giai đoạn suy tàn hay chưa bằng cách thường xuyên xem lại doanh số, thị phần, chi phí và chiều hướng lợi nhuận của từng

sản phẩm. Với mỗi sản phẩm đang ở giai đoạn suy tàn, NQT phải quyết định xem nên thực hiện chiến lược marketing nào: duy trì, thu hoạch hay loại bỏ. Thứ nhất, DN quyết định duy trì hiệu quả bằng cách đầu tư thêm với hy vọng các đối thủ cạnh tranh sẽ từ bỏ ngành này. Thứ hai, DN quyết định thu hoạch nốt sản phẩm nghĩa là cắt giảm các loại chi phí (cơ sở và thiết bị, bảo trì, R&D, quảng cáo, số lượng nhân viên bán hàng) và hy vọng doanh số vẫn đứng vững trong một thời gian nữa. Nếu thành công, giải pháp này cũng làm tăng lợi nhuận cho DN trong một thời gian ngắn. Cuối cùng, DN cũng loại bỏ sản phẩm ra khỏi danh mục sản phẩm hay bán cho DN khác [42].

5. Lý thuyết về thẻ điểm cân bằng (BSC – Balance ScoreCard)

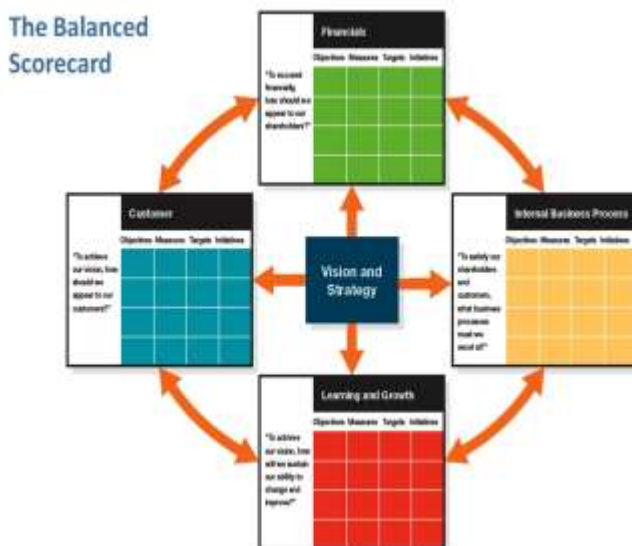
5.1 Khái niệm thẻ điểm cân bằng

Thẻ điểm cân bằng (BSC) là phương pháp quản trị hiện đại dựa trên mục tiêu, theo đó định hướng phát triển của DN được thể hiện bằng các chỉ tiêu. Các mục tiêu được xây dựng hài hòa, cân đối dựa trên các ưu tiên quan trọng. Vào đầu thập niên 90 của thế kỷ XX, Học viện Nolan Norton, bộ phận nghiên cứu của KPMG bảo trợ cho một cuộc nghiên cứu đa công ty trong thời gian một năm với đề tài “Đo lường hiệu suất hoạt động của tổ chức trong tương lai”. Các thành viên định kỳ gặp gỡ nhau hai tháng/lần nhằm phát triển một mô hình đo lường hiệu quả hoạt động mới. Từ đó, thuật ngữ BSC ra đời. Hệ thống này giúp định hướng hành vi của toàn bộ hệ thống, mọi người cùng hướng đến mục tiêu chung cũng như sự phát triển bền vững, làm cơ sở cho HTQT và đánh giá công việc. BSC giải quyết bài toán chiến lược công ty khi gặp thách thức:

- Chiến lược không tối nhưng triển khai tối là 70% nguyên nhân thất bại.
- Triển khai không chỉ là chiến thuật mà còn là một kỷ cương và hệ thống.
- Tầm nhìn của công ty chỉ có 5% nhân viên biết đến.
- Chỉ có 25% NQT có các khách lệ nổi kết với chiến lược công ty.
- 85% các đội ngũ điều hành dành ít hơn 1 giờ/tháng bàn về chiến lược công ty.
- Trên 60% các tổ chức không liên kết ngân sách với chiến lược công ty.

5.2 Nội dung của BSC

Gồm bốn phương diện cơ bản: tài chính, KH, quy trình hoạt động kinh doanh nội bộ, học hỏi và phát triển.



Hình 7.43: Nội dung của BSC

- Phương diện tài chính nhấn mạnh phải xem doanh thu, lợi nhuận là mục tiêu quan trọng, các chỉ tiêu sinh lời của vốn, tài sản đạt mức cao;
- Phương diện KH phải quan tâm đến quyền lợi của họ sau khi sử dụng sản phẩm và thực hiện tôn chỉ xem KH là “Thượng đế”;
- Phương diện nội bộ phải biết khai thác và sử dụng sức mạnh, trí tuệ của nhân viên, các sáng kiến khoa học tạo ra sản phẩm có chất lượng cao;
- Phương diện học tập và phát triển từ NQT đến toàn bộ nhân viên phải học tập để nâng cao trình độ chuyên môn, trao đổi kinh nghiệm thực tiễn nhằm đạt được các mục tiêu của mô hình.

Ở đây có 4 tầng: Tài chính, KH, quy trình và học hỏi & phát triển (con người) có mối quan hệ nhân quả, được nối với nhau bằng các mũi tên. Nếu xuất phát từ con người, được trang bị bởi vốn nhân

lực (kỹ năng, đào tạo, nhân lực), vốn thông tin (hệ thống, mạng, cơ sở dữ liệu) và vốn tổ chức (văn hóa tổ chức [21]) tạo ra được kết nối. Thứ nhất là kết nối họ công việc với nhau, thứ hai là kết nối CNTT, thứ ba là kết nối chiến lược làm thay đổi tổ chức. Từ con người, tạo được sự kết nối dẫn đến hệ quả là quy trình sẽ tốt lên. Từ đó tạo ra sản phẩm/dịch vụ làm cho KH hài lòng và tài chính tốt hơn. Nhân là con người, quả là tài chính. Yếu tố về tài chính là yếu tố trễ; yếu tố về con người là yếu tố sớm vì có thể can thiệp hàng ngày.

5.3 Vai trò BSC trong quản trị DN

- *Hệ thống đo lường*: Những phép đo tài chính cho thấy rất rõ quá khứ nhưng không phù hợp với nhấn mạnh vào cách thức tạo giá trị thực của tổ chức. Chúng ta gọi các phép đo tài chính là những "chỉ số trễ". Tất cả phép đo trong BSC được hiểu như là làm rõ chiến lược của tổ chức.
- *HTQT chiến lược*: Ban đầu, BSC chỉ là hệ thống các phép đo, cân bằng và làm rõ hơn các chỉ số tài chính để đo hiệu quả của chiến lược đã đặt ra. Tuy nhiên, nhiều tổ chức áp dụng BSC như là công cụ để gắn kết hoạt động ngắn hạn với chiến lược của công ty.
- *Công cụ giúp vượt qua rào cản định hướng*: BSC đưa ra với ý tưởng là chia sẻ sự hiểu biết và chuyên chiến lược của tổ chức thành mục tiêu, phép đo và chỉ tiêu cụ thể trong từng khía cạnh. Giải thích định hướng chiến lược yêu cầu nhóm thực hiện BSC phải xác định cụ thể nhằm hướng dẫn mọi người đạt được định hướng đã công bố.



Hình 7.44: Vai trò BSC trong quản trị DN

- *Phương tiện truyền đạt thông tin trong nội bộ DN*: Muốn bản thân chiến lược thành công cần hiểu rõ và thực hiện tại mọi cấp của tổ chức. BSC đưa đến mọi bộ phận, phòng ban và tạo cho nhân viên có cơ hội để liên hệ giữa công việc hàng ngày với chiến lược chung. Hơn nữa, BSC còn cung cấp luồng thông tin phản hồi ngược từ cấp cơ sở lên ban điều hành. Qua đó tạo điều kiện cập nhật thông tin liên tục khi thực thi chiến lược.
- *Chiến lược cung cấp nguồn lực*: Khi chưa xây dựng BSC, các công ty đều có quá trình hoạch định chiến lược và ngân sách riêng biệt. Khi xây dựng BSC tạo điều kiện để các quá trình này gắn kết với nhau. BSC không chỉ xây dựng mục tiêu, chỉ số đo lường, từng chỉ tiêu cụ thể cho bốn khía cạnh mà còn xem xét cẩn thận các ý tưởng và kế hoạch hành động phục vụ cho từng mục tiêu. Tất cả chi phí cần thiết, hiệu quả đạt được của từng mục tiêu phải được trình bày rõ ràng trong văn bản và được đưa ra xem xét.
- *Chiến lược học hỏi để khắc phục rào cản về quản trị*: BSC cung cấp các yếu tố cần thiết để đưa ra mô hình mới; trong đó, kết quả của thể điểm trở thành yếu tố đầu vào khi xem xét, đặt vấn đề và nghiên cứu về chiến lược. BSC chuyển chiến lược và tầm nhìn thành các phép đo có liên kết chặt chẽ với nhau. Qua đó, DN có nhiều thông tin hơn so với báo cáo tài chính. Khi xem xét toàn bộ các mối liên hệ mật thiết, kết quả đo lường hiệu quả của thể điểm mô tả

rõ ràng chiến lược đến từng chi tiết nhỏ và tạo cơ sở đặt câu hỏi liệu kết quả thu được có đưa DN đạt được chiến lược hay không và nhất là khi có biến động ập đến. Họ biết ngay ảnh hưởng ở đâu cũng như hoạt động khắc phục.

- *Công cụ trao đổi thông tin:* bao gồm hai chiều từ phía NQT đến nhân viên và ngược lại. Chia sẻ kết quả của BSC giúp nhân viên có cơ hội thảo luận về giả định trong chiến lược, học hỏi và rút kinh nghiệm từ kết quả không mong muốn, trao đổi về những thay đổi cần thiết trong tương lai. Hiểu chiến lược của DN mở ra khả năng tiềm tàng, lần đầu tiên tổ chức biết được mình đang ở đâu và sẽ đóng góp như thế nào.

BẢNG BÁO CÁO BSC (BALANCED SCORECARD)				
Mục tiêu	Chỉ tiêu đo lường	Đơn vị tính	Phương hướng	Ngân sách
1. Về tài chính: - Tối đa hóa lợi nhuận: tăng doanh thu, tiết kiệm chi phí. - Tăng giá trị DN, uy tín của DN	- Tỷ lệ hoàn vốn ROI. - Tỷ suất sinh lợi trên tổng tài sản ROA. - Tỷ suất sinh lợi trên doanh thu ROS. - Tỷ suất sinh lợi trên vốn chủ sở hữu ROE. - Lợi nhuận thặng dư RI - Đánh giá khả năng thanh toán. - Giá trị kinh tế tăng thêm EVA - ...	% % % % Tiền %, lần %, tiền	Vốn đầu tư sử dụng cho hoạt động	\$ XXX
2. Về khách hàng: - Doanh thu - Đáp ứng dịch vụ mọi lúc, mọi nơi cho khách hàng với chi phí thấp, cạnh tranh.	- Chỉ tiêu về doanh số, chất lượng hàng bán, khối lượng hàng bán. - Chi phí giao nhận, số bộ chứng từ, thời gian giao chứng từ,...	%, số lượng Tiền, số lần, thời gian	Quảng cáo, tiếp thị...	\$ XXX
3. Về quá trình hoạt động nội bộ: - Nhanh chóng, chính xác. - Hiệu quả	- Chỉ tiêu về sản xuất sản phẩm, hiệu quả công việc, chi phí quản lý - Số chứng từ bị sai, chậm trễ,...	%, số lượng, số tiền Số lượng, thời gian báo cáo...	Nghiên cứu phát triển, đầu tư công nghệ...	\$ XXX
4. Về học tập, kinh nghiệm và tăng trưởng: - Phát triển nhân lực. - Phát triển thông tin. - Cải tiến thủ tục	- Kỹ năng tay nghề, thâm niên công tác. - Chi phí đào tạo trong tổng chi phí, hiệu quả của chi phí đào tạo. - Chi phí và số lần đầu tư phát triển hệ thống thông tin quản lý - Quy mô phúc lợi công ty	%, thời gian Đơn vị tiền, % Đơn vị tiền, số lần %, đơn vị tiền	Chi đạo tạo nhân viên, khen thưởng...	\$ XXX
Tổng cộng				\$ XXXX

Hình 7.45: Báo cáo BSC

5.4 Thiết lập thẻ điểm cân bằng

5.4.1 Triết lý thiết lập BSC

- “Điều gì đo lường được mới thực hiện được” và “Hãy đo lường những gì quan trọng”.
- Mục tiêu và thước đo mục tiêu là “nam châm” và “kim chỉ nam” cho hành động của mọi người hướng đến sứ mệnh của tổ chức.
- Cách thức diễn đạt một chiến lược phức tạp thành các mục tiêu, thước đo đơn giản cho mỗi người quyết định thực thi chiến lược thành công.
- Hãy đo lường và phát triển phần tài sản vô hình đang có tỉ trọng ngày càng lớn được chiếm giữ bởi nhân viên, bộ máy quản trị và KH.
- “Hiệu suất cần được đo bởi chính những người tạo ra nó” thay vì chỉ được đo lường bởi người khác.
- Mỗi người, mỗi việc đều có liên quan với nhau và chiến lược chung của tổ chức theo thuyết nhân quả. Đây là cơ sở để diễn giải một chiến lược chung thành các mục tiêu riêng cho mỗi người.

5.4.2 Các bước thiết lập BSC [22]

Theo thống kê của Hiệp hội BSC Hoa Kỳ, 65% trong số 1.000 DN lớn nhất thế giới (qua bầu chọn của tạp chí Fortune) đã ứng dụng BSC vào quản trị chiến lược. Trong một cuộc nghiên cứu gần đây của Bain & Co, kết quả cho thấy BSC là công cụ đứng thứ 5 trong top 10 công cụ quản trị được ứng dụng rộng rãi nhất trên thế giới và xuất hiện tại gần 100 quốc gia. Hiệp hội BSC Hoa Kỳ (Balanced Scorecard Institute- BSI) là tổ chức hàng đầu trên thế giới triển khai công cụ quản trị BSC cho các tổ chức trong nhiều lĩnh vực. Từ năm 1997, BSI đã phát triển thành mô hình 9 bước xây dựng BSC dựa trên kinh nghiệm triển khai thực tiễn. Đây được xem là mô hình bài bản nhất để xây dựng BSC

và đang được ứng dụng thành công trong mạng lưới chuyên gia BSC của BSI trên khắp thế giới. Theo Hiệp hội BSC Hoa Kỳ, chín bước triển khai BSC thành công như sau:



Hình 7.46: Chín bước triển khai BSC thành công

- **Bước 1, Đánh giá tổng thể:** Quá trình triển khai BSC bắt đầu từ phân tích tổng thể và đánh giá thực trạng từ tầm nhìn, sứ mệnh, kỳ vọng KH, SWOT, năng lực lõi (hay lợi thế cạnh tranh), chiến lược, hệ thống, quy trình, con người, văn hóa. DN cần xây dựng kế hoạch quản trị sự thay đổi tổng thể, thành lập ban chiến lược và chuyển đổi, khẳng định cam kết từ ban lãnh đạo với thông điệp truyền thông rõ ràng. Ngoài ra, phương pháp luận về BSC phải được làm rõ và đồng bộ hóa cho tất cả vị trí then chốt.
- **Bước 2, Xây dựng chiến lược:** Trên cơ sở phân tích bức tranh tổng thể, DN lựa chọn 3- 4 chiến lược giúp đạt được tầm nhìn đã đặt ra. Các chiến lược này phải thỏa nguyên tắc giúp tận dụng hoặc xây dựng, phát triển năng lực lõi (hay lợi thế cạnh tranh) của DN.

- **Bước 3, Xác định mục tiêu chiến lược:** Ứng với mỗi chiến lược được lựa chọn, DN xác định các mục tiêu cần đạt được theo 04 phương diện của BSC, gồm tài chính, KH, quy trình, học hỏi và phát triển. Các mục tiêu này được liên kết chặt chẽ theo quan hệ nhân quả, thông qua các đường kết nối dẫn từ phương diện học hỏi và phát triển, tạo thành một sơ đồ chiến lược thành phần.
- **Bước 4, Xây dựng sơ đồ chiến lược cấp công ty:** Các sơ đồ chiến lược thành phần này sẽ được hợp nhất để tạo thành sơ đồ chiến lược cấp công ty theo 4 phương diện của BSC. Theo triển khai, danh mục các mục tiêu chiến lược cấp công ty không nên vượt quá 16 mục tiêu nhằm đảm bảo tính tập trung nguồn lực để hiện thực hóa các mục tiêu này.
- **Bước 5, Xây dựng chỉ tiêu đo lường:** Chỉ tiêu đo lường giúp trả lời câu hỏi “làm sao biết DN đã thực hiện thành công một mục tiêu chiến lược nào đó? Nó được thể hiện qua thông số nào?”. Do vậy, ứng với mỗi mục tiêu chiến lược trên sơ đồ chiến lược cấp công ty cần chọn một số tiêu chí đo lường then chốt. Ứng với từng tiêu chí đo lường cần xác định rõ chỉ tiêu cụ thể. Đồng thời, các tiêu chí đo lường được chọn phải đảm bảo nguyên tắc thống kê dữ liệu khách quan, chính xác, kịp thời.
- **Bước 6, Xây dựng giải pháp chiến lược:** Để giúp đạt các mục tiêu trên sơ đồ chiến lược cần xây dựng danh mục các giải pháp chiến lược trọng tâm. Bộ phận chỉ đạo BSC cần phối hợp với các đơn vị đầu mối để xây dựng kế hoạch tổng thể với sự phân công rõ ràng, đảm bảo có “tư lệnh” chịu trách nhiệm 100% cho các giải pháp chiến lược trọng tâm hoặc dự án phụ trách. Hoạt động truyền thông nội bộ rất quan trọng nhằm giúp tất cả bộ phận và vị trí then chốt hiểu rõ tầm quan trọng cũng như sự gắn kết giữa giải pháp trọng tâm, gắn chiến lược với các hành động cụ thể hàng ngày cần làm.

- **Bước 7, Ứng dụng phần mềm quản trị chiến lược:** Nhằm theo dõi triển khai các mục tiêu chiến lược và giải pháp trọng tâm chính xác, kịp thời và hiệu quả; công việc ứng dụng phần mềm đo lường là rất cần thiết. Từ đó giúp hợp nhất và thông suốt thông tin riêng lẻ từ nhiều bộ phận, tạo bức tranh tổng thể, phục vụ cho hoạt động điều hành và chỉ đạo kịp thời của ban lãnh đạo thông qua hiển thị các thông số cụ thể.
- **Bước 8, Phân bổ BSC và KSI:** Các mục tiêu trên sơ đồ chiến lược cấp công ty được phân bổ xuống các cấp thấp hơn, từ phòng ban đến cá nhân. Đồng thời, giải pháp chiến lược trọng tâm cũng được phân bổ cụ thể đến từng bộ phận và cá nhân, với trách nhiệm và thời hạn thực hiện rõ ràng. Từng thành viên sẽ hiểu rõ mối quan hệ gắn kết giữa những việc hàng ngày góp phần vào mục tiêu chung của tổ chức. Qua đó tạo động lực và tinh thần làm việc tập thể tốt hơn cho nhân viên.
- **Bước 9, Đánh giá:** Vì BSC là công cụ xây dựng, thực thi và quản trị chiến lược nên quá trình rà soát tính hiệu quả và hợp lý của các tiêu chí đo lường cũng như thực thi giải pháp chiến lược trọng tâm cấp công ty (KSI: Key Strategic Initiatives) cần được giám sát, đo lường thường xuyên nhằm linh hoạt đưa ra các hiệu chỉnh kịp thời. Nói một cách khác, quá trình đánh giá và rà soát định kỳ giúp giải quyết câu hỏi then chốt sau: Những giải pháp đang thực thi có giúp DN từng bước đạt được mục tiêu chiến lược không? Chiến lược lựa chọn có hiệu quả không? Tổ chức có đo đúng các chỉ tiêu cần đo không? Quá trình quản trị sự thay đổi và tái cấu trúc của tổ chức tốt chưa?....

5.5 Ứng dụng BSC trong quản trị DN



- *Lập kế hoạch chiến lược:* Bốn khía cạnh của thẻ điểm cân bằng phải được giữ cùng với nhau, hoạt động độc lập hướng đến mục tiêu chung của công ty. Liên kết thẻ điểm với chiến lược của công ty bao hàm ba nguyên tắc: mỗi quan hệ nguyên nhân - kết quả; người hướng dẫn thực hiện; mỗi liên hệ với tài chính. Ba yếu tố này, mặc dù tách biệt nhau nhưng phải được xem xét cùng nhau khi định hình một BSC.
- *Liên kết cấu trúc và chiến lược của DN:* Cấu trúc và chiến lược của một DN phải được phản ánh trong BSC. Không thể nào những đơn vị có BSC riêng lại không thể kết hợp để trở thành một BSC lớn hơn. Trong trường hợp đó, toàn bộ hoạt động của tổ chức đưa ra đánh giá về những bản điểm riêng đang hoạt động hiệu quả như thế nào? NQT nên đưa ra chủ đề chung hay chiến lược dàn trải trên tất cả đơn vị kinh doanh. Khi điều này xảy ra, vai trò của BSC lớn sẽ giám sát và đánh giá hiệu quả khi đạt đến chiến lược chung.

Hình 7.47: Ứng dụng BSC trong quản trị DN

- *Xác định rõ mục tiêu và thiết lập ngân sách phân bổ tài nguyên:* Quản trị hướng đến một mục tiêu chung nhưng cần làm rõ với mục tiêu hữu hình của quá trình kinh doanh. Quá trình kinh doanh phải điều chỉnh nguồn lực vật chất và tài chính với chiến lược. Có bốn bước để đạt được chiến lược và quá trình dự thảo ngân sách hoạt động là:
 - Một là, phải thiết lập mục tiêu dài hạn với nhiều tham vọng được xác lập để đánh giá và mọi nhân viên có thể chấp nhận;
 - Hai là, xác định và hợp lý hóa sáng kiến mang tính chiến lược. Ý tưởng là điều chỉnh sáng kiến với mục tiêu về thẻ điểm cân bằng;

- *Ba là*, xác định mục tiêu quan trọng đối với hoạt động kinh doanh. Điều này được thiết kế trên sự cải tiến khi điều chỉnh, phân bổ các yếu tố về thẻ điểm cân bằng;
- *Bốn là*, liên kết kế hoạch dài hạn với hoạt động ngân sách để so sánh biểu hiện với chiến lược. Chúng cho phép tầm nhìn của BSC trở nên thực tế hơn.
- *Đánh giá trách nhiệm nhân viên*: Đánh giá thành tích của nhân viên thông qua phân tích các chỉ tiêu, so sánh với chỉ phí thực hiện thực hiện, đánh giá khả năng hoàn thành công việc của nhân viên. BSC đánh giá thành quả hoạt động kinh doanh của các nhân viên, bộ phận ứng với các nhiệm vụ đã giao.
- *Lập báo cáo của BSC gắn với các mục tiêu đặt ra ban đầu của DN*: Các báo cáo của phương pháp BSC chỉ ra mối quan hệ giữa bảng cân đối các chỉ tiêu thực hiện và bảng kế hoạch phương hướng hoạt động của DN.
- *Ứng dụng phần mềm quản trị theo mô hình BSC*: Hiện nay có hai phần mềm được ứng dụng rộng rãi giúp các DN, tổ chức quản trị theo mô hình Balanced Scorecard. Phần mềm nước ngoài: QuycScore Performance Information System và phần mềm PROVIEW KPITM do Công ty Cổ phần Proview, giúp các ngân hàng, các công ty tài chính, các DN, tập đoàn, tổ chức đo lường, quản trị hiệu quả và thành công theo mô hình BSC.

Ứng dụng BSC giúp NQT xác định các dự án, hành động ưu tiên nhằm hiện thực hóa chiến lược. Qua các chỉ số đo hiệu quả về bốn yếu tố được báo cáo định kỳ, thường xuyên giúp NQT được cảnh báo sớm và có quyết định chính xác, kịp thời hơn. Công cụ này cũng làm rõ mối liên kết giữa các mảng hoạt động trong tổ chức với chiến lược. Qua đó mỗi nhân viên hiểu rõ hơn vị trí và vai trò để tăng cường động lực đóng góp [25].

6. Lý thuyết về bản đồ chiến lược (Strategy map)

6.1 Sự ra đời của bản đồ chiến lược

Robert S. Kaplan từng là Hiệu trưởng Trường Sau Đại học về Quản trị công nghiệp thuộc Viện Đại Học Carnegie - Mellon từ năm 1977 -1983. Ông là tác giả của loạt chương trình video của Harvard Business School về đo lường kết quả hoạt động DN. Ông là tác giả hoặc đồng tác giả 13 bài viết khoa học trên tạp chí Havard Business Review, hơn 100 bài viết khoa học, 11 quyển sách; trong đó có 3 quyển viết cùng David P. Norton. Lĩnh vực nghiên cứu, giảng dạy, tư vấn và thuyết trình của ông tập trung vào các HTQT chi phí và kết quả hoạt động mới, chủ yếu là *Thẻ điểm cân bằng* và *Định phí theo hoạt động*. Ông nhận rất nhiều giải thưởng bao gồm: Nhà giáo dục xuất sắc của Hội kế toán Mỹ; Giải thưởng "Đóng góp to lớn cho nghiệp vụ kế toán".

David P. Norton là Giám đốc Hiệp hội thẻ điểm cân bằng, một công ty dịch vụ chuyên nghiệp thúc đẩy nhận thức, sử dụng, nâng cao và bảo vệ thẻ điểm cân bằng trên toàn thế giới. Ông từng là giám đốc Renaissance Solution, một công ty tư vấn do ông đồng sáng lập năm 1992 và đảm nhiệm vụ trí Giám đốc công ty Nolan, Norton & Company trong 17 năm. Tiến sĩ Norton là một chuyên gia tư vấn quản trị, nhà nghiên cứu và diễn giả về lĩnh vực quản trị kết quả chiến lược. Cùng với Robert Kaplan, ông là người đồng sáng tạo khái niệm *Thẻ điểm cân bằng*, đồng tác giả của 4 bài viết trên tạp chí Havard Business Review. Hơn 75% giá trị thị trường của DN có nguồn gốc từ những tài sản vô hình khác với thước đo tài chính truyền thống luôn bỏ qua. Với lập luận “không thể quản trị điều mà bạn không đo lường được”, Robert S. Kaplan và David P. Norton đã giới thiệu hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động mang tính cách mạng. Thẻ điểm cân bằng giúp lượng hóa các tài sản vô hình chủ yếu như con người, thông tin và văn hóa.

Hơn một thập kỷ sau, hàng vạn công ty trên khắp thế giới đã áp dụng *Thẻ điểm cân bằng*, không chỉ như hệ thống đo lường mà còn như HTQT chiến lược với những kết quả tuyệt vời. Trong bối cảnh 70% - 90% các sáng kiến chiến lược thất bại theo thời gian, nhiều công ty áp dụng thẻ điểm cân bằng vẫn triển khai chiến lược của họ nhất quán, nhanh chóng và thành công. Dựa trên công trình nghiên cứu trên 300 tổ chức với hơn một thập niên, Kaplan và Norton tiếp tục đưa ra một công cụ mới, đó là *Bản đồ chiến lược*. Cũng như việc “bạn không thể quản trị những gì bạn không đo lường được”; các tác giả quan niệm “không thể đo lường điều mà NQT không thể mô tả”. Kaplan và Norton trình bày cách thức lập bản đồ chiến lược đặc thù, tạo điều kiện cho tổ chức:



Hình 7.48: Mục đích của bản đồ chiến lược

Bản đồ chiến lược cung cấp mối liên kết còn thiếu giữa hoạch định và triển khai chiến lược; đồng thời là cảm nang mô tả, đo lường và kết nối tài sản vô hình để có được hoạt động vượt trội.

Những lời khen ngợi dành cho cuốn sách:

- “Bản đồ chiến lược là kết quả của công trình nghiên cứu đặc biệt sáng tạo của Kaplan và Norton. Với công cụ Thẻ điểm cân bằng, họ đã làm một cuộc cách mạng trong lĩnh vực đo lường kết quả hoạt động của tổ chức. Nay họ tiếp tục đưa ra một phương pháp rõ ràng, chặt chẽ và toàn diện để gắn kết những nhiệm vụ quan trọng nhất của quản trị. Đây là cuốn sách mà tôi chờ đợi” – Arnoldo C. Hax, *Giáo sư quản trị Sloan, MIT*.
- "Các NQT ngày nay đứng trước một thách thức: triển khai chiến lược hoàn hảo; đồng thời tạo ra giá trị theo những phương thức cách tân. Bản đồ chiến lược là cuốn sách quan trọng cho bất cứ NQT nào đang nỗ lực hướng đến mục tiêu nói trên trong bối cảnh môi trường kinh doanh đa dạng, với nhiều chủ thể liên quan" - Vanessa Kirsch, *Chủ tịch - Giám đốc điều hành Tập đoàn New Profit Inc.*
- "Với trụ sở ở Nhật, tinh thần đồng đội là phần quan trọng trong truyền thống công ty. Trong nỗ lực pha trộn truyền thống đó với văn hóa kinh doanh Mỹ - Nhật, chúng tôi nhận thấy thẻ điểm cân bằng là công cụ hiệu quả để định nghĩa và truyền đạt các chiến lược cũng như mục tiêu trên phạm vi toàn tổ chức, đồng thời triển khai chúng suôn sẻ" - Naotaka Obata, *CEO khu vực Châu Mỹ, The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd.*,
- "Trong Bản đồ chiến lược, Kaplan và Norton đã xây dựng bộ công cụ mạnh mẽ, thực tế cho các NQT nói chung. Nhưng phương pháp do các tác giả đã đưa ra giúp NQT duy trì khả năng kiểm soát trong môi trường kinh doanh phức tạp; đồng thời tập trung vào các vấn đề cốt yếu, thước đo thành công và sáng kiến chiến lược" – Chris Zook, *Giám đốc Bain & Company* [4].

6.2 Bản đồ chiến lược bước khởi đầu trong tính toán cạnh tranh

Để vượt lên đối thủ cạnh tranh, NQT cần đoán trước đường đi nước bước của họ. Nhưng làm thế nào để biết được ý định cũng như khả năng của đối thủ?

- Trước tiên, nhìn vào những yếu tố định hướng hành vi của đối thủ, rồi biến chúng thành tám bản đồ chiến lược. Từ đó nhìn ra thước đo thành công của họ.

- Phải có sự sẵn lòng, tính cẩn trọng và chịu khó tìm tòi mới tìm ra được nguồn thông tin đáng giá về nước đi tiếp theo của đối thủ.
- Chuyển hóa các thước đo thành công đã tìm thấy thành nguồn thông tin cần tìm hiểu với tính logic cao.



Hình 7.49: Tổng quan về nội hàm hoạch định theo Kaplan và Norton

Tin đồn về iPhone 4S đã bắt đầu lan truyền ngay khi Apple vừa mới cho ra mắt sản phẩm iPhone 4. Máy quay tốt hơn, xử lý nhanh hơn, màn hình lớn hơn, chịu được lửa, sạc không dây... là những tin đồn được tung ra. Và danh sách lời đồn đoán sau đó còn kéo dài mãi. Giờ đây, khi iPhone 4S đã xuất xưởng cũng đã biết được lời đồn nào là sự thật. Nhưng thay vì chỉ ngồi một chỗ đoán già đoán non, các đối thủ của Apple đáng lẽ ra nên tìm hiểu xem hãng này định làm gì, cũng như thực hiện ý định đó tốt đến đâu. Tìm hiểu thế nào ư? Bằng cách nhìn vào văn hóa và lịch sử công ty đó – những yếu tố hạn chế, định hướng hành vi và biến thứ họ tìm thấy thành một tấm bản đồ. Bản đồ này được thiết kế bởi Robert Kaplan và David Norton và là một sơ đồ khá đơn giản. Nó mô tả cách công ty tạo ra giá trị nhờ kết nối mục tiêu chiến lược với hoạt động đồng thời đưa ra các thước đo trọng yếu. Starbucks đặt mức giá cao hơn hầu hết mọi đối thủ cạnh tranh (cũng không khác Apple là mấy) bởi họ bán không chỉ là cà phê và các thức uống khác mà còn là phong cách sống. Bản đồ chiến lược của Starbucks sẽ không đánh giá quảng cáo báo giấy hay quảng cáo pano là thước đo quan trọng. Bản đồ của Starbucks thể hiện các thước đo liên quan đến tăng trưởng mạng xã hội của hãng, mức độ thâm nhập thị trường thông qua các đối tác cộng đồng, thời gian KH bỏ ra ở các cửa hàng của họ – những cửa hàng khiến họ thấy thoải mái như ở nhà. Đối nghịch với Starbucks là Dunkin' Donuts, một công ty chuyên bán đồ ăn nhanh, thước đo của công ty này lại là đồ ăn ngon và quảng cáo kiểu truyền thống. Cách đánh giá mức độ thành công trên bản đồ của Dunkin cũng sẽ rất khác.

Dell với một tấm bản đồ chiến lược thể hiện công ty mong muốn cung cấp máy tính cá nhân và laptop theo yêu cầu của KH ở hiệu suất cao nhất. Kiên quyết cắt giảm chi phí nên bản đồ chiến lược của Dell sẽ dùng thước đo như chi phí lắp ráp, thời gian xử lý đơn hàng, hệ số vòng quay hàng tồn kho và công cụ hỗ trợ KH trực tuyến. Trên thực tế, đó là nhận định của nhóm chuyên gia chiến lược công nghệ đã kết luận trong một nghiên cứu mới đây, khi họ xây dựng bản đồ chiến lược cho Dell. Bản đồ chiến lược của Apple do cùng nhóm chuyên gia xây dựng lại khác hoàn toàn. Chiến lược của Apple tập trung không ngừng củng cố trải nghiệm người dùng. Thước đo thành công của Apple gồm có mức độ hợp nhất giữa phần mềm – phần cứng, chất lượng thiết kế công nghiệp, nội dung tiện ích và IP, tính toán thời gian chuỗi cung ứng và doanh số bán lẻ trên mỗi mét vuông diện tích cửa hàng. Nhưng bản đồ mới chỉ là điểm khởi đầu. Để hiểu được ý định của một đối thủ cũng như khả năng thực hiện, NQT phải nhìn vào mỗi thước đo thành công và tìm xem có ai biết gì về mỗi thước đo đó. NQT phải tự nguyện, cẩn trọng và chịu khó tìm tòi mới biết thông tin quan trọng. Câu trả lời về ý

định và khả năng thực hiện của đối thủ nằm ngay trong một bài viết đã bị chôn vùi trên website từ nhà cung ứng của đối thủ. Hoặc NQT thu mua nguyên liệu cần nói chuyện với nhà cung ứng chung (cho cả NQT và đối thủ) về những gì mà họ nghe được. Ví dụ, trong trường hợp của iPhone 4S, các thước đo thành công như “dễ sử dụng” được chuyển hóa thành nguồn thông tin logic theo cách sau:

- **Mặt kính:** Chuyện gì đang diễn ra với mặt kính Gorilla Glass của hãng Corning – một loại vật liệu khó bị vỡ hay trầy xước, được sử dụng như cửa sổ bảo vệ cho mọi thiết bị điện tử? Corning đang, hoặc sẽ, dành bao nhiêu năng lực sản xuất cho dòng sản phẩm iPhone? Corning đã thảo luận cởi mở về việc mở rộng các nhà máy ở Harrodsburg (bang Kentucky) và Shizuoka (Nhật Bản) để đáp ứng nhu cầu thị trường. Corning không nói trực tiếp về iPhone nhưng nhìn vào dự định của nhà sản xuất quan trọng này; NQT thu được thông tin đáng giá về thiết kế và sản lượng của iPhone.
- **Vỏ bọc:** Ai thiết kế vỏ bọc cho iPhone? Họ cần bao lâu để sản xuất, giả định sản phẩm mới có hình dáng khác biệt và vừa lòng KH hơn?
- **Ứng dụng:** Chuyện gì đang diễn ra trong thế giới các nhà thiết kế ứng dụng? Có phải họ đang mê mẩn muốn tạo ra ứng dụng mà người dùng “nói chuyện” với iPhone nhằm tăng tính dễ sử dụng? Hãy nói chuyện với các nhà thiết kế ứng dụng. Tìm thông tin tại các diễn đàn và hội thảo công khai của họ.
- **Lắp ráp:** Trước đây, Foxconn của Trung Quốc và Pegatron của Đài Loan đã lắp ráp sản phẩm cho Apple. NQT cần để tâm đến câu chuyện mà mọi người đang kể cho nhau quanh những khu vực của các nhà sản xuất này. Đôi khi, thông tin về đối thủ lại hiện hữu ngay ngoài kia bất kể Apple có bị ám ảnh về chuyện giữ bí mật đến đâu.

Đi theo bản đồ chiến lược, NQT biết được rất nhiều về phong cách và tính năng sản phẩm, số lượng sản xuất và thậm chí là kỳ vọng về thị trường của đối thủ. Nếu đi đủ xa, NQT lên kế hoạch để đáp trả đối thủ. Với các đối thủ của Apple, có lẽ đã quá muộn để gây ảnh hưởng đến iPhone 4S, nhưng họ vẫn còn cơ hội với iPhone 5. Bản đồ chiến lược sẽ mang đến cơ hội đó [7].

7. Lý thuyết về thiết lập KPI - chỉ số đánh giá thực hiện công việc

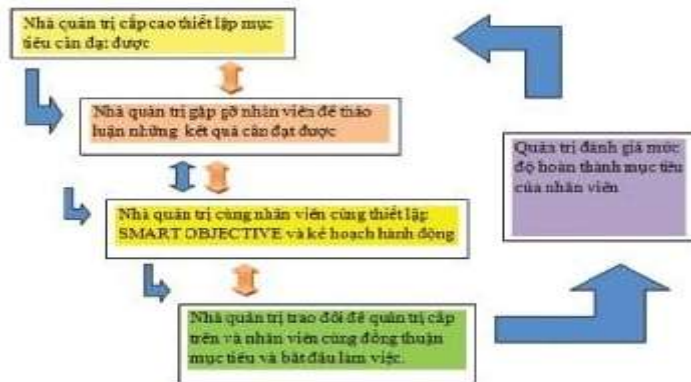
7.1 Khái niệm

Có 4 loại *thước đo lường hiệu suất*:

- RI (Result Indicator): trình bày tóm tắt hiệu suất làm việc trong một khu vực cụ thể, ví dụ như số lượng bán hàng của một bộ phận.
- KRI (Key Result Indicator): trình bày hiệu suất của doanh nghiệp trong quá khứ.
- PI (Performance Indicator): trình bày các mục tiêu đo lường để cải tiến hiệu suất.
- KPI (Key Performance Indicator): trình bày các mục tiêu đo lường chủ yếu để cải tiến hiệu suất đáng kể.

KPI - Key Performance Indicator là chỉ số đánh giá thực hiện công việc, là công cụ đo lường, đánh giá hiệu quả công việc được thể hiện qua số liệu, tỉ lệ, chỉ tiêu định lượng nhằm phản ánh hiệu quả hoạt động của các tổ chức hoặc bộ phận chức năng hay cá nhân. KPI là một công cụ hiện đại giúp NQT triển khai chiến lược thành các mục tiêu quản trị và chương trình hành động cụ thể cho từng bộ phận, lĩnh vực về nhân sự: tuyển dụng, đào tạo, năng suất của nguồn nhân lực, an toàn lao động, giờ làm việc, lương, đánh giá công việc, hoạt động cải tiến, lòng trung thành...; về tài chính, về sản xuất chất lượng, về quảng cáo... lẫn từng cá nhân. Do đó, KPI áp dụng cho nhiều mục đích như quản trị hệ thống công việc của một tổ chức, tự quản trị công việc của nhóm, cá nhân. Hay nói cách khác, KPI là mục tiêu công việc mà tổ chức, phòng ban, tổ nhóm hay cá nhân cần đạt được để đáp ứng yêu cầu chung. *Thông thường, mỗi chức danh sẽ có bản mô tả công việc hoặc kế hoạch làm việc hàng tháng.* NQT sẽ áp dụng các chỉ số để đánh giá hiệu quả thực hiện công việc của vị trí làm việc, chức danh đó. Dựa trên kết quả hoàn thành KPI, tổ chức sẽ có các chế độ thưởng phạt cho từng cá nhân. *KPI là cơ sở để NQT đánh giá thành tích của phòng ban, nhân viên và đưa ra những khuyến*

khích phù hợp cho từng phòng ban, nhân viên. Mục đích sử dụng KPI trong đánh giá thực hiện công việc là đảm bảo cho nhân viên thực hiện đúng các trách nhiệm trong bảng mô tả công việc của từng vị trí chức danh cụ thể. Điều này góp phần đánh giá thực hiện công việc trở nên minh bạch, rõ ràng, cụ thể, công bằng và hiệu quả. Nâng cao hiệu quả của đánh giá thực hiện công việc bởi vì KPI mang tính định lượng cao và được đo lường cụ thể. Để thực hiện KPI, công ty cần xây dựng hệ thống các mục tiêu từ cao xuống thấp theo phương pháp MBO. Đây là một tiến trình hoạt động dựa trên mục tiêu; trong đó, NQT và nhân viên đều thống nhất về mục tiêu chung và hiểu rõ vai trò của từng mục tiêu đó.



Hình 7.50: Quản trị theo mục tiêu (MBO)

Những chỉ số đánh giá thực hiện công việc liên kết trực tiếp đến chiến lược công ty. Vì vậy, bước hợp lý đầu tiên là xác định được chiến lược công ty. Ngày nay, có rất nhiều các công ty hàng đầu đã đưa vào sử dụng các công cụ như Strategy map (bản đồ chiến lược) để vạch ra hướng hành động giúp đạt được các tuyên bố về giá trị (phân phối đầu ra) và xây dựng chiến lược, quản trị chiến lược và quản trị kinh doanh được hiệu quả.



Hình 7.51: BSC và KPI đôi bạn cùng tiến trong DN

Bảng 7.10: Chỉ số đánh giá thực hiện công việc liên kết trực tiếp đến chiến lược công ty

Cấp độ 1	Tuyên bố giá trị (Vận hành xuất sắc/Dẫn đầu về sản phẩm/Độ thân thiết với KH)			
Cấp độ 2	Chiến lược tài chính	Chiến lược KH	Chiến lược các quan điểm nội bộ	Chiến lược học hỏi và tăng trưởng
Cấp độ 3	Tăng trưởng doanh thu	Duy trì/tăng thêm KH	Hiệu quả quy trình làm việc nội bộ	Nguồn vốn nhân lực
	Năng suất	Tăng doanh thu trên mỗi KH	Quy trình đổi mới	Nguồn vốn thông tin
	Tận dụng tài sản	Giảm chi phí trên từng KH	Quy trình quản trị KH	Nguồn vốn tổ chức
Cấp độ 4	KPI	KPI	KPI	KPI

Tùy thuộc vào tuyên bố giá trị, mỗi công ty lập chiến lược kinh doanh và xác định được hạng mục cấp độ 3 (tác nhân thúc đẩy giá trị) nào là quan trọng hơn cả. Ví dụ, một công ty đi theo tuyên bố giá trị “vận hành xuất sắc” phải đặt ưu tiên hàng đầu lên các hoạt động nội bộ, lập chiến lược kinh doanh. Do vậy cần nhấn mạnh “hiệu quả làm việc nội bộ” và sẽ có thêm nhiều chỉ số KPI cho khía cạnh đó.

7.2 Những lợi ích và nhược điểm khi sử dụng KPI

7.2.1 Những lợi ích khi sử dụng KPI

- Chứng minh thành quả đạt được mục tiêu một cách nhanh chóng.
- Các quyết định được thực hiện nhanh hơn khi có những đo lường nhận thấy được và chính xác đi kèm theo.
- Giúp khâu quản trị nhận biết thành quả của công ty hoặc phòng ban hoặc tại một bộ phận.
- Một đội nhóm làm việc chung với nhau theo những mục đích đo lường được.
- Đưa ra các chỉ tiêu đo lường được nên khi đánh giá thực hiện sẽ cụ thể và dễ thực hiện hơn; ít có kiến nghị, bất đồng, hoài nghi cũng như tạo động lực phấn đấu cho nhân viên; đặc biệt là các nhân viên giỏi.

7.2.2 Những nhược điểm khi sử dụng KPI

- Nếu các chỉ số KPI xây dựng không đạt được tiêu chí SMART hay SMARTER sẽ gây ảnh hưởng xấu cho hệ thống đánh giá thực hiện công việc mà còn gây hậu quả xấu cho HTQT nói chung.
- Nếu mục tiêu không đạt được tiêu chí Specific (cụ thể), nhân viên không biết mình phải làm gì và làm như thế nào để đạt được hiệu quả công việc như mong muốn.
- Các chỉ số không đạt tiêu chí Measurable (đo lường được), không còn ý nghĩa đo lường kết quả thực hiện công việc.
- Các chỉ số KPI không đạt được tiêu chí Achievable và Realistics, xây dựng mục tiêu quá xa vời so với thực tế. Nhân viên không thể đạt được mục tiêu dù đã cố gắng hết mình. Điều này dẫn đến tâm lý thất vọng, chán nản và không muốn làm việc.
- Các chỉ số KPI không có hạn định cụ thể: Nhân viên không biết công việc này phải làm trong thời gian bao lâu hay khi nào phải hoàn thành. Điều này gây khó khăn rất lớn cho nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.
- Khi sử dụng KPI làm mục tiêu phải thay đổi theo mục tiêu của tổ chức và sẽ không có hiệu quả cao nếu được sử dụng theo thời gian dài [26].

7.3 Quy trình xây dựng KPI cho một bộ phận, chức danh công việc



Hình 7.52: Hệ tiêu chí đánh giá kết quả (KPI)

• Bước 1: Xác định bộ phận/người xây dựng KPI

Các bộ phận tự xây dựng KPI: do các bộ phận trực tiếp xây dựng hệ thống KPI cho các vị trí chức danh trong bộ phận đó dựa trên sự hướng dẫn, trợ giúp về mặt phương pháp của những người có chuyên môn (bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, nhà chuyên môn). Người xây dựng KPI là Trưởng bộ phận – người hiểu rõ và tổng quan nhất về các nhiệm vụ, yêu cầu của các vị trí chức danh trong bộ phận. Trong trường hợp quá nhiều đơn vị cấu thành, xây dựng KPIs nên được đảm nhận bởi những quản trị cấp thấp hơn.

- Ưu điểm: các chỉ số KPIs do các bộ phận tự xây dựng có tính khả thi cao và thể hiện rõ nét chức năng, nhiệm vụ.
- Nhược điểm: dẫn đến thiếu khách quan khi xây dựng hệ thống KPIs như đặt mục tiêu quá thấp. Do đó, nếu xây dựng KPIs theo phương pháp này cần có sự kiểm định, đánh giá của hội đồng những nhà chuyên môn, am hiểu về công việc của bộ phận. Bộ phận chuyên trách nguồn nhân lực, nhà chuyên môn khi thiết lập KPIs đảm bảo được tính khách quan, khoa học. Tuy nhiên, các chỉ số KPIs đưa ra có thể không thực tế, không thể hiện được đúng chức năng, nhiệm vụ của bộ phận.

Để khắc phục vấn đề này, hệ thống KPIs sau khi xây dựng cần có sự góp ý, thẩm định, đánh giá của bộ phận chức năng.

- **Bước 2: Xác định các KRAs (Keys Result Area) của bộ phận:** Mỗi bộ phận có những chức năng/nhiệm vụ cụ thể. Hệ thống các KPIs được xây dựng phải thể hiện, gắn liền với đặc trưng này.
- **Bước 3: Xác định vị trí chức danh và các trách nhiệm:** Với mỗi vị trí chức danh, người xây dựng KPIs cần chỉ ra một số trách nhiệm phải thực hiện (mô tả công việc). Các trách nhiệm này là cơ sở để xây dựng hệ thống chỉ số KPIs. Do đó, các trách nhiệm nêu ra phải rõ ràng, cụ thể và thực hiện được.
- **Bước 4: Xác định các chỉ số đo lường hiệu suất (chỉ số đánh giá)**

a. KPIs của bộ phận: dựa trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ của từng bộ phận; người xây dựng sẽ thiết lập những chỉ số KPIs đặc trưng cho cả bộ phận. Những chỉ số KPIs này là cơ sở để xây dựng KPIs của từng vị trí chức danh.

b. Hệ thống chỉ số đo lường hiệu suất cho từng vị trí chức danh:

Xây dựng KPIs để cho nhân viên thực hiện đúng mô tả và yêu cầu công việc. Do đó, các chỉ số KPIs được xây dựng trên cơ sở trách nhiệm chính của vị trí chức danh và các chỉ số KPIs của từng bộ phận.

Các chỉ số KPIs phải đảm bảo tiêu chí SMART và có nguồn thu thập thông tin mà DN đang hoặc sẽ áp dụng trong tương lai gần.

Kỳ đánh giá: thường áp dụng là tháng, quý, năm. Tùy vào từng chỉ số KPIs, nội dung của từng chỉ số để định thời gian phù hợp.

- **Bước 5: Xác định mức độ điểm số cho các kết quả đạt được**

Thông thường, điểm số được chia ra thành 2–5 mức độ điểm số tương ứng với hoàn thành công việc theo kết quả. Càng nhiều mức độ điểm số đánh giá càng khách quan. Tuy nhiên, nếu quá chia nhỏ các mức độ điểm số dẫn đến đánh giá xác định tổng điểm cuối cùng sẽ gặp khó khăn.

- **Bước 6: Liên hệ giữa kết quả đánh giá KPIs và thu nhập**

Người xây dựng hệ thống chỉ số đo lường hiệu suất sẽ xác định mối liên hệ giữa kết quả đánh giá và các mức đãi ngộ cụ thể. Tùy thuộc vào từng bộ phận chức danh, lĩnh vực hoạt động, ... NQT xây dựng KPIs linh hoạt trong các bước đặc biệt là mục tiêu trong quản trị nhân sự.

7.4 Thiết lập với mỗi chỉ số KPI

- **Số nhận diện KPI:** Số nhận dạng độc nhất này sẽ giúp theo dõi mọi chỉ số và tạo điều kiện dễ dàng cho các hệ thống tự động hóa.
- **Tên các chỉ số:** Đây là tên gọi ngắn giải thích rõ ý chính của chỉ số.
- **Chủ sở hữu KPI:** Xác định người/bộ phận có trách nhiệm thực hiện hiệu quả kinh doanh.

7.4.1 Thu thập dữ liệu

Đây là một khía cạnh mang tính kỹ thuật trong xây dựng các chỉ số KPI. DN cần đánh giá cẩn thận thể mạnh và điểm yếu của các loại công cụ đo lường khác nhau và chọn ra loại nào thích hợp nhất. Các khía cạnh dưới đây cần được xem xét:

- *Phương thức thu thập dữ liệu:* Tùy thuộc vào bản chất của tác nhân thúc đẩy giá trị xác định cho KPI, dùng phương pháp mang lại nhiều dữ liệu định tính hơn so với những cách khác. Mặc dù, dữ liệu định lượng dễ dàng đo lường; dữ liệu định tính phong phú lại tạo ra cái nhìn và bối cảnh phù hợp. Các phương pháp phổ biến là hệ thống theo dõi và thu thập dữ liệu, khảo sát, phỏng vấn chuyên sâu, các nhóm tập trung, đánh giá bởi người bên ngoài, quan sát, đánh giá nội bộ.
- *Nguồn dữ liệu:* DN cần xác định các dữ liệu đã có sẵn để thu thập và nguồn có đáng tin hay không. Trong trường hợp có nhiều rào cản thách thức tính chính xác của dữ liệu cần cân nhắc một phương pháp khác hay kết hợp nhiều phương pháp cùng một lúc.
- *Công thức/Thang điểm/Phương pháp đánh giá:* Điều này quyết định mức độ hiệu suất được định nghĩa hay cách thu thập dữ liệu. Đối với các dữ liệu định lượng, áp dụng công thức tính (lợi nhuận biên hay ROI) hoặc thang điểm; trong khi đó, đối với dữ liệu định tính, NQT cần xác định được tiêu chí đánh giá. Một số thang điểm phổ biến được sử dụng bao gồm danh nghĩa (Nominal), thứ tự (Ordinal), nội bộ (Internal) và tỉ lệ (Ratio). Thêm vào đó, thang điểm Likert đo lường mức độ mà người trả lời mức độ đồng ý với các câu hỏi điều tra đưa ra cũng rất phổ biến.
- *Tần suất:* NQT cần nghĩ đến mức độ thu thập KPIs và điều này lại phụ thuộc vào bản chất của mỗi chỉ số KPI. Ví dụ, các KPI nội bộ được đo lường thường xuyên hơn trong khi các KPI bên ngoài (như xếp hạng thương hiệu) lại chỉ đo một hoặc hai lần/năm. Cũng rất quan trọng để cân nhắc tần suất sản sinh ra đủ dữ liệu để trả lời cho KPIs.

7.4.2 Các ngưỡng mục tiêu/hiệu quả kinh doanh

Lý do quan trọng nhất sau sự tồn tại của các KPI là dẫn dắt DN đạt được các mục tiêu, chiến lược kinh doanh đề ra. Do đó không thể cứ đơn giản xác định muốn đo lường điều gì và đo như thế nào, làm thế nào để thu thập được các chỉ số hiệu suất mà không nói gì đến nơi muốn đến. Đây là bước chỉ ra được mục tiêu kinh doanh mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian cố định. Một mục tiêu tốt sẽ:

- Cụ thể và có giới hạn thời gian.
- Mang tính tham vọng nhưng có thể đạt được.
- Dựa vào các thông tin chất lượng.
- Các mục tiêu được thiết lập một cách tuyệt đối (ví dụ, tăng lên đến 100), thiết lập theo tỉ lệ (như tăng lên 20%), gắn liền với điểm chuẩn (ví dụ như lọt vào top 100 trong lĩnh vực), liên quan đến chi phí/ngân sách (như giảm 10% ngân sách).

Một số lời khuyên khi thiết lập mục tiêu:

- Đánh giá các dữ liệu lịch sử và các xu hướng.
- Cân nhắc các biến động trong hiệu suất, ví dụ như đỉnh, đoạn trũng, thời vụ.
- Cân nhắc các mối quan hệ nhân - quả.
- Xem xét mọi sự lệ thuộc vào các yếu tố khác.

Khi một KPI đạt hay không đạt được, chúng hiển thị sử dụng các màu sắc, được gọi là “tín hiệu đèn giao thông” để chỉ mức độ hiệu quả kinh doanh. Do vậy, các nhà thiết kế KPI cũng xác định rõ các ngưỡng cho hiệu suất thấp (Đỏ), hiệu suất trung bình (Vàng), hiệu suất tốt (Xanh lá) và thậm chí là đạt trên chỉ tiêu hiệu suất (Xanh dương).



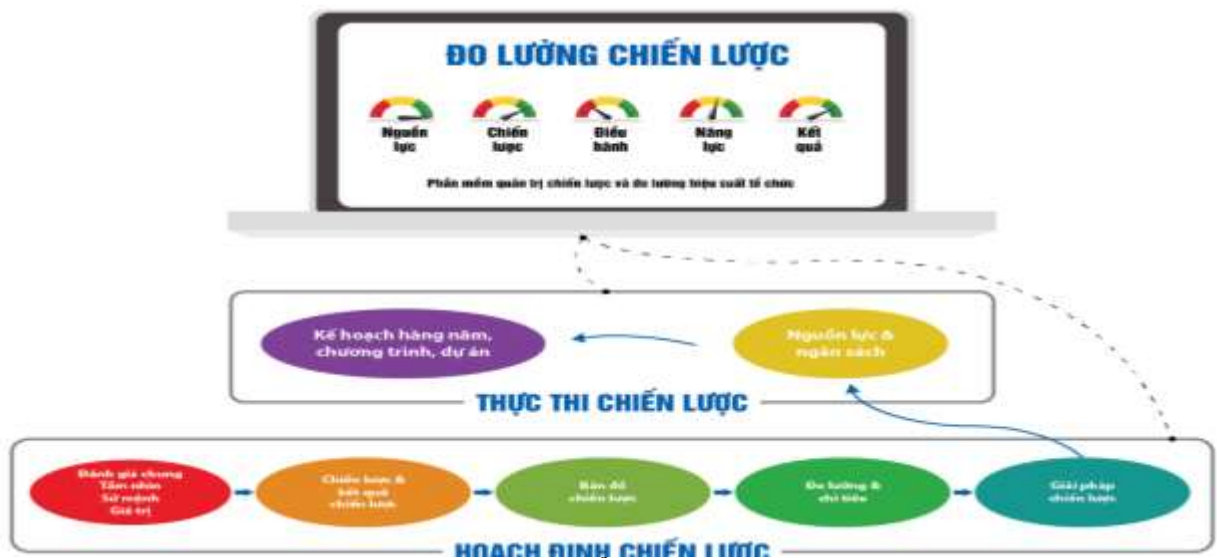
Hình 7.53: Mẫu bản đồ chiến lược

7.5 Những kinh nghiệm triển khai thành công BSC & KPI

Một là, chuẩn bị cơ sở hạ tầng đầy đủ cho ứng dụng BSC&KPI: để làm người ta nghĩ đến công việc phức tạp đòi hỏi đầu tư công sức và thời gian. Trên thực tế để chuẩn bị cho ứng dụng BSC & KPI đòi hỏi đối với mỗi DN làm rõ chức năng, nhiệm vụ nhưng do thói quen, sự thiếu quan tâm nên chưa được đặt đúng. Cần kiện toàn bộ máy xây dựng chiến lược và kế hoạch kinh doanh. Xây dựng và phát triển hệ thống thu thập và thống kê thông tin trong DN.

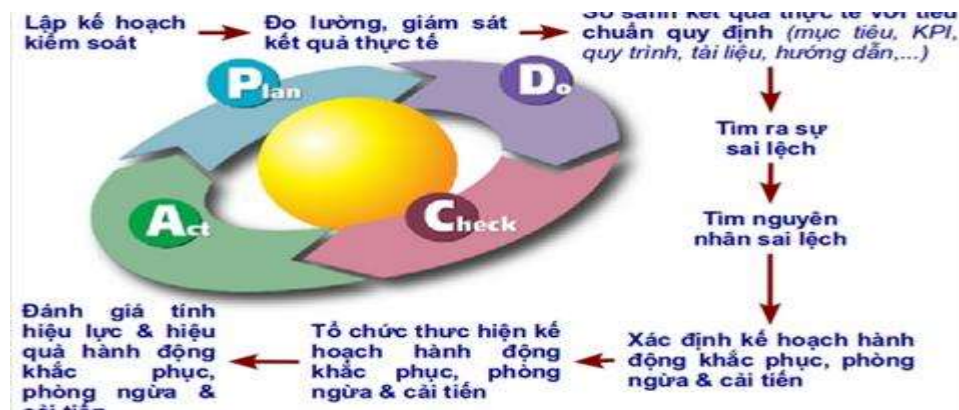
Hai là, xây dựng BSC & KPI: là các công cụ khá phổ biến trong lĩnh vực quản trị trên thế giới nhưng vẫn còn khá mới mẻ tại Việt Nam. Do đó để áp dụng thành công đòi hỏi DN triển khai cần nghiên cứu kỹ lưỡng để có được hệ thống tối ưu nhất ngay lần đầu tiên áp dụng. Những yếu tố quan trọng cho bước triển khai xây dựng này là:

- Lựa chọn đội ngũ xây dựng phù hợp BSC & KPI là công cụ nhằm định hướng hệ thống chiến lược và mục tiêu của DN. Do đó, đối tượng được lựa chọn để triển khai cần là đội ngũ cán bộ chủ chốt có chuyên môn và kinh nghiệm nhất của tổ chức. Trong đó, NQT cấp cao nắm vai trò của định hướng và xác lập nguyên tắc cốt lõi của hệ thống.
- Tăng cường hoạt động truyền thông biến BSC & KPI thành nét trong văn hóa DN: BSC & KPI đòi hỏi cá nhân chủ động tham gia tích cực. Do đó, thường xuyên có các hoạt động truyền thông, phổ biến với nội dung phù hợp cho từng nhóm đối tượng trong tổ chức về hệ thống này. Truyền thông khiến quá trình triển khai xây dựng cũng như ứng dụng sau này sẽ trôi chảy hơn.



Hình 7.54: Quá trình triển khai và ứng dụng BSC & KPI

Ba là, sử dụng kết quả đánh giá KPIs có hiệu quả: Những giá trị do BSC & KPI đem lại rất đa dạng; đặc biệt hỗ trợ gia tăng và thúc đẩy hiệu suất làm việc của tổ chức. Để phát huy giá trị của hệ thống BSC & KPI cần tạo ra môi liên kết cần thiết giữa các bộ phận trong tổ chức:



Hình 7.55: Đánh giá KPIs có hiệu quả

Gắn kết quả đánh giá KPI với hệ thống lương thưởng, đãi ngộ và thăng tiến: Điều này đồng nghĩa gắn nỗ lực cải tiến và gia tăng hiệu suất làm việc của mỗi cá nhân với phần thưởng xứng đáng. Tất nhiên, hai yếu tố này cộng hưởng sẽ tạo ra bước tiến vượt trội trong khả năng phát triển hoạt động. Sử dụng kết quả đánh giá KPI nhằm định hướng hoạt động phát triển nguồn nhân lực. Kết quả đánh giá KPI là bức tranh phản ánh rõ nét nhất những mảng sáng tối về hiệu suất công việc của các bộ phận. Khi thực trạng đã được làm sáng tỏ, vấn đề là tìm hướng khắc phục tồn tại và thúc đẩy thể mạnh sẵn có. Do đó, ứng dụng kết quả đánh giá KPI như nguyên liệu đầu vào quan trọng cho chính sách phát triển nguồn nhân lực bền vững như tuyển dụng, đào tạo, gìn giữ nhân tài... là hết sức phù hợp với DN Việt Nam trong thời kỳ hiện nay.

Bốn là, thiếu kiên trì và thiếu quyết liệt khi ứng dụng BSC và KPI: “Không có hiệu quả gì cả”, “công cụ này không phù hợp với DN của tôi”, nhiều chủ DN đã thốt ra như vậy sau 1 năm thậm chí là 6 tháng triển khai áp dụng hệ thống BSC&KPI. Bất kỳ một hệ thống nào cũng cần có quá trình thử nghiệm và điều chỉnh cho phù hợp. Vấn đề quan trọng là hệ thống làm thay đổi triết lý, phương

thức hoạt động trong đó vai trò của con người là trung tâm. Xây dựng hệ thống đã khó, triển khai ứng dụng cho phù hợp với đặc thù của tổ chức là cả một quá trình. Do đó đừng vội vàng kết luận về hiệu quả của công cụ khi chưa đủ thời gian phát huy tác dụng hay thậm chí còn chưa sử dụng hết các công năng.



Hình 7.56: Các giai đoạn chính trong quy trình xây dựng và triển khai BCS & KPI

Chẳng hạn như một DN trong lĩnh vực chứng khoán triển khai áp dụng hệ thống BSC và KPI vào hoạt động quản trị chiến lược và quản trị hiệu suất công việc; đồng thời thay đổi cơ chế trả lương theo 3P. Chỉ trong 6 tháng đã đem lại kết quả rõ nét, năng suất lao động hầu hết được cải tiến, cá biệt có những bộ phận gia tăng gấp đôi. Tuy nhiên, vấn đề phức tạp phát sinh từ một quyết định thiếu tính toán và theo lối mòn cũ của TGD. Sau kỳ đánh giá 6 tháng một Phó TGD không đạt KPI được giao nhưng thay vì áp dụng chế tài với đối tượng không hoàn thành KPI; TGD lại quyết định điều chỉnh các chỉ tiêu của 6 tháng trước đó để thay đổi kết quả thực hiện của vị Phó TGD và lẽ tất yếu đã làm “méo mó” cả hệ thống. Một nét “văn hóa KPI” đang được hình thành tại DN này phút chốc có nguy cơ sụp đổ khi nguyên tắc và chuẩn mực bị phá vỡ. Điều đó minh chứng cho sự thiếu kiên trì khi ứng dụng BSC và KPI và mức độ quyết liệt khi triển khai thực hiện.

Năm là, thiếu hệ thống thu thập thông tin: BSC&KPI là một HTQT chiến lược, quản trị hiệu suất của tổ chức. Nhìn vào hệ thống các chỉ tiêu, người ta chỉ nhìn thấy kết quả cuối cùng. Nhưng nếu chỉ nhìn nhận và triển khai áp dụng, tất yếu ứng dụng BSC và KPI sẽ không đem lại hiệu quả như mong muốn. Thế mạnh của hệ thống này là khả năng định lượng ngay cả công việc có tính chất định tính. Từ đó tạo cơ sở giám sát theo dõi thường xuyên sự vận hành của hệ thống trên con đường đi đến mục tiêu đã đề ra; đồng thời đề ra biện pháp hiệu chỉnh và thúc đẩy cho phù hợp. Nhiều DN Việt Nam ứng dụng BSC và KPI nhưng lại không chuẩn bị hạ tầng thu thập thông tin đầy đủ để giám sát quá trình thực hiện và đánh giá mục tiêu của các bộ phận, cá nhân. Đánh giá thiếu chính xác dẫn đến không có biện pháp hỗ trợ và thúc đẩy các hoạt động, khiến hệ thống BSC và KPI mất đi tác dụng vốn có.

Sáu là, thiếu sự phân quyền trong hoạt động: Thói quen quan liêu, ôm đồm của NQT sẽ gây ra khó khăn khi ứng dụng mọi công cụ quản trị chứ không chỉ riêng ứng dụng BSC và KPI. Sự thiếu phân quyền trong quản trị DN khiến mọi quyết định, kết quả đánh giá trở thành chủ quan, duy ý chí và lệ thuộc hoàn toàn vào người đứng đầu. Tất nhiên, phong cách lãnh đạo này không thể phù hợp với HTQT hiện đại đòi hỏi mỗi cá nhân trong guồng máy phải có quyền chủ động, sáng tạo để phát huy vai trò chuyên biệt trong một phạm vi đủ rộng.

8. Kết luận chương 7

Trong phạm vi một tổ chức, hoạch định hay lập kế hoạch là khâu đầu tiên, là chức năng quan trọng của quá trình quản trị và là cơ sở để thúc đẩy hoạt động sản xuất kinh doanh, dịch vụ có hiệu quả. NQT cần phải lập kế hoạch để biết rõ phương hướng hoạt động trong tương lai, giảm sự tác động của những thay đổi từ môi trường, tránh được sự lãng phí do dư thừa nguồn lực và thiết lập những tiêu chuẩn thuận tiện cho công tác kiểm soát. Hoạch định hay lập kế hoạch có ý nghĩa đối với các tổ chức bao gồm:

- Sản phẩm của chức năng hoạch định là những công cụ phối hợp nỗ lực của các thành viên trong tổ chức. Hoạch định xác lập mục tiêu và cách thức đạt được mục tiêu. Khi tất cả nhân viên biết được tổ chức sẽ đi đâu và họ cần phải xác định mức độ đóng góp để vươn đến mục tiêu. Qua đó NQT cùng tập thể cùng nhau phối hợp, hợp tác và làm việc có hiệu quả.
- Lập kế hoạch có tác dụng làm giảm tính bất ổn của tổ chức. Sự bất ổn và thay đổi của môi trường làm cho chức năng lập kế hoạch trở thành tất yếu và cần thiết đối với mỗi tổ chức cũng như NQT. Lập kế hoạch buộc NQT phải nhìn về phía trước, dự đoán được thay đổi trong nội bộ cũng như bên ngoài. Từ đó cân nhắc các ảnh hưởng đến tổ chức để đưa ra giải pháp ứng phó thích hợp.
- Lập kế hoạch làm giảm được sự chông chéo và tránh lãng phí nguồn lực của tổ chức. Khi lập kế hoạch với giải pháp tốt nhất để đạt mục tiêu và trọng tâm là sử dụng nguồn lực một cách có hiệu quả, cực tiểu hoá chi phí chủ động gắn vào các hoạt động phù hợp.
- Lập kế hoạch thiết lập được những tiêu chuẩn làm nền tảng cho công tác kiểm soát đạt hiệu quả cao.

Nói cách khác, hoạch định hay lập kế hoạch giúp NQT hình thành tư duy có hệ thống để tiên liệu các tình huống quản trị; phối hợp các nguồn lực của tổ chức hiệu quả hơn; tập trung vào các mục tiêu và chính sách của tổ chức; nắm vững các nhiệm vụ cơ bản của tổ chức để phối hợp hành động; sẵn sàng ứng phó với những thay đổi của môi trường bên trong lẫn bên ngoài nhằm quản trị tốt rủi ro; phát triển hiệu quả các tiêu chuẩn kiểm soát. Tóm lại, chức năng hoạch định hay lập kế hoạch là chức năng hàng đầu, là xuất phát điểm của mọi hoạt động quản trị. Các cấp quản trị có kiến thức và kỹ năng lập kế hoạch sẽ là chiếc chìa khoá dẫn đến hoàn thành mục tiêu có hiệu quả và phát triển bền vững [43].

9. Tài liệu tham khảo chương 7

9.1 Tài liệu tiếng Anh

1. James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986). *Management*. Prentice-Hall International Editor, New Jersey, USA.
2. Jim Collins & Jerry I. Porras (2016). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperCollins, USA
3. Peter Drucker (2006). *The Practice of Management*. HarperBusiness; Reissue edition, USA.
4. Robert S. Kaplan & David P. Norton (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press; First edition; USA.
5. Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, USA.

9.2 Tài liệu tiếng Việt

6. Bạch Dương (2015). *Hiểu đúng để biên soạn Tầm nhìn - Sứ mệnh - Giá trị cốt lõi cho DN*; Truy xuất ngày 24/11/2015 từ <http://www.makeitnoise.com/single-post/2015/06/08/Hi%E1%BB%83u-%C4%91%C3%BANG-%C4%91%E1%BB%83-bi%C3%AA-n-so%E1%BA%A1n-T%E1%BA%A7m-nh%C3%ACn-S%E1%BB%A9-m%E1%BB%87nh-Gi%C3%A1-tr%E1%BB%8B-c%E1%BB%91t-l%C3%B5i-cho-Doanh-nghi%E1%BB%87p>

7. BrandVietNam (n.d.). *Cách sử dụng Bản đồ chiến lược - "Vũ khí" lợi hại để đoán trước nước cờ của đối thủ*; Truy xuất ngày 03/8/2016 từ <http://www.brandsvietnam.com/271-Cach-su-dung-Ban-do-chien-luoc-Vu-khi-loi-hai-de-doan-truoc-nuoc-co-cua-doi-thu>
8. buzzy.vn (2016). *19 Triết lý kinh doanh của những CEO nổi tiếng thế giới*; Truy xuất ngày 27/11/2016 từ <http://buzzy.vn/list/19-triet-ly-kinh-doanh-cua-nhung-ceo-noi-tieng-the-gioi>
9. Internet (2013). *Lý thuyết về ma trận BCG*; Truy xuất ngày 07/2/2014 từ <http://clbinternet.info/ly-thuyet-ve-ma-tran-bcg/>
10. Kienthuctaichinh (2014). *Ma trận SWOT – Nguồn gốc và ý nghĩa!*; Truy xuất ngày 21/3/2015 từ <http://vnretail.com.vn/M-application/ID-21/Ma-tran-SWOT-Nguon-goc-va-y-nghia%20.HTML>
11. Kienthuctaichinh (2014). *Ma trận SWOT – Nguồn gốc và ý nghĩa!*; Truy xuất ngày 21/3/2015 từ <http://vnretail.com.vn/M-application/ID-21/Ma-tran-SWOT-Nguon-goc-va-y-nghia%20.HTML>
12. Lê Tôn Nghiêm dịch (1969). *Triết học nhập môn, Karl Jaspers. "Triết lý là gì?"*, Bộ Giáo dục và Thanh niên - Trung tâm học liệu xuất bản, tr. 30-36; Truy xuất ngày 23/10/2016 từ http://triethoc.edu.vn/vi/chuyen-de-triet-hoc/nhap-mon-triet-hoc/triet-ly-la-gi_563.html
13. Longhp (2003). *Văn hóa tổ chức và nghệ thuật lãnh đạo – Tuổi trẻ online*; Truy xuất ngày 20/12/2013 từ <http://tuoitre.vn/tin/tuoi-tre-cuoi-tuan/20031116/van-hoa-to-chuc-va-nghe-thuat-lanh-dao/9079.html>
14. Nguyễn Hải Minh (2015). *Mô hình văn hóa DN tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO*. Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 31, Số 3 (2015) 10-20
15. Nguyễn Minh Thuận (2008). *Hoạch định chiến lược kinh doanh Ngân hàng TMCP Saigon Giai đoạn 2008 – 2013*. Luận văn thạc sĩ QTKD – Trường Đại học Kinh tế Tp.HCM, tr.69-70.
16. Nguyễn Ngọc Lanh (2012). *Triết học và triết lý trong giáo dục: Cần phân biệt hai khái niệm rồi bàn tiếp!*, Báo VietNamNet; Truy xuất ngày 09/10/2015 từ <http://vietnamnet.vn/vn/giao-duc/can-phan-biet-hai-khai-niem-roi-ban-tiep-96121.html>
17. Nguyễn Văn Thọ (1969). *Văn hoá là gì?*; Truy xuất ngày 15/12/2016 từ <http://nhantu.net/BienKhaoTongQuat/VanHoaLaGi.htm>
18. Robert S. Kaplan & David P. Norton (2012). *Bản đồ chiến lược*, NXB Trẻ; Truy xuất ngày 27/10/2015 từ <http://sachdoanhnhuan.vn/ban-do-chien-luoc>
19. Phan Quốc Việt & Nguyễn Huy Hoàng (2012). *Xây dựng văn hoá DN – Yếu tố quyết định sự trường tồn của DN*, Trung tâm Phát triển Kỹ năng Con người Tâm Việt; Truy xuất ngày 05/11/2014 từ <http://www.vnpост.vn/vi-vn/bai-viet/chi-tiet/id/83537/key/xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-yeu-to-quyet-dinh-su-truong-ton-cua-doanh-nghiep>
20. Phạm Thị Ly dịch (2016) Keup, Jennifer R. – Walker, Arianne A. – Astin, Helen S. – Lindholm, Jennifer A. *Văn hóa tổ chức trong việc tạo ra thay đổi cho nhà trường*. ; Truy xuất ngày 24/11/2016 từ <http://thptphanchautrinh.hcm.edu.vn/truyen-nen-doc/van-hoa-to-chuc-trong-nha-truong-c61962-125112.aspx>; www.chrd.edu.vn
21. Phạm Quang Huân (2007). *Văn hóa tổ chức – hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường*. Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường, Viện NCSP, Trường ĐHSPT Hà Nội, 12/2007.
22. Phòng Chuyên môn Toppion Group (2015). *9 bước xây dựng BCS theo Hiệp hội BSC Hoa Kỳ*, Diễn đàn DN; Truy xuất ngày 30/4/2016 từ <http://enternews.vn/9-buoc-xay-dung-bsc-theo-hiep-hoi-bsc-hoa-ky.html>
23. Phạm Thị Ly (2016). *Văn hóa tổ chức ở cấp độ trường đại học*; Truy xuất ngày 29/12/2016 từ <http://www.lypham.net/?p=966>
24. Phạm Xuân Tiến (2013). *MBO – Quản trị theo mục tiêu – Kiến thức quản trị*; Truy xuất ngày 17/8/2014 từ <http://kienthucchung.blogspot.com/2013/01/mbo-quan-tri-theo-muc-tieu.html>
25. Phạm Xuân Thành & Trần Việt Hùng (2015). *Ứng dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC): Nâng cao hiệu quả quản trị DN*; Truy xuất ngày 02/02/2016 từ <http://www.kpionline.vn/kien->

- thuc-kpi-bsc/ung-dung-mo-hinh-the-diem-can-bang-bsc-nang-cao-hieu-qua-quan-tri-doanh-nghiep
26. Proview.KPI (2015). *Ma trận BCG (Boston Consulting Group) Ma trận thị phần tăng trưởng*. Truy xuất ngày 10/7/2016 từ <http://www.kpionline.vn/kien-thuc-kpi-bsc/cach-thuc-xay-dung-ma-tran-bcg-va-ap-dung-bcg-dua-ra-chien-luoc-cap-cty-sbu-chien-luoc-chuc-nang>
 27. Proview KPI (2015). *KPI là gì?*; Truy xuất ngày 21/12/2015 từ http://www.kpionline.vn/kien-thuc-kpi-bsc/kpi-la-gi#.WCEyoY2g_IU
 28. Quantri.vn (n.d.). *Mô hình lựa chọn các chiến lược tổng quát*. Truy xuất ngày 15/03/2013 từ <http://quantri.vn/dict/details/8007-mo-hinh-lua-chon-cac-chien-luoc-tong-quat>
 29. Quantri.vn (n.d.). *Mô hình lựa chọn các chiến lược tổng quát*. Truy xuất ngày 15/03/2013 từ <http://quantri.vn/dict/details/8007-mo-hinh-lua-chon-cac-chien-luoc-tong-quat>
 30. Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận SPACE (Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động - Strategic Position & Action Evaluation Matrix)*; Truy xuất ngày 03/7/2015 từ <http://quantri.vn/dict/details/9964-ma-tran-space-ma-tran-vi-tri-chien-luoc-va-danh-gia-hoat-dong---strategic-position--action-evaluation-matrix>
 31. Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận IFE (Ma trận các yếu tố nội bộ)*; Truy xuất ngày 15/3/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9960-ma-tran-ife-ma-tran-cac-yeu-to-noi-bo>
 32. Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận EFE (Ma trận các yếu tố ngoại vi)*; Truy xuất ngày 21/5/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9961-ma-tran-efe-ma-tran-cac-yeu-to-ngoai-vi>
 33. Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận IE (Ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài)*; Truy xuất ngày 05/4/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9962-ma-tran-ie-ma-tran-cac-yeu-to-ben-trong-ben-ngoai>
 34. Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận QSPM - ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM)*; Truy xuất ngày 19/8/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9959-ma-tran-qspm---ma-tran-hoach-dinh-chien-luoc-co-the-dinh-luong-quantitative-strategicplanning-matrix--qspm>
 35. Quantri.vn - Biên tập và hệ thống hóa (n.d.). *Các chiến lược cạnh tranh của Michael Porter*; Truy xuất ngày 20/7/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9949-cac-chien-luoc-can-hanh-cua-michael-porter-chien-luoc-chi-phi-thap-nhat-chien-luoc-khac-biet-hoa-san-pham-chien-luoc-tap-trung-chien-luoc-phan-ung-nhanh>
 36. Saga (2015). *Phân tích PEST – Bức tranh toàn cảnh về môi trường kinh doanh*; Truy xuất ngày 25/4/2016 từ <http://www.saga.vn/phan-tich-pest-buc-tranh-toan-can-hve-moi-truong-kinh-doanh~34462>
 37. Sagaco sưu tầm (2009). *Tầm nhìn của DN*; Truy xuất ngày 14/9/2013 từ <http://www.sagaco.net/67-tam-nhin-doanh-nghiep.php>
 38. TCI (2012). *Sứ mệnh của một DN - Philip Kotler*, FORUM.SPEED.VN; Truy xuất ngày 09/12/2012 từ <http://forum.speed.vn/showthread.php?260-S%E1%BB%A9-m%E1%BB%87nh-c%E1%BB%A7a-m%E1%BB%99t-doanh-nghi%E1%BB%87p-Philip-Kotler>; http://www.365ngay.com.vn/index.php?option=com_content&task=view&id=5161&Itemid=13
 39. Thư viện học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Các bước xây dựng chiến lược kinh doanh của DN*; Truy xuất ngày 08/5/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/cac-buoc-xay-dung-chien-luoc-kinh-doanh-cua-doanh-nghiep/dec88069>
 40. Thư viện học liệu Mở Việt nam (n.d.). *Hoạch định quản trị*; Truy xuất ngày 12/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/hoach-dinh-quan-tri/28562d8b/49e70ffb>

41. Thư viện học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Quá trình hoạch định chiến lược*; Truy xuất ngày 21/5/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/qua-trinh-hoach-dinh-chien-luoc/2a912ef7>
42. Thư viện học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Các chiến lược theo chu kì sống của sản phẩm*; Truy xuất ngày 25/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/cac-chien-luoc-theo-chu-ki-song-cua-san-pham/6c5485f9>
43. Thư viện Học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch*. Truy xuất ngày 09/8/2013 từ <https://voer.edu.vn/m/khai-niem-va-vai-tro-cua-lap-ke-hoach/587ca8f4>
44. Trường PACE (n.d.). *Lợi thế từ văn hoá DN – Culture eats strategy for breakfast*, Petre Drucker; Truy xuất ngày 15/8/2016 từ http://www.pace.edu.vn/so-tay-doanh-tri/ChiTiet/979/loi-the-canh-tranh-tu-van-hoa-doanh-nghiep?term_taxonomy_id=31
45. Vinamilk (2016); *Giá trị cốt lõi*; Truy xuất ngày 27/11/2016 từ <https://www.vinamilk.com.vn/vi/ve-cong-ty>
46. Vũ Thiều và cộng sự (1993). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Nxb Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội.

Chương 8: Các lý thuyết triển khai chức năng tổ chức

1. Các lý thuyết về chức năng tổ chức

1.1 Các quan điểm về khái niệm về tổ chức

“Tổ chức” là đối tượng nghiên cứu của nhiều ngành khoa học khác nhau. Do được nhiều ngành nghiên cứu nên đã có định nghĩa, cách phân loại và xác định các đặc trưng cơ bản của tổ chức được lý giải [17].

- Triết học định nghĩa: “Tổ chức, nói rộng là cơ cấu tồn tại của sự vật. Sự vật không thể tồn tại mà không có một hình thức liên kết nhất định các yếu tố thuộc nội dung. Tổ chức là thuộc tính của bản thân các sự vật”. “Tổ chức là thuộc tính của sự vật, nói cách khác sự vật luôn tồn tại dưới dạng tổ chức nhất định”.
- Nhân loại học khẳng định từ khi xuất hiện loài người, tổ chức xã hội loài người cũng đồng thời xuất hiện. Tổ chức ấy không ngừng hoàn thiện và phát triển cùng với nhân loại. Theo nghĩa hẹp đó, tổ chức là một tập thể của con người tập hợp nhau lại để thực hiện một nhiệm vụ chung hoặc nhằm đạt đến một mục tiêu xác định của tập thể đó. Như vậy, tổ chức là tập thể, có mục tiêu, nhiệm vụ chung.

Ngay trong những chuyên ngành khoa học có giao thoa về đối tượng, phạm vi nghiên cứu cũng có cách tiếp cận khác nhau về khái niệm này cụ thể là:

- Theo Chester I. Barnard, tổ chức là một hệ thống những hoạt động hay nỗ lực của hai hay nhiều người được kết hợp với nhau có ý thức. Như vậy, theo lý thuyết quản trị để hình thành tổ chức phải có từ hai người trở lên (điều kiện về chủ thể) và các hoạt động của họ được kết hợp với nhau có ý thức.
- Khoa học quản trị, tổ chức với ý nghĩa hẹp là “tập thể của con người tập hợp nhau lại để thực hiện một nhiệm vụ chung hoặc nhằm đạt đến một mục tiêu xác định của tập thể đó”.
- Trên phương diện ngôn ngữ: Tùy theo ngữ cảnh, tính chất, yêu cầu, mục đích... sử dụng các thuật ngữ: cơ quan, đơn vị, pháp nhân, công ty, hội... thay thế thuật ngữ tổ chức. Sự đa dạng trên phương diện ngôn ngữ còn thể hiện thuật ngữ này được dùng với các hình thức khác nhau như là danh từ, động từ, tính từ.

Theo Vũ Anh Tuấn (2013): “Tổ chức vừa là môi trường, vừa là động lực kích thích con người phát triển và hoàn thiện mình”. Với ý nghĩa đó, “tổ chức” với tính cách là đối tượng nghiên cứu và luôn là đề tài hấp dẫn với nhiều quan niệm, góc độ khác nhau. Xuất phát từ thuật ngữ Hy Lạp: “Organon”, khái niệm tổ chức được hiểu là công cụ, dụng cụ giúp con người thực hiện một công việc, hoạt động để đạt hiệu quả.

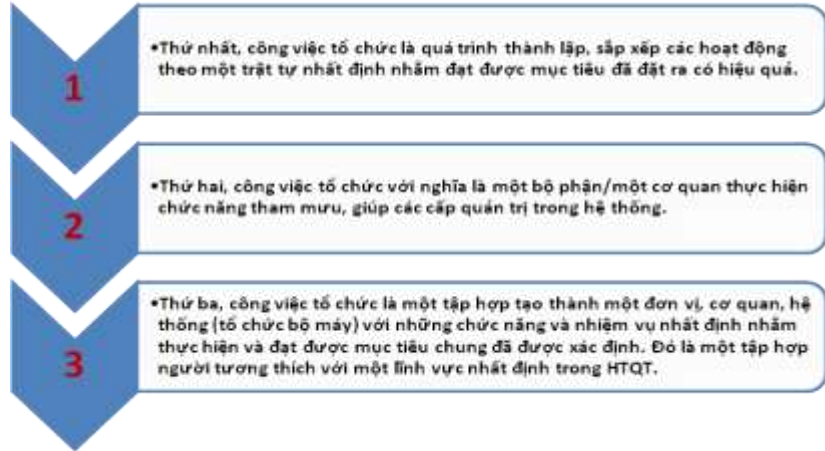
Trong từ điển tiếng Việt, tổ chức được hiểu làm cho thành một chỉnh thể, cấu tạo, cấu trúc và những chức năng chung nhất định:

- Sắp xếp các thành tố có trật tự, nền nếp;
- là những gì cần thiết để tiến hành một hoạt động nhằm có được hiệu quả tốt nhất;
- làm công việc tổ chức và cán bộ của cơ quan;
- tập hợp con người hoạt động vì những quyền lợi chung hay nhằm một mục đích chung;
- tổ chức có kỷ luật chặt chẽ, trong quan hệ với các thành viên.

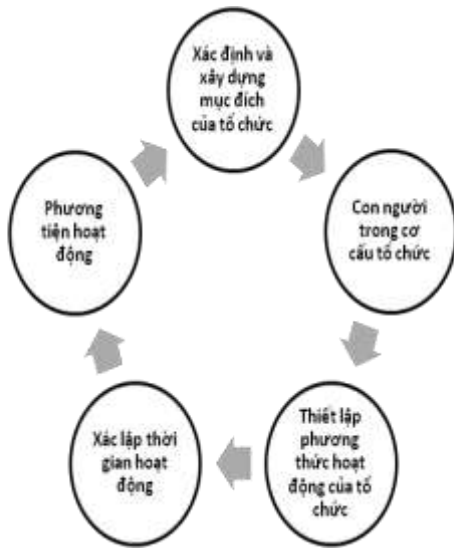
Theo Harold Koontz, Cyril Odonnell và Heinz Weihrich: “Chức năng tổ chức là nhóm gộp các hoạt động cần thiết để đạt được các mục tiêu, là giao phó mỗi nhóm cho một NQT với quyền hạn cần thiết để giám sát và tạo điều kiện cho sự liên kết ngang và dọc trong cơ cấu”[23].

1.2 Các nguyên tắc của tổ chức theo hướng tiếp cận mới [29]

Theo Vũ Anh Tuấn (2013), sức mạnh của con người là ở tính tổ chức. Xét đến cùng, con người chỉ tự khẳng định trong tổ chức (hoạt động trong tổ chức và thông qua tổ chức). Vì vậy, tổ chức có vai trò đặc biệt quan trọng trong đời sống xã hội của con người. Khái niệm tổ chức hiểu trên các lĩnh vực được cụ thể hoá theo các khía cạnh:

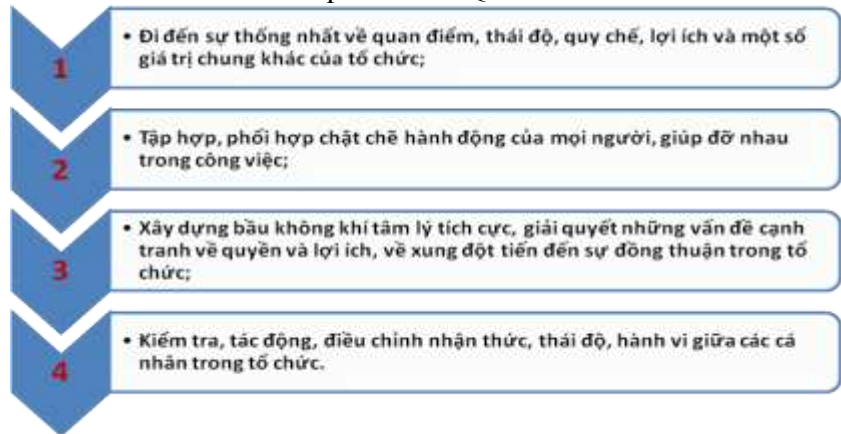


Hình 8.1: Các nguyên tắc của tổ chức theo hướng tiếp cận mới



Hình 8.2: Năm nguyên tắc cơ bản hình thành một tổ chức khoa học

Xây dựng và xác định mục đích là xác lập nghị trình (luận chứng), chúng bao gồm cả tầm nhìn với một lộ trình (bước đi) và những giá trị tương thích đảm bảo cho tính ổn định, chủ động của tổ chức được hình thành và hoạt động. Xây dựng mục đích là xác định bản chất và đích phải đến của tổ chức khi chúng được hình thành. Ý nghĩa mục đích của tổ chức được phản ánh:

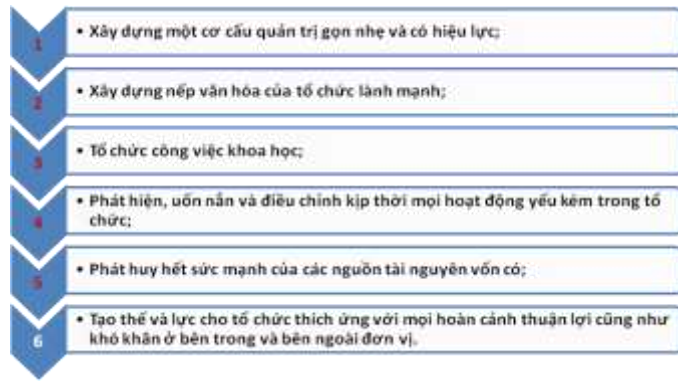


Hình 8.3: Mục đích của tổ chức

Năm nguyên tắc cơ bản hình thành một tổ chức khoa học gồm:

Một là, xác định và xây dựng mục đích của tổ chức: Trong năm nguyên tắc tạo thành, xác định và xây dựng mục đích của tổ chức có ý nghĩa quan trọng hàng đầu. Xác định và xây dựng mục đích của tổ chức được quan niệm như một "hàng số" bao trùm, chi phối các nguyên tắc khác trong quá trình hình thành. Nguyên tắc này được xác định trước hết để trả lời câu hỏi: thành lập tổ chức này để làm gì? Có ý nghĩa gì trong thực tiễn? Mục đích đạt được mang lại lợi ích gì cho tổ chức và xã hội? Do vậy, xác định và xây dựng mục đích không chỉ có ý nghĩa chiến lược dài hạn mà có tính thiết thực cho một tổ chức được ra đời. Xác định mục đích là quá trình hình dung được đích phải đến của NQT. Đây là vấn đề hình thành, phân tích ý tưởng, đòi hỏi tư duy khoa học, tinh thần khách quan của NQT.

Theo VOER, mục tiêu của công việc tổ chức là thiết kế được một cấu trúc vận hành hiệu quả nhằm đạt được mục tiêu đã xác định. Cấu trúc phù hợp là hình thành cơ cấu quản trị cho phép sự phối hợp hoạt động và nỗ lực giữa bộ phận và các cấp tốt nhất. Những mục tiêu cụ thể đối với công việc tổ chức xem hình 8.4 [29].



Hình 8.4: Cấu trúc vận hành hiệu quả

Cũng như mọi loại mục tiêu quản trị khác, mục tiêu của công việc tổ chức phải khoa học, khả thi, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn. Yêu cầu đối với mục tiêu về tổ chức là tuân thủ quy luật khách quan đặc thù của công việc tổ chức. Ví dụ như quy luật về tầm hạn quản trị, quy luật về cấu trúc tổ chức, quy luật về phân chia quyền hạn, bổ nhiệm, đề cử, đề bạt, thăng chức,... Hiện nay, vấn đề này có biểu hiện được xem trọng trong hoạt động quán triệt hơn là thực hiện. Hoặc là dừng lại ở "tư duy nhiệm kỳ", "bệnh thành tích" nhằm thỏa mãn nguyện vọng và mong muốn chủ quan về một tương lai của NQT. Bởi mục đích đó được thiết lập từ dự báo có tính ước đoán, suy diễn, mong ước chủ quan hơn là dự báo, phân tích điều kiện, tính toán nguồn lực và các dữ liệu xác thực. Thực tế cho thấy, tổ chức hoạt động không hiệu quả hoặc nguy cơ phá sản có nguyên nhân từ chiến lược không bám sát mục tiêu, đầu tư sai mục đích, chạy theo thị trường thực dụng kiểu "lấy ngắn, nuôi dài".

Hai là, con người trong cơ cấu tổ chức: Con người là nguyên tắc trung tâm, có tính quyết định của tổ chức. Con người được đặt trong tương quan giữa cơ cấu tổ chức bộ máy với xác lập nguồn nhân lực. Trên cơ sở mục tiêu đã xác định, các bộ phận chức năng được hình thành theo cơ cấu tổ chức nhất định nhằm thực hiện mục tiêu chung của hệ thống.

- Yếu tố con người chịu sự quy định của cơ cấu tổ chức bởi mục tiêu đặt ra với tính cách là tổ chức nhân sự. Trong nhân sự, đề bạt, bổ nhiệm các chức danh được thực hiện căn cứ vào mức định biên/định mức biên chế (tương ứng với tập hợp số lượng các thành viên tham gia trong một tổ chức).
- Yếu tố con người trong nhân sự luôn là nội dung có ý nghĩa then chốt. Nhân lực được hiểu với nghĩa là nguồn lực lao động được đào tạo đúng chuyên môn có tay nghề, có "tâm" với nghề, có "nhân" với tổ chức - xã hội và có "trí" với sự nghiệp.
- Yếu tố con người trong cơ cấu tổ chức và nhân sự còn được phản ánh trong đánh giá, lựa chọn, quy hoạch, luân chuyển, mà biểu hiện quan trọng nhất là sắp xếp các cá nhân thành một tập hợp chặt chẽ. Dung hợp tâm lý trong tổ chức là cơ sở khoa học cho sự sắp xếp con người nhằm tạo ra một tổ chức chất lượng có sức mạnh, không phải là phép cộng giản đơn của mỗi cá nhân gộp lại. Đó là sự kết hợp để có được sự bù trừ về các đặc điểm tâm lý mỗi cá nhân, cùng nhau thực hiện có hiệu quả nhiệm vụ và mục tiêu của tổ chức.

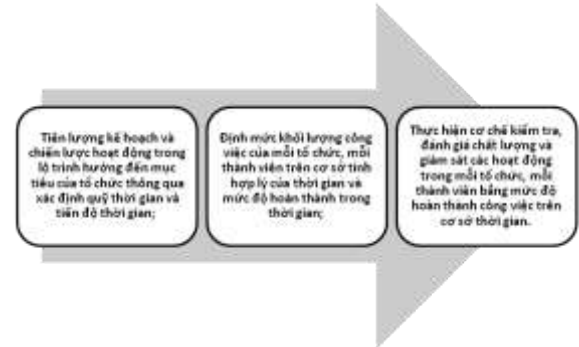
Hiện nay, do còn tồn tại cơ chế thân quen và thiên về phương pháp truyền thống "nhân trị", "trọng quan" nên dẫn đến hiện tượng quy hoạch, bổ nhiệm cán bộ vào vị trí lãnh đạo còn cảm tính, thiếu tôn trọng tính trật tự trong logic tổ chức nhân sự. Trong tập hợp lực lượng của tổ chức còn biểu hiện cục bộ "lợi ích nhóm", "tuyển người nhà hay tuyển người tài", "thái tử đỏ" dẫn đến thiếu tính cố kết tập thể chặt chẽ.

Ba là, thiết lập phương thức hoạt động của tổ chức: Bao gồm các hoạt động có tính thể chế và cơ chế, phương thức hoạt động có vai trò "định vị", xác định "địa chỉ" cho tổ chức. Tổ chức được thành lập và hoạt động trong môi trường thể chế, đó là một nguyên tắc và là văn hoá tổ chức. Phương thức hoạt động được quy định trước hết ở hành vi hoạt động của các thành viên. Thông qua thể chế, giá trị và bản sắc riêng của tổ chức được xác lập. Thể chế biểu hiện ở tính chính danh (tính pháp nhân);

tính chính đáng (được sự thừa nhận và tổ chức thể hiện được quyền thừa nhận đó); tính tổ chức hành chính (phân quyền, phân cấp - xác định đúng quyền hạn và trách nhiệm); tính pháp lý (đảm bảo hành lang pháp lý cho quá trình hoạt động). Trong phương thức hoạt động, thể chế tổ chức được phản ánh qua hệ thống ban hành văn bản, chính sách cụ thể. Cùng với thể chế, phương thức hoạt động là quá trình vận hành theo cơ chế, được biểu thị bằng một lộ trình nhất định. Đó là thiết lập trình tự của các bước tiến hành từ khâu quán triệt (tuyên truyền, giáo dục tư tưởng), giao ban lãnh đạo, hội họp, hội nghị, ra quyết định, đến tổ chức thực hiện quyết định. Khi nhà nước pháp quyền chưa thực sự có hiệu lực điều tiết phương thức hoạt động, sự quy định của thể chế và sự thiết lập cơ chế vận hành nhiều khi chỉ dừng lại ở "chủ trương", hoặc còn mang tính hình thức.

Bốn là, xác lập thời gian hoạt động:

Tổ chức hình thành và hoạt động trong xã hội công nghiệp, thị trường nên rất cần quản trị thời gian. Đó là nguyên tắc có tính pháp lý trong điều tiết, chi phối các hoạt động của một tổ chức. Thực tế đã chỉ ra bài học không thành công của tổ chức có nguyên nhân từ sự chậm chừ, do dự, không chớp được thời cơ của NQT. Quản trị thời gian đồng nghĩa với làm chủ được thông tin trong tổ chức. Xác lập thời gian hoạt động của tổ chức được phản ánh trên ba yếu tố then chốt:



Hình 8.5: Ba yếu tố then chốt xác lập thời gian hoạt động

Xác lập thời gian hoạt động được thể hiện qua các bước: đầu tư thời gian (lựa chọn ưu tiên); liệt kê các công việc theo trình tự và tập trung vào công việc đang có trong tổ chức; tận dụng sự giúp đỡ của người khác và tạo sự đồng thuận trong quá trình làm việc nhóm; tạo môi trường tích cực, rõ ràng; nói, nghĩ và làm luôn đi liền với nhau. Khi cơ chế hành chính, quan liêu vẫn tồn tại đi liền với tính tiểu nông và chậm phát triển dân trí, yếu tố thời gian khó được tôn trọng và chưa thành một nguyên tắc trong quản trị.

Năm là, phương tiện hoạt động: Bao gồm các yếu tố về môi trường, cơ sở vật chất, trang thiết bị, kỹ thuật và công nghệ. Phương tiện hoạt động có vai trò quan trọng không thể thiếu trong hình thành tổ chức. Tham gia vào quá trình, phương tiện hoạt động là nền tảng vật chất với tính cách là các nguồn lực: tài chính; điều kiện môi trường; phòng làm việc có nội thất phù hợp; trang thiết bị, máy móc, kỹ thuật và công nghệ làm việc... Cùng với các yếu tố khác trong quá trình hình thành và để tổ chức hoạt động hiệu quả, chủ thể cần xem trọng đầu tư, trang bị cơ sở vật chất kỹ thuật trong tổ chức. Năng suất công việc chịu sự ảnh hưởng bởi công cụ kỹ thuật và công nghệ. Các nhà kinh điển đã chỉ ra đánh giá sự tiến bộ của các hình thái kinh tế không vì sản xuất ra cái gì mà sản xuất bằng cách nào. Hướng đến trang bị công nghệ cao, có tính hiện đại, tạo hiệu ứng tâm lý tích cực, phù hợp trong đầu tư trang thiết bị, tạo môi trường xã hội và các điều kiện vật chất khác. Trong hoạt động tổ chức đòi hỏi sự chính đáng, phù hợp với trình độ dân trí và xã hội hiện đại, cần có sự quan tâm đến chúng trong quá trình hình thành. Trong xu thế mở cửa và hội nhập, các phương tiện vật chất kỹ thuật, môi trường làm việc được cải tiến không ngừng và ngày càng đáp ứng nhu cầu cao trong hoạt động của tổ chức. Song cần được đầu tư về chiều sâu, tránh xa hoa, lãng phí, hình thức chủ nghĩa.

1.3 Phân loại và các đặc trưng cơ bản của tổ chức [17]

1.3.1 Phân loại tổ chức

a) Phân loại theo mục tiêu hoạt động

Mục tiêu là điều cần đạt đến thông qua quá trình thực hiện chức năng - nhiệm vụ của tổ chức. Lý thuyết về tổ chức cho thấy có nhiều cách khác nhau trong xác định mục tiêu và không phải là bất biến. Mục tiêu là một trong số những căn cứ để phân loại tổ chức, cụ thể là:

- Căn cứ vào mục tiêu lợi nhuận phân loại tổ chức thành hai nhóm là tổ chức hoạt động vì mục tiêu lợi nhuận (công ty, tổng công ty, tập đoàn kinh tế...) và tổ chức hoạt động mục tiêu phi lợi nhuận (cơ quan nhà nước, tổ chức hành chính, hội, tổ chức phi chính phủ...);
- Theo mục tiêu hoạt động phân loại tổ chức thành:
 - Các tổ chức được thành lập với mục tiêu giúp người đứng đầu cơ quan hành chính nhà nước thực hiện chức năng, nhiệm vụ quản trị nhà nước: vụ, cục, tổng cục, thanh tra...;
 - Các tổ chức được thành lập với mục tiêu cung cấp dịch vụ công, phục vụ quản trị nhà nước bao gồm: các đơn vị nghiên cứu chiến lược, chính sách về ngành, lĩnh vực; cơ quan báo chí; trung tâm thông tin hoặc tin học; trường hoặc trung tâm đào tạo, bồi dưỡng cán bộ, công chức, viên chức; học viện thuộc Bộ.

b) Phân loại theo ngành, lĩnh vực hoạt động: Phân loại tổ chức theo ngành, lĩnh vực hoạt động là cách phân loại dựa trên hoạt động chuyên môn của các tổ chức. Theo cách phân loại thuộc các ngành, lĩnh vực khác nhau như quốc phòng; an ninh; ngoại giao; công thương; xây dựng; y tế; giáo dục; lao động, thương binh, xã hội; khoa học, công nghệ... Phân loại tổ chức theo ngành có ưu điểm giúp ta thấy được cơ cấu ngành, lĩnh vực trong tổ chức bộ máy nhà nước (đơn ngành; đa ngành, đa lĩnh vực). Tuy vậy, phân loại tổ chức theo ngành, lĩnh vực có hạn chế là không xác định được tổ chức thuộc loại hình nào (tổ chức hành chính hay đơn vị sự nghiệp công lập). Vì vậy, cả trên phương diện nghiên cứu và ứng dụng thực tiễn cần sử dụng kết hợp cách phân loại này với các cách phân loại khác để thấy được đầy đủ hơn về vị trí, vai trò, tính chất, quy mô của tổ chức.

1.3.2 Lý thuyết về các đặc trưng cơ bản của tổ chức



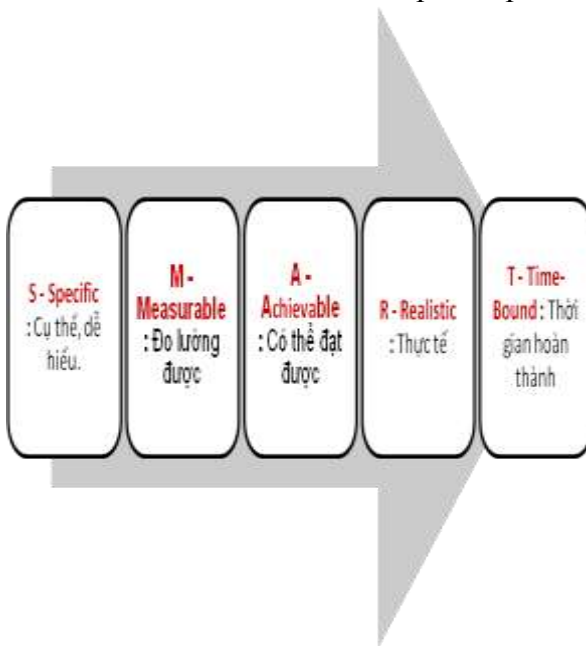
Hình 8.6: Các đặc trưng cơ bản của tổ chức

a) Mục tiêu của tổ chức: Lý thuyết về thiết lập mục tiêu của Locke cho thấy mục tiêu càng cụ thể và khó khăn dẫn đến năng lực và kết quả tốt hơn nhiều so với các mục tiêu mơ hồ hoặc dễ dàng. Locke cho rằng động viên kiểu “Cố lên” hay “Cố hết sức đi” sẽ ít hiệu quả hơn khuyến khích người khác bằng một mục tiêu cụ thể như “Cố gắng làm đúng ít nhất 80%” hoặc “Tập trung sử dụng thời gian thật tốt”. Từ đó cho thấy mối liên hệ chính thức giữa *thiết lập mục tiêu và hiệu suất làm việc đã được hình thành*. Locke và Latham (1990) viết: “Lý thuyết về thiết lập mục tiêu và hiệu suất làm việc” nhấn mạnh sự cần thiết phải đặt ra mục tiêu cụ thể và khó khăn; đồng thời cũng xác định những đặc tính như sau:

- **Rõ ràng:** Mục tiêu rõ ràng luôn cân đo và đong đếm được. Mục tiêu rõ ràng đi kèm với thời gian cụ thể mang lại thành công cho người thực hiện biết rõ những gì sẽ đạt được và sử dụng kết quả đó làm động lực cho mình. Còn khi đặt ra mục tiêu mơ hồ hoặc chỉ dẫn chung chung như “Hãy chủ động” sẽ nhận được ít động lực hơn. Để cải tiến năng lực nên đặt ra mục tiêu rõ ràng bao gồm các tiêu chuẩn cụ thể và đo lường được ví dụ như “Giảm tỷ lệ nghỉ việc dưới 15%” hoặc “Trả lời đề nghị của nhân viên trong vòng 48 giờ”.
- **Thách thức:** Một trong những đặc điểm quan trọng của mục tiêu là mức độ thách thức bởi mọi người ai cũng phấn khích trước sự thành công và đánh giá mục tiêu dựa trên ý nghĩa của thành quả đạt được. Sự thành công sẽ đón nhận động lực tự nhiên để làm tốt. Mục tiêu càng khó, phần thưởng càng cao. Nếu nghĩ mình sẽ được thưởng xứng đáng khi chinh phục xong một mục tiêu khó, mọi người sẽ nhiệt tình và hăng hái hơn. Thiết lập mục tiêu SMART thích hợp giúp mục tiêu và phần thưởng được kết nối chặt chẽ hơn. Theo đó, mục tiêu thích hợp sẽ xúc tiến và tạo động lực cho nhân viên hăng say làm việc.

Khi thiết lập mục tiêu, hãy biến mỗi mục tiêu trở thành một thách thức bởi nếu quá dễ dàng sẽ không mong đợi thu lượm được thành tựu đáng kể. Cũng nên chú ý cân bằng và phân biệt giữa một mục tiêu đầy thách thức với thực tế bởi đặt ra một mục tiêu không đạt được sẽ khiến dễ nản chí. Do đó đặt ra mục tiêu thách thức nhưng phải thực tế để đảm bảo đều đạt được.

- **Cam kết:** Mục tiêu được mọi người hiểu rõ và cam kết vì nhân viên chỉ thấy hứng thú nếu được tham gia. Quản trị sự tham gia cũng dựa trên ý tưởng này trong đó nhấn mạnh yêu cầu nhân viên tham gia thiết lập mục tiêu và đưa ra quyết định. Một phiên bản khác của SMART dùng chữ A và R với ý nghĩa là “Đồng thuận” và “Thực tế” thay cho “Khả thi” và “Thích hợp” vì mục tiêu đồng thuận sẽ dễ dẫn đến sự cam kết. Điều đó không có nghĩa là mục tiêu nào cũng được toàn thể nhân viên tham gia và đồng thuận. Khi nhân viên tin mục tiêu và người được giao mục tiêu là đáng tin cậy, lúc đó sẽ có sự cam kết. Điều thú vị là cam kết thực hiện mục tiêu và sự khó khăn lại có liên quan đến nhau. Mục tiêu càng khó khăn càng có nhiều cam kết. Nếu đặt ra mục tiêu dễ dàng sẽ không có nhiều động lực để thực hiện. Khi thiết lập mục tiêu hãy nỗ lực để mọi người có đóng góp riêng; thông báo cho họ biết những việc đang xảy ra trong tổ chức. Nhờ đó, nhân viên biết mục tiêu của họ phù hợp với tầm nhìn và sứ mệnh do tổ chức đã hoạch định.



Hình 8.7: Thiết lập mục tiêu theo SMART

- **Độ phức tạp của công việc:** Cuối cùng trong lý thuyết thiết lập mục tiêu là độ phức tạp của công việc cần đặc biệt chú ý đến yếu tố này để không bị quá tải. Những ai đang gánh vác công việc phức tạp thường có sẵn động cơ làm việc rất cao. Tuy nhiên, họ sẽ ép mình quá sức nếu không tính thêm yếu tố “đo lường” vào kỳ vọng mục tiêu nhằm tính toán độ phức tạp của công việc.

b) Chức năng, nhiệm vụ của tổ chức

- Chức năng được hiểu là những phương diện hoạt động chủ yếu của tổ chức.
- Chức năng của tổ chức là cơ sở để cụ thể hoá thành các trách nhiệm, quyền hạn (bao gồm cả người đứng đầu).
- Chức năng, nhiệm vụ là dấu hiệu đặc thù vì chúng rất cụ thể và không trùng lặp với các tổ chức khác tuy cùng loại hình.

- **Phản hồi:** Để thiết lập mục tiêu hiệu quả cần sử dụng thêm thông tin phản hồi để làm rõ kỳ vọng, điều chỉnh độ khó và nhận được sự đồng thuận. Đó cũng là thông tin quan trọng giúp đánh giá cơ hội để mỗi cá nhân xác định cách làm riêng. Khi mục tiêu cần thực hiện trong thời gian nhất định đồng thời lập báo cáo tiến độ đo lường kết quả với từng phân kỳ. Chia mục tiêu thành nhiều phần nhỏ và gắn kết phản hồi vào từng cột mốc. Khi nỗ lực thiết lập mục tiêu nên chuẩn bị thêm thời gian cung cấp các phản hồi chính thức vì giúp động viên và công nhận. Nên ngồi lại thảo luận về khả năng thực hiện mục tiêu để cải tiến hiệu quả lâu dài.

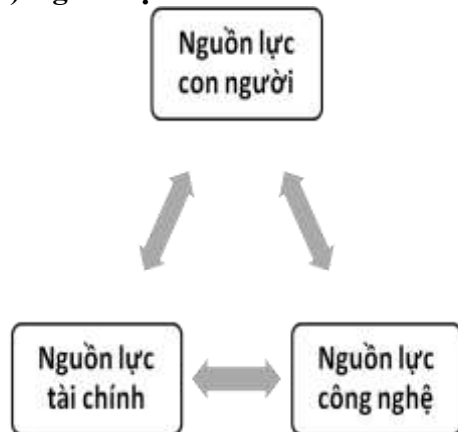
c) Cơ cấu tổ chức

- Cơ cấu tổ chức là hình thức tồn tại, biểu thị sắp xếp theo trật tự của mỗi bộ phận cùng các mối quan hệ giữa chúng.
- Cơ cấu tổ chức bộ máy là tổng hợp các bộ phận có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hoá và có chức năng – nhiệm vụ nhất định, được bố trí theo từng cấp nhằm bảo đảm thực hiện mục tiêu đã xác định.
- Ý nghĩa của cơ cấu tổ chức bao gồm:
 - Đây là hình thức phân công lao động trong trong tổ chức;
 - Cơ cấu tổ chức có tác động đến quá trình hoạt động của HTQT;
 - Cơ cấu tổ chức phản ánh tính chất, nhiệm vụ, chức năng của tổ chức. Mặt khác tác động trở lại đối với thực hiện chức năng, nhiệm vụ và cao hơn là phát triển tổ chức.

d) Quyền lực của tổ chức

- Quyền lực của tổ chức được xem xét trên hai phương diện là thẩm quyền và điều kiện đảm bảo cho các quyết định được thực thi. Đây là hai nội dung cần được xem xét đồng thời với ý nghĩa quan trọng như nhau khi bàn về quyền lực của tổ chức.
- Các điều kiện đảm bảo cho quyền lực của tổ chức cũng bao gồm điều kiện về pháp lý; nhân lực; cơ sở vật chất; tài chính, kinh phí hoạt động...
- Nguyên tắc tổ chức thực hiện quyền lực bao gồm tập quyền, phân quyền, ủy quyền.

đ) Nguồn lực của tổ chức



Hình 8.8: Các nguồn lực cơ bản của tổ chức

- **Nguồn lực con người:** là nguồn lực đặc biệt quyết định đến sự thành bại của tổ chức. Quá trình tồn tại cũng như sự phát triển của nguồn nhân lực không chỉ chịu sự tác động của biến động tự nhiên, cơ học mà còn chịu sự ảnh hưởng của hệ thống quy luật cung cầu, cạnh tranh... Nguồn lực con người được xem xét trên hai khía cạnh là số lượng và chất lượng nguồn nhân lực.
- **Nguồn lực công nghệ:** có vai trò quan trọng trong phát triển; tổ chức nào cũng cần sử dụng công nghệ và xem trọng ứng dụng công nghệ phục vụ hoạt động. Vì vậy, cùng với các yếu tố khác; nguồn lực công nghệ được xem xét với vai trò ý nghĩa là đặc trưng cơ bản của tổ chức.

- **Nguồn lực tài chính:** là điều kiện duy trì, phát triển, dấu hiệu để phân biệt tổ chức như đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm chi phí hoạt động; đơn vị sự nghiệp tự bảo đảm một phần chi phí hoạt động; đơn vị sự nghiệp do ngân sách nhà nước bảo đảm toàn bộ chi phí hoạt động.

e) Môi trường hoạt động của tổ chức

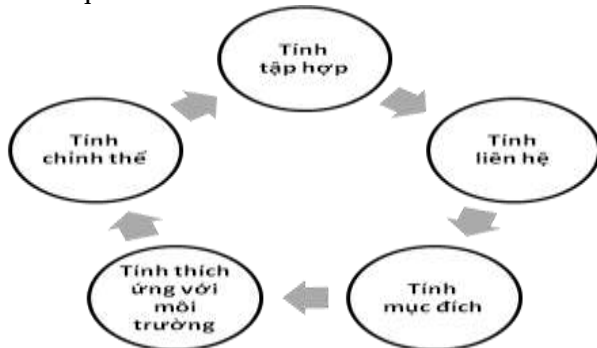
- Môi trường bên ngoài gồm môi trường vĩ mô và môi trường vi mô.
 - Môi trường vĩ mô gồm kinh tế, chính trị - pháp luật, văn hóa - xã hội, tự nhiên, khoa học – kỹ thuật.
 - Môi trường vi mô (hay còn gọi là môi trường ngành) gồm đối thủ cạnh tranh hiện tại, KH, người cung cấp, sản phẩm thay thế và đối thủ tiềm ẩn.
- Môi trường nội bộ: nguồn nhân lực, tài chính, công nghệ, thương hiệu, uy tín, kênh phân phối, bí quyết kinh doanh.

Ngoài ra, theo VOER cần chú ý đặc trưng tính hệ thống và đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả của cơ cấu tổ chức [được thể hiện ở [24]:

Tính hệ thống của cơ cấu tổ chức

- **Tính tập hợp:** Cơ cấu tổ chức do nhiều yếu tố khác nhau như nhân lực, vật lực, thông tin hợp thành.

- **Tính liên hệ:** Các yếu tố tạo nên tập hợp luôn có mối liên hệ với nhau. Trong tổ chức, các yếu tố luôn tác động qua lại, bổ sung cho nhau trong một chỉnh thể thống nhất. Yếu tố này chịu sự chi phối của các yếu tố khác và ngược lại. Đôi khi sự tác động dẫn đến xung đột; tuy nhiên, sự xung đột lại là cơ sở để tạo ra sự đổi mới thích hợp, đảm bảo hoạt động có hiệu quả.



Hình 8.9: Tính hệ thống của cơ cấu tổ chức

- **Tính mục đích:** Mọi tổ chức đều có một mục đích nhất định, rõ ràng.
- **Tính thích ứng với môi trường:** Mọi tổ chức luôn chịu sự tác động của hai môi trường là môi trường bên trong và bên ngoài.
- **Tính chỉnh thể:** Các yếu tố tổ chức nên kết hợp với nhau hữu cơ, phát huy hiệu quả. Do vậy không phải là dàn trải hoặc cộng lại giản đơn.

Để đảm bảo được các nội dung trên, cơ cấu tổ chức cần tăng cường được mối liên hệ dọc và ngang. Mỗi bộ phận trong tổ chức vừa phục tùng sự lãnh đạo thống nhất vừa có tính linh hoạt, chủ động, tích cực để đạt được hiệu quả. Sự phục tùng thể hiện sự chấp hành nội quy, quy định từ trên đưa xuống tạo nên một chỉnh thể thống nhất. Tuy nhiên, sự phục tùng cần linh hoạt bởi lẽ không phải lúc nào mọi sự vật cũng như nhau mà luôn biến động. Vì thế, trong quá trình áp dụng các bộ phận cần có sự linh hoạt để đạt hiệu quả cao hơn.

Đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả của cơ cấu tổ chức: luôn là mục tiêu của mọi tổ chức. Vì thế, thiết kế cơ cấu tổ chức cần:

- Tăng cường sự lãnh đạo tập trung thống nhất ở cấp cao nhất, phát huy được tính tích cực của các cấp quản trị khiến cho mọi thành viên tận tâm tận lực với công việc và phối hợp chặt chẽ với nhau trong công việc. Dựa trên nguyên tắc nâng cao hiệu quả quản trị để xác định biên chế tổ chức và phương pháp quản trị. Đảm bảo phối hợp giữa các cấp tốt nhất cần lựa chọn phương thức truyền tin, trao đổi nghiệp vụ nhanh nhất và phân công hợp lý để mỗi bộ phận đều có người phụ trách.
- Gắn các cấp quản trị thành một dây xích; chức năng, nhiệm vụ giữa các bộ phận, các cấp rõ ràng và gắn bó với nhau. Mỗi cấp chỉ có một người ra lệnh, tránh mâu thuẫn và làm tổn hao công sức và tăng cường sự hợp tác.
- Gọn nhẹ từ định biên rõ ràng và tiến hành định kỳ các hoạt động kiểm soát [24].

1.4 Lý thuyết về phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức

1.4.1 Phương pháp tương tự

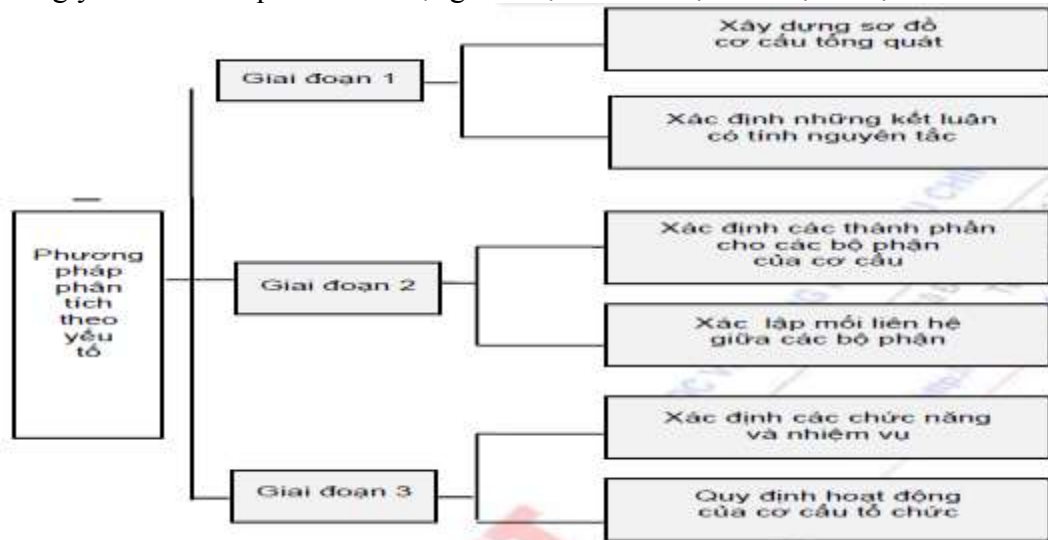
Dựa vào những kinh nghiệm thành công và gạt bỏ yếu tố bất hợp lý của các cơ cấu tổ chức có sẵn. Cơ cấu tổ chức có yếu tố tương tự với cơ cấu tổ chức sắp hình thành. Cơ sở phương pháp luận để xác định sự tương tự là sự phân loại đối tượng quản trị căn cứ vào những dấu hiệu nhất định. Chẳng hạn: tính đồng nhất về kết quả cuối cùng (sản phẩm, quy trình công nghệ...); tính đồng nhất về chức năng được thực hiện; tính gần nhau về lãnh thổ (điều kiện kết cấu hạ tầng); đặc điểm ngành kinh tế - kỹ thuật,...

- Ưu điểm nổi bật của phương pháp này là quá trình hình thành nhanh, chi phí để thiết kế cơ cấu thấp, thừa kế có phân tích những kinh nghiệm quý báu của quá khứ.
- Sự sao chép máy móc kinh nghiệm, thiếu phân tích những điều kiện thực tế của cơ cấu tổ chức sắp hoạt động là khuynh hướng cần ngăn ngừa. Đây là phương pháp đã được áp dụng khá phổ biến ở nhiều nơi, nhiều tổ chức.

1.4.2 Phương pháp phân tích theo yếu tố gồm các bước phân tích như sau:

- Tình hình thực hiện các chức năng đã quy định cho từng bộ phận, nhân viên.

- Khối lượng công việc thực tế của mỗi bộ phận, con người, phát hiện khâu yếu kém trong phân bổ khối lượng công việc.
- Thực hiện những văn bản, tài liệu, quy định ràng buộc của các cơ quan hữu quan và trong phạm vi nội bộ cơ cấu tổ chức quản trị.
- Tình hình tăng giảm số lượng và tỷ lệ nhân viên gián tiếp so với trực tiếp sản xuất. Tỷ trọng tiền lương cán bộ gián tiếp trong giá thành sản phẩm.
- Sự phù hợp giữa trình độ nhân viên hiện có với yêu cầu công việc.
- Điều kiện làm việc, hợp lý hoá lao động và cơ khí hoá lao động của nhân viên.
- Những yếu tố khách quan có tác động tích cực và tiêu cực đến sự ổn định của tổ chức.



Hình 8.10: Phương pháp phân tích theo yếu tố khi hình thành cơ cấu tổ chức



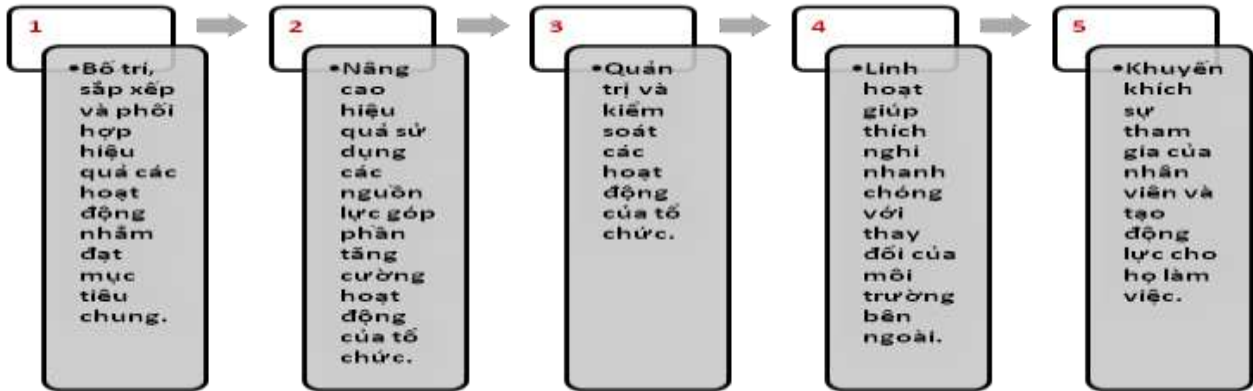
Hình 8.11: Đánh giá cơ cấu theo phương pháp phân tích theo yếu tố

Trong quá trình hoạt động, cơ cấu tổ chức quản trị không để bỏ sót chức năng, cũng không để xảy ra tình trạng cùng một chức năng lại được giao cho hai hay nhiều bộ phận cùng thực hiện. Trường hợp có một số chức năng có mối quan hệ mật thiết với nhau nên giao cho một bộ phận đảm nhiệm thực hiện chức năng đó. Trong cơ cấu tổ chức quản trị các mối quan hệ phụ thuộc của mỗi bộ phận và nhân viên nhất thiết được xác định rõ ràng. Mỗi nhân viên chỉ có một người chỉ huy để nhận chỉ thị trực tiếp và báo cáo kết quả công việc. Rút gọn đến mức cho phép những thang bậc quản trị cũng như số lượng NQT và nhân viên. Nhờ đó phát hiện kịp thời vấn đề phát sinh trong quá trình quản trị. Cơ cấu tổ chức hợp lý cần thích ứng được tình huống bất ngờ xảy ra do hoàn cảnh bên ngoài và bên trong tác động đến. Cơ cấu tổ chức quản trị càng năng động, mềm dẻo, co giãn càng thích ứng với nền kinh tế luôn biến động. Trong quá trình dự thảo cơ cấu tổ chức quản trị cần thu hút sự tham gia của nhân viên. Tinh thần chủ động giúp giải quyết tổng hợp, đúng đắn hơn các vấn đề. Giai đoạn cuối cùng khi hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản trị hiện hành là bổ sung, thay đổi các vị trí quản trị, xây dựng các thủ tục, quy tắc hoạt động cho từng bộ phận và nhân viên [9].

2. Lý thuyết về thiết kế cơ cấu tổ chức [22]

2.1 Khái niệm về cơ cấu tổ chức

Cơ cấu tổ chức là hệ thống các nhiệm vụ, mối quan hệ báo cáo và quyền lực nhằm duy trì sự hoạt động của tổ chức. Cơ cấu tổ chức xác định cách thức phân chia, tập hợp và phối hợp các nhiệm vụ nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức [2].



Hình 8.12: Các nội dung cơ bản khi thiết lập cơ cấu tổ chức

Cơ cấu của tổ chức được thể hiện thông qua một sơ đồ. Sơ đồ là hình vẽ thể hiện vị trí, mối quan hệ báo cáo và các kênh thông tin (giao tiếp) chính thức. Sơ đồ cơ cấu tổ chức biểu thị mối quan hệ chính thức giữa NQT ở các cấp với nhân viên. Sơ đồ cơ cấu tổ chức cho biết số cấp quản trị, cấp quyền lực. Các đường nối các vị trí trong sơ đồ cơ cấu cho thấy các kênh thông tin chính thức được sử dụng để thực hiện quyền lực.

2.2 Các quan điểm khác nhau về thiết lập cơ cấu tổ chức

Jay W. Lorsch là giáo sư Trường Đại học Harvard. Công hiến của ông tập trung trong lĩnh vực nghiên cứu và thiết kế cơ cấu tổ chức DN. Ông cùng với P.R. Lawrence viết cuốn “Thiết kế cơ cấu tổ chức” (1970), trong đó trình bày khái quát lý thuyết về cơ cấu tổ chức và so sánh với các lý thuyết khác về lĩnh vực này. Lorsch đã vạch rõ cơ cấu tổ chức không phải là điều gì bất biến. Ngược lại là một hiện tượng lượng biến phức tạp. Về mặt này, vai trò và ảnh hưởng của NQT rất quan trọng.

- Lorsch cho rằng, trước hết cần phân biệt chính xác “cơ cấu cơ bản” và “cơ chế vận hành”. Khi nói đến cơ cấu cơ bản cần xét đến vấn đề như sự phân công trong nội bộ, sắp xếp nhiệm vụ cho các phòng, ban; thực hiện sự điều hòa, phối hợp cần thiết nhằm đạt mục tiêu của DN. Đáp án của vấn đề này là hình thức sơ đồ thể hiện cơ cấu tổ chức. Nếu nhận thức được yếu tố khả biến (kỹ thuật, cá nhân, xã hội cũng như nội bộ tổ chức) có ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi của DN. Thông qua sơ đồ giải thích với nhân viên về mong muốn và yêu cầu của DN đối với mỗi người chỉ là một trong rất nhiều biện pháp. Mặc dù đến nay, rất nhiều giám đốc vẫn sử dụng rộng rãi các loại sơ đồ, nhưng nếu chỉ có cơ cấu cơ bản vẫn không đủ mà cần thêm cơ chế vận hành để tăng cường cơ cấu cơ bản, đảm bảo thực hiện ý đồ của cơ cấu này. Cơ chế vận hành là trình tự điều khiển, hệ thống thông tin, chế độ thưởng phạt cũng như các chế độ đã được quy phạm hóa... Xác lập và tăng cường cơ chế vận hành giúp cho nhân viên hiểu rõ yêu cầu và mong muốn ở họ là gì? Cơ chế khích lệ nhân viên đồng tâm hiệp lực, gắng sức thực hiện mục tiêu. Điều đó cũng có nghĩa là cơ chế vận hành đem lại nội dung và sức sống cho cơ cấu cơ bản của DN.
- Lorsch cũng đã giới thiệu tương tện những quan điểm khác nhau về vấn đề cơ cấu tổ chức của DN thuộc lý thuyết quản trị cổ điển và lý thuyết quản trị hiện đại của phương Tây; đồng thời phân tích và so sánh các quan điểm ấy. Từ đó tiếp thu điều hay và đề ra một lý thuyết mới về thiết kế cơ cấu tổ chức. Lorsch cho rằng, kinh nghiệm chủ yếu của các học giả nổi

tiếng của lý thuyết quản trị cổ điển và những người theo họ là kinh nghiệm thực tế của các DN ở thời kỳ đầu của thế kỷ XX. Tất cả bắt nguồn từ lý thuyết quản trị bao gồm lý thuyết quản trị của Taylor, Fayol và Max Weber. Lorsch cho rằng, lý thuyết quản trị cổ điển không xem trọng vấn đề điều hòa, phối hợp. Đối với những nhà lý thuyết quản trị cổ điển, điều hòa, phối hợp trong nội bộ DN không quan trọng. Họ nhận định đơn giản, sau khi phân công trong nội bộ; những mục tiêu nhỏ của các tổ hợp lao động được tổng hợp lại sẽ trở thành mục tiêu lớn của DN. Nếu cần điều phối hoàn toàn dựa vào NQT ở tầng trên giải quyết. Lý thuyết của họ là nhân viên cần nghe theo sự chỉ huy của giám đốc. Do đó, cơ cấu điều phối có hiệu quả duy nhất chỉ là tầng lớp giám đốc. Nhưng kinh nghiệm còn có rất nhiều khiếm khuyết. Trước hết rất khó kích lệ tính tích cực của nhân viên tham dự vào quản trị DN. Thứ hai là, sự hạn chế của lý thuyết rất dễ biểu hiện ở những DN lớn vì ở đó, tầng nấc phân công rất phức tạp. Thứ ba là, NQT nhận thức được rằng nếu chỉ dựa vào lãnh đạo ở tầng cao của DN rất khó thực hiện được sự điều hòa, phối hợp trong tổ hợp lao động cơ sở và không tự động hợp thành mục tiêu lớn của DN. Chính vì những khiếm khuyết rõ ràng nên công nhân không lành nghề trong phong trào quản trị khoa học đã dần dần bị lui tụt, suy yếu. Một số nhà lý luận về cơ cấu tổ chức, trong đó có nhiều nhà tâm lý học hoặc tâm lý học xã hội đã tìm tòi, nghiên cứu vấn đề này và đề ra lý thuyết xã hội mới. Đó là lý thuyết về khoa học hành vi của phương Tây. Lý thuyết này không đề ra được một kiến nghị rõ ràng để giải quyết vấn đề phân công nhưng lại đề ra sự hợp tác và điều hòa trong nội bộ DN.

- Lorsch cho rằng, khuyết điểm chủ yếu trong lý thuyết về khoa học hành vi là nhận định đơn giản, tất cả nhân viên đều có nhu cầu giống nhau và dùng một phương thức giống nhau để kích lệ và thúc đẩy. Tiếp đó, Lorsch giới thiệu lý thuyết về vấn đề thiết kế cơ cấu tổ chức DN theo lý thuyết quản trị hiện đại. Lý thuyết quản trị hệ thống trong lý thuyết quản trị hiện đại, thiết kế tổ chức là do nhiệm vụ sản xuất và tổ chất (chất lượng) của nhân viên quyết định. Về mặt này, báo cáo nghiên cứu do Banx và Stute và báo cáo nghiên cứu của Joan Woodward thừa nhận tính hữu hiệu của lý thuyết này. Trong cuốn “Sự quản trị sáng tạo”, Banx và Stute nêu DN công nghiệp thành công đều có những khác biệt lớn về thiết kế cơ cấu tổ chức. Ở những ngành công nghiệp có tính ổn định tương đối cao, các DN thành công đều sử dụng một loại cơ cấu tổ chức kiểu máy móc. Ở những DN này, người ta dựa nhiều vào quy định chính thức, mọi quyết định đều do lãnh đạo ở tầng cao đề ra, hệ thống giám sát của DN mỏng và yếu. Ở DN công nghiệp giàu sức sống sử dụng “cơ cấu tổ chức hữu cơ”. Trong loại hình DN này, chức năng của hệ thống giám sát rộng và có quyền lực. Họ không thật xem trọng, nhấn mạnh chế độ, quy tắc, những quyết định về sản xuất phần lớn do cấp quản trị trung gian và cấp quản trị cơ sở đưa ra. Trong cuốn “Tổ chức công nghiệp – Lý luận và thực tiễn” của Woodward (1965) đưa ra phương pháp phân loại khác. Bà phát hiện các hệ thống sản xuất có mục đích tương tự và kỹ thuật công nghệ tương tự đều có một mô thức tổ chức và nguyên tắc quản trị riêng. Sản phẩm và thị trường quyết định DN cần có đủ kỹ thuật, công nghệ cần thiết. Công trình nghiên cứu của Woodward đã nói rõ ảnh hưởng của kỹ thuật, công nghệ đối với thiết kế cơ cấu tổ chức. Những DN thành công đều có cơ cấu tổ chức thích hợp với kỹ thuật, công nghệ. Theo Banx và Stute và Woodward, cơ cấu tổ chức là vấn đề quan trọng có liên quan đến thành công. Họ đã trình bày những yếu tố chủ yếu cấu thành cơ cấu tổ chức của DN thành công, nhưng họ chưa đề ra được một đường lối hữu hiệu, hoàn chỉnh để giải quyết vấn đề cơ cấu tổ chức có hệ thống. Những suy nghĩ về thiết kế cơ cấu tổ chức do Lorsch và P.R. Lawrence đề ra bao hàm hai khái niệm cơ bản: “sự dị biệt” hoặc “sự khác biệt”; “sự tổng hợp” hoặc “tổng thể hóa”.

- Sự dị biệt nói đây là trình độ nhận thức và tinh thần, tư tưởng của NQT ở các bộ phận khác nhau và sự khác nhau về cơ cấu tổ chức chính thức của các bộ phận đó. Không như các học giả theo lý thuyết quản trị cổ điển, xem phân công là yếu tố duy nhất quyết định năng suất lao động và hiệu quả kinh tế của DN. Mỗi bộ phận sản xuất là

một đơn vị nhỏ của DN. Những thành viên của các bộ phận đó đều xuất phát từ nhiệm vụ sản xuất và tổ chức của nhân viên mà hình thành phương hướng phát triển và cơ cấu tổ chức hết sức tự nhiên. Bởi vì, mỗi bộ phận đều nằm trong môi trường khác nhau (như bộ phận bán hàng, bộ phận sản xuất...). Giữa những bộ phận ấy có sự khác biệt hết sức tự nhiên với nhiều mức độ khác nhau.

- Khái niệm cơ bản khác là sự “tổng hợp” để chỉ sức ép, thách thức và đòi hỏi trong hoàn cảnh nhất định, năng lực và trình độ hợp tác, điều hòa của các bộ phận trong nội bộ DN. Tóm lại, mức độ khác nhau về cơ cấu tổ chức của DN được quyết định bởi sự ổn định hoặc không ổn định của hoàn cảnh và sự khác nhau hoặc giống nhau của hoàn cảnh đó.

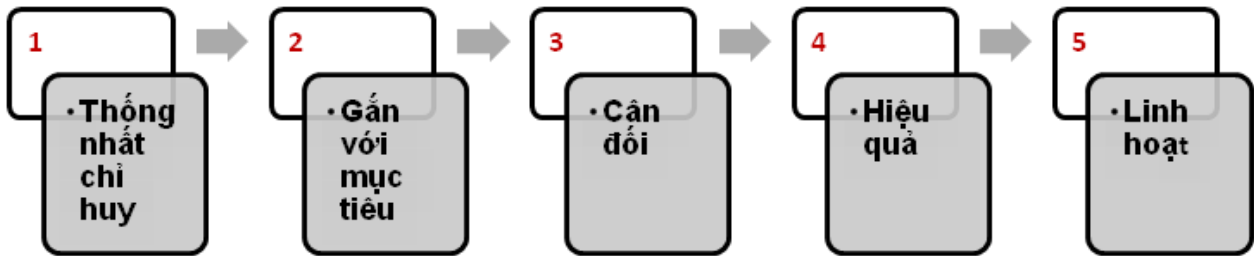
Tiếp đó, Lorsch đã phân tích tỉ mỉ khái niệm dị biệt và khái niệm tổng hợp vận dụng cụ thể vào thực tiễn thiết kế cơ cấu tổ chức.

- **Hoạch định đơn vị theo yêu cầu của nhiệm vụ:** Đó là bước thứ nhất của thiết kế cơ cấu cơ bản. Về mặt này, căn cứ vào nguyên tắc của khái niệm dị biệt và tổng hợp, trước hết người ta ghép những nhiệm vụ cùng loại với nhau. Điều đó vừa có ích cho triệt tiêu dị biệt, vừa thường xuyên đơn giản hóa nhiệm vụ điều phối và tổng hợp. Sau đó đem những đơn vị liên tục đòi hỏi điều hòa, phối hợp, ghép lại với nhau. Như thế để cho các tầng nấc quản trị khi điều phối hoạt động sản xuất của DN dưới sự lãnh đạo thống nhất. Do đó, những đơn vị có mức độ dị biệt ít, mức độ tổng hợp cao cần ghép lại với nhau. Nhưng nếu có một số đơn vị mà mức độ dị biệt lớn, mức độ nương tựa lẫn nhau cũng cao dẫn đến phân định nhiệm vụ cho những đơn vị đó sẽ đi theo xu hướng phức tạp hóa. Trong tình hình như vậy cần có sự lựa chọn, tức là khi phân định cần nhấn mạnh chuẩn mực của mức độ dị biệt; đồng thời nhấn mạnh chuẩn mực của mức độ tổng hợp.
- **Phương pháp thiết kế tổng hợp:** Đó là bước thứ hai của thiết kế cơ cấu cơ bản. Hoạch định đơn vị theo yêu cầu nhiệm vụ có ảnh hưởng trực tiếp đến biện pháp và phương thức thiết kế. Trong DN, biện pháp quan trọng và chủ yếu nhất là căn cứ vào nhiệm vụ của các đơn vị để hoạch định cơ cấu quản trị. Nhưng kết quả nghiên cứu của Lorsch và P.R. Lawrence cho thấy, ngoài cơ cấu quản trị còn cần biện pháp tổng hợp khác để tổ chức hữu hiệu hoạt động sản xuất của DN.
- **Thiết kế tốt các đơn vị trực thuộc:** Đó là bước thứ ba của thiết kế cơ cấu vận hành. Trọng điểm của bước này là thiết lập một cơ chế vận hành tốt. Giải quyết tốt mối quan hệ giữa nhiệm vụ của bộ phận và nhu cầu của các thành viên có ý nghĩa đặc biệt đối với vấn đề khích lệ nhân viên. Do đó, thiết kế tốt tiêu chuẩn công việc, chế độ thưởng phạt và chế độ, quy tắc chặt chẽ của DN. Điều quan trọng hơn nữa là thiết kế cơ cấu lãnh đạo bộ phận và cơ chế giám sát cần có lợi cho điều hòa, phối hợp mối quan hệ giữa các bộ phận chứ không phải là ngược lại. Về cơ chế vận hành không xét đến cơ chế vận hành trong nội bộ các đơn vị, mà còn xét đến cơ chế vận hành lớn phục vụ cho toàn bộ DN, tức là vừa thiết kế cơ chế vận hành khuyến khích sự dị biệt, vừa thiết lập cơ chế vận hành tổng thể. Để thích ứng được với thách thức của bối cảnh cần thiết kế chế độ khen thưởng và tiêu chuẩn công việc vừa có lợi cho khuyến khích dị biệt vừa có lợi cho xúc tiến tổng hợp và điều hòa, phối hợp. Cuối cùng, khi thiết kế cơ cấu cơ bản và cơ chế vận hành cần xem xét vai trò và ảnh hưởng đối với giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong nội bộ DN. Cơ cấu cơ bản cần làm cho mối liên hệ và sự điều hòa, phối hợp giữa các bộ phận được quán triệt đến từng nhân viên cụ thể có khả năng đảm nhận nhiệm vụ đó. Nếu bỏ nhiệm những nhân viên đó tham gia ý kiến và quyết sách sẽ hình thành cơ chế giải quyết mâu thuẫn và xung đột trong nội bộ DN.

2.3 Các nguyên tắc và quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức [11]

2.3.1 Nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức

Trong thực tiễn không hiếm khi bắt gặp trường hợp nhân viên nhận được hai nhiệm vụ khác nhau trong cùng một khoảng thời gian: một từ người thủ trưởng trực tiếp, một từ người trợ lý của thủ trưởng cấp trên. Hiển nhiên thấy người nhân viên này sẽ không biết nghe ai? Không tuân thủ nguyên tắc mỗi cán bộ, nhân viên chỉ chịu sự lãnh đạo trực tiếp của một thủ trưởng đã dẫn đến trường hợp dở khóc dở cười này. Ở đây xuất hiện một vấn đề là trong chức năng tổ chức cần tuân thủ những nguyên tắc nào và vận dụng chúng ra sao để đạt hiệu quả tốt nhất. Giải quyết vấn đề vừa nêu có tầm quan trọng rất lớn ở mỗi đơn vị. Thiết kế và hoàn thiện cơ cấu guồng máy là những công việc có tầm quan trọng chiến lược. Sai sót trong tổ chức ảnh hưởng sâu sắc đến tất cả hoạt động khác. Xây dựng và tuân thủ một hệ thống các nguyên tắc tổ chức khoa học sẽ góp phần hạn chế sai lầm kể trên. Mặt khác, công việc tổ chức là hoạt động quản trị sáng tạo, cần được sự nhất trí đồng tình và ủng hộ của những người có liên quan. Một trong những cơ sở khoa học của sự nhất trí đó là tuân thủ đòi hỏi khách quan của các nguyên tắc tổ chức khoa học. Tiến hành các hoạt động về tổ chức không theo một nguyên tắc nào cả (vô nguyên tắc) sẽ dẫn đến sự tùy tiện mà hậu quả tất nhiên không thể nói là tốt đẹp được. Tính tất yếu khách quan trong xây dựng và tuân thủ các nguyên tắc khoa học về tổ chức quản trị nằm ở ngay trong tính quy luật của chính nguyên tắc đã được đề ra. Điều này có nghĩa là các nguyên tắc tổ chức không thể được đặt ra tùy tiện. Đây là hiện thân của yêu cầu khách quan và sự vận dụng sáng tạo của quy luật về tổ chức quản trị.

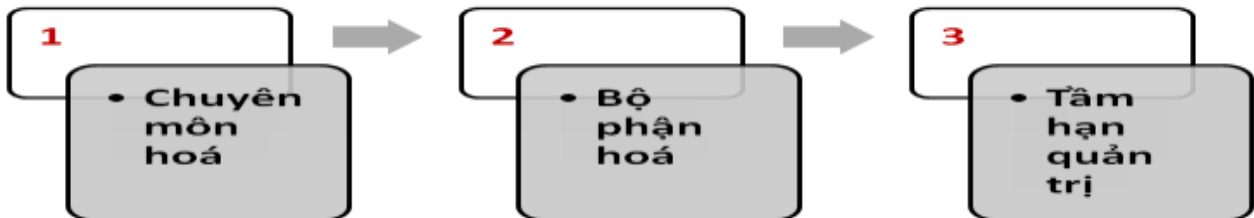


Hình 8.13: Những nguyên tắc thiết kế cơ cấu tổ chức

Ngoài ra, khi xây dựng bộ máy tổ chức, NQT cần chú ý đến những yêu cầu khác như chất lượng là hàng đầu không lấy số lượng là chủ yếu; chuyên môn hóa, khoa học, hợp lý, phù hợp với hoàn cảnh thực tiễn; kết hợp quyền lợi, quyền hạn và trách nhiệm, tổ chức theo công việc, theo nhiệm vụ chứ không theo nhu cầu của mỗi cá nhân; mỗi người đáp ứng đòi hỏi của các quy luật khách quan về tổ chức; áp dụng tiến bộ khoa học kỹ thuật trong quản trị, không chông chéo; kết hợp nhóm chính thức và nhóm phi chính thức, kế thừa [23].

2.3.2 Quá trình thiết kế cơ cấu tổ chức

Thiết kế cơ cấu tổ chức là quá trình lựa chọn và triển khai một cơ cấu cho phù hợp với chiến lược và điều kiện môi trường. Đó là quá trình liên tục vì chiến lược, môi trường thay đổi và hoạt động của tổ chức không phải bao giờ cũng đem lại kết quả và hiệu quả như mong muốn. Dù là hình thành một cơ cấu mới, hoàn thiện hay đổi mới cơ cấu hiện tại, NQT cần thực hiện các bước sau:

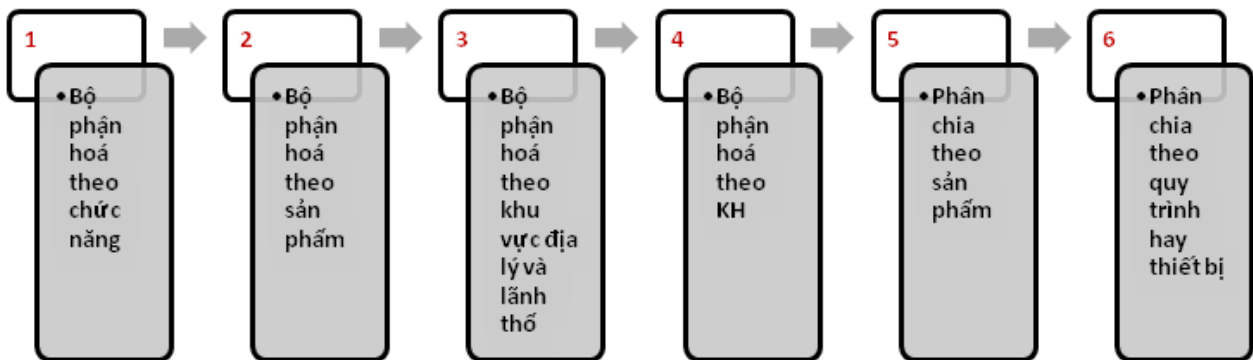


Hình 8.14: Các bước tiến hành thiết kế cơ cấu tổ chức

Một là, chuyên môn hoá: Chuyên môn hoá công việc để chỉ mức độ được phân chia thành các bước công việc hoặc nhiệm vụ khác nhau được thực hiện bởi nhân viên khác nhau. Bản chất của chuyên môn hoá là công việc trọn vẹn không chỉ do một cá nhân thực hiện mà được chia thành các

bước; mỗi bước được một cá nhân hoàn tất. Ưu điểm của chuyên môn hoá công việc là giảm được chi phí đào tạo, hiệu quả và năng suất lao động của nhân viên được nâng cao. Tuy nhiên, chuyên môn hoá ảnh hưởng đến năng suất lao động, sự thỏa mãn trong công việc và tốc độ luân chuyển lao động nếu quá mức cho phép. Một trong những yêu cầu khi thiết kế cơ cấu tổ chức là cần phối hợp được nhiệm vụ và công việc để đạt được kết quả mong muốn. Để phối hợp tốt, NQT cần quan tâm đến các yếu tố chính sau: bộ phận hoá, phạm vi quản trị và hệ thống điều hành. Những yếu tố này tập trung vào nhóm nhiệm vụ, công việc phù hợp, thiết lập quy mô quản trị và hệ thống quan hệ báo cáo giữa các nhân viên trong tổ chức.

Hai là, bộ phận hoá: Tập hợp những công việc sau khi phân công thông qua chuyên môn hoá để các nhiệm vụ chung được phối hợp với nhau gọi là bộ phận hoá.



Hình 8.15: Các phương pháp bộ phận hoá

- **Bộ phận hoá theo chức năng:** là tập hợp và phối hợp nhiệm vụ, công việc dựa trên các chức năng. Bộ phận hóa theo chức năng làm cho nhân viên trong phòng ban thường xuyên phối hợp, giao tiếp và hợp tác với nhau để chia sẻ kinh nghiệm, khó khăn - cơ hội mà họ gặp phải khi thực hiện công việc. Mặt khác còn góp phần giảm sự trùng lặp nguồn lực khan hiếm và sử dụng các nguồn lực này tối đa. Tuy nhiên, bộ phận hoá theo chức năng làm cho nhân viên ở những phòng ban khác nhau hạn chế trao đổi thông tin và hợp tác với nhau. Một trong những hình thức phân chia bộ phận lâu đời nhất được sử dụng ở cấp thấp trong tổ chức là gộp các hoạt động theo thời gian (theo ca, theo kíp). Hình thức phân chia này áp dụng ở những đơn vị hoạt động liên tục để khai thác công suất máy với hiệu quả cao hơn.
- **Bộ phận hoá theo sản phẩm:** Những nhân viên cùng làm việc với một loại sản phẩm hay dịch vụ không quan tâm đến chức năng kinh doanh của họ. Ưu điểm của bộ phận hoá theo sản phẩm là góp phần tăng cường sự giao tiếp, sự tương tác giữa những nhân viên cùng sản xuất ra một loại sản phẩm. Nhân viên ở từng bộ phận sản xuất tăng cường trách nhiệm đối với hoạt động sản xuất vì liên quan đến sản phẩm cụ thể dưới sự chỉ đạo của NQT. Tăng cường sự linh hoạt và thích nghi của tổ chức và đáp ứng nhu cầu của nhóm KH quan trọng. Nhược điểm của bộ phận hoá theo sản phẩm là có sự trùng lặp của các nỗ lực khi mỗi bộ phận cố gắng giải quyết vấn đề tương tự nhau; mục tiêu của các bộ phận được ưu tiên hơn là lợi ích của toàn bộ tổ chức; không huy động được nhóm cá nhân có cùng chuyên môn để giải quyết vấn đề khó khăn mà tổ chức gặp phải cũng như đào tạo nhân viên mới; các bộ phận mâu thuẫn với nhau khi cùng thực hiện dự án chung hoặc trao đổi nguồn lực với nhau [23].
- **Bộ phận hoá theo khu vực địa lý và lãnh thổ:** là nhóm hoạt động hay nhóm nhân viên được tổ chức theo vùng địa lý. Bộ phận hoá theo khu vực địa lý và lãnh thổ cho phép tiết kiệm chi phí và bao phủ thị trường tiêu thụ hiệu quả hơn. Là cách thức được áp dụng khi DN hoạt động trên một địa bàn khá rộng và kinh doanh những sản phẩm giống nhau.
- **Bộ phận hoá theo KH:** là nhóm những nhiệm vụ, công việc được tập hợp theo KH mục tiêu. Bộ phận hoá này cho phép tổ chức phối hợp hiệu quả nhất các công việc nhằm thỏa

mãn nhu cầu KH. Tuy nhiên, bộ phận hoá theo KH dẫn đến ít chuyên sâu vào quá trình hoạt động và những nhân viên cần linh hoạt để thực hiện bất kỳ công việc cần thiết nào nhằm tăng cường quan hệ với họ. Phản ánh sự quan tâm của DN đối với thỏa mãn các yêu cầu khác biệt nhau của từng loại KH.

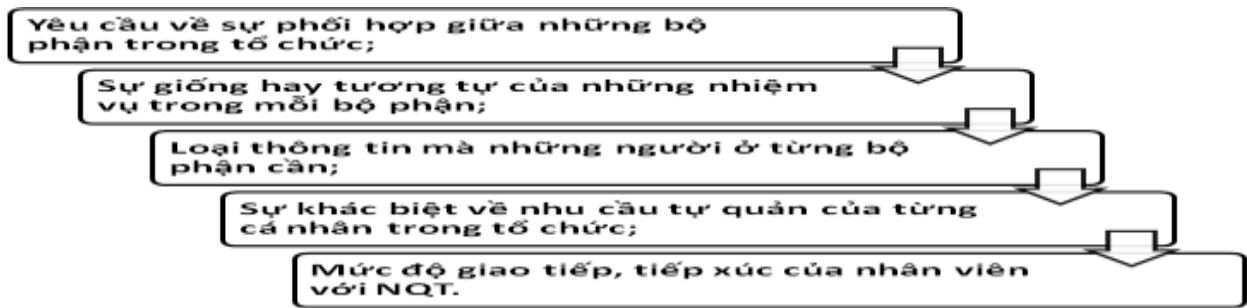
- **Phân chia theo sản phẩm:** DN thành lập đơn vị chuyên doanh theo từng loại sản phẩm. Cách thức này được áp dụng khi sản phẩm có quy trình công nghệ sản xuất và chiến lược tiếp thị khác nhau. Ví dụ, các công ty xe hơi ở Mỹ thành lập nhà máy theo từng loại xe hơi.
- **Phân chia theo quy trình hay thiết bị:** Cách thức phân chia này hình thành bộ phận như xi mạ, sơn phủ hoặc vi tính. Tóm lại, có nhiều cách khác nhau để phân chia các bộ phận trong một tổ chức. Tuy vậy, không có cách phân chia bộ phận nào là tốt nhất cho mọi hoàn cảnh.

Ba là, tầm hạn quản trị: còn gọi là tầm hạn kiểm soát, là khái niệm dùng để chỉ số lượng nhân viên cấp dưới mà một NQT trực tiếp điều khiển tốt nhất, nghĩa là giao việc, kiểm tra hướng dẫn, lãnh đạo nhân viên dưới quyền thỏa đáng, có kết quả [23].



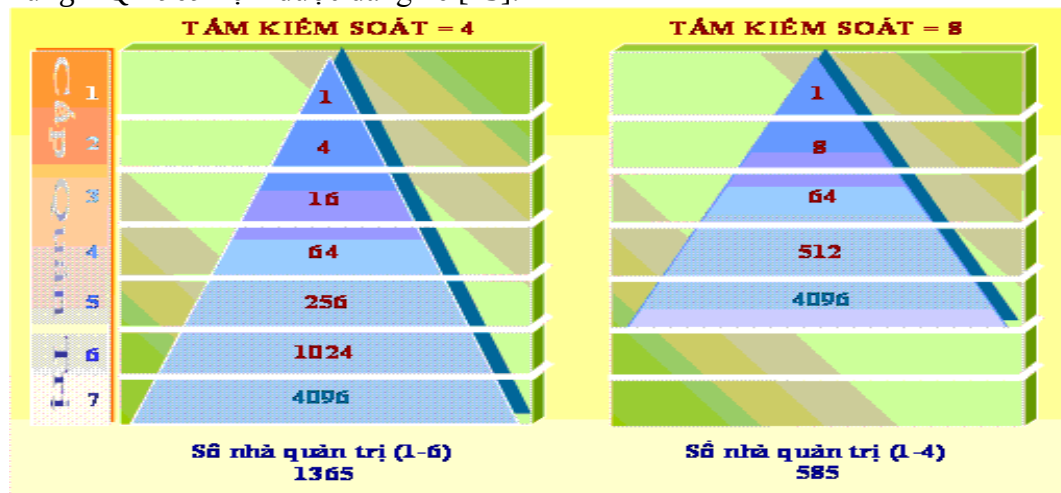
Hình 8.16: Phân loại tầm hạn quản trị [31, tr.270-274]

- **Tầm hạn quản trị rộng:**
 - Phạm vi quản trị được xác định là rộng khi có số lượng lớn nhân viên chịu sự giám sát trực tiếp của một NQT.
 - Phạm vi quản trị rộng phù hợp với giảm chi phí, tăng tốc độ ra quyết định, nâng cao tính linh hoạt, gần gũi hơn với KH và trao quyền cho nhân viên.
 - Tổ chức có tầm hạn quản trị rộng sẽ linh hoạt, NQT có nhiều cơ hội gần gũi với KH và tiếp cận nhanh với thị trường. NQT trong thiết kế tầm hạn quản trị rộng gặp khó khăn khi muốn kiểm soát chặt chẽ nhân viên.
 - Tầm hạn quản trị rộng chỉ thuận lợi khi NQT có đầy đủ năng lực, khi cấp dưới có trình độ làm việc khá, cũng như khi công việc của cấp dưới ổn định, có kế hoạch, ít thay đổi và cấp dưới đã được NQT cấp trên ủy quyền hành động khá nhiều. Thêm vào đó, kỹ thuật thông tin hiện đại cũng giúp mở rộng tầm hạn quản trị mà NQT vẫn thông đạt và kiểm soát hữu hiệu các thuộc cấp.
- **Tầm hạn quản trị hẹp:**
 - Tầm hạn quản trị hẹp khi NQT điều hành một số lượng nhỏ nhân viên dưới quyền.
 - NQT có tầm hạn quản trị hẹp kiểm soát chặt chẽ nhân viên và sát sao với công việc hàng ngày nhưng làm giảm tính tự chủ và sáng tạo của nhân viên. Mặt khác, số cấp quản trị trong tổ chức sẽ nhiều hơn so với tầm hạn quản trị rộng dẫn đến chi phí sẽ cao hơn.
 - Nếu năng lực của NQT hạn chế, trình độ của cấp dưới cũng không cao, hoặc khi công việc của cấp dưới thường xuyên thay đổi, công việc không có kế hoạch, tầm hạn quản trị hẹp sẽ thích hợp nhất.



Hình 8.17: Các yếu tố lựa chọn tầm hạn quản trị tối ưu

Tầm hạn quản trị nhận được sự quan tâm rất lớn đối với những nhà nghiên cứu quản trị. Mặc dù không thể đưa ra con số tầm hạn quản trị bao nhiêu là lý tưởng nhất. Theo kinh nghiệm quản trị, tầm hạn quản trị tốt nhất cho một NQT trung bình trong khoảng 4 - 8 nhân viên thuộc cấp. Tuy nhiên, con số này tăng lên đến 12 hay 16 trong trường hợp nhân viên dưới quyền chỉ làm những việc đơn giản và rút xuống còn 2 - 3 người khi công việc mà cấp dưới trực tiếp của NQT phải thực hiện là phức tạp. Tầm hạn quản trị có liên quan mật thiết đến số tầng nấc trung gian và số lượng NQT trong một tổ chức. Theo Stephen P. Robbins, nếu một DN có 4.096 nhân viên thừa hành và tầm hạn quản trị của toàn DN là 4, số cấp quản trị là 6 và số lượng NQT là 1.365 người như được thể hiện trong hình. Ngược lại, với tầm hạn quản trị là 8, số cấp quản trị giảm xuống chỉ còn 4 cấp và số NQT là 585 người. Như vậy, với tầm hạn quản trị rộng, tổ chức có ít tầng nấc trung gian và tiết kiệm được số quản trị viên ($1365 - 585 = 780$ người). Từ ví dụ trên, hẳn nhiên thấy được chi phí tiền lương phải trả cho những NQT tiết kiệm được đáng kể [23].



Hình 8.18: So sánh tầm hạn quản trị hay tầm hạn kiểm soát (rộng và hẹp)

Bốn là, hệ thống điều hành: là một hệ thống quyền lực và quan hệ báo cáo liên tục từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất của tổ chức. Quyền lực gắn liền với một vị trí quản trị đưa ra các mệnh lệnh và đòi hỏi các mệnh lệnh đó phải được thi hành. Tính thống nhất của nguyên tắc điều hành giúp duy trì khái niệm hệ thống liên tục của quyền lực. Hệ thống điều hành có mối liên hệ chặt chẽ với tầm hạn quản trị. Tầm hạn quản trị ảnh hưởng đến số cấp quyền lực trong tổ chức. Nếu phạm vi quản trị rộng, số cấp bậc quyền lực sẽ giảm đi và ngược lại. Ngoài ra, hệ thống điều hành cũng liên quan đến quy mô của tổ chức. Một khía cạnh quan trọng của cơ cấu tổ chức không thể hiện trên sơ đồ là những chính sách có ảnh hưởng đến hoạt động và hành vi của nhân viên. Những điều này thể hiện qua yếu tố như tập quyền và phân quyền, sự chính thức hoá của luật lệ trong tổ chức. Ngày nay, khái niệm hệ thống điều hành không còn hoàn toàn phù hợp vì sự xuất hiện của công nghệ thông tin, mạng máy tính và xu hướng trao quyền cho nhân viên. Tuy vậy, nhiều tổ chức vẫn đạt được năng suất lao động cao thông qua áp dụng hệ thống điều hành.

Bảng 8.1: Ưu nhược điểm của tầm hạn quản trị hẹp và rộng [23]

Tầm hạn quản trị hẹp	
* Ưu điểm	* Nhược điểm
+ Giám sát và kiểm soát chặt chẽ	+ Tăng số cấp quản trị
+ Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp nhanh chóng	+ Cấp trên dễ can thiệp sâu vào công việc của cấp dưới
	+ Tốn kém nhiều chi phí quản trị
	+ Truyền đạt thông tin đến cấp dưới cùng không nhanh chóng
Tầm hạn quản trị rộng	
* Ưu điểm	* Nhược điểm
+ Giảm số cấp quản trị	+ Có nguy cơ không kiểm soát nổi
+ Tiết kiệm được chi phí	+ Tình trạng quá tải ở cấp trên dễ dẫn đến quyết định chậm
+ Cấp trên buộc phải phân chia quyền hạn	+ Cần có những NQT giỏi
+ Phải có chính sách rõ ràng	+ Truyền đạt thông tin đến các thuộc cấp không nhanh chóng

Năm là, tập quyền và phân quyền: Tập quyền là chính sách trong đó quyền ra quyết định được tập trung tại cấp cao nhất trong hệ thống quyền lực. Phân quyền là quyết định của tổ chức đều có sự tham gia, đóng góp ý kiến của nhân viên. Mặt khác cũng khó khăn khi đo lường và xác định mức độ tập quyền xuất phát từ những loại quyết định khác nhau khi được đưa ra trong tổ chức [23].

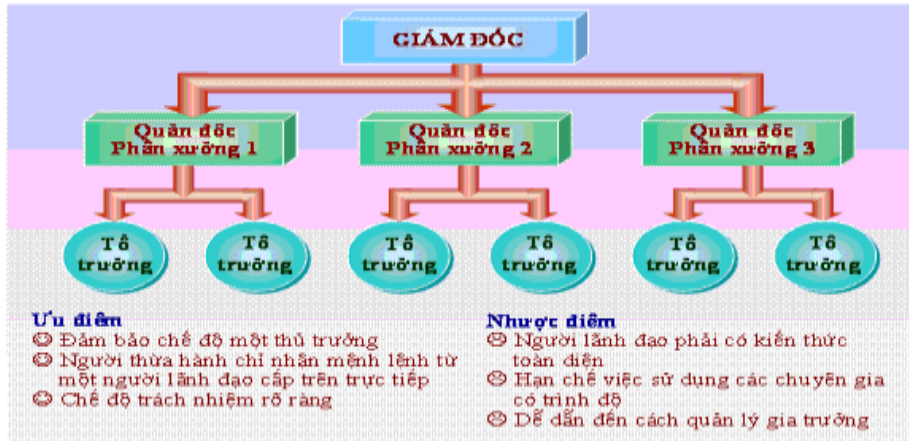
Sáu là, chính thức hoá: là mức độ tổ chức hoá của các công việc và hoạt động của nhân viên thông qua luật lệ và chính sách trong tổ chức. Các luật lệ, quy định, chính sách rõ ràng dưới dạng văn bản nhưng cũng ngầm định giữa những người trong tổ chức. Mục đích của chính thức hoá là dự đoán và kiểm soát hành vi của nhân viên khi họ thực hiện công việc. Mức độ chính thức hoá được xem xét qua tỉ lệ công việc được kiểm soát bởi luật lệ quy định và mức độ cho phép có những dao động hay điều chỉnh. Mức độ chính thức hoá cao hay thấp đều ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Các mức độ chính thức hoá gồm:

- **Mức độ chính thức hoá cao** giúp mô tả công việc, các quy định, luật lệ rõ ràng và được văn bản hóa. Mức độ chính thức hoá cao làm cho nhân viên chỉ có tự chủ tối thiểu trong những vấn đề như cần làm gì, làm việc đó khi nào và NQT cần làm việc đó như thế nào, làm cho họ mất đi khả năng và nhu cầu sáng tạo.
- **Mức độ chính thức hoá thấp:** Cách xử lý công việc không hoàn toàn theo một chương trình sẵn và nhân viên được tự chủ trong công việc. Tuy nhiên, NQT gặp khó khăn khi kiểm soát hành vi của nhân viên do không có một tiêu chuẩn, quy định nào để xem xét hành vi của họ.

2.4 Lý thuyết về các mô hình cơ cấu tổ chức

2.4.1 Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến

- Mỗi cấp chỉ có một thủ trưởng cấp trên trực tiếp.
- Quan hệ trong cơ cấu tổ chức này được thiết lập chủ yếu theo chiều dọc.
- Công việc quản trị được tiến hành theo tuyến.
- Cơ cấu này chỉ phù hợp với những DN có quy mô nhỏ, sản phẩm không phức tạp và tính chất sản xuất liên tục.



Hình 8.19: Sơ đồ cơ cấu quản trị trực tuyến

2.4.2 Cơ cấu tổ chức quản trị theo chức năng

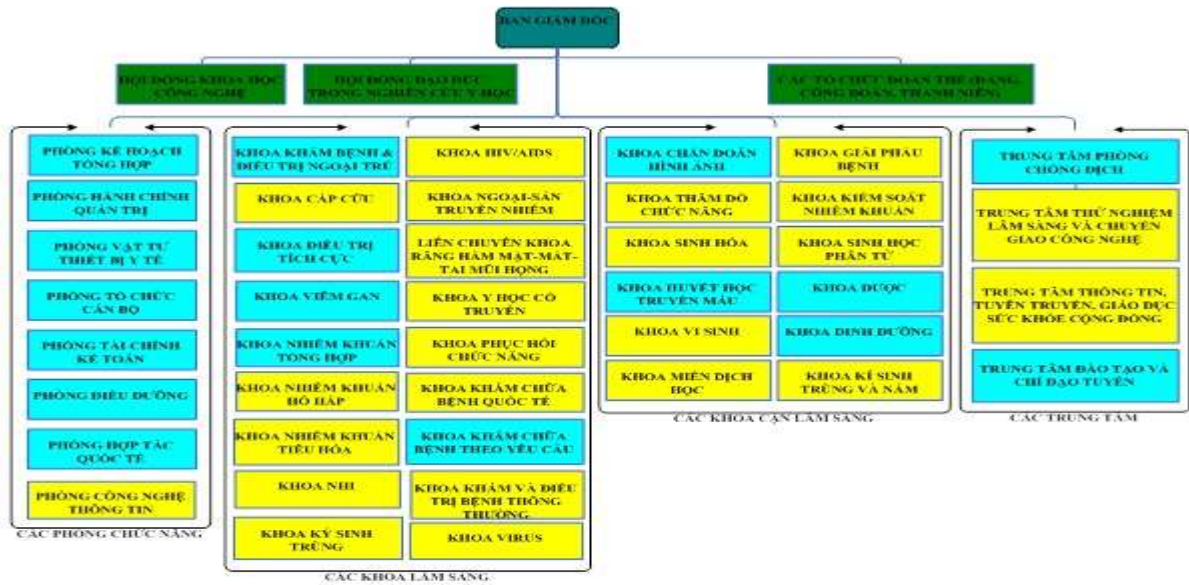
- Có sự tồn tại các đơn vị chức năng.
- Không theo tuyến.
- Các đơn vị chức năng có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến, mỗi người cấp dưới có nhiều cấp trên trực tiếp.
- Kiểu cơ cấu này là vi phạm nguyên tắc thống nhất chỉ huy nên chỉ tồn tại trên lý thuyết.



Hình 8.20: Sơ đồ cơ cấu quản trị chức năng

2.4.3 Cơ cấu tổ chức quản trị trực tuyến - chức năng

Đây là kiểu cơ cấu hỗn hợp của hai loại cơ cấu trực tuyến và chức năng. Kiểu cơ cấu này có đặc điểm cơ bản là vẫn tồn tại các đơn vị chức năng nhưng chỉ đơn thuần về chuyên môn, không có quyền chỉ đạo các đơn vị trực tuyến. Những NQT trực tuyến chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động và được toàn quyền quyết định trong đơn vị phụ trách.



Hình 8.21: Sơ đồ cơ cấu quản trị trực tuyến - chức năng

2.4.4 Cơ cấu quản trị ma trận

Đây là mô hình hiện nay được nhiều NQT quan tâm khi thiết kế bộ máy quản trị của tổ chức. Cơ cấu này được thành lập với sản phẩm là các đề án, dự án, chương trình có thời gian cụ thể và có những ưu điểm như sau:

- Cơ cấu ma trận cho phép cùng lúc thực hiện nhiều dự án.
- Sản xuất nhiều loại sản phẩm khác nhau.
- Cơ cấu này ngoài NQT theo chức năng còn được sự giúp đỡ của NQT theo đề án.
- Trong cơ cấu này mỗi thành viên của bộ phận trực tuyến với bộ phận chức năng được gắn liền với thực hiện một đề án trên một khu vực nhất định.
- Sau khi đề án hoàn thành, những thành viên trong đề án trở về vị trí, đơn vị cũ.



Hình 8.22: Sơ đồ cơ cấu quản trị ma trận

2.4.5 Các mô hình cơ cấu khác [4]

- **Cơ cấu tổ chức cơ học (dày) và cơ cấu tổ chức hữu cơ (mỏng)**

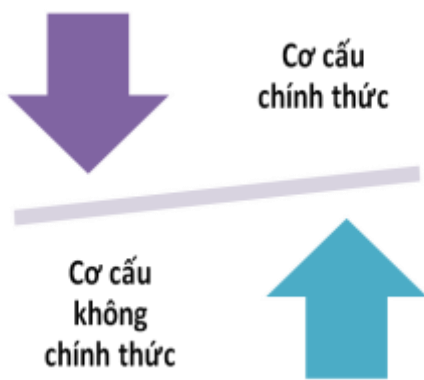
Cơ cấu tổ chức cơ học (dày): là một cơ cấu “cứng nhắc”, quan liêu với những luật lệ nghiêm ngặt, nhiệm vụ được xác định rõ ràng, phạm vi của nhiệm vụ hẹp, sự trao đổi thông tin theo chiều từ cấp trên xuống cấp dưới và có xu hướng ra quyết định tập trung.

Cơ cấu tổ chức hữu cơ (mỏng) là mạng lưới linh hoạt của những cá nhân có nhiều khả năng, thực hiện được nhiều nhiệm vụ và có xu hướng ra các quyết định phi tập trung.

Bảng 8.2: Các đặc điểm của cơ cấu tổ chức cơ học và hữu cơ

Cơ cấu tổ chức cơ học (đầy)	Cơ cấu tổ chức hữu cơ (mỏng)
○ Phân biệt theo chiều ngang cao. ○ Các quan hệ cấp bậc cứng nhắc. ○ Các trách nhiệm cố định. ○ Chính thức hóa cao. ○ Các kênh thông tin được chính thức hóa. ○ Quyền quyết định tập trung.	○ Phân biệt theo chiều ngang thấp. ○ Hợp tác, phối hợp giữa chiều ngang và chiều dọc. ○ Các trách nhiệm hay nhiệm vụ có thể điều chỉnh. ○ Chính thức hóa thấp. ○ Kênh thông tin không chính thức. ○ Quyền quyết định phi tập trung.

• **Cơ cấu chính thức và không chính thức**

**Hình 8.23: Hai loại hình cơ cấu**

Cơ cấu chính thức gắn liền với cơ cấu chức năng - nhiệm vụ chính xác. Khi nói một tổ chức là chính thức hoàn toàn chẳng có gì là cứng nhắc hay quá hạn chế trong cách diễn đạt này. Nếu NQT có ý định tổ chức thật tốt cơ cấu phải tạo ra môi trường thực hiện của từng cá nhân trong hiện tại và tương lai. Qua đó đóng góp hiệu quả vào các mục tiêu của tập thể chứ không chỉ dành phần nhỏ trí óc và sức lực cho DN còn phần lớn để dành cho nơi khác. Cơ cấu chính thức đòi hỏi NQT có nghệ thuật đặc biệt. NQT cần thường xuyên nghiên cứu cơ cấu không chính thức và thúc đẩy sự phát triển xu hướng hỗ trợ để đạt mục tiêu của DN.

Cơ cấu không chính thức: Sự tác động qua lại của các cá nhân cũng có sự tác động theo nhóm nhân viên ngoài phạm vi cơ cấu đã được phê duyệt. Cơ cấu không chính thức có vai trò lớn trong quản trị. Nó không định hình hay thay đổi, luôn tồn tại song song với cơ cấu chính thức. Chúng tác động nhất định và đôi khi rất đáng kể đến hoạt động kinh doanh. Sự tồn tại khách quan của cơ cấu không chính thức còn là dấu hiệu chỉ ra chỗ yếu và trình độ chưa toàn diện của cơ cấu chính thức [26].

2.5 Các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị

Theo Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương [5], các yếu tố chính ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị bao gồm:

Một là chiến lược: Cơ cấu tổ chức cần phù hợp với chiến lược kinh doanh theo đuổi sẽ đem lại hiệu quả cao. Hơn nữa, cơ cấu tổ chức và chiến lược cần thích ứng nhanh với các yếu tố môi trường bên ngoài. Do vậy, tổ chức có được lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Chẳng hạn, khi đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt, một số công ty chọn chiến lược tối thiểu hóa chi phí. Do công ty này cung cấp sản phẩm dịch vụ mang tính tiêu chuẩn hóa cao nên họ giảm được chi phí sản xuất và đưa ra mức giá thấp hơn đối thủ cạnh tranh. Theo đuổi chiến lược này, công ty sẽ có lợi từ tiêu chuẩn hóa sản phẩm sản xuất ra. Vì vậy, cơ cấu tổ chức phù hợp nhất là cơ cấu trực tuyến. Với cơ cấu tổ chức này, tổ chức kiểm soát chặt chẽ các chi phí trong các hoạt động hiện tại.



Hình 8.24: Bốn yếu tố chính ảnh hưởng đến lựa chọn cơ cấu tổ chức

Hai là quy mô: Khi lựa chọn cơ cấu, quy mô cũng cần được quan tâm vì ảnh hưởng đáng kể đến cơ cấu tổ chức. Tổ chức có quy mô lớn có xu hướng chuyên môn hóa, có nhiều cấp quản trị, nhiều luật lệ và quy định; bộ phận hóa cao hơn các tổ chức có quy mô nhỏ. Tuy nhiên, sự ảnh hưởng của quy mô đến cơ cấu tổ chức trở nên ít quan trọng hơn khi tổ chức này được mở rộng. Chẳng hạn, một tổ chức có quy mô lớn (khoảng 500 người) có cơ cấu tổ chức theo mô hình tổ chức trực tuyến – chức năng. Thêm một số lượng người nữa (100 người) cũng không có ảnh hưởng lớn đến cơ cấu tổ chức này. Mặt khác, nếu một tổ chức có quy mô vừa hoặc nhỏ (80 người), thêm một số lượng nhân viên nữa (khoảng 30 người) sẽ làm cho tổ chức này có xu hướng thay đổi hơn.

Ba là công nghệ: Công nghệ bao gồm quá trình sử dụng trí tuệ và máy móc nhằm chuyển các yếu tố đầu vào thành sản phẩm đầu ra phục vụ KH. Nói cách khác, công nghệ là sự kết hợp của các nguồn lực, kiến thức, kỹ thuật để sản xuất ra sản phẩm dịch vụ. Qua nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa công nghệ và cơ cấu tổ chức, các nhà nghiên cứu đã lấy mức độ thông lệ để phân biệt các công nghệ với nhau. Công việc hay nhiệm vụ mang tính thông lệ cao gắn với cơ cấu tổ chức mang tính bộ phận hóa cao và có nhiều cấp quản trị, mức độ chính thức hóa trong các quan hệ công việc cũng cao. Để đánh giá mức độ thông lệ của công việc, người ta dựa vào bản mô tả và các tài liệu chính thức hóa khác. Cuối cùng, người ta đã tìm ra mối quan hệ khá chặt chẽ giữa cơ cấu tổ chức và tập quyền. Công nghệ mang tính thông lệ cao gắn với cơ cấu tổ chức tập quyền. Ngược lại, công nghệ không mang tính thông lệ cao, tức là những công nghệ này dựa rất nhiều vào kiến thức và hiểu biết của các chuyên gia thường gắn với quá trình trao quyền.

Bốn là môi trường: bao gồm yếu tố con người và yếu tố kinh tế ảnh hưởng đến các hoạt động của tổ chức. Môi trường vĩ mô bao gồm các yếu tố về văn hóa, chính trị, kinh tế, luật pháp. Môi trường vi mô bao gồm nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh – tiềm ẩn, KH, các sản phẩm thay thế. Những yếu tố kinh tế bao gồm tỷ lệ lãi suất, tỷ lệ thất nghiệp và các yếu tố thuộc về thương mại quốc tế. Môi trường có ảnh hưởng khác nhau đến những tổ chức khác nhau. Có tổ chức có môi trường ổn định, nghĩa là rất ít các yếu tố/lực lượng của môi trường tổ chức này thay đổi. Chẳng hạn như không có đối thủ cạnh tranh mới, không có sự đột phát của công nghệ do những đối thủ cạnh tranh hiện tại thực hiện. Ngược lại, có tổ chức lại đối đầu với môi trường luôn thay đổi và rất năng động. Chẳng hạn, các quy định, luật pháp do chính phủ đưa ra thay đổi sẽ ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh của công ty, hay sự khó khăn trong công việc thu mua nguyên vật liệu và sự thay đổi về thị hiếu KH. NQT cần cố gắng giảm tối đa sự tác động của môi trường đến hoạt động của tổ chức. Để xem xét tác động của môi trường đến cơ cấu tổ chức, NQT cần xem xét mức độ bất định của môi trường xảy ra khi có ít thông tin về các yếu tố của môi trường và ảnh hưởng của chúng đến tổ chức. Sự bất định của môi trường xuất phát từ sự phức tạp và biến động của thị trường. Sự phức tạp của môi trường là số lượng yếu tố của môi trường cản trở sự ra quyết định của tổ chức. Sự biến động của môi trường là mức độ mà những yếu tố của môi trường thay đổi. Đặc điểm và sự bất định của môi trường là yếu tố quan trọng giải thích cho chiến lược, cơ cấu và hoạt động của tổ chức. Đặc điểm của môi trường ảnh hưởng đến nhận thức của NQT, tiếp theo đó là điều chỉnh cơ cấu tổ chức phù hợp với môi trường. Trong môi trường phức tạp và luôn luôn biến động, cơ cấu hữu cơ có xu hướng phù hợp và thích

nghi nhanh hơn. Một trong những yếu tố cần làm ngay là thay đổi cơ cấu tổ chức. Với cơ cấu tổ chức quan liêu, NQT khó nắm bắt và đáp ứng nhu cầu ngày càng đa dạng và phức tạp của thị trường và KH. Bởi lẽ, tốc độ xử lý thông tin rất chậm chạp, nhân viên bị gò bó trong khuôn khổ quy định và luật lệ nên họ khó phát huy tính sáng tạo. Vì vậy, mức độ linh hoạt của những công ty có loại cơ cấu này là kém. Xu hướng hiện nay là chuyển từ cơ cấu tổ chức quan liêu có nhiều cấp quản trị sang cơ cấu có ít cấp quản trị. NQT điều khiển số lượng nhân viên lớn hơn nhiều. Những NQT trung gian và nhân viên được trao quyền, được tham gia vào quá trình ra quyết định liên quan đến công việc của họ và các vấn đề của tổ chức khi cần thiết. Cơ cấu tổ chức theo đội, nhóm, cơ cấu mạng lưới là cơ cấu mới được lựa chọn để thiết kế trong tương lai.

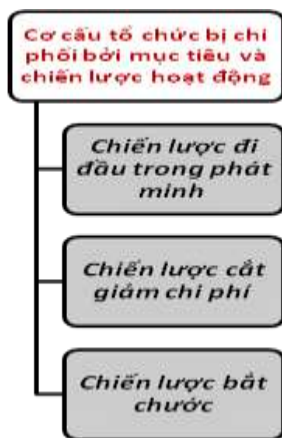
Theo VOER có bốn yếu tố chi phối lựa chọn cơ cấu tổ chức của một tổ chức là [23]:

Một là, mục tiêu và chiến lược hoạt động của tổ chức

Cơ cấu tổ chức tùy thuộc vào chiến lược hay nhiệm vụ và mục tiêu mà DN cần hoàn thành vì:

- Chiến lược xác định các nhiệm vụ của tổ chức và căn cứ vào đó xây dựng bộ máy.
- Chiến lược quyết định loại công nghệ kỹ thuật và con người phù hợp với hoàn thành các nhiệm vụ; cơ cấu tổ chức cần được thiết kế theo loại công nghệ được sử dụng cũng như theo đặc điểm của con người trong tổ chức đó.
- Chiến lược xác định bối cảnh môi trường trong đó tổ chức sẽ hoạt động và hoàn cảnh môi trường này sẽ ảnh hưởng đến thiết kế bộ máy tổ chức.

Theo Tạ Thị Hồng Hạnh [18], tổ chức sẽ lựa chọn trong các dạng chiến lược sau đây để hoạt động:



Hình 8.25: Cơ cấu tổ chức theo mục tiêu và chiến lược

- *Chiến lược đi đầu trong phát minh (innovation strategy):* DN sẽ cố gắng giới thiệu những sản phẩm và dịch vụ mới. Thích ứng với chiến lược này là một cơ cấu hữu cơ với đặc điểm chuyên môn hóa thấp, chính thức hóa thấp, phân quyền.
- *Chiến lược cắt giảm chi phí (cost-minimization strategy):* DN chú trọng đến kiểm soát chi phí chặt chẽ, tránh những chi phí nghiên cứu và tiếp thị không cần thiết. Để thực hiện được chiến lược này, tổ chức cần áp dụng cơ cấu cơ học với chính thức hóa cao, chuyên môn hóa công việc và tập quyền cao.
- *Chiến lược bắt chước:* DN sẽ phát triển các sản phẩm và dịch vụ mới trên thị trường sau khi khả năng tồn tại được kiểm chứng. Với chiến lược này, cơ cấu tổ chức vừa hữu cơ, vừa cơ học với đặc điểm kiểm soát chặt chẽ các hoạt động hiện tại và nói lỏng kiểm soát công việc kinh doanh mới.

Hai là, bối cảnh kinh doanh hay bối cảnh xã hội

- Bối cảnh ổn định khi không có hay ít có những thay đổi đột biến, ít có sản phẩm mới, nhu cầu thị trường ít thăng trầm, luật pháp liên quan đến hoạt động kinh doanh ít thay đổi, khoa học kỹ thuật mới ít xuất hiện... Tình hình kinh tế xã hội trên toàn thế giới hiện đại với sự thay đổi nhanh chóng về khoa học kỹ thuật cho thấy hiện nay khó để có một bối cảnh ổn định cho các DN. Tuy nhiên không phải là không có những DN đã giữ nguyên bộ máy tổ chức của họ trải qua cả trăm năm (như Công ty E.E. Dickinson) với sản phẩm đặc biệt truyền thống của họ.
- Bối cảnh có sự thay đổi thường xuyên xảy ra đối với các yếu tố đã kể ở trên (sản phẩm, thị trường, luật pháp,...); NQT cần thay đổi bộ máy tổ chức tương thích với biến động. Nói chung, đó là thay đổi dự báo trước và không gây bất ngờ. Khi các đối thủ cạnh tranh bất ngờ đưa ra sản phẩm mới, khi luật pháp bất ngờ thay đổi, khi khoa học kỹ thuật mới tạo ra thay đổi trong phương pháp sản xuất; đó là lúc được gọi là bối cảnh xáo trộn.

Để thích nghi với bối cảnh khác nhau, cơ cấu tổ chức của DN cần thay đổi để phù hợp. Burn và Stalker cho rằng: “Một bộ máy có tính chất cứng nhắc, nhiệm vụ được phân chia rõ ràng, quan hệ quyền hành chặt chẽ từ trên xuống dưới, phù hợp với bối cảnh ổn định. Trái lại, trong bối cảnh xáo trộn, bộ máy tổ chức có tính chất linh hoạt, con người làm việc theo tinh thần hợp tác, trao đổi thoải mái với mọi người, không phân chia rõ nhiệm vụ, cấp bậc sẽ phù hợp hơn”.



Hình 8.26: Cơ cấu tổ chức theo bối cảnh

Theo Tạ Thị Hồng Hạnh [18], tổ chức sẽ lựa chọn đánh giá môi trường bên ngoài dựa trên các đặc điểm: năng động, phức tạp, đa dạng và mức độ cạnh tranh.

- *Khi môi trường bên ngoài năng động*, tổ chức cần một cơ cấu hữu cơ để nhanh chóng thích ứng với những thay đổi.
- *Khi môi trường bên ngoài phức tạp*, cơ cấu tổ chức theo dạng phân quyền sẽ phù hợp vì tính tiếp cận của tổ chức với môi trường gần hơn, có nhiều thông tin hơn.
- *Khi môi trường đa dạng*, tổ chức nào làm việc trong đặc điểm môi trường này sẽ đa dạng về sản phẩm, dịch vụ, KH hoặc phạm vi địa lý. Càng đa dạng bao nhiêu tổ chức lại càng cần bộ phận hóa theo sản phẩm.
- *Khi môi trường mức độ cạnh tranh cao* bao gồm cả sự khan hiếm về nguồn tài nguyên và nhiều đối thủ cạnh tranh. Cơ cấu hữu cơ thích hợp với yếu tố môi trường này. Tuy nhiên khi mức độ cạnh tranh quá cao, tổ chức tạm thời cần tập quyền để nhanh chóng ra quyết định và nhà điều hành cảm thấy dễ dàng kiểm soát hơn.

Ba là, công nghệ sản xuất hoặc kỹ thuật kinh doanh của DN

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh công nghệ sản xuất của DN là yếu tố quan trọng có ảnh hưởng đến thiết kế bộ máy tổ chức. Nghiên cứu nổi tiếng nhất xác định mối quan hệ giữa cơ cấu và công nghệ do Joan Woodward tại South Essex trong thập niên 60. Khởi thủy, nghiên cứu nhằm tìm mối quan hệ giữa thành quả quản trị với ứng dụng các nguyên tắc tổ chức. Cuộc điều tra cho thấy không có mối quan hệ nào giữa hai yếu tố trên, nhưng lại tìm thấy mối quan hệ giữa cơ cấu tổ chức của DN với công nghệ ứng dụng. Woodward cho thấy những DN có công nghệ sản xuất, quy trình hoạt động phức tạp có cơ cấu tổ chức nhiều cấp bậc, với đặc điểm là mức độ giám sát và phối hợp công việc được thực hiện với cường độ cao. Woodward cũng cho thấy tầm hạn quản trị hẹp ở các DN sản xuất thủ công, cũng như ở DN có công nghệ tinh vi hiện đại.



Hình 8.27: Cơ cấu tổ chức theo công nghệ

- *Khi tính đa dạng thấp và khả năng phân tích cao*: là công nghệ với những công việc lặp đi lặp lại hàng ngày, ít có ngoại lệ xảy ra. DN áp dụng cơ cấu cơ học, tập quyền và mức độ chính thức hóa, chuyên môn hóa cao.
- *Khi tính đa dạng cao và khả năng phân tích thấp*: tổ chức cần một cơ cấu hữu cơ với mức độ chính thức hóa thấp, phân quyền cao, điều phối chủ yếu dựa trên các nhóm làm việc.
- *Khi tính đa dạng cao và khả năng phân tích cao*: là có nhiều trường hợp ngoại lệ nhưng những trường hợp này giải quyết được do khả năng phân tích cao. Cơ cấu tổ chức cho dạng công nghệ này là cơ cấu hữu cơ nhưng chính thức hóa cao và tập quyền.
- *Khi tính đa dạng thấp và khả năng phân tích thấp*: công việc trong trường hợp này không phát sinh nhiều trường hợp ngoại lệ nhưng nếu có thì khả năng giải quyết rất khó. Như vậy, cơ cấu tổ chức đòi hỏi chính thức hóa cao, tập quyền nhưng cần những nhân viên có kỹ năng cao để giải quyết vấn đề.

Trái lại, trong DN làm việc theo lối dây chuyền, vì công nghệ đã trở thành đơn giản, tầm hạn quản trị lại khá rộng, nghĩa là một NQT giám sát công việc của số đông công nhân. Một đặc điểm thứ ba của mối quan hệ giữa công nghệ và cơ cấu tổ chức là khi công nghệ trong DN càng tinh vi và hiện đại, số lượng thư ký văn phòng lại càng tăng để giải quyết các công việc hành chính. Mỗi tổ chức sẽ áp dụng những công nghệ khác nhau để hoạt động và kinh doanh. Do đó, cơ cấu tổ chức cần phù hợp với đặc thù công nghệ của DN. Hai yếu tố làm cơ sở cho tổ chức quyết định một cơ cấu phù hợp với công nghệ là *tính đa dạng* và *khả năng phân tích*. Tính đa dạng được hiểu là số trường hợp ngoại lệ so với tiêu chuẩn đã được đề ra. Tính phân tích đề cập đến quá trình sản xuất chia thành các bước theo chuyên môn hóa đến mức nào.

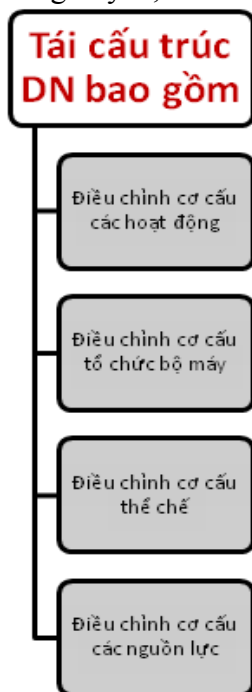
Bốn là, năng lực và trình độ của con người trong DN

Cuối cùng, con người trong DN cũng là một yếu tố có ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức. Loại cá nhân có ảnh hưởng trước hết đối với công việc xây dựng bộ máy tổ chức là NQT cấp cao. Sở thích, thói quen, quan niệm riêng của họ để dấu ấn trên cách thức tổ chức của DN mà họ phụ trách. Ngoài ra, cơ cấu tổ chức cũng cần phù hợp với các đặc điểm về trình độ, phong cách làm việc của nhân viên. Yếu tố quyết định bộ máy tổ chức có nhiều hay ít cấp bậc, hoàn toàn là biến số phụ thuộc vào đặc trưng của con người trong mỗi DN.

2.6 Lý thuyết về tái cấu trúc DN

2.6.1 Quan điểm về tái cấu trúc DN

là quá trình khảo sát, đánh giá cấu trúc hiện tại và đề xuất giải pháp cho mô hình mới nhằm tạo ra “trạng thái” tốt hơn cho DN. Qua đó thực hiện mục tiêu đề ra trong điều kiện, hoàn cảnh luôn thay đổi. Mục tiêu của tái cấu trúc là đạt được một “thế trạng tốt hơn” để DN hoạt động hiệu quả dựa trên nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược sẵn có. Tái cấu trúc DN luôn được xem xét thường xuyên, nếu không, tình trạng mất cân bằng của hệ thống xảy ra bất cứ lúc nào.



Tái cấu trúc DN được đặt ra bởi các lý do sau:

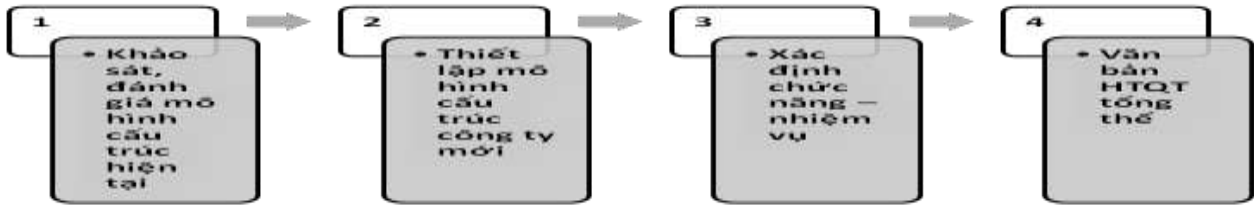
- Tái cấu trúc xuất phát từ các áp lực bên ngoài để thích nghi theo môi trường kinh doanh đã có những biến đổi về cơ bản. Chẳng hạn như: Chính sách cổ phần hóa, chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế, gia nhập AFTA, WTO...
- Tái cấu trúc xuất phát từ các áp lực bên trong để phù hợp theo quy mô tăng trưởng, phát triển của DN. Ví dụ: yêu cầu phân công chuyên môn hóa sâu hơn hoặc để kịp thời ngăn chặn đà suy thoái của DN đang tiến đến bờ vực phá sản...
- Tái cấu trúc xuất phát từ cả hai luồng áp lực bên trong và bên ngoài để vừa chữa bệnh, vừa phòng bệnh.

Tái cấu trúc DN bao gồm:

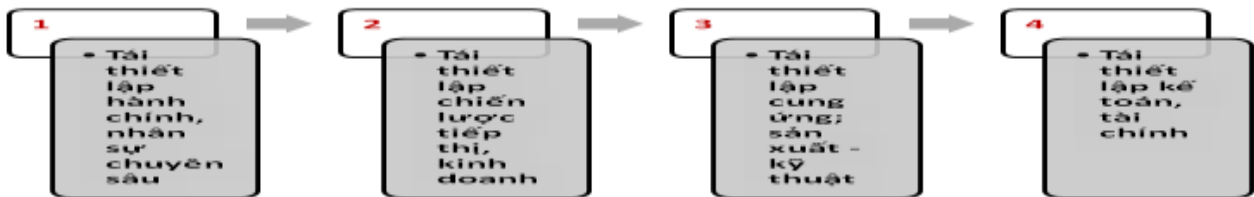
- Điều chỉnh cơ cấu các hoạt động: điều chỉnh mục tiêu chiến lược, ngành nghề kinh doanh, chủng loại sản phẩm hàng hóa, địa bàn hoạt động...
- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức bộ máy: tái bố trí lại cơ cấu thông qua phân công chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, cấp quản trị...
- Điều chỉnh cơ cấu thể chế: điều chỉnh cơ chế, chính sách thông qua sự rà soát, thay đổi hợp lý hóa từ quy trình công việc đến quy chế, quy định.
- Điều chỉnh cơ cấu các nguồn lực: điều chỉnh cơ cấu đầu tư tạo lập các nguồn lực và tái phân bổ sử dụng các nguồn lực.
- Điều chỉnh cơ cấu các hoạt động: điều chỉnh mục tiêu chiến lược, ngành nghề kinh doanh, chủng loại sản phẩm hàng hóa, địa bàn hoạt động...

Hình 8.28: Các lĩnh vực tái cấu trúc DN

- Điều chỉnh cơ cấu tổ chức bộ máy: tái bố trí lại cơ cấu thông qua phân công chức năng, nhiệm vụ của các bộ phận, cấp quản trị...
- Điều chỉnh cơ cấu thể chế: điều chỉnh cơ chế, chính sách thông qua sự rà soát, thay đổi hợp lý hóa từ quy trình công việc đến quy chế, quy định.
- Điều chỉnh cơ cấu các nguồn lực: điều chỉnh cơ cấu đầu tư tạo lập các nguồn lực và tái phân bổ sử dụng các nguồn lực.



Hình 8.29: Tái cấu trúc cơ bản doanh nghiệp



Hình 8.30: Tái cấu trúc cơ bản doanh nghiệp [13]

2.6.2 Tái cấu trúc tổ chức [8]

Theo Đỗ Tiến Long (2003), đứng trước những biến động của môi trường và sự suy thoái kinh tế toàn cầu, các DN đã gặp nhiều khó khăn trong hoạt động kinh doanh. Điều đó đã tạo sức ép cho DN cần tái cấu trúc tổ chức nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, thay đổi để thích nghi với hoàn cảnh mới của môi trường và phát triển bền vững trong tương lai. Tái cấu trúc tổ chức là nhiệm vụ cấp thiết: Tổ chức là sự liên kết của những con người nhằm thực hiện các mục tiêu mong đợi. Trong đó, tái cấu trúc tổ chức là quá trình xem xét, cơ cấu lại, tái bố trí cấu trúc, bộ phận, nhân sự nhằm đảm bảo tính hiệu quả, trong tương quan với mục tiêu chiến lược và thay đổi trên thị trường. Tái cấu trúc giúp DN nâng cao chất lượng sản phẩm/dịch vụ, giảm chi phí và tạo động lực làm việc cho đội ngũ nhân sự. Đồng thời giúp DN bắt kịp với thay đổi trên thị trường, tạo nền tảng phát triển mạnh mẽ trong tương lai.

NQT cấp cao cần đưa ra quyết định tái cấu trúc tổ chức khi phát hiện ra những vấn đề sau:

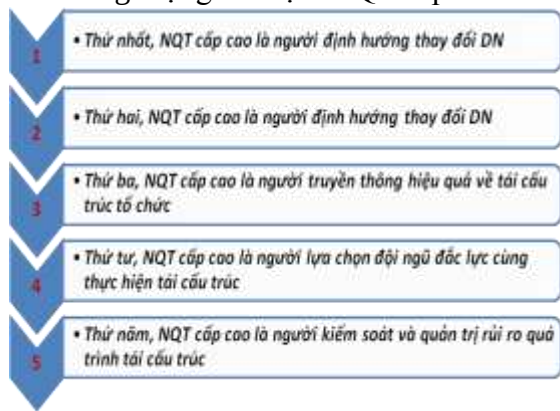
- Về sản xuất: DN hoạt động chưa phát huy hết năng lực sản xuất, làm ảnh hưởng trực tiếp đến các đơn hàng, chưa chủ động được trong sản xuất do chạy theo KH và không kiểm soát được các vấn đề trong sản xuất. Hoạt động sản xuất chưa đồng bộ, thất thoát và lãng phí nguyên vật liệu đầu vào khiến cho chi phí sản xuất tăng cao. Tiến độ sản xuất chậm do chưa kiểm soát được tất cả quy trình và đơn hàng.
- Về kinh doanh: chất lượng dịch vụ chưa cao do nhân viên thiếu kỹ năng chuyên nghiệp. Các hoạt động trong giao dịch KH thiếu bài bản. DN chưa xây dựng và áp dụng các quy trình kinh doanh chuyên nghiệp, sự hài lòng của KH chưa cao.
- Về tài chính - kế toán: HTQT và báo cáo tài chính chưa chuyên nghiệp hoặc thiếu đồng bộ. Quy chế lương thưởng chưa cạnh tranh, thiếu động lực cho cán bộ nhân viên. Đồng thời, DN chưa xây dựng và áp dụng quy chế tài chính hiệu quả và phù hợp.
- Về HTQT và nhân sự: đội ngũ cán bộ, nhân viên của DN chưa được đào tạo bài bản dẫn đến hiệu quả và năng suất lao động chưa cao. Nhận thức giữa đội ngũ cán bộ, nhân viên không đồng đều. Năng lực và trình độ còn hạn chế so với hệ thống máy móc, công nghệ. Sự phối hợp làm việc giữa các bộ phận, phòng ban chưa hiệu quả và chưa có hệ thống văn bản, quy chế, quy định rõ ràng.

Đứng trước các biểu hiện như trên, NQT cấp cao cần có quyết định tái cấu trúc nhằm thay đổi tổ chức kịp thời, thích nghi được với biến động của thị trường. Bởi vấn đề yếu kém này sẽ không tự mất đi mà nó sẽ lớn dần theo thời gian và ngày càng trở nên trầm trọng, khó thay đổi hơn.

Cách thức tiến hành tái cấu trúc tổ chức: Để nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của DN, hoạt động tái cấu trúc cần tập trung vào các nội dung sau:

- Định hướng chiến lược: Xác định tầm nhìn và mục tiêu nhằm giúp DN đi đúng hướng và phù hợp với nguồn lực của tổ chức.
- Tổ chức thực hiện: Xây dựng và sắp xếp cấu trúc phù hợp để hiện thực hóa tầm nhìn và mục tiêu đặt ra; Văn bản hóa phương thức phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban để vận hành hiệu quả nhất; Phân định chức năng, nhiệm vụ từng bộ phận, phòng ban để thấy rõ trách nhiệm, quyền hạn của từng cá nhân trong thực hiện công việc.
- Nền tảng thành công: Xây dựng hệ thống công cụ và chính sách quản trị nguồn nhân lực giúp nâng cao sức mạnh nội tại; Phát triển văn hoá DN, tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp và phát triển năng lực nhằm dẫn dắt và lãnh đạo thành công.

Phát huy vai trò của NQT cấp cao: Tái cấu trúc tổ chức là hoạt động quan trọng và cấp thiết của DN trong mọi giai đoạn. NQT cấp cao có vai trò quan trọng trong tái cấu trúc bao gồm:



Hình 8.31: Vai trò của NQT cấp cao trong tái cấu trúc DN

- **Thứ nhất, NQT cấp cao là người định hướng thay đổi DN:** Trước sự biến động của môi trường kinh doanh, NQT cấp cao sẽ thay đổi tư duy, nhận thức rõ hơn về tổ chức. Đồng thời, đánh giá các vấn đề và đưa ra giải pháp nhằm thay đổi cho phù hợp với biến động của môi trường. Qua đó giúp DN hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững. Tái cấu trúc tổ chức cần bắt đầu từ cấp cao nhất; thể hiện sự tiên phong, ý chí quyết tâm và tinh thần đồng lòng thay đổi để hướng quá trình tái cấu trúc về chung một mục tiêu là nâng cao hiệu quả hoạt động và mang lại lợi ích cho tập thể và từng cá nhân.
- **Thứ hai, NQT cấp cao tập trung toàn tâm, toàn ý vào quá trình tái cấu trúc tổ chức:** được xem là cuộc cách mạng, dự án lớn của tổ chức. Trong đó, NQT cấp cao là người chỉ huy và chỉ đạo quá trình tái cấu trúc đi đến thành công. Họ là người xây dựng kế hoạch, nội dung tái cấu trúc. Quá trình quản trị tái cấu trúc đòi hỏi dành nhiều thời gian và tâm huyết, giao nhiệm vụ đúng người, đúng việc mới đạt được hiệu quả.
- **Thứ ba, NQT cấp cao là người truyền thông hiệu quả về tái cấu trúc tổ chức:** NQT cấp cao cần là tấm gương cho mọi người noi theo. Để kêu gọi mọi người thực hiện thay đổi, NQT cấp cao cần nêu rõ lợi ích của tái cấu trúc. Cần truyền đạt lợi ích và phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng người trong tiến trình thay đổi. NQT cấp cao đóng vai trò như người nhạc trưởng kêu gọi mọi người cùng hướng về mục tiêu chung.
- **Thứ tư, NQT cấp cao là người lựa chọn đội ngũ đặc lực cùng thực hiện tái cấu trúc:** Một mình NQT cấp cao sẽ không thể thực hiện tái cấu trúc thành công. Họ cần lựa chọn những thành viên cốt cán hỗ trợ trong quá trình tái cấu trúc. Đội ngũ cốt cán này là những người tận tụy, trung thành và có sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức. Nhiệm vụ của họ khác nhau, nhưng đều hướng về mục đích giúp NQT cấp cao thực hiện tái cấu trúc thành công.
- **Thứ năm, NQT cấp cao là người kiểm soát và quản trị rủi ro quá trình tái cấu trúc:** Tái cấu trúc tổ chức chắc chắn sẽ làm ảnh hưởng ít nhiều đến quyền lợi của một hay một số người. Theo đuổi mục tiêu chiến lược và dung hòa lợi ích của tất cả nhóm là điều không dễ dàng. Do vậy, NQT cấp cao cần chuẩn bị phương án dự trù và mạnh mẽ trong các quyết

định, cần có tầm nhìn dài hạn cho quá trình tái cấu trúc. Đồng thời, lãnh đạo cần chọn lựa điểm đột phá và luôn kiểm soát tốt quá trình tái cấu trúc.

Những khó khăn trong tái cấu trúc DN



Hình 8.32: Những khó khăn trong tái cấu trúc DN

- **Một là, chưa có tầm nhìn và chiến lược dài hạn:** Đa số DN thực hiện tái cấu trúc nhằm giải quyết các vấn đề trước mắt mà chưa có chiến lược dài hạn. Họ thường cắt xén hoặc chấp nôi một số bộ phận, phòng ban. Tuy nhiên, hoạt động đó không hiệu quả mà còn làm phát sinh thêm những vấn đề mới. Tái cấu trúc cần được gắn liền với chiến lược của DN. Đa phần các DN gặp khó khăn khi xác định lại chiến lược khiến cho hoạt động tái cấu trúc bị mất phương hướng và không giải quyết được tận gốc vấn đề.

- **Hai là, chưa có kế hoạch tổng thể:** Hầu hết các dự án tái cấu trúc đều mang tính dài hạn, đòi hỏi DN cần chuẩn bị về mọi mặt: thời gian, tài chính, nhân lực. Trong khi đó, DN lại nóng vội, mong muốn có thay đổi nhanh chóng để tập trung vào hoạt động sản xuất - kinh doanh. Mặt khác, họ hay quên xây dựng kế hoạch tổng thể và xác định theo lộ trình tiến hành giải quyết các vấn đề trước mắt. Do vậy, hoạt động trong tái cấu trúc không mang lại hiệu quả, gây lãng phí nguồn lực của DN.
- **Ba là, quá phụ thuộc vào đơn vị tư vấn:** Đơn vị tư vấn chỉ có vai trò hỗ trợ tìm ra vấn đề cốt lõi và gợi ý giải pháp giải quyết tận gốc vấn đề. Từ đó giúp DN nâng cao hiệu quả hoạt động và tiết kiệm chi phí. Một số DN khi tìm đến đơn vị tư vấn luôn đòi hỏi những giải pháp hoàn hảo, thời gian ngắn, hiệu quả ngay và mong chờ vào phía tư vấn. Điều đó là hoàn toàn sai lầm và không mang lại hiệu quả vì không ai làm thay cho DN.
- **Bốn là, chưa có công cụ kiểm soát và đánh giá:** Tái cấu trúc tổ chức là dự án lớn nên cần có công cụ để kiểm soát quá trình thực hiện và đánh giá hiệu quả mang lại. Tuy nhiên, các DN chưa có công cụ hiệu quả để hỗ trợ. Thường sau khi dự án kết thúc DN mới nhìn nhận và đánh giá được dựa trên một số yếu tố cơ bản.
- **Năm là, thiếu nhân sự giỏi và sự cam kết:** Để thực hiện thành công tái cấu trúc cần có đội ngũ nhân sự đặc lực hỗ trợ thực hiện. Các thành viên này cần có kỹ năng chuyên môn và có sức ảnh hưởng trong DN. Nhóm nhân sự này bao gồm các thành viên bên trong và bên ngoài DN. Tái cấu trúc tổ chức ảnh hưởng đến tất cả thành viên, bộ phận trong DN. Do vậy, cần có sự cam kết thực hiện từ NQT cấp cao đến từng thành viên trong tổ chức.

2.6.3 Quy trình điều chỉnh cơ cấu tổ chức

Có rất nhiều cơ cấu tổ chức khác nhau, mỗi mô hình cụ thể đều có các ưu, nhược điểm nhất định. Trong thực tế không có kiểu thiết kế hay cơ cấu tổ chức tốt nhất cho chiến lược cụ thể hay cho một loại công ty. Những gì phù hợp với công ty này sẽ không phù hợp với công ty tương tự. Mặc dù, các công ty hoạt động thành công trong một ngành cụ thể có khuynh hướng tổ chức theo cùng một kiểu cơ cấu. Do đó, NQT cần phân tích, cân nhắc và lựa chọn mô hình cơ cấu phù hợp nhất. Cơ cấu tổ chức kém hiệu quả có biểu hiện:

- **Cơ cấu tổ chức với quá nhiều cấp quản trị:** Khi cơ cấu quá nhiều cấp quản trị sẽ dẫn đến khoảng cách giữa nơi ra quyết định với đối tượng quản trị bị kéo dài, tốc độ ra quyết định chậm và mang tính quan liêu. Mặt khác, cơ cấu có quá nhiều cấp quản trị luôn hàm chứa sử dụng nhiều nhân viên và dẫn đến chi phí ra quyết định cao, chất lượng quyết định thấp do bị "nhiều" thông tin. Các mô hình quản trị hiện đại đều hướng đến giảm số cấp quản trị, đặc biệt thiết lập quan hệ trực tiếp giữa NQT và nhân viên.

- **Chú ý quá nhiều đến giải quyết các mâu thuẫn giữa các bộ phận chức năng:** Đây là hạn chế tất yếu do mô hình quản trị kiểu chức năng, hỗn hợp gây ra; đặc biệt, nếu sử dụng các bộ phận chức năng nhiều hơn mức cần thiết. Khi đó thay vì tập trung vào ban hành các quyết định, phân bổ và phối hợp có hiệu quả các nguồn lực để đáp ứng tốt nhất nhu cầu của KH; NQT lại tập trung giải quyết mâu thuẫn nội bộ.
- **Tổ chức quá nhiều cuộc họp và trong các cuộc họp lại có quá nhiều người tham dự:** Trường hợp này xảy ra do nhiều nguyên nhân nhưng biểu hiện kết quả chỉ có một là tổ chức hoạt động kém hiệu quả.
- **Khoảng cách kiểm soát quá lớn:** Trên phương diện lý thuyết không kiểm tra có nghĩa là không quản trị. Một DN chỉ có hiệu quả nếu thiết kế sao cho mỗi NQT có đủ khả năng kiểm soát các quyết định mà họ ban hành, nếu ngược lại DN sẽ kém hiệu quả.
- **Có nhiều mục tiêu quản trị không đạt được:** Đây là biểu hiện trực tiếp nhất của sự kém hiệu quả trong khi vẫn phải chi phí nuôi dưỡng tổ chức đó.

Mô hình tổ chức thích hợp đảm bảo hiệu quả trong quá trình thực hiện mục tiêu. Muốn có cơ cấu tổ chức thích hợp, khi xây dựng hoặc điều chỉnh cần thực hiện sáu bước sau:



Hình 8.33: Quy trình điều chỉnh cơ cấu tổ chức

- **Bước 1, làm rõ các mục tiêu quan trọng** và chiến lược chức năng then chốt của DN. Trong toàn bộ mục tiêu của một thời kì xác định sẽ có mục tiêu quan trọng hơn. Để thực hiện mục tiêu này, trong toàn bộ chiến lược bộ phận sẽ có chiến lược bộ phận mang tính then chốt. Vấn đề là phân tích để xác định rõ ràng mục tiêu quan trọng và chiến lược chức năng then chốt của DN. Ví dụ, DN lựa chọn chiến lược mở rộng thị trường mục tiêu ra nước ngoài khi đã dự báo thị trường đó có tính cạnh tranh rất cao. Qua phân tích, DN đã xác định hai nhiệm vụ quan trọng đặt ra là nâng cao chất lượng sản phẩm và giảm chi phí để đạt chi phí thấp so với các đối thủ cạnh tranh khác. Từ đó, DN xác định chiến lược nâng cao chất lượng bằng giải pháp triển khai hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2015 là then chốt.
- **Bước 2, nghiên cứu mối quan hệ giữa các hoạt động** có ý nghĩa chiến lược quan trọng, các hoạt động mang tính thường lệ và mối quan hệ giữa chúng. Đây sẽ là cơ sở để xác định hoạt động nào cần được chú ý.
- **Bước 3, lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp:** Ở bước này cần dựa trên cơ sở phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến cơ cấu DN; đặc biệt là kết quả phân tích ở hai bước trên; dựa trên cơ sở lựa chọn nguyên tắc tập trung hay phân tán quyền lực để quyết định xây dựng bộ máy quản trị DN theo kiểu cơ cấu tổ chức nào? Lựa chọn cơ cấu tổ chức phù hợp là điều kiện rất quan trọng để hoàn thành nhiệm vụ triển khai chiến lược có hiệu quả.
- **Bước 4, nhóm các hoạt động theo đơn vị tổ chức dự kiến:** Căn cứ vào hoạt động đã xác định cho thời kì chiến lược, DN xác định nhiệm vụ cụ thể. Trên cơ sở phân tích và tổng hợp nhiệm vụ sẽ nhóm các hoạt động theo đơn vị tổ chức dự kiến. Để tiến hành phân tích và tổng hợp nhiệm vụ cần dựa trên cơ sở kết quả của các bước trên.
- **Bước 5, xác định (điều chỉnh) chức năng, nhiệm vụ của mỗi đơn vị bộ phận:** Mỗi đơn vị bộ phận đảm nhận chức năng và các nhiệm vụ rất cụ thể. Chức năng, nhiệm vụ là điều kiện cơ sở để mỗi đơn vị bộ phận hoàn thành tốt vai trò. Chức năng, nhiệm vụ của từng đơn vị bộ

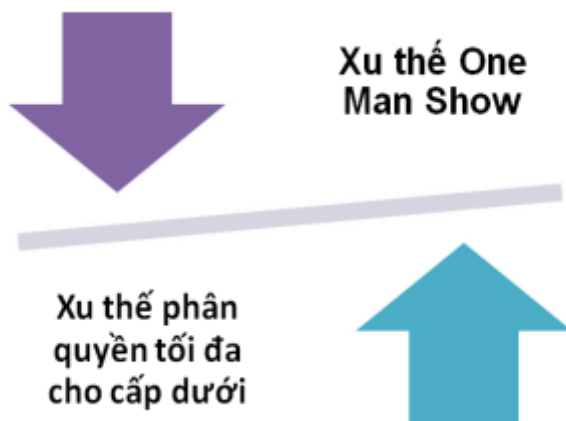
phận phụ thuộc vào lựa chọn kiểu cơ cấu tổ chức cũng như nguyên tắc phân quyền và xác định số đơn vị bộ phận trong DN. Nguyên tắc cơ bản là tổng hợp các chức năng, nhiệm vụ bộ phận nhằm vào hoàn thành các chức năng, nhiệm vụ của DN.

- **Bước 6, phối hợp giữa các đơn vị trong một tổ chức:** Nhiệm vụ cơ bản của bước này là xác định đúng vị trí các đơn vị bộ phận trong hệ thống thang bậc thẩm quyền. Trên cơ sở chức năng, nhiệm vụ xác định mối quan hệ phối hợp giữa các đơn vị bộ phận. Mô tả mối quan hệ trong toàn hệ thống bằng sơ đồ tổ chức. Cuối cùng là xây dựng hệ thống nội quy, quy chế, quy định các mối quan hệ bên trong DN. Hệ thống này cần chú ý đến mối quan hệ tác nghiệp trong quá trình chỉ đạo thực hiện chiến lược. Khi triển khai chiến lược về nguyên tắc, không nên đưa ra thay đổi lớn về tổ chức trừ phi thật cần thiết. Nếu có thay đổi chỉ cần sửa chữa cơ cấu nên cũng dẫn đến điều chỉnh công việc ở các bước trên chứ không phải xây dựng mới từ đầu [12].

3. Các lý thuyết về quyền hành

3.1 Thực tiễn phân quyền trong quản trị

Thực trạng thứ nhất, xu thế One Man Show: Trong giới quản trị, One Man Show (OMS) hay TONO (The One And Only) phổ biến trong nhiều DN: khi điều hành công việc, quyền quyết định từ chuyện lớn đến chuyện nhỏ, dĩ nhiên và luôn luôn thuộc về một người. Điều đó chấp nhận được ở những công ty có quy mô nhỏ. Tuy nhiên, sẽ ra sao khi phong cách đó vẫn “đeo đẳng” ngay cả khi DN vươn vai lớn mạnh? Sau đây là các bất cập:



Hình 8.34: Thực tiễn phân quyền trong quản trị

NQT phải đưa ra các quyết định vội vàng quá tải: NQT cấp cao nhất thường nắm quyền quyết định trong tổ chức; trong khi, các chức danh quản trị khác thậm chí cả thành viên Hội đồng quản trị hoặc thành viên Ban Giám đốc chỉ là hình thức và không có thực quyền. Thoạt nghe điều đó dễ làm tưởng NQT cao nhất có quyền chủ động tuyệt đối khi đưa ra quyết định mà không bị chi phối bởi sự đồng thuận của bất kỳ nhân sự nào khác. Tuy nhiên, khi NQT phải ký quá nhiều văn bản, quyết định dẫn đến sự quá tải và gần như họ chỉ kịp ký để bảo đảm tiến độ mà không thể có đủ thời gian cân nhắc kỹ nội dung.

Mặt khác, nếu để NQT có thời gian cân nhắc kỹ nội dung giao dịch buộc phải chấp nhận trì hoãn các quyết định. Nhiều DN “sáng tạo” khi đưa ra thông lệ chữ ký nháy trước khi trình người đại diện ký chính thức. Mặc dù vậy, xét ở góc độ pháp lý không văn bản pháp luật nào quy định người ký nháy hay người trình ký phải hoàn toàn chịu trách nhiệm trước pháp luật thay cho người đại diện DN về văn bản đã ký, có chăng đây chỉ là sự chịu trách nhiệm trước cấp trên trong nội bộ theo quy định riêng của DN và phải phù hợp với pháp luật. NQT chỉ ký văn bản khi có chữ ký nháy của nhân sự cấp dưới mà xem nhẹ khâu xem xét kỹ nội dung rõ ràng là một sự chủ quan không nên có.

- **NQT lạm dụng quyền lực áp đặt cấp dưới:** Quyền hành xuất phát từ sự chấp nhận của cấp dưới. Chừng nào cấp dưới chấp nhận sự chỉ đạo và làm theo, giám đốc còn có quyền. Cách lý giải này thể hiện được tính chất song phương và quan hệ con người trong sử dụng quyền hạn nhưng không giải thích được trọn vẹn nguồn gốc của quyền hạn. Có nhiều trường hợp, cấp dưới phủ định quyền hạn của cấp trên tức là không chấp nhận nhưng vẫn làm theo chỉ đạo của cấp trên do sự cưỡng bức, ép buộc.
- **Chất lượng công việc giảm sút do nhân viên bị áp đặt ý chí:** Nếu NQT dùng biện pháp cưỡng bách, đe dọa khiến nhân viên sợ nên làm việc thiếu nhiệt tình. Nếu NQT dùng biện pháp mua chuộc bằng quyền lợi, nhân viên sẽ có thái độ tính toán, cân nhắc theo sự lợi hại

đối với bản thân. Nếu muốn nhân viên làm việc nhiệt tình, quan tâm đến lợi ích chung, NQT nên sử dụng quyền hạn trong tinh thần hợp tác vì mục tiêu chung của DN.

Thực trạng thứ hai: Xu thế phân quyền tối đa cho cấp dưới

Hiện nay, không ít DN có quan niệm phân quyền tối đa cho cấp dưới để giảm tải công việc quản trị và phát huy tính chủ động của các bộ phận. Chi nhánh của DN được ký tất cả hợp đồng thương mại, Trưởng phòng chuyên môn được ký tất cả hợp đồng và giao dịch trong lĩnh vực mình phụ trách... Ví dụ: Trưởng phòng Nhân sự được phân quyền đại diện Công ty ký kết Hợp đồng lao động, Trưởng phòng Logistic được phân quyền đại diện Công ty ký kết Hợp đồng xuất nhập khẩu... DN tự xây dựng bộ quy chế phân quyền rất chi tiết và trên thực tế phần lớn hệ thống phân quyền được vận hành rất trơn tru. Tuy nhiên, theo đúng pháp luật Dân sự và Luật Lao động phạm vi ủy quyền càng rộng sẽ dẫn đến khả năng phát sinh rủi ro pháp lý cho DN và NQT từ cấp thấp lên cấp cao càng lớn bấy nhiêu. Phân quyền rộng đi liền với quy trình chi tiết để điều chỉnh, hướng dẫn người được phân quyền làm theo và trở thành cơ sở đánh giá tính hợp lý hay chưa hợp lý, hợp pháp hay không hợp pháp mới đưa DN phát triển.

Tìm hiểu về lý thuyết và thực tiễn của phân quyền giúp nâng cao nhận thức về phương thức tiếp cận có hiệu quả khi khai thác và sử dụng các nguồn lực chứ không đơn thuần là “phân quyền hay chia quyền lợi hoặc tản quyền”. Bên cạnh đó giúp NQT chú trọng đào tạo nguồn nhân lực có năng lực phù hợp và công việc mang tính chuyên nghiệp cao [28].

3.2 Lý thuyết quyền hành

3.2.1 Các khái niệm

a. Quyền hành

Quyền hành trong quản trị là năng lực cho phép yêu cầu người khác phải hành động theo chỉ đạo. NQT muốn có quyền hành đầy đủ, yêu cầu phải có đủ 03 yếu tố sau: có tư cách, chức danh; được cấp dưới chấp nhận; có trình độ, tư cách đạo đức cá nhân.... Các hình thức quyền hành được sử dụng bao gồm:

- Ra lệnh & yêu cầu người khác thực hiện.
- Ra lệnh, nếu thực hiện tốt sẽ có thưởng.
- Lắng nghe ý kiến cấp dưới trước khi ra quyết định.

Mặc dù, NQT cần có đầy đủ quyền hành nhưng có giới hạn. Quyền hành chịu sự hạn chế bởi yếu tố như luật pháp của nhà nước, đạo đức xã hội, giới hạn của cấp bậc quản trị, điều kiện sinh học của con người [25].

b. Quyền lực là quyền hạn được giao cho một chức vụ chính thức do một NQT có thẩm quyền quyết định. Hay nói cách khác, quyền lực là hình thức hợp pháp được phê chuẩn chính thức và dự liệu trước. Quyền lực trong tổ chức là mức độ độc lập trong hoạt động dành cho NQT để tạo ra khả năng sử dụng những quyết đoán thông qua trao quyền ra quyết định hay đưa ra các chỉ thị [30]. Tuy vậy, phân tích sâu về các dạng quyền lực gồm bốn loại như sau:

- Quyền lực có được do địa vị: là loại quyền lực chính thức từ chức vụ được giao.
- Quyền lực do năng lực bản thân: là ảnh hưởng đối với những người xung quanh do năng lực, kiến thức hay kỹ năng lãnh đạo của NQT mang lại.
- Quyền lực của nhân cách: có được bởi tư cách bản thân, lòng tin và sự mến mộ mà mọi người dành cho NQT.
- Quyền lực từ khả năng thuyết phục: là ảnh hưởng toát ra từ NQT và khả năng sử dụng lý lẽ để chinh phục mọi người.

Quyền lực được thể hiện thông qua những tiếp xúc bên ngoài rất nhiều. Chẳng hạn, như bày trí không gian nơi làm việc, bằng cấp, hình ảnh, giải thưởng, thậm chí ăn mặc cũng tác động đến quyền lực và khả năng gây ảnh hưởng. Yếu tố khác là tình huống khi NQT sử dụng nhiều quyền lực hơn là trong những giai đoạn yên ổn. French và Raven đã xác định năm nguồn hay còn gọi là năm cơ sở quyền lực:

- *Quyền lực chuyên môn*: là quyền lực kiến thức. NQT gây ảnh hưởng đến những người khác nhờ kiến thức chuyên môn trong lĩnh vực cụ thể. Bởi vì quyền lực chuyên môn là lượng kiến thức có được so các thành viên còn lại trong nhóm. Trong những tình huống nhất định, thuộc cấp sẽ có quyền lực chuyên môn nhiều hơn NQT.
- *Quyền lực quan hệ*: ám chỉ đến sự ảnh hưởng tiềm tàng có được do mối quan hệ bền vững giữa NQT và các thuộc cấp. Nhiều người có được việc làm là nhờ vào mối quan hệ chứ không phải dựa vào kiến thức. Sự thật đó là đúng. Tuy nhiên, quan điểm hợp lý được David Campbell đưa ra: “Bạn biết không quan trọng. Chính những gì người ta biết về bạn mới là quan trọng”. Thường rất tốn thời gian để phát triển quyền lực quan hệ. Ngoài ra, bởi khao khát muốn duy trì quyền lực quan hệ làm hạn chế hành động của NQT trong những tình huống cụ thể. Quyền lực quan hệ có hai mặt, mối quan hệ càng vững mạnh dẫn đến NQT và thuộc cấp càng gây ảnh hưởng cho nhau nhiều hơn.



Hình 8.35: Cơ sở quyền lực theo French và Raven

- *Quyền lực pháp lý/chính thống*: Dạng quyền lực này được hiểu là hợp pháp hay chính thức. Cần lưu ý, quyền lực pháp lý và sự lãnh đạo không phải là một. Nằm giữ một vị trí và thực thi chức năng lãnh đạo không giống nhau.
- *Quyền lực khen thưởng*: là khả năng của NQT gây ảnh hưởng lên những người khác do quyền kiểm soát được nhiều người. Khả năng gây ảnh hưởng lên người khác thông qua tặng phẩm tùy thuộc vào NQT, thuộc cấp và cả tình huống. Mặc dầu, sử dụng quyền lực khen thưởng là hữu hiệu nhằm làm thay đổi thái độ và hành vi nhưng có một số tình huống gặp rắc rối nếu sử dụng quyền lực khen thưởng. Mặc dầu có những mặt trái của khen thưởng nhưng cũng không thể che khuất tính hữu dụng và hiệu quả của loại quyền lực này. Những công ty hàng đầu cũng đang mở rộng hướng dùng cả vật chất lẫn hình thức tượng trưng để động viên khích lệ nhân viên.
- *Quyền lực ép buộc*: là khả năng NQT gây ảnh hưởng đến nhân viên thông qua sử dụng biện pháp chế tài thay cho khen thưởng. Nói cách khác, khả năng kiểm soát dựa trên cơ sở bị trừng phạt hay lấy mất những gì có giá trị. Giống như quyền lực khen thưởng, quyền lực ép buộc là một phần thuộc về NQT nhưng bối cảnh tình huống cũng hạn chế mức độ hay khả năng sử dụng quyền lực ép buộc của họ. Tương tự như quyền lực khen thưởng, quyền lực ép buộc được sử dụng hợp lý hay không hợp lý. Quyền lực ép buộc lên đến mức cực đoan trong những xã hội chuyên chế khắc nghiệt.

Kết luận về nguyên tắc phân loại quyền lực xã hội của French và Raven: Dựa trên thông tin trên rất khó nói về nguồn quyền lực tốt nhất nên sử dụng. Đối với mỗi tình huống cụ thể, NQT linh hoạt chọn lựa quyền lực hữu hiệu. Khái quát về quyền lực và sự ảnh hưởng như sau:

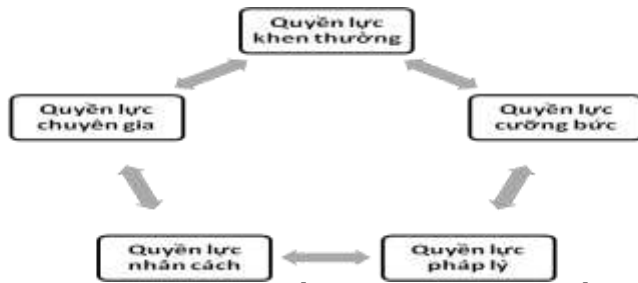
- Thứ nhất, NQT hiệu quả tận dụng tất cả quyền lực của họ. NQT hiểu được những thuận lợi và bất lợi tương đối của nhiều nguồn quyền lực khác nhau và chọn lọc sử dụng phụ thuộc vào mục tiêu cụ thể trong từng tình huống nhất định.
- Thứ hai, trong khi NQT hoạt động có ảnh hưởng rất mạnh đối với nhân viên cấp dưới, họ cũng sẵn lòng để nhân viên cấp dưới ảnh hưởng lại. Mức độ ảnh hưởng qua lại giữa NQT và thuộc cấp càng cao dẫn đến hoạt động dễ đạt hiệu quả.
- Thứ ba, mức độ quyền lực chia sẻ cho nhân viên cấp dưới là khác nhau. Dường như có nhiều NQT xem quyền lực như một nguồn cố định. Do đó khi chia sẻ quyền lực cho người khác thường nghĩ đến phần quyền lực của họ sẽ bị giảm đi. Họ nhìn nhận quyền lực theo lý thuyết tổng bằng zero. Nhiều người khác nhận thấy quyền lực như một miếng bánh tự phòng to. Họ nhận thấy tăng quyền lực của thuộc cấp vẫn không làm giảm đi quyền lực của họ. Không cần

nói, quan điểm về quyền lực do NQT tán thành ảnh hưởng lớn đến sự ủng hộ của họ đối với hoạt động chia sẻ quyền lực. Sự ủng hộ này cũng bị chi phối bởi nguyên tắc trách nhiệm đối với quyết định và hành động của thuộc cấp.

- Thứ tư, NQT làm việc để tăng nguồn quyền lực khác hoặc để chấp nhận sử dụng quyền lực ép buộc của họ hơn [19].

Vào những năm 1961 và 1962, Stanley Milgram đã thực hiện một cuộc thí nghiệm nổi tiếng tại Đại Học Yale chứng minh con người không cưỡng lại lệnh của cấp trên mà chỉ biết tuân theo mù quáng vì thành bại đã có cấp thẩm quyền gánh chịu. Một người rất là bình thường đã được một cơ quan nghiên cứu khoa học mời đến để tham dự cuộc thí nghiệm, mà kết quả có tầm quan trọng rất lớn. Đang sự đứng trước cái máy gây điện giật mỗi lúc một đau đớn hơn cho một thí sinh đã trả lời sai trước một số câu hỏi. Lẽ cố nhiên, đây chỉ là một dàn cảnh khi thí sinh trả lời sai và kêu la rên rĩ chỉ là một người đóng kịch, nhưng người gây điện giật hoàn toàn không biết điều này. Nhà khoa học ra lệnh và người gây giật điện tuân theo không ngần ngại. Cuộc thí nghiệm này đã được lập lại khắp nơi trên thế giới và kết quả đều giống nhau. Một người công dân hiền hòa, dễ thương hành hạ những người xa lạ mà mình không biết, chỉ vì một “cấp trên” nào đó yêu cầu họ làm như vậy. Cấp trên này là biểu tượng quyền uy mà người công dân bình thường tin tưởng và việc làm củng cố bản năng sinh tồn của đương sự. Đây là mối tương quan giữa quyền lực và sự hiểu biết. Nơi nào có con người, nơi đó có quyền lực. Quyền lực là một thực tế và cũng là một nhu cầu. Quyền lực hiện diện từ khi con người xuất hiện và trải qua hàng thế kỷ luôn hiện diện trong gia đình, làng xã, bộ lạc, băng đảng, đảng phái, công đoàn, DN, công xưởng, quốc gia. Từ nơi này đã phát xuất ra những cấp chỉ huy, NQT. Đó cũng là nhu cầu cơ bản của loài người mà không mấy ai chú ý, liên quan mật thiết đến bản năng sinh tồn của con người. Khi môi trường thay đổi và đe dọa mạng sống, cơ cấu đặc biệt bắt đầu chuyển động nhằm mục đích bảo vệ mạng sống. Từ vi khuẩn cho đến con người những cơ cấu này giống nhau. Đứng trước một hiểm họa, một sinh vật có hai lựa chọn: trốn chạy hay là phản ứng tự vệ. Với sự tiến hóa, trốn chạy nơi con người biến thành thoái lui và phản ứng tự vệ biến thành xác nhận bản ngã. Lâu ngày, phản ứng này trở thành vũ khí nhằm bảo tồn trí tuệ, tín điều nhằm cứu gỡ thể diện trong những cuộc tiếp tân, hội họp: đó là duy trì uy tín và danh giá của cá nhân. Cá nhân đứng riêng rẽ có toàn quyền quyết định chạy trốn, giả chết, giả ngu, giả dại hoặc tấn công trả đũa. Nhưng trong trường hợp một nhóm hay một tổ chức, tính cách liên lập có khuynh hướng vô hiệu hóa những phản ứng của cá nhân. Tất cả mọi người lúc đó nhìn về phía người có uy quyền nhất vì dựa vào trí tuệ, lòng can đảm, hào khí, uy lực. Nhằm mục đích bảo vệ khả năng sinh tồn về thể chất cũng như tinh thần, sự hiện diện của NQT đứng ra gánh vác mọi trách nhiệm là điều cần thiết. Đây Có năm nguồn cơ bản tạo ra quyền lực của NQT là:

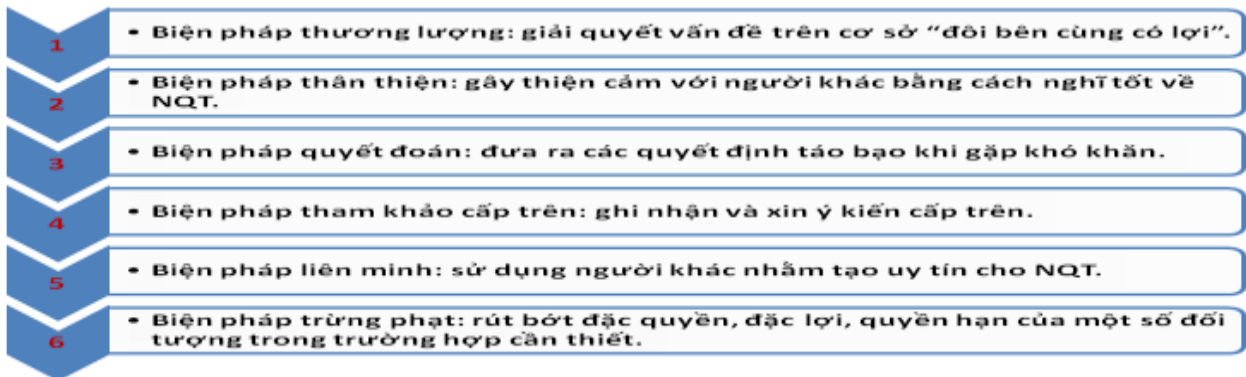
- **Reward Power - Quyền lực khen thưởng:** NQT khen thưởng để khích lệ nhân viên. Tuy nhiên, nếu dùng sai sẽ tạo nên vấn đề nghiêm trọng về tinh thần làm việc như khen thưởng không kịp thời, tặng thưởng nhiều hơn cho người được ưa thích.
- **Coercive Power - Quyền lực cưỡng bức:** NQT có quyền ra mệnh lệnh buộc nhân viên phải chấp hành. lạm dụng quyền này nhanh chóng dẫn đến mất uy tín lãnh đạo, tạo tư tưởng chống đối trong nhân viên.
- **Legitimate Power - Quyền lực pháp lý:** Đây là quyền lực liên quan đến vị trí vì cho phép họ áp đặt quyền lực xuống một nhóm người nhất định và họ có nghĩa vụ chấp nhận tuân theo.
- **Referent Power - Quyền lực nhân cách:** NQT có quyền lực cá nhân là người được nhân viên yêu mến và ngưỡng mộ về nhân cách, có ảnh hưởng đối với những người xung quanh. Nhân viên sẽ chủ động thay đổi hành vi chiều theo ý muốn của NQT khi nhận được các yêu cầu và tín hiệu. Nhân viên vẫn hoàn toàn độc lập với NQT, họ chỉ thực hiện một cách tự nguyện và theo bản năng.



Hình 8.36: Các nguồn cơ bản tạo ra quyền lực theo Stanley Milgram

- **Expertise Power - Quyền lực chuyên gia:** NQT có khả năng chuyên gia hướng dẫn thực hiện công việc cho cấp dưới. Nhân viên quan sát và tự quyết định làm theo hay không. Năng lực và khả năng chuyên gia là cội nguồn của quyền lực. NQT không có năng lực sẽ không duy trì được quyền lực.

NQT có càng nhiều quyền lực này, họ sẽ thực hiện hiệu quả trong công việc. Với NQT ở cùng một cấp độ quyền lực pháp lý, họ vẫn khác nhau về khả năng sử dụng các nguồn lực còn lại.

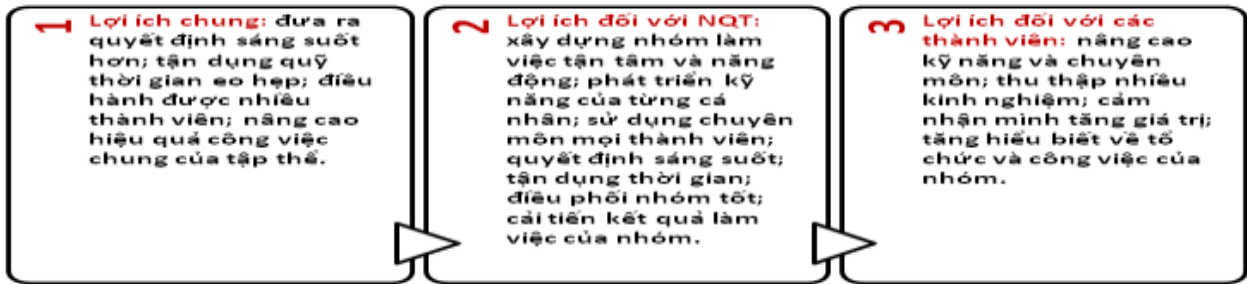


Hình 8.37: Các biện pháp gây ảnh hưởng về quyền lực

c. Quyền hạn, theo từ điển tiếng Việt của Viện ngôn ngữ, “quyền hạn là quyền được xác định về nội dung, phạm vi và mức độ của quyền hành, quyền lực. Quyền lực có nghĩa là quyền được định đoạt và sức mạnh để bảo đảm thực hiện các ý đồ”. Không thể hình dung trong một tổ chức nếu ai cũng có quyền hoặc chẳng có ai có quyền gì cả. Trong trường hợp đầu tiên sẽ dẫn đến vô chính phủ; trường hợp thứ hai sẽ dẫn đến sự vô trách nhiệm. Như vậy cần phân định và xác định rõ quyền hạn trong tổ chức. Nếu không giải quyết thỏa đáng hậu quả thật khó lường được. Bản chất của quyền hạn trong các quyết định là ai được (hay có) quyền gì đối với ai, ở đâu cũng như vào lúc nào và ai phải phục tùng sự quản trị và điều hành của ai. Quyền hạn không phải là thứ trời cho mà sinh ra từ nhu cầu, sự phân công, phục vụ tổ chức và tuân thủ pháp luật. Quyền hạn là công cụ của NQT, muốn quản trị phải có quyền. Về nguồn gốc của quyền hạn, có nhiều ý kiến khác nhau. Có người cho rằng quyền hạn quản trị xuất phát từ chức vụ. Lý thuyết này đúng nhưng chưa đủ, vì không giải thích được hiện tượng khi ra lệnh mà nhân viên không thi hành, tức là nhân viên không thừa nhận quyền hành của NQT.

Chấp nhận lý thuyết của nhà xã hội học người Đức, Max Weber cho rằng quyền hạn của NQT chỉ đầy đủ nếu có đủ ba yếu tố: sự hợp pháp khi đảm nhận chức vụ, cấp dưới thừa nhận quyền hạn đó là chính đáng và bản thân NQT có khả năng và các đức tính khiến cấp dưới tin tưởng. Nếu không có đủ ba yếu tố trên, quyền hạn của NQT sẽ không vững mạnh, rất khó điều khiển cấp dưới. Trong thực tiễn hoạt động, quyền hạn của NQT bị hạn chế bởi nhiều yếu tố như luật pháp, các quy định của nhà nước, đạo đức xã hội, điều kiện sinh học của con người...

3.2.2 Lý thuyết về ủy quyền trong quản trị: Là giao phó quyền hạn và trách nhiệm cho người khác để họ thay mặt NQT thực hiện một công việc cụ thể.



Hình 8.38: Tầm quan trọng của ủy quyền [6]

Nguyên tắc ủy quyền [14]

- **Tin tưởng vào nhân viên:** Nếu chưa tin tưởng vào nhân viên, NQT hãy tự hỏi nguyên nhân. Phải chăng họ chưa có đủ năng lực? Họ không đủ nhiệt tình và tinh thần trách nhiệm? Hay NQT chưa cung cấp đủ nguồn lực để họ hoàn thành công việc? NQT chưa giao công việc rõ ràng cho họ? Sau khi đã trả lời thỏa đáng các câu hỏi trên, NQT kết luận nên giao việc cho nhân viên đó không.
- **Cụ thể và rõ ràng:** Nên đưa ra những tiêu chuẩn về thời hạn và chất lượng cụ thể. Trao quyền chủ động cho nhân viên và đề xuất cách thức hợp lý để hoàn thành công việc.
- **Đưa ra chỉ dẫn công việc đầy đủ:** Trước hết cần đảm bảo nhân viên đã biết và chấp nhận sự ủy quyền đó. Tiếp theo, NQT cần cung cấp đầy đủ thông tin và cơ chế tiếp nhận và xử lý thông tin phản hồi để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ.
- **Còn có những người khác có khả năng:** NQT có xu hướng chỉ có mình họ mới hoàn thành công việc. Đây là tâm lý rất cần được loại bỏ. Có nhiều trường hợp, cách thức của nhân viên lại tỏ ra ưu việt hơn của NQT.
- **Hãy "quản trị", đừng "làm":** Nhiều NQT thích tự mình thực hiện công việc. Hoạt động này sẽ dẫn đến sự bao biện, làm thay cho nhân viên. Mặt khác, hiệu quả mang lại không cao. Còn nhân viên sinh ra tính thụ động.
- **Ủy quyền là cách dạy kỹ năng:** Ủy quyền thích hợp tạo cơ hội cho nhân viên học hỏi thêm kỹ năng mới. Nhưng NQT cần biết cách ủy quyền và xử lý các sai sót của nhân viên. Nhân viên tỏ ra miễn cưỡng khi nhận công việc có nguy cơ gặp trở ngại khi có sai sót. Do đó, họ cần được khuyến khích đảm nhận công việc mới.
- **Giám sát:** Nhân viên chủ động thực hiện công việc nhưng NQT cũng cần kiểm soát được tiến trình. Tìm ra và xử lý kịp thời những điểm khúc mắc của nhân viên.
- **Khen ngợi kịp thời nỗ lực của nhân viên:** Mỗi nỗ lực của nhân viên được ghi nhận sẽ là động lực để họ tiếp tục phấn đấu. Hoạt động này thực hiện rất đơn giản bằng văn bản hoặc cuộc nói chuyện trực tiếp, thậm chí là một mẫu tin nhắn.
- **Không quản trị tùy hứng:** Hãy liên tục ủy quyền và theo sát thực hiện. Quản trị tùy hứng dễ gây trục trặc, gây ảnh hưởng không tốt đến tinh thần và thái độ của nhân viên.
- **Tránh ủy quyền ngược:** Rất có thể là khi không thực hiện được, nhân viên sẽ trao ngược lại công việc cho NQT. Hãy thực hiện ủy nhiệm hiệu quả thay vì để nhân viên trao công việc lại, hãy giúp họ giải quyết vấn đề.
- **Linh hoạt trong ủy quyền:** Các nhân viên khác nhau về kỹ năng và mức độ tin cậy. Do đó, các công việc cần được ủy nhiệm dần dần. Khi một nhân viên trở nên có năng lực và được tin tưởng hơn, mức độ ủy quyền được nâng cao.
- **Ủng hộ nhân viên:** Cung cấp thông tin và các nguồn lực đầy đủ. Trao đổi thường xuyên. Nói rõ những mong đợi của NQT. Cho nhân viên thấy rằng họ sẽ luôn nhận được sự ủng hộ và trao đổi cần thiết.
- **Đúng người, đúng việc:** Hãy ủy quyền cho nhân viên gần với công việc. Kỹ năng, kinh nghiệm sẵn có của họ là yếu tố quan trọng nâng cao khả năng hoàn thành công việc.

Phân loại ủy quyền [14]

NQT chắc hẳn không ngừng suy nghĩ cách thức điều hành hiệu quả nhất; trong khi vẫn luôn áp ụ ý tưởng cho tương lai. Thực tế cho thấy, NQT ngày nay đang oằn vai dưới sức nặng của khối lượng công việc khổng lồ và tham vọng, mơ ước riêng. Muốn trút bỏ gánh nặng đó chỉ có một cách duy nhất: ủy quyền cho người cấp dưới, nhân viên và mọi người xung quanh. Có lẽ NQT đã không ít lần lâm vào tình thế khó khăn hay bế tắc chỉ vì muốn tự mình quán xuyến hết công việc. Mọi thứ còn trở nên tồi tệ hơn khi NQT phát triển sản xuất hay mở rộng kinh doanh, bởi vì dù có “ba đầu sáu tay” cũng không thể vừa đảm đương tất cả công việc hiện tại, vừa bắt tay vào dự án mới đang từng bước được khởi động. Lúc này, NQT sẽ cần đến kỹ năng thực sự chứng minh bản lĩnh. Đó là kỹ năng ủy quyền – một trong những kỹ năng thiết yếu của NQT. Ủy thác công việc hợp lý có khả năng giúp NQT giải quyết được bài toán về tính hiệu quả trong hiện tại và thành công của những chiến lược mới trong tương lai; đồng nghĩa tự giải phóng để đầu tư thời gian hiệu quả hơn cho công việc và cuộc sống. Để ủy quyền được hiệu quả, NQT cần biết rõ sự khác biệt của năm loại ủy quyền trong “Dãy quang phổ ủy quyền” (Delegation Spectrum) phổ biến nhất:

- **Ủy quyền đại sứ (Ambassadorial Delegation):** Trong tiếng Anh, từ “ủy quyền” (delegation) bắt nguồn từ thuật ngữ “đại diện” (legate), từ thứ hai mang nghĩa “đại sứ” (ambassador). Ở mức độ này, NQT chỉ cần yêu cầu người đại diện cho mình. Hình ảnh “người đại diện” lần đầu xuất hiện từ thời La Mã, khi một viên trung úy được chọn để làm người phát ngôn nhân danh vị tướng La Mã. Lựa chọn đại diện sẽ đem lại nhiều lợi thế rõ rệt cho NQT và cả cho người đại diện bởi vì họ sẽ có cảm giác đón nhận công việc mới ngoài phạm vi quyền hạn.
- **Ủy quyền chỉ định (Allocating Delegation):** Tăng dần theo mức độ đến với ủy quyền chỉ định. Đây là thời điểm NQT bàn giao toàn bộ công việc cho người khác với yêu cầu phải hoàn thành công việc, khi nào và ở đâu. Lưu ý, NQT cấp cao là nên ủy thác 90% công việc, con số này đối với NQT cấp trung gian là 60% và đối với các NQT cấp cơ sở là 30%.
- **Ủy quyền sở hữu (Ownership Delegation):** Nằm giữa “Chuỗi quang phổ ủy quyền” là ủy quyền sở hữu. Vào năm 1750, 95% dân số châu Âu là người làm ăn kinh doanh riêng lẻ hoặc vừa là NQT, vừa là chủ công ty. Con số này giảm xuống còn 50% vào năm 1990 và chỉ còn 10% vào năm 1980; nhưng vào năm 1990 lại tăng lên mức 20% và theo chiều hướng như hiện nay, tỷ lệ này sẽ đạt 50% vào giữa thế kỷ XXI. Nhìn vào các chỉ số trên thấy con người sở hữu công việc của riêng mình đang trở nên tự nhiên hơn. Vì vậy, NQT trao lại trách nhiệm và quyền sở hữu cho mọi người trong các công việc của họ là điều hoàn toàn hợp lý. Khi làm điều đó, NQT cũng đang trao trả lại cho họ niềm kiêu hãnh, lòng tin và cảm giác được tôn trọng. Từ đó hiệu suất công việc sẽ được nâng cao hơn.
- **Ủy quyền phát triển (Developmental Delegation):** Hiện nay, ủy thác phát triển đang và sẽ trở thành lựa chọn quan trọng nhất trong toàn bộ hoạt động ủy thác. Đó là ủy quyền những mục tiêu dài hạn với đích đến xa hơn là giúp NQT phát triển thành công với một nguồn lực vô giá - đội ngũ nhân viên. Hình thức ủy thác này trở thành bộ phận của các quy trình, kế hoạch chính thức và được thực hiện như một phần của công việc thường ngày. Nếu hiệu quả của hình thức này được khai thác và phát triển hợp lý, ủy quyền phát triển sẽ trở nên có giá trị nhất trong số các hình thức ủy thác, đồng thời đóng góp rất lớn vào tất cả hoạt động trong công ty.
- **Ủy quyền quản trị (Stewardship Delegation):** Ủy quyền quản trị nhằm mục đích giữ mối quan hệ lâu bền giữa các cấp điều hành và thừa hành khi liên quan đến chuyển cho ai đó trách nhiệm theo dõi và thực hiện một công việc nhất định trong khoảng một thời gian rõ ràng. Đây là hình thức ủy thác mà những vị vua cổ xưa đã áp dụng đối với tể tướng, là những gì mà vị tể tướng này thực hiện đối với người đứng đầu các tổ chức, cục, ban trực thuộc và cứ tiếp tục như thế trong chuỗi quản trị. Câu chuyện về Joseph và Pharaoh

trong cuốn sách nổi tiếng Genesis (Chúa sáng tạo ra thế giới) đã miêu tả chân thực về mối quan hệ quản trị ủy thác; trong đó, Pharaoh đã nói rất rõ ràng Joseph hoàn toàn phản bác lại ông, bởi vì: “Chỉ có duy nhất trên ngai vàng, tôi (Pharaoh) mới có vị thế hơn anh”. Ủy quyền là mấu chốt, là trái tim của hoạt động quản trị. Ở một chừng mực nào đó, ủy quyền là quản trị. Khi NQT lựa chọn đúng người, đúng công việc và sử dụng đúng phong cách ủy thác để dẫn đến thành công.



Hình 8.39: Quy trình ủy quyền

Keith Rosen, nhà tư vấn bán hàng, được tạp chí Inc bình chọn là một trong năm nhà huấn luyện có ảnh hưởng nhất ở Mỹ đã hướng dẫn 10 bước để các NQT ủy quyền hiệu quả [10].

- **Bước 1:** Biết công việc đó là gì?
- **Bước 2:** Luôn nhớ kết quả cuối cùng hoặc kết quả mong muốn.
- **Bước 3:** Tìm người thích hợp để ủy quyền và giao nhiệm vụ cho người đó.
- **Bước 4:** Chia sẻ kết quả mà NQT mong muốn.
- **Bước 5:** Nói cho người đó biết tại sao việc này quan trọng hơn là chỉ đơn giản nói họ phải làm gì.
- **Bước 6:** Nói những thuận lợi đối với người sẽ đảm nhận nhiệm vụ này bao gồm công việc này sẽ có lợi cho người đó như thế nào?
- **Bước 7:** Hỏi xem người đó dự định sẽ thực hiện công việc như thế nào? Hỏi những câu như: “Anh/chị nghĩ cách nào là cách tốt nhất để làm việc này?”; “Anh, chị đã từng làm việc gì tương tự như thế này chưa?”. Câu trả lời của những câu hỏi này sẽ xác định liệu người đó có phù hợp để làm việc hay không và liệu người đó đã có những công cụ, thông tin và chiến lược thích hợp để làm việc này hay chưa.
- **Bước 8:** Xác định thời gian muốn nhiệm vụ sẽ được hoàn thành. “Anh/chị nghĩ khi nào mình sẽ hoàn thành việc này”. Để người đó chủ động đưa ra thời gian sẽ khiến họ tự chủ với công việc hơn. Nếu thời gian người đó lựa chọn không thích hợp, hỏi xem nếu như muốn hoàn thành công việc sớm hơn, người đó cần hỗ trợ những gì.
- **Bước 9:** Xác nhận lại. Chẳng hạn: “Tốt rồi. Vậy là anh/chị sẽ hoàn thành việc này vào ngày....” hoặc “Thế là tôi có thể hy vọng là sẽ thấy bản kế hoạch đó trên bàn của tôi vào 9 giờ sáng mai chứ?”.
- **Bước 10:** Quan trọng là, hãy chắc chắn NQT có theo dõi quá trình thực hiện nhiệm vụ để đảm bảo tiến độ.

3.2.3 Lý thuyết về tập quyền và phân quyền

a. Tập quyền là chính sách cơ cấu trong đó quyền ra quyết định được tập trung tại cấp cao nhất trong hệ thống quyền lực của tổ chức. Tập quyền gắn với NQT cao nhất quyết định mọi vấn đề quan trọng với sự không tham gia hoặc tham gia rất ít của thuộc cấp. Mức độ tập quyền cao có các ưu điểm như sau:

- Thực hiện các chính sách chung của tổ chức dễ dàng hơn.
- Kiểm soát các hoạt động trong tổ chức dễ dàng hơn.
- Giảm thiểu chi phí hành chính và tăng lợi thế nhờ quy mô.

Mặc dù có ưu điểm nêu trên nhưng thường không được nhận thức đầy đủ và không trực tiếp cải tiến chất lượng hoạt động. Một tổ chức có mức độ tập quyền cao làm cho tốc độ ra quyết định và sự phản hồi thông tin trong tổ chức gặp nhiều trở ngại. Trái lại, một tổ chức có tính phân quyền cao ở đó các quyết định của tổ chức đều có sự tham gia, đóng góp ý kiến của cả nhân viên và NQT từ cấp cao nhất đến cấp thấp nhất trong tổ chức. Điều này có tác dụng tăng sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên nhưng mặt khác ít nhiều cũng gây khó khăn cho NQT trong phối hợp và kiểm soát sự tuân thủ. Phân quyền chính thức là cách khuyến khích nhân viên ở mọi cấp tham gia vào quá trình ra quyết định; trong khi đó vẫn kiểm soát và dự đoán được hành vi của họ. Tuy nhiên, ra quyết định ở những tổ chức thường phức tạp hơn một tổ chức tập quyền hay một tổ chức phân quyền đơn thuần. Thêm vào đó, cũng có khó khăn trong đo lường và xác định mức độ tập quyền xuất phát từ những loại quyết định khác nhau được đưa ra trong tổ chức. Chẳng hạn, tổ chức có tính tập quyền cao đối với quyết định mang tính chiến lược nhưng có mức độ phân quyền cao đối với quyết định có liên quan đến công việc [3]. Yếu tố ảnh hưởng đến cấu trúc tổ chức là mức độ tập quyền hay mức độ quyền hạn được phân chia cho các cấp quản trị thấp hơn.

Bảng 8.3: Những yếu tố tác động đến mức độ tập quyền và phân quyền

Tập quyền	Phân quyền
• Tổ chức đang đối mặt với nguy cơ khủng hoảng/phá sản. • Quyết định rất quan trọng. • Những NQT cấp thấp hơn không sẵn lòng tham gia làm quyết định. • Những NQT cấp thấp hơn thiếu khả năng và kinh nghiệm ra quyết định. • Môi trường ổn định.	• Công ty phân tán rộng theo lãnh thổ. • Quyết định kém quan trọng. • Những NQT cấp thấp hơn muốn tham gia làm quyết định. • Những NQT cấp thấp hơn có khả năng và kinh nghiệm ra quyết định. • Môi trường phức tạp và biến động.

b. Phân quyền là xu hướng phân tán các quyền ra quyết định trong một tổ chức. Nói rõ ràng hơn, mức độ phân quyền càng lớn khi:

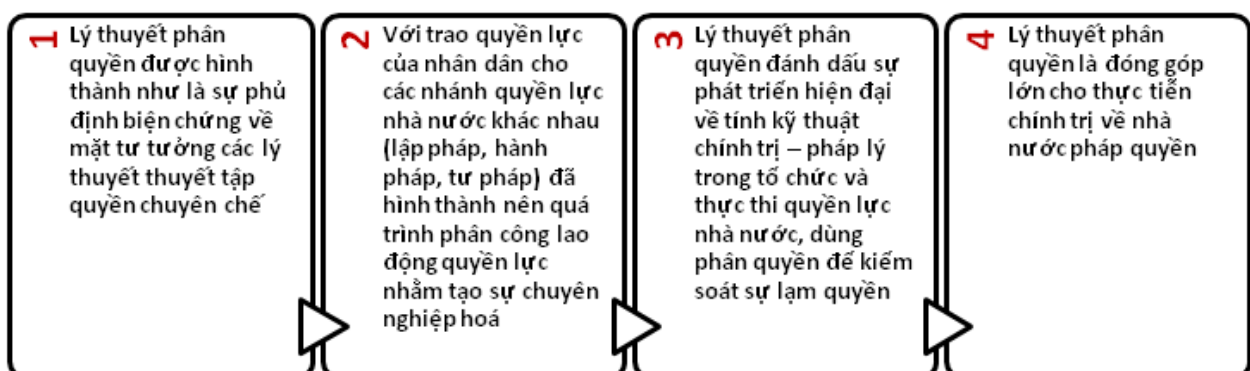
- Số lượng các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn ngày càng nhiều.
- Các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn ngày càng quan trọng.
- Càng có nhiều chức năng chịu tác động bởi các quyết định được đề ra ở cấp thấp hơn trong tổ chức.
- NQT càng ít kiểm tra một quyết định cùng với những người khác. Sự phân quyền càng lớn khi không có bất kỳ sự kiểm tra nào phải thực hiện và càng nhỏ khi phải thông báo về quyết định đó với cấp trên sau khi đã được ban ra và càng nhỏ hơn nữa nếu trước khi ra quyết định còn phải tham khảo ý kiến của cấp trên.

Mục đích của phân quyền nhằm tạo điều kiện cho các tổ chức đáp ứng kịp thời, nhanh chóng và phù hợp với thực tiễn. Nếu không phân quyền, mọi việc đều chuyển đến NQT cấp cao nhất quyết định sẽ chậm trễ và không đáp ứng đúng với đòi hỏi của thực tế. Phân quyền rất cần thiết khi DN có nhiều đơn vị ở rải rác khắp nơi, mỗi đơn vị sản xuất kinh doanh riêng biệt theo yêu cầu của địa bàn. Ngoài ra, sự phân quyền cũng nhằm giải phóng bớt khối lượng công việc cho NQT cấp cao; đồng thời cũng tạo điều kiện đào tạo NQT cấp trung, chuẩn bị thay thế NQT cấp cao khi cần thiết. Mức độ phân quyền hay tập trung quyền lực nhiều hơn là yếu tố cơ bản của hệ thống và có ảnh hưởng đến chính sách quản trị. Trong thực tiễn để bộ máy quản trị vận hành hiệu quả, mức độ tập trung hay phân quyền cần được xác định đúng. Các yếu tố ảnh hưởng đến tập quyền hoặc phân quyền được chỉ ra như sau [23]:

Sự ra đời của lý thuyết phân quyền: Theo Phạm Thế Lực (2008), phân quyền là một trong những lý thuyết chính trị – pháp lý có ý nghĩa hết sức quan trọng trong tư tưởng và thực tiễn chính trị thế giới. So với các tư tưởng chính trị trong chế độ chuyên chế độc tài, lý thuyết phân quyền được xem là tư tưởng thời đại, đánh dấu sự chuyển biến từ sử dụng “quyền lực dã man” trong các xã hội chuyên chế sang thực thi “quyền lực văn minh” trong xã hội dân chủ. Sự hình thành và phát triển của lý thuyết này gắn liền với quá trình đấu tranh cho bình đẳng, tự do và tiến bộ xã hội, hướng đến xác lập các mối quan hệ cơ bản giữa pháp luật và quyền lực, cá nhân và cộng đồng, công dân và nhà nước nhằm đảm bảo tính hiệu quả cao nhất của thực thi quyền lực. Chính vì vậy, phân quyền được xem là tất yếu khách quan tại các nước dân chủ, là điều kiện đảm bảo cho những giá trị được phát huy. Tư tưởng phân quyền được bàn đến rất sớm trong lịch sử tư tưởng chính trị phương Tây. Ngay từ thời cổ đại, Aristote (384-322 TCN) đã chia hoạt động của nhà nước thành ba thành tố: nghị luận, chấp hành và xét xử. Các thành tố này, lúc đầu, được mô tả giản đơn về mặt cấu trúc, chức năng và thẩm quyền; những khía cạnh có tính đơn biệt của tổ chức quyền lực nhà nước, chứ chưa chỉ rõ phương thức vận hành cũng như mối quan hệ bên trong giữa các thành tố đó. Tuy có nguồn gốc sâu xa trong lịch sử, tư tưởng về phân quyền chỉ trở thành lý thuyết toàn diện và độc lập trong thời kỳ khai sáng. Người khai sinh ra lý thuyết này là triết gia người Anh, John Locke (1632-1704) và người có đóng góp lớn nhất trong phát triển hoàn chỉnh là nhà luật học người Pháp S. Montesquieu (1689-1755). Nội dung cốt lõi của lý thuyết này cho rằng, quyền lực nhà nước luôn có xu hướng tự mở rộng, tự tăng cường vai trò. Bất cứ ở đâu có quyền lực là xuất hiện xu hướng lạm quyền và chuyên quyền, cho dù quyền lực ấy thuộc về ai. Do vậy, để đảm bảo các quyền tự do cơ bản của công dân, ngăn ngừa các hành vi lạm quyền của Chính phủ phải thiết lập pháp chế nhằm giới hạn quyền lực nhà nước. Cách tốt nhất để chống lạm quyền là giới hạn quyền lực bằng các công cụ pháp lý và cách thực hiện không phải là tập trung quyền lực, mà là phân chia nó ra. Theo lý thuyết này, cơ chế phân quyền và đối trọng quyền lực được thể hiện qua:

- Lập pháp ban hành luật, giám sát thực hiện các đạo luật đã được ban hành và truy tố những quan chức bộ máy hành pháp khi họ vi phạm trách nhiệm;
- Hành pháp có nhiệm vụ thực thi pháp luật, ngăn chặn dự định tùy tiện của cơ quan lập pháp;
- Sự độc lập của cơ quan tư pháp và các quan tòa nhằm bảo vệ công dân khỏi sự xâm hại bởi những đạo luật của cơ quan lập pháp cũng như hành vi tùy tiện của cơ quan hành pháp. Thông qua các cuộc bầu cử tự do, nhân dân là người thực hiện sự phân quyền, và các thiết chế quyền lực này phải tôn trọng pháp luật và chịu trách nhiệm trước nhân dân.

Với cơ chế trên, các tác giả của lý thuyết phân quyền cho rằng, phân quyền không những sẽ làm tăng thêm hiệu quả của mỗi nhánh quyền lực khi thực hiện chức năng được giao, mà còn ngăn cản không để một cơ quan riêng biệt nào tập trung quyền lực quá mức, dẫn đến lạm dụng quyền hành trong khi thi hành công vụ. Cho đến nay, lý thuyết phân quyền đã thể hiện giá trị tiên bộ của nó. Những giá trị này đã được kiểm chứng trong thực tiễn chính trị hàng trăm năm ở các nước tư bản phát triển:



Hình 8.40: Các giá trị do lý thuyết phân quyền mang lại

- *Thứ nhất*, lý thuyết phân quyền được hình thành như là sự phủ định biện chứng về mặt tư tưởng các lý thuyết thuyết tập quyền chuyên chế, đánh dấu sự chấm dứt của chế độ quân chủ chuyên chế, độc tài và đặt nền móng cho sự hình thành thể chế tự do, dân chủ.
- *Thứ hai*, với trao quyền lực của nhân dân cho các nhánh quyền lực nhà nước khác nhau (lập pháp, hành pháp, tư pháp) đã hình thành nên quá trình phân công lao động quyền lực nhằm tạo sự chuyên nghiệp hoá, chuyên môn hoá chức năng, nhiệm vụ của mỗi nhánh quyền lực, tăng cường tính hiệu quả và tác dụng của chính quyền, khẳng định vị trí, vai trò của mỗi ngành trong cơ chế thực thi quyền lực nhà nước.
- *Thứ ba*, lý thuyết phân quyền đánh dấu sự phát triển hiện đại về tính kỹ thuật chính trị – pháp lý trong tổ chức và thực thi quyền lực nhà nước, dùng phân quyền để kiểm soát sự lạm quyền. Đó là cơ chế kiểm chế và đối trọng, kiểm tra và chế ước lẫn nhau trong hoạt động của ba nhánh quyền lực. Nhờ đó loại trừ nguy cơ tập trung quyền lực nhà nước vào tay một cá nhân, nhóm người hay một cơ quan quyền lực duy nhất – nguyên nhân chủ yếu dẫn đến sự tha hóa trong quá trình thực thi quyền lực.
- *Thứ tư*, lý thuyết phân quyền là đóng góp lớn cho lý thuyết và thực tiễn chính trị về nhà nước pháp quyền, bởi được tổ chức và hoạt động trên nguyên tắc lấy pháp luật làm tối thượng, lấy bảo đảm các quyền tự do công dân làm mục đích cuối cùng. Qua đó khẳng định bất cứ một chế độ nào mà không thực hiện sự phân chia quyền lực, không đề cao pháp luật và kiểm soát quyền lực, đó không phải là nhà nước pháp quyền. Ở đây, phân quyền vẫn được khẳng định là đặc trưng căn bản của nhà nước có Hiến pháp, nhà nước pháp quyền, hay nhà nước tự do dân chủ, trong đó phẩm giá cá nhân được tôn trọng và quyền tự do được bảo đảm.

Mặc dù, thực tiễn chính trị đã thay đổi nhiều so với thời kỳ lý thuyết phân quyền ra đời nhưng lý thuyết này vẫn còn đầy sức sống, những giá trị mang tính phổ quát vẫn đang được khai thác và nhân rộng trong tổ chức quyền lực của tất cả nước, không phân biệt điều kiện kinh tế, văn hoá và chế độ chính trị. Ở các nước tư bản phát triển, phân quyền vẫn là nguyên tắc cơ bản để tiến hành cải cách, đổi mới phương thức tổ chức quyền lực nhà nước cho phù hợp với sự xuất hiện và biến đổi của những yếu tố kinh tế, chính trị mới. Còn ở các nước đang phát triển, lý thuyết phân quyền cũng đã gợi mở nhiều vấn đề mang tính nguyên tắc khách quan trong quá trình tìm kiếm mô hình dân chủ, xây dựng nhà nước pháp quyền và thiết lập các yếu tố nền tảng của văn minh chính trị [15].

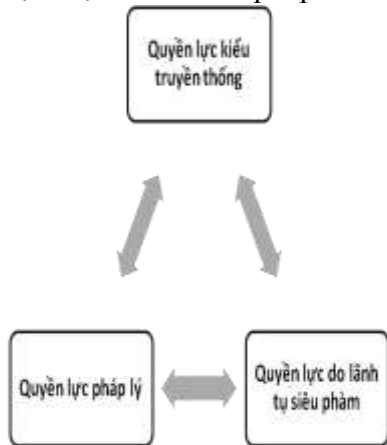
3.2.4 Lý thuyết Max Weber (1864 – 1920)

là nhà xã hội học nổi tiếng người Đức, sống cùng thời kỳ với Taylor và Fayol. Ông có những cống hiến kiệt xuất đối với lý thuyết quản trị cổ điển phương Tây. Sự phát triển của kinh tế tư bản chủ nghĩa và không ngừng mở rộng quy mô các tổ chức kinh tế – xã hội đòi hỏi có biện pháp quản trị và tổ chức kiểu mới tương xứng, ổn định, có hiệu quả cao. Là một nhà xã hội học, Weber đã nghiên cứu vấn đề này và đề ra thể chế quản trị hành chính gọi là thể chế hành chính trong “lý tưởng”.

Thể chế quan liêu: Trong cuốn sách “Lý luận về tổ chức kinh tế và xã hội” Weber đã đưa ra một thể chế quản trị hành chính trong “lý tưởng” tức là “thể chế quan liêu”. Khái niệm “thể chế quan liêu” không theo nghĩa xấu như nền kinh tế chính trị quan liêu, chủ nghĩa quan liêu, cũng không có nghĩa là thoát ly thực tế, chủ nghĩa giấy tờ, hiệu suất thấp... Nội dung chính là tiến hành công việc quản trị thông qua chức vụ. Weber đã từ tổ chức mang đặc thù khác nhau tồn tại trong thực tế đó để rút ra một hình thái tổ chức thuần túy nhằm thuận tiện cho sự phân tích về mặt lý luận. Weber cho rằng, thể chế quan liêu là một tổ chức xã hội chặt chẽ, hợp lý giống như một cỗ máy. Nó có những hoạt động chuyên nghiệp thành thạo, quy định rõ ràng về quyền hạn, trách nhiệm, quy chế thực hiện nghiêm khắc và quan hệ phục tùng theo cấp bậc. Do đó trở thành một hệ thống kỹ thuật quản trị. Weber vạch rõ, thể chế quan liêu dù quan sát theo góc độ kỹ thuật thuần túy cũng có ưu điểm rõ rệt so với quản trị trước kia. Điều đó thể hiện ở những đặc trưng là chuẩn xác; nhạy bén; rõ ràng; thông qua văn bản; liên tục; nghiêm túc; thống nhất; quan hệ phục tùng nghiêm chỉnh; phòng ngừa và chận; tiết kiệm nhân lực và vật lực.

Do thể chế quan liêu có những ưu điểm kể trên nên vận hành linh hoạt như một cỗ máy. Thể chế này xuất hiện cùng với sự phát triển của nền kinh tế tư bản chủ nghĩa và nền sản xuất xã hội hóa. Chính nền kinh tế thị trường yêu cầu không ngừng tiến hành quản trị tỉ mỉ, hơn nữa cần nhanh chóng làm việc. Trong một quốc gia hiện đại, nền chính trị quan liêu là người cai trị thực tế. Đó là điều tất nhiên và không thể tránh được. Như vậy, sự phát triển của nền sản xuất xã hội hóa đòi hỏi thể chế chặt chẽ hơn để thích ứng. Trên thực tế, cơ chế quan liêu này đã thể hiện sự khác biệt của quản trị sản xuất xã hội hóa tư bản chủ nghĩa với quản trị của chế độ gia đình hoặc các phương thức sản xuất khác. Thể chế quan liêu này không những thích hợp trong lĩnh vực kinh tế mà còn được sử dụng rộng rãi trong các lĩnh vực khác của đời sống xã hội. Do đó, quá trình phát triển của xã hội tư bản chủ nghĩa cũng là quá trình phát triển và phổ cập của thể chế quan liêu. Ngày nay, không ai phủ nhận hoạt động chính trị, văn hóa, giáo dục và tất cả lĩnh vực xã hội, nếu xa rời thể chế quản trị này sẽ lâm vào cảnh hỗn loạn và không thể tiến hành bình thường.

Weber cho rằng bất kỳ tổ chức xã hội nào cũng lấy quyền lực làm cơ sở tồn tại. Theo ông, xã hội và các bộ phận hợp thành không quy tụ với nhau thông qua quan hệ khế ước hoặc sự nhất trí về đạo đức mà là thông qua thực hiện quyền lực. Ngay cả ở những nơi mà sự hòa thuận và trật tự chiếm ưu thế, vận dụng quyền lực cũng chưa bao giờ mất hẳn. Mọi lĩnh vực hành vi của xã hội loài người đều chịu tác động của quyền lực. Nếu không có quyền lực, hoạt động của tất cả tổ chức đều không thể tiến hành bình thường. Xét về mặt quản trị, quyền lực là mệnh lệnh của NQT tác động đến hành vi của người bị quản trị. Họ phải tiếp nhận hoặc phục tùng mệnh lệnh, lấy mệnh lệnh làm chuẩn mực cho hành vi. Tuy nhiên, Weber không chỉ xem quyền lực là cơ cấu mệnh lệnh dẫn đến sự phục tùng mà còn cho rằng nhân viên vui lòng phục tùng, tựa như họ xuất phát từ lý do tự thân, xem nội dung mệnh lệnh là khuôn phép cho hành động của mình.



Hình 8.41: Các loại hình quyền lực

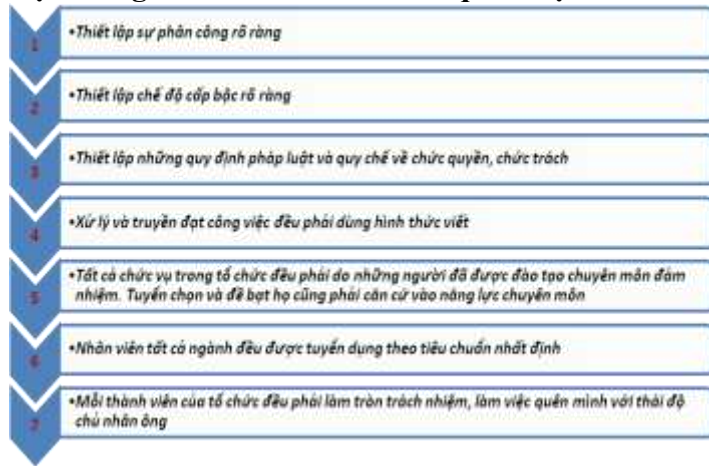
- **Quyền lực kiểu truyền thống:** Quyền lực thuộc loại hình này dựa vào truyền thống cổ xưa và địa vị chính thống của người sử dụng quyền lực đó. Sự phục tùng đối với quyền lực này là sự phục tùng đối với cá nhân người có địa vị chính thống bất khả xâm phạm đó. Weber cho rằng, chế độ thủ lĩnh, trường bộ tộc là hình thức biểu hiện quan trọng nhất của quyền lực kiểu truyền thống. Ngoài ra, chế độ cha truyền con nối cũng là hình thức biểu hiện của quyền lực kiểu truyền thống. Tóm lại, sự phục tùng đối với quyền lực truyền thống dựa vào chỗ người cai trị chiếm giữ địa vị và người đó sử dụng quyền lực là do sự ràng buộc của truyền thống. Nếu trong số họ có người nào thường xuyên vi phạm quy định do truyền thống đặt ra, họ sẽ có nguy cơ đánh mất tính hợp pháp của sự cai trị.

- **Quyền lực do lãnh tụ siêu phàm:** Loại hình quyền lực này dựa vào sự sùng bái và yêu quý đối với một nhân vật trời phú hoặc một anh hùng có đạo đức gương mẫu. Sự phục tùng đối với loại hình quyền lực này dựa vào lòng tin của cấp dưới về sự thiêng liêng của lãnh tụ, chứ không là một sức mạnh cưỡng chế. Weber cho rằng, loại hình quyền lực này không thể là cơ sở cho một nền cai trị vững chắc. Bởi vì, công việc hàng ngày của một quốc gia không thể dựa vào khả năng cảm hóa của một cá nhân. Bất kỳ một chính quyền nào muốn được vững bền cũng không thể dựa vào sự ngưỡng mộ của công dân đối với một nhân vật vĩ đại.
- **Quyền lực pháp lý:** Loại hình quyền lực này dựa vào tính hợp lý, hợp pháp hoặc quyền lực của người đã được cử làm chỉ huy. Nếu nói rằng tất cả loại hình quyền lực khác đều quy vào cá nhân, dù đó là thủ lĩnh bộ tộc, vua, chúa cứu thế, lãnh tụ cách mạng; trái lại, quyền lực pháp lý chỉ quy vào quy định pháp luật, không quy vào cá nhân. Những người sử dụng quyền lực thực thi quy định của pháp luật, chứ không là ngọn nguồn của các quy định pháp luật. Weber cho rằng, công chức của các quốc gia hiện đại chỉ là nô bộc của quyền lực chính trị

cao hơn. Nhưng điều lo ngại là những công chức do nhân dân bầu ra không phải đều đặt mình đúng chỗ. Trên thực tế, công chức không phải lúc nào cũng làm việc theo phương thức họ phải tuân theo mà tìm cách mở rộng quyền lực. Do đó luôn mở rộng lợi ích riêng của họ. Họ không làm việc với tư cách là những nô bộc trung thành mà muốn trở thành ông chủ của các bộ phận thuộc quyền.

Theo Weber, trong ba loại hình quyền lực nói trên, loại hình quyền lực theo truyền thống căn cứ vào truyền thống tương truyền đã lâu để làm việc. NQT chỉ tiến hành công việc quản trị theo truyền thống từ xa xưa để lại và cũng chỉ tiến hành công việc quản trị để giữ gìn truyền thống đó. Không những thế, do NQT không được lựa chọn theo năng lực cá nhân nên quản trị thuộc loại hình này rất kém hiệu quả. Còn loại hình quyền lực dựa vào sự siêu phàm của lãnh tụ mang nặng màu sắc thần bí. Nó dựa vào tình cảm và sự ngưỡng mộ, phủ nhận lý trí, chỉ dựa vào sự thần bí để làm việc, không dựa vào những quy tắc do luật định. Do đó cũng không thể áp dụng. Loại hình quyền lực pháp lý là loại hình quyền lực dùng làm cơ sở cho thể chế quản trị hành chính trong “lý tưởng”. Bởi vì, với loại hình quản trị này, tất cả nhân viên đều không được phép làm việc theo thiên kiến và tình cảm cá nhân, đối xử bình đẳng với tất cả mọi người, không phân biệt đẳng cấp xã hội và thân phận cá nhân của họ. Do đó giữ được sự công minh thận trọng, tất cả quyền lực đều quy vào quy định pháp luật. Những người giữ chức vụ có phương tiện hợp pháp để sử dụng quyền lực. Mỗi nhân viên đều trải qua lựa chọn nên họ đảm nhiệm tốt chức trách; quyền lực của mỗi nhân viên đều được quy định rõ ràng theo nhu cầu hoàn thành nhiệm vụ và bị hạn chế trong phạm vi cần thiết. Do đó chỉ loại hình quyền lực này là đảm bảo tính liên tục, ổn định, hiệu quả cao của quản trị. Vì thế, loại hình quyền lực này đã trở thành nền tảng cho thể chế quản trị của các quốc gia hiện đại.

Đặc trưng và cơ cấu của thể chế quản trị hành chính trong lý tưởng



Hình 8.42: Thể chế quản trị hành chính trong lý tưởng

- **Một là, thiết lập sự phân công rõ ràng:** Đó là sự phân công về chuyên môn theo chức năng – nhiệm vụ đối với các bộ phận. Căn cứ vào đó xác định trách nhiệm – quyền hạn của từng chức danh. Quy định này thích hợp với những người giữ chức vụ. Tất cả nhân viên đều đảm nhiệm ít nhất là một chức danh. Ngoài một số chức vụ do bầu cử sản sinh, những chức vụ khác không do bầu cử sản sinh mà là do bổ nhiệm; tất cả nhân viên đều không giữ chức vụ suốt đời mà có thể miễn nhiệm.
- **Hai là, thiết lập chế độ cấp bậc rõ ràng:** Các chức vụ đều được sắp xếp có thứ tự từ trên xuống dưới theo nguyên tắc cấp bậc và phục tùng một trung tâm chỉ huy dưới hình thức các cấp bậc quản trị hành chính chặt chẽ. Trong hệ thống cấp bậc ấy, mỗi thành viên chịu trách nhiệm trước cấp trên về quyết định và hành động của họ; đồng thời chịu trách nhiệm về quyết định và hành động của cấp dưới. Do đó, cấp dưới phải phục tùng, chịu sự điều khiển, giám sát, đôn đốc của cấp trên. Mặt khác, để cho mỗi nhân viên hoàn thành nhiệm vụ, tổ chức cần trao cho họ quyền hành tương xứng để ra lệnh cho cấp dưới. Như vậy, mới duy trì sự ổn định và bảo đảm sức mạnh của tổ chức.
- **Ba là, thiết lập những quy định pháp luật và quy chế về trách nhiệm – quyền hạn:** Điều đó có nghĩa đưa sự vận hành nghiệp vụ của tổ chức vào quy định pháp luật và quy chế; đồng thời yêu cầu mỗi thành viên tiến hành hoạt động nghiệp vụ theo quy định của pháp luật và quy chế ấy. Họ chịu sự ràng buộc của quy định pháp luật và quy chế thống nhất. Nói cách khác cần đưa ra quy phạm về hành vi của tất cả nhân viên thuộc tổ chức. Như vậy, sẽ loại trừ

việc làm tùy tiện trong các hoạt động nghiệp vụ; bảo đảm tính thống nhất, tổng thể khi xử lý công việc, loại trừ tình trạng không nhất trí và không liên tục, bảo đảm tính nhất quán khi xử lý công việc vào thời điểm và địa điểm khác nhau.

- **Bốn là, xử lý và truyền đạt công việc đều phải dùng hình thức viết:** Ngay cả những hoạt động nghiệp vụ liên hệ bằng miệng, cũng không thể dùng phương thức liên hệ bằng miệng giữa cá nhân với nhau để thể hiện quá trình xử lý cuối cùng mà phải dùng các hình thức văn bản phù hợp quy phạm để xử lý như chỉ thị, thông báo, đơn xin phép, báo cáo. Như vậy sẽ bảo đảm sự chuẩn xác trong xử lý công việc, tạo điều kiện để sự xử lý đó được xác nhận chính thức và in thành nhiều bản, truyền đạt, lưu trữ. Đồng thời cách làm này ngăn ngừa sự tùy tiện và mò mẫm xảy ra của cá nhân trong lúc xử lý công việc, đảm bảo tính quy phạm của các hoạt động nghiệp vụ của tổ chức.
- **Năm là, tất cả chức vụ trong tổ chức đều phải do những người đã được đào tạo chuyên môn đảm nhiệm. Tuyển chọn và đề bạt họ cũng phải căn cứ vào năng lực chuyên môn:** Do tất cả chức vụ trong tổ chức đều được xác định bởi nguyên tắc phân công theo công việc nên mỗi người giữ chức vụ nào đó đều phải có năng lực chuyên môn tương xứng. Vì vậy, phải thông qua thi tuyển công khai để sử dụng nhân viên, lấy năng lực chuyên môn làm tiêu chuẩn khách quan trong tuyển chọn và sử dụng nhân viên. Do phân công rõ ràng, hợp lý và bố trí những người được đào tạo đảm nhiệm chức vụ nên các hoạt động nghiệp vụ thường xuyên tiến hành chuẩn xác, nhịp nhàng, hiệu quả cao.
- **Sáu là, nhân viên tất cả ngành đều được tuyển dụng theo tiêu chuẩn nhất định:** Tổ chức có trách nhiệm trả lương cố định, đảm bảo các quyền lợi khác cho nhân viên, đồng thời có quyền sa thải họ bất cứ lúc nào. Như vậy mới kích thích họ tập trung làm việc, bồi dưỡng tinh thần tập thể, thúc đẩy họ đóng góp cho sự phát triển của tập thể và lợi ích của tổ chức. Thăng cấp và đãi ngộ đối với nhân viên được quyết định bằng văn bản, lấy thành tích công việc và thâm niên làm tiêu chuẩn. Đánh giá thành tích và thăng cấp hay không là do cấp trên quyết định hoàn toàn và nhân viên cấp dưới có quyền thể hiện ý kiến bất đồng về những đánh giá về họ. Như vậy để bảo đảm cho hệ thống chỉ huy của tổ chức không bị phá hoại.
- **Bảy là, mỗi thành viên của tổ chức đều phải làm tròn trách nhiệm, làm việc quên mình với thái độ chủ nhân ông:** Mỗi nhân viên cần loại trừ sự quấy nhiễu của tình cảm cá nhân, xử lý công việc thông minh, trầm tĩnh để bảo đảm cho quan hệ giữa các thành viên là quan hệ vì công việc chứ không phải là quan hệ riêng tư với nhau. Nếu xây dựng được mối quan hệ sẽ bảo đảm cho hành vi của các nhân viên phục tùng chuẩn mực lý trí thống nhất, để ra quyết định khách quan và hợp lý. Như vậy sẽ ngăn ngừa những xung đột ở trong và ngoài tổ chức, duy trì quan hệ hòa thuận nhằm vận hành nhịp nhàng, chuẩn xác như một cỗ máy. Từ cơ cấu của hệ thống tổ chức hành chính trong lý tưởng cho thấy ảnh hưởng của lý thuyết Weber đối với xí nghiệp hiện đại. Cơ cấu của hệ thống tổ chức hành chính trong lý tưởng là một hình kim tự tháp do các cấp quyền lực cấu thành. Sơ đồ trên đây chủ yếu gồm ba cấp: quản trị viên cấp cao, quản trị viên cấp giữa và quản trị viên cấp cơ sở. Đó là sơ đồ quản trị đang được áp dụng phổ biến trong các xí nghiệp hiện đại.

Đánh giá tư tưởng quản trị của Weber

Thế chế quản trị hành chính trong lý thuyết do Weber đề ra, một mặt là mô thức chung và công cụ hữu hiệu của quản trị tư bản chủ nghĩa, phù hợp với nhu cầu quản trị phức tạp ở các xí nghiệp hiện đại và tất cả tổ chức xã hội quy mô lớn. Qua đó phản ánh yêu cầu phát triển sản xuất tư bản chủ nghĩa của nước Đức. Mặt khác, đây là vũ khí mạnh mẽ nhằm phủ định mô thức quản trị phong kiến kiểu cha truyền con nối. Ông cho rằng, đặc trưng cơ bản của mô thức quản trị kiểu cha truyền con nối là lấy ý chí cá nhân làm trung tâm, là hành vi theo ý chí. Đặc trưng của thế chế quan liêu, tức thế chế quản trị hành chính trong lý tưởng là hành vi quản trị phải tuân theo nguyên tắc của lý trí, hợp lý, hợp pháp, không cho phép pha lẫn yếu tố tình cảm, ý muốn cá nhân. Tóm lại, phải làm cho công việc quản trị không bị nhân cách hóa. Do vai trò của lý thuyết của Weber trong quá trình phát triển

chủ nghĩa tư bản ở Đức, các nhà khoa học về quản trị ở phương Tây đã ví Weber với Adam Smith. Max Weber phê phán ảnh hưởng phong kiến trong lĩnh vực quản trị là để dọn đường cho sự phát triển của chủ nghĩa tư bản ở Đức.

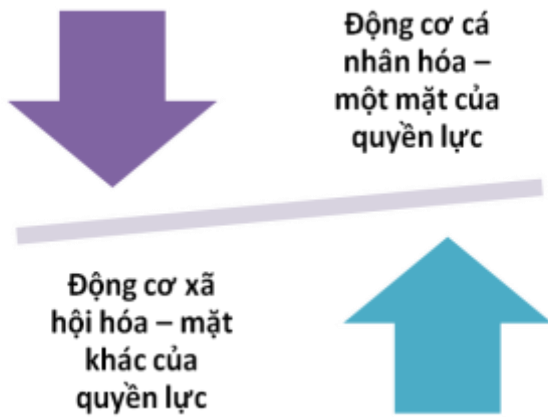
Xét theo vai trò của Weber trong quá trình phát triển tư tưởng quản trị hiện đại của phương Tây; xã hội đánh giá công hiến chủ yếu của ông là phân tích có hệ thống cơ cấu của tổ chức chính thức và trình bày toàn diện những đặc trưng cơ bản cần có của tất cả tổ chức xã hội lớn tư bản chủ nghĩa. Tư tưởng trung tâm là xem tổ chức là một hệ thống do cơ cấu cấp bậc của các chức vụ và các bộ phận hình thành. Quyền hạn và trách nhiệm ở mỗi chức vụ được xác định theo nguyên tắc hợp lý, hợp pháp. Mọi hành vi chức vụ của mỗi thành viên đều chịu sự ràng buộc của những quy tắc đã định. Cũng như Fayol, trước thập kỷ 40, 50 của thế kỷ XX, các nước Âu Mỹ chưa xem trọng đúng mức tư tưởng quản trị của Weber. Tuy nhiên, đồng thời với sự phát triển của kinh tế – xã hội tư bản chủ nghĩa, quy mô của các xí nghiệp và tổ chức xã hội được mở rộng, nên người ta ngày càng nhận rõ giá trị của thể chế quản trị hành chính trong lý tưởng của Weber. Ngày nay, thể chế quản trị ấy đã trở thành cơ cấu điển hình của các tổ chức chính thức. Những quan điểm sắc sảo của ông đã ảnh hưởng rộng rãi đến sự phát triển của lý thuyết quản trị phương Tây. Thể chế quản trị hành chính trong lý thuyết cũng tồn tại một số thiếu sót khó khắc phục. Xuất phát điểm cơ bản xuyên suốt thể chế cũng giống như lý thuyết quản trị khoa học xem con người là công cụ bị động. Thể chế quản trị máy móc ấy, trong những điều kiện thích đáng phát huy hiệu quả cao, nhưng trong một số điều kiện khác lại cũng có tác động ngược [20].

3.2.5 Lý thuyết về tính hai mặt của quyền lực

David C. Mc Clelland là nhà tâm lý học nổi tiếng của Mỹ. Ông là giáo sư trường Đại học Harvard và một số trường đại học khác, kiêm chủ tịch Hội đồng quản trị Công ty Maikh. Công trình nghiên cứu của Mc Clelland cho thấy có hai loại quyền lực khác nhau: “Quyền lực xã hội hóa” và “Quyền lực cá nhân hóa”. Loại trước lấy tác động đến người khác làm hạt nhân, nhưng xuất phát điểm là nghĩ về người khác. Loại sau lấy thực hiện sự thống trị cá nhân làm hạt nhân. Biểu hiện hành vi của hai loại quyền lực ấy khác nhau rất nhiều. Xét về thực chất, đây là tính hai mặt của quyền lực.

- **Động cơ cá nhân hóa – một mặt của quyền lực:** Một người lúc nào cũng nghĩ đến quyền lợi cá nhân dẫn đến luôn muốn đánh bại đối thủ. Dưới mắt họ, “cuộc đời là những canh bạc”, “nếu tôi thắng thì anh thua”. Ví dụ mang hình tượng rõ nét nhất là “luật rừng”, “kẻ mạnh thắng kẻ yếu”, “anh chết - tôi sống”, “được làm vua, thua làm giặc”. Những người đã được đưa lên vị trí thống trị mà vẫn luôn cảm thấy bị uy hiếp. Họ khoa trương quyền lực, chinh phục người khác, đòi hỏi đặc quyền, đánh bạc với may rủi. Nếu đặc trưng say sưa với quyền lực này nhieu vào nhà lãnh đạo chính trị hậu quả sẽ khôn lường.
- **Động cơ xã hội hóa – mặt khác của quyền lực:** Theo Mc Clelland, những người dành được chức vụ bằng cách tranh cử có tính chất đặc biệt này. Họ sử dụng quyền lực để phục vụ lợi ích của quần chúng và có tâm lý mâu thuẫn. Đó là tâm lý hoài nghi sức mạnh của bản thân. Họ luôn luôn nghĩ, mỗi thắng lợi đều là thất bại của một người nào đó. Loại người này rất thích hợp với vai trò lãnh đạo ở các tổ chức chính thức và vai trò thành viên trong các tổ chức không chính thức.

Tính hai mặt của quyền lực, hoặc hai loại động cơ quyền lực khác nhau cùng đặc trưng mang tính thực chất và hình thức biểu hiện của chúng là gì? Sự khác nhau là ở chỗ nào? Sau khi nghiên cứu lý thuyết mà lúc đầu người ta tưởng không có liên quan đến vấn đề này, Mc Clelland đã có được những suy nghĩ. Theo các nhà xã hội học và chính trị học truyền thống, nhân vật lãnh tụ phải có sức mạnh siêu phàm, khiến cho người theo mình cảm thấy cần phục tùng, trung thành, làm theo cách và hiến thân cho họ. Trong lòng người bị lãnh đạo, lãnh tụ là một siêu nhân có sức mạnh đặc biệt, quyền lực và quyền uy của họ đè bẹp tất cả. Thế nhưng, qua nhiều công trình nghiên cứu, quan điểm nói trên về cách tác động của NQT đối với đối tượng quản trị là không đúng.



Hình 8.43: Tính hai mặt của quyền lực

NQT không thể chỉ dựa vào sức mạnh cá nhân để buộc người khác phải phục tùng mình. NQT phải giúp nhân viên nâng cao lòng tự trọng và năng lực, kích thích nhiệt tình làm việc và giúp họ nhận rõ mục tiêu và sứ mệnh. Weber là người đầu tiên đưa ra khái niệm về sức mạnh của lãnh tụ. Lãnh tụ phải thực hiện sự lãnh đạo bằng cách động viên người khác đi theo mình. Do đó, họ phải hiểu biết sâu sắc nhu cầu, nguyện vọng của nhân viên, hình thành ý chí, mục tiêu chung, đoàn kết họ lại với nhau. Quá trình lãnh đạo không phải là quá trình cưỡng bức, cũng không phải là quá trình thuyết phục mà là quá trình nhận thức bản thân.

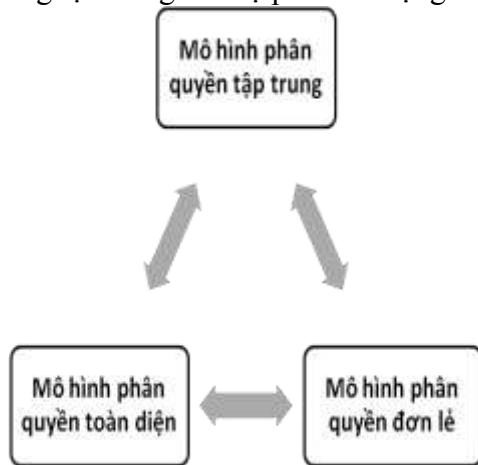
Tóm lại, đặc trưng chủ yếu của mặt tiêu cực trong quyền lực hoặc quyền lực cá nhân hóa là quan hệ “thống trị – phục tùng”. Đây là biểu hiện của quyền lực nguyên thủy, ấu trĩ mà hình thức cụ thể là chinh phục, xâm phạm người khác, xem người bị lãnh đạo là công cụ chứ không phải là động lực. Đặc trưng chủ yếu của mặt tích cực trong quyền lực hoặc quyền lực xã hội hóa là giúp nhân viên xác định được mục tiêu chung và chủ động đề ra con đường để thực hiện mục tiêu, làm cho họ cảm thấy mình là kẻ mạnh, có năng lực thực hiện mục tiêu. Người sử dụng quyền lực xã hội hóa khi gây ảnh hưởng với mục đích mưu lợi cho người khác hoặc cho nhiều người. Họ xem người bị lãnh đạo là động lực chứ không phải là công cụ. Theo Ông, trong đời sống thực tế, giữa sự thống trị cá nhân và sự lãnh đạo xã hội hóa không có một ranh giới rõ rệt, sự phân biệt giữa hai nội dung trên có khi rất mỏng manh. Một số NQT thể hiện khái niệm về hai loại quyền lực này một cách khác nhau trong các tình huống. Điều quan trọng hơn là, bất cứ NQT nào cũng phải chủ động hành động và phát huy vai trò chỉ đạo nếu muốn lãnh đạo thành công. Nhưng nếu sử dụng quyền lực quá mạnh lại rất dễ rơi vào quỹ đạo của kẻ độc tài. Đặc biệt là đối với NQT có năng lực xác định mục tiêu chung cho tổ chức và động viên nhiệt tình các thành viên dẫn đến tác hại của điều đó lại càng đặc biệt nghiêm trọng. Bởi vì, NQT và nhân viên đều có khả năng hình thành sự suy nghĩ phiến diện khiến cho phong cách lãnh đạo sẽ từ kiểu dân chủ chuyển sang kiểu độc tài lúc nào mà không biết. Biện pháp đề phòng thiên hướng này là phải nâng cao cảnh giác, chú ý tôn trọng nhu cầu và nguyện vọng của nhân viên, không biến họ bị thống trị thành công cụ. Cần xây dựng thể chế dân chủ để giám sát NQT khi họ không còn đại diện cho lợi ích của nhân viên nữa phải kịp thời thay đổi ngay. Đó là điều chủ yếu mà Mc Clelland nhấn mạnh. Trên thực tế, rất nhiều nhà nghiên cứu và NQT đã hiểu sai thực thi phương thức lãnh đạo xã hội hóa có hiệu quả và lẫn lộn với sự thống trị cá nhân. Nói chung, những người bình thường đều nhận thức phổ biến, chức trách cơ bản của NQT là “đưa ra quyết sách” dựa vào quyền lực và uy thế cá nhân để làm việc theo kiểu độc đoán. Đó hoàn toàn là một sự ngộ nhận. NQT theo kiểu xã hội hóa phải là nhà giáo dục. Trách nhiệm giúp đỡ nhân viên xác định mục tiêu chung, trao đổi ý kiến rộng rãi với những thành viên của tập thể, tìm con đường thích hợp để thực hiện mục tiêu và kích thích lòng tự trọng của họ. Qua đó khiến mọi người cảm thấy mình là kẻ mạnh, có khả năng thực hiện mục tiêu. NQT sử dụng quyền lực và gây ảnh hưởng với người khác theo cách này sẽ không tạo nên sự đe dọa mà còn rất có ích cho xã hội [21].

3.2.6 Phân quyền – nền tảng thành công của DN

Chúng ta đang hoạt động trong một môi trường kinh doanh mà ở đó cấu trúc thứ bậc ngày càng giảm. Tất cả thành viên đều muốn kiến thức chuyên môn của họ được ảnh hưởng đến quyết định. Họ muốn được đối xử như “cộng sự” hơn là người làm công, với thông tin và ý kiến trao đổi hai chiều. Do đó, phân quyền trở thành xu hướng tạo nền tảng cho sự thành công của mỗi DN. Thêm vào đó, họ luôn kỳ vọng về bản thân chủ động được một số mặt, chính thức hoặc không chính thức nào đó. Vì vậy, nhiều NQT bị cấp dưới phản nản đã quá ngang ngạnh hay bảo thủ. NQT cần làm tốt hơn nữa

khi trao quyền cho người khác để họ ra quyết định và bớt tập trung vào “chỉ có mình là đúng”. Trong các mô hình tổ chức xuất hiện ba cấp độ. Nhân viên thực chất là nhóm ong thợ, họ là người miệt mài thực thi công việc, có trách nhiệm hoàn thành công việc được giao và dưới sự quản trị trực tiếp của nhóm quản trị. Từ ba cấp độ cơ bản này, các tổ chức vận hành để thực hiện mục tiêu với đích là hiệu quả và tất cả mọi người đều phát triển. Tuy không phải là tất cả mọi tổ chức lại có cách vận hành giống nhau và cũng từ nhiều cách vận hành dẫn đến kết quả mang lại khác nhau. Chìa khóa của kết quả đó sinh ra từ mô hình phân quyền.

Mô hình phân quyền tập trung: Với triết lý xây dựng một hình ảnh uy quyền và tối cao, tất cả quyền hành tập trung vào cá nhân. Nói cách khác, nhân viên không có một quyền hành gì. Để thực hiện mục tiêu, NQT tạo dựng đội ngũ rất trung thành bằng cách thiết lập thân tín tin cậy, lắp ghép vào cơ cấu quản trị. Nhằm có sự trung thành từ đội ngũ quản trị có xu hướng lãnh đạo, NQT cấp cao phân quyền rất sâu và đặc biệt trao cho họ nhiều bổng lộc. Vì được lãnh đạo cấp cao trao cho nhiều quyền hành nên nhóm quản trị có xu hướng lãnh đạo luôn làm việc rất tận tụy. Họ xây dựng hình ảnh lãnh đạo cao cấp thành thần tượng thậm chí rất thần bí trong mắt nhân viên. Với mục tiêu tạo dựng hình ảnh cho lãnh đạo cấp cao, họ thực hiện chính sách ngu dân, không khuyến khích hoặc thậm chí không cho nhân viên đi học để nâng cao trình độ. Họ bùng bít thông tin tối đa, quyền hành về tự do ngôn luận bị giảm thiểu, mà chỉ được nhận thông tin một chiều từ chủ đích của lãnh đạo cấp cao. Từ mô hình này, NQT cấp cao tạo dựng được mô hình quản trị rất bền vững và rất trung thành. NQT dạng này rất dễ dàng thực hiện được mục đích cá nhân. Tuy nhiên, bổng lộc và lợi ích chỉ tập trung cho nhóm nhỏ quản trị có xu hướng lãnh đạo mà đại đa số nhân viên được hưởng rất ít bổng lộc trong khi họ phải lao động rất nhiều.



Hình 8.44: Các mô hình phân quyền

- **Mô hình phân quyền đơn lẻ:** Nhằm mục đích thực hiện ngay công việc, nhiều NQT cấp cao có thói quen gọi ngay một nhân viên có chuyên môn để thực hiện, thay vì phải thông qua đề nghị từ NQT trực tiếp của nhân viên này. Tìm kiếm và giao công việc cho người có trình độ chuyên môn cao là cần thiết, bởi lẽ họ dễ hoàn thành công việc theo đúng tiến độ cũng như đảm bảo chất lượng công việc và không gây rủi ro. Tuy nhiên, NQT này đã làm phá vỡ hệ thống tổ chức. Nhân viên luôn có xu hướng tìm kiếm cơ hội được lãnh đạo cấp cao để ý và cố gắng làm vừa lòng cấp trên. Khi nhận được cơ hội từ phía NQT cấp cao, họ sẽ cố gắng hết sức hoàn thành, thậm chí họ đi thuê người làm công việc đó, miễn là NQT cấp cao vừa lòng.

Khi lấy được niềm tin dẫn đến họ sẽ tìm mọi cách phớt lờ lãnh đạo trực tiếp. Trong khi đó, NQT cấp cao thường rơi vào bẫy của những công việc đơn lẻ mà quên đi vai trò tổ chức. Hơn nữa, từ khi nhận ra nhân viên có phản ứng không chấp hành chỉ đạo thực hiện hay biểu hiện tạo phe cánh dẫn đến họ có cảm giác bối rối, không hiểu sự tình gì đang diễn ra. Họ càng cảm giác chán trường hơn khi nhận ra nguyên nhân sâu xa lại chính từ lãnh đạo cấp cao khiến cảm giác bị cô lập và mất đi sự nhiệt huyết. Vô hình chung, đã tạo ra một khoảng cách rất lớn giữa những NQT với nhau. NQT này sẽ khép mình vào thực hiện công việc theo bốn phận hoặc thậm chí từ bỏ chức vụ.

- **Mô hình phân quyền toàn diện:** Khác với hai mô hình phân quyền đầu tiên, chỉ tập trung vào cấp quản trị có xu hướng lãnh đạo mà bỏ qua nhóm nhân viên như ở mô hình thứ nhất hay ở mô hình lãnh đạo hạn chế khi thực hiện mô hình quản trị tất, thiếu hệ thống, khi bỏ qua tầng lớp lãnh đạo trung gian mà thay vào đó là thực hiện trao quyền “nhảy cầu” cho nhóm thấp nhất. Với mô hình phân quyền toàn diện ai trong tổ chức cũng được phân quyền. Tuy

nhiên, họ sẽ phải thực hiện theo thứ bậc mà không có sự “nhảy cầu”. Hay nói cách khác, tất cả thành viên sẽ thực hiện theo thứ bậc. Điều này không có nghĩa là NQT cấp cao không thể sử dụng nhân viên; ngược lại, họ có toàn quyền trong sử dụng mà còn hiệu quả hơn khi kiểm soát. Hay nói cách khác, thay vì gọi trực tiếp nhân viên lên giao việc (như theo mô hình phân quyền đơn lẻ), NQT cấp cao phải gọi cho lãnh đạo trực tiếp điều nhân viên lên. Khi thực hiện mô hình phân quyền này, NQT cấp cao vẫn hoàn thành được công việc, họ có xu hướng lãnh đạo với cảm giác thoải mái vì không có nhân viên vượt mặt, nhân viên vẫn được tiếp xúc với lãnh đạo cấp cao. Đặc biệt tổ chức được phát triển và thăng tiến bền vững.

Để phát huy được tính hiệu quả cho tổ chức theo mô hình phân quyền toàn diện, tức là tất cả thành viên trong tổ chức đều có cơ hội được phân quyền. Các cấp quản trị cần thực hiện các hoạt động để phân quyền đạt kết quả cao gồm:



Hình 8.45: Các hoạt động tác động phân quyền có hiệu quả

- Phân quyền từ trong kế hoạch:** NQT cần xác định bức tranh toàn cảnh về công ty đang hướng đến, vai trò của mỗi thành viên và mục tiêu cần đạt được cũng như họ phải có khả năng thúc đẩy người khác làm việc hiệu quả. Trong một tương lai thay đổi nhanh, NQT không những phải học cách biết bỏ qua mà còn phải học cách biết bỏ qua thật nhanh. NQT được xem là xuất sắc sẽ luôn nói với nhân viên: “Hãy gặp tôi khi anh cần giúp đỡ, nếu không, tôi sẽ cho rằng anh đang hoàn thành công việc”. Thông qua quan sát tính cách và kinh nghiệm của nhân viên, người ta đánh giá được NQT. Một yếu tố quyết định là động lực của mỗi cá nhân. Những người làm việc vì thành tích có đầu óc lý luận và tổ chức cao, họ hoàn thành tốt công việc được giao. Họ đặt ra tiêu chuẩn trong công việc và muốn có sự ổn định cũng như tiến bộ trong công việc. Họ thành thạo trong hướng dẫn người khác đạt được mục tiêu. Tuy nhiên, họ cũng không thoải mái với cảm giác thiếu quyền lực khi hoàn thành xong công việc. Vì thế, họ khó đạt hiệu quả. Mỗi cá nhân đều có sự pha trộn khác nhau về động lực thành tích, sự liên kết, quyền lực và tự chủ. NQT thành công cần nhận ra được động lực riêng biệt này khi đạt được hiệu quả tốt nhất. Họ cũng cần nhận thức được hạn chế kèm theo “phối hợp” các động lực và dựa vào đó để lên kế hoạch điều hành bổ sung sức mạnh. Đạt được sự thấu hiểu về động lực làm việc của nhân viên trở thành công cụ hữu hiệu khi xác định phong cách lãnh đạo có hiệu quả.
- Tạo dựng môi trường tin tưởng:** Sau khi đã huấn luyện các nhân viên để họ hiểu được nhiệm vụ vai trò và trách nhiệm trong công ty. Trao quyền cho những cá nhân này đòi hỏi NQT cần tạo cơ hội và để họ tự hoàn thành công việc. NQT biết trao quyền bằng cách khuyến khích và ủng hộ môi trường ra quyết định. Ở đó, mọi người cảm thấy thoải mái và bằng cách trao cho nhân viên công cụ và kiến thức cần thiết để tiến hành hoạt động dựa trên quyết định đó. NQT cần đảm bảo tập thể được cấu thành từ những cá nhân sẵn sàng chịu trách nhiệm đối với sự thành công của tổ chức. Họ phải cung cấp môi trường thuận lợi nơi nhân viên được khuyến khích phát triển. Một trong những “căn bệnh” mà hầu hết NQT gặp phải “căn bệnh ngứa mắt”. Họ thường nhảy vào góp ý, thậm chí can thiệp vào công việc mà nhân viên đang làm. Điều đó làm cho nhân viên thiếu tự tin và sáng tạo trong công việc. Một phần của tư tưởng nền tảng về xây dựng môi trường trao quyền, phụ thuộc vào năng lực

NQT. Họ cần cho nhân viên biết sự an toàn trong công việc. Vì thế, NQT nên phát động những cuộc thảo luận về nhu cầu, cơ hội, nhiệm vụ hay khó khăn mà họ gặp phải; đặc biệt phải chỉ ra sự cần thiết duy trì và phát triển môi trường làm việc an toàn. Khuyến khích mọi người có ước mơ riêng, hoài bão lớn và hãy ủng hộ họ.

- **Dũng cảm đối mặt với mạo hiểm:** Khi vai trò của NQT phát triển thành hình thức mới, nhiệm vụ trung tâm là phát triển các cấp quản trị có xu hướng lãnh đạo tận tâm vì tầm nhìn và chủ động giúp đỡ các nhân viên cấp dưới phát huy tiềm năng. Các NQT cần gạt bỏ tư tưởng cho rằng họ là người duy nhất đưa ra ý kiến hay trong nội bộ. Hiện nay có quá nhiều thứ bậc trong môi trường làm việc. Cần làm việc với nhân viên và sử dụng tài năng và tiềm lực của họ. Thực tế cho thấy NQT sẽ không thể hiểu biết hết mọi thứ và chỉ dẫn cho mọi người phải làm những gì rút cuộc đều thất bại. Họ sẽ bị sa đà vào vấn đề chuyên môn quá sâu mà quên mất vai trò định hướng ở tầm vĩ mô. Hơn nữa, NQT có khả năng quá thiên về chuyên môn hay làm nhân viên mất tự tin và thiếu tính tin tưởng. Với cách làm này, sẽ không còn sự phân cấp. Cách tốt nhất để tạo dựng NQT kế tiếp là tin tưởng để cho người đứng đầu các nhóm tự làm việc mà không cần đến sự giám sát thường xuyên của NQT cấp cao. Qua đó, NQT phối hợp hoạt động giữa các nhóm và quan sát toàn bộ tiến trình mà không cần tham gia vào hoạt động của từng nhóm. Kết quả, tổ chức có được sự trao đổi rõ ràng và tin cậy lẫn nhau nhằm đạt được các mục tiêu đã đề ra.
- **Quản trị người yếu bằng thời gian, quản trị người tài bằng công việc:** Trong quá trình chia sẻ về kỹ năng lãnh đạo, NQT hiệu quả thấm nhuần nguyên tắc sử dụng con người mà họ thực sự là những “nghệ sĩ”. Họ biết các nhân viên giỏi có óc sáng tạo, trí thông minh và tài năng lớn không được phát huy nếu như họ không được thử thách, trao nhiệm vụ hay trách nhiệm trong công việc. NQT cần có khả năng truyền đạt thông tin sao cho họ tin tưởng rằng nhân viên dưới quyền sẽ có trách nhiệm và đáng tin cậy hơn. NQT cấp cao cần cởi mở lắng nghe ý kiến và không nên quản trị cách thức cũng như phong cách làm việc của nhân viên. Những nhân viên giỏi phải chịu trách nhiệm về phân công việc đóng góp của riêng họ. Thực tế cho thấy, nếu như nhân viên thấy được các cơ hội có quyền làm chủ và phát triển cá nhân họ sẽ có xu hướng ở lại làm việc nhiều hơn. Và từ trao quyền cho cấp dưới đã tạo cơ hội cho nhiều cá nhân có năng lực phát triển. Từ đó cho phép NQT có tiềm năng điều hành bộ phận đạt được sự tận tâm của nhân viên cũng như phát triển được yếu tố con người.
- **Phân quyền cần phải giám sát:** Năng lực luôn đi kèm với kinh nghiệm. NQT cần phát triển năng lực của nhân viên bằng cách trao đổi quyền quyết định cho những người gần với KH. Ngày nay, mô hình công ty ngày càng phẳng hơn. Quyết định được đưa ra từ cấp thấp nhất ngày càng nhiều và tốt hơn nếu ít can thiệp vào công việc của nhân viên [16]. Khi làm như vậy, điều quan trọng là biết chấp nhận sai sót của nhân viên và giúp đỡ họ khắc phục chúng một cách nhanh chóng.

Mặt trái của phân quyền như rất nhiều trường hợp những người ra quyết định vẫn đề ngoài tai, bởi nhất định “chân lý thuộc về ta”. Tạm lấy câu ngạn ngữ “lý lẽ của kẻ mạnh luôn là tốt nhất” thoát thai từ bài thơ ngụ ngôn Chó sói và con cừu non của La Fontaine (năm 1668). Ý này vẫn đúng một thế kỷ sau, bằng cơ là Jean-Jacques Rousseau đến năm 1762 vẫn còn mô tả thái nhân tình thời đó qua câu: “Do kẻ mạnh nhất luôn có lý, thế cho nên làm sao để là kẻ mạnh nhất”. Sang nửa đầu thế kỷ 19, vẫn còn có những ý kiến tương tự dù có ẩn chút mỉa mai như câu: “Cho dù ông chủ làm gì, ông ấy vẫn có lý” của Casimir Delavigne, viện sĩ hàn lâm Pháp, trong bài thơ Vua Louis XI (năm 1832). Song với thời gian cùng những thay đổi định chế từ sau cuộc Cách mạng Pháp, cái xã hội ấy cũng đã sớm có những ý nghĩ khác. Nhà thơ Jean-Napoléon Vernier trong Thơ ngụ ngôn, tư tưởng và thi ca (năm 1865) đã viết: “Thật là một khiếm khuyết khi cứ cãi bướng chỉ để... có lý mà thôi, song lại là hèn nhất khi không làm như thế một khi phải chiến đấu chống lại sự bất công hoặc bảo vệ sự thật”. Nhà văn và nhà triết học Henri-Frédéric Amiel trong Nhật ký thâm kín (năm 1868) cũng chạm vào cái “tật có lý” mới mẻ này. Ông viết: “Đa số những ai cứ khư khư ý kiến của mình là do ý

kiến đó là của họ và chẳng buồn hiểu ý kiến của người khác, càng chẳng màng đến các luận cứ nghiêng về các ý kiến này”. Từ các ý kiến “lề tề” đó, sang thế kỷ 20 xã hội ấy thôi xu thế “đáng quân vương” và trở nên đại chúng bình đẳng, nhất là sau trận Verdun khi mà các tướng lĩnh mang dòng máu quý tộc thất trận trước quân Đức, sau đó một viên tướng gốc nông dân tên Pétain cầm quân thay và thắng trận. Tư tưởng từ đó cũng được bình đẳng theo và thành thói đi sâu vào bản chất vấn đề. Như luật sư Jean Pierre Colpaert vào năm 1950 đã viết: “Tôi khoái chí nhiều lắm khi tôi thắng lý ngay cả khi tôi sai”. Hay Francois Jacob, giải Nobel y học 1965, đã nói rằng: “Không gì nguy hiểm cho bằng cứ tin chắc là có lý”... Cứ thế, cái xã hội ấy thay đổi. Thậm chí thủ lĩnh Mặt trận Dân tộc Pháp Marine Le Pen khi trả lời phỏng vấn của tờ Le Temps ngày 27-11-2016 đã quả quyết: “Nhân dân luôn có lý ngay cả khi họ sai”. Từ chuyên chế đến dân túy như thế là cả một hành trình lịch sử lâu dài [7].

4. Kết luận chương 8

Kết quả của chức năng tổ chức là xây dựng một bộ máy quản trị. Vai trò của bộ máy này quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp hình thành được bộ máy phù hợp dẫn đến sản xuất, dịch vụ đạt hiệu quả cao. Một bộ máy gọn nhẹ giúp tiết kiệm được chi phí và có những quyết định nhanh, đúng đắn. Ngoài ra, khi bố trí đúng người - đúng việc sẽ phát huy hết khả năng tiềm tàng của tổ chức; ngược lại sẽ dẫn đến phá sản. Cơ cấu tổ chức là biểu hiện sự tác động có chủ đích của doanh nghiệp đến khách hàng và các bên quan tâm. Đây là tập hợp những nhiệm vụ khác nhau mà NQT phải tiến hành trong quá trình tạo sản phẩm, dịch vụ. Muốn bộ máy theo hướng chuyên nghiệp, tinh gọn và có hiệu lực cần gắn với các nhiệm vụ như sau:

- **Nhiệm vụ định hướng:** với sự thiết lập một môi trường để cá nhân làm việc với nhau cùng phấn đấu thực hiện nhiệm vụ. Định hướng thông qua lựa chọn phương án hành động tương lai cho các bộ phận trong doanh nghiệp. Định hướng cũng bao gồm sự lựa chọn mục tiêu của doanh nghiệp và của từng bộ phận xác định các phương thức để đạt được các mục tiêu.
- **Nhiệm vụ sắp xếp và phối hợp:** Khi có nhiều người cùng làm việc, mỗi thành viên phải giữ vị trí nhất định. Mỗi vị trí cần thực hiện song hành với các mục tiêu nhất định. Sự hoạt động của họ nằm trong phạm vi phối hợp nhịp nhàng với nỗ lực của đồng nghiệp, bộ phận cũng như toàn doanh nghiệp. Mỗi người có trách nhiệm - quyền hạn và được cung cấp nguồn lực cần thiết để hoàn thành công việc. Tính phối hợp của từng cá nhân hình thành cơ cấu tổ chức riêng cùng với quy chế, quy trình hỗ trợ thích nghi với biến động của môi trường.
- **Nhiệm vụ điều khiển:** là quá trình tác động có chủ định đến nhân viên để họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu đạt mục tiêu đã đề ra. Trong quá trình thực hiện nhiệm vụ này yêu cầu NQT phải đưa ra quyết định và tổ chức thực hiện tốt nhất.
- **Nhiệm vụ kiểm soát:** là đo lường chấn chỉnh qua trình thực hiện nhằm đảm bảo các mục tiêu và các kế hoạch được hoàn thành. Thực chất của kiểm soát nhằm sửa chữa những sai lầm đã phát sinh trong quá trình quản trị.
- **Nhiệm vụ điều chỉnh:** là thường xuyên theo dõi sự vận động của hệ thống để kịp thời phát hiện sự rối loạn và cố gắng duy trì mối quan hệ giữa các bộ phận. Muốn điều chỉnh đạt hiệu quả phải thường xuyên thu thập dữ liệu về sự chênh lệch và những thông số thông qua kết quả kiểm tra.
- **Nhiệm vụ điều hành sản xuất:** là sử dụng các nguồn lực nhằm biến các yếu tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra phù hợp với nhu cầu của khách hàng. Đây là quá trình dễ trở thành lạc hậu nếu không theo kịp với biến động trên thị trường.
- **Nhiệm vụ bố trí hợp lý:** giữa nhân viên với máy móc thiết bị, phương pháp ứng với công nghệ sản xuất, nguyên vật liệu có hiệu quả. Nhiệm vụ bố trí nhân sự thông qua kết quả công việc hàng ngày đối với cá nhân, tập thể nhằm điều phối tăng khả năng điều chỉnh hợp lý.
- **Nhiệm vụ tài chính:** Tổ chức sản xuất tốt, sở hữu nhân sự đúng vẫn chưa đủ. DN cần ứng phó với những biến động xảy ra để đứng vững và phát triển. Hoạt động tài chính giúp phân

phối nguồn vốn tối ưu trong các điều kiện ràng buộc. Cơ cấu tổ chức là tiền đề hỗ trợ quản trị tài chính có hiệu quả thông qua sự sắp xếp bộ máy năng động và luôn thích nghi [27].

5. Tài liệu tham khảo chương 8

5.1 Tài liệu tiếng Anh

1. James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986). *Management*. Prentice-Hall International Editor, New Jersey, USA.

5.2 Tài liệu tiếng Việt

2. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). Khái niệm và cơ cấu tổ chức; Truy xuất ngày 22/9/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14234-khai-niem-va-co-cau-to-chuc>
3. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Tập quyền và phân quyền trong cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 01/8/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14241-tap-quyen-va-phan-quyen-trong-co-cau-to-chuc>
4. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Cơ cấu cơ học và cơ cấu hữu cơ*; Truy xuất ngày 17/12/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14246-co-cau-co-hoc-va-co-cau-huu-co>.
5. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Những yếu tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 12/1/2017 từ <http://quantri.vn/dict/details/14247-nhung-nhan-to-anh-huong-toi-su-lua-chon-co-cau-to-chuc>
6. CareerBuilder.vn (n.d.). *Ủy thác công việc hiệu quả*, Theo Diễn đàn DN; Truy xuất ngày 23/7/2016 từ <http://careerbuilder.vn/vi/hiringsite/uy-thac-cong-viec-hieu-qua.35A4EA61.html>
7. Danh Đức, Báo Tuổi trẻ (2017). Cần lắng nghe. Truy xuất ngày 20/7/2017 từ <http://tuoitre.vn/tin/chinh-tri-xa-hoi/thoi-su-suy-nghi/20170718/can-biet-lang-nghe/1353976.html>
8. Đỗ Tiến Long (2013). *Tái cơ cấu tổ chức: Nhiệm vụ cấp thiết của DN hiện nay*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội; Truy xuất ngày 12/3/2013 từ <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/16531/Tai-co-cau-to-chuc-Nhiem-vu-cap-thiet-cua-doanh-nghiep-hien-nay>
9. Hà Văn Hội (n.d.). *Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị*; Truy xuất ngày 12/6/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9717-nhung-phuong-phap-hinh-thanh-co-cau-to-chuc-quan-tri>
10. Kynang.edu.vn (2013). *10 bước ủy thác công việc đơn giản, hiệu quả*; Truy xuất ngày 19/10/2013 từ <http://www.kynang.edu.vn/phan-quyen-a-uy-thac-cong-viec/10-buoc-uy-thac-cong-viec-don-gian-hieu-qua.html>
11. Lê Duy Tường (n.d.). *Các yếu tố cần quan tâm khi thiết kế và các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị*; Truy xuất ngày 15/11/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/cac-yeu-to-can-quan-tam-khi-thiet-ke-va-cac-yeu-to-anh-huong-den-su-lua-chon-co-cau-to-chuc-bo-may-quan-ly/78a8d883/0dfa30f9>
12. Lê Thị Bích Ngọc (n.d.). *Điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo mục tiêu chiến lược*; Truy xuất ngày 20/11/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/8012-dieu-chinh-co-cau-to-chuc-theo-muc-tieu-chien-luoc>
13. Linker (n.d.). *Thiết kế và tái cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 21/11/2016 từ https://www.google.com.vn/search?site=&source=hp&q=http%3A%2F%2Fwww.linkervietnam.com%2Fvi%2Ftu-van-doanh-nghiep%2Fthiet-ke-va-tai-co-cau-to-chuc-31.html&oq=http%3A%2F%2Fwww.linkervietnam.com%2Fvi%2Ftu-van-doanh-nghiep%2Fthiet-ke-va-tai-co-cau-to-chuc-31.html&gs_l=hp.3...410442.410442.0.411549.1.1.0.0.0.288.288.2-1.1.0...0...1c.1.64.hp..0.0.0.fx8AE6Grl-c
14. Marketing4u - Sưu tầm (n.d.). *Kỹ năng ủy quyền & giao việc: Những nguyên tắc thiết yếu*; Truy xuất ngày 08/10/2012 từ <http://www.marketing4u.vn/2011/07/ky-nang-uy-quyen-giao-viec-nhung-nguyen.html>

15. Phạm Tiến Lực (2008). *Ý nghĩa của lý thuyết phân quyền trong quá trình xây dựng nhà nước pháp quyền tại Việt nam*; Truy xuất ngày 23/5/2015 từ <https://thongtinphapluatdansu.com/2008/08/18/1534/>
16. Phùng Xuân Nhạ, Đinh Việt Hòa (2013). *Phân quyền – nền tảng cho sự thành công của công ty, Kỷ Yếu Ngày Nhân Sự Việt Nam – Vietnam HRDay*; Truy xuất ngày 15/8/2013 từ <http://www.eduviet.vn/ky-nang-nhan-su/hoach-dinh-va-phat-trien-nhan-su/phan-quyen-nen-tang-cho-su-thanh-cong.html>
17. Tạ Ngọc Hải (n.d.). *Khái niệm, phân loại và các đặc trưng cơ bản của tổ chức từ góc độ khoa học tổ chức nhà nước*, Viện Khoa học tổ chức nhà nước; Truy xuất ngày 27/6/2016 từ <http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/tabid/84/ArticleId/779/language/vi-VN/Khai-ni-m-phan-lo-i-va-cac-d-c-tr-ng-c-b-n-c-a-t-ch-c-t-giac-d-khoa-h-c-t-ch-c-nha-n-c.aspx>
18. Tạ Thị Hồng Hạnh (n.d.). *Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 11/11/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/8832-cac-yeu-to-ben-ngoai-anh-huong-den-co-cau-to-chuc>
19. T.Giang – SCDRC (2012). *Quyền lực và sự ảnh hưởng*, Richard L.Hughes, Robert C.Ginnett, Gordon J.Curphy – Năng lực lãnh đạo – NXB TH TPHCM 2012; Truy xuất ngày 12/11/2015 từ <https://caphesach.wordpress.com/2012/08/29/quyen-luc-va-su-anh-huong/>
20. T.Giang – SCDRC (2002). *Lý luận về thể chế xã hội và tổ chức kinh tế*, Tinh hoa quản trị, NXB Lao động xã hội; Truy xuất ngày 16/5/2014 từ <https://caphesach.wordpress.com/2012/09/05/ly-luan-ve-to-chuc-xa-hoi-va-to-chuc-kinh-te-pan-dau/>
21. T.Giang – SCDRC (2002). *Tính hai mặt của quyền lực*, Tinh hoa quản trị, NXB Lao động xã hội; Truy xuất ngày 16/5/2014 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/05/02/tinh-hai-mat-cua-quyen-luc/>
22. T.Giang – SCDRC (n.d.). *Thiết kế cơ cấu tổ chức*. Tinh hoa quản trị – NXB LĐXH 2002; Truy xuất ngày 15/6/2016 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/04/22/thiet-ke-co-cau-to-chuc/>
23. Thư viện học liệu Mở Việt Nam -VOER (n.d.). *Tổ chức trong quản trị học*; Truy xuất ngày 12/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/to-chuc-trong-quan-tri-hoc/28562d8b/d788a710>
24. Thư viện học liệu Mở Việt Nam -VOER (n.d.). *Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản trị, những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 19/8/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/nguyen-tac-to-chuc-bo-may-quan-ly-nhung-yeu-cau-doi-voi-co-cau-to-chuc/877ec407>
25. Thư viện học liệu Mở Việt Nam -VOER (n.d.). *Một số vấn đề khoa học trong công tác tổ chức*; Truy xuất ngày 11/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/mot-so-van-de-khoa-hoc-trong-cong-tac-to-chuc/3a6ea6c1/e507c9ba>
26. Thư viện học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Các kiểu cơ cấu tổ chức trong DN*; Truy xuất ngày 01/12/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/cac-kieu-co-cau-to-chuc-trong-doanh-nghiep/26310653>
27. Thư viện học liệu Mở Việt Nam -VOER (n.d.). *Vai trò chức năng của bộ máy quản lý đối với các hoạt động quản lý của doanh nghiệp*. Truy xuất ngày 30/5/2014 từ <https://voer.edu.vn/m/vai-tro-chuc-nang-cua-bo-may-quan-ly-doi-voi-cac-hoat-dong-quan-ly-cua-doanh-nghiep/8ca3e657>
28. Trường Đại học Luật Hà Nội (2013). *Phân cấp, phân quyền trong quản trị DN - Lý luận và thực tiễn ở Việt Nam*; Truy xuất ngày 09/12/2016 từ <http://www.dhluathn.com/2015/10/phan-cap-phan-quyen-trong-quan-tri.html>
29. Vũ Anh Tuấn (2013). *Công tác tổ chức-một hướng tiếp cận*. Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia; Truy xuất ngày 23/9/2014 từ http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/120/0/1010067/0/6405/Cong_tac_to_chuc_mot_huong_tiep_can
30. Vũ Đức Thắng (2000). *Quản lý hiệu quả*. Nxb Thống kê, Hà Nội; tr.241-217
31. Vũ Thiều và cộng sự (1993). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Nxb Khoa học và Kỹ Thuật, Hà Nội.

Chương 9: Các lý thuyết triển khai chức năng lãnh đạo

1. Lý thuyết về con người trong tổ chức [32]

Muốn đạt được thành công cần chú trọng đến vai trò con người. Tổ chức cần thực hiện chức năng này không dừng lại ở NQT cấp cao nhằm đảm bảo sự lãnh đạo xuyên suốt. Thứ hai, tổ chức cần được quản trị hiệu quả. Thứ ba, tổ chức cần có một đội ngũ nhân viên với đầy đủ kiến thức, kỹ năng và thái độ làm việc ở mức độ cao. “Tổ chức là do NQT gây dựng lên. Không có con người, tổ chức không tồn tại”, Cascio (1992).

Theo nghiên cứu của Michaels, Handfield - Jones và Axelrod (2001), nguồn nhân lực trong tổ chức được chia thành ba nhóm như sau:

- Nhóm “A” là nhóm nhân viên chuẩn mực với hiệu quả hoạt động luôn vượt mức yêu cầu; không ngừng hoàn thành công việc; đồng thời còn tạo cảm hứng và khuyến khích nhân viên khác làm việc. Nhóm nhân viên hạng “A” hay là nhóm “người tài”, được biểu đạt thông qua nhiều thuật ngữ khác nhau. Goffee và Jones (2007) gọi họ là “những người thông minh”. Chính các ý tưởng, kiến thức và kỹ năng của những nhân viên này tạo ra tiềm năng, giá trị nổi trội từ nguồn lực mà tổ chức cung cấp cho họ. Seldeneck (2004) sử dụng thuật ngữ superkeepers là những người có nhiều tiềm năng và hiệu quả công việc cao, tạo ra các giá trị cá biệt, thể mạnh độc đáo cho tổ chức. Đây là “những cá nhân có khả năng tạo ra sự khác biệt đáng kể trong thời điểm hiện tại hoặc tương lai”.
- Nhóm “B” là nhóm nhân viên tương đối thuần nhất, luôn hoàn thành nhiệm vụ theo yêu cầu nhưng hầu như không có ý chí phấn đấu tiến thủ;
- Nhóm “C” là nhóm nhân viên hiếm khi hoàn thành nhiệm vụ với kết quả đạt yêu cầu.

Các học giả đều nhất trí lực lượng lao động có tài năng là tài sản nhân lực trọng yếu của tổ chức. Lunn (1992) đã xây dựng công thức chiến lược nguồn nhân lực để tính toán giá trị của nhân tài theo phương trình sau đây: **“Tài năng x (Khen thưởng + Kỳ vọng + Đầu tư) = Năng suất lao động”**. Ông nhấn mạnh cần đánh giá cao giá trị của tài năng hơn các cấu phần khác trong công thức trên; thậm chí đánh lũy thừa hai cho thừa số này vì tài năng được hiểu là lợi nhuận. Trong nghiên cứu của Lunn (1992) chỉ ra điểm thú vị NQT có tài, trong 5 năm làm việc, làm lợi cho công ty 166% lợi nhuận trong khi NQT bình thường chỉ làm tăng được 55% lợi nhuận. Nghiên cứu của Rueff và Stringer (2006) chứng minh tài năng khiến giá trị thị trường của một tổ chức tăng thêm 8%. Thêm vào đó, Groysberg, Sant và Abrahams (2008) mặc nhiên công nhận những lập trình viên có tài làm việc năng suất hơn gấp 8 lần so với nhân viên bình thường; chỉ 1% nhà sáng chế xuất sắc nhất làm việc năng suất gấp từ 5 – 10 lần so với người bình thường. Các con số này giúp tăng khả năng lợi nhuận. Người tài được xem là nguồn lực tạo ra thế mạnh cạnh tranh. Nguồn vốn con người càng tỏ rõ là nguồn giá trị của tổ chức và nhà đầu tư, vì thực tế không thể phủ nhận đó là người hiếm, quý và khó thay thế.



Hình 9.1: Ba biến động đối với doanh nghiệp

Trong nghiên cứu của Cairncross (2000) chỉ ra tổ chức nào thu hút, tuyển dụng và quản trị tốt nhân viên tài năng sẽ hoạt động tốt hơn các tổ chức không làm được điều này. Tuy vậy, các tổ chức cũng phải đối mặt với ba áp lực lớn, đó là: biến động về con người, biến động nguồn vốn và biến động trong tri thức. Điều này khiến cho quản trị người tài trở nên khó khăn hơn bao giờ hết. Để tăng cường quản trị nhân tài cần có phương pháp phù hợp. Cần chú ý đến hai nhóm: nhóm yếu tố nguồn nhân lực (gồm sự phù hợp giữa con người với tổ chức, lương và các khoản thu nhập, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, cơ hội thực hiện nhiệm vụ đầy thách thức) và nhóm yếu tố tổ chức (hành vi của lãnh đạo, mối quan hệ trong tổ chức, văn hóa và chính sách, môi trường làm việc).



Hình 9.2: Các yếu tố quản trị nhân tài trong một tổ chức

Một là, nhóm yếu tố nguồn nhân lực: Sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (đặc biệt chú ý trong khâu tuyển chọn). Trong quá trình lựa chọn nhân sự, cần xem xét sự phù hợp giữa con người với công việc thể hiện ở xem xét trình độ, bằng cấp và đánh giá các kiến thức, kỹ năng hoặc khả năng; nhận diện các đặc điểm của ứng viên xem các yếu tố đó có phù hợp với vị trí công việc sẽ được tuyển dụng hay không. Hiện nay, vì mức độ phức tạp của công việc ngày càng gia tăng, tổ chức sử dụng nhiều phương pháp tuyển chọn nhằm bắt được năng lực của ứng viên phù hợp với vị trí công việc. Trong quá trình tuyển chọn nhân viên, sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức được cân nhắc, xem xét dựa trên sự phù hợp giữa niềm tin hoặc mục tiêu (Kristof 1996). Theo Barnard (1938), sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức là tinh thần sẵn sàng hợp tác và sự cam kết của cá nhân. Vì vậy, tuyển chọn nhân viên cần xem xét đến tính phù hợp giữa các giá trị của ứng viên với văn hóa của tổ chức.

Nghiên cứu của Lauver và Kristof-Brown (2000) chỉ ra sự phù hợp giữa con người với công việc và sự phù hợp giữa cá nhân với tổ chức đều có vai trò quan trọng để tạo nên sự hài lòng của nhân viên. Vì vậy, những người không phù hợp với công việc có khả năng rời bỏ tổ chức hơn. Tổ chức không nên điều hòa phù hợp giữa yêu cầu công việc với kiến thức, kỹ năng và năng lực của cá nhân mà còn cần trọng điều hòa cho phù hợp giữa đặc điểm và giá trị cá nhân với giá trị và văn hóa của tổ chức.

- **Lương, thưởng và sự công nhận giá trị của nhân viên:** Theo Willis (2000), tiền lương “là một trong những vấn đề quan trọng nhất để thu hút và giữ được nhân tài”. Một mức lương công bằng là nền tảng của các thỏa thuận thể hiện trên hợp đồng hoặc thỏa thuận ngầm giữa nhân viên và người sử dụng lao động. Theo Parker và Wright (2001), tiền lương ảnh hưởng đến hành vi. Tổ chức sử dụng các gói thanh toán cao hơn mặt bằng chung của thị trường để thanh toán cho đối tượng quan trọng. Cơ sở thanh toán phản ánh sự công bằng trong trả lương, kế hoạch thanh toán ngoài lương phản ánh hiệu suất và thành công của cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. Các nghiên cứu chứng minh tiền lương ảnh hưởng đến tuyển dụng và giữ chân nhân viên, Parker & Wright (2001). Do đó, đóng vai trò quan trọng trong quá trình thực hiện quản trị nhân sự [30, tr.90-100]. Tuy nhiên, nghiên cứu này đã thừa nhận bản thân trả lương sẽ không giữ chân được nhân viên. Trả lương thấp đồng nghĩa với tiền nhân viên ra khỏi tổ chức nhưng không nhất thiết phải trả lương cao để giữ chân họ. Cuối cùng, nhân viên ở lại với tổ chức bởi họ yêu thích các đồng nghiệp và được tham gia, thử thách bởi chính công việc. Trả lương là khâu quan trọng khi xác định động lực thực hiện công việc, Mc Callum (1998). Các lý thuyết về động lực làm việc trước kia, chẳng hạn như thuyết về kỳ vọng và công bằng đã dự đoán được một số biến trong động lực làm việc. Các biến này là kết quả khi thay đổi các giá trị trong kết quả đầu ra như mức lương được trả, Das (2001). Tuy nhiên, trong thực tế, lương được xem là kết quả trong công việc và được đo lường với độ chính xác không cao (Mitchell và Mickel 1999). Mặc dù, sự hài lòng có mối liên quan nhất định với chế độ tiền lương và sự gắn bó với tổ chức. Mối quan hệ này là một trong nhiều động lực để thực hiện cam kết với tổ chức nhưng nó chỉ được xem là một phần trong bức tranh phức tạp. Không chỉ lương, thưởng và lợi nhuận cần nhấn mạnh mà còn giá trị tạo ra như sáng kiến về

cân bằng cuộc sống - công việc và cách sắp xếp công việc linh hoạt cũng đóng vai trò quan trọng không kém. Đó là những lợi ích ngoài lương, phần thưởng tinh thần và chúng đóng vai trò quan trọng góp phần tạo nên sự hài lòng với tiền lương, Mitchell & Mickel (1999). Theo nghiên cứu của Mercer (2003), nhân viên sẽ ở lại nếu họ được khen thưởng. Nhân viên được thưởng trên cơ sở đánh giá hiệu suất lao động dựa theo chất lượng. Cảm giác hoàn thành công việc được giao có vai trò quan trọng và là một động lực mạnh. Nhân viên có xu hướng ở lại với tổ chức khi họ cảm thấy khả năng, nỗ lực, sự đóng góp được công nhận và đánh giá cao. Vấn đề trở nên quan trọng khi sử dụng quỹ khen thưởng làm nổi bật tấm gương làm việc đạt hiệu suất ở mức cao nhất. Từ đó sẽ gia tăng tỷ lệ hồi vốn của các khoản đầu tư cho nguồn vốn con người. Nếu không làm được sẽ dẫn đến tình trạng hiệu suất làm việc của nhân viên suy giảm hoặc nhân viên chủ chốt sẽ rời bỏ. Ba công trình nghiên cứu của Watson Wyatt (1999), Mercer (2003), Tower Perrin (2003) đã nêu bật được mối liên hệ giữa khen thưởng và giữ chân đội ngũ nhân viên. Những nghiên cứu này tiếp tục củng cố niềm tin về một chương trình khen thưởng trên phạm vi rộng và được triển khai thực hiện tốt sẽ trợ giúp công tác quản trị nhân tài. Công trình nghiên cứu nguồn nhân lực của Mercer đã đo lường lợi nhuận trên các khoản đầu tư cho phần thưởng trong tổng số 302 công ty. Nghiên cứu đã đánh giá hiệu quả của phần thưởng cụ thể và xác định được vấn đề trong chương trình khen thưởng cũng như thách thức mà các công ty Mỹ đang phải đương đầu. Phát hiện của Mercer chỉ ra hầu hết công ty đang tập trung nhiều vào thu hút và giữ chân người tài. Khảo sát thường niên của Watson Wyatt về thái độ của nhân viên đối với nơi làm việc và người sử dụng lao động phản ánh quan điểm của 12.750 công nhân và trong tất cả ngành nghề chính về những vấn đề tại nơi làm việc bao gồm cả khen thưởng. Các kết quả nghiên cứu cho thấy sự vinh danh và công nhận thành tích đã trở thành vấn đề quan trọng đối với nhân viên. Họ cần được biết nỗ lực và đóng góp phải được đánh giá đúng mức. Towers Perrin đã kiểm tra 22 nhà tuyển dụng lớn ở Mỹ và chính sách thu hút và giữ chân nhân viên của họ. Đối tượng tham gia nghiên cứu suốt một năm là nhiều công ty với số nhân viên dao động từ 2.500 đến hơn 364.000; doanh thu dao động từ 1,6 tỷ USD đến 58 tỷ USD. Nghiên cứu này xác định được mối tương quan giữa biện pháp khuyến khích tiền lương và duy trì đội ngũ.

- **Đào tạo và phát triển nghề nghiệp:** Đào tạo được xem là một hình thức đầu tư của cá nhân hoặc tổ chức cho nguồn vốn con người (Wetland 2003). Khi được tuyển vào làm việc, nhân viên được tham gia các chương trình đào tạo nâng cao kỹ năng làm việc. Cơ quan, tổ chức mong đợi nhân viên tiếp thu được kỹ năng, kiến thức mới để áp dụng vào công việc và chia sẻ với đồng nghiệp. Nghiên cứu của Lauri, Benson và Cheney (1996) chỉ ra tổ chức trì hoãn hoạt động đào tạo để xác định sự phù hợp của nhân viên với công việc và tổ chức, nghĩa là nhân viên đó có xác suất rời khỏi công ty ở mức thấp, họ mới tiến hành đào tạo. Trong khi phát triển con người là một loạt các hoạt động nhằm trang bị cho nhân viên khả năng mà tổ chức sẽ cần đến trong tương lai; đào tạo cung cấp cho nhân viên kỹ năng cụ thể hoặc giúp sửa chữa thiếu sót trong quá trình hoạt động của họ. Phát triển kỹ năng bao gồm cải tiến trình độ văn hóa cơ bản, bí quyết công nghệ, thông tin liên lạc giữa các cá nhân hoặc khả năng giải quyết vấn đề. Nghiên cứu của Jamrog (2002) chứng minh nhân viên muốn có nhiều cơ hội đào tạo tốt để nâng cao khả năng xử lý công việc. Trước kia, người ta quan niệm khi công ty đào tạo cho nhân viên trở nên thạo việc; họ sẽ rời khỏi công ty ngay khi có thể. Tuy nhiên, ngày nay các công ty đều nhận ra, nếu nhân viên được đào tạo tốt, họ sẽ có nhiều khả năng ở lại với công ty hơn. Và quả thật đúng như vậy, điểm kết thúc của thời gian đào tạo là điểm khởi đầu mà các nhân viên đó mang lại doanh thu. Theo Storey và Sisson (1993), đào tạo là biểu tượng của sự gắn bó giữa người sử dụng lao động và nhân viên. Hoạt động đào tạo cũng phản ánh chiến lược dựa trên cơ sở tăng thêm giá trị thay vì hạ thấp chi phí. Các công ty hàng đầu đã thừa nhận chìa khoá để thu hút và duy trì nguồn nhân lực linh hoạt và có trình độ công nghệ phức tạp để đạt được thành công trong nền kinh tế số là cung cấp cho đội

ngũ nhân viên tổng hợp cơ hội phát triển nghề nghiệp. Đào tạo và phát triển con người trong môi trường công việc được xem là phần quan trọng của quản trị nguồn nhân lực. Một phân tích về sự cam kết của nhân viên trong nhiều ngành nghề như y tá, nhân viên dịch vụ và nhân viên văn phòng cũng như các nhà khoa học và kỹ sư từ một phòng thí nghiệm đã đi đến kết luận khả năng nhà sử dụng lao động đáp ứng những nguyện vọng của nhân viên ảnh hưởng đáng kể đến ý thức gắn bó của người lao động. Cũng theo hướng lập luận này, một nghiên cứu khác về nhân viên trong một nhà máy sản xuất cũng cho thấy mối quan hệ tương tự giữa các biện pháp khuyến khích nội bộ; công ty đã đãi ngộ kinh phí thực hiện hoạt động đào tạo, phát triển và an toàn lao động. Những hoạt động này cũng tương tác qua lại với sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

- **Những nhiệm vụ được giao đầy thách thức và cơ hội phát triển:** Cần tạo ra thử thách sáng tạo để kích thích nhân viên. Nếu không, họ sẽ tìm đến nơi có công việc đầy thách thức và thú vị. Trong một môi trường hiệu suất cao, nhân viên đạt được mục tiêu cá nhân, người sử dụng lao động phải mang đến công việc có tính thách thức và chỉ rõ phương pháp thực hiện và sản phẩm đầu ra cần đạt được. Khi nhận thức được điều cần thiết phải làm chủ các kỹ năng mới khiến cho nhân viên cảm thấy hài lòng và thôi thúc sáng tạo. Phát triển nghề nghiệp là chức năng tăng cường thách thức trong công việc cho nhân viên. Đây là kỹ thuật cho phép nhân viên gắn bó dài lâu, được xem là có tiềm năng lãnh đạo tổng thể luân chuyển từ lĩnh vực đã ghi được nhiều thành tựu sang lĩnh vực chưa có kinh nghiệm. Luân chuyển không chỉ đảm bảo được trải nghiệm thử thách mà còn bắt đầu xây dựng nền tảng kinh nghiệm phong phú để đảm nhiệm vai trò cao hơn trong tổ chức. Nghiên cứu của Phillips (1997) chỉ ra nhân viên cảm thấy khi không giao công việc đầy thử thách và thú vị, tự do sáng tạo, cơ hội để phát triển các kỹ năng mới, quyền tự chủ và kiểm soát sẽ thể hiện tiêu cực và thiếu trung thành đối với tổ chức. Cụ thể, khi lời hứa liên quan đến quyền tự chủ, thăng tiến, khen thưởng và cơ hội bị vi phạm; nhân viên sẽ thể hiện cảm xúc và thái độ tiêu cực. Mức độ gắn bó với tổ chức càng thấp, ý định rời bỏ tổ chức càng lớn hơn.

Hai là, nhóm yếu tố về tổ chức:

- **Năng lực lãnh đạo:** Lãnh đạo được định nghĩa là hành vi của một cá nhân mà kết quả của hành vi đó có tác động mang tính cưỡng chế khi người đó đang thực hiện vai trò chỉ đạo và phối hợp các hoạt động của một tổ chức nhằm hoàn thành một nhiệm vụ chung (Bryman 1992). Thuật lãnh đạo được định nghĩa khái quát gồm bốn công việc cần thực hiện là chỉ đạo, đảm bảo sự liên kết, xây dựng cam kết và phải đối mặt với thách thức để thích ứng được với mọi bối cảnh. Theo kết quả nghiên cứu, hoạt động lãnh đạo có khả năng tăng cường sự cam kết của tổ chức. Mặc dù, lý thuyết về lãnh đạo thăng hóa (transformational) và lãnh đạo uy tín (charismatic) có sự khác biệt nhưng hiện nay các học giả nhìn nhận các lý thuyết này có một điểm chung là đề cập đến lý thuyết "lãnh đạo mới" hay lý thuyết "thuyết lãnh đạo người hùng mới", Nanus (1992). Các nhà lãnh đạo theo thuyết thăng hóa được xem là NQT chủ động và được phân biệt bởi đặc điểm sau: uy tín, đam mê, khả năng kích thích tư duy, khả năng hiểu mình - hiểu người, Kouzes & Posner (1995). Kết quả chỉ ra phong cách lãnh đạo thăng hóa và uy tín "dẫn đến sự khuyến khích và cam kết cao độ ở những người đi theo cũng như hiệu suất của tổ chức tăng cao trên mức bình thường", Bryman (1992). Hơn nữa, nhiều nghiên cứu đã xác định được cao độ của đỉnh điểm trong quản lý thăng hoá, mối tương quan tần suất cao giữa thuật lãnh đạo uy tín và hiệu suất, Seltzer & Bass (1990). Một số nhà nghiên cứu đã nêu bật ảnh hưởng tích cực của NQT thăng hoá đến các kết quả tổ chức, cụ thể là ý định rời bỏ tổ chức giảm đi và hành vi tổ chức tăng lên. Điều này dẫn đến sự gắn bó với tổ chức chặt chẽ hơn. Do đó, trên cơ sở rà soát tổng quan các công trình nghiên cứu thấy hành vi lãnh đạo tác động theo chiều hướng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và thay đổi các ý định rời bỏ tổ chức.

- **Văn hóa và cơ cấu tổ chức:** là lực lượng vô hình định dạng lên cuộc sống của một tổ chức. Triết lý và phong cách quản trị, giao thức truyền thông và chính sách, nghi lễ và điều cấm kỵ đều tương tác với nhau tạo ra sự độc đáo của mỗi tổ chức. Mọi người tham gia hoặc tìm kiếm việc làm vì họ tìm thấy sự hấp dẫn trong nền văn hóa của tổ chức đó. Yếu tố bổ sung cho văn hóa của tổ chức là cơ cấu tổ chức được định hình bởi văn hóa và công nghệ. Cơ cấu tổ chức bắt đầu từ khâu thiết kế công việc và mô hình quy trình làm việc bao gồm chính sách và thủ tục, hệ thống kiểm soát, báo cáo, mối quan hệ và các yếu tố khác quy định cách thức thực thi công việc và triển khai hoạt động của tổ chức. Từ lý do đội ngũ nhân viên tham gia làm việc cho các tổ chức một phần vì họ thấy môi trường văn hoá và cơ cấu tổ chức hấp dẫn, đây là điểm bắt đầu đối với công tác quản lý duy trì đội ngũ nhân viên. NQT nếu muốn kiểm tra môi trường văn hoá và cơ cấu tổ chức có đủ hấp dẫn để giữ chân người làm hay không, cần phải kiểm tra từ các nút thắt nhất trong hệ thống. Từ quan điểm phát triển tổ chức, khái niệm văn hóa tổ chức gợi ý một lộ trình để đào tạo, chuẩn bị thay đổi trong hành vi và thái độ để đạt được kết quả mong muốn. Nhưng để thực hiện thành công điều này, các chuyên gia phát triển tổ chức phải nghiên cứu để dự đoán hành vi và thái độ nhất định dựa trên mô hình văn hóa tổ chức.

- **Thông tin giao tiếp và tham vấn:**



Hình 9.3: Trách nhiệm của NQT đối với giao tiếp hiệu quả

Thông qua các công trình nghiên cứu thấy vấn đề giao tiếp hiệu quả nổi lên như một khía cạnh thiết yếu trong quản lý con người. Qua đó truyền thông điệp và thu nhận phản hồi về mục tiêu, tầm nhìn, chiến lược, phương thức hoạt động của tổ chức hoặc các sự việc diễn ra trên thực tế và cấu trúc truyền thông. Giao tiếp hiệu quả giúp tăng cường khẳng định hình ảnh của nhân viên với tổ chức và xây dựng lòng tin. Thông tin giao tiếp hai chiều thường xuyên, đặc biệt là giao tiếp trực tiếp với nhân viên. Đây được xác định là yếu tố quan trọng trong thiết lập niềm tin và cảm giác trân trọng giá trị cá nhân. Về cơ bản, giao tiếp hai chiều được xem là năng lực quản trị cốt lõi và là trách nhiệm của các NQT.

Theo công trình nghiên cứu do TNT (1998), tổ chức thành công chú trọng nhấn mạnh đến các kênh truyền thông thu hút ở mọi cấp độ. Nhiều cơ chế truyền thông chính thức và không chính thức tồn tại; tất cả được thiết kế để thúc đẩy môi trường đối thoại cởi mở, chia sẻ kiến thức và thông tin cũng như niềm tin, hiệu quả hơn về mặt cơ cấu chức năng theo chiều hướng từ trên xuống, từ dưới lên hoặc theo chiều chức năng đồng cấp và liên chức năng. Họp thường xuyên hoặc cập nhật thông tin giúp nhân viên điều chỉnh nỗ lực để hoàn thành mục tiêu đề ra. Cơ chế cho nhân viên góp ý mở đường tác động đến công việc của họ và các chính sách của tổ chức. Thủ tục khiếu nại là cơ chế chính thức giúp nhân viên đưa ra ý kiến khi không hài lòng với quyết định hoặc kết quả của tổ chức. Do đó, tổ chức thực hiện hiệu quả truyền thông giúp nhân viên gây dựng được mối liên hệ giữa khía cạnh tích cực tại nơi làm việc với chính sách quản trị hiệu quả.

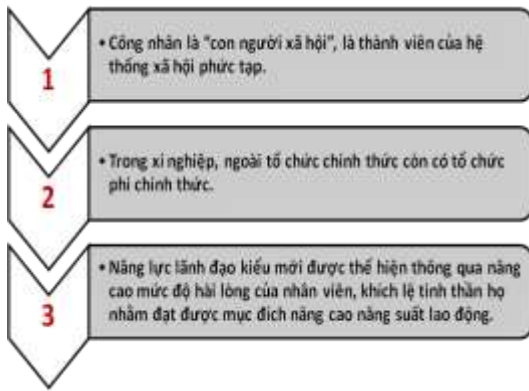
- **Mối quan hệ trong công việc:** Nhân viên ở lại tổ chức khi họ có mối quan hệ chặt chẽ với các đồng nghiệp và công việc. Ngày nay, tổ chức khuyến khích làm việc theo nhóm, phân việc theo dự án tạo điều kiện cho nhân viên phối hợp với đồng nghiệp và các cơ hội tương tác xã hội cả trong lẫn ngoài công việc. Một trong những giá trị của hình thức tổ chức hình thành trên cơ sở nhóm là sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm. Ray (1987) đã quan sát: "Trò chuyện về những căng thẳng trong công việc mang lại cho nhân viên cảm nhận về tình bạn và tinh thần đồng đội, giúp tăng thêm giá trị ý nghĩa trong môi trường làm việc của họ". Ngày nay, tập trung làm việc theo nhóm, trao quyền và khuyến khích hành vi cá nhân hỗ trợ

mối quan hệ với tư cách thành viên để nhân viên hành động để mang lại lợi ích cho tổ chức và nhóm làm việc. Về cơ bản, nhân viên làm việc theo nhóm có xu hướng gắn bó cao hơn với nỗ lực của nhóm và tổ chức. Do đó, nhân viên có xu hướng ở lại do họ thiết lập được mối quan hệ công việc chặt chẽ theo nhóm tại nơi làm việc.

- **Môi trường làm việc phù hợp:** Yếu tố quan trọng nhất ảnh hưởng đến cam kết của lực lượng lao động là sự công nhận tầm quan trọng của cá nhân và cuộc sống gia đình, Stum (1998). Đối với một số nhân viên, những ưu tiên cá nhân hoặc tình huống cá nhân tạo ra sự khác biệt khiến họ quyết tâm rời bỏ tổ chức hay ở lại. Các cá nhân sẽ ở khi cân nhắc và quan tâm rõ ràng đến ưu tiên nghề nghiệp của họ (các nhu cầu theo giai đoạn trong cuộc sống), y tế, địa điểm, gia đình, tình trạng hai vợ chồng làm chung một công việc và các nhu cầu cá nhân khác, Gonyea & Googins (1992); Kamerman & Kahn (1987). Nghiên cứu của Gumbus và Johnson (2003) chỉ ra cải thiện các biện pháp tác động vào mối quan hệ giữa công việc - cuộc sống sẽ đóng góp vào văn hoá doanh nghiệp dựa trên hiệu suất và cam kết của nhân viên. Nhà nghiên cứu này đã nêu: "Chúng tôi tin vào một môi trường công việc lành mạnh, cân bằng; trong đó mỗi nhân viên đều được đối đãi như một cá nhân với những đặc điểm riêng, một thành viên trong gia đình và là một thành viên của cộng đồng". Vì vậy, nhiều tổ chức thành công đã tạo ra môi trường thân thiện với nhân viên bằng cách tích hợp sắp xếp công việc chuyên môn như giờ linh hoạt, trao đổi thông tin và cho nghỉ phép vì lý do gia đình để hỗ trợ nhân viên tạo ra sự cân bằng giữa cuộc sống và công việc. Để kinh nghiệm làm việc tích cực tăng mức gắn bó của nhân viên với tổ chức, nhân viên phải tin kinh nghiệm là kết quả của chính sách quản trị hiệu quả (Parker và Wright, 2001). Vì vậy, nếu mang nền văn hoá có tính chất xây dựng để có được sự gắn bó ở mức độ cao hơn của nhân viên, kết quả phụ thuộc vào mức độ thành công khi họ thu nhận và chuyển hóa sự quản trị tốt thành kinh nghiệm cho bản thân. Những nghiên cứu trước đây về hành vi tổ chức và quản lý nguồn nhân lực đã cho thấy cam kết tổ chức đối với nhân viên có xu hướng tạo ra lực lượng lao động có sự nỗ lực cao và có tinh thần trách nhiệm đối với công việc nhiều hơn.

2. Con người trong thời kỳ công nghiệp

George Elton W. Mayo (1880 – 1949) là một người Úc. Được sự tài trợ của Quỹ Rockefeller, ông đã đến cư trú ở Mỹ, giảng dạy tại Học viện quản trị thuộc trường Đại học Pennsylvania. Trong thời gian này, ông đã vận dụng các khái niệm về tâm lý học để giải thích hành vi của công nhân công nghiệp. Ông cho rằng yếu tố ảnh hưởng đến hành vi của công nhân công nghiệp rất nhiều nhưng không có yếu tố nào có vai trò quyết định. Trong công trình “Những vấn đề xã hội trong nền văn minh công nghiệp”, ông đã đề cập đến thuộc tính xã hội trong sản xuất công nghiệp. Đó là năng suất lao động không chỉ liên quan mật thiết đến tâm lý, động cơ, thái độ của công nhân, quan hệ giữa người và người trong quần thể của họ và quan hệ giữa NQT với tập thể những người bị lãnh đạo. Công trình nghiên cứu ấy và kết quả đã ảnh hưởng to lớn, lâu dài đến sự phát triển của lý thuyết quản trị phương Tây. Thành quả của công trình này đã lấp được khoảng trống của quá trình nhận thức và lý giải yếu tố con người trong môi trường làm việc. Hạt nhân là phát hiện ra tổ chức phi chính thức và xem đó là nguồn gốc tạo nên tinh thần làm việc hăng hái của công nhân. Thành quả nghiên cứu của ông nhấn mạnh tầm quan trọng của thiết lập hệ thống trao đổi ý kiến rộng rãi trong tổ chức, đặc biệt là trao đổi giữa công nhân với NQT. Kết quả điều tra cho thấy, như Mayo đã nói, “sự thành bại của quản trị liên quan mật thiết với tổ chức hoàn toàn tiếp nhận uy quyền và sự lãnh đạo hay không”. Tất cả việc mà Mayo tiến hành đã khiến cho tư tưởng quản trị ở phương Tây, sau khi trải qua giai đoạn lý thuyết quản trị cổ điển đã bước vào giai đoạn của khoa học hành vi. Lý thuyết khoa học trong thời kỳ đầu nghiên cứu quan hệ giữa người với người hoặc còn gọi là lý thuyết Mayo. Lý thuyết này chú trọng yếu tố con người, nghiên cứu hành vi cá thể và hành vi quần thể của con người, nhấn mạnh thỏa mãn nhu cầu xã hội của nhân viên. Qua nghiên cứu thực tiễn, Mayo đưa ra nguyên tắc mới nhằm hoàn thiện quản trị xí nghiệp, đó là:



Hình 9.4: Nguyên tắc quản trị của Mayo

Công nhân không phải là “con người kinh tế” xem tiền bạc là động lực duy nhất kích thích tính tích cực mà là “con người xã hội”. Ngoài yếu tố vật chất còn yếu tố xã hội và tâm lý. Vì thế, năng lực quản trị kiểu mới được thể hiện khi giữ được sự cân bằng giữa nhu cầu kinh tế của “tổ chức chính thức” với nhu cầu xã hội của “tổ chức phi chính thức” của công nhân. Có như vậy mới bổ sung vào sự khiếm khuyết của lý thuyết quản trị cổ điển. Qua đó giải quyết mâu thuẫn và xung đột giữa chủ với thợ, thậm chí là của xã hội văn minh công nghiệp.

Qua thí nghiệm tại nhà máy, Mayo đã rút ra kết luận có giá trị mọi người chú ý như sau:

- Một là, đối thoại với công nhân giúp họ trút bỏ gánh nặng tâm lý, điều chỉnh thái độ đối với vấn đề cá nhân, khiến họ tự nói lên vấn đề và tự tìm ra kết luận.
- Hai là, phòng vấn giúp công nhân chung sống dễ dàng, thân thiện hơn với người xung quanh, bao gồm đồng sự và đốc công.
- Ba là, phòng vấn sẽ tăng cường ý nguyện và khả năng hợp tác tốt giữa công nhân, trên cương vị là quần thể với NQT. Những người nghiên cứu là đại diện của chủ, họ ở ngoài quần thể lao động và giúp đỡ công nhân hợp tác, cộng sự với người xung quanh. Điều này hình thành ý thức phụ thuộc của công nhân đối với quần thể lao động và nhà máy.
- Bốn là, chuyện trò với công nhân là phương pháp quan trọng để bồi dưỡng, huấn luyện cấp quản trị. Điều này có lợi cho truyền đạt ý kiến của cấp trên xuống dưới và phản ánh ý kiến của cấp dưới lên trên. NQT phải biết cách giúp đỡ và kêu gọi người khác bày tỏ tư tưởng và tình cảm, chứ không thể lấy mình làm trung tâm, cao giọng lý thuyết, giáo huấn họ. Kinh nghiệm này ở trường học không thể cung cấp. Đối với NQT, lắng nghe ý kiến của người khác còn quan trọng hơn khoe khoang sự hiểu biết. Đó là tiêu chí thể hiện sự chín chắn, năng lực phán đoán và trí tuệ của NQT.
- Năm là, trò chuyện với công nhân là biện pháp quan trọng để thu thập thông tin, có giá trị khách quan to lớn đối với NQT. NQT có ba công việc:
 - Ứng dụng khoa học – kỹ thuật vào sản xuất tư liệu vật chất.
 - Hệ thống hóa hoạt động sản xuất, kinh doanh.
 - Tổ chức sự hợp tác trong quá trình sản xuất, kinh doanh.

Một số NQT cho rằng, qua chuyện trò với công nhân, chỉ nghe được một số lật vặt cá nhân và ý kiến chủ quan, không có giá trị gì. Trong con mắt những người ấy, quản trị chỉ bao gồm hai nội dung trước và họ quên đi nhiệm vụ thứ ba, xem thường thu thập thông tin. Sự xem thường và hành động mù quáng; những khó khăn không thể lường trước được sẽ ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. NQT phải biết chính xác tình hình hợp tác giữa công nhân và thái độ của họ đối với NQT. Chuyện trò với nhân viên cung cấp cho NQT thông tin tương đối chính xác. Nếu nói thông tin về lĩnh vực đó, chuyện trò với nhân viên là biện pháp duy nhất để có được thông tin. Một khám phá quan trọng của Mayo là phát hiện ra tổ chức phi chính thức, kiểu tổ chức này tồn tại trong tất cả tổ chức. Kết quả thí nghiệm cũng cho thấy tính chất quan trọng của mối quan hệ xã hội ổn định ở nơi làm việc đối với cá nhân. Nó chứng minh quan điểm “xem con người chỉ là những kẻ theo đuổi lợi ích cá nhân là hoàn toàn sai lầm”. Sự tan rã của quan niệm giá trị truyền thống về xã hội đã được ngăn chặn vì sản xuất công nghiệp đã tạo ra một tình thế có lợi cho sự hợp tác tự phát. Nhiệm vụ đầu tiên của quản trị là tổ chức sự hợp tác tự phát; do đó mà tránh được sự tan rã hơn nữa của xã hội. Do ý thức lệ thuộc vào xã hội và gia đình đang mất đi và tính chất quan trọng của nơi làm việc đang tăng lên, nên tổ chức cần thay đổi cơ cấu truyền thống để thực hiện sự giúp đỡ đối với cá nhân. Những xung đột, cạnh tranh và bất đồng giữa người với người là sự hợp tác tự phát. Hợp tác tự phát

tức là vận dụng tri thức khoa học xã hội để đảm bảo sự tận tụy của cá nhân đối với mục tiêu và hoạt động sản xuất của tổ chức.

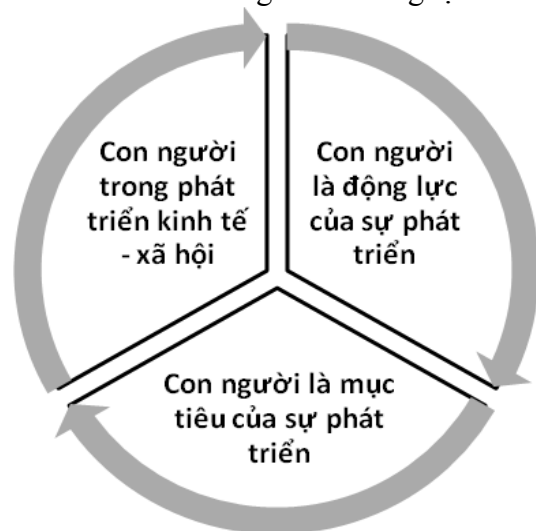
3. Lý thuyết về nguồn nhân lực

3.1. Khái niệm

Nguồn nhân lực không thể thiếu và quyết định sự thành bại của tổ chức. Trong quá trình tồn tại cũng như sự phát triển của nguồn nhân lực không chỉ chịu sự tác động của biến động tự nhiên và biến động cơ học mà còn chịu sự ảnh hưởng của hệ thống các quy luật. Trên thực tế khái niệm nguồn nhân lực được hiểu rất phức tạp, nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau. Nếu như dựa vào khả năng lao động của con người và giới hạn của tuổi lao động; nguồn nhân lực bao gồm những người trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động mà không kể đến trạng thái có việc làm hay không có việc làm. Dựa vào độ tuổi lao động và trạng thái không hoạt động, nguồn lao động bao gồm những người trong độ tuổi lao động nhưng vì lý do khác chưa tham gia và công việc xã hội như nội trợ, học sinh sinh viên, người thất nghiệp, bộ đội xuất ngũ, lao động hợp tác với nước ngoài đã hết hạn về nước, người hưởng lợi tức và đối tượng khác. Với hai cách tiếp cận đưa ra điểm chung của nguồn nhân lực đều nói lên khả năng lao động của xã hội trong độ tuổi lao động. Theo cách tiếp cận của Liên hợp quốc: *“Nguồn nhân lực là tất cả kiến thức, kỹ năng và tiềm năng của con người liên quan đến sự phát triển của mỗi cá nhân, tổ chức và của đất nước”*. Hay nguồn nhân lực bao gồm cả lực lượng lao động giản đơn, lao động kỹ thuật, lao động trí óc. Với hai cách tiếp cận sau về nguồn nhân lực có đòi hỏi về trình độ cũng như năng lực để thực sự trở thành đơn vị cấu thành chất xám trong kết quả sản xuất và hoạt động của xã hội. Như vậy, nguồn nhân lực được xem xét không chỉ ở số lượng mà còn ở chất lượng.

3.2 Vai trò của nguồn nhân lực

Xét đến cùng yếu tố chi phối, quyết định sự vận động phát triển của xã hội là lực lượng sản xuất; trong đó, nhân viên là yếu tố quan trọng hàng đầu. Friedrich Engels từng nhấn mạnh muốn nâng nền sản xuất lên, một mình tư liệu lao động, dù là tư liệu cơ giới hay bất kỳ tư liệu nào khác cũng không đủ mà cần có con người có năng lực sử dụng các tư liệu đó.



Hình 9.5: Vai trò của nguồn nhân lực

Con người lại là yếu tố tạo ra tư liệu lao động hiện đại, sử dụng, khai thác đưa chúng vào lao động nếu không những nguồn lực khác đó chỉ là vật chất vô tri vô giác. Vì vậy cần sử dụng và khai thác hợp lý nguồn nhân lực thực sự là động lực hữu ích cho sự phát triển.

- **Con người là động lực của sự phát triển:** Các nguồn lực khác như vốn, tài nguyên thiên nhiên, cơ sở vật chất, vị trí địa lý... chịu sự khai thác của của con người. Các nguồn lực này chỉ tồn tại dưới dạng tiềm năng, muốn phát huy tác dụng phải có sự kết hợp với hoạt động có ý thức của con người. Với tất cả năng lực, phẩm chất tích cực bao gồm trí tuệ, kinh nghiệm, kỹ năng, sáng tạo... tác động vào các nguồn lực khác và gắn kết chúng lại để phục vụ cho nhu cầu của xã hội. Con người là yếu tố làm thay đổi tính chất từ lao động thủ công sang lao động cơ khí và lao động trí tuệ. Nhất là trong giai đoạn khoa học và công nghệ trở thành bộ phận trực tiếp của lực lượng sản xuất.
- **Con người là mục tiêu của sự phát triển:** Con người luôn hướng đến chân-thiện-mỹ. Do vậy, hoạt động của con người đều có mục đích cụ thể, rõ ràng. Mọi hoạt động sản xuất đang diễn ra cũng nhằm mục đích cuối cùng là thỏa mãn tối ưu lợi ích của người tiêu dùng. Như

cầu là lượng tiêu dùng của cải vật chất, tinh thần của con người có tác động đến cung hàng hoá trên thị trường. Sản xuất phụ thuộc theo nhu cầu của con người lại vô cùng phong phú, đa dạng nên đặt ra yêu cầu về số lượng cũng như chủng loại. Như vậy phát triển kinh tế - xã hội suy cho cùng là vì con người.

- **Con người trong phát triển kinh tế - xã hội:** Con người bằng năng lực vốn có đã tác động vào thiên nhiên, chinh phục và cải tạo chúng để phục vụ cho nhu cầu của chính bản thân. Tuy nhiên, không đơn thuần tác động nhằm mục đích tồn tại. Trong lao động, con người luôn sáng tạo nhằm hoàn thiện phát triển. Do vậy, cùng với sự phát triển của kinh tế - xã hội, con người cũng theo chiều hướng tích cực. Như vậy, nguồn nhân lực là một nguồn lực có vai trò quan trọng quyết định đến sự phát triển của kinh tế - xã hội. Đầu tư cho nguồn nhân lực sẽ mang lại hiệu quả lâu dài và bền vững nhất [33].

4. Lý thuyết về lãnh đạo

Nghiên cứu tìm kiếm đặc điểm hay yếu tố của người lãnh đạo đã được thực hiện trong nhiều thế kỷ. Câu hỏi "Kỹ năng nào phân biệt một cá nhân với một người lãnh đạo?". Đặc biệt câu hỏi này là sự thừa nhận ban đầu về tầm quan trọng của lãnh đạo xuất phát từ đặc điểm cá nhân. Ý kiến này có nghĩa sự lãnh đạo dựa trên đóng góp từ cá nhân và được biết đến là "những đặc điểm của lãnh đạo trên lý thuyết". Những đặc điểm này được khám phá sau một loạt sự kiện vào thế kỷ XIX. Đáng chú ý nhất là tác phẩm của Thomas Carlyle và Francis Galton, những người mà công việc đã khiến họ phải nghiên cứu trong hàng thập kỷ. Trong cuốn *Heroes and Hero Worship (1841)*, Carlyle nhận ra *tố chất, kỹ năng và những đặc điểm thể chất của người có thể có quyền lực*. Hereditary Genius của Galton (1869), ông nghiên cứu khả năng lãnh đạo trong một gia đình đầy quyền lực. Sau khi chỉ ra số lượng người thân nổi tiếng giảm đi khi chuyển từ tám bằng thứ nhất sang tám bằng thứ hai. Galton kết luận lãnh đạo là thừa kế. Nói cách khác, NQT được sinh ra, chứ không phải được phát triển lên. Tất cả tác phẩm đáng chú ý này đã bổ sung sự trợ giúp ban đầu xem lãnh đạo là đặc điểm của những người đứng đầu.

Warren Bennis nói: *"Tôi đã từng nghĩ, điều hành một tổ chức cũng giống việc chỉ huy một dàn nhạc giao hưởng. Nhưng có lẽ không hẳn là như vậy, việc này luôn ẩn chứa những ngẫu hứng, và dường như, nó mang hơi hướng của nhạc Jazz hơn"*. NQT giỏi không do bẩm sinh mà nhờ rèn luyện. Nếu có đủ khát vọng và ý chí vẫn trở thành NQT tài giỏi. Họ là người biết tận dụng và phát triển kỹ năng thông qua quá trình tự học, giáo dục, đào tạo và tích lũy kinh nghiệm không ngừng (Jago, 1982).

- Lãnh đạo là một quá trình mà một người ảnh hưởng đến những người khác để thực hiện mục tiêu; đồng thời hướng tổ chức đến sự gắn kết chặt chẽ.
- Lãnh đạo là một quá trình theo đó một cá nhân ảnh hưởng đến một nhóm các cá nhân khác để đạt được mục tiêu chung - Northouse (2007).
- Lãnh đạo là một quá trình mà một người lính ảnh hưởng đến những người lính khác để hoàn thành một nhiệm vụ - (U.S. Army, 1983).
- *Lãnh đạo* là một quá trình gây ảnh hưởng đến hoạt động của một cá nhân hay một nhóm nhằm đạt được mục đích trong tình huống nhất định.

NQT thực hiện quá trình này bằng cách áp dụng kiến thức và kỹ năng lãnh đạo (Jago, 1982). Tuy nhiên, mỗi người có đặc điểm nhất định và các đặc điểm này ảnh hưởng đến hành động của chúng ta (Jago, 1982). Cũng vì lý do này có quan niệm cho khả năng lãnh đạo là nhờ bẩm sinh.

4.1 Các yếu tố cần thiết của nhà lãnh đạo

Theo U.S. Army (1983), có bốn yếu tố hình thành nhà lãnh đạo:

- **Là người dẫn đầu:** NQT phải có cái nhìn chân thực về mình, kiến thức cũng như khả năng. Ngoài ra, người quyết định thành công của một đội không phải NQT mà là các thành viên của đội đó. Nếu các thành viên không tin tưởng hay thiếu tự tin về khả năng của sếp, họ sẽ cảm thấy thiếu động lực làm việc. Bởi vậy, để thành công, NQT phải có khả năng thuyết

phục những người theo sau (chứ không phải bản thân hay cấp trên). Cần tin rằng mình là NQT có tài, xứng đáng để họ nghe theo.

- **Là người biết quan sát:** Mỗi nhân viên phù hợp với một cách lãnh đạo khác nhau. Ví dụ, nhân viên mới đòi hỏi sự giám sát chặt chẽ hơn nhân viên cũ. Hay như người thiếu động lực đòi hỏi tiếp cận khác với người có nhiều động lực. Để quản trị tốt nhân viên, trước hết hãy hiểu tính cách như họ cần gì, cảm thấy ra sao và điều gì khiến họ có thêm động lực để làm việc... NQT phải nắm bắt được cấp dưới là ai, họ biết gì và làm được gì.
- **Giao tiếp:** NQT thông qua trao đổi thông tin hai chiều. Nội dung cũng như cách thức truyền đạt sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến mối quan hệ giữa NQT và nhân viên.
- **Nắm bắt tình hình:** Không phải tình huống nào cũng giống nhau, NQT làm khi này chưa chắc sẽ hiệu quả trong tình huống khác. NQT phải sử dụng khả năng đánh giá để quyết định hành động tốt nhất và phong cách lãnh đạo cần thiết cho từng tình huống. Ví dụ, NQT cần nói chuyện trực tiếp với một nhân viên vì hành vi không phù hợp, nhưng nếu xử lý không khéo hoặc không đúng thời điểm sẽ không giải quyết được vấn đề.

Cũng lưu ý, tình huống mà NQT gặp phải ảnh hưởng rất nhiều đến hành động. Điều này do đặc điểm tính cách có tính ổn định trong một khoảng thời gian. Tuy nhiên, họ có những phản ứng khác nhau tương ứng với từng tình huống (Mischel, 1968). Có rất nhiều tác nhân khác ảnh hưởng đến bốn yếu tố nói trên. Chẳng hạn như:

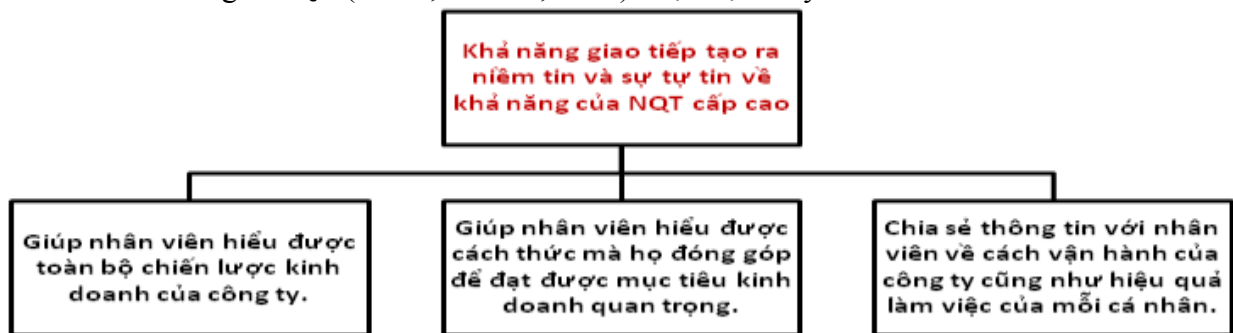
- Mối quan hệ với cấp trên.
- Kỹ năng của cấp dưới.
- Những NQT không chính thức trong công ty.
- Cách thức tổ chức của công ty.

4.2 Lý thuyết Bass về lãnh đạo

Có ba cách để giải thích trở thành NQT (Stogdill, 1989; Bass, 1990):

- Một số đặc điểm tính cách tác động đến vai trò lãnh đạo. Đây là thuyết về đặc điểm lãnh đạo.
- Trong một cuộc khủng hoảng hoặc sự kiện quan trọng, con người bình thường trở nên nổi bật với tài lãnh đạo phi thường. Đây là lý thuyết về các sự kiện lớn.
- Mọi người đều trở thành NQT khi học các kỹ năng lãnh đạo. Đây là thuyết về quy trình lãnh đạo cũng như khả năng lãnh đạo. Qua đó tạo nên sự chuyển đổi được ứng dụng rộng rãi nhất hiện nay.

Theo nghiên cứu của tập đoàn Hay, công ty tư vấn quản trị toàn cầu, có 75 yếu tố chính khiến cho nhân viên hài lòng ở NQT (Lamb, McKee, 2004). Họ nhận thấy:



Hình 9.6: Khả năng giao tiếp giúp tăng niềm tin và sự tự tin đối với NQT

4.3 Nguyên tắc lãnh đạo: Để trở thành NQT hãy tuân theo 11 nguyên tắc lãnh đạo sau (Quân đội Hoa Kỳ, 1983):

- **Biết rõ bản thân và tìm cách để tự hoàn thiện bản thân:** Để hiểu rõ chính mình, NQT phải hiểu bạn là ai, biết những gì và hành động như thế nào. Tìm kiếm sự tự hoàn thiện có nghĩa là tiếp tục tăng cường ba thuộc tính nói trên của NQT. Điều này được thực hiện thông qua tự học, các lớp học chính thức, phản ánh và tương tác với những người khác.

- **Hãy thành thạo về kỹ thuật:** Là một NQT phải biết công việc và có sự hiểu biết sâu sắc về việc làm của nhân viên.
- **Tìm kiếm trách nhiệm và chịu trách nhiệm về hành động của NQT:** Tìm cách để dẫn dắt tổ chức lên một tầm cao mới. Khi mọi thứ đi chệch hướng (điều này là điều tất yếu) đừng đổ lỗi cho người khác. Phân tích tình hình, biện pháp khắc phục và chuyển sang thử thách tiếp theo.
- **Hãy quyết định đúng đắn và kịp thời:** Sử dụng các công cụ giải quyết vấn đề, ra quyết định, lập kế hoạch hiệu quả
- **Làm gương tốt cho nhân viên:** Họ không phải chỉ nghe theo những gì NQT mong muốn ở họ mà còn được mắt thấy tai nghe. Phải thay đổi để trở thành mẫu người mong đợi ở nhân viên (Mahatma Gandhi).
- **Hiểu nhân viên và mang lại niềm hạnh phúc đến cho họ:** Hiểu được bản chất con người và tầm quan trọng của tận tình chăm sóc cho nhân viên.
- **Luôn thông báo cho nhân viên về bất kỳ sự thay đổi trong công việc:** NQT không chỉ biết cách giao tiếp với nhân viên, mà còn với cấp trên và những người quan trọng khác.
- **Phát triển ý thức trách nhiệm trong đội ngũ nhân viên:** Giúp nhân viên phát triển những đặc điểm tính cách tốt mà có khả năng hỗ trợ thực hiện trách nhiệm nghiệp vụ.
- **Đảm bảo các công việc được hiểu, giám sát và hoàn thiện:** Giao tiếp là chìa khóa cho trách nhiệm này.
- **Đào tạo nhân viên như một nhóm:** Mặc dù có nhiều người xem tổ chức, phòng ban và bộ phận của họ như là một nhóm. Tuy nhiên, đây không hẳn là một nhóm thực sự mà chỉ là một tập thể cùng làm một công việc.
- **Tận dụng toàn bộ khả năng của tổ chức:** Bằng cách phát triển tinh thần đồng đội, NQT sẽ tận dụng khả năng của phòng ban cũng như các bộ phận của công ty.

4.4 Các thuộc tính của lãnh đạo

NQT vẫn tập trung vào ba thuộc tính BE, KNOW và DO (Quân đội Hoa Kỳ, 1983):



Hình 9.7: Thuộc tính lãnh đạo - BE

• Họ là người như thế nào? [BE]

- **BE:** Trở nên chuyên nghiệp như trung thành với tổ chức, vị tha, tự chịu trách nhiệm về hành động của mình.
- **BE:** Trở thành một chuyên gia có những đặc điểm nhân cách tốt như trung thực, thành thạo công việc, thật thà, cam kết, liêm khiết, dũng cảm, thẳng thắn, có óc tưởng tượng.



Hình 9.8: Thuộc tính lãnh đạo - KNOW

- **Họ biết những gì? - KNOW**
 - **KNOW:** Biết bốn yếu tố lãnh đạo gồm nhân viên, NQT, giao tiếp và tình huống.
 - **KNOW:** Biết rõ mình như điểm mạnh, điểm yếu trong kiến thức, kỹ năng và thái độ của NQT.
 - **KNOW:** Biết bản chất con người như nhu cầu nhân lực, cảm xúc và cách mọi người xử lý khi gặp áp lực.
 - **KNOW:** Biết công việc của NQT như thành thạo công việc và đào tạo những người khác trong công việc của họ.
 - **KNOW:** Biết rõ tổ chức của NQT như người nào cần giúp đỡ, văn hóa của công ty, những NQT không chính thức.
- **Họ có thể làm những gì? - DO**
 - **DO:** Định hướng cho công việc như thiết lập mục tiêu, giải quyết vấn đề, ra quyết định, lập kế hoạch.
 - **DO:** Thực hiện như giao tiếp, phối hợp, giám sát, đánh giá.
 - **DO:** Tạo động lực như nâng cao tinh thần làm việc cũng như tinh thần đồng đội, đào tạo - huấn luyện và tư vấn.



Hình 9.9: Thuộc tính lãnh đạo - DO

4.5 Môi trường làm việc

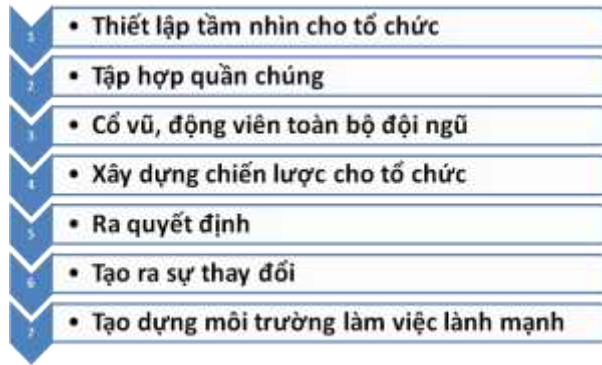
Mỗi tổ chức có một môi trường làm việc cụ thể dẫn đến đưa ra mức độ về cách giải quyết vấn đề và nắm bắt cơ hội. Môi trường này được tạo nên nhờ kế thừa những đóng góp của NQT cũ và NQT hiện thời. Những yếu tố này tạo nên nét đặc trưng hay cách thức nhân viên và người ngoài công ty nhìn về tổ chức ấy. Đặc tính này xác định vai trò, mối quan hệ, khen thưởng và nghi lễ diễn ra tại công ty. NQT ảnh hưởng đến môi trường làm việc thông qua ba loại hành động:



Hình 9.10: Các hoạt động ảnh hưởng đến môi trường làm việc

- **Các mục tiêu và tiêu chuẩn hiệu suất:** Các tổ chức thành công đều có NQT đặt ra tiêu chuẩn cao và mục tiêu trên toàn bộ các khía cạnh chẳng hạn như chiến lược, xác lập thị trường, lập kế hoạch, điều khiển các cuộc họp và thuyết trình, năng suất, chất lượng và độ tin cậy.
- **Các giá trị xây dựng cho tổ chức:** Giá trị phản ánh mối quan tâm của tổ chức đối với nhân viên, KH, nhà đầu tư, nhà cung cấp và cộng đồng xung quanh. Những giá trị này xác định cách thức kinh doanh sẽ được thực hiện như thế nào?
- **Các khái niệm kinh doanh và nhân lực:** Các khái niệm xác định sản phẩm hay dịch vụ tổ chức sẽ cung cấp cũng như phương pháp và quy trình kinh doanh [25].

4.6 Bảy hoạt động của NQT khi thực hiện chức năng lãnh đạo



Hình 9.11: Các hoạt động của NQT khi thực hiện chức năng lãnh đạo

- **Thiết lập tầm nhìn cho tổ chức:** Thông thường yếu tố này bị xem là mông lung, song thực tế cho thấy tầm nhìn là ngọn hải đăng chỉ đường cho mỗi tổ chức. Không có tổ chức nào có tầm nhìn kém hay không có tầm nhìn rõ ràng, thậm chí không có tầm nhìn lại thành công trong thực tế.
- **Tập hợp quần chúng:** NQT cần làm cho họ thấu hiểu, thích thú, đam mê và tin tưởng. Quần chúng trong trường hợp nào cũng là nền tảng cho thành công.
- **Cổ vũ, động viên toàn bộ đội ngũ:** Công việc quản trị làm cho các thành viên bị ức chế và cảm thấy mất động lực hành động. Vì vậy, sự động viên của NQT lại càng cần thiết.
- **Xây dựng chiến lược cho tổ chức:** Đây là công việc hay bị bỏ qua song lại rất cần thiết.
- **Ra quyết định:** Là bước quan trọng nhất, song lại chỉ là kết quả của cả một quá trình.
- **Tạo ra sự thay đổi:** Tình hình bên ngoài luôn có những biến động từ môi trường kinh tế toàn cầu đến tình hình quốc gia, của ngành kinh doanh đó. Kết hợp với thay đổi của yếu tố bên trong đòi hỏi có sự thay đổi. Lãnh đạo cần có người tạo ra sự thay đổi đó.
- **Tạo dựng môi trường làm việc lành mạnh:** Cần hài hòa giữa cống hiến và hưởng thụ. Có vô số công ty đã thành công trong kinh doanh. Song các thành công không tính đến yếu tố phát triển bền vững sẽ phải trả giá sớm muộn.

4.7 Năng lực lãnh đạo theo Richard L.Hughes, Robert C.Ginnett, Gordon J.Curphy

“Lãnh đạo là hành động, không phải là một chức danh” Donald H. McGanon. Làm thế nào để phân biệt nhà lãnh đạo giỏi khác với nhà lãnh đạo kém? Một cách phân biệt là hãy nhìn vào kết quả; một số NQT đạt được thành tích tốt trong nhiều tình huống khác nhau; trong khi một số người khác dường như gặp nhiều khó khăn khi phải hoàn thành công việc thông qua người khác. Nhưng cách cơ bản khác để phân biệt NQT hiệu quả là quan sát những gì họ thực hiện trên cơ sở công việc hàng ngày. Một vài thực hiện tốt công việc ra quyết định, chỉ đạo, lập kế hoạch, thường hay đưa ra phản hồi và cung cấp cho cấp dưới nguồn lực cần thiết cho sự thành công. Cho nên hình thành được một nhóm thống nhất. NQT khác gặp khó khăn khi ra quyết định, đặt ra mục tiêu mơ hồ và không rõ ràng, không quan tâm đến yêu cầu của cấp dưới về trang thiết bị. Do đó không thể xây dựng nên một nhóm thống nhất. Mặc dù, các tiêu chuẩn, tính cách và sự hiểu biết của NQT là quan trọng như các biến này chỉ có một mối quan hệ gián tiếp với hiệu quả lãnh đạo. Kết quả xuất phát từ sự tác động gây ra đối với hành vi của NQT, mà hành vi này có mối quan hệ trực tiếp với khả năng xây dựng nhóm và đạt được kết quả công việc thông qua những người khác. Lợi ích khi xem xét về mặt hành vi dễ dàng hơn. Các hành vi lãnh đạo được quan sát trong khi đặc điểm tính cách, tiêu chuẩn, hoặc sự hiểu biết phải được suy luận từ hành vi hoặc được đánh giá bằng cách kiểm tra. Một lợi ích khác khi xem xét hành vi xuất phát từ nhiều người ít có tính phòng thủ, luôn có sự kiểm soát cao về hành vi cụ thể hơn là trường hợp thể hiện về tính cách hoặc khả năng hiểu biết của họ. Điều này có ý nghĩa quan trọng trong phát triển kỹ năng lãnh đạo. NQT với nét đặc trưng, tiêu chuẩn, hoặc quan điểm nhận thấy thực hiện hiệu quả một số hành vi lãnh đạo dễ dàng hơn so với những người khác. Chẳng hạn, NQT có “số điểm về tính cách thân thiện” cao hơn nhận thấy dễ dàng khi thể hiện mối quan tâm và sự hỗ trợ đối với cấp dưới nhưng cảm thấy khó khăn khi thi hành kỷ luật cấp dưới. Hành vi luôn chịu sự kiểm soát của ý thức, luôn thay đổi hành vi lãnh đạo nếu muốn. Tuy nhiên, điều hết sức quan trọng cần nhớ là sự thoải mái khi bộc lộ hay thay đổi hành vi cũng là tiêu chuẩn về giá trị, tính cách và sự hiểu biết. Hai yếu tố chính khác cần lưu ý khi đánh giá hành vi lãnh đạo là nhân viên và tình huống. Những tiêu chuẩn tình huống mạnh mẽ đóng vai trò to lớn trong hành vi

lãnh đạo. Tương tự, yếu tố tình huống và nhân viên giúp xác định hành vi lãnh đạo cụ thể là “tốt” hay “xấu”. Khi NQT cung cấp cho nhóm nhân viên những chỉ dẫn rất chi tiết về cách thức thực hiện công việc được giao. Nếu họ là nhân viên mới hoặc là người chưa bao giờ thực hiện công việc đó trước đây, mức độ chỉ dẫn chi tiết này sẽ giúp đạt được kết quả tốt hơn. Nhưng nếu nhân viên là người đầy kinh nghiệm, chính hành vi lãnh đạo này dễ dẫn đến kết quả bất lợi.

Những nghiên cứu về hành vi lãnh đạo: Nếu nhận ra được NQT thành công đã hành động ra sao so với NQT thất bại, đó là cách hữu ích để thiết kế hệ thống tài năng lãnh đạo. Qua đó giúp tổ chức tuyển dụng, phát triển và đẩy mạnh kỹ năng cần thiết cho sự thành công trong tương lai. Chúng ta sẽ cùng xem xét về những kỹ năng và hành vi lãnh đạo. Những hành vi lãnh đạo là chức năng của trí tuệ, đặc điểm cá nhân, sự hiểu biết xúc cảm, giá trị, thái độ, sở thích, kiến thức và kinh nghiệm. Những yếu tố trong phần dưới của hình khối tương đối khó thay đổi khiến cho NQT hành động theo phong cách riêng biệt. Đặc điểm tính cách của một người là đa dạng và hầu như khó kiểm soát được, xuất hiện tự nhiên mà không có sự can thiệp nhiều của ý thức. Cũng tương tự như vậy, khi nói về những giá trị, thái độ và tri thức ảnh hưởng như thế nào đến hành vi. Tuy nhiên, dần dà theo thời gian, người ta hy vọng NQT có thể học và nhận thức được hành vi phù hợp và hiệu quả hơn. Luôn là hữu ích khi sự khác biệt cá nhân trong vai trò thiết yếu và những thay đổi về tình huống tham gia vào hành động của NQT.

Những nghiên cứu ban đầu: Nếu được hỏi làm thế nào để nghiên cứu và xác định hành vi phân biệt tốt nhất giữa NQT hiệu quả và không hiệu quả, nhân viên sẽ trả lời như thế nào? Cách tiếp cận đường như có khả năng nhất là các cuộc phỏng vấn, quan sát hành vi và phương pháp ghi chép. Nhiều nghiên cứu hành vi lãnh đạo ban đầu đã được tiến hành tại Đại học Ohio State và Đại học Michigan. Làm việc theo nhóm, những nghiên cứu của Đại học Ohio State đã phát triển một chuỗi câu hỏi điều tra để đánh giá hành vi lãnh đạo khác nhau trong các bối cảnh công việc. Những nghiên cứu này bắt đầu bằng tập hợp hơn 1800 mục câu hỏi mà đã mô tả các loại hành vi lãnh đạo khác nhau. Các mục này được phân nhóm thành 150 câu và những câu này đã được sử dụng để phát triển một bảng câu hỏi điều tra được gọi là Bảng câu hỏi mô tả hành vi lãnh đạo (LBDQ). Để có được thông tin về hành vi của NQT cụ thể, các nhân viên cấp dưới được yêu cầu đánh giá mức độ mà NQT thực hiện những hành vi như sau:

- Ông ấy cho cấp dưới biết khi họ làm tốt một công việc nào đó.
- Ông ấy đặt ra những kỳ vọng rõ ràng khi thực hiện công việc.
- Ông ấy thể hiện sự quan tâm đối với các cá nhân cấp dưới.
- Ông ấy làm cho nhân viên cảm thấy thoải mái [26].

Xem thêm chi tiết tại <https://caphesach.wordpress.com/2012/10/31/hanh-vi-lanh-dao-phan-i/>.

5. Giao việc là khởi đầu cho lãnh đạo

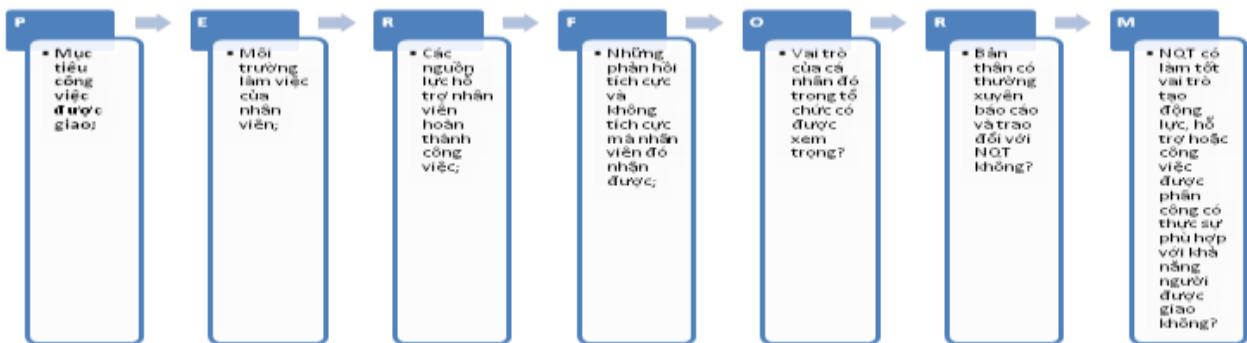
Để trở thành NQT giỏi không chỉ cần đội ngũ nhân viên giỏi mà còn trang bị kỹ năng phân công hiệu quả. Đây là khả năng ủy thác công việc cho nhân viên có khả năng đồng thời tạo điều kiện, hỗ trợ và tạo động lực giúp họ hoàn thành công việc được giao. NQT chỉ hoàn thành được mục tiêu khi biết phân công cho nhân viên. NQT thành công là người biết và tin tưởng vào nhân viên. Phân công hiệu quả giúp có nhiều thời gian hơn cho công việc điều hành, không trở thành “nô lệ” cho những công việc của nhân viên. Tin tưởng nhân viên giúp họ có động lực làm việc và cơ hội để phát triển. Phân công và ủy thác công việc hiệu quả là con đường thành công của NQT “*bằng hợp sức của nhiều người khác*”, “*bằng sức mạnh, sự sáng tạo tập thể*”.



Hình 9.12: Quy trình phân công việc cho nhân viên

Hướng dẫn nhân viên phát triển kỹ năng: Không phải nhân viên nào khi được phân công đã có đủ kỹ năng để hoàn thành công việc. Ngay từ khâu dự trù tình huống cần chú ý đến điều này. Khi phân công cho nhân viên, NQT cần thảo luận và yêu cầu họ trang bị kỹ năng cần thiết để hoàn thành công việc. NQT cũng là người hỗ trợ và kèm cặp nhân viên kỹ năng mà họ có thể mạnh.

Các bước phân công việc theo mô hình PERFORM: Phân công với mục đích quan trọng nhất nhằm nâng cao hiệu quả công việc. Khi đánh giá công việc của nhân viên cần căn cứ vào:



Hình 9.13: Mô hình phân công việc PERFORM

Nguyên tắc giao việc

- **Không cầu toàn:** Nhân viên là con người và không ai là hoàn hảo hết. Do vậy, NQT nên lường trước mọi trường hợp khi giao việc cho nhân viên. NQT cần có niềm tin với nhân viên sẽ làm tốt công việc được giao. Có như vậy mới cảm thấy dễ dàng khi giao việc. Tư tưởng cầu toàn sẽ cản trở công việc của NQT và cả nhóm.
- **Xác định việc gì là quan trọng nhất:** Để xác định nên giao việc gì cho nhân viên, NQT cần biết công việc nào là quan trọng nhất đối với cả nhóm. NQT nên xem xét kỹ lưỡng mọi khía cạnh, năng lực và tính cách của từng nhân viên để quyết định xem ai là người phù hợp. Có như vậy, công việc của cả nhóm mới hiệu quả và nhanh chóng.
- **Tập trung vào giúp nhân viên phát triển:** NQT tài ba là người luôn quan tâm đến sự phát triển và tiến bộ của nhân viên. Nhân viên có nhiều tiến bộ và làm việc tốt giúp NQT rất nhiều trong công việc. Điều này khiến NQT cảm thấy yên tâm và có niềm tin khi giao việc. Hãy tìm ra thế mạnh và yếu điểm của họ. Giúp họ phát triển thế mạnh của bản thân và khắc phục yếu điểm. Với sự nhiệt tình và quan tâm của NQT, nhân viên sẽ tôn trọng và làm tốt công việc được giao.
- **Không nên chỉ dành việc dễ dàng cho mình:** Nếu NQT nghĩ từ nay trở đi sẽ không phải làm những công việc khó, mất nhiều thời gian nữa mà chỉ làm công việc nhẹ nhàng và sẽ giao tất cả công việc đó cho nhân viên. Vậy, NQT quả là một sếp tồi. Bởi vì, trách nhiệm

của NQT là giúp đỡ nhân viên tiến bộ. Giao việc cho không phải là thách đố mà phải biết kết hợp giữa giao việc và giúp đỡ nhân viên hoàn thành tốt công việc.

- **Không nên cho rằng chỉ có NQT mới làm tốt được việc này:** Nhiều NQT không giao việc cho nhân viên bởi chỉ có họ mới làm tốt được công việc đó. Nguyên nhân khác là do NQT luôn phức tạp hoá mọi vấn đề. Hãy từ bỏ ngay suy nghĩ đó nếu muốn mọi công việc được giải quyết nhanh chóng và dễ dàng. Không phải công việc nào cũng khó khăn, hãy nghĩ mọi chuyện thật đơn giản. Khi đó, NQT sẽ thấy dễ dàng hơn khi giao việc. Giải pháp dành cho NQT trong tình huống này: *Hãy chia sẻ những kiến thức và hiểu biết với nhân viên để họ cảm thấy dễ dàng khi được giao việc.*
- **Nghỉ ngơi một thời gian:** Nếu NQT thực sự vẫn gặp rắc rối khi giao việc cho nhân viên, hãy nghỉ ngơi một thời gian. Khi NQT quay trở lại với công việc sẽ tìm thấy nhân viên thực sự làm tốt và phù hợp với công việc được giao không? Tiếp đó, hãy giao toàn bộ công việc cho nhân viên này. Nếu sau thời gian nghỉ ngơi nhưng vẫn không tìm được nhân viên phù hợp có nghĩa là không nên giao việc mà hãy dành thời gian để giúp nhân viên tìm hiểu và học hỏi về công việc đó.

Nguyên tắc giao quyền: Mỗi ngày, NQT dành thời gian cho ba loại công việc: công việc do cấp trên trực tiếp chỉ đạo phải làm; công việc của hệ thống bao gồm các phòng ban, đội hay tổ phải phối hợp nhau; công việc cá nhân tự đề xướng thực hiện. William Oncken & Donald L. Wass trong bài viết "Ai nhận con khi?" đã ví công việc của NQT giống như con khi chuyển cây. Chẳng hạn, trong một công ty, nếu không có những biện pháp ngăn chặn, "con khi" sẽ chuyển từ các cấp quản trị sang bản thân giám đốc. Để giúp NQT cấp cao tăng thêm khoảng thời gian dành cho mình, ông đưa ra các nguyên tắc sau:

- **Nguyên tắc 1:** Bắn chết hay cho ăn. Theo nguyên tắc này, nếu cấp dưới dồn đẩy công việc lên cấp trên, NQT hãy quyết định hoặc là yêu cầu cấp dưới phải tự giải quyết (bắn chết) hoặc giúp đỡ họ giải quyết vấn đề (cho ăn).
- **Nguyên tắc 2:** Cần xác định khoảng thời gian cụ thể đối với từng công việc.
- **Nguyên tắc 3:** Khi nhận giải quyết vấn đề cho cấp dưới, hãy làm một cuộc hẹn, không tiện đâu làm đó.
- **Nguyên tắc 4:** Hãy giải quyết vấn đề với cấp dưới bằng tiếp xúc trực tiếp hay qua điện thoại, tránh viết văn bản.
- **Nguyên tắc 5:** Đối chiếu vấn đề cần giải quyết với năm cấp độ trao quyền dưới đây và ấn định thời gian dành cho lần sau.
 - Cấp 1: Đợi đến khi yêu cầu mới được làm.
 - Cấp 2: Xin chỉ đạo trước khi làm.
 - Cấp 3: Đề xuất ý kiến và chứng minh bằng kết quả công việc.
 - Cấp 4: Tiến hành công việc nhưng phải thông báo ngay sau mỗi lần triển khai.
 - Cấp 5: Tự làm và báo cáo đều đặn theo định kỳ.

Phân loại công việc thành năm nhóm như trên, NQT cấp cao sẽ tiết kiệm khá nhiều thời gian bằng cách trao quyền cho cấp dưới thực hiện công việc (từ cấp độ 3 đến 5). Không những thế, nhân viên cấp dưới cũng được chủ động trong giải quyết công việc. Ở nhiều DN trong nước; các giám đốc khao khát có nhiều thời gian để dành cho bản thân và gia đình, nhưng phần lớn cho rằng quá khó hay quá rủi ro khi trao quyền cho cấp dưới. Mặt khác, khi trao quyền vẫn còn câu hỏi về khả năng giải quyết công việc và sự sẵn sàng nhận trách nhiệm của cấp dưới. Không ít DN đổ vỡ vì giám đốc trao quyền cho cấp dưới để rồi mất luôn cả quyền kiểm soát công ty. Để có sự thanh thoi cho bản thân, NQT cần dành thời gian để phát triển nhân viên và có chính sách khen thưởng, kỷ luật thích đáng. Stephen R. Covey, giám đốc một công ty chuyên huấn luyện NQT cho các DN trên thế giới phát hiện, bản thân trưởng các đơn vị nếu thiếu chuyên môn nhưng biết tôn trọng các nguyên tắc đối xử trong cuộc sống và có hành vi lương thiện đều thành công trong trao quyền. Ngoài ra, theo

Covey, trưởng các đơn vị nên chia công việc hằng ngày theo mức độ khẩn trương, quan trọng và cố gắng tạo thói quen dành nhiều thời gian cho những loại công việc này [22].

6. Lý thuyết tổ chất, kỹ năng và phong cách lãnh đạo

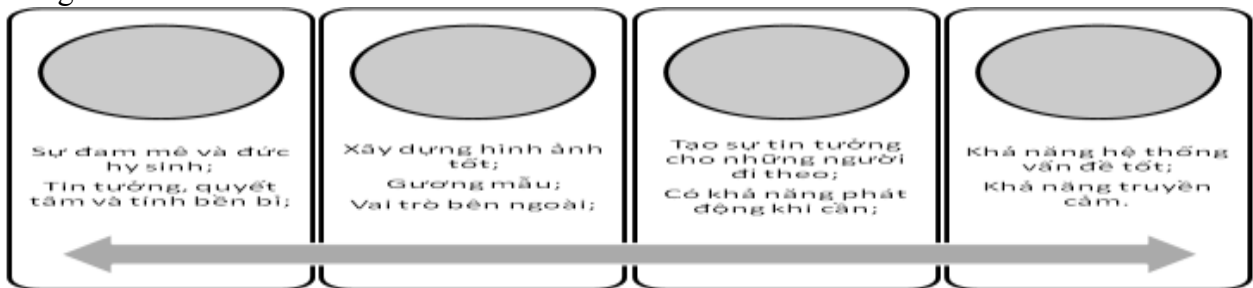
6.1 Lý thuyết tổ chất, kỹ năng lãnh đạo

Tổ chất của là điều kiện cần và kỹ năng là điều kiện đủ. NQT có tổ chất mà không có kỹ năng cũng không thể thành công và ngược lại. NQT tài năng như viên kim cương đẹp nếu là viên kim cương thô (tổ chất), chứ không thể từ một viên đá bình thường. Để trở thành viên kim cương có giá trị cần có sự gọt giũa dưới bàn tay của người thợ (kỹ năng).



Hình 9.14: Các tổ chất lãnh đạo theo Stogdill

House and Podsakoff (1994) đưa ra mô hình tính cách của NQT khi thực hiện chức năng lãnh đạo bao gồm:

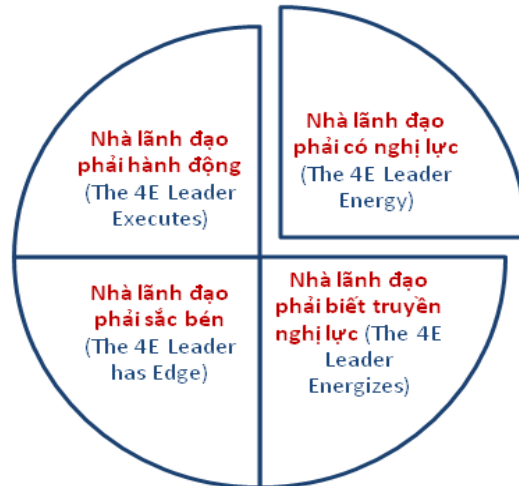


Hình 9.15: Các tổ chất lãnh đạo theo House and Podsakoff (1994)



Hình 9.16: Các tổ chất lãnh đạo theo Mc Shane và Von Glinow (2015) [8]

Jack Welch được tôn vinh là Tổng giám đốc tài ba của thế giới. Ông lãnh đạo Tập đoàn GE (General Electric) suốt hơn 20 năm và đã thực hiện một cuộc cách mạng lớn ở đây. Ông đã sa thải hơn 100.000 người; trong đó có rất nhiều quản trị cấp cao, đóng cửa, sáp nhập hàng loạt nhà máy. Ông đã có công chuyển một tập đoàn sản xuất già cỗi, đầy nguy cơ thành một tập đoàn hàng đầu thế giới về sản phẩm và dịch vụ. Ông đã làm gia tăng giá trị công ty lên gấp gần 30 lần. Ông đã đưa ra lý thuyết 4E Leader nổi tiếng về lãnh đạo mà đến nay vẫn được các CEO trên toàn thế giới học tập.



Hình 9.17: Lý thuyết 4E Leader của Jack Welch

Thuật lãnh đạo - 1 trong 4 tập của bộ *Tứ thư lãnh đạo* do tác giả Hòa Nhân biên soạn. Đây là những tố chất cơ bản nhất sẽ “sản sinh” ra các yếu tố tạo nên một NQT giỏi:

- Tự tin:** Sức mạnh lớn nhất xuất phát từ chúng ta, kẻ thù lớn nhất cũng là chúng ta. Làm lãnh đạo phải nghiêm khắc với chính mình, có như vậy mới tự tin đón nhận thử thách đồng thời trở thành tấm gương cho cấp dưới. Nếu NQT nghĩ rằng: “Tôi làm việc gì cũng thất bại. Tôi là một người vô dụng” chắc chắn sẽ không thể thành công khi làm bất cứ việc gì. Trong cuộc đời, mỗi con người đều trải qua không ít lần thất bại và cũng có nhiều lúc thành công. Nếu lúc nào cũng chỉ nghĩ đến thất bại sẽ không bao giờ vượt qua được. Vận may và vận đen một nửa là do ngẫu nhiên, một nửa còn lại là do con người. Sau khi tiến hành điều tra đối với một người có vận may trên thương trường, người ta đã phát hiện ra người đó thuộc kiểu người không bảo thủ, biết thay đổi cho phù hợp với hoàn cảnh. Kẻ thù lớn nhất là sự bảo thủ và tư tưởng luôn nghĩ đến thất bại. Cách nhanh và chính xác nhất để chinh phục nỗi sợ hãi, khống chế sự tự ti, tạo ra sự tự tin là làm những việc mà mình thấy sợ, cho đến khi có được kinh nghiệm để thành công. Ánh mắt tiết lộ cho chúng ta nhiều thông tin. Khi không nhìn thẳng vào người khác có nghĩa là: tôi thấy tự ti bên cạnh bạn; tôi thấy không bằng bạn; tôi sợ bạn. Khi nhìn thẳng vào người khác có nghĩa là bạn đang nói với người đó: Tôi rất chân thành và ngay thẳng. Tôi tin rằng, những gì mà tôi nói với bạn đều là sự thật. Hãy để đôi mắt làm việc tức là hãy tập trung vào người khác. Làm như vậy không những tự tin mà còn dành được sự tín nhiệm của họ. Có rất nhiều người có tư duy nhạy bén, tư chất thông minh, nhưng lại không thể phát huy sở trường để tham gia thảo luận với người khác. Không phải là họ không muốn tham gia mà là do họ thiếu tự tin. Xét từ góc độ tích cực, nếu tận dụng cơ hội để nói ra ý kiến sẽ tăng thêm sự tự tin, và lần sau càng dễ phát biểu. Vì vậy, hãy phát biểu ý kiến thật nhiều, đó là “vitamin” của sự tự tin. Trên thực tế, cười là liều thuốc quý để điều trị bệnh thiếu tự tin. Tuy nhiên, vẫn có rất nhiều người không tin vào điều đó. Bởi vì khi sợ hãi, họ chưa bao giờ thử cười. Nụ cười làm giảm đi tâm trạng u uất, hoá giải tình thế căng thẳng giữa hai bên. Nếu nở một nụ cười chân thành, người đó sẽ không thể giận được. Sức mạnh của quân đội quá nửa là do họ có lòng tin vào vị chủ soái. Nếu chủ soái tỏ ra sợ hãi, lo lắng, binh lính sẽ hỗn loạn, hoang mang. Sự tự tin của chủ soái sẽ làm tăng thêm dũng khí cho binh lính. Thành tích lớn hay nhỏ phụ thuộc vào độ tự tin. Nếu hoài nghi về khả năng trong suốt cuộc đời sẽ không thể làm nên việc lớn. Cho dù là người tài giỏi đến đâu, khả năng thế nào, trình độ cao đến đâu; thành tích sẽ luôn phụ thuộc vào sự tự tin. Có rất nhiều người luôn cho rằng hạnh phúc trên đời này là thuộc về người khác, họ không xứng đáng với nó, họ không thể ngang hàng với những người may mắn đó. Họ không hiểu rằng sự tự ti, tự loại bỏ mình làm giảm đi sức sống, cơ hội thành công của họ. Sự tự tin có ý nghĩa lớn hơn rất nhiều so với tiền bạc, thế lực, gia thế, bạn bè. Đó là vốn quý nhất của con người. Tự tin giúp khắc phục khó khăn, loại bỏ trở ngại để đạt

đến thành công. Nếu phân tích, đánh giá thành quả vĩ đại mà những người “tự tạo ra cơ hội” có được, ngay từ lúc bắt đầu, họ đã có một niềm tin vững chắc vào bản thân mình. Ý chí của họ kiên định đến mức đập bằng mọi sự hoài nghi và sợ hãi vốn rất dễ dàng khiến những người tự đánh giá thấp mình bỏ cuộc, để tiến về phía trước. Không gì thần kỳ hơn uy lực của niềm tin. Đầu tiên cần tin “Tôi chắc chắn làm được”; sau đó có được điều kiện cần như năng lực, kỹ năng và sức lực. Mỗi khi tin “Tôi có thể làm được” sẽ biết phải làm như thế nào. Mong muốn thành công là khởi nguồn cho sự sáng tạo và giàu có. Khi đã có mong muốn đó, con người ta sẽ có niềm tin. Niềm tin ấy lại được chuyển hoá thành “tình cảm tích cực”. Nó khơi gợi tiềm ý thức và mang lại nhiệt huyết, sức lực và trí tuệ, để từ đó giúp thành công. Niềm tin là “kỹ sư tâm hồn”. Trong cuộc sống, nếu kết hợp niềm tin và suy nghĩ, con người sẽ có được trí tuệ và sức mạnh vô biên để biến ước muốn thành vật chất, tiền bạc, sự nghiệp. Nếu muốn tạo ra sự tự tin phải loại bỏ hoàn toàn sự tự ti. Để giúp loại bỏ sự tự ti hãy viết ra đam mê, sở thích, tài năng, sở trường. Khi viết ra sẽ biết mình làm gì, sau đó so sánh với những người khác sẽ biết trình độ năng lực đến đâu. Thế giới muôn màu muôn vẻ, cuộc sống đầy rẫy thử thách. Muốn ngồi nhà làm một kẻ nhát gan hay đi ra ngoài để thử sức mình? Tất cả tư tưởng tiêu cực, nếu hằn sâu trong ký ức lặp đi lặp lại nhiều lần sẽ là mối đe dọa với sự tự tin và là vấn đề tâm lý. Trở ngại tâm lý dù lớn đến đâu đều có phương pháp chữa trị. Đó là ngừng suy nghĩ những điều tiêu cực, nhớ lại sự việc tốt đẹp. Để tạo nên một con người mới cần loại bỏ tư tưởng không vui ra khỏi đầu. Khi nhớ về sự việc đã qua, hãy nghĩ về mặt tốt và quên đi chuyện không vui. Trong cuộc đời của mỗi con người chắc hẳn phải có những việc quan trọng làm cho bản thân thấy phấn chấn. Nếu luôn hướng về việc đó, tự khắc những điều không vui sẽ dần bị xoá khỏi ký ức. Hãy để cho mình có được cảm giác là mọi chuyện rất tốt đẹp. Khi đó sẽ thấy mình biết làm gì và hãy làm việc đó. Nếu cho rằng mình rất có giá trị và đưa tư tưởng đó vào trong hành động sẽ càng tự tin hơn. Con người có hàng nghìn lý do để tự ti và cũng có hàng nghìn lý do để tự tin. Con vẹt xấu xí trở thành thiên nga xinh đẹp là do nó tự tin đứng thẳng, tự hào dang rộng đôi cánh.

- **Kiểm chế:** là phẩm chất, thước đo đánh giá bản lĩnh của NQT. Khả năng tự kiểm chế bản thân bao gồm những mặt sau:
 - **Bình tĩnh khi đối mặt với nguy cơ:** Nguy cơ tồn tại hay hủy diệt con người. Những nguy cơ trong công việc và cuộc sống đều là thử thách cho NQT. Thông thường trong cuộc sống có hai loại người, một là những người vừa gặp phải điều không may mắn đã chùn bước, kêu trời kêu đất. Hai là người tuy cảm thấy đau khổ vì nghịch cảnh nhưng quyết không chịu đầu hàng. Họ biết rõ rằng, nếu không tự kiểm chế bản thân, sự việc càng trở nên tồi tệ hơn. NQT cần làm được như vậy trước cấp dưới.
 - **Nhanh chóng thoát khỏi tâm trạng tiêu cực:** Trăng có lúc mờ lúc tỏ, lúc khuyết lúc tròn. Con người có phúc - có họa. Tâm trạng có lúc vui - lúc buồn. Tinh thần lạc quan, sự tự tin sẽ khiến tràn đầy sức sống, hăng hái, tích cực và tiến đến thành công. Sự bi quan, lo lắng, tức giận, lạnh lùng, thất vọng, ân hận sẽ ảnh hưởng tiêu cực. Nó sẽ làm tiêu hao sức lực, kìm hãm khiến không tiến lên được. Nếu muốn thoát khỏi tâm trạng không vui, chúng ta phải dựa vào chính mình. Khi có tâm trạng tiêu cực, phải phân tích ngay nguyên nhân hình thành để có biện pháp đối phó kịp thời. Chúng ta cũng chia sẻ với người khác để cải thiện tâm trạng, làm những hoạt động yêu thích như nghe nhạc, đánh bóng, đi dạo phố... Như vậy sẽ cảm thấy dễ chịu hơn rất nhiều và loại bỏ được sự căng thẳng, mệt mỏi của cả một tuần làm việc.
 - **Khống chế cơn giận:** Phương pháp kiểm chế cơn giận có hiệu quả nhất là dự phòng tư tưởng. Tức là phải có nhận thức về con người và sự việc xung quanh rõ ràng, không ảo tưởng và hy vọng. Chỉ khi loại bỏ được sự ảo tưởng và hy vọng, cơn giận mới không đến. Khi ý thức được mình sắp nổi nóng, hãy cố gắng để trì hoãn cơn giận khoảng 15 giây, sau đó hãy nổi trận lôi đình. Lần sau khi cáu giận hãy trì hoãn 30 giây. Những lần kéo dài thời gian sẽ giúp kiểm chế bản thân tốt hơn, dần dần sẽ tránh được sự nổi nóng

không đáng có. Nhẫn nhịn không phải là nhu nhược, mà ngược lại, nhẫn nhịn thể hiện sự tự tin, kiên nhẫn và một hoài bão to lớn. Người xưa có câu, cao quý không được kiêu ngạo, giàu có không được hoang phí. Khi địa vị và điều kiện kinh tế thay đổi, có người sẽ tự buông lỏng bản thân mình, kiêu ngạo, tự mãn, hoang phí phô trương. NQT phải tự điều chỉnh, có cách nhìn đúng đắn với danh lợi và địa vị xã hội. Biết kiểm soát bản thân xuất phát từ hiểu về giá trị mình đang có. Hiểu về người khác đã khó, hiểu về bản thân còn khó hơn nhiều. Để hiểu và kiểm soát bản thân phải tự kiểm điểm, nghiêm khắc để phân tích ưu và nhược điểm. Tự kiểm điểm vừa là cách để hoàn thiện vừa là một đức tính có được thông qua tu dưỡng, rèn luyện. Những người luôn cố gắng nhìn nhận mình là người suy nghĩ thấu đáo trong công việc và cuộc sống. Sẵn sàng kiểm điểm bản thân là biểu hiện của tính tự giác. Khi làm được sẽ tiến bộ rất nhanh vì kịp thời tổng kết kinh nghiệm và rút ra bài học. Trong cuộc sống có nhiều người không kiểm chế được bản thân, nhất là khi gặp phải ngoài ý muốn; họ rất dễ tức giận và muốn giải quyết vấn đề bằng một cơn thịnh nộ. Trên thực tế, động một chút là tức giận không thể giải quyết vấn đề, thậm chí còn làm cho tình hình nghiêm trọng thêm. Đối với NQT từng trải, sự tức giận là biểu hiện của thiếu hiểu biết. Phải hiểu rằng, khi đối phương đóng góp ý kiến đúng hay không cũng nên đón nhận, làm như vậy sẽ không bị thiệt đâu. Tự kiểm chế là khả năng không chế và kiểm soát tình cảm của bản thân. Tự kiểm chế cũng có tác dụng quan trọng đối với tăng sức khỏe sinh lý và tâm lý. Khi bị kích động, hãy nghĩ hoặc làm một việc khác. Đại văn hào Nga Turgenev khuyên mọi người trước khi cãi nhau hãy uốn lưỡi 10 lần trong miệng. Khả năng tự kiểm chế liên quan đến ý chí, là biểu hiện của lòng tự trọng và tự yêu bản thân. Qua đó giúp lựa chọn phương án tối ưu cho hành vi, vượt qua trở ngại để đi theo con đường đúng đắn.

- **Thành tín:** NQT dù quan hệ với ai, trên lĩnh vực gì, quan hệ như thế nào, một trong những yếu tố quan trọng nhất là giữ chữ tín. Trước thực tế khách quan cần dùng thái độ trung thực để phản ánh diện mạo vốn có của sự vật. Phải phản ánh chân thật các tình huống xảy ra. Phải ghi chép chính xác lịch sử; đánh giá khách quan con người; tổng kết trung thực công việc. Nếu trong kinh doanh thích giờ trò khôn vặt, không trung thực với người khác, sớm muộn gì cũng sẽ nếm mùi thất bại. Dùng sự chân thành, thẳng thắn và nhiệt huyết đối lấy sự tín nhiệm và thấu hiểu của những người xung quanh. Đối với cấp dưới, KH, đối tác làm được như vậy sẽ dần dần xây dựng được uy tín. Đây là một tài sản to lớn. Người tiêu dùng yêu cầu thái độ thành thật của tổ chức. NQT cần dựa trên nguyên tắc trung thực, tình cảm chân thành và danh tiếng uy tín để dành được sự ủng hộ của KH và nhân viên. NQT cần hiểu rõ, thành tín là sức mạnh và tài sản vô hình to lớn. Trên đời không có quảng cáo nào tốt hơn sự thành thật, giữ danh dự trong lời nói và hành động mới chiếm được lòng tin của người khác. Nếu là một người thành thật, mọi người sẽ yêu quý và tin tưởng. Cho dù trong hoàn cảnh nào, mọi người đều biết sẽ không che giấu, không thoái thác, cũng không biện minh cho hành động; họ hiểu những điều nói là lời nói thật. NQT phải có thói quen đối xử chân thành với người khác, dùng con người chân thật để đạt thành công trong sự nghiệp. Điểm cơ bản hấp dẫn nhất của nhân cách hoàn thiện là sự chân thành. Đối xử chân thành với người khác, thận trọng giữ tín nghĩa là điều kiện tiên quyết cần thiết để lấy được lòng người và thu hút người khác. Uy tín được xem là gốc của kinh doanh, loại vốn vô hình. Giữ chữ tín, thành thật, không dối trá luôn được xem là tiêu chí quan trọng trong đạo đức kinh doanh.
- **Sức khỏe:** của một người bao gồm ba phương diện: cơ thể khỏe mạnh, tinh thần khỏe mạnh và năng lực thích ứng xã hội tốt. Muốn khỏe mạnh trước tiên phải làm cho tinh thần khỏe mạnh. Tinh thần khỏe mạnh giúp đưa ra những lựa chọn và phán đoán chính xác, làm cho cuộc sống tràn đầy niềm vui. Hầu hết mọi người không xem trọng sức khỏe bằng những vật phẩm quý. Một số người lại vì tiếc thời gian, quá dốc sức làm việc mà từ bỏ tất cả hoạt động nghỉ ngơi và giải trí nên có, kết quả là tự hủy hoại sức sống của bản thân. Đại não là bộ phận

quan trọng nhất của cơ thể con người, cũng là nguồn vốn thành công lớn nhất, vì thế cần được bảo vệ để hoạt động tốt nhất. Đại não mệt mỏi quá độ sẽ phá hoại sự cân bằng hưng phấn và ức chế của vỏ não, gây ra suy giảm chức năng đại não. Biểu hiện là tinh thần rối loạn, phản ứng chậm chạp, sức chú ý phân tán, trí nhớ giảm sút... Biện pháp chủ yếu để phòng tránh đại não mệt mỏi quá độ là nghỉ ngơi đúng lúc, cho tinh thần căng thẳng được thả lỏng. Phương pháp nghỉ ngơi rất nhiều và đa dạng như nghe nhạc, trồng hoa, thưởng thức nghệ thuật, câu cá, đánh cờ, đọc sách, tập thể dục thể thao, ngủ... Đối với nhân viên trí óc phải hoạt động tư duy trong thời gian dài cần bổ sung dinh dưỡng thích hợp. Cung cấp ôxy không đủ có ảnh hưởng rất lớn đến phát huy chức năng đại não. Để có được đầy đủ oxy phải thường xuyên hoạt động ngoài trời, đến với thiên nhiên, khu vực xanh, công viên... Phải thường xuyên sử dụng não. Giữ cho tâm trạng luôn lạc quan vui vẻ. Tâm tư lạc quan không chỉ làm tinh thần con người dồi dào, sức lực cường tráng mà còn làm chậm quá trình lão hoá của đại não. Ngoài ra, phải lao động và nghỉ ngơi hợp lý, sinh hoạt điều độ, cân bằng giữa lao động trí óc và lao động chân tay.

Dưới đây là 14 dấu hiệu cho thấy hình ảnh của NQT tuyệt vời:

- **Trao quyền:** Lãnh đạo không phải là một vị trí quyền lực hay có đặc quyền. Trách nhiệm hàng đầu là giúp đỡ và hướng dẫn người khác đạt được những gì họ mong muốn; chứ không phải là khiến người khác phục tùng yêu cầu và công việc cá nhân. Một nghiên cứu của trường Đại học Penn State, Claremont McKenna chỉ ra “NQT trao quyền” là người nuôi dưỡng niềm tin và tạo sự tự chủ trong công việc cho nhân viên, dẫn dắt nhóm đạt được nhiều thành công hơn và từng cá nhân làm việc hiệu quả hơn.
- **Trí tuệ cảm xúc:** là một trong những đặc điểm quan trọng nhất của NQT tốt. Nếu không có, người thông minh nhất, có kỹ năng và tham vọng nhất cũng không thể thành công khi lãnh đạo. Nhà tâm lý học Daniel Goleman, tác giả của cuốn sách: “Lãnh đạo: Sức mạnh của trí tuệ cảm xúc” chỉ rõ ở mọi cấp bậc, trí tuệ cảm xúc quan trọng gấp hai lần IQ và các kỹ năng chuyên môn trong tạo ra kết quả vượt trội.
- **Tư duy logic:** là nền tảng của lý thuyết. Trong nghệ thuật quản trị, tư duy logic thường yếu thế hơn trực giác và cảm tính. Nhưng khả năng suy luận và tư duy chiến lược mới là nền tảng tạo ra kết quả cao và thành công.
- **Đặt câu hỏi tại sao:** Theo nghiên cứu ở Mỹ, 70% lực lượng lao động không gắn kết với công việc của họ. Vấn đề nằm ở đâu? Cảm hứng! Simon Sinek, tác giả cuốn sách bán chạy nhất toàn cầu: “Bắt đầu với câu hỏi tại sao” giải thích “Người ta không mua những gì bạn làm ra, họ mua lý do làm ra nó”. Cho dù đang muốn thay đổi xã hội hay xây dựng một công ty cần có người ủng hộ. NQT tài ba sử dụng sức mạnh của câu hỏi tại sao để tìm kiếm người có niềm tin vào bản thân và truyền cảm hứng cho họ hành động.
- **Tập trung vào các giải pháp chứ không phải vấn đề:** Sự khác biệt giữa NQT tài năng và người khác là khả năng tập trung vào các giải pháp, chứ không phải vấn đề. Henry Ford, người sáng lập Ford Motor, từng nói: “Bạn luôn đúng cho dù bạn nghĩ mình làm được hay không làm được một việc gì đó”. NQT cấp cao luôn dành thời gian để tìm ra cách giải quyết vấn đề.
- **Không ngừng học hỏi:** Albert Einstein - nhà khoa học vĩ đại nhất thế giới tin: “Sự phát triển của trí tuệ bắt đầu từ khi bạn sinh ra và chỉ dừng lại khi bạn chết đi”. Học hỏi suốt đời là đức tính quan trọng nhất của NQT tuyệt vời. Khả năng thách thức giả định hiện tại và rút ra bài học từ sự thành công hay thất bại là nền tảng cho sự tiến bộ.
- **Giúp người khác trở nên tốt hơn:** NQT giỏi là sự phát triển chuyên nghiệp của các thành viên trong nhóm và xây dựng được một nhóm có khả năng làm việc xuất sắc.
- **Tư duy khác biệt:** Các NQT giỏi luôn thách thức hiện trạng. Họ phá vỡ trật tự tự nhiên để tìm ra những cách mới mẻ và đột phá để giải quyết vấn đề. Họ thành công vì luôn sẵn sàng đặt câu hỏi, dám phê bình và tạo ra sự thay đổi khi cần thiết để tiến lên phía trước.

- **Biết cách theo sau người khác để học hỏi:** Tài năng lãnh đạo hình thành bằng cách đi theo những người giỏi hơn. Một người biết cách theo sau không phải là con cừu hay một người ba phải. Họ là người chủ động, độc lập, biết đưa ra phê bình mang tính xây dựng. Quan trọng là họ hoàn thành nhiệm vụ ở cấp bậc cao hơn mà không cần sự hiện diện của NQT.
- **Nghe nhiều hơn nói:** Không ai học được bất cứ điều gì khi nói liên tục. Lắng nghe mang đến một bức tranh toàn cảnh khi giải quyết vấn đề. Qua đó giúp mọi thứ vào góc nhìn chính xác.
- **Mạnh dạn đưa ra những lời khuyên thẳng thắn:** Abraham Lincoln: “Tôi không nhất định phải dành chiến thắng nhưng tôi nhất định làm đúng. Tôi không nhất định phải thành công nhưng tôi nhất định sống theo lý tưởng”. Điều này có nghĩa không nên đánh đổi những gì tin là đúng để trục lợi cho bản thân. NQT vĩ đại vẫn sống đúng với niềm tin, ngay cả khi lời khuyên họ đưa ra không phải là điều mà những người xung quanh, cấp trên hay chính họ muốn nghe.
- **Giao tiếp một cách hiệu quả:** Khả năng lãnh đạo và giao tiếp hiệu quả luôn đồng hành với nhau. Cho dù đối phương là người ở cấp bậc cao hơn hay là NQT tương lai đang cần nguồn cảm hứng để hành động. NQT không thể quản trị thành công khi thiếu đi khả năng giao tiếp hiệu quả. Phương pháp 7C: Rõ ràng, nhất quán, đáng tin cậy, tự tin, lễ độ, ngắn gọn và giàu lòng trắc ẩn (Clear, Consistent, Credible, Confident, Civil, Concise and Compassionate) của Peter Economy giúp giao tiếp hiệu quả.
- **Giàu lòng trắc ẩn:** NQT giỏi quan tâm đến hạnh phúc của những người xung quanh. Một nghiên cứu gần đây cho thấy lòng trung thành của nhân viên được ảnh hưởng bởi các mối quan hệ tích cực trong công việc nhiều hơn là tiền lương hàng tháng. NQT tạo ra nhân viên trung thành bởi cách họ quan tâm đến những người xung quanh.
- **Can đảm đưa ra các quyết định lớn:** Đứng ra để kêu gọi làm việc lớn là một điều khó khăn. Đó là lý do tại sao luôn cần một NQT phi thường. Họ làm điều đó bởi vì họ biết rằng, trong nhiều trường hợp không dám quyết định còn tồi tệ hơn cả quyết định sai. Khả năng lãnh đạo học được và danh sách này là một điểm khởi đầu tuyệt vời. Qua đó sẽ thêm vào danh sách này đặc điểm nào cho NQT xuất sắc? [19].

6.2. Lý thuyết về phong cách lãnh đạo

Trong lịch sử quản trị, các nghiên cứu về phong cách xuất hiện song hành với sự ra đời và phát triển của khoa học hành vi. Từ mục đích nghiên cứu và góc độ tiếp cận có những quan niệm khác nhau về lĩnh vực này.

6.2.1 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo của Rensis Likert



Hình 9.18: Bốn phong cách quản trị theo Rensis Likert

Sử dụng các công trình nghiên cứu ban đầu ở Michigan làm điểm xuất phát. Rensis Likert đã tiến hành một số nghiên cứu mở rộng nhằm khám phá thể thức chung được NQT đạt sản lượng cao áp dụng. Rensis Likert đã chỉ ra phong cách quản trị được mô tả trên một đường liên tục từ hệ thống 1 đến hệ thống 4 như sau:

- **Hệ thống 1, Quản trị quyết đoán áp chế:** NQT không tin cậy, không tin nhiệm những người dưới quyền. Do đó, người dưới quyền ít được thu hút vào bất cứ lĩnh vực nào trong quá trình ra quyết định. Tập hợp quyết định và mục đích của tổ chức được tạo ra ở cấp trên và truyền xuống theo chế độ chỉ huy. Cấp dưới bắt buộc phải thực hiện trong mối lo sợ, đe dọa, hình phạt, rất ít phần thưởng và nhu cầu chỉ được thỏa mãn ở những mức độ sinh lý và an toàn. Sự tác động qua

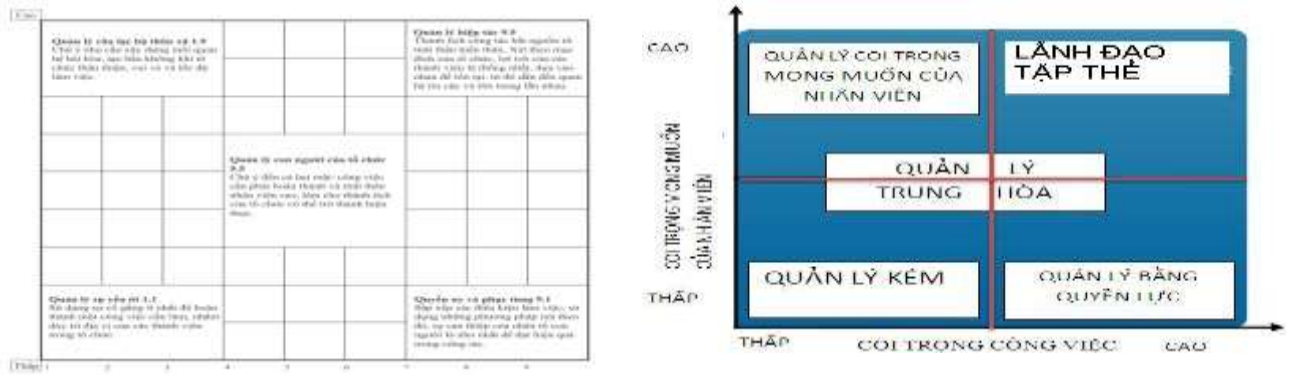
lại trên-dưới diễn ra cùng với nỗi lo sợ của cấp dưới và sự thiếu tin tưởng của cấp trên. Mặc dù quá trình kiểm tra được tập trung cao độ ở quản trị cấp cao; các tổ chức không chính thức phát triển ngược với mục đích của tổ chức chính thức.

- **Hệ thống 2, Quản trị quyết đoán nhân từ:** NQT cố gắng tin cậy và tín nhiệm những người dưới quyền. Tập hợp các quyết định và mục đích của tổ chức được tạo ra ở cấp trên, nhưng nhiều quyết định được tạo ra trong khuôn khổ được quy định ở cấp độ thấp hơn. Những phần thưởng và hình phạt công khai hay tiềm ẩn được sử dụng để khuyến khích người dưới quyền. Bất cứ một tác động qua lại trên-dưới nào cũng đều diễn ra với chút ít thái độ hạ cố của cấp trên và nỗi lo sợ thận trọng của cấp dưới. Mặc dù quá trình kiểm tra còn tập trung ở quản trị cấp cao nhưng một phần cũng được phân cấp xuống khâu trung gian và thấp hơn nữa. Tổ chức không chính thức phát triển nhưng không thường xuyên chống lại mục đích tổ chức chính thức.
- **Hệ thống 3, Quản trị tham vấn:** NQT khá tin cậy và tín nhiệm nhưng chưa hoàn toàn đối với những người dưới quyền. Chính sách vĩ mô và quyết định chung vẫn được giữ lại ở cấp trên nhưng người dưới quyền được phép đưa ra nhiều quyết định cụ thể hơn ở các cấp quản trị thấp hơn. Giao tiếp được thông suốt theo cả hai chiều giữa các cấp. Khen thưởng đôi khi khiến trách được dùng để kích thích động cơ làm việc của nhân viên. Trên-dưới có sự tác động vừa phải, đủ tin cậy và tín nhiệm. Những khía cạnh quan trọng của quá trình kiểm tra được đưa xuống dưới với thái độ trách nhiệm ở cả hai cấp quản trị trên và dưới. Tổ chức không chính thức phát triển nhưng có thể hoặc là hỗ trợ hoặc phần nào mâu thuẫn với mục đích của tổ chức chính thức.
- **Hệ thống 4, Quản trị tham gia theo nhóm:** NQT hoàn toàn tin cậy và tín nhiệm vào những người dưới quyền. Quá trình ra quyết định được phổ biến rộng rãi trong toàn bộ tổ chức, mặc dù vẫn được kết hợp tốt. Giao tiếp không chỉ được thông suốt theo hai chiều giữa các cấp –theo chiều dọc, mà còn giữa các khâu theo chiều ngang. Những người dưới quyền được thu hút, khuyến khích tham gia vào phát triển. Chế độ khen thưởng, xác định mục đích, cải tiến phương pháp và nâng cao tiến bộ hướng đến mục tiêu tổ chức. Giữa cấp trên và cấp dưới có sự tác động qua lại, thân tình, cởi mở với mức độ tin cậy và tín nhiệm cao. Mọi người có trách nhiệm với quá trình kiểm tra. Tổ chức không chính thức và chính thức thường là một và thống nhất.

Tóm lại, hệ thống 1 là định hướng bốn phần, là phong cách độc đoán. Hệ thống 4 là phong cách định hướng quan hệ dựa trên cơ sở hoạt động tập thể, tin tưởng và tin cậy lẫn nhau. Hệ thống 2, 3 là các giai đoạn trung gian nằm giữa hai thái cực này và gắn chặt với quan điểm của thuyết X và thuyết Y [16].

6.2.2 Lý thuyết ô bàn cờ quản trị của Robert R. Blake và Jane S. Mouton

Blake sinh 1918 và theo học ngành tâm lý ở trường Cao đẳng Berea. Năm 1941, ông lấy bằng Thạc sĩ Đại học Virginia Mỹ và năm 1947 và bằng Tiến sĩ tại Đại học Texas, Austin. Ông làm giáo sư tại Đại học Texas đến năm 1964. Năm 1992, ông lấy thêm bằng Tiến sĩ Luật. Jane Mouton nghiên cứu Toán học và Vật lý học thuần túy tại Đại học Texas. Năm 1951, Bà lấy bằng Thạc sĩ Tâm lý học tại Đại học Bang Florida và năm 1957 là bằng Tiến sĩ tại Đại học Texas. Khi cùng làm việc tại Đại học Texas, Blake và Mouton đã phát triển khái niệm “Sơ đồ quản trị” hay còn gọi là “Lưới quản trị”. Những ý tưởng của họ đã được thử nghiệm và phát triển thông qua thỏa thuận thực hiện một chương trình phát triển có tổ chức của Exxon, tập đoàn dầu khí của Mỹ. Sơ đồ quản trị được dùng để xác định phong cách hiện có của NQT để từ đó “mở đường” đến một phong cách quản trị lý tưởng. Căn cứ vào sự quan tâm đến sản xuất hay con người của chủ thể quản trị, Robert R. Blake và Jane S. Mouton đánh dấu các phong cách quản trị trên một lưới kẻ ô hai chiều (ô bàn cờ quản trị) với 05 phong cách cơ bản là: Phong cách “quản trị suy giảm” (ô 1.1); Phong cách “quản trị đồng đội” (ô 9.9); Phong cách “quản trị theo kiểu câu lạc bộ ngoài trời” (ô 1.9); Phong cách “các NQT chuyên quyền theo công việc” (ô 9.1) và Phong cách “quản trị chuyên quyền rộng lượng” (ô 5.5).



Hình 9.19: Ma trận ô bàn cờ quản lý của Blake & Mouton

Sơ đồ này dựa trên hai trục của hành vi:

- **Quan tâm đến con người (Y):** là mức độ để NQT xem xét nhu cầu của các thành viên trong nhóm, sở thích của họ và môi trường làm việc thích hợp để mỗi cá nhân phát huy hết khả năng khi đưa ra quyết định hoàn thành công việc tốt nhất.
- **Quan tâm đến năng suất (X):** đây là mức độ để NQT nhấn mạnh các mục tiêu cụ thể, năng lực tổ chức và năng suất cao khi đưa ra các quyết định hoàn thành công việc tốt nhất.

Hai biến số này nối với nhau trên một sơ đồ và mỗi biến số được chia ra làm hai mức độ, từ mức độ một là thấp nhất đến mức độ chín là cao nhất. Năm vị trí trên sơ đồ đại diện cho năm phong cách quản trị khác nhau.

- **Phong cách quản trị 9.1:** Mức quan tâm cao nhất là hiệu quả hoàn thành công việc, trong khi mức quan tâm thấp nhất là mối quan hệ con người. Đối với NQT kiểu này, nhân viên đơn thuần chỉ là những phương tiện không hơn không kém. Họ là con người rất độc đoán, luôn khắt khe về quy tắc làm việc, các chính sách và thủ tục, xem sự trừng phạt là công cụ hiệu quả nhất để thúc đẩy các nhân viên.
- **Phong cách quản trị 1.9:** Với tên gọi phong cách quản trị kiểu “Câu lạc bộ ngoài trời” tập trung vào nhu cầu và cảm xúc của nhân viên trong nhóm. Cách tiếp cận này có khuynh hướng tạo ra một môi trường làm việc thoải mái nhưng sẽ gặp rắc rối về năng suất vì thiếu sự hướng dẫn và kiểm soát.
- **Phong cách quản trị 1.1:** Mức độ thấp nhất của cả hai yếu tố, năng suất và con người; luôn muốn lẩn tránh trách nhiệm và sử dụng năng lực ở mức tối thiểu. NQT kiểu này không quan tâm nhiều đến điều chỉnh bộ máy để làm tốt công việc và cũng chẳng tạo ra một môi trường làm việc tích cực và thỏa mãn.
- **Phong cách quản trị 5.5:** Cố gắng duy trì sự cân bằng giữa hai yếu tố. Mục tiêu đầu tiên của phong cách quản trị lưỡng chừng này là giữ vững tinh thần của nhân viên ở mức vừa phải để hoàn thành công việc.
- **Phong cách quản trị 9.9:** Thể hiện mức độ quan tâm cao nhất ở cả hai yếu tố con người và năng suất, được xem là cách tiếp cận hiệu quả nhất. Phong cách này tạo ra một môi trường làm việc theo nhóm dựa trên sự tin tưởng và tôn trọng. Nó sẽ dẫn đến sự thỏa mãn và tạo ra động cơ thúc đẩy cao, từ đó cho năng suất cao hơn [27].



Hình 9.20: Các loại phong cách quản trị theo Blake & Mouton

Phân tích: sử dụng sơ đồ này bằng cách tìm ra đáp án cho những câu hỏi dưới đây:

- Tại sao NQT muốn làm điều đó? (động cơ)
- Hành vi cư xử tiêu biểu là gì?
- Phong cách quản trị này thích hợp khi nào?
- Nếu NQT sử dụng kiểu quản trị này không thích hợp, thì chuyện gì sẽ xảy ra?

Phong cách 9.1: Quản trị chỉ biết đến công việc (người chuyên quyền)

Động cơ

- Đạt được kết quả bằng mọi giá
- Xem con người đơn thuần là phương tiện để đạt được mục đích.

Hành vi

- Không thích ủy quyền hay dính líu đến bất kỳ người nào.
- Có thái độ cương quyết.
- Ít khi chịu lắng nghe người khác.
- Biết cách dùng quyền lực và sự đe dọa.
- Chú trọng vào lập kế hoạch.
- Cương quyết và thích đương đầu.
- Thích chỉ bảo, ra lệnh.
- Mục tiêu phải rõ ràng do một người duy nhất đưa ra.

Khi nào thích hợp

- Khi kiểu quản trị 9.9 hay 5.5. bị thất bại.
- Trong trường hợp cần thiết.

Hậu quả nếu sử dụng không thích hợp:

- Sự chán ghét thậm tệ của các nhân viên.
- Sự lo ngại của NQT.
- Sức sáng tạo bị hạn chế.
- Các nhân viên sẽ không tự gánh lấy trách nhiệm.

Phong cách 1.9: Quản trị theo kiểu “Câu lạc bộ ngoài trời”

Động cơ

- Thật sự quan tâm đến nhân viên.
- Muốn được yêu mến cảm kích.

Hành vi

- Tất cả vì lợi ích của nhân viên, dù cho điều đó đi ngược lại với lợi ích của công ty.
- Biết lắng nghe ý kiến của người khác.
- Tránh va chạm.

- Đặt môi trường làm việc và những mối quan hệ tốt đẹp lên trên kết quả.
- Những dự đoán bị giới hạn.
- Không có kế hoạch.

Khi nào thích hợp

- Khi nhân viên gặp những vấn đề riêng.
- Kích thích sự sáng tạo.

Hậu quả nếu sử dụng không thích hợp:

- Mất năng suất.
- Mất sự tín nhiệm.
- Mất uy quyền.

Phong cách 1.1: Quản trị yếu kém

Động cơ

- Tồn tại mà không muốn chấp nhận mạo hiểm.
- Sợ hãi khi phải đưa ra quyết định hay phát biểu ý kiến cá nhân.

Hành vi:

- Chối bỏ quyền lực.
- Không đưa ra quyết định.
- Phủ nhận các vấn đề đang nảy sinh.
- Luôn nói “có/được” với tất cả mọi thứ, thậm chí khi không cần thiết.

Khi nào thích hợp

- Đôi khi câu trả lời thành thật nhất gây ra hại nhiều hơn lợi.
- Khi nhân viên chưa có khuynh hướng tự quyết định (buộc họ phải tự quyết).

Hậu quả nếu sử dụng không thích hợp:

- Hạn chế kết quả.
- Làm cho các nhân viên và cấp trên khó chịu.
- NQT bị đuổi việc hay bị tránh xa.
- Nhân viên sẽ chọn giữa hai phản ứng:
 - ✓ Trở nên bị động.
 - ✓ Tự đảm nhận vị trí quản trị.

Phong cách 5.5: Quản trị lưng chừng (thỏa hiệp)

Động cơ

- Đạt mục đích theo sự hợp tác giữa các nhân viên.
- Đạt kết quả chấp nhận được mà không cần nhiều cố gắng.

Hành vi

- Biết lắng nghe.
- Thương lượng bằng mọi giá để tìm ra hướng hợp tác.
- Đôi khi ủy nhiệm thái quá.
- Thường xuyên thay đổi kế hoạch.
- Có khuynh hướng trì hoãn đưa ra quyết định.

Khi nào thích hợp

- Khi thỏa hiệp là cách thức duy nhất để đạt được kết quả.

Hậu quả nếu sử dụng không thích hợp:

- Tạo không khí thỏa hiệp tương đối.
- Tạo ra môi trường “mặc cả”.
- Phản ứng chậm trong các trường hợp khẩn cấp.
- Trong thời gian trung và dài hạn, nhân viên và cấp trên sẽ bất mãn.

Phong cách 9.9: Quản trị theo nhóm

Động cơ

- Cho rằng phải đạt được mục tiêu của công ty và chỉ có năng lực của nhân viên mới làm được điều này.
- Tôn trọng nhân viên như “người trưởng thành”.

Hành vi

- Đối xử với mọi người như người trưởng thành.
- Đưa ra những mục tiêu đầy tham vọng.
- Kết nối nhân viên khi cần tìm kiếm phương tiện để đạt được mục đích.
- Lắng nghe tích cực.
- Đặt câu hỏi.
- Có khả năng đại diện cho công ty.
- Đương đầu vấn đề một cách quyết đoán.
- Phản ứng với các sự kiện nhanh hơn những người khác.
- Có thái độ mong muốn giải quyết các vấn đề.
- Tin tưởng vào nhân viên thuộc cấp.

6.2.3 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo cơ bản

Phong cách lãnh đạo là dạng hành vi của NQT thể hiện nỗ lực ảnh hưởng đến hoạt động của những người khác. Phong cách lãnh đạo là cách thức làm việc của NQT gồm hệ thống các dấu hiệu đặc trưng của hoạt động, được quy định bởi đặc điểm nhân cách của họ. Phong cách lãnh đạo được xem như yếu tố quan trọng không chỉ thể hiện tính khoa học mà còn thể hiện tài năng, chí hướng và nghệ thuật của NQT. Mỗi NQT đều có phong cách lãnh đạo riêng, không có phong cách lãnh đạo nào là tốt nhất cho mọi tình huống. Phong cách lãnh đạo là phương thức và cách tiếp cận của NQT để đề ra các phương hướng, thực hiện kế hoạch và tạo động lực cho nhân viên. Dưới góc nhìn của một nhân viên, phong cách đó được thể hiện qua hành động hoặc rõ ràng hoặc ngầm ý từ lãnh đạo của họ (Newstrom, Davis, 1993). Vào năm 1939, nghiên cứu quan trọng về phong cách lãnh đạo lần đầu tiên được tiến hành bởi Kurt Lewin, người đứng đầu một nhóm nhà nghiên cứu về phong cách lãnh đạo khác nhau (Lewin, Lippit, White, 1939). Cho đến nay, nghiên cứu ban đầu này vẫn có tầm ảnh hưởng sâu rộng bởi đã tạo nên được ba phong cách lãnh đạo chủ chốt (US Army, 1973). Điều quan trọng là NQT biết cách vận dụng phong cách lãnh đạo tùy thuộc vào mỗi tình huống cụ thể. Dựa trên sử dụng quyền lực có ba phong cách lãnh đạo:



Hình 9.21: Các phong cách lãnh đạo cơ bản

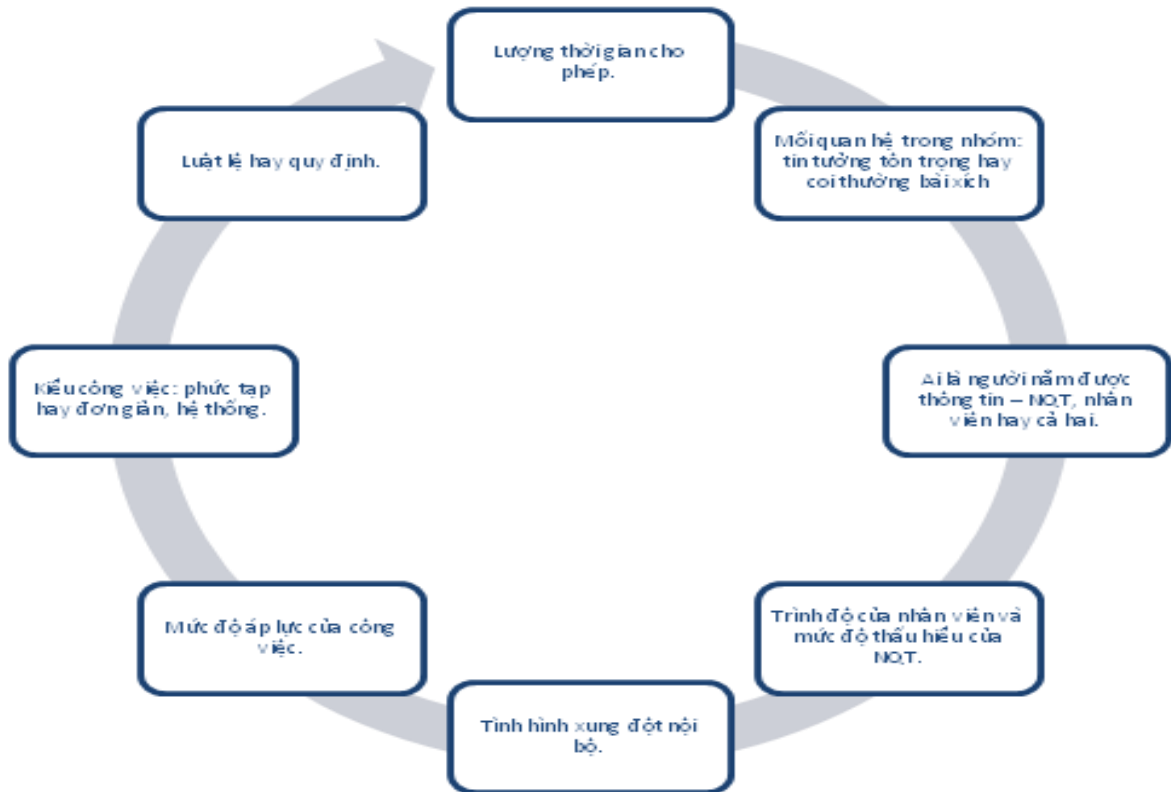
Tuy nhiên, nhược điểm của phong cách này là không phát huy tính sáng tạo của nhân viên cấp dưới, tạo ra sự căng thẳng, áp lực dẫn đến sự chống đối của cấp dưới. Đồng thời, nhân viên không thích NQT, hiệu quả làm việc thấp khi không có mặt NQT, không khí trong tổ chức ít thân thiện. Phong cách lãnh đạo này thể hiện qua cách NQT nói với nhân viên họ muốn gì và cách chúng được thực hiện ra sao mà không để tâm đến sự góp ý của nhân viên.

- **Phong cách lãnh đạo chuyên quyền, quyền uy hay độc quyền:** được đặc trưng bằng cách tập trung mọi quyền lực vào một người. Họ quản trị bằng ý chí, trấn áp ý chí và sáng kiến của mọi thành viên trong tập thể. Lãnh đạo chuyên quyền là người thích ra lệnh, quyết đoán, ít có lòng tin ở cấp dưới. Họ thúc đẩy nhân viên bằng đe dọa, trừng phạt là chủ yếu. Ưu điểm của phong cách lãnh đạo này là giải quyết công việc nhanh chóng, triệt để, thống nhất, nắm bắt được thời cơ, cơ hội kinh doanh. Ngoài ra, phong cách lãnh đạo này đảm bảo quyền lực của NQT.

Một số hoàn cảnh thích hợp có thể sử dụng phong cách lãnh đạo này là khi NQT đã có đủ thông tin để giải quyết vấn đề, hoặc thiếu thời gian, hoặc đã tạo ra nguồn động lực cho các nhân viên. Một số người có xu hướng nghĩ rằng phong cách này được sử dụng như một phương tiện để mắng mỏ, xúc phạm và đe dọa. Đây thực chất không phải là lãnh đạo quyền uy, mà đúng hơn là một kiểu lạm dụng, thiếu chuyên nghiệp, còn được gọi là "Ông chủ của tất cả mọi người." Chắc chắn kiểu làm việc này sẽ không bao giờ có trong "tư điển" làm việc của NQT tài năng. Tuy vậy, phong cách lãnh đạo quyền uy chỉ nên áp dụng hạn chế trong một vài trường hợp cá biệt. Nếu có thời gian và mong muốn nhận được sự cam kết nhiều và nguồn động lực lớn hơn từ phía nhân viên, NQT nên vận dụng phong cách dân chủ.

- **Phong cách lãnh đạo dân chủ hay tham gia đóng góp:** được đặc trưng dưới hình thức phân chia quyền lực quản trị, tranh thủ ý kiến cấp dưới, đưa họ tham gia vào khởi thảo các quyết định. NQT sử dụng phong cách này còn tạo ra điều kiện thuận lợi cho cấp dưới được phát huy sáng kiến, tham gia vào lập kế hoạch và thực hiện kế hoạch; đồng thời tạo ra bầu không khí tâm lý tích cực trong quá trình quản trị. Theo phong cách lãnh đạo này, NQT sẽ không hành động khi chưa có sự đồng thuận của cấp dưới hoặc NQT tự quyết định hành động nhưng có tham khảo ý kiến của cấp dưới. Ưu điểm của phong cách lãnh đạo dân chủ đó là nhân viên thích lãnh đạo hơn, không khí trong tổ chức thân thiện, định hướng nhóm, định hướng nhiệm vụ rõ ràng. Mỗi thành viên trong tổ chức đều thấy gắn bó với nhau để cùng làm việc nhằm đem lại hiệu quả công việc cao, kể cả khi không có mặt của NQT. Phong cách lãnh đạo dân chủ giúp phát huy được năng lực và trí tuệ của tập thể, tính sáng tạo của cấp dưới, quyết định của NQT được cấp dưới tin tưởng và làm theo. Nhược điểm của phong cách này là tốn khá nhiều thời gian để ra được một quyết định, đôi khi cũng khó đi đến thống nhất ý kiến trong một số vấn đề cụ thể nếu không có người điều hành đủ chuyên môn, hiểu biết và sự quyết đoán. Phong cách này được thể hiện theo cách NQT cùng một hoặc nhiều nhân viên sẽ cùng ra quyết định (định hướng những điều họ cần làm cũng như cách thức thực hiện điều đó) nhưng NQT sẽ là người đưa ra quyết định cuối cùng. Sử dụng phong cách này không có nghĩa là NQT yếu đuối mà ngược lại. Điều này cho thấy NQT đang nắm giữ một sức mạnh mà các nhân viên đều phải nể phục. Phong cách này được áp dụng phổ biến khi NQT nắm trong tay một phần thông tin và phần còn lại thuộc về các nhân viên. Tất nhiên, NQT không thể biết tất cả mọi thứ và đó là lý do tại sao tuyển dụng người có kiến thức và tay nghề cao. Sử dụng phong cách này giúp đôi bên cùng có lợi bởi phong cách này khiến các nhân viên cảm thấy mình là một phần của đội nhóm và cho phép họ đưa ra quyết định hiệu quả hơn. Dù đã có câu trả lời cho mọi vấn đề, lắng nghe và thu thập nhiều ý kiến đa dạng sẽ giúp NQT có khả năng sáng tạo hơn và tránh được suy nghĩ bó hẹp. Theo Katherine Phillips: "Bây giờ bạn đang suy nghĩ về tính đa dạng và tác động của nó đến tổ chức phải không? NQT cần phải nhận thức được giá trị thực tiễn có tính lâu bền nhất của sự đa dạng là thách thức mọi thành viên trong tổ chức. Từ đó, chúng ta suy nghĩ cân nhắc và nhận ra cũng như tận dụng hiệu quả hơn các thông tin một cách linh hoạt. Đây là giá trị thực sự mà tính đa dạng mang lại".
- **Phong cách lãnh đạo tự do hay trao quyền tự do:** NQT rất ít sử dụng quyền lực để tác động đến người dưới quyền, thậm chí không có tác động đến họ. Phong cách lãnh đạo tự do có đặc điểm là cho phép nhân viên được quyền ra quyết định nhưng NQT vẫn chịu trách nhiệm đối với quyết định đó. Họ chỉ là người giúp đỡ hoạt động của thuộc cấp bằng cách cung cấp thông tin và hành động như một đầu mối liên hệ với môi trường bên ngoài. NQT phân tán quyền ra quyết định cho cấp dưới và dành cho cấp dưới mức độ tự do cao. Ưu điểm của phong cách lãnh đạo tự do là tạo ra môi trường làm việc "mở" trong tổ chức. Mỗi thành viên có khuynh hướng trở thành chủ thể cung cấp ý tưởng, ý kiến để giải quyết vấn đề quan trọng do thực tiễn đặt ra. Nhược điểm của phong cách lãnh đạo này là dễ tạo ra tâm lý buồn chán cho NQT, dẫn đến tùy tiện, lơ là công việc. Ngoài ra, trong phong cách này nhân viên ít tin phục lãnh đạo, NQT có thể vắng mặt thường xuyên [21]. NQT cho phép các nhân viên

đưa ra quyết định. Tuy nhiên, họ vẫn là người chịu trách nhiệm cuối cùng. Phong cách này được sử dụng khi nhân viên có khả năng phân tích vấn đề, xác định những việc cần làm và biết cách thực hiện chúng. NQT không thể làm mọi thứ nên phải biết cách thiết lập ưu tiên cũng như phân chia cho nhân viên công việc nhất định. Áp dụng phong cách lãnh đạo khi NQT hoàn toàn tin tưởng vào nhân viên. Đừng ngại sử dụng phong cách này nhưng cần phải sử dụng một cách khôn ngoan!



Hình 9.22: Các yếu tố ảnh hưởng đến sử dụng phong cách lãnh đạo

Bảng 9.1: So sánh giữa các phong cách quản trị

	Chuyên quyền	Dân chủ	Tự do
Công cụ	Sử dụng quyền lực tối đa trong ra quyết định. Không san sẻ quyền lực.	Sử dụng quyền lực phù hợp với quyền hạn. Thực hiện sự phân quyền và giao quyền.	Sử dụng quyền lực một cách tối thiểu. NQT là người cung cấp thông tin, tham gia công việc như một thành viên nhóm.
Cách thức tác động	Cưỡng chế, áp đặt, ra lệnh. Sử dụng hình phạt nhiều hơn khen thưởng. Kiểm tra, giám sát chặt chẽ.	Thưởng phạt hợp lý. Phân công công khai. Kiểm tra, giám sát phát huy tính độc lập của cấp dưới.	Hầu như “không sử dụng” hệ thống kiểm tra giám sát Chủ yếu đánh giá công việc căn cứ vào kết quả cuối cùng.
Đối tượng, hoàn cảnh, tính chất công việc	Gắn với tình huống khẩn cấp; công việc đòi hỏi phải chấp hành mệnh lệnh tuyệt đối, ...	Gắn với xây dựng quyết định chiến lược, quy chế, ...	Gắn với công việc có tính đặc thù về chuyên môn, với người năng động, sáng tạo có trình độ, trách nhiệm.

Bối cảnh áp dụng phong cách lãnh đạo: NQT tốt sẽ vận dụng cả ba phong cách trên, tùy thuộc hoàn cảnh cụ thể như:

- Áp dụng phong cách quyền uy với một nhân viên mới, người đang bắt đầu học việc. Lúc này, NQT trở thành một người hướng dẫn có năng lực và tâm huyết. Từ đó, nhân viên mới được tạo động lực để học hỏi thêm kỹ năng. Đây sẽ là môi trường mới để các nhân viên mới phát triển.
- Phong cách dân chủ nên được áp dụng với một đội nhóm có các thành viên đã nắm rõ công việc. NQT là người hiểu rõ vấn đề nhưng chưa nắm bắt được mọi thông tin để xử lý vấn đề đó. Các nhân viên đều tự biết việc và muốn là một phần của đội nhóm.
- Phong cách lãnh đạo tự do được áp dụng trong tình huống NQT sở hữu nhân viên có chuyên môn tốt hơn mình. NQT không thể làm mọi việc và bản thân mỗi nhân viên cần có toàn quyền quyết định với công việc của họ! Thêm vào đó, điều này còn cho phép NQT nâng cao năng suất làm việc của mình.

Sử dụng cả ba phong cách: Thông báo cho nhân viên biết quy trình làm việc gặp trục trặc và yêu cầu cấp thiết bây giờ là phải xây dựng một quy trình làm việc mới (phong cách quyền uy). Tham khảo ý kiến của nhân viên để xây dựng một quy trình làm việc mới (phong cách dân chủ). Tin tưởng giao phó công việc cho nhân viên để từng bước tiến hành quy trình làm việc mới (phong cách tự do). Với NQT tài năng cần tự xây dựng phong cách chủ đạo nhưng vẫn sử dụng các phong cách khác một cách linh hoạt. Ngược lại, NQT yếu kém về năng lực có xu hướng chỉ gán bó với phong cách duy nhất là lãnh đạo quyền uy.

6.2.4 Lãnh đạo theo tình huống

a. Lý thuyết của Paul Hersey và Ken Blanchard

Phong cách lãnh đạo là cách cư xử mong muốn tạo ra ảnh hưởng lên cách thức thực hiện công việc của những người khác. Sự cách tân của mô hình lãnh đạo theo tình huống do Paul Hersey và Ken Blanchard khởi xướng vào thập niên 60. Phương thức này không chỉ bàn về phong cách của NQT mà còn xem xét về mức độ sẵn sàng của các thành viên. Mô hình này đưa ra một khung sườn để phân tích những tình huống thực tế và quyết định xem cách tiếp cận lãnh đạo nào có khả năng mang lại thành công cao nhất. Sự sẵn sàng là nhận thức trong động cơ làm việc của các thành viên. Các khả năng đó là kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng cần thiết để hoàn thành tốt công việc cũng như sự sẵn lòng, tự tin, cam kết và động cơ để hoàn thành tốt công việc. Mô hình này diễn tả bốn cấp độ của sự sẵn sàng như sau:

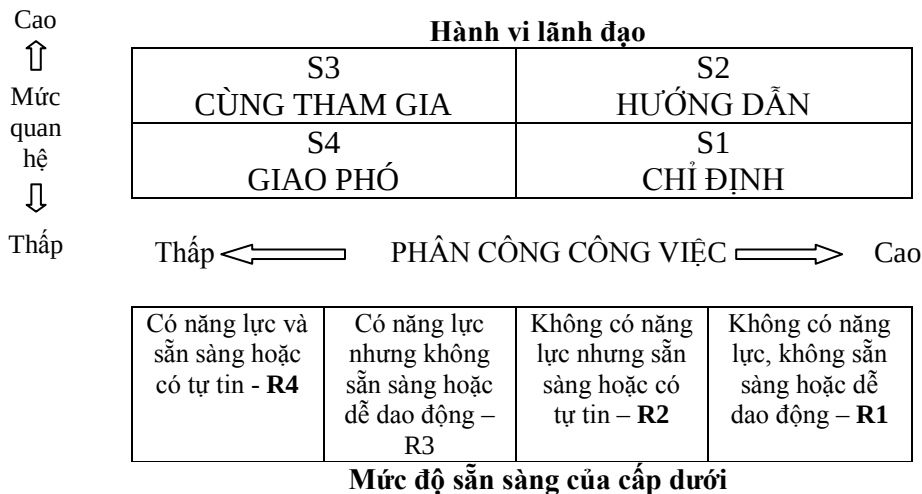
- **R1: Không thể và không sẵn lòng:** Những thành viên không có các kỹ năng đặc biệt để thực hiện công việc và thiếu động cơ cũng như sự tự tin để đảm nhận công việc đó.
- **R2: Không thể nhưng sẵn lòng:** Những thành viên thiếu khả năng nhưng sẵn lòng và tự tin đảm nhận công việc miễn là họ được NQT hỗ trợ.
- **R3: Có thể nhưng không sẵn lòng:** Những thành viên có kinh nghiệm và khả năng nhưng sợ hãi không đảm nhận một mình hoặc không có động cơ thúc đẩy phù hợp.
- **R4: Có thể và sẵn lòng:** Những thành viên có kinh nghiệm, có tự tin và có động cơ thúc đẩy đảm nhận công việc.

Vận dụng phương thức lãnh đạo theo tình huống: phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng của cấp dưới, NQT áp dụng phương thức lãnh đạo theo tình huống sẽ có hai cách ứng xử phù hợp sau:

- **Phân công nhiệm vụ (chỉ đạo):** NQT truyền đạt cụ thể đến cấp dưới những việc cần làm, cách thức và thời gian thực hiện công việc. Sau đó điều hành và giám sát quá trình thực hiện.
- **Ứng xử trong các mối quan hệ (hỗ trợ):** NQT hiểu rõ trong mối tương tác hai chiều, biết lắng nghe và hỗ trợ cấp dưới, khuyến khích và tạo điều kiện thuận lợi cho cấp dưới giải quyết vướng mắc và đưa ra quyết định.

NQT cần biết cách thích ứng với tình huống đặc biệt, nghĩa là không hành xử như một thói quen sẵn có. Sự linh hoạt trong cách hành xử, tính hiệu quả chỉ đạo và tính hỗ trợ còn phụ thuộc vào mức độ sẵn sàng của cấp dưới. Có bốn hình thức lãnh đạo như sau:

- **S1 - Chỉ định:** Đây là hình thức lãnh đạo có tính chỉ đạo cao/tính hỗ trợ thấp, vì cấp dưới thiếu năng lực và động cơ thực hiện công việc. Trong trường hợp này, NQT chỉ định vai trò cũng như nhiệm vụ và giám sát cấp dưới thực hiện công việc được giao. Khi NQT giữ quyền quyết định, phần lớn các thông tin trao đổi chỉ mang tính một chiều. NQT áp dụng cách này đối với những nhân viên thiếu kinh nghiệm, cần chỉ ra công việc rất cụ thể, cách thức thực hiện hoặc đối với các công việc cấp bách.
- **S2 - Hướng dẫn:** Hình thức này dựa trên tính chỉ đạo cao/tính hỗ trợ cao, khi cấp dưới không có năng lực cũng như kiến thức nhưng được khuyến khích và đốc thúc. NQT vẫn là người đưa ra hầu hết các phương hướng, nhưng vẫn cho cấp dưới có cơ hội tham gia đóng góp ý kiến cũng như đưa ra những ý tưởng và kiến nghị. Thông qua sự trao đổi và hỗ trợ hai chiều, NQT muốn cấp dưới cùng tham gia vào hình thành quyết định. Lúc này, NQT đóng vai trò là người tư vấn, gợi ý nhiều sự lựa chọn và khuyến khích cấp dưới tạo ra những cách thức làm việc hiệu quả nhất để thực thi nhiệm vụ đó.
- **S3 - Cùng tham gia:** Đây là hình thức lãnh đạo mang tính chỉ đạo thấp/tính hỗ trợ cao, khi cấp dưới thiếu sự cam kết nhưng họ không cần nhiều sự chỉ đạo hay điều khiển vì đã biết rõ cách thức tiến hành công việc. Tuy nhiên, họ vẫn cần sự hỗ trợ cũng như khuyến khích từ phía lãnh đạo để củng cố niềm tin và động lực. Trong trường hợp này, NQT đóng vai trò hỗ trợ và chia sẻ khi đưa ra quyết định.
- **S4 - Giao phó:** Khi cấp dưới đạt đến mức sẵn sàng cao độ, phong cách lãnh đạo phù hợp là giảm tính hỗ trợ và chỉ đạo. Cấp dưới không cần nhiều hướng dẫn và giám sát vì họ tự chịu trách nhiệm cho công việc. NQT vẫn tham gia vào đưa ra quyết định và giải quyết vấn đề nhưng cấp dưới lại là người kiểm soát công việc. Thông thường cần có những ý kiến phản hồi về công việc đã giao để cấp dưới biết rằng NQT quan tâm, xem trọng và đánh giá cao sự đóng góp của họ.



Hình 9.23: Phong cách lãnh đạo theo tình huống

Quản trị chỉ thành công khi phong cách lãnh đạo phù hợp với sự sẵn sàng của cấp dưới. Sự thành công không giống nhau ở từng cá nhân, hoặc với cùng một người nhưng trong những tình huống khác nhau, sự thành công cũng được biểu hiện khác nhau. Phương thức lãnh đạo theo tình huống nhấn mạnh thực tế là mức độ sẵn sàng của cấp dưới tăng sau khi hoàn thành một công việc cụ thể. NQT nên tạo điều kiện cho cấp dưới nâng cao khả năng và sử dụng quỹ thời gian hiệu quả. Khi cấp độ sẵn sàng của cấp dưới tăng, NQT cần thay đổi để bắt nhịp với cấp dưới. Để vận dụng hiệu quả phương thức này, NQT cần hiểu rõ động cơ làm việc của cấp dưới và nguyên nhân vì sao mức độ sẵn sàng của một cá nhân khác nhau ở từng thời điểm vì không phải lúc nào nguyên nhân cũng liên quan đến công việc [28].

b. Lý thuyết lãnh đạo của Fred Edward Fiedler

Các nhà nghiên cứu nhận thấy: “Thành công hay thất bại của NQT không đơn thuần phụ thuộc vào đặc điểm cá nhân hay hành vi ứng xử của họ. Hoàn cảnh bên ngoài cũng là một trong những yếu tố ảnh hưởng quan trọng”. Vì vậy, phong cách lãnh đạo cần phù hợp với tình huống cụ thể. Nhiều nhà nghiên cứu đã cố gắng xác định yếu tố môi trường ảnh hưởng đến tính hiệu quả của lãnh đạo. Fiedler với lý thuyết đường dẫn đến đích là những lý thuyết về lãnh đạo theo tình huống (hay còn gọi là lý thuyết ngẫu nhiên – bởi vì các yếu tố môi trường tác động đến lãnh đạo mang tính ngẫu nhiên) được nhiều người quan tâm. Fred Fiedler đã phát triển mô hình đầu tiên về sự lãnh đạo theo tình huống. Ông cho rằng hiệu quả hoạt động của nhóm phụ thuộc vào sự hòa hợp giữa NQT với nhân viên và mức độ ảnh hưởng của các điều kiện bên ngoài. Vì vậy cần xác định phong cách lãnh đạo của mỗi người và đặt họ vào hoàn cảnh phù hợp với phong cách đó [13]. Mô hình ngẫu nhiên (Fiedler contingency model) được đưa ra vào giữa thập niên 60. Ông là một nhà khoa học nghiên cứu về tính cách và đặc điểm của NQT. Mô hình này cho biết không có một phương thức lãnh đạo nào là tối ưu. Thay vì đó sự hiệu quả của quản trị đạt được theo từng hoàn cảnh. Đó là kết quả của “phương thức lãnh đạo” và “khả năng kiểm soát tình huống”. Nhận thức được phương thức lãnh đạo là bước đầu tiên của mô hình này. Fiedler xác định cách thức quản trị, mức độ hiệu quả được đo lường bởi “Thang đo mức độ khó ưa của đồng nghiệp - LPC: Least Preferred Co-worker”. Nếu tổng điểm cao, NQT là người quan tâm đến các mối quan hệ. Nếu tổng điểm thấp, NQT là người quan tâm đến công việc. Ông cho biết những người quan tâm đến công việc hiệu quả khi hoàn thành trách nhiệm được giao. Họ nhanh chóng tổ chức nhóm để xác định cũng như hoàn thành nhiệm vụ. Xây dựng mối quan hệ trong nhóm là mối quan tâm thứ yếu. Tuy nhiên, lãnh đạo theo mối quan hệ luôn nhận xét đồng nghiệp khó ưa của họ theo cách tích cực. Những người này tập trung liên kết giữa các cá nhân. Họ làm rất tốt công việc và tránh xung đột khi phát sinh. Họ có khả năng đưa ra quyết định phức tạp. NQT sẽ quyết định “khả năng kiểm soát tình huống” phụ thuộc ba yếu tố như sau:

- **Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên:** được xác định thông qua mức độ tin tưởng và tự tin giữa NQT và các thành viên. NQT được tin tưởng và có sức ảnh hưởng trong nhóm là người có khả năng kiểm soát tình huống tốt hơn những người không có đặc điểm này.
- **Cơ cấu của nhiệm vụ:** Điều này liên quan đến loại hình công việc mà NQT đang làm: rõ ràng và có cấu trúc nhất định hay không rõ ràng và cấu trúc không cố định. Với nhiệm vụ không có cấu trúc rõ ràng hoặc NQT và nhân viên đều biết rất ít làm sao để đạt được thành công dường như bị đánh giá thấp về “khả năng kiểm soát tình huống”.
- **Vị trí của lãnh đạo:** NQT có quyền chỉ thị, thưởng và phạt nhân viên. Thang đo này phụ thuộc vào mức độ quyền hạn của NQT, nếu NQT có càng nhiều quyền hạn trên dẫn đến khả năng kiểm soát tình huống tốt. Fiedler nhận định quyền lực chỉ là mạnh hoặc yếu.

Áp dụng lý thuyết ngẫu nhiên của Fiedler

Bước 1, xác định phương thức lãnh đạo của NQT

- Hãy nghĩ về người mà NQT không ưa nhất trong quá trình làm việc trong hiện tại hoặc quá khứ.
- Cho điểm người đó theo thang đo mức độ khó ưa của đồng nghiệp thông qua quá trình làm việc cùng họ. Theo mô hình này xác định NQT thuộc người xem trọng các mối quan hệ hay theo công việc.

Bước 2, đánh giá tình trạng của NQT: Trả lời các câu hỏi sau:

- Mối quan hệ giữa NQT và nhân viên có tốt không ?
- Công việc NQT đang làm luôn có cấu trúc hay không có cấu trúc hoặc NQT có kinh nghiệm giải quyết những vấn đề tương tự không ?
- NQT có quyền hạn lớn hay ít trong nhóm ?

Bảng 9.2: Thang đo LPC đối với NQT

Không thân thiện	1 2 3 4 5 6 7 8	Thân thiện
Không dễ chịu	1 2 3 4 5 6 7 8	Dễ chịu
Từ chối	1 2 3 4 5 6 7 8	Chấp nhận
Quá nhạy cảm	1 2 3 4 5 6 7 8	Thư thái
Lạnh lùng	1 2 3 4 5 6 7 8	Ấm áp
Buồn tẻ	1 2 3 4 5 6 7 8	Vui vẻ
Không trung thành	1 2 3 4 5 6 7 8	Trung thành
Không hợp tác	1 2 3 4 5 6 7 8	Hợp tác
Hay chống đối	1 2 3 4 5 6 7 8	Luôn ủng hộ
Sống khép kín	1 2 3 4 5 6 7 8	Sống mở
Gian trá	1 2 3 4 5 6 7 8	Thật thà
Không tử tế	1 2 3 4 5 6 7 8	Tử tế
Không cẩn trọng	1 2 3 4 5 6 7 8	Cẩn trọng
Không đáng tin	1 2 3 4 5 6 7 8	Đáng tin
Ấm đảm	1 2 3 4 5 6 7 8	Hào húng
Hay giận	1 2 3 4 5 6 7 8	Dễ tính

Bảng 9.3: Quyết định phương thức lãnh đạo hiệu quả nhất

Mối quan hệ giữa NQT và nhân viên	Cấu trúc công việc	Vị trí của NQT	Lãnh đạo hiệu quả nhất
Tốt	Có cấu trúc	Mạnh	LPC thấp
Tốt	Có cấu trúc	Yếu	LPC thấp
Tốt	Không có cấu trúc	Mạnh	LPC thấp
Tốt	Không có cấu trúc	Yếu	LPC cao
Không tốt	Có cấu trúc	Mạnh	LPC cao
Không tốt	Có cấu trúc	Yếu	LPC cao
Không tốt	Không có cấu trúc	Mạnh	LPC cao
Không tốt	Không có cấu trúc	Yếu	LPC thấp

Bước 3, quyết định phương thức lãnh đạo hiệu quả nhất: Điểm thiếu sót của mô hình là thiếu đi sự linh động. NQT đã xác định được phong cách lãnh đạo và phương thức lãnh đạo phù hợp mà mô hình đưa ra sẽ làm thay đổi NQT nhưng ông lại không cho phép sự linh động đối với NQT. Nếu một NQT với LPC thấp đảm nhiệm công việc quản trị nhóm, với mối quan hệ tốt với nhân viên mà công việc không có cấu trúc nhất định; theo mô hình này giải pháp tốt nhất là thay thế bằng một NQT có chỉ số LPC cao thay vì yêu cầu sử dụng phương thức quản trị khác. Một vấn đề khác của thang đo mức độ khó ưa của đồng nghiệp là nếu điểm của NQT ở giữa thang đó dẫn đến phương thức lãnh đạo mà NQT lựa chọn là gì? Có một tờ báo đã công bố điểm yếu của mô hình ngẫu nhiên của Fiedler thậm chí trong điều kiện phù hợp nhất, thang đo LPC chỉ phản

ánh được 50% thực tế. Điều này có nghĩa là thang đo LPC không phản ánh chân thực khả năng lãnh đạo của NQT. Bảng dưới đây chỉ ra sự kết hợp giữa mỗi quan hệ giữa sếp và nhân viên; cấu trúc công việc và vị trí của NQT. Cột cuối cùng chỉ ra cách thức lãnh đạo phù hợp nhất với từng tình huống.

c. Lý thuyết Con đường – Mục tiêu của Robert House

Robert House phát triển mô hình lãnh đạo theo tình huống được quan tâm nhất hiện nay. Thuyết này được xây dựng trên cơ sở các nghiên cứu về lãnh đạo của Trường Đại học Ohio (khả năng tổ chức và sự quan tâm) và lý thuyết kỳ vọng trong tạo động lực. Nội dung cơ bản của lý thuyết này là: Công việc của NQT là giúp nhân viên đạt được mục tiêu. NQT là người đưa ra phương hướng hành động hoặc sự hỗ trợ hoặc cả hai để đảm bảo mục tiêu của cá nhân phù hợp với mục tiêu tổng thể của nhóm hoặc tổ chức. Thuật ngữ “đường dẫn đến đích” xuất phát từ sự tin tưởng NQT hành động hiệu quả. Từ đó mở ra con đường giúp nhân viên đạt được mục tiêu. Đồng thời làm cho hành trình này trở nên dễ dàng thông qua giảm bớt sự cản trở khi thực hiện công việc. House đã chia hành vi của người lãnh đạo thành bốn hình thức:

- **Lãnh đạo định hướng công việc** là hoạt động giúp cho nhân viên biết được kỳ vọng của các cấp quản trị đối với họ; xây dựng kế hoạch thực hiện công việc và hướng dẫn cách thức hoàn thành. Hình thức này tương tự với *khả năng tổ chức* của lý thuyết Ohio.
- **Lãnh đạo hỗ trợ** bao gồm các hoạt động thể hiện sự quan tâm đến nhu cầu của nhân viên. Hình thức này đồng nghĩa với sự quan tâm trong nghiên cứu của Ohio State.
- **Lãnh đạo tham gia** tham khảo ý kiến nhân viên và sử dụng những gợi ý của họ trước khi đi đến một quyết định.
- **Lãnh đạo định hướng thành tích** đề ra mục tiêu thách thức và hy vọng nhân viên sẽ thực hiện công việc với sự nỗ lực cao nhất.

Trái với quan điểm của Fiedler về hành vi của NQT, House khẳng định các nhà lãnh đạo không thể là người hành động cứng nhắc. Lý thuyết Con đường – Mục tiêu chỉ ra: “Tùy từng tình huống, NQT có một hoặc tất cả hành vi này. Lý thuyết này đưa ra hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả lãnh đạo: các yếu tố môi trường và các yếu tố có liên quan đến đặc điểm cá nhân (quan niệm, kinh nghiệm và nhận thức). Các yếu tố bên ngoài vượt tầm kiểm soát của NQT. Vì vậy, NQT sẽ hành động không có hiệu quả khi hành vi không phù hợp với các yếu tố môi trường và đặc điểm của nhân viên. Lý thuyết này đã đưa ra các nhận định sau:

- Lãnh đạo định hướng dẫn đến sự thỏa mãn lớn hơn khi công việc còn mơ hồ. Khi đã rõ ràng và kết cấu chặt chẽ, lãnh đạo định hướng khiến nhân viên cảm thấy căng thẳng. Lãnh đạo kiểu này trở thành thừa đối với nhân viên có năng lực cao hoặc có nhiều kinh nghiệm. Nhân viên không có khả năng làm việc độc lập và hay chịu ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài thường hài lòng nhất với kiểu lãnh đạo định hướng. Lãnh đạo định hướng đem lại sự thỏa mãn cao hơn cho nhân viên khi trong nhóm có sự va chạm hoặc mâu thuẫn. Lãnh đạo định hướng thành tích làm tăng kỳ vọng của nhân viên về sự cố gắng. Qua đó dẫn đến kết quả thực hiện tốt hơn đối với những công việc có trình tự và cách thức thực hiện không rõ ràng.
- Lãnh đạo hỗ trợ mang lại tính tích cực và sự thỏa mãn cho mọi nhân viên trong quá trình thực hiện công việc.
- Nhân viên có khả năng làm việc độc lập sẽ thỏa mãn cao nhất với kiểu lãnh đạo tham gia.

Các nhà nghiên cứu đánh giá cao lý thuyết này. Điều đó có nghĩa là hoạt động và sự thỏa mãn của nhân viên cao hơn khi NQT bù đắp những gì còn thiếu ở họ cũng như ở công việc. Tuy nhiên sẽ là thừa, nếu NQT dành thời gian giải thích công việc đã quá rõ ràng hoặc khi nhân viên có khả năng lẫn kinh nghiệm để thực hiện [13].

6.2.5 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo trong thế kỷ XXI [24]

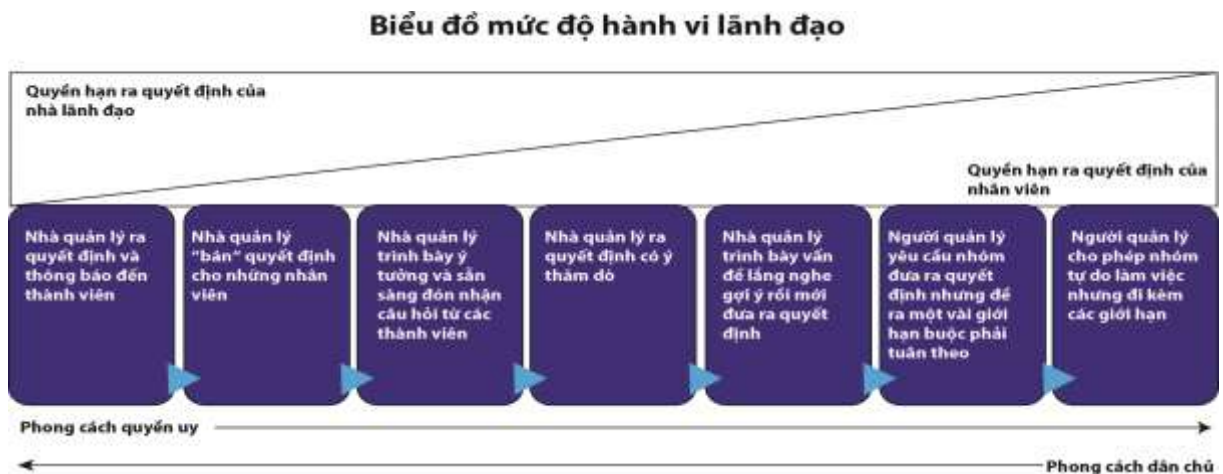
a. Lý thuyết về mức độ hành vi lãnh đạo

Trước đây, ba phong cách lãnh đạo cơ bản đã được các tác giả Lewin, Lippit và White tổng hợp và công bố. Vào năm 1958, Tannenbaum và Schmidt bổ sung thêm bốn phong cách và xây dựng biểu

đồ mức độ hành vi của lãnh đạo. Nhìn biểu đồ từ trái qua phải, quyền hạn ra quyết định của NQT giảm dần trong khi quyền này của nhân viên tăng dần. Biểu đồ gồm 7 cấp độ tăng dần từ trái qua phải về quyền hạn ra quyết định của nhân viên. Căn cứ vào khả năng cũng như kinh nghiệm của các thành viên, NQT hãy chọn lựa cấp độ khởi điểm phù hợp và chuyển sang cấp độ tiếp theo nếu thấy được sự tiến bộ trong nhóm.

- **Cấp độ 1:** NQT sau khi ra quyết định mới thông báo đến các thành viên, hay nói cách khác là thành viên không có vai trò khi ra quyết định. Ở đây tồn tại sự cưỡng chế.
- **Cấp độ 2:** Thay vì chỉ thông báo, NQT sẽ “bán” các quyết định này cho nhân viên. Do đó, hãy chuẩn bị tinh thần nếu nhân viên từ chối làm theo quyết định của NQT.
- **Cấp độ 3:** NQT trình bày ý tưởng và sẵn sàng đón nhận các câu hỏi từ nhân viên. Điều này cho phép nhóm nhận được lời giải thích đầy đủ về quyết định của NQT. Từ đó, họ sẽ hiểu hơn những gì tổ chức đang nỗ lực thực hiện.
- **Cấp độ 4:** NQT đưa ra quyết định nhưng có ý thăm dò. Điều này có nghĩa quyết định có thể thay đổi. Qua đó tạo cơ hội cho nhân viên dựa trên năng lực sẵn có để cùng ra quyết định.
- **Cấp độ 5:** NQT trình bày vấn đề, lắng nghe các giải pháp gợi ý. Sau đó mới đưa ra quyết định. Cho đến cấp độ này, NQT vẫn chịu trách nhiệm khi đưa ra quyết định cuối cùng. Bây giờ, thành viên được tự do đưa ra các lựa chọn khác nhau. Tuy nhiên, NQT vẫn là người quyết định dựa trên sự lựa chọn đó.
- **Cấp độ 6:** NQT yêu cầu nhóm đưa ra quyết định nhưng đề ra một vài giới hạn buộc phải tuân theo. Nghĩa là, dù giao phó ra quyết định cho nhóm nhưng NQT vẫn truyền đạt cho họ một số yêu cầu cụ thể.
- **Cấp độ 7:** NQT cho phép nhóm tự do làm việc nhưng đi kèm giới hạn. Các nhân viên sẽ là người ra quyết định. Tuy nhiên, cấp trên của NQT là người đặt ra giới hạn về lựa chọn. Nếu NQT phải ra quyết định, họ cũng không có quyền hạn gì hơn các thành viên khác.

Về cơ bản, hai phong cách đầu tiên tương tự như “phong cách quyền uy”, ba phong cách tiếp theo giống với “phong cách dân chủ”, hai phong cách cuối cùng có nét tương đồng với “phong cách lãnh đạo tự do”. Cách tiếp cận này cung cấp cho NQT nhiều lựa chọn tùy theo tính riêng biệt của từng tình huống hay môi trường cụ thể.



Hình 9.24: Biểu đồ mức độ hành vi lãnh đạo

b. Lý thuyết về phương pháp tiếp cận tích cực hay tiêu cực

NQT có cách riêng khi tiếp cận với nhân viên của họ. NQT tích cực sử dụng phần thưởng như cơ hội đào tạo, sự tự do,... để động viên. Trong khi NQT tiêu cực lại ưa thích sử dụng các hình phạt (Newstrom & Davis, 1993). Phương pháp tiêu cực phải thật cẩn thận khi sử dụng do có ảnh hưởng mạnh mẽ lên tinh thần của các thành viên. NQT tiêu cực luôn hành động một cách quyền uy và đặt mình cao hơn mọi người. Họ tin rằng cách duy nhất để hoàn thành công việc là thông qua các hình

phạt, chẳng hạn như mất việc, các ngày nghỉ không lương, khiển trách nhân viên trước mặt người khác,.... Họ tin quyền lực của bản thân sẽ tăng lên đáng kể khi dùng sự đe dọa như là một cách để thúc đẩy năng suất làm việc. Tuy nhiên, những gì xảy ra khi phương pháp này được áp dụng là tinh thần làm việc kém đi và năng suất làm việc sẽ sụt giảm. Hầu hết NQT không chỉ sử dụng duy nhất một phong cách, họ sẽ có xu hướng thiên về hoặc tích cực hoặc tiêu cực. Những người liên tục có xu hướng làm việc tiêu cực được gọi là ông chủ, trong khi những người có hướng tiếp cận tích cực được xem là NQT tuyệt vời.

c. Lý thuyết về phương pháp tiếp cận con người và nhiệm vụ

Theo Stogdill (1974), hai cách tiếp cận con người và nhiệm vụ được sử dụng là:

- **Con người (tập trung vào nhân viên):** NQT luôn cân nhắc về những nhu cầu của nhân viên. Họ cố gắng xây dựng tinh thần đồng đội, giúp nhân viên giải quyết các vấn đề và hỗ trợ họ về mặt tâm lý.
- **Nhiệm vụ (tập trung vào công việc):** NQT tin họ có được kết quả tốt bằng cách luôn giữ cho nhân viên mình thật bận rộn với công việc cũng như thúc ép họ làm việc.

Các bằng chứng cho thấy nếu NQT có xu hướng quan tâm đến nhân viên dẫn đến họ sẽ làm việc năng suất cũng như hài lòng hơn trong công việc (Schriesheim, 1982). Hãy lưu ý “con người” và “nhiệm vụ” là hai phong cách lãnh đạo hoàn toàn độc lập với nhau. Do đó không thể đặt hai phong cách này trên cùng một biểu đồ mức độ.

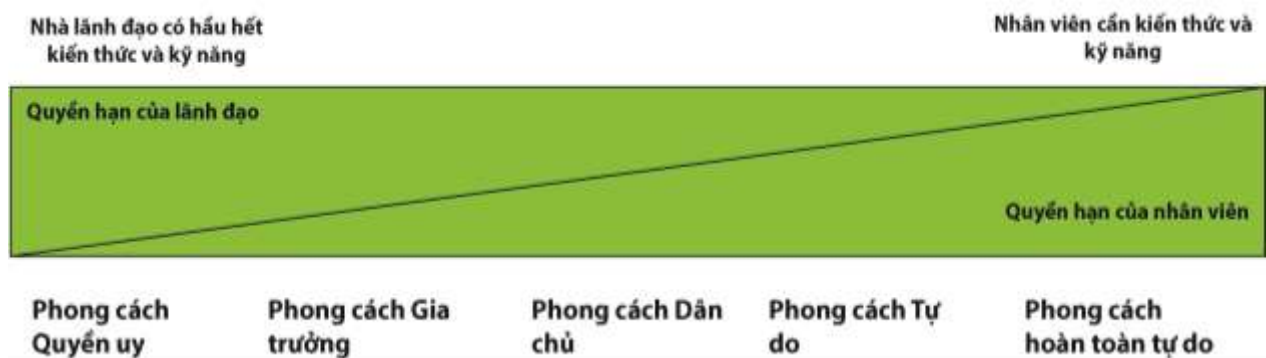
d. Gia trưởng đã có những thời điểm bị đánh đồng với phong cách lãnh đạo. Hầu hết định nghĩa về lãnh đạo nhấn mạnh hoặc hàm ý một trong những hành động chủ yếu trong lãnh đạo là “có tầm ảnh hưởng”. Quân đội Hoa Kỳ, năm 1983, sử dụng định nghĩa sau đây: Lãnh đạo là việc gây “ảnh hưởng” đến mọi người bằng cách đưa ra mục đích, định hướng và khích lệ trong quá trình làm việc nhằm hoàn thành nhiệm vụ và phát triển tổ chức. Họ lại đưa ra định nghĩa của từ “ảnh hưởng” được hiểu là cách thức tác động để người đó thực hiện những gì NQT muốn. Đây được xem như là phương tiện hoặc phương pháp để đạt được hai mục đích cuối cùng: vận hành và cải tiến. Thuật ngữ “ảnh hưởng” không chỉ dừng lại ở hành động “đưa ra các yêu cầu”. Những việc làm cũng quan trọng như điều NQT nói. NQT làm gương cho nhân viên thông qua hành vi, lời nói mà NQT vẫn sử dụng hàng ngày. Qua đó, NQT phải truyền đạt mục đích, định hướng và động lực cho những người xung quanh. Quay trở lại định nghĩa của “Gia trưởng”, được hiểu theo một cách khác (theo từ điển Webster) là cách của NQT có trách nhiệm thỏa mãn nhu cầu cũng như kiểm soát hành vi của những người dưới quyền nhằm gây ảnh hưởng đến họ trên nhiều phương diện: cá nhân, các mối quan hệ với lãnh đạo và với đồng nghiệp. Từ đó cho thấy, gia trưởng chỉ thỏa mãn nhu cầu cho những nhân viên thuộc cấp; ngược lại, NQT luôn đề cao kết quả hoàn thành công việc được giao.

Geert Hofstede (1997) là nhà nghiên cứu về văn hóa tổ chức. Ông đã từng nghiên cứu về “*Sự phân cấp quyền lực*” – mức độ mà một nhân viên nghĩ và chấp nhận quyền lực đang bị phân chia không đồng đều. Để minh họa cho lý thuyết này, Hofstede dẫn câu chuyện: “Sau cuộc cách mạng cuối cùng ở Thụy Điển lật đổ vua Gustav IV- một vị vua vô cùng kém cỏi; thật bất ngờ khi người được chọn để kế nhiệm tiếp theo là Jean Baptiste Bernadotte, một vị tướng người Pháp phục vụ dưới thời Napoleon. Sau khi lấy tước hiệu là vua Charles XIV, ông phải đứng trước Quốc hội Thụy Điển để chính thức tuyên bố việc lên ngôi của mình. Mong muốn bản thân được hòa nhập và chấp nhận, ông đã cố gắng sử dụng tiếng Thụy Điển để thực hiện bài diễn văn nhậm chức. Tuy nhiên, bài này đã trở thành thảm họa khi người Thụy Điển đã phá lên cười trước cách sử dụng ngôn ngữ ngô nghê của vị vua người Pháp. Ngài đã xấu hổ và thất vọng đến mức phải tự hứa với bản thân không bao giờ sử dụng loại ngôn ngữ ấy một lần nữa. Bernadotte là nạn nhân của sự sốc văn hóa bởi chưa bao giờ trong cách giáo dục ở Pháp hay trong sự nghiệp quân sự; ông ấy phải trải qua cảm giác bị người cấp dưới cười nhạo bởi sai lầm cá nhân. Tuy nhiên, câu chuyện này vẫn có kết thúc có hậu khi ông được coi là một vị vua rất tài năng với tài trị nước xuất chúng trong suốt những năm đương nhiệm. Hậu duệ của ông vẫn tiếp tục nắm giữ ngai vàng Thụy Điển cho đến tận bây giờ”. Từ câu chuyện trên cho thấy có sự khác biệt khá lớn giữa Pháp và Thụy Điển trong cách nhìn nhận của xã hội về sự bất

bình đẳng giữa người cấp dưới và người cấp trên. Để đo lường quan niệm về sự bất bình đẳng hay sự phân cấp quyền lực, Hofstede đã nghiên cứu ba câu hỏi với điều kiện các yếu tố khác không đổi:

- Tần suất một nhân viên cảm thấy e sợ việc bày tỏ sự bất đồng với cấp trên.
- Sự thấu hiểu của cấp dưới về phong cách ra quyết định của cấp trên.
- Mong muốn của cấp dưới về phong cách ra quyết định của cấp trên.

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu, Geert Hofstede đã phát triển hệ thống tính điểm về sự phân cấp quyền lực đối với 53 quốc gia tham gia khảo sát. Điểm số dao động từ 11 đến 104 và nếu số điểm càng cao có nghĩa là quốc gia đó có tư tưởng quyền uy và gia trưởng hơn. Số điểm này còn phản ánh mức độ lo lắng hay không sẵn sàng của cấp dưới khi bày tỏ sự bất đồng ý kiến với cấp trên. Càng ít điểm, mức độ sợ hãi với cấp trên càng thấp và đồng nghĩa với phong cách tự do càng được áp dụng nhiều. Ví dụ, Malaysia đạt mức điểm PDI cao nhất là 104, trong khi Áo là quốc gia có mức điểm thấp nhất là 11. Và tất nhiên, Thụy Điển có một số điểm khá thấp là 31, trong khi số điểm PDI của Pháp là 68. Mỹ đạt số điểm là 40. Hãy lưu ý những điểm số này có tính tương đối chứ không phải là tuyệt đối bởi vì không một nền văn hóa nào là chuẩn mực để đánh giá nền văn hóa khác là “thấp kém” hay “cao quý”.



Hình 9.25: Các phong cách lãnh đạo theo chiều dài biểu đồ của Hofstede

Nếu giữ tư tưởng phân cấp quyền lực, nhân viên dễ nhầm lẫn giữa gia trưởng với lãnh đạo. Tuy nhiên, lãnh đạo không phải là hoàn thành công việc bằng mọi giá mà là hoàn thành mọi nhiệm vụ của tổ chức. Trong một số trường hợp, thái độ gia trưởng khi ra quyết định là vô cùng cần thiết. Hơn thế nữa, ở một số nền văn hóa nhân viên thậm chí còn mong đợi vào một NQT có tính cách gia trưởng. Trên đây là những điều làm cho các phong cách lãnh đạo trở nên thật thú vị. Các phong cách lãnh đạo thay đổi theo chiều dài biểu đồ của Hofstede, biến đổi dần từ mức độ gia trưởng sang phong cách quản lý tự do. Điều này áp dụng với hành vi của mọi nhóm người, từ người mới đến người dày dặn kinh nghiệm. Lý do thay đổi vì mọi người đều không giống nhau. Khi phong cách gia trưởng hay quyền uy bị lạm dụng; ngược lại, các nhân viên đã sẵn sàng cho một phong cách lãnh đạo tự do mà không có bất cứ sự thay đổi nào được thực hiện, đây là lúc hiệu quả công việc bị ảnh hưởng một cách nghiêm trọng.

6.2.6 Thuật lãnh đạo theo các lý thuyết kinh điển [18]

Michele Erina Doyle và Mark K. Smith tìm hiểu mô hình kinh điển về lãnh đạo. Họ đi qua một số phương pháp đã từng được sử dụng khi nghiên cứu về lãnh đạo. Khi nhìn vào những buổi sinh hoạt, ta luôn thấy có người thể hiện "phẩm chất lãnh đạo". Họ là người sẵn sàng truyền đạt đến những người khác điều cần làm nhưng vẫn có sự tôn trọng hay được những người khác tôn trọng. Hình ảnh lãnh đạo bắt nguồn từ cuộc xung đột. Khi nói về lãnh đạo, ta nghĩ đến những vị tướng mưu lược hơn đối phương, chính trị gia thuyết phục và hướng dẫn người theo mình thực hiện hành động hoặc giải quyết được khủng hoảng. Nhìn vào những cá nhân đặc biệt như Gandhi hoặc Jeane D'Arc, Napoleon,... Câu chuyện chung quanh các nhân vật này cho thấy quyết định của họ thay đổi thời cuộc vào lúc ngặt nghèo. Những người này có tầm nhìn và truyền đạt đến nhiều người đi theo. Thiếu sót phẩm chất này, nguy cơ sẽ xảy ra. Phẩm chất của khả năng lãnh đạo được xem là trọng tâm của sự sống còn và sự thành bại của tổ chức. Như Binh Pháp Tôn Tử đã viết: "Tướng soái giỏi

dụng binh là thần hộ mệnh của dân là người giữ sự an nguy của quốc gia". Khả năng lãnh đạo là phẩm chất khi nhìn thấy sẽ biết ngay nhưng khó mô tả. Có bao nhiêu nhà bình luận sẽ có chừng ấy định nghĩa khác nhau về lãnh đạo. Theo quan niệm này, có bốn điểm chính. Đầu tiên, lãnh đạo bao gồm việc ảnh hưởng đến người khác. Thứ hai, người lãnh đạo luôn có người đi theo. Thứ ba, các nhà lãnh đạo thường xuất hiện khi có một cơn khủng hoảng, hoặc có vấn nạn cần được giải quyết. Nói một cách khác, người lãnh đạo thường xuất hiện khi cần có phương thức giải quyết mới cho các vấn đề xã hội. Thứ tư, người lãnh đạo là người có cái nhìn rất rõ họ muốn đạt được điều gì và tại sao họ muốn điều đó. Như vậy, người lãnh đạo là người có khả năng suy nghĩ và hành động sáng tạo trong tình huống bất thường. Họ là người đưa ra tầm nhìn mới để ảnh hưởng đến hành động, niềm tin và cảm xúc với những người xung quanh. Theo quan niệm này, khả năng lãnh đạo bắt nguồn từ năng lực và phẩm chất của cá nhân. Theo John Van Maurik (2001), điểm quan trọng là bốn loại lý thuyết này không hoàn toàn tách biệt lẫn nhau và không giới hạn vào thời gian. Mặc dù, quá trình phát triển có khuynh hướng tiếp nối nhau nhưng cũng có tư tưởng của thế hệ trước lại xuất hiện trong nghiên cứu của các thế hệ sau này. Những tác giả thuộc thế hệ trẻ này cũng không nghĩ là họ thuộc về lý thuyết đó. Sau cùng, mỗi thế hệ đã thêm vào đóng góp đáng kể trong khi bàn luận về lãnh đạo cho đến ngày nay. Trong các quan niệm kinh điển về lãnh đạo có bốn khuynh hướng định nghĩa chính như sau:

a. Các lý thuyết về lãnh đạo do đặc tính cá nhân

Theo Warren Bennis (1998): "Lãnh đạo là người có khả năng trình bày tư tưởng đầy đủ và rõ ràng. Họ biết rõ họ muốn gì, tại sao họ muốn điều đó và làm sao để truyền đạt thuyết phục mọi người cùng hợp tác và thực hiện điều họ muốn; cuối cùng họ biết làm thế nào để đạt đến mục đích mong muốn". Nhưng điều gì làm người lãnh đạo nổi bật lên như vậy? Khi nghiên cứu cuộc đời của những người lãnh đạo tài ba bộc lộ họ có rất nhiều phẩm chất và cá tính khác nhau. Vì vậy, thay vì bắt đầu nghiên cứu những cá nhân kiệt xuất, nhiều nhà nghiên cứu lại liệt kê các phẩm chất tổng quát hay đặc tính cá nhân mà họ nghĩ là người lãnh đạo phải có. Hai cuộc thăm dò của Stogdill (1948) và Mann (1959) cho thấy đặc tính về nhân cách đã phân biệt người lãnh đạo và người đi theo. Ngày nay, chỉ cần đọc sẽ thấy một bản liệt kê những đặc tính cá nhân được cho là trọng điểm cho sự lãnh đạo hữu hiệu. Quan niệm cơ bản là nếu người sở hữu được đa số các cá tính này, họ sẽ đứng ra lãnh đạo trong nhiều tình huống khác nhau. John Gardner (1989) nghiên cứu ở các tổ chức vùng Bắc Mỹ và kết luận phẩm chất hoặc đặc tính của người lãnh đạo gồm có:

- Điều kiện thể lực tốt và sức chịu đựng.
- Sự khôn ngoan và sự phán đoán thiên về hành động.
- Tinh thần nhận trách nhiệm.
- Có khả năng thực hiện công việc.
- Hiểu biết về những người cộng sự và nhu cầu của họ.
- Có kỹ năng giao tế và biết cách dùng người.
- Có nhu cầu đạt kết quả.
- Khả năng thuyết phục và cổ động người khác.
- Can đảm và quyết tâm.
- Tự trọng.
- Quyết tâm.
- Tự tin.
- Sự trình bày ý tưởng một cách quả quyết.
- Khả năng thích nghi/Khả năng linh động.

Vấn đề bàn bạc là xác định đặc tính cá nhân tạo thành người lãnh đạo trong từng tình huống. Nói cách khác, họ nghĩ người có những đặc tính đó sẽ thành công trong điều hành cụ thể. Họ giảm thiểu ảnh hưởng của tình thế (Sadler, 1997). Những tác giả sau này cũng có khuynh hướng trộn lẫn phẩm chất rất khác biệt nhau. Thí dụ như phẩm chất của Gardner thuộc về cách hành xử cá nhân, năng khiếu và tính khí - trí tuệ.

b. Các lý thuyết về lãnh đạo qua cách hành xử

Khi nhiều nhà nghiên cứu tiên phong về lãnh đạo không còn hơi sức để tìm kiếm thêm đặc tính lãnh đạo, họ xoay qua tìm hiểu xem người lãnh đạo làm gì, nhất là cách hành xử của họ đối với những người đi theo. Các nhà nghiên cứu chuyển từ cá nhân người lãnh đạo qua thuật lãnh đạo. Cách thức này này được sử dụng nhiều hơn hết để nghiên cứu vào thập niên 1950 và 1960. Cách hành xử được phân loại thành mô hình khác nhau và được gom lại thành phong cách lãnh đạo. Phương thức này trở thành phổ thông để huấn luyện - có lẽ nổi tiếng nhất là phương thức mạng lưới quản trị của Blake và Mouton (1964; 1978). Nhiều phương thức khác cũng theo nhau xuất hiện nhằm chẩn đoán và phát triển phong cách làm việc của mọi người. Dù mang những tên gọi khác nhau, các phương thức này cùng có ý tưởng căn bản như nhau. Theo phái nghiên cứu về cách hành xử, có bốn phong cách lãnh đạo chính:

- **Quan tâm về công việc:** Người lãnh đạo nhấn mạnh sự hoàn thành mục tiêu rõ rệt. Họ nhắm đến mức độ sản xuất cao và cách thức điều hành nhân viên và công việc để đạt được mục tiêu theo đuổi.
- **Quan tâm về con người:** Người lãnh đạo xem những người theo họ có nhu cầu, sở thích, sự thăng tiến và nhiều thứ khác; chứ không chỉ đơn thuần là công việc hay phương tiện để đạt được mục tiêu cuối cùng.
- **Lãnh đạo trực tiếp:** Người lãnh đạo ra quyết định và mong muốn những người đi theo hay thuộc cấp làm theo đúng điều họ hướng dẫn.
- **Phân quyền lãnh đạo:** Người lãnh đạo chia sẻ quyền quyết định với những người khác.

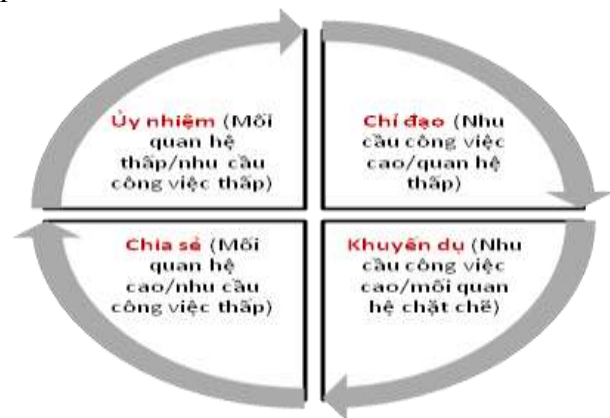
Thường các phong cách lãnh đạo trên được trình bày trong nhiều sách vở và tài liệu huấn luyện. Thí dụ như quan tâm về công việc được trình bày đối lại với quan tâm về con người; vai trò lãnh đạo trực tiếp được xem như tương phản với phân quyền lãnh đạo theo "lý thuyết X" hay "lý thuyết Y". Nếu NQT đã từng học những lớp về phát huy vai trò đồng đội hay kỹ năng lãnh đạo sẽ gặp bài thực hành hay thảo luận tương tự như thế. Các tác giả tiên phong về lãnh đạo và nghiên cứu về phong cách lãnh đạo phân quyền hay phong cách lãnh đạo đặt trọng tâm vào con người đều lập luận phong cách lãnh đạo này làm cho những người đi theo hài lòng hơn. Tuy nhiên, Sadler (1997) tường trình, khi các nhà nghiên cứu thật sự chú tâm vào điều đó, hình như lập luận đó không đứng vững. Có rất nhiều điểm khác biệt và không đồng nhất giữa các công trình nghiên cứu này. Thật khó phán đoán phong cách lãnh đạo nào là then chốt khiến cho nhóm này hoạt động tốt hơn nhóm khác. Có lẽ, đó cũng là vấn đề chính mà những người nghiên cứu về đặc tính lãnh đạo cùng gặp phải (Wright, 1996). Những người nghiên cứu đã chưa nhìn nhận hợp lý nội dung hay cơ sở mà mỗi phong cách đã được áp dụng. Phong cách lãnh đạo áp dụng chịu ảnh hưởng bởi các đối tượng làm việc và môi trường hoạt động nhiều hơn là người ta nghĩ suy từ lúc đầu.

c. Các lý thuyết về lãnh đạo do thời thế tạo nên

Các nhà nghiên cứu bắt đầu chuyển sang tìm hiểu khả năng lãnh đạo trong bối cảnh khác nhau và nhận thức về khả năng lãnh đạo thay đổi theo tình huống. Nhiều người nhìn vào quá trình mà người lãnh đạo vươn lên trong hoàn cảnh khác nhau - thí dụ như thời điểm khủng hoảng hay nơi có khoảng trống quyền lực. Nhiều nhà nghiên cứu khác quan sát trong bối cảnh cũng như cách thức người lãnh đạo và những người đi theo đối xử với nhau - thí dụ như trong quân đội, các đảng phái chính trị hay trong các công ty. Quan điểm cực đoan nhất lại cho rằng hầu như mọi thứ đều do hoàn cảnh quyết định. Họ tin về phong cách thay đổi theo tình huống. Nói cách khác, mỗi tình huống cụ thể đòi hỏi hình thức lãnh đạo riêng biệt. Yếu tố này là phần thưởng cho ai có khả năng làm việc trong nhiều hướng và thay đổi phong cách làm việc để thích ứng với từng tình huống. Các nhà nghiên cứu bắt đầu khai triển phương pháp *ứng phó với tình thế*. Ý tưởng then chốt của phương pháp này là sự lãnh đạo hữu hiệu tùy vào nhiều yếu tố khác kết hợp nhau. Fred E. Fiedler lý luận hiệu năng lãnh đạo tùy thuộc vào hai yếu tố tác động lẫn nhau: phong cách lãnh đạo cộng với khả năng kiểm soát và tạo ảnh hưởng do tình thế đưa đến. Ba điều quan trọng ở đây là:

- **Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và những người đi theo:** Nếu người lãnh đạo được yêu mến và kính trọng, họ dễ dàng có sự ủng hộ của những người khác.
- **Cấu trúc của công việc:** Nếu công việc được quy định rõ ràng như về mục tiêu, phương pháp và tiêu chuẩn của sự hoàn tất tạo cho người lãnh đạo dễ dàng thể hiện ảnh hưởng của họ hơn.
- **Quyền lãnh đạo do chức vụ:** Nếu một cơ quan hay một tập thể trao chức vụ và quyền hạn cho người lãnh đạo để hoàn thành công việc; điều đó tăng thêm ảnh hưởng của họ.

Những mô hình trên giúp nghĩ suy về từng tình huống khác nhau như mệnh lệnh chỉ huy nhiều hơn khi cần có nhu cầu đáp ứng nhanh hay tại đơn vị quen chỉ định công việc hơn là tự họ phải làm. Mô hình này cũng được áp dụng trong nhiều chương trình huấn luyện về quản trị khác nhau như Reddin đã khai triển mô hình mạng lưới quản lý của Mouton và Blake (1970; 1987). Mô hình chú trọng sự tương tác giữa đặc tính của người lãnh đạo với những người đi theo xuất phát từ Hersey and Blanchard (1977) về việc lựa chọn phong cách lãnh đạo thích ứng cho từng tình thế. Hai tác giả đưa ra bốn phong cách lãnh đạo với tình huống tương phản nhau:



Hình 9.26: Bốn phong cách lãnh đạo với tình huống tương phản

- **Chỉ đạo** (Nhu cầu hoàn tất công việc cao/quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên thấp): Đặc điểm của phong cách này là đưa ra nhiều chỉ thị cho thuộc cấp cũng như chú trọng nhiều đến định nghĩa rõ ràng vai trò của nhân viên và mục tiêu công việc. Phong cách này được dùng khi có nhân viên mới, công việc dễ dàng và lặp đi lặp lại, cần hoàn tất trong khoảng thời gian ngắn. Thuộc cấp trong trường hợp này được xem như không có khả năng hay không sẵn lòng làm tốt công việc.
- **Khuyến dụ** (Nhu cầu công việc cao/mối quan hệ chặt chẽ): Người lãnh đạo cũng cần phải ra chỉ thị nhưng cũng cố gắng khuyến khích mọi người "tự nguyện" nhận đó là công việc của chính họ. Phong cách lãnh đạo này đôi khi còn được gọi là phong cách của huấn luyện viên khi mọi người sẵn lòng chịu làm việc hay được động viên tinh thần để thi hành công việc, nhưng thiếu sự "trưởng thành" hay "khả năng chuyên môn" cần có.
- **Chia sẻ** (Mối quan hệ cao/nhu cầu công việc thấp): Quyền quyết định được chia sẻ giữa người lãnh đạo và những người đi theo - vai trò chủ yếu của người lãnh đạo là điều hợp và liên lạc. Phong cách này đòi hỏi sự ủng hộ cao và ít chỉ đạo, áp dụng khi mọi người có khả năng nhưng có lẽ không hài lòng làm việc hay cảm thấy họ không được tin cậy (mức độ trưởng thành của họ từ khá đến cao) (Hershey, 1984).
- **Ủy nhiệm** (Mối quan hệ thấp/nhu cầu công việc thấp): Người lãnh đạo vẫn cần xác định vấn đề quan trọng cần giải quyết nhưng trách nhiệm thực thi thuộc về nhân viên đòi hỏi mức độ cạnh tranh và trưởng thành cao (nhân viên biết cần làm gì và sẵn sàng thi hành).

Những mô hình này, ngoài bản chất tự nhiên vẫn có giới hạn. Trước tiên, phần lớn những mô hình này có khuynh hướng thiên áp dụng tại vùng Bắc Mỹ. Rất nhiều bằng chứng cho thấy yếu tố văn hóa ảnh hưởng đến cung cách làm việc và có hành vi tương ứng với những phong cách lãnh đạo khác nhau. Thí dụ, một số nền văn hóa chú trọng đến tính cách cá nhân, hay coi trọng tình gia đình hơn là mô hình mang tính "thư lại", hay có định kiến khác nhau về cách xưng hô và nói chuyện với nhau. Tất cả điều này tác động đến sự lựa chọn phong cách hay phương pháp lãnh đạo. Thứ hai, có những khuôn mẫu về vai trò lãnh đạo khác nhau liên quan đến giới tính. Có người lý luận nữ giới có phong cách lãnh đạo theo kiểu chăm sóc, lo lắng và nhạy cảm hơn nam giới. Họ chú trọng đến mối

quan hệ. Còn nam giới chú ý đến công việc hơn. Tuy nhiên, điều này cũng còn đang tranh luận. Chúng ta cũng tìm thấy nhiều dẫn chứng về nam giới chú trọng đến giáo huấn và nữ giới thiên về công việc. Những sự tương phản trong phong cách của giới tính tùy theo từng tình huống. Thứ ba, Bolman và Deal (1997) nhận xét, cũng như Blake và Mouton trước đó, Hersey và Blanchard "chú tâm chủ yếu đến mối quan hệ giữa NQT và nhân viên, ít đề cập đến những vấn đề về cấu trúc, chính trị hay biểu tượng".

6.2.7 Lý thuyết về phong cách lãnh đạo kiểu giao dịch và thăng hóa

Bảng 9.4: Vai trò lãnh đạo kiểu giao dịch và kiểu thăng hóa [10]

Người lãnh đạo kiểu giao dịch (Transactional leadership style)	Người lãnh đạo kiểu thăng hóa (Transformational leadership style)
Nhận định xem mọi người cần gì từ tổ chức và tìm cách bảo đảm mọi thành viên sẽ được hưởng những thành quả nếu làm tốt công việc.	Nâng cao mức độ nhận thức, trình độ hiểu biết của mọi thành viên về ý nghĩa và giá trị của mục tiêu cần đạt đến và phương pháp nhằm đạt được các mục tiêu này.
Trao đổi phần thưởng và lời hứa hẹn cho những cố gắng của mọi thành viên.	Giúp cho mọi thành viên vượt qua những quan tâm về quyền lợi cá nhân để chú trọng vào quyền lợi của tập thể, tổ chức hay chính thể.
Đáp ứng các quyền lợi cá nhân khi mọi thành viên đã hoàn thành công việc được giao.	Thay đổi suy nghĩ của mọi thành viên về nhu cầu cần có và mở rộng tầm nhận thức về nhu cầu và mong muốn của mọi thành viên.
	(Dựa theo Bass, 1985 – Wright, 1996)

Burns (1977) cho rằng hãy phân biệt người lãnh đạo kiểu *giao dịch* và người lãnh đạo kiểu *thăng hóa*. Loại người đầu tiên đối xử với các thuộc cấp theo cung cách thực tiễn, trao đổi chuyện này với chuyện khác. Còn loại sau là những người lãnh đạo có tầm nhìn, muốn tìm thấy ở thuộc cấp "bản chất tốt đẹp hơn và dẫn dắt họ đạt đến mức nhu cầu và mục đích cao và phổ quát hơn. Nói cách khác, theo mô hình này, người lãnh đạo được xem như nhân tố làm thay đổi.

Bass (1985) nhận xét là Burns (1977) đã sắp đặt loại người lãnh đạo giao dịch và thăng hóa ở hai cực đối nghịch. Thay vì vậy, Bass đề nghị nên tìm cách nào để trung hòa giữa thăng hóa giao dịch. Vai trò lãnh đạo thăng hóa được cho là cần thiết vì có nhiều thêm nhiều nhu cầu phức tạp đòi hỏi ở những người lãnh đạo. Van Maurik (2001) cho rằng các nhu cầu đó "tập trung ở sự không chắc chắn do sự thay đổi quá nhanh của thời cuộc; một sự bất ổn định ở mức độ cao mà mọi thành viên trong tổ chức buộc cùng trải nghiệm qua". Van Maurik nhận định là có ba thành phần lớn theo khuynh hướng này gồm:

- Vai trò lãnh đạo tập thể như khuynh hướng của Meredith Belbin.
- Người lãnh đạo là nhân tố xúc tác cho sự thay đổi, gồm có Warren Bennis, James Kouzes và Barry Posner và Stephen R. Covey.
- Người lãnh đạo có tầm nhìn chiến lược như khuynh hướng của Peter Senge.

Những lần mức phân chia trên vẫn là vấn đề đang được tranh luận. Sự phức tạp của những phân tích đưa ra bởi nhiều tác giả khác nhau cũng thay đổi. Nhiều tác giả cũng không nhận thức vị trí phân chia nhưng nội dung bài viết cũng được phân loại là thăng hóa. Trong tài liệu hiện đại về vai trò lãnh đạo có sự nhấn mạnh tầm quan trọng về vai trò lãnh đạo qua hấp lực và những hình thái quan hệ. Tuy nhiên, cũng chưa có bằng chứng chắc chắn để chứng minh sự hữu hiệu của quan niệm lãnh đạo qua hấp lực. Thật vậy, Wright (1996) kết luận: "không thể nào khẳng định được sự hữu hiệu của vai trò lãnh đạo kiểu thăng hóa".

7. Lý thuyết động viên

7.1 Động viên

7.1.1 Khái niệm động viên và động cơ

Động viên là các tác nhân tâm lý quyết định phương hướng hành vi của một cá nhân trong một tổ chức. Động viên tạo ra sự hăng hái, nhiệt tình, phấn khởi và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của các thuộc cấp. Động viên bao gồm cả động viên về vật chất lẫn tinh thần. Động viên bao gồm nhu cầu mong muốn thúc đẩy hành động sự thoả mãn.

Muốn động viên được thuộc cấp cần tạo ra động cơ làm việc của họ. Động cơ thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng để thoả mãn một mong muốn hoặc mục tiêu nhất định. Động cơ là cấu trúc đại diện cho nguồn động lực bên trong không dễ nhận ra của con người đã tác động và nảy sinh hành vi phản hồi, định hướng trực tiếp cho sự phản hồi đó. Động cơ chỉ sức mạnh tác động lên một người hoặc sức mạnh nảy sinh ngay trong lòng nhân viên, thúc đẩy người đó hành động hướng tới mục tiêu nhất định. Một nhân viên có động cơ làm việc cao là người năng động, chịu đầu tư sức lực và tinh thần để hoàn thành công việc và đạt được chỉ tiêu đề ra.

7.1.2 Cách thức động viên thường thực hiện

Đừng động viên suông mà hãy động viên chân thành. Đừng nghĩ nhân viên không đủ thông minh để biết NQT động viên một cách qua loa. Theo quyển "Phi lý trí" của Dan Ariely, hành động trong đời của chúng ta là dựa trên cảm xúc. Vì thế, NQT cần biết rõ tầm quan trọng khi tạo cảm xúc tích cực cho nhân viên bằng những lời động viên. Nguyên tắc cơ bản của động viên là đúng, kịp thời và phát huy được điểm mạnh của người được động viên [7]. Có hai phương pháp động viên cơ bản mà NQT áp dụng là **khen ngợi và khiêu khích**. Hai loại hình này tùy thuộc vào mẫu hình tâm lý của người nhân viên. Một số người khi bị khiêu khích bằng những câu đại loại như "anh như thế này mà lại làm việc như vậy không ra gì?" hoặc "với năng lực của anh phải đạt được những mức thành công cao hơn nhiều"... Theo nghiên cứu về tâm lý, đối tượng được khen ngợi khi nhận sự kỳ vọng tích cực từ NQT khiến sự hưng phấn kéo dài hơn là khi bị khiêu khích. Bởi vì xét về bản chất, người bị khiêu khích mang một tâm thế tiêu cực, họ luôn mang trạng thái bị kích thích xấu. Vì thế, đạt được mục tiêu sẽ không khiến nhân viên thoải mái, thậm chí còn nảy sinh sự rạn vỡ trong mối quan hệ với NQT. Điều này về lâu dài sẽ dẫn các thành viên đi vào trạng thái đối đầu lẫn nhau, không có lợi cho sự phát triển của công ty. Vì thế, NQT nên có sự tìm hiểu sâu sắc thói quen, tính cách của nhân viên khi áp dụng động viên [20].

Khi động viên thường dùng cụm từ "cố lên", hoặc "ráng lên", hoặc "hãy làm thêm lần nữa như trước"... Xét về mặt ngữ nghĩa, đây là thói quen sử dụng từ giúp giải quyết nhanh và mong muốn động viên nhân viên đang gặp khó khăn. Tuy nhiên, các từ ngữ này không thực sự có hiệu quả với những người đang chịu áp lực cao từ tính chất công việc mà lại mang tính chất động viên suông hơn. Vậy sự khác biệt nằm trong việc chúng ta không thúc họ, tạo lực từ bên ngoài, mà phải có nghệ thuật làm sao khuyến khích được ý muốn cải thiện khó khăn từ bên trong bản thân họ. Để kích thích cải thiện công việc khó khăn của nhân viên, trong những tình huống giao tiếp hằng ngày cần tập trung phân tích sâu vấn đề hơn. Ví dụ, bí quyết Bà Tôn Nữ Diệu Trang, Tổng giám đốc Chuỗi cửa hàng Thế giới Phụ kiện @Store thường sử dụng là đặt câu hỏi cho nhân viên tự tìm ra phương pháp - nhưng theo định hướng mà họ mong muốn. Ví dụ, trước một tình huống khó khăn, bà thường hỏi: "Trong trường hợp này, em sẽ chuẩn bị là người chiến thắng hay người thất bại? Nếu muốn thành công, em sẽ làm những gì?". Câu hỏi này sẽ khiến người được hỏi suy nghĩ lựa chọn con đường tích cực hơn và mong được công nhận trong mắt cấp trên. NQT hãy luôn nhớ nhu cầu tối thiểu của con người sau ăn, mặc, ở, chính là nhu cầu được công nhận. Như vậy, đây cũng là một cách động viên nhưng không hề mang tính xã giao như "cố lên" hoặc "hãy làm đi". Hãy tìm tòi thêm cách đặt câu hỏi thông minh để nhân viên đưa ra cam kết cho sự phấn đấu của mình trước NQT. Từ đó, họ sẽ có ý thức tự trọng, cố gắng hoàn thành những gì đã cam kết. Ngoài ra, NQT nên sáng tạo trong cách động viên, tuân thủ trên quy tắc cơ bản sau đây: **luôn chỉ trích một cách riêng tư và động viên một cách công khai**. Từ đây, hiệu quả động viên và phê bình nhân sự của DN sẽ đạt được tốt hơn.

7.1.3 Tìm hiểu động cơ thúc đẩy và hành vi của nhân viên

- **Hành vi:** Về cơ bản là hoạt động có hướng đích. Hành vi là do mong muốn đạt được từ một mục đích nào đó thúc đẩy. Mỗi cá nhân không phải lúc nào cũng hiểu biết một cách có ý thức rõ về mục đích. Tất cả chúng ta đã nhiều lần tự hỏi “Tại sao mình lại làm như thế?”. Động cơ thúc đẩy kiểu hành vi cá nhân bản năng “cá tính” là hướng tới một tiềm thức với mức độ đáng kể. Vì vậy không thể dễ dàng kiểm tra, đánh giá. Không phải lúc nào con người cũng nhận thức được mọi điều họ muốn. Do đó, hành động thường chịu ảnh hưởng của các động cơ tiềm thức hoặc các nhu cầu. Một phần quan trọng của động cơ của con người ẩn dưới vẻ bề ngoài, nghĩa là không phải luôn rõ ràng. Nhiều khi chỉ phần nhỏ động cơ của một người là thấy rõ được hoặc chính người đó nhận thức được. Điều đó là do cá nhân thiếu sự nhận thức nội tâm của mình.
- **Động cơ thúc đẩy:** Con người không chỉ khác nhau về khả năng hành động mà còn khác nhau về ý chí hành động hoặc sự thúc đẩy. Sự thúc đẩy phụ thuộc vào sức mạnh của động cơ. Động cơ đôi khi được xác định như là nhu cầu, ý muốn, nghị lực hoặc sự thúc đẩy của cá nhân. Động cơ hướng tới mục đích, mục đích có thể là ý thức hoặc chỉ trong tiềm thức. Động cơ là nguyên nhân dẫn đến hành vi, chúng thúc tỉnh và duy trì hành động, định hướng hành vi chung của cá nhân. Thực chất động cơ hoặc nhu cầu là những yếu tố chính của hành động. Động cơ và nhu cầu có thể thay thế nhau. Nhu cầu trong trường hợp này không liên quan đến sự khẩn cấp hoặc bất kỳ sự mong muốn cấp thiết nào. Nó chỉ có nghĩa trong một cá nhân, thúc đẩy cá nhân đó hành động.
- **Mục đích:** là trạng thái mong muốn đạt được. Đôi khi mục đích ngụ ý như là hy vọng đạt được phần thưởng mà động cơ hướng tới. Mục đích này được NQT gọi là tác nhân kích thích. NQT thường có những thành công khi khuyến khích nhân viên như tạo ra môi trường có mục đích thích hợp (tác nhân kích thích) để thỏa mãn nhu cầu. Mục đích là một trạng thái mong muốn của cá nhân hay tổ chức hướng tới nhằm đạt được.
- **Tình huống thúc đẩy:** trong đó động cơ của một cá nhân hướng tới đạt được mục đích. Động cơ cao nhất đã tạo ra hành vi; hành vi này hoặc là hành động hướng đích hoặc là hành động thực hiện mục đích. Vì không thể nào đạt được tất cả mục đích, cá nhân không phải lúc nào cũng đạt tới hành động thực hiện mục đích, dù có động cơ mạnh.
- **Sức mạnh của động cơ:** Động cơ hoặc nhu cầu là những nguyên nhân gây ra hành vi. Mọi cá nhân đều có rất nhiều nhu cầu. Tất cả các nhu cầu này cạnh tranh với hành vi của họ. Vậy điều gì quyết định động cơ nào khiến nhân viên cố gắng thỏa mãn thông qua hành động. Nhu cầu mạnh nhất tại một thời điểm nhất định sẽ dẫn đến hành động. Một động cơ có xu hướng yếu đi nếu nó đã được thỏa mãn hoặc bị hạn chế sự thỏa mãn.
- **Hành động hướng đích:** là hành vi hướng vào đạt mục đích. Nếu nhu cầu có cường độ mạnh nhất tại một thời điểm là đói, các hành động như tìm chỗ để ăn, mua thức ăn, hay chuẩn bị đồ ăn sẽ được coi là hành động hướng đích.
- **Phát triển tính cách:** Khi một cá nhân xử sự trong một tình huống thúc đẩy, hành vi đó trở thành chất liệu mới được tiếp nhận trở thành kinh nghiệm. Chất liệu đó ảnh hưởng đối với hành vi sau này càng lớn. Bởi vì trong tổng số những kinh nghiệm đã qua của một thanh niên vào quãng đầu cuộc đời; những hành vi đó chiếm tỷ trọng lớn hơn là những hành vi giống như vậy diễn ra sau này. Hành vi càng được củng cố lâu càng đậm nét và khó thay đổi. Điều này chỉ ra bài học đào tạo những người trẻ tuổi không chỉ ít tốn kém hơn mà khả năng sử dụng lao động dài hơn so với đào tạo người lớn.

7.2 Các lý thuyết động viên

7.2.1 Lý thuyết khoa học

Xuất phát từ quan điểm “Bản chất người lao động là lười biếng và NQT hiểu biết về công việc hơn công nhân”. Do đó, NQT cần dùng chính sách tiền lương và thưởng để động viên thực hiện công việc lặp đi lặp lại một cách nhàm chán. Chính sách động viên thường nhấn mạnh đến nhu cầu vật chất mà không chú trọng đến tinh thần.

7.2.2 Lý thuyết tâm lý xã hội

Xuất phát từ quan điểm: “Quan hệ xã hội trong quá trình làm việc đã có tác dụng thúc đẩy hoặc kìm hãm sự hăng hái làm việc của công nhân. Con người sẽ nhàm chán khi thực hiện những công việc không hứng thú...”. Do đó động viên bằng cách thừa nhận nhu cầu xã hội cũng như tạo điều kiện cho họ cảm thấy hãnh diện về sự hữu ích. Ngoài ra còn tạo cho họ nhiều tự do hơn để làm các quyết định liên quan đến công việc được giao, quan tâm hơn đến các nhóm không chính thức, thông tin nhiều hơn về các kế hoạch hoạt động của tổ chức. Chính sách này nhấn mạnh nhu cầu tâm lý xã hội mà bỏ quên nhu cầu vật chất [31].

7.2.3 Lý thuyết kỳ vọng

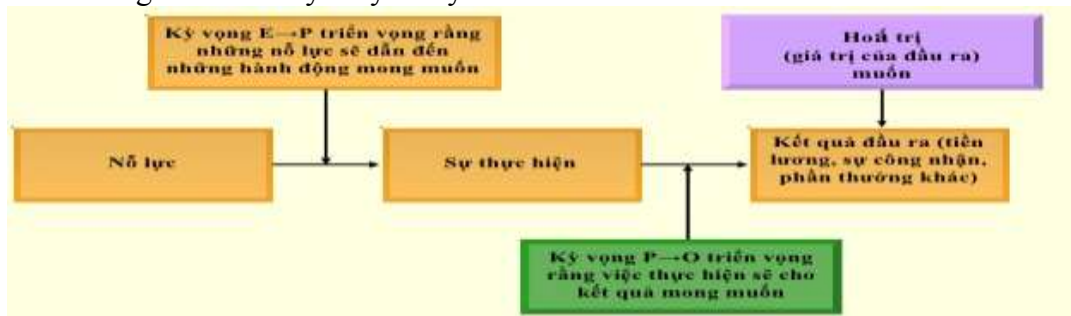
Lý thuyết này gặp nhiều sự chỉ trích và phê phán nhưng đến nay vẫn là giải thích toàn diện nhất về động lực. Về căn bản, *lý thuyết kỳ vọng* cho rằng cường độ của xu hướng hành động phụ thuộc vào kỳ vọng sẽ đem đến một kết quả nhất định và tính hấp dẫn của kết quả đó đối với cá nhân. Lý thuyết này bao gồm ba biến số sau đây:



Hình 9.27: Các biến số độc lập quan hệ với biến phụ thuộc (kỳ vọng)

- **Tính hấp dẫn:** Tầm quan trọng đặt vào kết quả hay phần thưởng tiềm tàng đạt được trong công việc. Biến số này xem xét các nhu cầu không được thỏa mãn của cá nhân.
- **Mối liên hệ giữa kết quả và phần thưởng:** Mức độ cá nhân nhận được sau khi thực hiện công việc tương ứng với kết quả mong muốn.
- **Mối liên hệ giữa nỗ lực và kết quả:** Khả năng một cá nhân nhận thức được bỏ ra nỗ lực nhất định sẽ đem lại kết quả.

Mặc dù nghe có vẻ rất phức tạp, song hình dung ra không khó khăn. Liệu người ta có mong muốn làm việc tại một thời điểm nhất định phụ thuộc vào các mục tiêu cụ thể và nhận thức của người đó về sự đánh giá tương đối như là một con đường để đạt đến các mục tiêu này. Cường độ của động lực phụ thuộc vào sự tin tưởng khi đạt được những gì mà mình cố gắng. Nếu như đạt được mục tiêu này, liệu người đó có được thưởng thỏa đáng và thỏa mãn các mục tiêu cá nhân không? Chúng ta hãy xem xét bốn bước gắn liền với lý thuyết này.



Hình 9.28: Lý thuyết kỳ vọng

- **Thứ nhất**, nhân viên nhận thấy công việc mang lại kết quả gì cho mình? Kết quả là tích cực: lương, sự bảo đảm, tình bằng hữu, sự tin cậy, phúc lợi, cơ hội được sử dụng tài năng hay kỹ

năng và quan hệ tương tác. Mặt khác, nhân viên cũng xem kết quả là tiêu cực: mệt mỏi, nhàm chán, thất vọng, lo âu, giám sát khắc nghiệt, đe dọa đuổi việc. Vấn đề quan trọng là *nhận thức ra sao* về kết quả sắp đến bất chấp nhận thức về sự chính xác.

- **Thứ hai**, nhân viên xem kết quả hấp dẫn như thế nào? Liệu họ có đánh giá tích cực, tiêu cực hay trung lập? Đây rõ ràng là vấn đề nội bộ của cá nhân và xem xét thái độ, tính cách và nhu cầu của cá nhân. Cá nhân thấy một kết quả nào đó là hấp dẫn – nghĩa là được đánh giá tích cực – sẽ mong muốn đạt được kết quả. Những người khác thấy kết quả này là tiêu cực nên không muốn đạt được nó. Những người khác nữa có nhìn nhận trung lập.
- **Thứ ba**, nhân viên thể hiện loại hành vi nào để đạt được kết quả? Những kết quả này dường như không thể có bất kỳ tác động nào đối với kết quả công việc của cá nhân đó; trừ phi nhân viên đó biết rõ ràng và đích xác phải làm gì để đạt được chúng.
- **Cuối cùng**, nhân viên nhìn nhận ra sao về cơ hội làm việc? Sau khi xem xét tài năng và khả năng kiểm soát các biến số quyết định sự thành công, nhân viên sẽ xác định xác suất thành công là bao nhiêu?

Xét trên giác độ hành vi, lý thuyết kỳ vọng đã nêu ra một số nội dung cần lưu ý trong tạo động lực cho nhân viên.

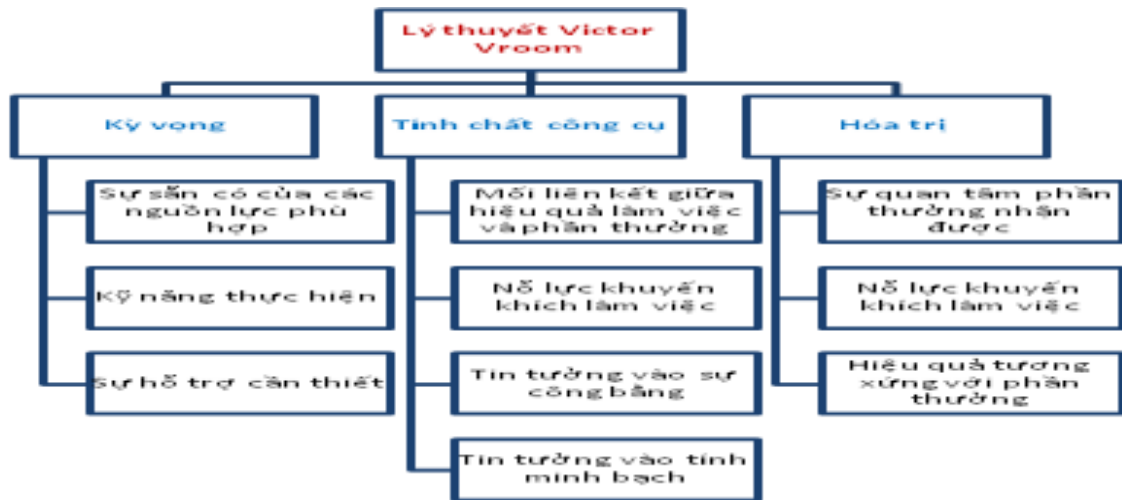
- **Thứ nhất**, lý thuyết hành vi nhấn mạnh đến sự trả công, đến các phần thưởng. Bởi lẽ đó cần chú ý phần thưởng đưa ra phải có mối liên quan mong muốn của nhân viên. Đây là lý thuyết dựa vào “tư lợi”; trong đó mỗi cá nhân tìm cách tối đa hóa độ thỏa mãn được kỳ vọng. Vì vậy, NQT phải quan tâm đến tính hấp dẫn của phần thưởng; khía cạnh này đòi hỏi có sự hiểu biết về giá trị mà cá nhân đặt vào sự trả công của tổ chức. NQT cần thưởng bằng những thứ mà họ đánh giá tích cực.
- **Thứ hai**, lý thuyết này nhấn mạnh hành vi được kỳ vọng. NQT cần để cho nhân viên biết tổ chức kỳ vọng những hành vi nào ở họ và được đánh giá ra sao?
- **Cuối cùng**, lý thuyết này quan tâm đến những kỳ vọng của cá nhân. Những gì mang tính thực tế không liên quan mà quan trọng đó là kỳ vọng của nhân viên. Những kỳ vọng về kết quả làm việc, phần thưởng và các kết quả đầu ra thỏa mãn mục tiêu, chứ không phải là bản thân các kết quả khách quan sẽ quyết định mức độ nỗ lực của nhân viên này [12].

7.2.4 Lý thuyết kỳ vọng Victor Vroom

Lý thuyết này đưa ra vào năm 1964, sau đó được bổ sung bởi Porter và Lawler [4]. Khác với A. Maslow, V. Vroom không tập trung nhiều vào nghiên cứu nhu cầu mà chủ yếu tập trung vào nghiên cứu kết quả. A. Maslow nghiên cứu dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu bên trong và nỗ lực nhằm thỏa mãn nhu cầu. Ông nghiên cứu tách biệt giữa sự nỗ lực, hành động và kết quả. Mỗi cá nhân sẽ hành động theo một cách dựa trên những mong đợi về một kết quả hay sự hấp dẫn của kết quả đó sẽ đến với họ, tức là kỳ vọng trong tương lai. Hành vi và động cơ làm việc của con người không nhất thiết được quyết định bởi hiện thực mà bởi nhận thức về kỳ vọng của họ trong tương lai. Lý thuyết này xoay quanh ba khái niệm cơ bản hay ba mối liên hệ [6]:

- **Expectancy** (kỳ vọng): Là niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt. Khái niệm này ảnh hưởng bởi các yếu tố như:
 - Sự sẵn có của các nguồn lực phù hợp.
 - Kỹ năng thực hiện.
 - Sự hỗ trợ cần thiết để thực hiện nhiệm vụ (thông tin, sự giám sát, định hướng,...).
- **Instrumentality** (tính chất công cụ): Là niềm tin rằng kết quả tốt sẽ dẫn đến phần thưởng xứng đáng. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa hành động và phần thưởng, cụ thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố như:
 - Sự rõ ràng trong mối liên kết giữa hiệu quả làm việc và phần thưởng nhân viên được nhận.
 - Nỗ lực khuyến khích làm việc.

- Tin tưởng vào sự công bằng, người có quyền quyết định thưởng/phạt.
- Tin tưởng vào tính minh bạch trong quyết định thưởng/phạt.
- **Valence** (hoá trị): Phản ánh mức độ quan trọng của phần thưởng đối với người thực hiện công việc. Khái niệm này được thể hiện qua mối quan hệ giữa phần thưởng và mục tiêu cá nhân. Các yếu tố ảnh hưởng đến hoá trị như:
 - Sự quan tâm đến những kết quả/phần thưởng mà cá nhân nhận được.
 - Nỗ lực khuyến khích làm việc.
 - Hiệu quả công việc đạt được tương xứng với phần thưởng nhận được.



Hình 9.29: Lý thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Vroom cho rằng nhân viên chỉ được động viên khi nhận thức của họ về cả ba khái niệm hay ba mối quan hệ trên là tích cực. Nói cách khác, khi họ tin nỗ lực sẽ tạo ra kết quả tốt hơn dẫn đến phần thưởng xứng đáng, có ý nghĩa và phù hợp với mục tiêu cá nhân. Thuyết kỳ vọng của V. Vroom được xây dựng theo công thức:

$$\text{Hấp lực} \times \text{Mong đợi} \times \text{Công cụ} = \text{Sự động viên}$$

Trong đó, *hấp lực* là sự hấp dẫn cho một mục tiêu nào đó; *mong đợi* là niềm tin của mỗi cá nhân rằng nếu họ nỗ lực làm việc thì nhiệm vụ sẽ được hoàn thành; *công cụ* là niềm tin của mỗi cá nhân rằng nếu họ làm việc đạt kết quả tốt họ sẽ nhận được phần thưởng xứng đáng. Kết quả của ba yếu tố này là sự động viên. Đây là sức mạnh mà NQT sử dụng để lãnh đạo tổ chức hoàn thành mục tiêu đề ra. Nếu một cá nhân tin khi mình làm việc tốt, hoàn thành nhiệm vụ sẽ được tổ chức đánh giá nghĩa là cá nhân này có mức độ mong đợi cao. Tuy nhiên, nếu cá nhân đó biết tổ chức sẽ tuyển dụng người từ bên ngoài chứ không đề bạt người trong tổ chức; họ sẽ mất niềm tin. Vì thuyết kỳ vọng được xây dựng dựa trên nhận thức của mỗi cá nhân nên trong cùng một cơ quan, đơn vị, động cơ làm việc của mỗi người khác nhau do sự kỳ vọng của mỗi người khác nhau. Một nhân viên tin rằng mình làm việc tốt sẽ được đánh giá cao; nhân viên này có mức mong đợi cao, ngược lại. Tiến trình của thuyết kỳ vọng có ba bước: nỗ lực – hoàn thành – kết quả. Để đạt kết quả tốt nhất, NQT dùng các biện pháp sau:

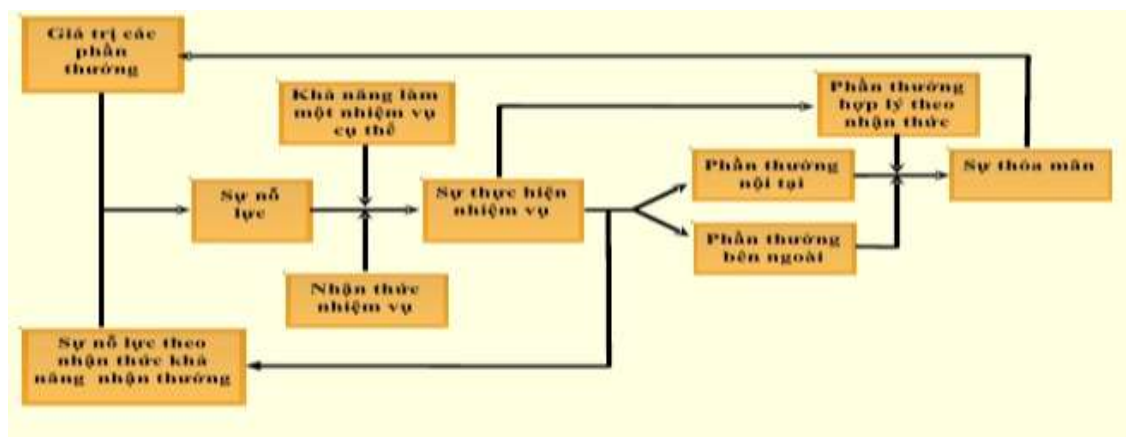
- Tăng kỳ vọng từ sự nỗ lực đến hoàn thành công việc:
 - Chọn nhân viên phù hợp với công việc;
 - Đào tạo nhân viên tốt;
 - “Phân vai” rõ trong công việc;
 - Cung cấp đủ các nguồn lực cần thiết;
 - Kiểm tra, giám sát và tích cực thu thập các thông tin phản hồi.
- Tăng kỳ vọng từ hoàn thành công việc đến kết quả:
 - Đo lường quá trình làm việc một cách chính xác;

- Mô tả kết quả làm việc tốt;
- Sử dụng chính sách đãi ngộ theo kết quả công việc.
- Tăng mức độ thỏa mãn các nhu cầu:
 - Bảo đảm các phần thưởng có giá trị (vật chất và tinh thần);
 - Cá biệt hóa các phần thưởng;
 - Tối thiểu hóa sự khác biệt trong mức độ thỏa mãn các nhu cầu [17].

Tóm lại, Victor Vroom khẳng định sự tồn tại mối liên quan giữa động viên và công việc thực tế mà nhân viên đang đảm nhiệm. Đây là lý do giải thích vì sao nhân viên chọn những công việc đặc thù do xuất phát từ sự tương thích với kỳ vọng mà họ đang theo đuổi [11].

7.2.5 Lý thuyết Porter và Lawler

là một mô hình động cơ thúc đẩy hoàn hảo hơn mà phần lớn được xây dựng trên thuyết kỳ vọng. Mô hình được phát triển bởi L.W.Porter và E.F. Lawler, sau đó là Robins và các cộng sự năm 2002. Thuật ngữ động cơ (motivation), có nghĩa là “làm cho chuyển động”. Động cơ được phân thành các lực tác động bên trong và bên ngoài một người nhằm tạo ra sự kích thích, định hướng, củng cố duy trì mục tiêu và nỗ lực tự thân. Các lý thuyết động cơ quan tâm đến giải thích lý do vì sao và làm thế nào mà hành vi con người được kích hoạt. Động cơ và lý thuyết động cơ là một chủ đề rộng lớn và thường xuyên được nghiên cứu, tìm hiểu trong các ngành khoa học liên quan đến con người và xã hội. Mặc dù có rất nhiều nỗ lực trong nghiên cứu về động cơ, nhưng hiện thời không có lý thuyết về động cơ nào được chấp nhận bởi đa số các nhà nghiên cứu và chuyên gia. Sự cố gắng hay sức mạnh của động cơ thúc đẩy tùy thuộc vào giá trị của phần thưởng và xác suất hay khả năng nhận được phần thưởng đó. Tiếp đó, kết quả thực hiện nhiệm vụ được xác định bởi động cơ thúc đẩy, khả năng làm việc của con người (kiến thức và kỹ năng) và sự nhận thức về nhiệm vụ cần thiết. Sự thực hiện tốt nhiệm vụ tất yếu sẽ dẫn đến phần thưởng bên trong (tiền bạc, hiện vật) và phần thưởng bên ngoài (điều kiện làm việc, địa vị). Những phần thưởng này cùng với phần thưởng hợp lý theo nhận thức (nghĩa là mỗi cá nhân nhận thức về tính hợp lý và sự công bằng đối với sự tương đương) sẽ dẫn đến sự hài lòng. Như vậy, sự hài lòng là kết quả tổng hợp của nhiều phần thưởng. Do đó, lý thuyết về động cơ thúc đẩy của hai tác giả L.W.Porter và E.F. Lawler (1968) là một nghiên cứu có ý nghĩa.



Hình 9.30: Lý thuyết về sự kỳ vọng của Porter và Lawler

Theo lý thuyết này, sự nỗ lực phụ thuộc vào giá trị phần thưởng và xác suất nhận được phần thưởng; sự nỗ lực theo nhận thức lại chịu tác động bởi kết quả thực hiện thực tế (sự thực hiện), tức là nếu con người biết họ làm được một việc họ sẽ hiểu rõ hơn về nỗ lực cần có và khả năng đạt được phần thưởng; sự nỗ lực không trực tiếp đưa đến thành tích mà thông qua các yếu tố trung gian là năng lực, cá tính và nhận thức về vai trò của cá nhân. (4) Thành tích sẽ dẫn đến phần thưởng (phần thưởng bên trong và bên ngoài). (5) Thực hiện công việc thực tế sẽ tác động đến nhận thức của con người về phần thưởng. (6) Phần thưởng bên trong và bên ngoài cùng với nhận thức về tính công bằng của phần thưởng sẽ tác động đến sự thỏa mãn.

- Giá trị của phần thưởng là tầm quan trọng mà người ta gán cho quyền lợi nhận được từ một công việc.
- Sự nỗ lực là nhận thức về lượng nỗ lực cần thiết để đạt được một phần thưởng nào đó.
- Sự nỗ lực là thể lực và trí lực tiêu hao để hoàn thành một công việc cụ thể.
- Nhận thức về vai trò là sự tin tưởng của con người với công việc được hoàn thành nếu người đó thực hiện hoàn hảo.
- Thành tích là mức hoàn thành công việc của cá nhân sau khi đã tiêu hao nỗ lực phù hợp với năng lực và nhận thức về vai trò của cá nhân.
- Phần thưởng là những gì mà con người nhận được sau khi hoàn thành công việc. Phần thưởng được nhận thức công bằng phản ánh mức xứng đáng được hưởng do đạt thành tích cao khi thực hiện một công việc. Có hai loại phần thưởng là phần thưởng bên trong và phần thưởng bên ngoài.
 - Phần thưởng bên trong là sự thỏa mãn của cá nhân.
 - Phần thưởng bên ngoài là tất cả những gì mà người đó nhận được từ hệ thống.
- Sự thỏa mãn là thái độ hình thành từ sự chênh lệch giữa phần thưởng nhận được so với hy vọng đáng được thụ hưởng. Nếu mức chênh lệch càng nhỏ dẫn đến sự thỏa mãn càng cao. Hơn nữa, người ta hay so sánh phần thưởng họ nhận được so với người khác. Nếu có sự đối xử không công bằng, họ sẽ không thỏa mãn.

7.2.6 Các lý thuyết về động cơ tìm kiếm sự thỏa mãn

Các lý thuyết thỏa mãn (hay nhu cầu) tập trung vào yếu tố bên trong cá nhân nhằm tăng thêm sự kiên quyết và định hướng hành vi. Nói chung, lý thuyết này xem động cơ là sản phẩm của thúc đẩy bên trong hướng đến sự thỏa mãn nhu cầu cá nhân. Qua đó muốn tìm hiểu động cơ hành vi của cá nhân cần tìm hiểu ngược lại nguồn gốc ban đầu của thúc đẩy bên trong.

a. Lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

Thuyết về tháp nhu cầu của Abraham Maslow (1908-1970) là thuyết đạt đến đỉnh cao khi xác định các nhu cầu tự nhiên của con người. Abraham Maslow phát triển tháp nhu cầu dựa trên quan điểm những nhu cầu cá nhân tồn tại theo hệ thống từ thấp đến cao. Sự không thỏa mãn nhu cầu thúc đẩy hành vi của con người. Do đó, những nhu cầu thấp phải được đáp ứng trước khi tiếp cận với các nhu cầu bậc cao hơn. Những nhu cầu này thúc đẩy con người thực hiện công việc nhất định để các nhu cầu cao được đáp ứng.



Hình 9.31: Lý thuyết nhu cầu của Abraham Maslow

- *Nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý*: Nằm ở vị trí thấp nhất của hệ thống thứ bậc các nhu cầu là nhu cầu tồn tại hay nhu cầu sinh lý. Chúng bao gồm những nhu cầu căn bản như thức ăn, nước uống, nhà ở, nghỉ ngơi. Cơ thể con người cần có những nhu cầu này để tồn tại. Họ cần được trả lương hợp lý để nuôi sống bản thân và gia đình; được ăn trưa và có khoảng thời gian nghỉ ngơi phục hồi sức khỏe, thoát khỏi sự mệt mỏi do áp lực công việc.

- *Nhu cầu an toàn hay nhu cầu được bảo vệ:* Khi những nhu cầu ở mức thấp nhất được thỏa mãn, con người cần được thỏa mãn nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Họ muốn được bảo đảm sự an toàn về thân thể, tinh thần. Họ muốn có sự an toàn và ổn định về việc làm để bảo đảm cuộc sống lâu dài, không muốn bị sa thải vì các lý do khác nhau. Họ muốn có một tinh thần, sức khỏe tốt để an tâm làm việc.
- *Nhu cầu xã hội:* Bản chất tự nhiên của con người là ai cũng muốn được sống trong tập thể. Mỗi người đều mong muốn là thành viên của một nhóm người, tổ chức để duy trì các mối liên hệ với những người khác. Các nhu cầu này là rất cần thiết một khi các nhu cầu tồn tại và an toàn đã được đáp ứng. NQT khuyến khích hoạt động tập thể và ủng hộ thành lập các câu lạc bộ trong tổ chức. Các hoạt động này tạo điều kiện cho các nhân viên trong cùng một tổ chức hay ngoài tổ chức gặp gỡ, giao lưu với nhau. Chúng còn giúp phát triển ý thức cộng đồng và tinh thần đồng đội của mỗi cá nhân.
- *Nhu cầu được tôn trọng:* Cấp độ tiếp theo là nhu cầu được tôn trọng. Cá nhân luôn muốn được người khác tôn trọng mình: tôn trọng trong thái độ ứng xử, tôn trọng trong giao việc, trang phục, giao tiếp...
- *Nhu cầu tự hoàn thiện:* Cấp độ cao nhất là nhu cầu tự hoàn thiện. Song nhu cầu này khó nhận biết và xác minh.

Các công trình nghiên cứu sâu đối với hai động cơ liên quan là năng lực và thành tích.

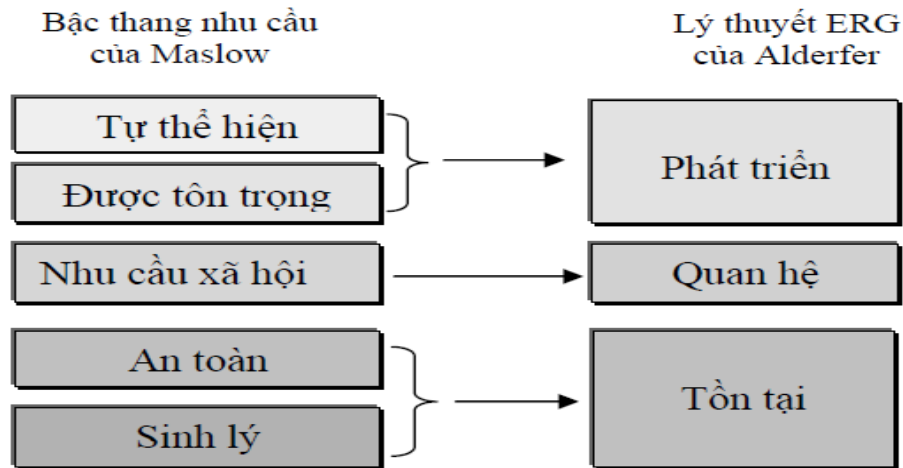
- **Năng lực:** một trong những động cơ chính của hành động là sự mong muốn về năng lực. Con người có động cơ này không muốn chờ đợi thụ động trước mọi việc xảy ra; họ luôn muốn vận dụng môi trường và tác động đến các sự việc xảy ra.
- **Thành tích:** là một nhu cầu thuộc bản năng con người. Ở bất cứ đâu con người bắt đầu nghĩ đến thành tích, ở đó mọi việc bắt đầu diễn ra. Những người có nhu cầu thành tích bộc lộ xu hướng tiến lên, có triển vọng nhanh vì họ không ngừng cố gắng tìm ra cách tốt hơn để thực hiện mục tiêu đặt ra.

Nhu cầu được thỏa mãn là mục đích làm việc của mỗi cá nhân. Sự thỏa mãn nhu cầu khuyến khích động cơ làm việc. Như vậy, nhu cầu trở thành động lực quan trọng và tác động vào nhu cầu sẽ thay đổi thái độ, động cơ làm việc của mỗi cá nhân. NQT động viên nhân viên bằng cách dùng các công cụ tác động vào nhu cầu của họ. Qua đó khiến họ hăng hái, phấn khởi, tận tụy và chăm chỉ hơn đối với công việc. Trong trường hợp ngược lại, khi không đáp ứng được nhu cầu là nguyên nhân dẫn đến họ giảm dần động cơ làm việc và đến một lúc họ sẽ tìm đến nơi làm việc khác [17].

b. Lý thuyết ERG của Clayton Alderfer

Lý thuyết ERG được mở rộng từ tháp nhu cầu Maslow; Alderfer cho rằng nhu cầu được phân vào ba nhóm thay vì năm nhóm. Ba nhóm nhu cầu là tồn tại, liên kết và trưởng thành [2].

- **Nhu cầu tồn tại** (Existence needs) giống với nhu cầu sinh lý và an toàn theo phân loại của Maslow. Ước muốn khỏe mạnh về thân xác và tinh thần được đáp ứng các nhu cầu căn bản để sinh tồn như nhu cầu ăn, mặc, ở, đi lại, học hành... và nhu cầu an toàn.
- **Nhu cầu liên kết** (Relatedness needs) bao gồm mối quan hệ liên nhân cách và được so sánh với nhu cầu thuộc về và tôn trọng theo phân loại của Maslow. Ước muốn thỏa mãn trong quan hệ với mọi người. Mỗi người đều có ham muốn thiết lập và duy trì các mối quan hệ cá nhân khác nhau. Ước tính một người thường bỏ ra khoảng phân nửa quỹ thời gian để giao tiếp với các quan hệ mà họ hướng đến.
- **Nhu cầu trưởng thành** (Growth needs) liên quan đến đạt được tiềm năng của cá nhân và sự kết hợp của nhu cầu tôn trọng cùng với hiện thực hóa bản thân như phân loại của Maslow. Ước muốn tăng trưởng và phát triển cá nhân trong cuộc sống lẫn công việc. Các công việc, chuyên môn và cao hơn nữa là sự nghiệp riêng đảm bảo đáp ứng đáng kể sự thỏa mãn của nhu cầu phát triển.



Hình 9.32: So sánh nhu cầu của Maslow và lý thuyết của Alderfer

Lý thuyết ERG khác với tháp nhu cầu Maslow là không nhất thiết thỏa mãn nhu cầu bậc thấp mới lên nhu cầu bậc cao hơn. Lý thuyết ERG giải thích được tại sao nhân viên hay tìm kiếm mức lương cao và điều kiện làm việc tốt hơn ngay cả khi điều kiện này là tốt và đạt các tiêu chuẩn của thị trường lao động. Khi nhân viên chưa thỏa mãn với nhu cầu quan hệ và phát triển hiện tại, họ sẽ tìm cách được thỏa mãn. Lý thuyết ERG cũng cho rằng nếu một cá nhân liên tục thất bại khi thỏa mãn các nhu cầu bậc cao sẽ chuyển xuống chọn nhu cầu bậc thấp để thỏa mãn.

	Mức độ nhu cầu	Diễn giải	Ví dụ
Cao nhất	Phát triển	Tự vận động Sáng tạo Trong công việc	Nhân viên trao đổi Liên tục các kỹ năng
	Xã hội	Quan hệ giữa các cá nhân, Tinh cảm	Các mối quan hệ tốt Thông tin phản hồi
Thấp nhất	Tồn tại	Thức ăn, nước, Nhà ở,...	Mức tiền lương Cơ bản để mua Các thứ thiết yếu,...

Hình 9.33: Lý thuyết nhu cầu ERG của Alderfer

c. Lý thuyết hai yếu tố Frederick Herzberg [4]

Frederick Herzberg phát triển lý thuyết động cơ – duy trì (motivator - hygiene theory). Herzberg đã tiến hành phỏng vấn 203 nhân viên kế toán và kỹ sư tại Mỹ. Lựa chọn hai đối tượng trên để phỏng vấn được lý giải bởi tầm quan trọng của các nghề này trong hoạt động kinh doanh ở Mỹ. Với hai câu hỏi: Hãy cho tôi biết về số lần cảm thấy hài lòng về công việc của bạn? Hãy cho tôi biết về số lần cảm thấy tồi tệ về công việc của bạn? Sau khi phân tích gần 4000 câu trả lời, ông đề xuất mô hình hai yếu tố. Phát hiện của Herzberg đã tạo ra một sự ngạc nhiên lớn vì đã đảo lộn nhận thức thông thường. NQT hay đối nghịch với thỏa mãn là bất mãn và ngược lại. Nhưng Herzberg lại cho rằng đối nghịch với bất mãn không phải là thỏa mãn mà là không bất mãn và đối nghịch với thỏa mãn không phải là bất mãn mà là không thỏa mãn. Lý thuyết này có liên quan gần gũi với tháp nhu cầu Maslow nhưng đặc biệt áp dụng cho động cơ của cá nhân tại nơi làm việc. Ông cho rằng sự đáp ứng các nhu cầu bậc thấp (các yếu tố duy trì - hygiene) của cá nhân sẽ không thúc đẩy họ phải nỗ lực mà chỉ ngăn không cho bất mãn. Chỉ khi các nhu cầu bậc cao (các yếu tố động lực thúc đẩy – motivator) được đáp ứng, họ mới được thúc đẩy. Các yếu tố như tiền lương, tiền thưởng, phúc lợi, bảo hiểm...

chỉ đảm bảo cho nhân viên không bất mãn nhưng không khuyến khích và thúc đẩy họ cố gắng làm việc hiệu quả. Nhưng khi gia tăng sự thỏa mãn các nhu cầu như khuyến khích, khen thưởng trước tập thể, công nhận tài năng, tin tưởng giao phó trách nhiệm... nhân viên sẽ hăng say cống hiến và trung thành hơn. Herzberg chia các yếu tố tác động vào sự nỗ lực của con người làm hai nhóm [3]:

- **Nhóm 1, nhóm yếu tố tạo động lực – yếu tố bên trong** (motivator factor): là tác nhân của sự hài lòng, những cảm nhận của con người liên quan đến bản thân công việc. Khi các yếu tố tạo động lực hiện diện trong công việc, chúng sẽ tạo ra động lực ở mức cao nếu không có những điều không thỏa mãn. Đây là yếu tố bên trong và nếu không được thỏa mãn, nhân viên sẽ mất đi động lực.
 - Sự thành đạt trong công việc
 - Sự thừa nhận thành tích.
 - Bản thân công việc (mức độ hấp dẫn, mức độ thách thức).
 - Các quy định về trách nhiệm và chức năng trong công việc.
 - Sự thăng tiến.
- **Nhóm 2, các yếu tố duy trì (Hygiene Factors) – yếu tố bên ngoài**, (demotivate factor): là tác nhân của sự không hài lòng gồm
 - Các chính sách, quy định về quản trị của tổ chức.
 - Sự giám sát, hướng dẫn trong công việc.
 - Tiền lương.
 - Quan hệ với con người.
 - Điều kiện vật chất.

Như vậy, nguyên nhân đem đến sự hài lòng nằm ở bản thân công việc; còn nguyên nhân gây bất mãn nằm ở môi trường làm việc. NQT trước tiên phải đảm bảo các yếu tố duy trì cho nhân viên, mục đích là để họ khỏi rơi vào trạng thái tâm lý bất mãn và duy trì trạng thái tâm lý bình thường. Sau đó phải tác động lên các yếu tố tạo động lực để phát huy tối đa sự đóng góp của nhân viên.

Ý nghĩa của lý thuyết: giúp NQT biết được các yếu tố gây ra sự bất mãn cho nhân viên và từ đó tìm cách loại bỏ những yếu tố này. Nhân viên bất mãn với công việc vì mức lương của họ quá thấp, cấp trên giám sát quá nghiêm khắc, quan hệ với đồng nghiệp không tốt. NQT phải tìm cách cải tiến mức lương, giảm bớt giám sát và xây dựng tình đồng nghiệp tốt hơn. Tuy nhiên, khi các yếu tố gây bất mãn được loại bỏ cũng không có nghĩa là nhân viên sẽ hài lòng. Nếu muốn động viên cán làm cho họ hài lòng trong công việc, NQT chú trọng đến những yếu tố như sự thành đạt, sự thừa nhận và giao việc. Nhân viên cảm thấy hài lòng với công việc khi họ được giao việc đúng khả năng và tính cách, có cơ hội để học tập, nâng cao kỹ năng nghề nghiệp và được thăng tiến.



Hình 9.34: So sánh lý thuyết nhu cầu của Maslow và Herzberg

d. Lý thuyết nhu cầu của Mc Clelland

Cống hiến của Mc Clelland về khoa học quản trị được tập trung thể hiện trong lý thuyết về sự khích lệ đối với con người. Từ những năm 40 của thế kỷ XX, ông đã nghiên cứu nhu cầu, động cơ và phương thức phát huy tiềm năng của con người. Ông đã tổng kết và rút ra lý thuyết về tầng nấc của các nhu cầu, được nhiều người đánh giá là có ý nghĩa mở đầu, mang tính thực dụng đối với quản trị. Năm 1956, Mc Clelland đưa ra ý kiến hoài nghi về tính phổ biến của lý thuyết Maslow. Mc Clelland cho rằng, rất nhiều nhu cầu của con người không phải là nhu cầu mang tính sinh lý mà mang tính xã hội và đứng trên góc độ từng cá nhân riêng lẻ, người ta rất khó kết luận những nhu cầu tâm lý nào là phổ biến, gắn liền với cuộc sống. Thời đại xã hội, bối cảnh văn hóa khác nhau nên nhu cầu của con người tất nhiên cũng khác nhau. Ông cho rằng, lý thuyết của Maslow quá nhấn mạnh ý thức, cảm nhận bên trong và giá trị bên trong của cá nhân, xem nhẹ ảnh hưởng xã hội, làm cho lý thuyết đó trở nên phiến diện. Ông đã cùng với các nhà tâm lý học khác, trải qua 20 năm nghiên cứu, rút ra kết luận: “Nhu cầu mang tính xã hội của con người không phải là bẩm sinh mà là hình thành do hoàn cảnh, sự từng trải, quá trình đào tạo, đặc biệt là sau khi những hành vi nào đó được đền đáp thì mô thức hành vi ấy sẽ mạnh lên và hình thành khuynh hướng nhu cầu”. Mc Clelland cùng một số người khác sử dụng phương pháp tâm lý, thông qua thí nghiệm, phân tích định lượng và định tính, rút ra ba loại nhu cầu mang tính xã hội. Đó là: nhu cầu lập công, nhu cầu giao lưu xã hội và nhu cầu quyền lực. Trong phần mở đầu của bài luận văn nổi tiếng có nhan đề: “Tính hai mặt của quyền lực”, Mc Clelland đã viết: “Hơn 20 năm nay, tôi thường xuyên nghiên cứu động cơ riêng của loài người. Đó là nhu cầu và nguyện vọng lập công, nhu cầu và nguyện vọng làm việc tốt hơn. Nhu cầu lập công kích thích mở mang công việc, thúc đẩy sự phát triển của DN. Do đó trở thành yếu tố phát triển của toàn bộ nền kinh tế”. Trong quá trình nghiên cứu nhu cầu lập công, Ông đã phát hiện rất nhiều vấn đề có liên quan đến quyền lực, sự lãnh đạo và ảnh hưởng xã hội. Nếu chỉ có ý thức lập công thôi, rõ ràng là không thể giải đáp được những vấn đề này. Ví dụ, trong tình hình quy mô xí nghiệp không ngừng mở rộng phải có người phụ trách, sự phân công, điều hòa, phối hợp, giám sát, điều khiển. Những người có nhu cầu lập công cá nhân chưa chắc đảm nhận được công việc này. Một nhân viên bán hàng giỏi chưa chắc làm được giám đốc bán hàng. Những người có thành tích cá nhân rất lớn chưa chắc lập được thành tích. Vì trách nhiệm của NQT là khích lệ số đông nhân viên lập công, chứ không phải chỉ chú ý thành tích cá nhân mình. Kích thích ý thức lập công của người khác cần có động cơ và kỹ xảo. Do đó, ông chuyển nghiên cứu nhu cầu lập công sang nghiên cứu bầu không khí của môi trường tổ chức. Qua đó khiến cho người ta có cơ hội lập thành tích và có sự báo đáp cho người lập thành tích. Mặc dù, người có nhu cầu lập công mãnh liệt muốn làm lấy một mình, nhưng ở những DN hiện đại điều đó là không thể được. Họ nhất định phải chịu sự ràng buộc của tổ chức, nhất định cần có điều khiển và lãnh đạo. Điều quan trọng là phải nghiên cứu tâm lý, đặc trưng tính cách, cơ cấu nhu cầu. Do nhiệm vụ quan trọng nhất của NQT là tác động đến người khác nên nhu cầu quyền lực rõ ràng là một trong những đặc trưng tính cách của họ. Lãnh đạo và quyền lực là hai khái niệm có liên quan mật thiết. Nghiên cứu động cơ của quyền lực sẽ có ích cho lý giải về phương thức lãnh đạo trong quản trị.

Lý thuyết nhu cầu của Mc Clelland cho rằng cá nhân học tập những nhu cầu từ nền văn hóa của họ. Ba nhu cầu cơ bản trong lý thuyết này là nhu cầu liên kết (the need for affiliation), nhu cầu quyền lực (the need for power) và nhu cầu đạt thành tích (the need for achievement) [9].

Nhu cầu liên kết là mong muốn thiết lập mối quan hệ xã hội với người khác. Nhu cầu quyền lực thể hiện mong muốn kiểm soát môi trường và tạo ảnh hưởng đến người khác. Nhu cầu đạt thành tích là khát khao được nhận lãnh trách nhiệm, thiết lập mục tiêu đầy thách thức và có được sự ghi nhận hiệu quả làm việc từ mọi người/cộng đồng/lãnh đạo tổ chức.



Hình 9.35: Ba nhu cầu của cá nhân tại nơi làm việc

Điểm chính của lý thuyết nhu cầu là khi nhu cầu này trở nên mạnh mẽ ở một cá nhân sẽ nảy sinh tiềm năng thúc đẩy hành vi dẫn đến sự hài lòng. Lý thuyết này được áp dụng nhằm giúp NQT hiểu biết mức độ dẫn đến một hay nhiều nhu cầu của nhân viên và đánh giá công việc của họ nhằm đáp ứng nhu cầu đó. David Mc Clelland và những người khác đã đề ra ba động cơ hay nhu cầu chủ yếu tại nơi làm việc:

- **Nhu cầu về thành tích:** Động cơ để được nổi trội hơn, đạt thành tích xét theo các chuẩn mực phân đấu thành công. Họ nỗ lực để có được thành tích cá nhân chứ không phải là phần thưởng của sự thành công. Họ có mong muốn làm tốt hay hiệu quả hơn so với cách làm trước đó. Động cơ này là nhu cầu về thành tích. Mc Clelland phát hiện người đạt được thành tích cao thường mong muốn làm mọi thứ tốt hơn. Họ tìm kiếm cơ hội, giải pháp, thích nhận được sự phản hồi nhanh chóng, rõ ràng về kết quả hoạt động cũng như đặt ra mục tiêu có độ khó vừa phải. Họ thích giải quyết vấn đề khó và chấp nhận trách nhiệm cá nhân đối với sự thành bại hơn là để người khác hành động. Những người đạt thành tích cao thể hiện tốt nhất khi nhận thức khả năng thành công là 50%-50%. Họ không thích đánh bạc với tỷ lệ thất bại cao bởi vì thành công trong tình huống này chỉ là may hơn khôn. Tương tự, họ không thích khả năng thành công thấp bởi chẳng có gì thách thức nữa. Họ thích đặt ra mục tiêu đầy thử thách đòi hỏi phải nỗ lực. Khi có cơ hội thành công và thất bại là gần ngang bằng nhau; đó là cơ hội tối ưu để có cảm giác hoàn thiện từ nỗ lực của họ.
- **Nhu cầu về quyền lực:** Nhu cầu gây ảnh hưởng đến hành vi và cách ứng xử của người khác, mong muốn họ làm theo ý mình. Nhu cầu về quyền lực là sự mong muốn có tác động, ảnh hưởng và kiểm soát đối với những người khác. Cá nhân có điểm số này cao thích nắm giữ trọng trách, cố gắng gây ảnh hưởng đến những người khác. Họ thích tình huống cạnh tranh, hướng vào địa vị và quan tâm đến uy tín, ảnh hưởng đối với những người khác hơn là với kết quả hoạt động hiện hữu.
- **Nhu cầu về liên kết:** là mong muốn có mối quan hệ thân thiện và gần gũi giữa người với người. Liên kết được xem như mong muốn được người khác yêu quý và chấp nhận. Cá nhân có điểm số này cao luôn phân đấu để có được tình bạn, ưa thích tình huống hợp tác hơn là cạnh tranh. Họ muốn có được mối quan hệ dẫn đến sự hiểu biết lẫn nhau cao.

Nhiều nghiên cứu đưa ra dự đoán dựa trên mối quan hệ giữa nhu cầu về thành tích và kết quả công việc. Mặc dù, nhu cầu quyền lực và liên kết được nghiên cứu ít hơn, song cũng có những phát hiện nhất quán trong lĩnh vực này [14]:

Một là, cá nhân có nhu cầu thành tích cao ưa thích tình huống công việc có trách nhiệm, sự phản hồi và mức độ rủi ro vừa phải. Khi đặc điểm này trở nên phổ biến, loại người này có động lực mạnh mẽ. Bằng chứng cho thấy người này thường thành công trong điều hành DN.

Hai là, người có nhu cầu thành tích cao sẽ không là NQT tốt, đặc biệt là trong các tổ chức lớn. Người bán hàng có điểm số này cao không nhất thiết là NQT bán hàng tốt.

Ba là, nhu cầu liên kết và quyền lực có xu hướng liên quan đến sự thành công trong quản trị. NQT giỏi nhất có điểm số cao về nhu cầu quyền lực và điểm số thấp về nhu cầu liên kết.

Cuối cùng, nhân viên được đào tạo để thúc đẩy nhu cầu thành tích của họ. Nếu như công việc đòi hỏi người lập thành tích cao, NQT chọn người có điểm số $nAch$ cao hoặc phát triển ứng cử viên thông qua đào tạo về thành tích [1].

7.2.7. Lý thuyết công bằng

Lý thuyết này cho rằng cá nhân so sánh nỗ lực và phần thưởng mình nhận được với người khác có liên quan. Nhận thức của cá nhân về sự công bằng giữa phần thưởng với người khác ảnh hưởng đến mức độ của động cơ. Công bằng xuất hiện khi cá nhân nhận thấy tỉ lệ nỗ lực và phần thưởng của họ tương đương với mức so sánh với người khác. Bất công khi cá nhân cảm thấy tỉ lệ nỗ lực và phần thưởng nhận được kém hơn so với người khác. Có hai dạng bất công – phần thưởng nhiều hơn và phần thưởng ít hơn. Phần thưởng ít hơn xảy ra khi họ nỗ lực nhiều hơn nhưng nhận phần thưởng

cũng bằng với người nỗ lực ít hoặc cùng mức nỗ lực như nhau mà họ nhận phần thưởng ít hơn người khác. Ngược lại, khi họ nhận được nhiều phần thưởng hơn dù nỗ lực ít hoặc cùng nhận phần thưởng như người khác dù nỗ lực ít hơn. Trong nghiên cứu, người ta thấy cần khắc phục sự bất bình đẳng liên quan đến phần thưởng thấp để thúc đẩy mọi người. Đối với phần thưởng nhiều hơn cũng không phải là tốt, cá nhân nhận được phần thưởng cao hơn hay bị vướng vào tình trạng bất tương hợp nhận thức; họ phải luôn cố thuyết phục bản thân bằng nỗ lực và phần thưởng tương xứng với người khác. Theo lý thuyết công bằng, cá nhân có động cơ nhằm làm giảm tình trạng bất công. Một cá nhân tìm cách giảm sự bất công theo nhiều cách khác nhau. Một người thay đổi mức độ nỗ lực, ví dụ một nhân viên cảm thấy bị nhận phần thưởng ít thường không làm việc hăng say. Một cá nhân cũng cố gắng thay đổi phần thưởng, chẳng hạn như yêu cầu tăng lương. Một lựa chọn khác là khuyến khích người đó thay đổi hành vi và tăng nỗ lực để đạt được phần thưởng cao hơn khi cùng cạnh tranh với những người khác.



Hình 9.36: Công bằng và bất công giữa các thành viên trong tổ chức

Năm 1963, John Stacey Adams đã đưa ra khái niệm công bằng trong tổ chức bằng cách so sánh tỷ số của các đầu ra (như được trả công, tiền lương, tiền thưởng, sự thăng chức...) và các đầu vào (sự đóng góp trình độ, kinh nghiệm, mức độ cố gắng...) của nhân viên. Với lý thuyết này, NQT cần đối xử công bằng với mọi nhân viên, thúc đẩy động lực họ trong quá trình thực hiện. Thuyết công bằng do John Stacey Adams, nếu tạo được sự công bằng sẽ thắt chặt mối quan hệ của mỗi cá nhân, động viên và làm gia tăng sự hài lòng của họ. Từ đó, họ sẽ làm việc hiệu quả và gắn bó hơn với tổ chức. Ngược lại, khi họ cảm thấy đóng góp nhiều hơn những gì nhận được; họ sẽ mất đi sự nhiệt tình. Khi đó thể hiện sự bất mãn bằng nhiều cách như giảm sự hào hứng, thiếu sự nỗ lực, làm việc đối phó... Trong trường hợp nghiêm trọng, họ có hành động phá rối hay "rũ áo ra đi" tìm nơi làm việc mới. NQT cần xem xét, đánh giá mức độ cân bằng giữa sự đóng góp và kết quả nhận được đồng thời tìm mọi biện pháp để cân bằng chúng. Chỉ khi cảm thấy có sự công bằng, họ mới nỗ lực làm việc vì mục tiêu chung. Thuyết công bằng đòi hỏi sự tương xứng giữa cống hiến và hưởng thụ. Nguyên tắc "quyền lợi và nghĩa vụ tương xứng" phải được tôn trọng. Khi quyền lợi của cá nhân được đáp ứng sẽ có tác dụng động viên rất lớn. Quyền lợi cần được phân chia công bằng dựa trên năng lực, trình độ, sự nỗ lực, nhiệt tình, sự chăm chỉ, linh hoạt, sự hy sinh bản thân, lòng trung thành, hiệu suất và hiệu quả trong công việc, sự đóng góp của mỗi cá nhân đối với tổ chức. Quyền lợi mà mỗi cá nhân nhận được là tiền lương, thưởng, phúc lợi được tạo điều kiện học tập nâng cao trình độ, là sự công nhận hay thăng tiến... [15].

7.2.8 Lý thuyết về bản chất con người

a. Lý thuyết Douglas Mc Gregor

Giả thuyết về bản chất con người là vấn đề quan trọng được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Các thành viên của tổ chức bao gồm nhiều người khác nhau cùng hoạt động vì mục tiêu chung. Nhưng vì đối tượng quản trị là con người nên không thể tránh né quan điểm, cách nhìn nhận của họ về bản chất của con người khác nhau. Vì vậy, các NQT phương Tây đã đưa ra nhiều giả thuyết về bản chất con người và dùng đó để chỉ đạo thực tiễn. Trên thực tế, đằng sau các sách lược và phương pháp quản trị đều ẩn chứa một giả thuyết về bản chất con người. Mỗi lý thuyết quản trị phương Tây đều lấy một giả thuyết về bản chất con người làm điểm xuất phát. Douglas Mc George thuộc lý thuyết

khoa học hành vi của Mỹ. Ông từng đưa ra hoài nghi về quan điểm quản trị và cách nhìn nhận về bản chất con người đang thịnh hành lúc bấy giờ. Ông viết bài “Yếu tố con người trong xí nghiệp” đăng trên tạp chí “Bình luận về quản trị” của Mỹ số tháng 11 năm 1957. Trong bài này, Douglas đã đề ra “Lý thuyết X – lý thuyết Y” nổi tiếng.

Trong tác phẩm của Douglas đã vạch rõ vấn đề căn bản là nhận thức của NQT đối với bản chất con người. Những giả thuyết về bản chất con người dẫn đến sách lược và phương pháp quản trị khác nhau. Từ đó ảnh hưởng đến nhân viên và sinh ra hành vi nghề nghiệp cũng như dẫn đến hiệu quả quản trị khác nhau. Phần lớn vấn đề xuất hiện trong công việc đều là do nhận thức sai lầm của NQT đối với nhân viên. Nhiệm vụ của NQT là huy động nguồn lực để thực hiện các yêu cầu của tổ chức. Theo quan điểm truyền thống, nhiệm vụ đó gồm:

- NQT chịu trách nhiệm tổ chức sản xuất đạt được mục tiêu đã đề ra.
- NQT chỉ huy công việc của nhân viên, kiểm tra hoạt động, điều chỉnh hành vi, khiến cho hoạt động và hành vi của họ phù hợp với nhu cầu của tổ chức.
- Nếu nhân viên không tích cực sẽ có thái độ tiêu cực, thậm chí chống lại tổ chức. Do đó cần thuyết phục, khen thưởng, trừng phạt, kiểm tra, chỉ huy hoạt động của họ.

Đằng sau lý thuyết quản trị đó còn có quan niệm tuy không rõ ràng nhưng được truyền bá rộng rãi. Những quan niệm đó là:

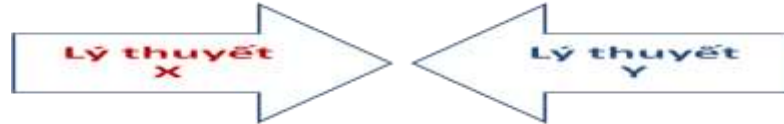
- Lười biếng là bản chất của con người bình thường. Họ chỉ muốn làm việc ít.
- Họ thiếu chí tiến thủ, không dám gánh vác trách nhiệm, cam chịu để người khác lãnh đạo.
- Con người luôn tự xem mình là trung tâm, không quan tâm đến nhu cầu của tổ chức.
- Bản chất con người là chống lại cải cách.
- Họ không được lanh lợi, dễ bị kẻ khác lừa đảo và những kẻ có dã tâm đánh lừa.

Douglas đã đặt tên là Lý thuyết X và chỉ rõ, triết lý quản trị thông qua sự điều khiển dù là nghiêm khắc hay ôn hòa đều không kích thích tính tích cực của nhân viên. Cùng với sự xuất hiện của lý thuyết quản trị về quan hệ nhân quần, một lý thuyết quản trị hoàn toàn trái ngược với lý thuyết X, được gọi là lý thuyết Y đã ra đời. Douglas lập luận, vì nhiều lý do cần có một giả thuyết thỏa đáng hơn về bản chất con người và động cơ làm việc của họ. Từ đó cần có một lý thuyết khác để tiến hành công việc quản trị. Giả thuyết của lý thuyết Y về bản chất con người là:

- Lười nhác không phải là bản chất bẩm sinh của con người. Lao động trí óc, lao động chân tay cũng như nghỉ ngơi, giải trí đều là hiện tượng bẩm sinh của con người.
- Điều khiển và đe dọa trừng phạt không phải là biện pháp duy nhất để thúc đẩy con người thực hiện mục tiêu của tổ chức.
- Khi con người bỏ sức ra thực hiện, họ luôn mong muốn hoàn thành mục tiêu; trong đó, không phải là tiền mà là quyền tự chủ, được tôn trọng, tự mình hoàn thành công việc. Sự thỏa mãn những quyền đó thúc đẩy con người cố gắng hoàn thành mục tiêu của tổ chức.
- Thiếu chí tiến thủ, né tránh trách nhiệm và cầu an quá mức không phải là bản chất của con người mà là do kinh nghiệm trong quá khứ tạo ra. Trong môi trường thích hợp, con người không những dám gánh vác trách nhiệm mà còn chủ động gánh vác trách nhiệm.
- Trong quá trình giải quyết khó khăn, đa số thành viên của tổ chức có khả năng suy nghĩ, và năng lực sáng tạo; chỉ có một số ít người không có những khả năng ấy.
- Tuy nhiên trong điều kiện xã hội hiện đại, tiềm năng trí tuệ của con người chỉ được phát huy phần nào và công việc của quản trị là phát huy toàn bộ tiềm năng trí tuệ ấy.

Theo Peter Delux, quản trị là quá trình tạo cơ hội, khai thác tiềm năng, khắc phục khó khăn, khuyến khích công nhân trưởng thành và hướng dẫn họ trong công việc. Liên hệ với những quan điểm trên, Douglas cho rằng, sự khích lệ nằm trong bản chất con người. Con người là một hệ thống hữu cơ không đơn thuần là một bộ máy. Sau khi hấp thu năng lượng như ánh sáng mặt trời, thức ăn, nước uống sẽ sản sinh ra những hành vi; trong đó có hoạt động trí óc, phản ứng tình cảm và hoạt động khác. Kích lệ tức là làm cho đặc tính con người và môi trường làm việc hình thành mối liên hệ

thích đáng và sản sinh hành vi mà NQT mong muốn. Vì vậy phải làm rõ mối liên hệ giữa đặc tính cá nhân với môi trường làm việc giúp NQT nắm được phương hướng hành động của nhân viên. Sự khác nhau giữa hai lý thuyết là: Lý thuyết X dựa vào sự điều khiển từ bên ngoài đối với hành vi của nhân viên; lý thuyết Y rất xem trọng nhân viên tự điều khiển và chỉ huy. Sự khác nhau đó ví như một bên xem nhân viên là đứa trẻ con; còn một bên xem nhân viên là người trưởng thành.



Hình 9.37: Sự đối nghịch giữa hai lý thuyết

Những nguyên tắc quản trị của lý thuyết Y: Douglas đã đề ra chủ trương mới về sách lược và phương pháp quản trị sau đây:

- **Nhiệm vụ của quản trị là thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa mục tiêu của tổ chức và mục tiêu của cá nhân, hay là thực hiện nguyên tắc thống nhất giữa yêu cầu của tổ chức và nhu cầu cá nhân.** Lý thuyết quản trị cô điển thông qua phân công hợp lý, quy định rõ ràng quyền lợi và trách nhiệm, xác lập hệ thống chỉ huy hữu hiệu... để thực hiện sự thống nhất giữa hành động của các thành viên với mục tiêu của tổ chức. Nhưng phương thức quản trị này với đặc điểm mệnh lệnh và cưỡng chế nên không thể nâng cao nhiệt tình làm việc của nhân viên và khó lòng thực hiện mục tiêu của tổ chức. Vì vậy, muốn nâng cao nhiệt tình làm việc của nhân viên cần có môi trường làm việc thích hợp.
- **Các biện pháp quản trị cần có tác dụng mang lại “thu hoạch bên trong”.** Douglas phân chia thành thu hoạch bên trong và thu hoạch bên ngoài. Thu hoạch bên trong sản sinh trong quá trình làm việc, không do NQT ban cho. Do đó, thu hoạch bên trong gắn liền với công việc mà nhân viên thực hiện. Thu hoạch bên ngoài bao gồm lương, các khoản phúc lợi, khen thưởng, nâng bậc. Douglas cho rằng, vận dụng thu hoạch bên trong không phổ biến như bên ngoài. Do đó, trách nhiệm của NQT là tạo ra một tổ chức thích hợp và khuyến khích nhân viên nhận được những thu hoạch bên trong. Qua đó khiến cho nhu cầu bậc cao được thỏa mãn trong quá trình công hiến. Chỉ như vậy mới khai thác được trí thức, kỹ năng và năng lực sáng tạo của con người.
- **NQT nên áp dụng phương thức hấp dẫn để có được sự hứa hẹn chắc chắn của các thành viên trong tổ chức.** Theo Douglas, quyền lực thực chất là lực tác động. Trong sử dụng quyền lực, NQT khi ra lệnh trực tiếp hoặc gián tiếp (tức là lôi cuốn nhân viên). Do đặc tính của con người muốn cho nhu cầu được đáp ứng, nên phương thức quản trị thích hợp nhất là tạo ra môi trường thuận lợi. Do đó cần lôi cuốn nhân viên phục vụ mục tiêu và làm cho chúng nhất trí với mục tiêu cá nhân. Khi nhân viên nhận rõ và hứa hẹn thực hiện; họ sẽ gánh vác trách nhiệm và tự điều khiển trong quá trình làm việc. Qua đó phát huy đầy đủ năng lực sáng tạo, ra sức cố gắng thực hiện mục tiêu đã cam kết. NQT phải nghĩ cách làm cho mục tiêu của tổ chức có sức hấp dẫn mạnh mẽ đối với nhân viên.
- **Cần làm cho tập thể tự thực hiện mục tiêu và nhân viên tự đánh giá thành tích:** Đó là nguyên tắc quan trọng trong quá trình quản trị theo lý thuyết Y. Phương thức này nhấn mạnh tính tự chủ, khả năng tự điều khiển và tác dụng khích lệ bên trong của tập thể nhân viên. Như vậy làm cho NQT phát huy trí thức và kinh nghiệm với phạm vi rộng lớn cùng với nhân viên đề ra những biện pháp sáng tạo, hiệu quả hơn. Nguyên tắc tự điều khiển phù hợp với đặc tính tự chủ, được tôn trọng, tự phát triển nên phát huy năng lực tiềm tàng của con người. Theo lý thuyết X đánh giá thành tích của nhân viên là do cấp trên tiến hành. Trong phương thức quản trị ấy, mỗi nhân viên cũng giống như một sản phẩm, chịu sự kiểm nghiệm của người khác, khiến cho tính chủ động và lòng tự trọng của họ bị tổn thương. Nhưng phương thức quản trị của khoa học hành vi theo lý thuyết Y sẽ ngược lại. Phương thức này chủ trương để cho nhân

viên tự đặt ra mục tiêu, tự đánh giá thành tích công việc. Từ đó giúp tinh thần nhân viên được nâng cao, quyền tự chủ, lòng tự trọng, quyền tự mình thực hiện công việc. Do đó khích lệ nhân viên phát huy tài năng và thuận lợi khi thực hiện mục tiêu.

- ***Quản trị cần có tác dụng ảnh hưởng lẫn nhau:*** Xuất phát từ quan điểm xem con người là một thực thể hữu cơ năng động cũng như mối quan hệ giữa con người với môi trường xung quanh là quan hệ qua lại. Quan hệ này không chỉ tồn tại giữa nhân viên với nhau mà còn tồn tại giữa NQT và nhân viên cấp dưới. Khi NQT chọn lựa chiến lược sẽ sản sinh ra phản ứng trong hành vi của nhân viên. Như vậy, NQT từ hành vi của nhân viên cấp dưới để cảm nhận được sự thích hợp của chiến lược. Từ đó biết được quan điểm về bản chất con người. NQT biết căn cứ vào phản ứng thể hiện đối với chính sách, biện pháp quản trị để phát hiện những vấn đề tồn tại và cải tiến liên tục. Douglas cho rằng nhân viên tham gia quản trị thông qua được quyền phát ngôn về quyết sách trực tiếp có đáp ứng được nhu cầu về quyền tự chủ, lòng tự trọng và tự mình giải quyết công việc; đồng thời có được mối giao cảm của lực tác động, khiến cho NQT và nhân viên hiểu biết lẫn nhau và công việc được thuận lợi [29].

b. Lý thuyết Z của William Ouchi

Lý thuyết Z được W. Ouchi đưa ra vào những năm 70 của thế kỷ XX và được xây dựng dựa trên thực tiễn. Lý thuyết Z còn có tên là “Quản trị kiểu Nhật” vì là kết quả nghiên cứu phương thức quản trị trong các DN Nhật Bản từ năm 1973. Sau này, lý thuyết Z được phổ biến khắp thế giới vào thời kỳ bùng nổ kinh tế của các nước châu Á vào thập niên 1980. Nếu như thuyết X có cách nhìn tiêu cực về nhân viên, thuyết Z lại chú trọng vào gia tăng sự trung thành của nhân viên bằng cách tạo sự an tâm, mãn nguyện; tôn trọng nhân viên cả trong và ngoài công việc. Cốt lõi của thuyết này là làm thỏa mãn và gia tăng tinh thần của nhân viên để từ đó họ đạt được năng suất, chất lượng trong công việc. Xuất phát từ những nhận xét trên, thuyết Z có nội dung như sau:

- Phương thức quản trị phải đảm bảo cho cấp trên nắm bắt được đầy đủ tình hình của cấp dưới. Duy trì ra quyết định và nâng cao trách nhiệm tập thể bằng cách tạo điều kiện cho nhân viên tham gia vào các quyết sách, kịp thời phản ánh tình hình cho cấp trên. Để nhân viên đưa ra khuyến nghị rồi sau đó cấp trên mới ra quyết định.
- NQT cấp trung gian phải thực hiện được vai trò thống nhất tư tưởng, chỉnh lý và hoàn thiện ý kiến của cấp cơ sở, kịp thời báo cáo tình hình với cấp trên và đưa ra khuyến nghị.
- Đảm bảo chế độ làm việc lâu dài để nhân viên yên tâm, tăng thêm tinh thần trách nhiệm và cùng chia sẻ, gắn bó cuộc đời của họ vào vận mệnh của DN.
- NQT thường xuyên quan tâm đến nhân viên, kể cả gia đình họ. Từ đó tạo thành sự hòa hợp, thân ái, không cách biệt giữa cấp trên và cấp dưới.
- Làm cho công việc hấp dẫn thu hút nhân viên vào công việc. Chú ý đào tạo và phát triển nhân viên. Đánh giá nhân viên phải toàn diện, rõ ràng, cần trọng và có biện pháp kiểm soát tệ nhị, mềm dẽo, giữ thể diện cho nhân viên.

Qua nội dung của lý thuyết Z, tuy là một lý thuyết khá hiện đại và của phương Tây nhưng vì dựa trên sự quản trị của các DN Nhật Bản nên cũng có đặc điểm tư duy phương Đông. Đầu tiên phải nói đến là người Nhật nói riêng và người phương Đông nói chung rất xem trọng sự trung thành và lòng tự trọng hay cái “tôi” cá nhân. Họ xem trọng điều đó hơn là tiền bạc trong nhiều trường hợp. Người phương Đông luôn cố gắng hướng đến sự hòa hợp trên ba yếu tố đó là năng suất lao động, sự tin cậy và sự khôn khéo trong quan hệ giữa người với người. Đó là những điểm làm nên sự khác biệt cũng như tạo ra sự thành công của lý thuyết Z.

- Khi so sánh ba lý thuyết X, Y, Z không hề phủ nhận nhau mà sự ra đời của lý thuyết sau là sự khắc phục những mặt còn yếu kém của lý thuyết trước.
- Lý thuyết X nhìn theo hướng tiêu cực về con người và đưa ra phương pháp chặt chẽ.
- Lý thuyết Y nhìn nhận con người hơi quá lạc quan nhưng cũng đưa ra cách quản trị linh động phù hợp với các lĩnh vực tri thức cao và đòi hỏi sự sáng tạo của nhân viên.

- Lý thuyết Z có nhược điểm tạo sức ỳ trong nhân viên nhưng đưa ra phương pháp quản trị hiệu quả dẫn đến sự thành công. Từ đó trở thành lý thuyết quản trị nhân lực kinh điển mà đến nay vẫn được áp dụng trong nhiều DN tại Nhật Bản.
- Nếu nhìn tổng quan cho thấy từ lý thuyết X đến lý thuyết Z là quá trình tự hoàn chỉnh về tri thức trong khoa học quản trị mà cụ thể là quản trị nhân lực. Điều đó thể hiện ước muốn của con người là đạt đến một trình độ quản trị ưu việt nhằm đem lại những lợi ích thiết thực cho nhân viên, DN và xã hội [23].



Hình 9.38: So sánh ba lý thuyết X – Y – Z

8. Kết luận chương 9

Lãnh đạo là một chức năng của NQT. Khi luận bàn về lãnh đạo nếu tách khỏi vai trò của NQT hoàn toàn sẽ mất đi nền tảng ban đầu do khoa học quản trị đã dày công nghiên cứu. Khả năng lãnh đạo có hiệu quả là chìa khoá để trở thành NQT giỏi. NQT hiệu quả khi có đầy đủ những phẩm chất và tài năng của người lãnh đạo. Những phẩm chất đó là khả năng nhận thức đầy đủ về đối tượng quản lý, khả năng khích lệ, khả năng tạo ra bầu không khí thuận lợi cho sự đáp lại cũng như khơi dậy động cơ thúc đẩy hành động bên trong của mỗi con người trong tổ chức. Lãnh đạo là sự tác động có nghệ thuật đến nhân viên nhằm thúc đẩy họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được mục tiêu đã đề ra. Do vậy, lãnh đạo là sự chỉ dẫn, điều khiển, ra lệnh và đi trước. Yếu tố đi trước này đòi hỏi phẩm chất ưu việt của người lãnh đạo mà những người bình thường không thể có được. Trách nhiệm cơ bản của NQT không hoàn toàn ở sự thực thi quyết định, mà là ở chỗ bảo đảm cho hoạt động đúng hướng (theo mục tiêu), có sự hợp đồng giữa các bộ phận, phòng ban hay các cá nhân để tạo thành một tập thể thống nhất khi thực hiện mục tiêu đã đề ra. Ngoài ra, NQT còn cần biết tận dụng khả năng của nhân viên trong quá trình chuẩn bị cho giải pháp tối ưu. NQT cần nhận biết nội dung và tiến trình của công việc, thu thập và xử lý thông tin trước khi ra quyết định. Đồng thời cần nắm rõ năng lực của nhân viên để có sự sắp xếp, bố trí cũng như triển khai công việc; đồng thời khai thác được tối đa sức mạnh tiềm năng của từng nhân viên trong tầm hạn quản trị. NQT lãnh đạo một tổ chức là biến các quyết định của được triển khai một cách trôi chảy thúc đẩy các quá trình tạo sản phẩm, dịch vụ hoạt động nhịp nhàng, hiệu quả và kịp tiến độ khi hướng đến mục tiêu đã đề ra. Lãnh đạo là chức năng cần thiết của NQT trong mọi loại hình của tổ chức.

9. Tài liệu tham khảo chương 9

9.1 Tài liệu tiếng Anh

1. Christopher J. Collins, Paul J. Hanges, Edwin A. Locke (2004). *The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis*. Cornell University, ILR School, USA. Retrieved 30/10/2016 from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/831>
2. Clayton Alderfer (1969). *ERG Theory (Existence, Relatedness, and Growth)*. Retrieved date 28/8/2011 from <http://www.leadership-central.com/erg-theory.html#axzz4jveaAmIx>

3. Dylis Robison (2005). *Management Theorists: Thinkers for the 21st century*. Retrieved 02/4/2016 from www.ucipfg.com/.../Introduction%20to%20Management/.../Thinkers%20for%20the%20...
4. Frederick Herzberg (1968). *The hygiene motivation theory Thinker*. Retrieved 12/7/2011 from <https://www.managers.org.uk/~media/Campus%20Resources/Frederick%20Herzberg%20-%20The%20hygiene%20motivation%20theory.ashx>
5. James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986). *Management*. Prentice-Hall International Editor, Fred C. Lunenburg (2011). *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations*. International Journal of Management, Business and Administration, Volume 15, Sam Houston State University, USA. Retrieved 14/7/2012 from <https://pdfs.semanticscholar.org/6ce0/a17c0c51aadd099b9425a6e149f092bafa95.pdf> New Jersey, USA.
6. Isaac, Robert G. Zerbe, Wilfred J. Pitt, Douglas C. (2001). *Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory*. COPYRIGHT 2001 Pittsburg State University - Department of Economics ISSN: 1045-3695. Retrieved 09/8/2014 from <http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Managerial-Issues/77386453.html>
7. International Research Center On Organizations (n.d.). *Motivation*. Retrieved 11/9/2015 from http://www.iese.edu/IRCO; www.iese.edu/es/files/IRCO-CrossCultural-motivation_tcm5-6119.pdf
8. McShane, Von Glinow (2015). *Organizational behavior*; New York, NY : McGraw-Hill Education.
9. Net MBA (n.d.). *Mc Clelland's Theory of needs*. Internet Center for Management and Business Administratin, Inc. Retrieved date 03/12/2013 from <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>
10. Surbhi S (2015). *Difference Between Transactional and Transformational Leadership*. Retrieved 15/12/2016 from <http://keydifferences.com/difference-between-transactional-and-transformational-leadership.html>
11. Vroom, Victor H.(1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York, USA. Retrieved 21/6/2008 from <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>

9.2 Tài liệu tiếng Việt

12. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (n.d.). *Học thuyết kỳ vọng*; Truy xuất ngày 19/6/2015 từ <http://quantri.vn/dict/details/14196-hoc-thuyet-ky-vong>
13. Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (n.d.). *Học thuyết về lãnh đạo tình huống*; Truy xuất 14/8/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14216-hoc-thuyet-ve-lanh-dao-theo-tinh-huong>
14. Bùi Anh Tuấn, Phạm ThúyHương (n.d.). *Các học thuyết về nhu cầu*; Truy xuất ngày 15/7/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14195-cac-hoc-thuyet-ve-nhu-cau>
15. Dongtam.info (2013). *Nghiên cứu HTQT – Rensis Likert*; Truy xuất ngày 11/9/2016 từ <http://dongtam.info/forum.php?mod=viewthread&tid=1191&page=1&authorid=27>
16. Dongtam.info (2013). *Lý thuyết công bằng của John Stacey Adams*; Truy xuất ngày 07/1/2014 từ <http://dongtam.info/thread-1183-thuyet-cong-bang-cua-john-stacey-adams/1>
17. Hoàng Xuân Hạnh (2012). *Các lý thuyết về tạo động cơ làm việc trong tổ chức*; Truy xuất ngày 15/5/2014 từ <http://hoangkim.net.vn/chi-tiet-tin/3689/cac-ly-thuyet-ve-tao-dong-co-lam-viec-trong-to-chuc-1.html>
18. Học viện công dân (2007). *Thuật lãnh đạo theo một số lý thuyết kinh điển*. Truy xuất 14/08/2010 từ <http://www.wlga.gov.uk/uploads/publications/429.pdf>
19. HR Insider / VietnamWorks (2015). *14 dấu hiệu chứng tỏ bạn có tố chất lãnh đạo*; Truy xuất ngày 25/6/2016 từ <http://hrinsider.vietnamworks.com/14-dau-hieu-chung-to-ban-co-to-chat-lanh-dao/>

20. Khánh Quỳnh (n.d.). *Nghệ thuật động viên của người lãnh đạo*. Truy xuất ngày 27/8/2016 từ <https://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/tu-van-nghe-ngghiep/nghe-thuat-dong-vien-cua-nguoi-lanh-dao>
21. Mai Như Ánh (2014). *Các phong cách lãnh đạo cơ bản của NQT*; Truy xuất ngày 24/11/2014 từ <http://eba.htu.edu.vn/tin-tuc-su-kien/cac-phong-cach-lanh-dao-co-ban-cua-nha-quan-tri.html>
22. Quý Hải (2011). *Kỹ năng ủy quyền, giao việc: Những nguyên tắc thiết yếu*; Truy xuất ngày 29/10/2011 từ <http://www.marketing4u.vn/2011/07/ky-nang-uy-quyen-giao-viec-nhung-nguyen.html>
23. Saga (2015). *Sơ lược về 3 học thuyết quản trị nhân lực: X, Y, Z (Phần I)*; Truy xuất ngày 05/4/2015 từ <http://saga.vn/So-luoc-ve-3-hoc-thuyet-quan-tri-nhan-luc-X-Y-Z-Phan-I~34625>
24. Saga (2014). *Những phong cách lãnh đạo cơ bản trong thế kỷ 21*. Retrieved 18/11/2015 from <http://www.saga.vn/nhung-phong-cach-lanh-dao-co-ban-trong-the-ky-21~31664>
25. Saga (2014). *Các khái niệm cơ bản về lãnh đạo*; Truy xuất ngày 12/1/2015 từ <http://www.saga.vn/cac-khai-niem-co-ban-ve-lanh-dao~34180>
26. T.Giang – SCDRC (2012). *Hành vi lãnh đạo*, Richard L.Hughes, Robert C.Ginnett, Gordon J.Curphy – Năng lực lãnh đạo – NXB TH TPHCM 2012; Truy xuất ngày 09/12/2012 từ <https://caphesach.wordpress.com/2012/10/31/hanh-vi-lanh-dao-phan-i/>
27. T.Giang – SCDRC (2013). *Kiểu quản trị mắc lưới (Blake và Mouton)*, Koenraad Tommissen – Tư vấn quản trị một quan điểm mới – NXB TH TPHCM 2008; Truy xuất ngày 17/08/2013 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/06/15/quan-ly-kieu-mac-luoi-blake-va-mouton/>
28. T.Giang – SCDRC (2014). *Lý thuyết tình huống*, Koenraad Tommissen – Tư vấn quản trị, một quan điểm mới – NXB TH TPHCM 2008, Truy xuất ngày 22/3/2010 từ <https://caphesach.wordpress.com/2014/01/08/lanh-dao-theo-tinh-huong/>
29. T.Giang – SCDRC (2012). *Những yếu tố con người trong xí nghiệp*, Tinh hoa quản trị – NXB LĐXH 2005; Truy xuất ngày 09/10/2012 từ <https://caphesach.wordpress.com/2012/09/24/nhan-to-con-nguoi-trong-xi-nghiep-phan-dau/>
30. Trần Anh Tuấn, Đào Duy Huân (1993), *Quản trị học*. Trường Đại học Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM; tr.90-100.
31. Trần Quốc Tuấn (n.d). *Động viên nhân viên*. Truy xuất ngày 15/11/2012 từ <https://voer.edu.vn/c/dong-vien-nhan-vien/3a6ea6c1/47a57262>
32. Trần Văn Ngợi (2011). *Thu hút và giữ chân người tài trong tổ chức - Nghiên cứu kinh nghiệm Thế giới*, Viện Khoa học tổ chức nhà nước; Truy xuất ngày 01/6/2014 từ <http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/tabid/84/ArticleId/835/language/vi-VN/Thu-hut-va-gi-chan-ng-i-tai-trong-t-ch-c-Nghien-c-u-kinh-nghi-m-Th-gi-i.aspx>
33. Thư viện Học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Nguồn nhân lực và vai trò nguồn nhân lực trong tổ chức*; Truy xuất ngày 06/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/nguon-nhan-luc-va-vai-tro-nguon-nhan-luc-trong-to-chuc/b1763224>

Chương 10: Các lý thuyết triển khai chức năng kiểm soát

Năm 1916, Henri Fayol là người đầu tiên đưa ra các chức năng quản trị; trong đó có khái niệm “controlling”. Tại Việt Nam dịch là “kiểm tra” khi giảng dạy môn quản trị học kể cả trước năm 1975 tại miền Nam. Với trào lưu áp dụng HTQT chất lượng theo ISO 9001:2000 đã chuyển từ “kiểm tra” sang “kiểm soát”. Đến nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu trong nước nào phân tích hai khái niệm kiểm tra và kiểm soát nhằm thống nhất nhận thức về quá trình thay đổi này. Từ lý thuyết quản trị cổ điển đến nay áp dụng chức năng “kiểm soát” đã hiệu hữu nhiều biến động [7].

1. Sự xuất hiện và đi vào giáo trình quản trị học của “kiểm soát” tại Việt Nam:

Khái niệm “kiểm soát” được nhận biết rõ rệt thông qua sự phát triển trên lĩnh vực quản trị chất lượng như sau:

- **Thời kỳ sản xuất đơn chiếc 1900’s:** hoàn toàn dựa vào kỹ năng và sự khéo léo của người thao tác khi kỹ thuật và công nghệ chưa phát triển. Yêu cầu năng lực cá nhân ở mức rất cao để hoàn thành công việc, người lành nghề được xem trọng; không phân biệt độ chính xác giữa hai công việc hoàn toàn như nhau; chất lượng rất tuyệt vời; tốn chi phí cho sản xuất.
- **Thời kỳ sản xuất hàng loạt 1930:** Lắp ráp và sản xuất theo dây chuyền nhằm tạo dòng nguyên liệu liên tục trong suốt quá trình sản xuất, chuẩn hóa các quy trình và loại bỏ lãng phí. Đặc tính của sản xuất hàng loạt là kỹ năng của người thao tác thấp, thực hiện một công việc nhỏ trong dây chuyền; số lượng rất quan trọng; sự thỏa mãn trong công việc thấp; chi phí sản xuất rẻ.
- **Hệ thống sản xuất Toyota (TPS):** Năm 1950, Toyota thực hiện chuyển nghiên cứu tại các nhà máy ở Hoa Kỳ trong hai tuần. Taiichi Ohno phát hiện sự lãng phí rất lớn từ sản xuất hàng loạt như tạo ra số lượng lớn thành phẩm và bán thành phẩm tồn kho. Toàn bộ nơi làm việc vô tổ chức và **mất khả năng kiểm soát**. Hình ảnh các xe nâng di chuyển hàng núi vật liệu ở khắp nơi, nhà máy giống như nhà kho khổng lồ. Từ đó, Toyota khám phá cơ hội bắt kịp các DN Hoa Kỳ thông qua chức năng “kiểm soát” được hệ thống. **Mô hình Toyota Production System – TPS** đã trở thành biểu tượng thành công nhất trên thế giới. Đến năm 2007, Toyota lần đầu tiên vượt GM về doanh số bán hàng trên phạm vi toàn thế giới đồng thời dẫn đầu về lợi nhuận liên tục cho đến nay.

Có lẽ, khái niệm “kiểm soát” ra đời ở Việt Nam cũng bắt nguồn từ ý tưởng của Toyota. Từ năm 1992, TS. Nguyễn Hữu Thiện, nguyên Tổng cục trưởng Tổng cục Tiêu chuẩn – Đo lường – Chất lượng, là người đi đầu chuyển dịch sang khái niệm “kiểm soát”. Ông có công đưa các mô hình quản trị tiên tiến và Giải thưởng chất lượng Malcolm Baldrige vào thực tiễn quản trị sinh động tại Việt Nam. Đối với giáo trình giảng dạy ở bậc đại học và sau đại học, PGS.TS Nguyễn Quang Toàn là người tiên phong sử dụng khái niệm “quản trị quá trình”, “kiểm soát quá trình” trong lĩnh vực quản trị chất lượng trong nước. Ngoài ra, PGS.TS Lê Văn Tâm, PGS.TS Nguyễn Thị Liên Diệp là những người đầu tiên đưa khái niệm “kiểm soát” vào giáo trình quản trị tiếng Việt. Sự xoát xét và ban hành tiêu chuẩn ISO 9001:2000 vừa là nguyên cớ, vừa là thời điểm thúc ép các giáo trình quản trị tiếng Việt chuyển hẳn sang khái niệm “kiểm soát”.

2. Khái niệm kiểm soát gắn với sự tham gia của mọi người trong quản trị

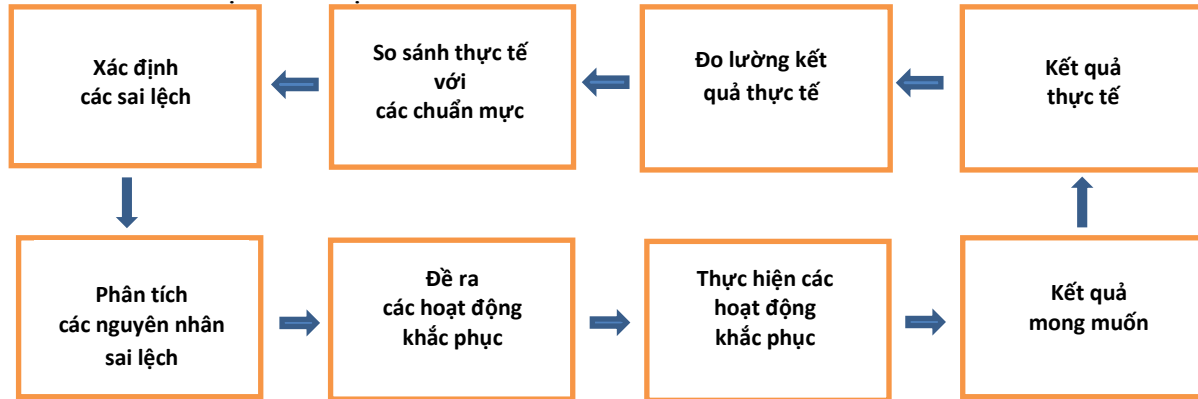
Tại Việt Nam, Vũ Thiệu và các cộng sự dịch: “Kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh thực hiện để đảm bảo các mục tiêu của xí nghiệp và các kế hoạch vạch ra để đạt đến các mục tiêu này đã đang được hoàn thành” [13]. Lăn về tư tưởng của các tác giả nổi tiếng để tìm ra sự khác biệt khi sử dụng hai khái niệm trên và ghi nhận như sau:

Theo Henri Fayol: Kiểm soát là một sự cam kết bao gồm nhận biết tất cả hoạt động đã thực hiện phù hợp với kế hoạch, các thủ tục và nguyên tắc đã được chấp nhận. Đối tượng của kiểm soát nhằm chỉ ra những sai sót để được sửa chữa và phòng ngừa. Theo Ông, chức năng kiểm soát gồm:

- Kiểm tra (checking) tất cả mọi hoạt động so với kế hoạch, nguyên tắc đã định trước.

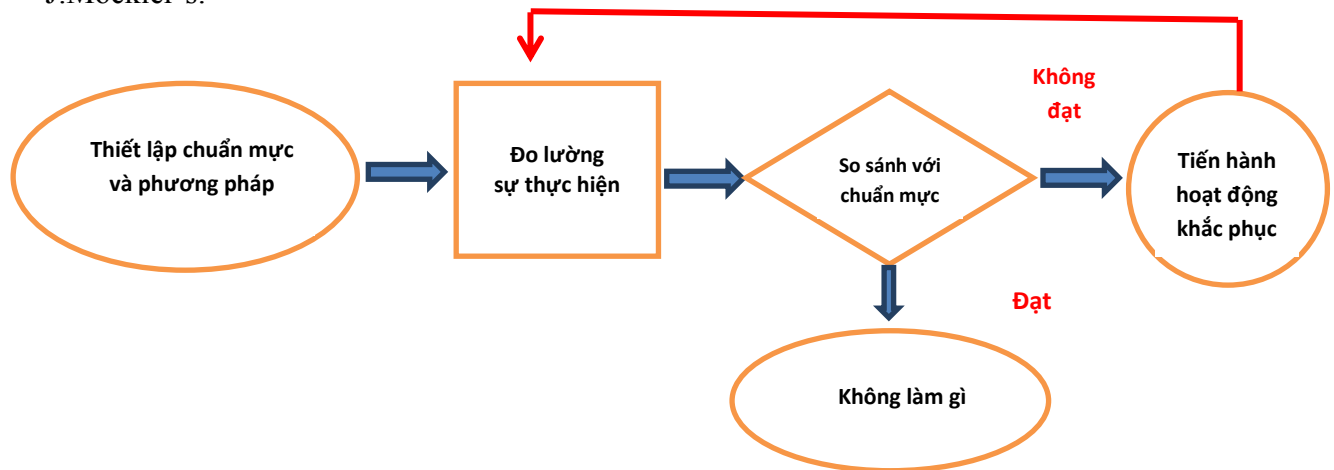
- Tiến hành các hoạt động khắc phục (corrective action) thích hợp.
- Kiểm tra định kỳ các điểm yếu, sai lỗi và sự sai lệch từ kế hoạch.
- Kiểm tra (checking) kế hoạch đảm bảo tính cập nhật và thích hợp với bối cảnh.

Theo Harold Koontz: Kiểm soát là các biện pháp đo lường và khắc phục nhằm đảm bảo các mục tiêu và kế hoạch đã được hoàn thành.



Hình 10.1: Vòng liên hệ ngược kiểm soát trong quản trị theo Harold Koontz [13]

Theo Robert J. Mockler: Kiểm soát là một nỗ lực có hệ thống trong quản trị kinh doanh để so sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn, kế hoạch, các mục tiêu đã đề ra. Từ đó xác định sự phù hợp và thực hiện bất kỳ hành động khắc phục cần thiết để chứng minh các nguồn lực DN đang được sử dụng có hiệu lực và hiệu quả khi đạt các mục tiêu. Các bước tiến hành kiểm soát theo Robert J. Mockler's:



Hình 10.2: Các bước tiến hành kiểm soát theo Robert J. Mockler [1,tr.574-575]

Nhìn chung, các định nghĩa về khái niệm “control hay controlling” hoàn toàn không có gì khác biệt giữa giáo trình quản trị tiếng Việt và thế giới. Tuy nhiên, khái niệm “kiểm soát” sẽ bao quát hơn khi gồm cả nhiều hoạt động kiểm tra (check, checking, inspection) nhằm cung cấp những kết quả đạt được. Tính nhân văn được đề cao đối với chức năng kiểm soát hoàn toàn phù hợp với quan điểm của Peter Drucker khi điều hành “công nhân trí thức” trong xã hội hậu công nghiệp. Kiểm soát hiệu quả khi có sự tham gia của mọi thành viên trong tổ chức để ra quyết định và giải quyết các sai lệch. Ý nghĩa này phù hợp với nguyên tắc: “Sự tham gia của mọi người” theo ISO 9001:2015 cũng như phương thức TQM. Nếu tách rời ý nghĩa trên, tổ chức sẽ nhận được kết quả từ sự đối phó tính vì của nhân viên và ẩn chứa nhiều biến động bất lợi trong các hoạt động. Điều này hoàn toàn đi ngược với mục đích của chức năng kiểm soát trong quản trị.

3. Các đặc điểm của kiểm soát gắn chặt với con người với tư cách là chủ quá trình

Tác giả Robert J. Mockler trình bày đặc điểm của kiểm soát là:

- một quá trình quản trị liên tục; được tiến hành trong mỗi cấp của tổ chức;
- tư duy về phía trước; liên quan chặt chẽ với lập kế hoạch;
- so sánh kết quả đã thực hiện với chuẩn mực đã định trước;
- chỉ ra những sai sót trong quá trình quản trị;
- tối thiểu hóa chi phí; tiết kiệm thời gian; là công cụ đạt mục tiêu của tổ chức.

Qua trình bày về ngoại diện của khái niệm “kiểm soát” toát lên một đặc điểm cơ bản là: “Đề cập đến kiểm soát là nói đến quá trình. Kiểm soát đồng nghĩa kiểm soát quá trình”. Tư tưởng kiểm soát được khởi xướng bởi Walter A. Shewhart tại Hoa Kỳ từ năm 1924. William Edwards Deming chuyển đổi phương pháp kiểm soát chất lượng bằng thống kê - SQC (Statistical Quality Control) sang kiểm soát quá trình bằng thống kê - SPC (Statistical Process Control) trong quản trị chất lượng. Trong đó, SPC hướng đến ba nội dung cơ bản là phân tích mục tiêu qua các biến số, nhấn mạnh đến sự lường trước và gia tăng năng suất. Kiểm soát quá trình là các hoạt động đảm bảo một quá trình được diễn ra đúng như dự đoán, ổn định và liên tục tương ứng với kết quả đúng quy định trong sự sai lệch cho phép. Kiểm soát quá trình là các bước thực hiện đảm bảo các yếu tố đầu ra của một quá trình phù hợp và ổn định với một mức độ mong muốn về kết quả thực hiện và tối thiểu về sai lệch. Như vậy, khái niệm “kiểm soát quá trình” được bổ sung hoàn thiện hơn so với quan điểm “kiểm soát” của lý thuyết quản trị cổ điển.

Theo Kathy A. Long, yếu tố thành công quan trọng cho một quá trình thực sự hiệu quả khi khẳng định "con người là chủ quá trình", không phải công nghệ mà chính con người mới giúp tổ chức thành công. Con người được kích hoạt với kiến thức, kỹ năng và được đào tạo phù hợp về sự hiểu biết quá trình. Con người trong quá trình cần sở hữu chính quá trình đó thông qua sự tham gia tích cực và được trao quyền khi thực thi công việc.

4. Các nguyên tắc của kiểm soát với đặc trưng hiện diện của quan điểm phòng ngừa:

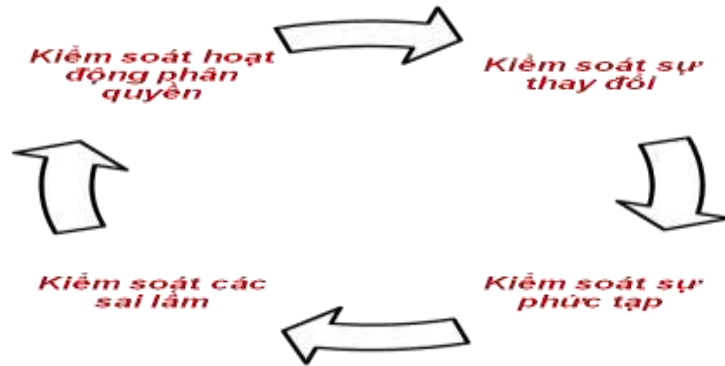
Khi thiết lập một hệ thống kiểm soát cần tuân thủ sáu nguyên tắc sau:

- **Nguyên tắc về phản ánh kế hoạch:** Hoạch định càng rõ ràng, đầy đủ và hoạt động kiểm soát được thiết kế nhằm phản ánh các kế hoạch; khi đó, kiểm soát đạt hiệu quả khi thực thi đúng các yêu cầu do tổ chức đã ấn định.
- **Nguyên tắc phòng ngừa:** “Phòng bệnh hơn chữa bệnh” được thành lập. Kiểm soát chú ý hướng đến phòng ngừa hơn là khắc phục sau khi sai lệch xảy ra. Kiểm soát lường trước rất hữu ích theo nguyên tắc này.
- **Nguyên tắc trách nhiệm:** Trách nhiệm về các phương pháp cụ thể giải quyết độ sai lệch và đưa ra hành động khắc phục cần trao cho các cá nhân ở ngay công đoạn có vấn đề.
- **Nguyên tắc ngoại lệ:** Các NQT nên quan tâm với các trường hợp ngoại lệ như tại những nơi có độ lệch chuẩn đáng kể.
- **Nguyên tắc đối với các điểm trọng yếu:** Tất cả hoạt động vận hành đều có điểm dễ bị tổn thương hoặc điểm trọng yếu. Đó là nơi gây ra các rắc rối làm phát sinh độ sai lệch lớn. NQT nên chú ý nhiều hơn để bảo vệ những điểm này.
- **Nguyên tắc của kim tự tháp:** Dữ liệu phản hồi nên được truyền đạt đến tầng dưới cùng của kim tự tháp như những người giám sát và thậm chí nhân viên ở mức thấp nhất. Điều này cung cấp cơ hội để kiểm soát tình huống riêng của họ và sẽ tốt hơn là đưa ra hành động khắc phục.

Các nguyên tắc trên phản ánh chính xác nội hàm của khái niệm “kiểm soát”; đặc biệt nguyên tắc phòng ngừa dẫn dắt xuyên suốt khi triển khai “kiểm soát quá trình” trong quản trị. Điều khác biệt này hầu như không đề cập rõ khi luận bàn về hoạt động “kiểm tra”.

5. Tầm quan trọng của chức năng kiểm soát gắn với quản trị rủi ro

Theo Harold Koontz, tầm quan trọng của chức năng kiểm soát bao gồm:



Hình 10.3: Phạm vi kiểm soát trong quản trị rủi ro

- **Kiểm soát sự thay đổi:** Sự thay đổi xảy ra đối với các yếu tố môi trường như chuyển biến của thị trường; sự trỗi dậy của các sản phẩm mới; các phát hiện về vật liệu mới; các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật mới được ban hành áp dụng. NQT cần nhanh chóng khám phá những thay đổi trên để tác động đến sản phẩm, dịch vụ của tổ chức. Qua đó tránh thiệt hại không đáng có.
- **Kiểm soát sự phức tạp:** Trong một tổ chức luôn đòi hỏi nhiều cách tiếp cận chính chu hơn. Đa dạng hóa sản phẩm – dịch vụ gắn liền với chất lượng nhưng lợi nhuận rất cần được duy trì. Phi tập trung hóa cũng góp phần làm gia tăng tính chất phức tạp khi điều hành tổ chức. Kiểm soát sự phức tạp để hình thành thứ tự ưu tiên cần giải quyết và giúp HTQT không bị cuốn theo hiện tượng không là bản chất.
- **Kiểm soát các sai lầm:** NQT cần thiết lập các chuẩn mực đơn giản, có ý nghĩa để xử lý các thay đổi môi trường không mong muốn. Một hệ thống kiểm soát giúp NQT tìm ra sai lỗi trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.
- **Kiểm soát hoạt động phân quyền:** Hoạt động này rất cần một hệ thống kiểm soát nhằm đảm bảo các cấp quản trị đã hoàn thành trách nhiệm và quyền hạn được giao.

Tầm quan trọng của chức năng kiểm soát phản ánh mối quan hệ gắn chặt chẽ với quản trị rủi ro theo cách tiếp cận mới. Lợi ích của chức năng kiểm soát và quản trị rủi ro trong một tổ chức có nhiều điểm tương đồng và bao gồm:

- tăng khả năng đạt được các mục tiêu; cải tiến quản trị;
- khuyến khích quản trị chủ động;
- nhận thức được nhu cầu xác định và xử lý rủi ro trong toàn tổ chức;
- tuân thủ các yêu cầu luật định, chế định và các chuẩn mực quốc tế liên quan;
- thiết lập cơ sở tin cậy khi ra quyết định và lập kế hoạch;
- cải tiến hoạt động ngăn ngừa tổn thất và quản trị sự cố;
- giảm thiểu thiệt hại; [2]

Phân tích tầm quan trọng của chức năng kiểm soát giúp NQT định hướng những điểm kiểm soát chiến lược; các phương pháp, số lượng, tần suất của hoạt động đo lường cũng như tiếp nhận các phản hồi từ kiểm soát quá trình. Đặc trưng của chức năng kiểm soát gắn liền với quản trị rủi ro. Qua đó, kiểm soát giúp NQT tìm ra giải pháp đột phá, sáng tạo và không rập khuôn, bắt chước trong tư duy chiến lược cạnh tranh. Chức năng kiểm soát sẽ toàn diện và hiệu quả khi xây dựng tầm nhìn vượt trước thông qua phân tích và quản trị rủi ro trong thế giới đầy biến động. Khi nền kinh tế với các biến động mang tính khách quan đến từ bên ngoài và rất khó dự báo; nếu tổ chức biết thiết lập và duy trì HTQT rủi ro sẽ nhận diện sớm và đề ra phương án phòng ngừa để hạn chế được ảnh hưởng của rủi ro theo quan điểm “phòng bệnh hơn chữa bệnh”. Đây là cơ sở cung cấp cho NQT thực hiện tốt loại hình kiểm soát lường trước.

6. Các loại hình kiểm soát trong quản trị gắn với quản trị quá trình

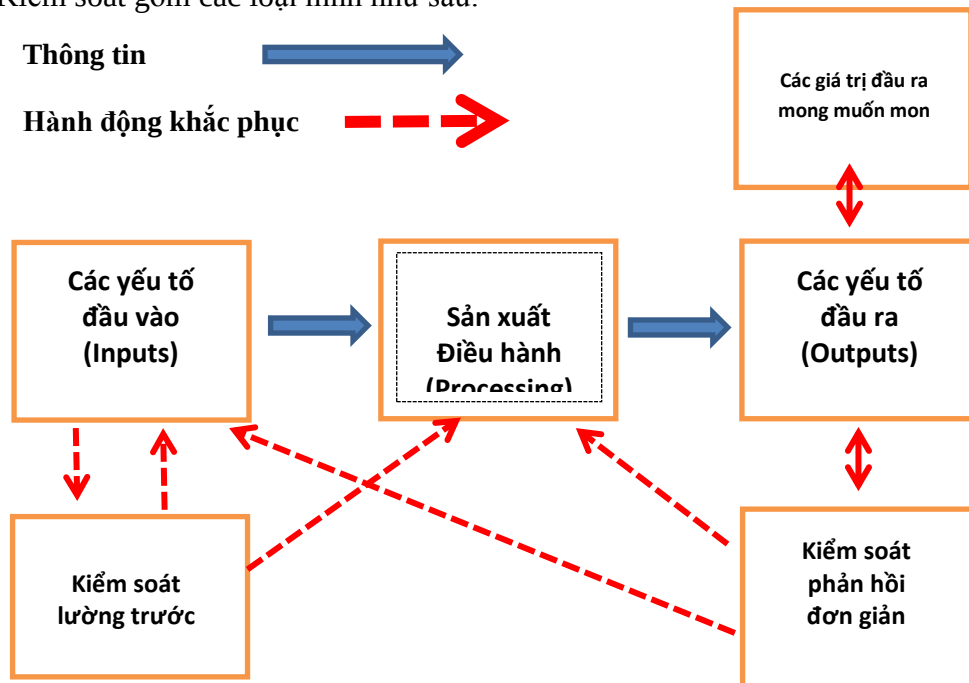
Quản trị là một quá trình đề cập đến các chức năng thông qua một hệ thống phối hợp cùng với nỗ lực hợp tác của con người. Theo George R. Terry, quản trị là một quá trình dưới ba khía cạnh:

- **Quản trị là một quá trình xã hội:** Con người là nguồn lực quan trọng nhất nên quản trị liên quan với sự phát triển tối đa mối quan hệ các nguồn lực trong một tổ chức. Đây là nhiệm vụ tương tác giữa những con người với các nguồn lực khác để đạt được mục tiêu.
- **Quản trị là một quá trình tích hợp:** Quản trị cam kết liên kết giữa các nguồn lực và tài chính để đạt được mục tiêu tổ chức. Do đó, quản trị có một nhiệm vụ quan trọng là mang lại sự hài hòa giữa các yếu tố khác nhau.
- **Quản trị là một quá trình liên tục:** Đây là một quá trình không bao giờ kết thúc và liên quan đến xác định các vấn đề và giải quyết bằng cách thực hiện các bước đi thích hợp.

Với xuất phát điểm trên, tiêu chí quá trình để phân loại hình kiểm soát trong quản trị như sau:

6.1 Theo Harold Koontz:

Kiểm soát gồm các loại hình như sau:



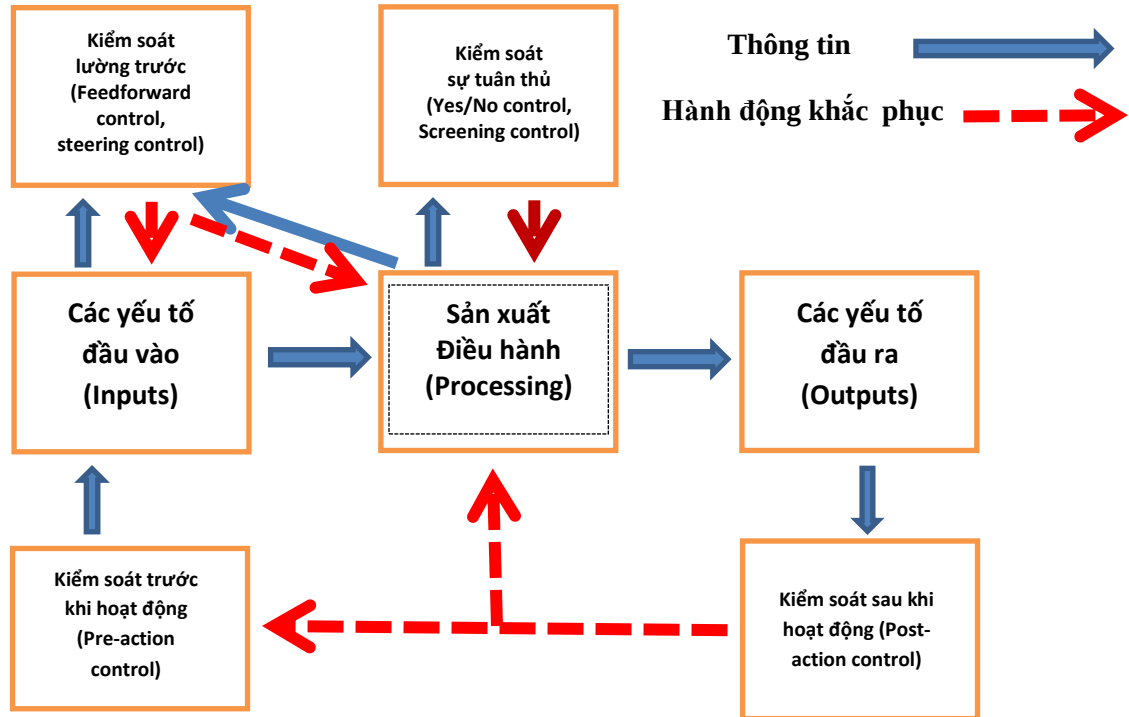
Hình 10.4: Các loại hình kiểm soát theo Harold Koontz [13]

- **Kiểm soát phản hồi đơn giản:** tiến hành bằng cách đo lường các yếu tố đầu ra của quá trình rồi đưa vào khâu sản xuất – điều hành hoặc đầu vào của quá trình cùng tác động với những hành động khắc phục để đạt được kết quả mong muốn. Nhược điểm của loại hình kiểm soát này là gây ra độ trễ về thời gian khi tiến hành điều chỉnh sai lệch.
- **Kiểm soát lường trước:** là loại hình hướng về tương lai nếu như muốn có hiệu quả. Qua đó chỉ ra điểm yếu của mối liên hệ ngược từ đầu ra của hệ thống. Những dữ liệu lịch sử qua thống kê đôi khi đáng đau buồn. Hệ thống kiểm soát lường trước đặt ra vấn đề sẽ nảy sinh và cần ngay những hành động kịp thời. Kỹ thuật lường trước là dự báo cẩn thận và được lặp lại nhiều lần khi sử dụng thông tin mới; tiến hành đối chiếu với kế hoạch và thực hiện thay đổi về chương trình sẽ được thực hiện. Bản chất của loại hình kiểm soát lường trước là hệ thống liên hệ ngược sao cho tác động điều chỉnh được tiến hành trước khi đầu ra bị tác động. Những yêu cầu đối với kiểm tra lường trước bao gồm:
 - Phân tích quá trình lập kế hoạch và kiểm soát.
 - Thiết lập một mô hình thực hiện kiểm soát lường trước.

- Thu thập các dữ liệu định kỳ và nhập vào mô hình.
- Đánh giá thường xuyên những sai biệt của dữ liệu thực tế với chuẩn mực.
- Tiến hành các hành động khắc phục.

6.2 Theo James A.F. Stoner:

Kiểm soát gồm các loại hình như sau:



Hình 10.5: Các loại hình kiểm soát trong quản trị [1,tr.578-580]

- **Kiểm soát trước khi hoạt động (Pre-action control):** đảm bảo trước khi các hoạt động được tiến hành như về nhân sự, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị và phân bổ tài chính đảm bảo sự sẵn sàng về chủng loại, số lượng, chất lượng và cung cấp đúng – đủ tại các vị trí cần thiết.
- **Kiểm soát lường trước (Feedforward control, steering control):** được thiết kế để phòng ngừa sự sai lệch với chuẩn mực, mục tiêu và cho phép chỉnh sửa trước khi tiến hành dựa vào các thủ tục – quy trình. Loại kiểm soát này rất hiệu quả khi NQT tiếp nhận thông tin – dữ liệu chính xác, kịp thời về sự thay đổi của môi trường vĩ mô, vi mô thậm chí môi trường nội bộ. Đây là loại hình kiểm soát quan trọng nhất giúp NQT tận dụng cơ hội cũng như không để sự việc xảy ra quá trễ trước khi tiến hành công việc cũng như đưa ra các hành động khắc phục không còn kịp lúc nữa.
- **Kiểm soát sự tuân thủ (Yes/No control, Screening control):** Loại hình kiểm soát này được tiến hành tại các điểm theo thủ tục – quy trình đã được phê duyệt hoặc những điều kiện cụ thể đáp ứng trước khi các hoạt động khác được tiếp tục. Loại hình này cung cấp cách thức thực hiện các hành động khắc phục trong khi một chương trình vẫn tiếp tục diễn biến như thông lệ. Đây là loại hình sử dụng rộng rãi hơn các loại hình kiểm soát khác đối với nhiều thành viên trong nội bộ. Tuy nhiên, loại hình kiểm soát tuân thủ rất khó hoàn hảo và đôi khi phải thực hiện hai hoặc nhiều lần để xác định mức độ chính xác của dữ liệu – thông tin cung cấp.

- **Kiểm soát sau khi hoạt động (Post-action control):** thông qua đo lường kết quả khi công việc đã hoàn thành. Dòng thông tin và hành động khắc phục được thể hiện theo hình 10.5.

7. Các bước tiến hành chức năng kiểm soát

7.1. Thiết lập các chuẩn mực theo từng yếu tố của quá trình

Chức năng kiểm soát trở nên dễ dàng khi xác lập chính xác những chuẩn mực có hiệu lực thi hành. Tại Việt Nam, đây là lĩnh vực yếu nhất dẫn đến tình trạng không kiểm soát đầy đủ nội dung này ở các tổ chức. Ngoài ra, với hệ thống pháp luật chồng chéo cũng khiến cho chức năng kiểm soát khó xác định phù hợp hay không phù hợp. Bước này ở các tài liệu khác sử dụng là “thiết lập các tiêu chuẩn” để gây hiểu lầm. Chuẩn mực được dùng bao gồm các văn bản quy phạm pháp luật, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, các quy định khác có liên quan đến hoạt động của tổ chức.

7.2 Đo lường sự thực hiện các yếu tố của quá trình

Công cụ đo lường quá trình được trình bày ở mục 9 của chương này. Các hình thức đo lường ở bước này gồm:

- **Kiểm tra (Check hay checking):** là hoạt động như đo, xem xét, thử nghiệm, định cỡ một hay nhiều đặc tính của đối tượng và so sánh kết quả với yêu cầu nhằm xác định sự phù hợp của mỗi đặc tính. Kiểm tra nhằm sàng lọc và chỉ ra những bộ phận không đạt tiêu chuẩn hay quy chuẩn kỹ thuật.
 - Hoạt động kiểm tra được tiến hành bởi tất cả cá nhân khi tham gia vào quá trình và được quy định rõ trong thủ tục hay hướng dẫn công việc mà tổ chức đã ban hành. Trong quản trị quá trình không cho phép các sản phẩm không phù hợp được triển khai tiếp tục nhằm tránh gia tăng sai sót và lãng phí lớn.
 - Đối với những điểm kiểm soát chiến lược sẽ trao cho cá nhân được đào tạo chuyên môn phù hợp và biết sử dụng trang thiết bị đo lường - thử nghiệm nhằm chứng minh sự tuân thủ luật pháp.
- **Đo lường sự thực hiện thông qua kết quả từ các cuộc đánh giá**
 - **Đánh giá bên thứ nhất** còn gọi là đánh giá nội bộ do tổ chức tự tiến hành hoặc đánh giá kết quả thực hiện từ các nội dung xem xét của lãnh đạo cũng như các mục đích nội bộ khác.
 - **Đánh giá bên thứ hai** được các bên có quan tâm tiến hành như KH hoặc đại diện của KH thực hiện. Đánh giá bên thứ hai nhằm chọn lựa người cung ứng tham gia vào quá trình cung cấp sản phẩm – dịch vụ của tổ chức.
 - **Đánh giá bên thứ ba** do các tổ chức độc lập bên ngoài tiến hành nhằm thực hiện chứng nhận/đăng ký sự phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn.
- **Đo lường sự thực hiện từ các cuộc xem xét của lãnh đạo:** Lãnh đạo cao nhất phải định kỳ xem xét nhằm đảm bảo HTQT luôn thích hợp, thỏa đáng và có hiệu lực. Hoạt động xem xét này phải chỉ ra cơ hội cải tiến và nhu cầu thay đổi với HTQT, kể cả chính sách chất lượng và các mục tiêu của tổ chức.

7.3 So sánh kết quả thực hiện quá trình với các chuẩn mực đã được thiết lập trước

Độ lệch là khoảng cách giữa kết quả thực tế so với các chuẩn mực. NQT cần làm rõ phạm vi và nguyên nhân của các độ lệch. Phạm vi của các độ lệch được tìm hiểu cho dù độ lệch là tích cực hay tiêu cực thậm chí cho dù kết quả thực tế phù hợp với chuẩn mực đã phê duyệt. Ngoài ra, NQT cần tìm hiểu về mức độ quan trọng của những độ lệch đó. Trong kiểm soát không đồng nghĩa sai lệch lớn là quan trọng và ngược lại. Khi độ lệch được xác định, NQT cần tìm hiểu về nguyên nhân khác nhau đã dẫn đến sự chệch hướng.

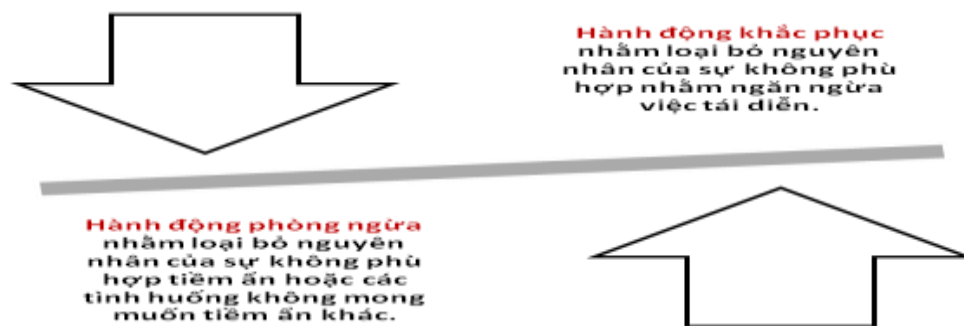
7.4 Thực hiện hành động khắc phục đối với những sai lệch: Nguyên nhân và mức độ của độ lệch được phát hiện giúp NQT đưa ra các hành động khắc phục thích hợp.

8. Hành động khắc phục và hành động phòng ngừa

8.1 Hành động khắc phục

Yêu cầu của chức năng kiểm soát là tiến hành các hoạt động khắc phục khi phát hiện những sai sót, không phù hợp giữa kết quả thực tế so với các chuẩn mực đã đề ra. Theo TCVN ISO 9000:2007, hành động khắc phục để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp đã được phát hiện hay tình trạng không mong muốn khác. Hành động này nhằm ngăn ngừa sự tái diễn cũng như tương ứng với tác động của sự không phù hợp gặp phải. Lưu ý, sự khắc phục khác với hành động khắc phục. Theo TCVN ISO 9000:2007, sự khắc phục là hành động để loại bỏ sự không phù hợp đã phát hiện. Một sự khắc phục gắn liền với hành động khắc phục như làm lại, sửa chữa, hạ cấp, loại bỏ, nhân nhượng cho phép sử dụng, thông qua so với các yêu cầu quy định. Riêng đối với độ lệch cho phép phải được quy định trước khi thực hiện và được dẫn nguồn từ các chuẩn mực có hiệu lực thi hành. NQT tập trung vào các địa điểm để tiếp nhận và đề xuất hành động khắc phục bao gồm:

- Nơi tiến hành những hoạt động kiểm tra.
- Dây chuyền và thiết bị về thử nghiệm, kiểm tra và giám sát.
- Trao đổi với nhân viên.
- Phản hồi của KH.
- Kết quả từ các cuộc đánh giá (bên thứ nhất, bên thứ hai, bên thứ ba).
- Báo cáo về các mối nguy hiểm.
- Xử lý các sản phẩm không phù hợp.
- Điều tra sự phân nân.
- Xem xét sự thất bại của hệ thống.
- Soát xét các yêu cầu về chế định như văn bản quy phạm pháp luật, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, các loại quy định khác.



Hình 10.6 : Phân biệt hành động khắc phục và hành động phòng ngừa [11]

8.2 Hành động phòng ngừa

Nguyên tắc phòng ngừa được đề cao trong chức năng kiểm soát. Nếu kiểm soát lường trước tốt sẽ hạn chế các sai sót, sự không phù hợp ở khâu kiểm soát sau khi hoạt động. Theo TCVN ISO 9000:2007- mục 3.6.4, hành động phòng ngừa để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm tàng hay tình trạng không mong muốn tiềm tàng khác. Hành động này nhằm ngăn ngừa sự xuất hiện của chúng. Hành động phòng ngừa là phương pháp chủ động để xác định sự khác biệt tiềm năng trước khi xảy ra và đảm bảo những sai sót tiềm ẩn không xảy ra. Hành động này bao gồm bảo trì phòng ngừa, xem xét của lãnh đạo và gắn chặt với quản trị rủi ro. NQT thực thi các kế hoạch rất cần ngăn chặn những rủi ro đồng thời giảm thiểu tác động tiêu cực. Trong hoàn cảnh này, hành động phòng ngừa trực diện giải quyết với ba trạng thái: phòng tránh rủi ro, giảm thiểu rủi ro và chấp nhận

rủi ro. Phòng tránh rủi ro khi phải cân nhắc, sắp xếp hay lập kế hoạch lại như thay đổi nhà cung cấp hay ứng dụng một công nghệ mới... Giảm thiểu tác động của rủi ro bằng cách tác động lên những nguyên nhân và tìm cách hạn chế tác động của chúng. Chấp nhận rủi ro nếu như chi phí không quá lớn hoặc giảm thiểu tác động gặp nhiều khó khăn, tốn thời gian lẫn kinh phí.

9. Các công cụ kiểm soát trong hoạt động quản trị

9.1 Bảy công cụ kiểm soát chất lượng quản trị

Trước thế kỷ XVIII, dữ liệu khoa học thường được trình bày bằng bảng số liệu (tables). Năm 1786, William Playfair sáng chế ra biểu đồ thanh (bar chart) và biểu đồ đường dây (line graph) mà chúng ta vẫn còn sử dụng cho đến ngày nay. Năm 1801, Playfair lại sáng chế ra biểu đồ bánh mà sau này trở nên rất thông dụng trong giới kinh tế học và xã hội học. Mãi đến năm 1832, nhà thiên văn học người Anh là Alexander S. Herche sáng chế ra biểu đồ tán xạ (scatter plot) và phổ biến trong khoa học thực nghiệm. Biểu đồ là cách thức trình bày dữ liệu khoa học rất hữu hiệu. Người Trung Hoa có câu: “*Một hình ảnh có giá trị tương đương với một vạn chữ*”. Thật vậy, đối phó với một rừng số liệu thu thập, vấn đề đặt ra là làm sao khai thác những số liệu này. Hữu hiệu là chuyển tải thông tin sao cho dễ lĩnh hội. Có ba cách thể hiện dữ liệu khoa học: dùng chữ viết, bảng số liệu và biểu đồ. Chữ viết sử dụng cho những dữ liệu rất đơn giản, chứ không thể hiện được tất cả những xu hướng và dao động của dữ liệu. Bảng số liệu sử dụng cho trường hợp tóm lược những thông tin mang tính chính xác. Nhưng biểu đồ sử dụng để chuyển tải những thông điệp về mức độ ảnh hưởng và xu hướng biến thiên của dữ liệu. Do đó, đứng trước quyết định chọn hình thức để thể hiện dữ liệu, biểu đồ là hình thức ưu tiên hàng đầu. Edward Tufte là một *guru* về thiết kế biểu đồ. Ông là giáo sư thống kê học, chính trị học và khoa học máy tính tại Đại học Yale. Ông có ảnh hưởng rất lớn đến lĩnh vực trình bày dữ liệu bằng biểu đồ. Những công trình đặt nền tảng cho lĩnh vực được đề cập đến như là *data visualization*. Ông dám thể chấp căn nhà mình để vay một số tiền làm nghiên cứu và cho ra công trình về *data visualization*. Kết quả, ông không hối hận vì quá thành công về tài chính. Báo *New York Times* gọi ông là *Leonardo Da Vinci of Data*. Edward Tufte đặt ra triết lý và bốn nguyên tắc trong trình bày dữ liệu bằng biểu đồ và tóm lược trong câu: “Graphical excellence is that which gives to the viewer the greatest number of ideas in the shortest time with the least ink in the smallest space” (tạm dịch: *triết lý của trình bày dữ liệu bằng biểu đồ là cung cấp cho người xem một lượng thông tin cao nhất trong một thời lượng nhỏ nhất với lượng mực in thấp nhất trong một không gian nhỏ nhất*). Như vậy, khi trình bày dữ liệu bằng biểu đồ, cần phải chú ý đến bốn khía cạnh: lượng thông tin, thời gian, lượng mực in, và không gian. Triết lý này xem như một sự hà tiện, tốn ít tài lực nhất để có nhiều thông tin nhất. Để đạt được điều đó, Tufte đặt ra bốn nguyên tắc: phản ánh dữ liệu một cách đầy đủ, tối ưu hoá tỉ số dữ liệu trên mực in, tối ưu hoá mật độ dữ liệu và trình bày dữ liệu chứ không phải trang trí biểu đồ [12]. Bảy công cụ kiểm soát chất lượng là một trong những công cụ giải quyết được hầu hết những vấn đề QLCL thường gặp và bao gồm:

(1) Phiếu kiểm tra (Check list): Mục đích của phiếu kiểm tra là thu thập dữ liệu thực tế làm cơ sở cho kiểm soát chất lượng. Có nhiều hình thức của phiếu kiểm tra tùy theo thực tế của sản phẩm, dịch vụ mà thiết kế hình thức tương ứng. Kiểm soát chất lượng bằng thống kê được bắt đầu từ thu thập, xử lý, khai thác các dữ liệu hướng đến cải tiến liên tục. Xác định mục đích thu thập dữ liệu có vai trò quyết định. Sự xuất hiện của phiếu kiểm tra nhằm hỗ trợ hiệu quả cho các mục đích nêu trên. Phiếu kiểm tra là một công cụ giúp NQT thu thập, sắp xếp hợp lý các dữ liệu theo một mục đích đã đề ra. Trên thực tế, phiếu kiểm tra được thể hiện qua các lĩnh vực chủ yếu như sau:

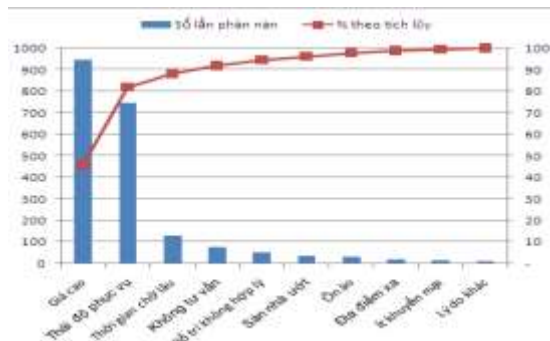
- Kiểm tra sự phân bố của quá trình sản xuất – điều hành.
- Kiểm tra các lý do sản phẩm bị trả lại.
- Kiểm tra vị trí các khuyết tật.
- Kiểm tra các nguyên nhân gây ra sự không phù hợp.
- Kiểm tra xác nhận các nguyên nhân.

- Kiểm tra phân tích thời gian làm việc.
-

Bảng 10.1: Mẫu phiếu kiểm tra nguyên nhân gây sai hỏng trong gia công cơ khí

Loại khuyết tật	Dấu hiệu xuất hiện										Tần số
Rỗ bề mặt	///	///	///	///	///	//					32
Nứt	///	///	///	///							23
Không hoàn chỉnh	///	///	///	///	///	///	///	///	///	///	48
Sai hình dạng	///										4
Khuyết tật khác	///	///									8

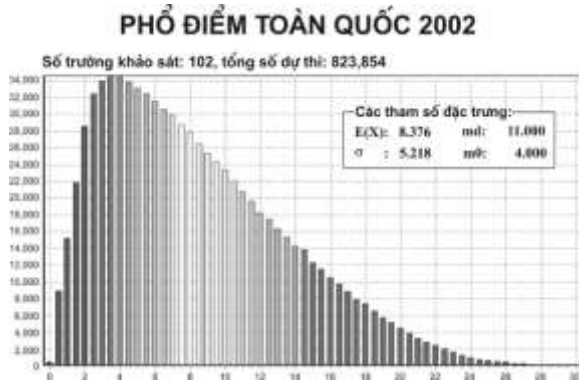
(2) Biểu đồ Pareto: Mục đích của biểu đồ Pareto nhằm xác định thứ tự ưu tiên cần cải tiến. Khi tạo sản phẩm, NQT luôn đối diện với nhiều khuyết tật, sự không phù hợp cùng với nguồn tài nguyên hữu hạn nên biểu đồ này giúp thống nhất phương pháp khi tiến hành cải tiến. Nguyên tắc 80:20 trở thành linh hồn cho cuộc cách mạng chất lượng toàn cầu. Cụm từ “Số ít trọng yếu - vital few” đề cập đến số lượng nhỏ các nguyên nhân nhưng lại có tác động lớn đến kết quả và “Số nhiều hữu ích - useful many” đề cập đến tất cả yếu tố khác và những yếu tố này giải thích nguyên nhân gây ra phần tác động nhỏ hơn. Điều này được minh họa như sau:

**Hình 10.7: Biểu đồ Pareto**

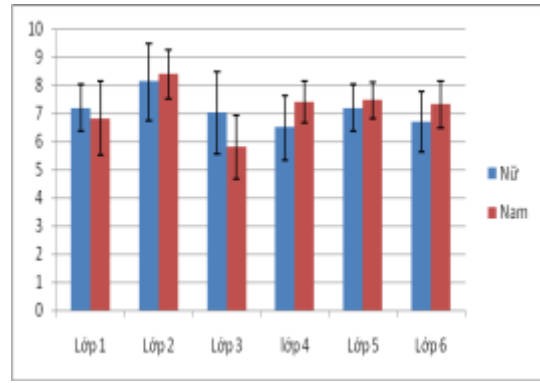
Con số 80, 20 không có nghĩa là đúng hoàn toàn nhưng Juran muốn nói đến: Chúng ta cần tập trung vào các vấn đề “Vital few – Số ít trọng yếu” (nằm trong 20%) để đưa ra các biện pháp giảm thiểu sai lỗi, cải tiến vấn đề quan trọng nhất liên quan đến chất lượng. Biểu đồ này giúp kiểm soát chất lượng và được minh họa bằng đồ thị cột, thể hiện mối quan hệ giữa nguyên nhân và kết quả. Biểu đồ cũng giúp phân tích các nguyên nhân của vấn đề; đồng thời giúp xác định nhanh chóng các nguyên nhân chính theo hướng trực tiếp.

- (3) Biểu đồ cột:** Mục đích của biểu đồ cột nhằm xác định thực trạng chất lượng thông qua giá trị trung bình và độ lệch chuẩn của mẫu thử nghiệm. Phần tính giá trị trung bình và độ lệch chuẩn hết sức đơn giản đối với công cụ Excel. Hàng ngày, NQT phải trực diện với hàng trăm, hàng ngàn dữ liệu được báo cáo như đường kính, trọng lượng, chiều dài, độ nhót, ... Để nhận định tình trạng chất lượng, NQT cần có công cụ để ra quyết định. Biểu đồ cột cung cấp cách nhìn tổng quan về kết quả sản xuất trong một thời kỳ nhất định; giúp xác định dạng phân bố, giảm lãng phí, dự đoán chất lượng cũng như phát hiện sai số về đo đạt.

- 80% lỗi/khuyết tật do 20% nguyên nhân gây ra.
- 80% ngân sách chi cho thiết bị đến từ 20% mặt hàng.
- 80% lợi nhuận đến từ 20% khách hàng.
- 80% phản nản từ 20% sự phục vụ của tổ chức.
- 80% thời gian của y tá dành cho 20% bệnh nhân.
- 80% những quyết định đưa ra trong buổi họp đến từ 20% của thời gian họp.
- 80% cải tiến đến từ 20% nhân viên.

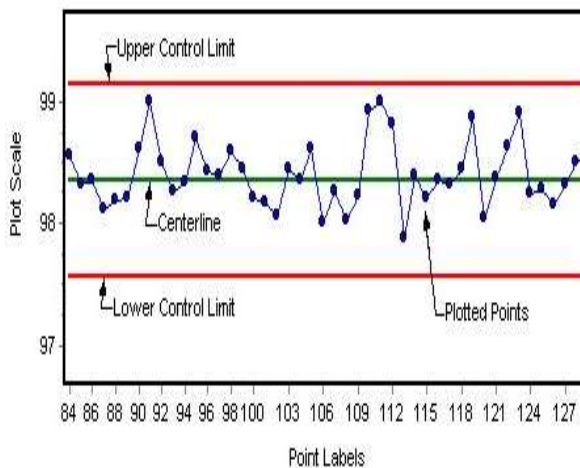


Hình 10.8: Biểu đồ cột



Hình 10.9: Biểu đồ cột với độ lệch chuẩn

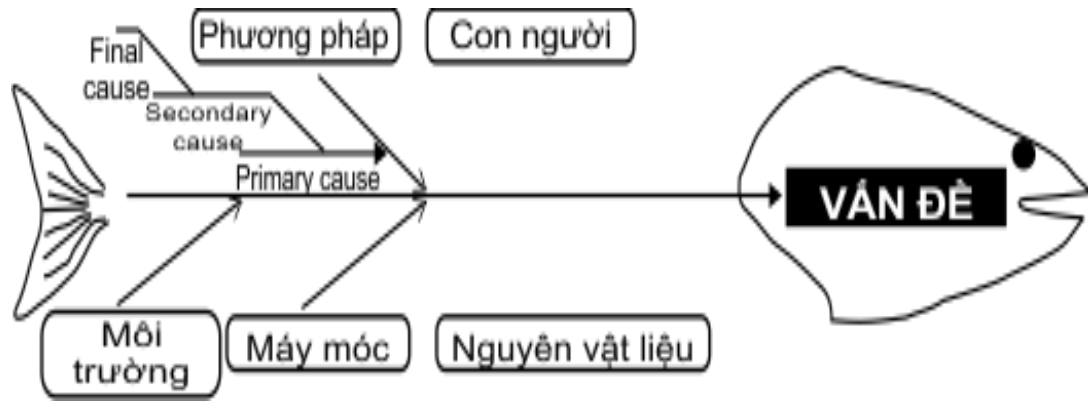
(4) Biểu đồ kiểm soát $\bar{X}$ -R: Mục đích của biểu đồ kiểm soát giúp phản ánh về sự phân tán và cho biết tính ổn định của quá trình. Biểu đồ Pareto, biểu đồ cột, biểu đồ tương quan được nghiên cứu qua phương pháp sắp xếp các dữ liệu theo một trình tự. Các phương pháp này liên kết các dữ liệu trong một khoảng thời gian nhất định và biểu thị chúng ở trạng thái tĩnh.



Hình 10.10: Biểu đồ kiểm soát

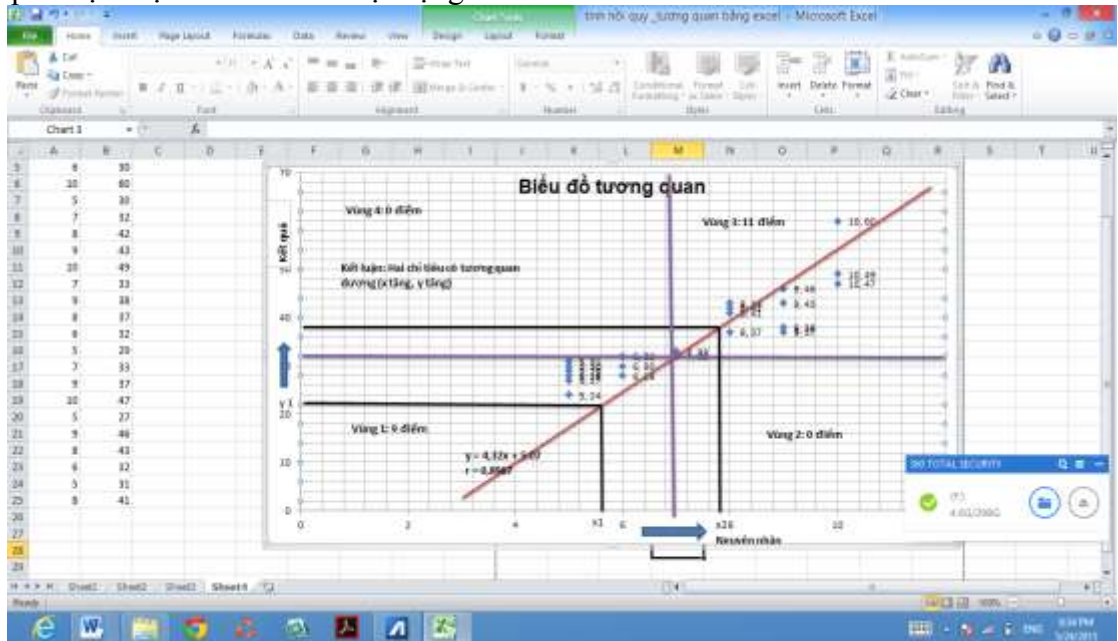
Tuy nhiên, NQT cần cũng phải nắm bắt qui luật của các thay đổi động thông qua các dữ liệu trên. Không đơn thuần chỉ nắm có bao nhiêu sự thay đổi mà còn nhận biết đang có những thay đổi gì cũng như nguyên nhân gây ra những bất thường trên. Biểu đồ kiểm soát với các đường giới hạn kiểm soát được tính toán trên cơ sở thống kê. Khi vẽ biểu đồ kiểm soát trong một khoảng thời gian, các dữ liệu được tính bình quân để nhận được một giá trị trung bình số học. Mỗi giá trị bình quân này được biểu thị thành một điểm trên biểu đồ kiểm soát. Thông qua biểu đồ này, NQT nhận biết tình trạng chất lượng đang diễn ra và có sự điều chỉnh cần thiết (nguyên vật liệu, nhân công, phương pháp làm việc, trang thiết bị,...).

(5) Biểu đồ nhân quả (Cause & Effect diagram): Cải tiến chất lượng không thể liệt kê đầy đủ các phương pháp để đi đến kết quả mong muốn. Có lúc, chúng ta đưa ra được những giải pháp độc lập và đạt được kết quả nhất định. Thậm chí chúng ta cũng không nắm rõ quan hệ nhân quả của các yếu tố chất lượng dẫn đến biến động. Năm 1953, Giáo sư người Nhật Kaoru Ishikawa đã khái quát quan điểm, ý kiến của các kỹ sư tại một nhà máy đóng tàu dưới dạng một biểu đồ nhân – quả. Biểu đồ này đã chứng minh được sự hữu ích và sớm phổ biến rộng rãi tại nhiều công ty Nhật Bản. Ngày nay đã được áp dụng tại nhiều nơi trên toàn thế giới. Biểu đồ nhân quả hay biểu đồ Ishikawa hay sơ đồ xương cá là một công cụ hữu hiệu giúp NQT liệt kê các nguyên nhân gây nên biến động chất lượng. Đây là một công cụ giúp tổ chức đưa ra những nhận định nhằm tìm ra nguyên nhân gốc rễ của vấn đề từ một hiện tượng quan sát hoặc đã xảy ra. Biểu đồ nhân quả còn minh họa cho mối quan hệ nhân quả giữa các nguyên nhân khác nhau được xác định với tác động hoặc hiện tượng được quan sát.



Hình 10.11: Biểu đồ nhân quả hay biểu đồ Ishikawa hay sơ đồ xương cá

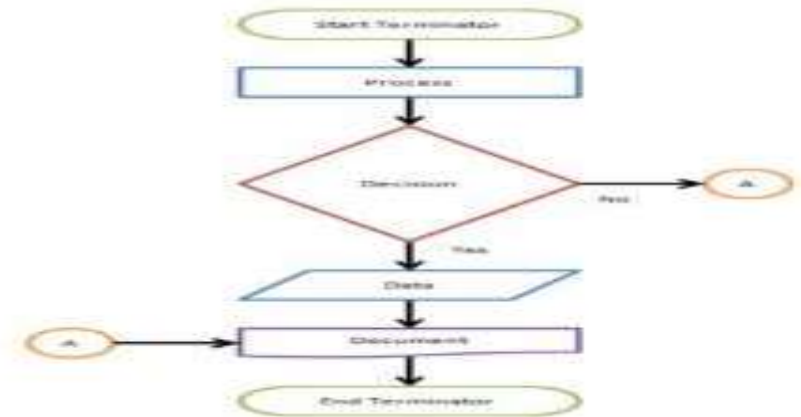
- (6) **Biểu đồ tương quan hay phân tán:** Tìm kiếm sự tương quan giữa 02 loại dữ liệu xuất hiện qua mỗi quan hệ nhân quả, giữa một kết quả với 01 nguyên nhân. Nhà quản trị sẽ ra quyết định dựa trên các mối tương quan (thuận hay nghịch) dẫn đến dễ dàng kiểm soát và giảm chi phí thực hiện đối với các hoạt động kiểm tra.



Hình 10.12: Biểu đồ tương quan (Thuận hay dương)

- (7) **Lưu đồ:** là hình thức trình bày dưới dạng sơ đồ hóa các bước tiến hành trong một quá trình đang hiện hành và/hoặc thiết kế quá trình mới. Điều này tạo thuận lợi để xác định các cơ hội cải tiến. Thông qua xem xét các bước cần tiến hành thuộc về một quá trình, xác định mối liên hệ giữa các bước, hình thành một chuẩn mực thực hiện trong điều kiện giới hạn hiện có của tổ chức. Là một đồ thị biểu diễn một chuỗi các bước cần thiết để thực hiện một hành động. Lưu đồ nhằm chia nhỏ tiến trình công việc để mọi người nhận biết cách thức tiến hành công việc ra sao, ai (bộ phận nào) làm, thời gian thực hiện bao lâu, để lại những chứng cứ khách quan gì. Mục đích của lưu đồ thể hiện tiến trình công việc bằng hình ảnh để kết nối các bước và hướng đến đơn giản hóa quá trình. Ngoài ra, công cụ này còn giúp tiến trình rõ ràng, dễ theo dõi, khuyến khích nhân viên làm việc nhóm và dễ dàng đạt được sự đồng nhất ý kiến trong tập thể. Lưu đồ chỉ ra những gì chúng ta ĐANG LÀM chứ không phải nghĩ rằng NÊN

LÀM. Lưu đồ được áp dụng khi tập thể làm việc trong quá trình cải tiến. Đây là điều kiện cần thiết nhất cho tất cả các thành viên hướng đến sự hiểu biết như nhau trong quá trình.

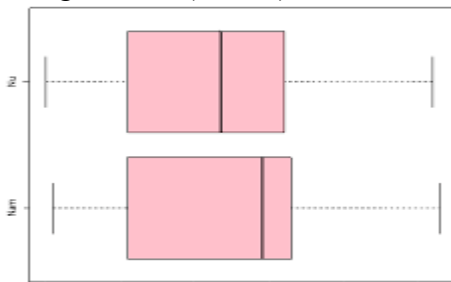


Hình 10.13: Lưu đồ

9.2 Các loại biểu đồ kiểm soát chất lượng quản lý khác

(1) Biểu đồ hộp (Box-plot) hay còn gọi là biểu đồ hộp-và-râu (box-and-whisker plot) là biểu đồ diễn tả 5 vị trí phân bố của dữ liệu, đó là : giá trị nhỏ nhất (min), tứ phân vị thứ nhất (Q_1), trung vị (median), tứ phân vị thứ 3 (Q_3) và giá trị lớn nhất (max) [10]. **Cách vẽ biểu đồ hộp:**

- Vẽ một trục ngang thể hiện giá trị của dữ liệu.
- Bên trên trục giá trị, ta vẽ một hình hộp chữ nhật với cạnh trái là tứ phân vị thứ nhất (Q_1) và cạnh phải là tứ phân vị thứ ba (Q_3).
- Kẻ một đường thẳng đứng nối cạnh trên và cạnh dưới của hộp tại trung vị.
- Kẻ hai đường râu cho hộp. Tức là ta kẻ một đường ngang từ điểm giữa của cạnh trái hộp đến giá trị nhỏ nhất của hộp mà không phải giá trị ngoại biên (outlier). Tương tự, kẻ một đường ngang từ điểm giữa của cạnh phải hộp đến giá trị lớn nhất của hộp mà không phải giá trị ngoại biên (outlier).

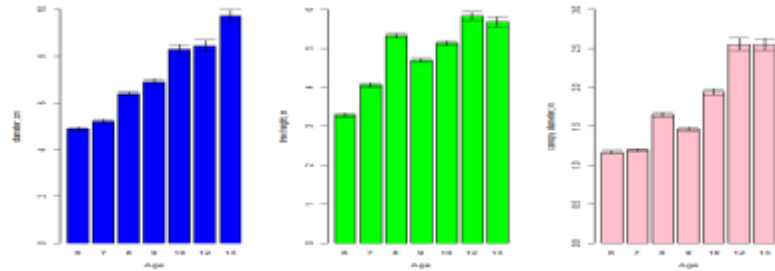


Hình 10.14: Biểu đồ hộp

Công dụng của biểu đồ hộp:

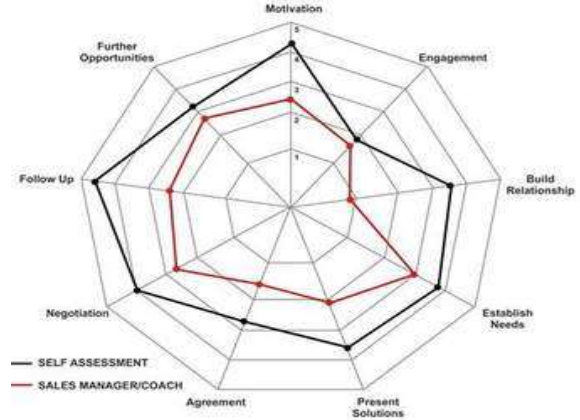
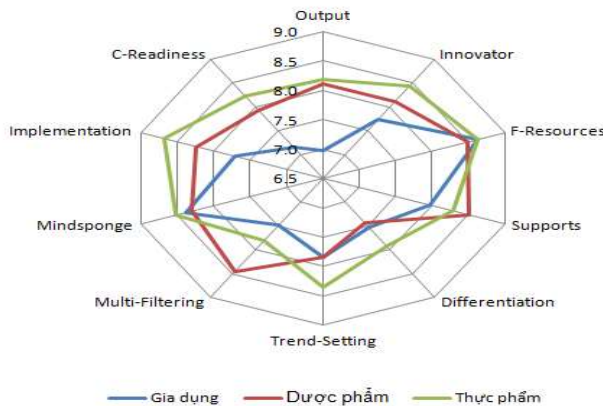
- Sử dụng cho dữ liệu có cỡ mẫu nhỏ
- Mô tả hình dáng của phân bố dựa vào độ dài tương đối của râu và hai phần của hộp: phân bố nghiêng về phía có râu dài hơn và hộp lớn hơn. Tuy nhiên không mô tả được khoảng hở (gap) giữa các phân bố dữ liệu hoặc các chóp (moulds) nếu có.
- Chỉ ra các giá trị ngoại biên nghi ngờ.
- Dùng để so sánh giữa các nhóm với nhau.

(2) Biểu đồ sai số chuẩn (Error bar plot): cho biết các thông số về mean, SE. Ngoài mục đích mô tả phân bố dữ liệu (distribution of data), biểu đồ sai số chuẩn còn giúp so sánh giữa các nhóm đối tượng với sai số chuẩn. Nhìn vào các biểu đồ, bước đầu cung cấp trực quan về giá trị trung bình (mean) cũng như sai số chuẩn (SE – Standard error). Đó là những hữu ích từ error bar plot mang lại [9]. Nếu muốn nhấn mạnh độ tin cậy đối với giá trị trung bình tính được nên dùng giá trị trung bình $\pm$ sai số chuẩn. Nếu muốn nhấn mạnh mức phân bố của mẫu nên dùng giá trị trung bình $\pm$ độ lệch chuẩn.



Hình 10.15: Biểu đồ sai số chuẩn (Error bar plot)

(3) Biểu đồ mạng nhện (Spider web diagram): là một đồ thị cho phép tổ chức đánh giá được kết quả thực hiện theo nhiều tiêu chí. Mỗi trục của Biểu đồ mạng nhện biểu hiện một tiêu chí. Biểu đồ mạng nhện so sánh các giá trị đạt được so với mức trung bình của ngành. Từ đó thấy được điểm mạnh, điểm yếu của tổ chức. Một biểu đồ mạng nhện được sử dụng khi nhóm cải tiến muốn hiểu được tiến độ thực hiện và nên đặt sự ưu tiên tại điểm nào để tiếp tục triển khai tốt hơn. Biểu đồ mạng nhện có ích khi muốn hiểu rõ cách thức dành quyền ưu tiên để cải tiến hiệu quả thực hiện tại các khu vực/lĩnh vực ảnh hưởng tới dự án. Biểu đồ mạng nhện giúp ích cho toàn thể nhóm làm việc qua quá trình tự đánh giá; cũng giúp cho trưởng nhóm thấy được nhóm đã đạt được sự tiến bộ như thế nào. Với những gì nhìn thấy trong biểu đồ mạng nhện giúp lãnh đạo cấp cao và mọi người biết về tiến độ thực hiện của nhóm. Biểu đồ mạng nhện còn được biết tới với tên gọi biểu đồ radar. Biểu đồ này hiển thị rất rõ ràng các tiêu chí. Biểu đồ này dễ dàng làm thành một poster để chia sẻ thông tin với những người khác trong tổ chức theo cách đơn giản và để lập kế hoạch tiếp theo cho nhóm cải tiến. Biểu đồ mạng nhện cho phép kiểm soát tốt hơn hiệu quả thực hiện của mọi nguồn lực khác nhau [6,tr.466-469].



Hình 10.16: Biểu đồ mạng nhện

9.3 Kỹ thuật Automatic - Jidoka và Andon

(1) Hệ thống Andon: là một ví dụ tiêu biểu về Mieruka. Đây là tám bảng line-stop được treo ở công trường sản xuất. Khi dây chuyền sản xuất ở trạng thái hoạt động bình thường, đèn ở bảng có màu xanh lá cây. Trường hợp có người công nhân muốn nhận sự giúp đỡ từ bên ngoài dây chuyền sản xuất để điều chỉnh tiến độ trong công việc (do bị chậm), lúc này bảng AnDon hiện màu da cam. Khi cần thiết phải dừng dây chuyền sản xuất để sửa lỗi, bảng AnDon sẽ có màu đỏ. Để loại bỏ triệt để các lỗi bất thường, dừng dây chuyền sản xuất là cần thiết [3]. Andon là một hệ thống dùng để cảnh báo cho các nhân viên quản lý, bảo trì, hỗ trợ ... biết được sự cố của một công đoạn dây chuyền sản xuất trong nhà máy để tìm cách khắc phục nhanh chóng. Andon thể hiện ba phần chính: Báo hiệu sự cố (ABNORMALITY), hiển thị (INDICATION) và giải quyết sự cố (RESPONSE).

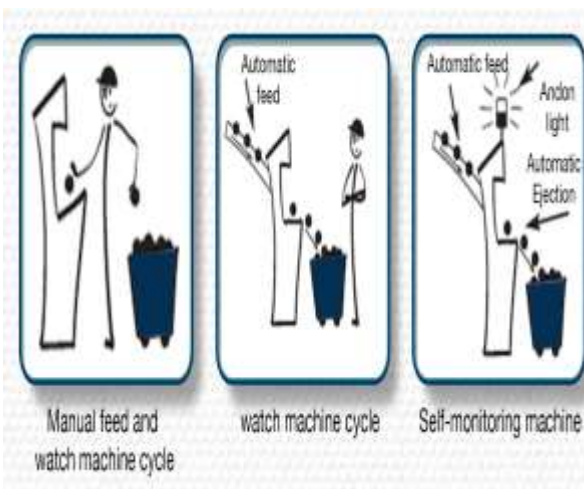


Hình 10.17: Andon

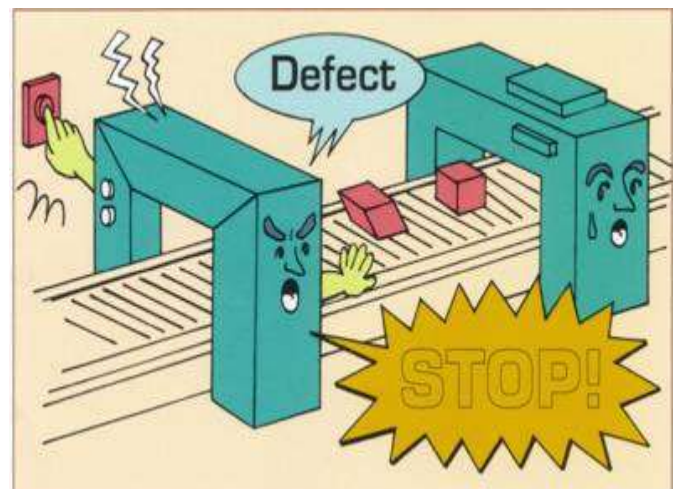
- Báo hiệu sự cố được kích hoạt bằng tay bởi nhân viên tại nơi có sự cố. Họ sử dụng remote hoặc nút hoặc được kích hoạt tự động bởi thiết bị sản xuất riêng
- Thể hiện phần cảnh báo qua đèn tín hiệu, báo động âm thanh, văn bản trên máy tính, hoặc các hiển thị khác. Hệ thống này tích hợp phần điều khiển ngừng sản xuất để sửa chữa.
- Trong tất cả nhà máy có đội ngũ nhân viên quản lý sản xuất như kỹ thuật, vật tư, chất lượng ... nhằm khắc phục sự cố khi xảy ra.

Hệ thống này thông qua đèn báo hiệu tại chỗ và cung cấp một số lỗi tại đó bị hư. Âm thanh cảnh báo được thực hiện với qui định trước, âm nhạc với giai điệu khác nhau hoặc bản tin bằng lời nói trước khi ghi âm. Andon là một công cụ cung cấp thông tin ngay lập tức, nhìn thấy và nghe âm thanh báo có bất thường trong khu vực đó [4].

(2) Tự động hoá, Jidoka: Theo Hiro Junii, Jidoka là tự động "nhận thức" được lỗi; Autonomation là tự động sản xuất liên tục kể cả có lỗi. Triết lý của Jidoka là tự dừng dây chuyền khi có bất thường. Jidoka đề cập đến khả năng của một thiết bị được xét đoán như con người. Nội dung của Jidoka là làm thay đổi bản chất của quản trị quá trình. Jidoka giúp nhân viên đảm nhiệm nhiều thiết bị nhờ hệ thống tự dừng này. Trong phương thức sản xuất Toyota là một khái niệm đặc biệt. Có hai từ động trong tiếng Nhật. Một là động trong chuyển động của máy móc; hai là động trong hành động của con người. Tự động hoá trong phương thức sản xuất của Toyota sử dụng từ động thứ hai, có nghĩa là động trong hành động của con người. Tự động hoá ở đây mang ý nghĩa con người đã gắn trí tuệ của mình vào trong máy móc. Ý tưởng về tự động hoá được sinh ra từ chiếc máy dệt do ông Toyoda Sakichi phát minh ra. Trong chiếc máy dệt của Toyoda Sakichi, khi sợi chỉ dọc bị đứt hoặc sợi chỉ ngang bị hết, máy sẽ tự động dừng lại. Có nghĩa là bộ phận phán đoán đúng-sai, tốt-xấu đã được cấy sẵn trong máy móc. Tại Toyota, cách nghĩ này không chỉ được áp dụng vào máy móc mà còn mở rộng ra cả dây chuyền sản xuất. Toyota còn triệt để trong trường hợp nếu có bất kỳ một dấu hiệu bất thường nào phát sinh, người công nhân có thể cho dừng cả dây chuyền sản xuất. Nhờ có tự động hoá, Toyota không chỉ phòng chống được việc phát sinh các sản phẩm xấu, ngăn chặn việc chế tạo thừa mà còn tự động kiểm tra được sự bất thường của công trường sản xuất.



Hình 10.18: Jidoka



Hình 10.19: Tự động hóa

Tự động hoá – Automatic: Khi có sự bất thường phải dừng dây chuyền hoặc máy móc. Điểm mấu chốt trong suy nghĩ này là phân biệt đâu là bình thường, đâu là bất thường. Về

mặt chất lượng phát hiện các sản phẩm khuyết tật. Về mặt số lượng để thấy rõ bằng mắt thường sản xuất đang tiến kịp kế hoạch hay không?

Autonomation: Mô tả đặc tính của thiết kế bằng máy đem lại nguyên lý “Jidoka” được sử dụng trong Toyota Production System (TPS). Autonomation hay Jidoka, được mô tả như “Tự động hóa thông minh” hay “Tự động hóa với sự tác động của con người”. Autonomation chuyển một mức độ của trí tuệ con người để tự động hóa máy móc. Những máy này phát hiện thậm chí chỉ một sai sót và ngay lập tức ngừng máy và yêu cầu trợ giúp. Khái niệm được giới thiệu đầu tiên bởi Sakichi Toyoda như một bước ngoặt cho thế kỷ XX. Ông ta phát minh những khung dệt tự động có thể dừng lại tức thời khi bất kỳ sợi chỉ nào bị đứt. Điều này cho phép một công nhân có thể giám sát nhiều máy không có nguy cơ về những số lượng lớn vải sản xuất ra bị lỗi. Taiichi Ohno xem Jidoka (Autonomation là một biến thể) như một trong số hai trụ cột của Hệ thống sản xuất Toyota. Mục đích của Autonomation là xác định và sửa chữa nhanh những lỗi xảy ra trong quá trình sản xuất. Ví dụ, thay vì đợi cho đến cuối dây chuyền sản xuất để kiểm tra thành phẩm, Autonomation được áp dụng tại những bước sớm hơn trong quá trình để giảm bớt số lượng công việc thêm vào các sản phẩm đã bị lỗi. Một công nhân có thể tự kiểm tra công việc hay nguyên liệu của mình, kiểm tra công việc đã làm ngay lập tức trước khi trạm làm việc của họ được yêu cầu dừng do một khuyết tật được tìm thấy sau đó. Sự dò tìm này là bước đầu tiên ở Jidoka. Một máy có thể thực hiện quá trình dò tìm khuyết tật như vậy được xem là Autonomation. Một khi một dây chuyền phải dừng lại, người giám sát hay phụ trách giúp phát hiện vấn đề và chú ý lập tức vào vấn đề của người công nhân hay máy móc được phát hiện. Để hoàn thành Jidoka, không phải chỉ là chỉnh sửa khuyết tật trong sản phẩm khi phát hiện ra, nhưng quá trình được đánh giá và điều chỉnh để loại bỏ khả năng tạo ra cùng lỗi một lần nữa. Việc “phòng ngừa lỗi” (mistake-proofing) của dây chuyền sản xuất này được gọi là PokaYoke [3].

Bảng 10.2: So sánh giữa Automation và Autonomation [8]

	Automation	Autonomation
Nhân lực	Tác nghiệp dễ dàng nhưng cần giám sát quá trình	Kết hợp tác nghiệp nhiều quá trình nâng cao hiệu suất
Thiết bị	Vận hành suốt quá trình sản xuất, chỉ dừng lại khi con người tác động dừng lại	Tự động phát hiện ra lỗi và dừng lại
Chất lượng	Có thể dẫn đến hư hỏng thiết bị hoặc sản xuất ra nhiều sản phẩm lỗi	Tự động dừng khi phát hiện sản phẩm lỗi, giúp giảm thiểu lỗi sản phẩm và hư hỏng thiết bị
Giải quyết vấn đề	Vấn đề giải quyết ở cuối quá trình, giải quyết phải tốn nhiều thời gian	Giải quyết vấn đề kịp thời khi hệ thống báo lỗi

(3) **Kamban** là công cụ quản lý thực hiện Just In Time (Just in time cùng với Jidoka là một trong hai trụ cột của phương thức sản xuất Toyota). Đó là một mảnh giấy được bọc trong túi nilon hình vuông và được sử dụng rất nhiều. Những thông tin được viết trong mảnh giấy đó là: Trao đổi cái gì, bao nhiêu?; hoặc chế tạo cái gì, chế tạo như thế nào?. Just In Time thể hiện công đoạn sau đến công đoạn trước để lấy vật cần thiết, vào đúng lúc cần thiết, với số lượng cần thiết; và công đoạn trước chỉ được chế tạo ra số sản phẩm bằng đúng số sản phẩm đã bị lấy đi. Kamban được sử dụng trong quá trình này gọi là Kamban trao đổi hay Kamban vận chuyển. Đây là một vai trò quan trọng của Kamban. Ngoài ra, Kamban còn một vai trò sản xuất là kamban dùng để chỉ đạo sản xuất lượng sản

phẩm mà công đoạn trước đã bị lấy đi. Hai loại Kamban này được lưu hành trong các công đoạn sản xuất của Toyota, lưu hành giữa Toyota với các công ty hợp tác trong chuỗi cung ứng. Ngoài ra, Kamban tín hiệu được dùng ở những nơi bắt buộc phải dùng robot như khu vực sản xuất sử dụng máy dập. Kamban là thông tin chứa đựng ý đồ của con người. Kamban là công cụ để qui định dòng vật tư trong quá trình sản xuất. Công cụ này hỗ trợ áp dụng hệ thống kéo. Hành động như một tín hiệu, vật báo cái gì cần, khi nào cần và cần bao nhiêu. Đó là vật nhắc nhở cần thiết cho một quá trình đầu tiên trước khi tiến hành sản xuất. Chỉ có công đoạn lắp ráp thành phẩm là biết chính xác thời gian và số lượng sản phẩm cần. Do đó chỉ có công đoạn này là nhận kế hoạch. Với kế hoạch, công đoạn lắp ráp đến bộ phận cung ứng và rút chi tiết cần.

Nguyên tắc sử dụng thẻ Kamban là:

- Mỗi thùng hàng phải chứa thẻ Kanban ghi tên chi tiết, nơi sản xuất, nơi chuyển đến và số lượng.
- Chi tiết luôn được “kéo” bởi công đoạn sau.
- Không bắt đầu sản xuất khi không có thẻ kamban.
- Mỗi khay thùng phải chứa đúng số lượng cần chỉ định.
- Không được giao chi tiết phế phẩm cho công đoạn sau.
- Số lượng Kamban cần được giảm thiểu.
- Khoảng thời gian giữa các lần giao Kamban cần được giảm thiểu.

Part Description				Part Number	
Smoke-shifter, left handed.				14613	
Qty	20	Lead Time	1 week	Order Date	9/3
Supplier	Acme Smoke-Shifter, LLC			Due Date	9/10
Planner	John R.		Card 1 of 2		
		Location		Rack 183	

Hình 10.20: Thẻ Kamban



Hình 10.21: Thẻ Kamban

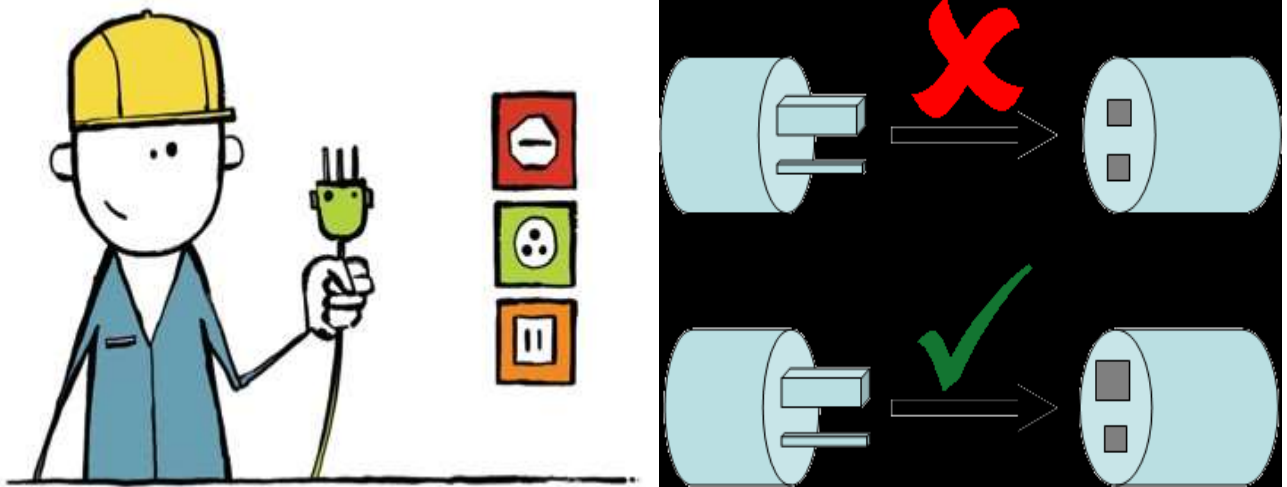
Ưu điểm sử dụng thẻ Kamban:

- Cho thấy vấn đề lớn cần giải quyết của phân xưởng.
- Giúp nắm được tình hình, phế phẩm phát sinh dựa vào dòng di chuyển thông tin giữa các nơi làm việc.
- Phối hợp chặt chẽ giữa các nơi làm việc.
- Thích ứng quá trình sản xuất theo nhu cầu, số lượng tồn kho là ít nhất, không cần kế hoạch hàng ngày.
- Cho phép dao động 10% so với nhu cầu.
- Trong phân xưởng hệ thống kiểm tra Kamban là then chốt.

(4) Poka-Yoke: ポカヨケ là một thuật ngữ tiếng Nhật có nghĩa là “chống sai lỗi”, được phát minh bởi Shigeo Shingo vào những năm 1960. Thuật ngữ này bao gồm từ “Poka là vô ý phạm sai lầm” và “yoke là ngăn ngừa”. Công cụ này có nhiệm vụ phát hiện; khắc phục với đặc điểm ngăn ngừa sự cố lặp lại; chi phí thấp; dễ thấy, dễ sử dụng và bảo quản; bền và độ tin cậy cao. Công cụ chống sai lỗi với mỗi hoạt động hay một quá trình bao gồm phát hiện, nhận dạng và thiết lập sự kiểm tra và ngăn ngừa lỗi trong quá trình. Trong sản xuất - kinh doanh, nhà quản trị hay gặp phải nhiều loại lỗi hay sự cố như:

- Các thiết bị vận hành sai chức năng: máy móc đang chạy bị dừng, dầu mỡ rò rỉ ra từ máy bơm xăng.

- Công nhân vận hành lắp ráp sai vị trí, dùng sai dụng cụ, sai vật liệu.
- Trong quá trình dịch vụ thường gặp nhất là giao hàng không đúng qui cách, sai hẹn, thậm chí giao hàng không đúng khách hàng



Hình 10.22: Poka-Yoke – Chống sai lỗi

Thông thường sai lỗi hay xảy ra trong những trường hợp sau:

- Quá trình công nghệ, máy móc phải điều chỉnh liên tục.
- Các chi tiết, dụng cụ, đồ gá lắp thay đổi liên tục.
- Thiết kế sản phẩm sử dụng quá nhiều vật liệu, bán thành phẩm.
- Quy trình công nghệ quá phức tạp, nhiều bước.
- Thiếu các hướng dẫn và tiêu chuẩn.
- Sản xuất với số lượng lớn.
- Điều kiện sản xuất không đảm bảo hoặc thay đổi liên tục.

Công dụng của công cụ chống sai lỗi được sử dụng để loại trừ vấn đề, sự cố và sai lỗi trong quá trình cần thiết để quá trình đạt và ổn định từ 3 đến 6 Sigma. Công cụ chống sai lỗi có ba chức năng chính là phát hiện, khắc phục, ngăn ngừa các lỗi, sự cố. Để đạt được mục đích trên, công cụ chống sai lỗi cần có các đặc điểm là:

- Có khả năng ngăn ngừa sự cố lặp lại.
- Chi phí rẻ tiền.
- Dễ thấy, dễ sử dụng và bảo quản.
- Bền
- Độ tin cậy cao.

Xây dựng phương pháp chống sai lỗi: Trình tự cần làm bao gồm các bước sau:

- Xác định các lỗi có thể xảy ra ngay cả khi có các hành động phòng ngừa. Xem xét lại mỗi bước trong quá trình đang làm đồng thời đặt ra câu hỏi “Trong bước này, lỗi nào có khả năng xảy ra nhất, lỗi con người hay do lỗi thiết bị?”
- Quyết định phương thức phát hiện ra một số lỗi hay sự cố máy móc có thể xảy ra hoặc sắp xảy ra. Ví dụ, một đèn báo trong ô tô có thể cho biết liệu bạn đã thắt dây an toàn chưa? Trong một dây chuyền lắp ráp, khay giữ các phụ kiện sẽ giúp cho công nhân phát hiện liệu có phần nào bị thiếu hay không?
- Xác định và lựa chọn hành động phù hợp khi sai lỗi bị phát hiện. “Thiết bị chống sai lỗi” bao gồm các cơ cấu cơ bản sau:
 - Kiểm soát: một hoạt động có thể tự khắc phục lỗi quá trình như thiết bị tự động chỉnh lỗi và đánh dấu lỗi chính tả.
 - Dừng hệ thống: một quá trình hoặc thiết bị ngăn chặn hoặc chấm dứt quá trình khi có lỗi xảy ra. Ví dụ, tính năng tự động tắt của chiếc bàn là tại gia đình.

- Cảnh báo: báo động cho những người liên quan khi có một sai lỗi xảy ra. Ví dụ, còi thất dây an toàn. Người ta thường hay bỏ qua những tín hiệu cảnh báo. Các công cụ kiểm soát và ngắt hệ thống thường được sử dụng. Áp dụng phương thức phát hiện, tự khắc phục, ngăn chặn/chấm dứt hoặc cảnh báo một vấn đề đòi hỏi phải có thực tế, sáng tạo và sử dụng các phương pháp đơn giản nhất như:
 - Đặt mã bằng màu và hình dạng phù hợp với các chất liệu và tài liệu.
 - Các biểu tượng và hình tượng để xác định dễ dàng vật liệu, chi tiết, nguyên công thường bị lẫn lộn.
 - Lập bảng mô tả công việc, mẫu biểu rõ ràng, quá trình công việc cập nhật thường xuyên và lưu đồ công việc giúp ngăn chặn các lỗi xảy ra.

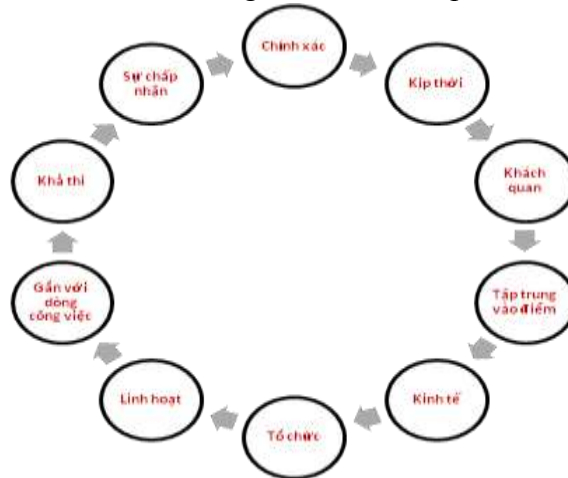
Dave Boenitz, NQT các thiết bị chất bán dẫn cho biết công cụ chống sai lỗi tập trung vào cải tiến và nỗ lực sản xuất đúng thời điểm. “Chúng tôi đã tìm kiếm các phương thức làm dây chuyền lắp ráp thật dễ hiểu để không thể nào bị sai lỗi. Vì vậy, chúng tôi đã thực hiện nhận biết dễ dàng bằng mắt; với sơ đồ được tô màu để dễ dàng nhận ra phần được lắp ghép với nhau”. Cũng như vậy, các loại kỹ thuật lắp ghép và chi tiết gá lắp được thiết kế sao cho không thể lắp ráp sai lỗi – như là một chìa khoá chỉ khớp với một ổ khoá nhất định [5].

10. Các tiêu chí đánh giá hệ thống kiểm soát hiệu quả

James A.F. Stoner và Charles Wankel đưa ra 10 tiêu chí để nhận diện một hệ thống kiểm soát hiệu quả bao gồm:

- **Chính xác:** Thông tin về kết quả thực hiện phải chính xác. Dữ liệu không chính xác dẫn đến thất bại của hành động khắc phục. Đánh giá sự chính xác của thông tin là một phần quan trọng của chức năng kiểm soát mà NQT phải đối diện.
- **Kịp thời:** Thông tin phải được thu thập định kỳ, đánh giá nhanh nếu có yêu cầu đúng lúc để cải tiến sản xuất.
- **Khách quan và đầy đủ:** Thông tin trong hệ thống kiểm soát phải được hiểu và khách quan với tất cả cá nhân khi sử dụng chúng. Khó khăn để hiểu về hệ thống kiểm soát sẽ gây ra nhiều hiểu lầm cũng như gây rối cho mọi người trong tổ chức.
- **Tập trung vào những khu vực kiểm soát chiến lược:** Hệ thống kiểm soát cần tập trung vào khu vực có sự sai lệch giữa chuẩn mực và kết quả thực tế. Những sai lệch này dẫn đến hậu quả lớn nhất. Hệ thống phải tập trung vào khu vực cần có hoạt động khắc phục đòi hỏi phải đạt hiệu quả nhất.
- **Tính kinh tế:** Chi phí cho hoạt động kiểm soát phải nhỏ hơn lợi ích do hệ thống này mang lại. Phương pháp tốt nhất là tối thiểu hóa các lãng phí hoặc giảm tối đa chi phí không cần thiết khi vượt đến mục tiêu mong muốn.
- **Tính tổ chức:** Hệ thống kiểm soát cần tương thích với cơ cấu tổ chức. Tình trạng khác nhau giữa các bộ phận phải được nhận biết và nhân viên cấp thấp nhất cũng được phép dùng hệ thống sản xuất khi nhận được báo hiệu các sự cố nghiêm trọng đang diễn ra.
- **Gắn chặt với dòng công việc:** Thông tin kiểm soát cần được phối hợp với dòng công việc xuyên suốt hoạt động của tổ chức. Với hai lý do: mỗi bước trong tiến trình công việc đều tác động đến sự thành công hay thất bại của toàn bộ hoạt động chung; thông tin kiểm soát phải chuyển đúng và chính xác đến các cá nhân có liên quan.
- **Linh hoạt:** Hầu hết các tổ chức đều phải phản ứng nhanh để vượt qua những thách thức cũng như tận dụng cơ hội bằng hành động cần thiết.
- **Tính khả thi:** Hệ thống kiểm soát cần phát hiện sự sai lệch từ kết quả thực tế so với các chuẩn mực và đề ra các hành động khắc phục thích hợp. Thông tin được biểu hiện trên các biểu mẫu sử dụng và đến đúng nơi cần triển khai hành động tiếp theo.

- **Được chấp nhận của tất cả thành viên trong tổ chức:** Chức năng kiểm soát phải liên hệ với các mục tiêu có ý nghĩa và được chấp nhận. Những mục tiêu này được phản ánh như ngôn ngữ và hành động của các cá nhân trong tổ chức khi tiếp nhận [1].



Hình 10.23: Mười tiêu chí của một hệ thống kiểm soát hiệu quả

Theo Earl P. Strong và Robert D. Smith: “Có rất nhiều quan điểm bàn luận về quản trị. Tuy nhiên, nhiều lý thuyết gia cũng như các nhà thực hành công nhận quản trị tốt đòi hỏi chức năng kiểm soát có hiệu quả. Một tổ hợp gồm các mục tiêu hoạch định tốt, tổ chức vững vàng, chỉ đạo mạnh mẽ và động viên sẽ có xác suất thành công nhỏ hơn trừ khi hiện hữu một hệ thống kiểm soát thích hợp” [1]. Ngày nay, chức năng kiểm soát gắn liền với tư tưởng phòng ngừa, quản trị quá trình, sự tham gia của mọi người với vai trò là chủ quá trình và quan hệ mật thiết với quản trị rủi ro để đạt được mục tiêu cũng như tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

11. Kết luận Chương 10

Khái niệm “kiểm soát” được thống nhất sử dụng từ năm 2000 tại Việt Nam. Trong truyền đạt kiến thức lẫn thực hành quản trị vẫn tồn tại song hành thêm khái niệm “kiểm tra”. Hiểu chính xác khái niệm “kiểm soát” nhằm điều hành phù hợp với thông lệ thế giới. Kiểm soát là một chức năng của quản trị nhằm đảm bảo tiến trình quản trị đúng như kế hoạch hoặc chắc chắn đạt mục tiêu đã đề ra. Trong kiểm soát sẽ tiến hành từ một hay nhiều hoạt động kiểm tra. Vị trí tiến hành kiểm tra được hình thành căn cứ vào hệ thống tài liệu được phê duyệt và ban hành trong một tổ chức bao gồm sổ tay quản lý, quy trình – thủ tục, hướng dẫn công việc hay dựa vào tiêu chuẩn – quy chuẩn kỹ thuật. Kiểm tra là hoạt động đo lường kết quả thực hiện so sánh với chuẩn mực đã được xác định. Với hệ thống tài liệu quản lý giúp từng vị trí công việc cần kiểm tra những gì, cách thức triển khai như thế nào và lưu trữ hồ sơ đã thực hiện. Từng chức danh công việc phải biết thế nào là kiểm tra đạt và không đạt. Đặc biệt khi kiểm tra không đạt cần làm gì và không thể tự quyết hay dấu diếm những sai sót. Cách thức tiến hành kiểm tra được thực hiện thông qua quan sát, phỏng vấn và đối chiếu hồ sơ với các chuẩn mực. Chứng cứ của kiểm tra là hồ sơ, dữ liệu và các sự kiện khác được biểu diễn bằng các loại hình đồ thị, biểu bảng nhằm phản ánh đúng thực tế khách quan. Kết quả của kiểm tra là khẳng định đúng – sai, phù hợp – không phù hợp hoặc chấp hành – vi phạm. Sau đó cho phép sửa chữa những sai lầm để đảm bảo đạt được mục tiêu, hoặc đúng như kế hoạch hoặc các quyết định đã được đề ra. Kết quả của kiểm tra giúp dự đoán những tiến độ để tránh sự chệch hướng khỏi kế hoạch và đề ra biện pháp khắc phục. Những biện pháp kiểm tra hiệu quả phải đơn giản (càng ít đầu mỗi kiểm tra càng tốt) cần tạo sự tự do và cơ hội tối đa cho người dưới quyền chủ động sử dụng kinh nghiệm, khả năng và năng lực cá nhân để đạt kết quả cuối cùng mong muốn. Kiểm tra là khởi đầu để biết NQT theo dõi và biết chính xác khả năng kiểm soát được hoạt động theo đúng kế hoạch hay mục tiêu đề ra. Do vậy, NQT cần nắm vững lý thuyết về kiểm soát để đảm bảo quản trị có hiệu quả.

12. Tài liệu tham khảo Chương 10

12.1 Tài liệu tiếng Anh

1. James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986). *Management*. Prentice-Hall International Editor, New Jersey, USA.
2. International Organization for Standardization (2009), *ISO 31000:2009*, Geneva.

12.2 Tài liệu tiếng Việt

3. 6sigmaconsulting (n.d.). Phương thức sản xuất Toyota. Truy xuất ngày 11/11/2017 từ <http://6sigmaconsulting.org/phuong-thuc-san-xuat-toyota/>
4. Công ty TNHH Đầu tư Ngôi sao Saigon (n.d.). *Giới thiệu về hệ thống Andon*. Truy xuất ngày 13/11/2017 từ <http://danhbaoonline.vn/1/3731/Andon-System-He-thong-Andon-Thiet-bi-Andon-h-t-day-chuyen-san-xuat.aspx>
5. efcvietnam (n.d.). *POKA – YOKE*. Truy xuất ngày 14/11/2017 từ www.efcvietnam.com/vn/acrobat/POKE.pdf
6. Hoàng Mạnh Dũng (2015). *Quản trị chất lượng*. Trường Đại học Mở Tp.HCM, Tp.HCM.
7. Hoàng Mạnh Dũng, Hoàng Hữu Lượng (2016). *Bàn về khái niệm kiểm soát trong giáo trình Quản trị học tại Việt Nam*; Tạp chí khoa học Trường Đại học Mở Tp.HCM ISSN: 1859 – 3453, pp. 117-127.
8. Nguyễn Văn Hội và cộng sự (2015). *Chủ đề: JIDOKA*. Truy xuất ngày 11/11/1956 từ <https://www.slideshare.net/leansigmabachkhoa/jidoka-nhm-k1-02>
9. Thang Le Blog (2016). Biểu đồ sai số chuẩn (Error bar plot). Truy xuất ngày 12/11/2017 từ <https://thangducle.blogspot.com/2016/08/bieu-do-sai-so-chuan.html>
10. Tien's blog (2015). *TK8- Thống kê mô tả : Biểu đồ hộp (box-plot)*. Truy xuất ngày 12/11/2017 từ <http://phamthuytien.blogspot.com/2015/07/tk8-thong-ke-mo-ta-bieu-o-hop-box-plot.html>
11. Tiêu chuẩn quốc gia (2015). *TCVN ISO 9000:2015*. Bộ Khoa học và Công nghệ, Hà Nội, tr.65
12. Tuan's blog (2013). *Biểu đồ trong bài báo khoa học 1: nguyên tắc*. Truy xuất ngày 12/11/2017 từ <http://tuanvannguyen.blogspot.com/2013/03/bieu-o-trong-bai-bao-khoa-hoc-1-nguyen.html>
13. Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dậu (1993), *Những vấn đề cốt lõi của quản trị*, NXB khoa học – kỹ thuật (pp. 638), Hà Nội).

Chương 11: Các lý thuyết liên quan đến năng lực và kỹ năng giải quyết vấn đề trong quản trị

1. Lý thuyết về tư duy

1.1 Tư duy

1.1.1 Khái niệm về tư duy

Quá trình tư duy dù nhanh hay chậm, dù nhiều hay ít, nông cạn hay sâu sắc đều diễn ra trong bộ não hay thần kinh trung ương. Tư duy là một hoạt động của hệ thần kinh. Khi vô tình chạm tay vào cốc nước nóng sẽ rút tay lại. Đây là phản xạ không điều kiện do hệ thần kinh chỉ đạo các cơ bắp thực hiện. Để học thuộc một bài thơ, phải đọc đi đọc lại nhiều lần và cố nhớ bài thơ khi không có bản ghi trước mắt. Khi thực hiện một loạt công việc theo quy trình được học để tạo ra một sản phẩm... Có nghĩa là hệ thần kinh không chỉ có một loại hình hoạt động là tư duy mà còn có nhiều hoạt động khác. Không chỉ có vậy, hoạt động tư duy không phải là thường xuyên và hệ thần kinh nào cũng có. Điều khiển sự vận động của cơ thể là nhiều nhất và là hoạt động chính của hệ thần kinh.



Hình 11.1: Tư duy là hoạt động của hệ thần kinh

Friedrich Engels là người nghiên cứu rất sâu sắc về tư duy nhưng cũng không đưa ra định nghĩa về tư duy. Những điều này làm hạn chế năng lực tư duy (bởi chưa hiểu về tư duy) mặc dù đã có nhiều công trình nghiên cứu về phát huy năng lực tư duy. Hệ thần kinh hoạt động theo nguyên lý các tế bào thần kinh tiếp nhận kích thích và phát ra một kích thích thần kinh. Các kích thích tác động lên các tế bào thần kinh để kích hoạt gọi là các kích thích sơ cấp. Đến lượt các kích thích do các tế bào thần kinh phát ra gọi là kích thích thứ cấp. Các kích thích thứ cấp kích thích các tế bào thần kinh khác hoạt động và như vậy cũng mang tính chất của kích thích sơ cấp. Điều này có nghĩa là với tế bào thần kinh này kích thích là thứ cấp, nhưng tế bào khác là sơ cấp. Các kích thích thần kinh có nhiều loại như mùi vị, âm thanh, ánh sáng, xung điện... Các tế bào thần kinh tiếp nhận những kích thích này mà không tiếp nhận kích thích khác, tập hợp những kích thích kích hoạt được tế bào thần kinh tạo nên phổ tiếp nhận kích thích của tế bào thần kinh. Phổ tiếp nhận kích thích rộng hay hẹp. Phổ tiếp nhận rộng khiến tế bào thần kinh dễ bị kích hoạt bởi các kích thích đến từ nhiều nguồn khác nhau, còn phổ hẹp làm cho tế bào thần kinh chỉ được kích hoạt bởi một số kích thích nhất định. Khi các tế bào thần kinh hoạt động cũng là lúc chúng thực hiện một chức năng nào đó trong hệ thần kinh. Để thực hiện chức năng, trong các tế bào thần kinh phải có một cấu trúc chức năng tương ứng với chức năng mà tế bào thần kinh đảm nhận. Chức năng của các tế bào thần kinh được hình thành ngay từ khi ra đời hoặc chỉ được hình thành trong quá trình sinh trưởng. Các tế bào thần kinh chức năng được hình thành ngay từ khi ra đời là các tế bào thực hiện các chức năng mang tính bản năng, còn các tế bào hình thành chức năng trong quá trình sinh trưởng giúp sự hoạt động phù hợp hay thích nghi với môi trường sống, chúng là các tế bào thần kinh không bản năng, các tế bào ghi nhớ mới. Tư duy không phải là sự ghi nhớ mặc dù giúp sự hoàn thiện ghi nhớ. Tư duy không phải là hoạt động điều khiển cơ thể mà chỉ giúp sự định hướng điều khiển hay định hướng hành vi. Tư duy không phải là giấc mơ mặc dù xuất hiện trong một số giấc mơ và có những điểm giống với giấc mơ.

Tư duy không có ở ngoài hệ thần kinh. Tư duy là hình thức hoạt động của hệ thần kinh thể hiện qua tạo ra các liên kết giữa các phần tử đã ghi nhớ được chọn lọc và kích thích chúng hoạt động để thực hiện sự nhận thức về thế giới xung quanh, định hướng cho hành vi phù hợp với môi trường sống. Tư duy là sự hoạt động, sự vận động của vật chất. Tư duy không phải là vật chất cũng không phải là ý thức bởi ý thức là kết quả của quá trình vận động của vật chất. Tư duy là quá trình tâm lý phản ánh những thuộc tính bản chất, mối liên hệ và quan hệ bên trong có tính quy luật của sự vật, hiện tượng trong hiện thực khách quan mà trước đó ta chưa biết. Quá trình tâm lý là những hiện tượng tâm lý diễn ra trong thời gian tương đối ngắn, có mở đầu, diễn biến và kết thúc tương đối rõ ràng [13].



Hình 11.2: Các giai đoạn của quá trình tâm lý

1.1.2. Vai trò của tư duy

Định nghĩa về tư duy đã hàm chứa được vai trò quan trọng nhất và yêu cầu không thể thiếu đó là sự ghi nhớ. Sự ghi nhớ này là kinh nghiệm, tri thức. Sự ghi nhớ được thực hiện bằng cách lặp lại sự tác động của đối tượng cần ghi nhớ lên hệ thần kinh. Nhưng điều này không thể thực hiện được với mọi đối tượng. Hơn thế có nhiều đối tượng phức tạp với nhiều thành phần, các thành phần không tác động đồng thời, có thành phần ẩn và còn xuất hiện sự tác động của các đối tượng khác có hoặc không liên quan đến đối tượng đang ghi nhớ. Điều này làm cho sự ghi nhớ về đối tượng là không đầy đủ hoặc lẫn với các đối tượng khác. Tư duy trong ghi nhớ là trả về cho đối tượng trong sự ghi nhớ các thành phần đúng của nó, bổ sung các thành phần còn thiếu, phân biệt với các đối tượng ghi nhớ khác, tìm ra các mối liên hệ và ảnh hưởng qua lại của đối tượng với các sự vật, sự việc, đối tượng khác. Đây là quá trình nhận thức lý tính, nhận thức bằng tư duy. Nó phân biệt với nhận thức cảm tính là nhận thức không có tư duy. Nhận thức lý tính giúp sự hiểu biết và ghi nhớ về đối tượng nhiều hơn đối tượng cung cấp cho sự ghi nhớ của hệ thần kinh, đối tượng được hiểu sâu, xem xét, đánh giá toàn diện và kỹ càng, nhận thức đúng đắn hơn. Tư duy bổ sung sự thiếu hụt trong quá trình hệ thần kinh ghi nhớ về đối tượng. Sau khi giúp hệ thần kinh nhận thức đúng về đối tượng, tư duy tiếp tục giúp hệ thần kinh định hướng điều khiển hành vi đáp ứng sự tác động của đối tượng nếu cần thiết hoặc có yêu cầu. Tư duy thực hiện bằng cách kết hợp giữa nhận thức về đối tượng với hoàn cảnh hiện tại để đề ra phương thức phản ứng hoặc hành vi. Hoạt động này bao hàm cả sự vận dụng tri thức vào điều kiện thực tế. Sự định hướng của tư duy không phân biệt tính đơn giản hay phức tạp của đối tượng. Có việc đơn giản cũng đòi hỏi phải tư duy như ví dụ về chọn lựa giữa sút và chuyền bóng. Nhưng cũng có những việc rất phức tạp như quản trị tài chính của một đơn vị kinh tế; mặc dù người thực hiện phải hao tổn trí óc nhưng cũng không được xem là có tư duy khi mọi công việc đều thực hiện theo những thủ tục, quy trình, văn bản pháp quy, mẫu biểu, công thức, quy định cho trước. Yêu cầu của những công việc phức tạp này là người thực hiện phải rèn luyện được kỹ năng làm việc thành thạo. Để có được kỹ năng này, họ phải học thuộc lòng và rèn luyện chu đáo và sử dụng tư duy để nắm chắc được các yêu cầu thực hiện. Khi kỹ năng làm việc đã thành thục sẽ không cần tư duy nữa. Tư duy định hướng đến sự thành thục. Khi sự thành thục đã có, tư duy kết thúc. Điều này giống với sự nhận thức, khi sự nhận thức chưa có rất cần tư duy; khi nhận thức đã có, tư duy kết thúc.

1.1.3 Các loại tư duy

Về bản chất, tư duy chỉ có một, đó là hình thành mới hoặc tái tạo liên kết giữa các phần tử ghi nhớ. Sự phân chia ra các loại hình tư duy nhằm mục đích hiểu sâu và vận dụng tốt trong hoạt động của hệ thần kinh.

a. Phân loại theo cách sử dụng

- **Tư duy bằng hình tượng** gồm có sự tư duy hình ảnh, âm thanh. Tư duy hình tượng còn được gọi bằng tên khác là tưởng tượng.
- **Tư duy bằng ngôn ngữ** là tư duy bằng hệ thống tiếng nói. Tư duy bằng ngôn ngữ còn được gọi là suy nghĩ, nhiều khi tư duy ngôn ngữ cũng được gọi là tưởng tượng.



Hình 11.3: Phân loại tư duy theo cách sử dụng

Trong tư duy hình tượng, các phần tử xuất hiện trong quá trình tư duy là các hình ảnh, còn tư duy ngôn ngữ là các lời văn. Các họa sĩ tưởng tượng về bố cục, hình ảnh, màu sắc cho một bức tranh. Nhà văn tưởng tượng về các khung cảnh mà nhân vật hoạt động, suy nghĩ (hay tưởng tượng) về lời thoại của nhân vật. Nhà hiền triết suy nghĩ về những điều mình sẽ nói. Tư duy hình tượng có tính phổ biến cao hơn tư duy ngôn ngữ. Các con chó hoang nhìn hành vi của con đầu đàn là biết được nó chọn con mồi nào trong đàn linh dương. Tư duy ngôn ngữ chỉ có ở loài người bởi chỉ có loài người có tiếng nói (và chữ viết).

b. Phân loại theo cách vận hành



Hình 11.4: Phân loại tư duy theo cách vận hành

Tư duy kinh nghiệm: Kinh nghiệm bao hàm toàn bộ sự hiểu biết, cách ứng xử mà một cá nhân tiếp thu được trong cuộc đời. Kinh nghiệm do cá nhân tự rút ra được trong quá trình hoạt động hoặc do tiếp thu từ người khác. Tri thức của nhân loại cũng là kinh nghiệm bởi được rút ra từ quá trình phát triển của loài người với mức độ cô đọng, sâu sắc. Tư duy kinh nghiệm là sự vận dụng kinh nghiệm vào quá trình nhận thức mới hay thực hiện một công việc mới, thực hiện một công việc cũ trong điều kiện hoặc hoàn cảnh mới.

Tư duy kinh nghiệm xem xét, đánh giá các sự vật, sự việc mới theo cách thức có sẵn, cố gắng đưa sự nhận thức về những gì đã biết và thường gặp khó khăn khi tiếp xúc với nhiều sự khác lạ. Tư duy kinh nghiệm dễ tạo nên đường mòn tư duy và tạo thành thói quen trong tư duy. Tư duy kinh nghiệm làm thay đổi sự vật, sự việc, vấn đề về quy mô, hình dạng, địa điểm, thời gian nhưng không làm thay đổi tính chất của chúng. Nói cách khác, tư duy kinh nghiệm chỉ có về mặt lượng chứ không thay đổi về chất. Tư duy kinh nghiệm là sự giải quyết các vấn đề hiện tại theo những khuôn mẫu, cách thức đã biết với một vài biến đổi cho phù hợp với hoàn cảnh hiện tại. Tư duy kinh nghiệm vận hành trên cơ sở các liên kết thần kinh được tạo do tác động từ bên ngoài. Do đó, năng lực tư duy phụ thuộc vào lượng kinh nghiệm tích lũy và phương pháp tác động tạo liên kết ghi nhớ. Khi lượng kinh nghiệm còn ít, các liên kết ghi nhớ chỉ được thực hiện trong từng vấn đề, sự vật, sự việc, đối tượng. Tư duy kinh nghiệm mang tính máy móc, giáo điều, lặp lại mọi điều đã được ghi nhớ. Thực tế trường hợp này xem là chưa có tư duy mặc dù hệ thần kinh thực hiện hoạt động tái hiện lại những ghi nhớ. Sự tích lũy nhiều kinh nghiệm giúp tìm ra cách giải quyết các vấn đề hiện tại nhanh và

nhiều vấn đề hơn. Sự phản ứng nhanh của hệ thần kinh tích lũy nhiều kinh nghiệm dễ bị nhầm với sự thông minh hay thông thái. Trường hợp này xảy ra khi tại địa điểm và thời gian đó không còn ai ngoài người giải quyết được vấn đề có đủ kinh nghiệm. Tư duy này chỉ là sự chấp nhận và sử dụng các kinh nghiệm đã có.

- **Tư duy sáng tạo:** cũng có yêu cầu về sự tích lũy kinh nghiệm hay tích lũy tri thức. Nhưng tư duy sáng tạo vận hành không hoàn toàn dựa trên các liên kết ghi nhớ được; hình thành do tác động từ bên ngoài mà có nhiều liên kết do hệ thần kinh tự tạo ra giữa các vấn đề, sự vật, sự việc tác động riêng rẽ lên hệ thần kinh. Tư duy sáng tạo tìm ra cách giải quyết vấn đề không theo khuôn mẫu, cách thức định sẵn. Trong tư duy kinh nghiệm, để giải quyết vấn đề đòi hỏi NQT phải có đủ kinh nghiệm về lĩnh vực đó. Người chỉ có tư duy kinh nghiệm sẽ lúng túng khi gặp phải vấn đề chưa ứng xử bao giờ. Người có tư duy sáng tạo giải quyết được những vấn đề ngoài kinh nghiệm mà họ có. Tư duy sáng tạo hình thành nên các kinh nghiệm mới trên các kinh nghiệm cũ và làm phong phú thêm kinh nghiệm. Qua đó tạo nên sự thay đổi về chất cho các vấn đề, sự vật, sự việc giải quyết. Biểu hiện của tư duy sáng tạo là sự thông minh, dám thay đổi kinh nghiệm. Tư duy sáng tạo góp phần tạo nên kinh nghiệm.
- **Tư duy đột phá (trí tuệ):** Vận hành giống tư duy sáng tạo nhưng ở mức độ cao hơn. Tư duy đột phá được vận hành trên cơ sở liên kết ghi nhớ là không bền và các phần tử ghi nhớ có phổ tiếp nhận kích thích thần kinh rộng. Liên kết ghi nhớ không bền khiến cho các con đường tư duy cũ dễ bị xoá, phổ tiếp nhận kích thích thần kinh rộng khiến cho các phần tử ghi nhớ được kích hoạt bởi các kích thích thần kinh từ phần tử ấy không nằm trong cùng liên kết ghi đi theo những con đường cho trước. Quá trình tư duy chỉ mang tính chỉnh sửa, uốn nắn con đường đó cho phù hợp với hoàn cảnh mới. Tư duy sáng tạo có nhiều con đường để đi hơn và tư duy đột phá hoặc không thể đi được do các con đường cũ bị xoá, hoặc tạo nên các con đường mới cho tư duy. **Tư duy kinh nghiệm chỉ tìm ra được một cách giải quyết vấn đề, tư duy sáng tạo có nhiều cách giải quyết và chọn lấy cách giải quyết tốt nhất, còn tư duy đột phá tạo ra con đường mới.** Tư duy kinh nghiệm giải quyết vấn đề mới bằng kinh nghiệm cũ. Tư duy sáng tạo giải quyết vấn đề cũ bằng kinh nghiệm mới hoặc kết hợp giữa cũ và mới. Tư duy đột phá giải quyết mọi vấn đề bằng cách thức mới do tư duy tìm ra. Tư duy kinh nghiệm tương ứng với phương thức hoạt động phản ứng của hệ thần kinh; tư duy sáng tạo xuất hiện trong phương thức hoạt động sáng tạo; tư duy đột phá xuất hiện trong phương thức hoạt động trí tuệ. Tư duy đột phá không đi theo kinh nghiệm mà phát triển theo con đường mới và tìm thấy nhiều vấn đề khác lạ. Lượng kinh nghiệm, tri thức tích lũy được xem là lớn nhưng kết quả của quá trình tư duy ấy cũng chỉ quanh quẩn những điều đã biết. Sự thông thái trong tư duy kinh nghiệm chỉ là sự học thuộc sự thông thái của người khác. Tư duy kinh nghiệm không tạo nên bản sắc riêng cho tư duy. Trong nhiều trường hợp, tư duy kinh nghiệm mang tính chất của sự bảo thủ, giáo điều và khó hoặc không chấp nhận sự đổi thay, sáng tạo, ý kiến khác hoặc ý kiến trái ngược. Một điều tệ hại hơn là những người thụ hưởng hệ thần kinh có khả năng ghi nhớ tốt, họ dễ tiếp nhận được nhiều kinh nghiệm, tri thức và tự cho mình đã ở đỉnh cao của tri thức nhân loại trong khi chỉ có năng lực tư duy kinh nghiệm. Họ không thừa nhận sự đổi mới trong tư duy và lấy lượng tri thức tích lũy được làm quyền lực để phủ định kinh nghiệm, tri thức mới, làm chậm sự phát triển. Tư duy đột phá vẫn dựa trên nền tảng kinh nghiệm, tri thức đã được bộ não ghi nhớ nhưng với thiết lập các liên kết mới. Tư duy đột phá tổ chức lại tri thức, tạo nên nhận thức mới vượt ra ngoài những gì được tiếp nhận và được gọi là tự ý thức. Khi nhận thức xuất hiện từ quá trình tự ý thức vượt lên trên kinh nghiệm, tri thức đã có và phù hợp với thực tiễn; chúng trở thành tri thức mới. Tư duy đột phá tạo ra tri thức. Nhưng tư duy đột phá không dựa trên cơ sở quy luật tự nhiên cũng dẫn đến sai lầm nghiêm trọng và biểu hiện rõ nhất là các lập luận hoang tưởng.
- **Tư duy phân tích:** Phân tích là sự chia nhỏ sự vật, sự việc, vấn đề, sự kiện..., gọi chung là chia nhỏ thành nhiều phần để xem xét, đánh giá về mặt cấu trúc, tổ chức, mối liên hệ giữa

các thành phần, vai trò và ảnh hưởng của từng thành phần trong đối tượng. Trên cơ sở phân tích, đánh giá đó xác định mối quan hệ và ảnh hưởng của đối tượng được phân tích với đối tượng khác. Tư duy phân tích là tư duy về một đối tượng, tìm các thành phần tham gia vào đối tượng, mối liên kết, quan hệ giữa đối tượng, xác định đặc điểm, tính chất, đặc trưng, vai trò của đối tượng trong mối quan hệ với đối tượng khác (gọi chung là các yếu tố). Với sự xác định yếu tố của một đối tượng, tư duy phân tích mang tính tư duy theo chiều sâu. Mức độ sâu sắc của tư duy được đánh giá qua số lượng yếu tố mà tư duy phân tích tìm được.

- **Tư duy tổng hợp:** Ngược với sự chia nhỏ đối tượng, tư duy tổng hợp tập hợp yếu tố cùng loại, yếu tố có liên quan về đối tượng. Sự phân tích cho thấy tất cả hay phần lớn yếu tố của đối tượng, nhưng vai trò của từng yếu tố trong những hoàn cảnh, thời điểm khác nhau thay đổi, có yếu tố chủ yếu và không thể thiếu, có yếu tố hỗ trợ, có yếu tố cần cho hoàn cảnh này nhưng không cần cho hoàn cảnh khác. Tư duy tổng hợp giúp đánh giá được tính chất đó của từng yếu tố thuộc đối tượng và xác định thành phần, đặc điểm, tính chất của đối tượng phù hợp với hoàn cảnh hiện tại. Tư duy tổng hợp được thực hiện khi xem xét một đối tượng xuất hiện nhiều lần tại địa điểm và thời gian khác nhau, các đối tượng cùng dạng hoặc khác nhau. Vì vậy, tư duy tổng hợp cũng được chia thành nhiều dạng và dẫn đến kết quả khác nhau. Tư duy tổng hợp thực hiện trên một đối tượng xuất hiện nhiều lần cũng như tại nhiều nơi khác nhau nhằm đánh giá được các yếu tố xuất hiện thường xuyên nhất và có vai trò chính của đối tượng. Tư duy tổng hợp xem xét đánh giá sự giống và khác nhau giữa các đối tượng cùng dạng và qua đó xác định xem giữa chúng có mối liên hệ hay không và nếu có là mối liên hệ như thế nào. Một đối tượng xuất hiện nhiều lần tại các địa điểm khác nhau cũng được xem xét như đối tượng cùng dạng. Tư duy tổng hợp thực hiện trên đối tượng khác nhau là tư duy tìm kiếm mối quan hệ giữa đối tượng đó hoặc tìm kiếm yếu tố trong các đối tượng đó hợp thành đối tượng mới. Tìm kiếm mối quan hệ nhằm đánh giá sự ảnh hưởng, tương tác lẫn nhau giữa các đối tượng. Tìm kiếm yếu tố và liên kết chúng lại với nhau trong mối quan hệ tạo nên nhận thức mới về thế giới hoặc phương thức hành động mới. Sự liên kết logic mang đến sự nhận thức đúng đắn về thế giới hoặc một phương thức hành động có kết quả đúng đắn. Sự liên kết không logic sẽ đem đến sự vô nghĩa, nhận thức sai lầm hoặc phương thức hành động mang đến kết quả tiêu cực. Tư duy tổng hợp phát triển đến trình độ cao sẽ có khả năng tóm tắt, khái quát hoá. Khái quát hoá là sự tóm lược đến mức cô đọng nhất các yếu tố cơ bản, mối quan hệ chính của đối tượng nhưng không làm mất đi tính chất và đối tượng không bị hiểu sai. Khái quát hoá có vai trò quan trọng khi các đối tượng có nhiều yếu tố cấu thành, mối quan hệ phức tạp, lượng tri thức quá lớn so với khả năng ghi nhớ của bộ não. Bộ não cần biết về sự tồn tại, vai trò và một số đặc điểm, tính chất của đối tượng. Nếu ghi nhớ đầy đủ yếu tố của một đối tượng, bộ nhớ của não sẽ không còn đủ chỗ cho ghi nhớ về đối tượng khác. Do đó sẽ hạn chế một số khả năng tư duy. Sử dụng thêm các phương pháp ghi nhớ ngoài để tiếp thu đầy đủ yếu tố của đối tượng là sự hỗ trợ tốt cho tư duy.

c. Phân loại theo tính chất

- **Tư duy rộng hay hẹp:** còn gọi là tư duy theo chiều rộng hay tư duy theo diện được đánh giá qua số lượng các đối tượng, vấn đề, sự vật, sự việc khác nhau được đề cập trong một quá trình tư duy. Tính chất rộng hẹp của tư duy cho thấy mức độ xem xét đối tượng tư duy trong mối quan hệ với đối tượng khác, trong môi trường khác là nhiều hay ít. Đối tượng được xem xét kỹ càng, đánh giá đúng đắn hơn về sự cân đối, hài hòa với đối tượng khác, với môi trường khi tư duy tìm được càng nhiều đối tượng có quan hệ tương hỗ với nó. Tư duy rộng cũng giúp tiếp nhận tri thức, kinh nghiệm mới, sự thay đổi trở nên dễ dàng, tính sáng tạo dễ được thực hiện. Điều kiện để có tư duy rộng là hệ thần kinh phải được tiếp nhận tri thức về rất nhiều đối tượng khác nhau và tạo được những mối liên hệ giữa các đối tượng đó. Vì vậy khi cần phát huy hay hạn chế một số yếu tố của đối tượng, có thể đặt đối tượng vào mối quan hệ tương ứng.

- **Tư duy sâu hay nông:** Loại tư duy này được đánh giá qua số lượng yếu tố của một hay nhóm đối tượng có liên quan trực tiếp được đề cập đến trong quá trình tư duy. Tư duy càng sâu khi yếu tố của đối tượng được đề cập đến càng nhiều và khi đó đối tượng sẽ trở nên rõ ràng, đầy đủ hơn trong nhận thức và ý thức về đối tượng được hiểu rõ và đúng hơn. Tư duy theo chiều sâu chịu ảnh hưởng của phương pháp thiết lập mối liên kết chủ yếu giữa các yếu tố khi có nhiều yếu tố được liên kết với nhau. Tư duy theo chiều sâu tạo nên sự tập trung trong tư duy.
- **Tư duy logic:** là tư duy về mối quan hệ nhân quả mang tính tất yếu, quy luật. Vì vậy, các yếu tố trong tư duy logic bắt buộc phải có quan hệ với nhau; trong đó, có yếu tố là nguyên nhân và yếu tố còn lại là kết quả.
- **Tư duy phi logic:** là tư duy không dựa trên các mối quan hệ giữa các yếu tố của đối tượng hoặc giữa các đối tượng. Các yếu tố không thuộc đối tượng nhưng được gán cho đối tượng, các đối tượng không có quan hệ với nhau bị buộc cho những quan hệ nào đó và ngược lại những yếu tố thuộc đối tượng lại bị tách khỏi đối tượng, một số mối quan hệ tất yếu giữa các đối tượng bị cắt bỏ. Tư duy phi logic có nguồn gốc từ sự logic của tư duy. Logic của tư duy là sự kết nối có những biểu hiện của logic. Logic của tư duy xuất hiện khi sự trùng lặp xuất hiện nhiều lần. Nếu sự trùng lặp mang tính quy luật, tư duy theo sự trùng lặp này là tư duy logic. Nhưng nếu sự trùng lặp là kết quả của các quá trình riêng rẽ và không ảnh hưởng đến nhau, tư duy sẽ là phi logic nếu tư duy gán cho các quá trình này những mối quan hệ. Tư duy phi logic xét trong một số giới hạn hay trường hợp cụ thể cũng biểu hiện đầy đủ tính chất của tư duy logic. Do vậy, chúng tạo khó khăn khi phân biệt chúng với tư duy logic.
- **Tư duy đơn giản hay phức tạp:** Tính đơn giản hay phức tạp biểu hiện ở số lượng các yếu tố, đối tượng, mối quan hệ, mối liên kết xuất hiện trong quá trình tư duy. Số lượng càng lớn, quá trình tư duy càng phức tạp. Tính chất này biểu hiện cho khả năng tư duy của cá nhân và phụ thuộc vào hai yếu tố là phương thức hoạt động thần kinh và số lượng các yếu tố, các đối tượng, kinh nghiệm, tri thức mà bộ não ghi nhớ được. Nhưng nếu lượng tri thức thấp, tư duy trí tuệ cũng không thể có được tư duy tốt. Tính phức tạp là biểu hiện của tư duy tốt nhưng nếu phức tạp dẫn đến tình trạng không thể trình bày hay thể hiện ra được cũng không hay gì bởi sẽ không có ai hiểu và tiếp nhận được quá trình tư duy đó.
- **Tư duy lý luận:** Nếu tư duy logic xem xét các đối tượng trong mối quan hệ nhân quả, một chiều từ nguyên nhân đến kết quả; tư duy lý luận xem xét nguyên nhân dẫn đến cùng một kết quả và ngược lại, từ kết quả tìm đến nguyên nhân, xem xét ảnh hưởng của sự kết hợp nguyên nhân đến kết quả. Tư duy lý luận chỉ ra mọi yếu tố, mối quan hệ đã có và giữa các đối tượng. Tư duy lý luận xem xét đối tượng trên mọi góc độ, khía cạnh và theo chiều sâu của đối tượng. Tư duy logic được thể hiện bằng hình ảnh hoặc lời văn; còn tư duy lý luận chỉ được thể hiện bằng lời văn. Điều này có nghĩa là tư duy lý luận chỉ được thực hiện bằng lời văn. Tư duy lý luận là sự phát triển cao nhất của quá trình tư duy.

d. Phân loại theo nội dung

là phân loại dựa trên các nội dung, phương pháp, phạm vi tư duy và các điều kiện về tư duy. Theo cách phân loại này, tư duy có rất nhiều loại:

- **Tư duy khoa học:** là tư duy có mục đích đảm bảo sự chính xác, hợp với quy luật tự nhiên và dựa trên thực chứng. Tư duy khoa học là tư duy logic biện chứng duy vật. Yêu cầu đối với tư duy khoa học là kết luận phải kiểm chứng được và được kiểm chứng. Khoa học nghiên cứu sâu về từng hiện tượng, sự vật và các mối quan hệ trực tiếp. Vì vậy, tính chất chủ yếu của tư duy khoa học là tư duy phân tích.
- **Tư duy nghệ thuật:** là tư duy tìm kiếm mọi hình thức thể hiện của nội dung sự vật, sự việc, vấn đề. Nói chung là nội dung của đối tượng tư duy và tìm cách thể hiện rõ, đặc trưng, đầy đủ và ấn tượng nhất của chúng. Nếu nói chức năng của khoa học là tìm kiếm yếu tố, mối quan hệ của yếu tố hay khoa học đi tìm nội dung của đối tượng. Riêng nghệ thuật lại tìm

kiểm hình thức thể hiện của các đối tượng. Sự tiến triển của lịch sử đã làm cho nghệ thuật chỉ tập trung vào chức năng tìm kiếm cách thể hiện ấn tượng nhất nghĩa là thể hiện cái đẹp. Hai thủ pháp chính để nghệ thuật thể hiện cái đẹp là đặt nó lên vị trí cao nhất, vào vị trí tương phản với cái xấu. Tư duy khoa học và tư duy nghệ thuật có mối quan hệ chặt chẽ. Nếu không tìm được nội dung, nghệ thuật chẳng có gì để thể hiện; ngược lại nếu khoa học không biết sẽ chẳng ai hiểu là điều gì và như thế nào. Tư duy nghệ thuật cũng còn liên quan đến nhiều loại hình tư duy khác.

- **Tư duy triết học:** xem xét yếu tố, đối tượng trên mọi mối quan hệ, trực tiếp lẫn gián tiếp. Đặc trưng của tư duy triết học là tư duy tổng hợp. Yêu cầu đối với quá trình tư duy triết học là đặt đối tượng trong môi trường thực vận động; xem xét đồng thời nhiều đối tượng hoặc một đối tượng trong nhiều môi trường khác nhau để tìm ra cái chung, mối quan hệ phổ biến nhất giữa đối tượng hoặc đặc trưng nhất của đối tượng. Với đặc trưng của tư duy khoa học là phân tích và của tư duy triết học là tổng hợp, khoa học và triết học ngày nay có mối quan hệ khăng khít và bổ sung cho nhau trong quá trình nhận thức thế giới.
- **Tư duy tín ngưỡng:** là tư duy dựa trên niềm tin không dựa trên các cơ sở khoa học. Niềm tin xuất hiện trên cơ sở giải thích hợp lý trong một phạm vi về hiện tượng. Có niềm tin dựa trên các giải thích của khoa học và có niềm tin không cần cơ sở khoa học mà chỉ cần tạo nên một chỗ dựa tinh thần. Loại niềm tin thứ hai tạo nên tín ngưỡng. Tìm chỗ dựa cho tư duy là nhu cầu của con người trước nguy cơ đe dọa đến sự sinh tồn. Khi khoa học chưa đủ sức hoặc chưa thâm nhập sâu vào đời sống của từng cá nhân tất yếu phải tìm đến chỗ dựa tinh thần là tín ngưỡng. Tư duy này đạt đến sự cân bằng trong đời sống tinh thần, giảm căng thẳng cho hoạt động thần kinh và không sử dụng được trong nghiên cứu khoa học. Nhưng nếu tư duy tín ngưỡng chuyển thành tư duy mê tín khiến cho hoạt động thần kinh trở nên căng thẳng. Định hướng tư duy tín ngưỡng là hoạt động quan trọng.

1.1.4 Điều kiện tư duy

Tư duy là hoạt động cao cấp của hệ thần kinh và muốn tư duy cần có những điều kiện sau:

Điều kiện cơ bản:

- **Hệ thần kinh phải có năng lực tư duy:** Đây là điều kiện tiên quyết và bản thể. Thiếu điều kiện này sẽ không có tư duy nào được thực hiện. Năng lực tư duy thể hiện ở ba loại hình tư duy là kinh nghiệm, sáng tạo và trí tuệ. Ba loại hình tư duy này có thể bị biến đổi trong quá trình sinh trưởng theo xu hướng giảm dần từ trí tuệ xuống kinh nghiệm nhưng sự bộc lộ lại theo chiều hướng ngược lại. Đây là biểu hiện của mối quan hệ giữa năng lực bẩm sinh với môi trường sống và trực tiếp là môi trường kinh nghiệm.
- **Hệ thần kinh đã được tiếp nhận kinh nghiệm, tri thức:** Đây là điều kiện quan trọng. Không có kinh nghiệm, không có tri thức dẫn đến các quá trình tư duy không có cơ sở để vận hành. Kinh nghiệm, tri thức là tài nguyên cho các quá trình tư duy khai thác, chế biến. Để tư duy tốt hơn đòi hỏi nguồn tài nguyên này cũng cần nhiều hơn. Học hỏi không ngừng sẽ giúp tư duy phát triển.

Điều kiện riêng: được đặt ra nhằm giúp mỗi loại hình tư duy thực hiện được và tốt nhất. Ví dụ muốn có tư duy về lĩnh vực vật lý, hệ thần kinh phải có các kiến thức về vật lý. Muốn tư duy về lĩnh vực nào phải có kinh nghiệm, tri thức về lĩnh vực đó. Muốn có tư duy lý luận phải có sự kết hợp giữa năng lực tư duy trí tuệ với tư duy triết học và tri thức về triết học...

Ngoài điều kiện trên đây còn có điều kiện yêu cầu buộc phải tư duy và có phương pháp tư duy thích hợp. Không ai muốn tư duy khi tư duy là gánh nặng cho hoạt động thần kinh trừ trường hợp tư duy là niềm vui, khát khao sống của họ. Vì vậy, để có tư duy cũng cần giao trách nhiệm thực hiện công việc cần tư duy. Phương pháp tư duy kích thích sự hình thành quá trình và nâng cao hiệu quả tư duy. Tư duy là vấn đề phức tạp, nghiên cứu về tư duy cần nhiều thời gian và công sức. Đã có nhiều công trình nghiên cứu về tư duy nhưng các ý kiến vẫn còn chưa có sự thống nhất [52].

1.2. Lý thuyết về tư duy phản biện

1.2.1 Yêu cầu đối với tư duy phản biện

Trong khoảng vài thập niên gần đây, *tư duy phản biện* (critical thinking) đã trở thành một thuật ngữ được những nhà giáo dục tại Mỹ chú ý một cách đặc biệt và kêu gọi nền giáo dục tại Mỹ phải cải cách để đưa kỹ năng này vào trong phương pháp giảng dạy trong học đường. Không những chỉ tại Mỹ, phong trào tư duy phản biện cũng ảnh hưởng sang các nước Âu châu và Á châu (Paul, 2012). Tư duy phản biện không những chỉ là kỹ năng mà đã trở thành một ngành học chính quy tại các đại học của Mỹ và Canada (Walton, 1989). Thế nhưng trong cả mấy chục năm qua, *tư duy phản biện* hầu như không được học giới chú trọng đến và mãi đến gần đây vẫn chưa đồng ý với nhau về thế nào là tư duy phản biện, dù có chung một vài điểm tương đồng, cũng như đề xuất được một phương pháp khả thi nhất để rèn luyện kỹ năng này trong học đường. Những giáo sư đại học (Mỹ) vẫn thường than thở là sinh viên của họ không có kỹ năng tư duy phản biện. Như thế, kỹ năng này là một điều đương nhiên mà sinh viên phải biết, mà quên rằng đó là một kỹ năng cần được truyền thụ ngay từ những năm học ở cấp dưới.

1.2.2 Sơ lược về quá trình phát triển tư duy phản biện

Cách đây gần 2500 năm tại Hy Lạp, những lý thuyết triết học đã phát triển rất mạnh mẽ. Các triết gia và biện sĩ đi rao truyền và giảng dạy triết thuyết, nào là những triết phái khắc kỷ (stoicism), hưởng lạc (epicureanism), hoài nghi, thần bí, ... Ngoài triết gia lỗi lạc còn có kẻ mệnh danh là "triết gia." Tại Hy Lạp có một ngôi đền ở Delphi, tương truyền là nơi mà Chúa Tể vũ trụ (Zeus) cư ngụ. Thần thánh vẫn thường giáng cơ tại ngôi đền này để trả lời những câu hỏi của thế nhân. Để trả lời câu hỏi "Ai là người thông thái nhất Hy Lạp?", đã giáng câu trả lời: "Socrates là người thông thái nhất Hy Lạp". Những nhà thông thái, triết gia khác đến hỏi Socrates có phải ông là người thông thái nhất không, Socrates trả lời: "Tôi không biết gì hết. *Tôi chỉ biết là tôi không biết*". Đó là sự khởi đầu của tư duy phản biện, khi Socrates tự đặt câu hỏi để bảo đảm là mình đã hiểu thấu đáo vấn đề, hay có vấn đề mà chính mình còn hồ nghi, không chắc chắn. Socrates đã áp dụng phương pháp "vấn-đáp" với thức giả mà ông gặp để thỉnh ý họ về điều ông còn không rõ. Kết quả là những người đó cũng không thật sự là hiểu biết tận tường. Kết quả này làm cho nhiều người khó chịu vì họ không bao giờ chịu nhận "dốt". Chính sự căm ghét này là nguyên nhân của bản án tử hình Socrates vào năm 339 TCN vì tội đầu độc tư tưởng thanh niên.

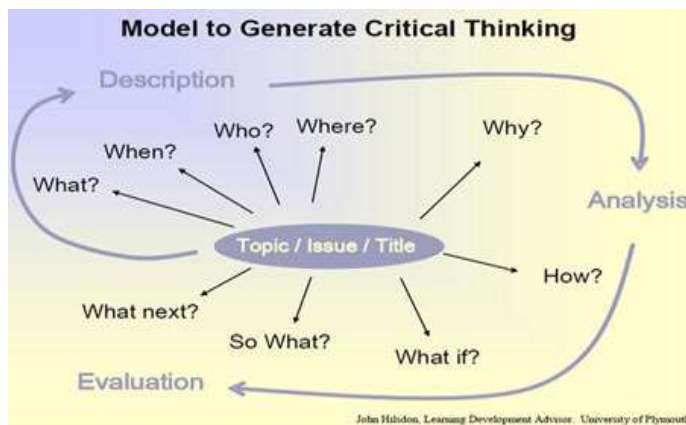
Quá trình phát triển từ thập niên 1970s: Dù các nhà giáo dục đều nhận thức được tầm quan trọng của tư duy phản biện, nhưng cho đến thập niên 1970 vẫn chưa có một nghiên cứu nghiêm túc và có hệ thống về tư duy phản biện. Từ đó đã có ba làn sóng nghiên cứu về tư duy phản biện và những ứng dụng trong giảng dạy tại đại học Hoa Kỳ (Paul, 2012).

- **Làn sóng thứ nhất về nghiên cứu và thực hành tư duy phản biện (1970-1982).** Làn sóng này chú trọng vào luận lý học và triết học, cũng như tương quan giữa ngôn ngữ và luận lý. Những nhà giáo dục trong thời kỳ này đề nghị sinh viên khi vào đại học phải học qua một khóa căn bản về tư duy phản biện. Khóa học này theo Hệ thống Giáo dục Cao đẳng và Đại học của California có mục đích sau: "để rèn luyện kỹ năng phân tích, phê bình, đề xuất ý tưởng, lý thuyết suy diễn và quy nạp... Kết quả tối thiểu sau khóa học là khả năng phân biệt sự khác nhau giữa sự kiện và phán đoán, kiến thức và niềm tin, kỹ năng trong tiến trình luận lý suy diễn và quy nạp, cùng sự hiểu biết về sự nguy hiểm trong ngôn ngữ và tư tưởng". Mục đích cao cả như vậy, nhưng trong thực hành dẫn đến kết quả không được như mong đợi. Với thực tế là trong một khóa học ba tín chỉ, người sinh viên đại học năm đầu tiên chỉ được "giới thiệu" đến những khái niệm về tư duy phản biện chứ đừng nói đến thực hành và đạt được khả năng phân tích, lý luận, cùng nhận định những sự nguy hiểm; đó là chưa kể đến đa số sinh viên năm đầu chưa được học qua về luận lý học hình thức hay phi hình thức. Một khuyết điểm trầm trọng của *làn sóng thứ nhất* là sự quá chú trọng vào dạy lý luận tư duy phản biện mà quên đi ứng dụng vào những môn học khác (Paul, 2012).

- **Làn sóng thứ hai về nghiên cứu và thực hành tư duy phản biện (1980-1993).** Sau khi nhận thức được khiếm khuyết của làn sóng thứ nhất, một số nhà nghiên cứu đề nghị phương thức mới với trọng tâm khác về tư duy phản biện. Thay vì soạn một khóa học về tư duy phản biện riêng rẽ sẽ chuyển sang làm thế nào để kết hợp được tư duy phản biện vào trong giảng dạy cho mọi môn và mọi cấp lớp. Rủi thay, những nhà nghiên cứu thuộc làn sóng thứ hai cũng không nắm vững cách kết hợp tư duy phản biện vào trong giảng dạy các môn và các cấp, mà mỗi người theo một cách. Thêm vào đó, môn luận lý học phi hình thức đã được dùng thay thế cho luận lý học hình thức trong đợt một, vẫn còn là một môn học chuyên môn và tính áp dụng vào hoạt động của con người vẫn chưa được phát triển đúng mức. Trong giai đoạn này nhiều phương thức "mới," được bảo đảm là hữu hiệu mọc lên như nấm, nhưng chỉ toàn là phương thuốc "quick-fixed" (đau đâu chữa đấy) (Paul, 2012). Dĩ nhiên, "đau đâu chữa đấy" không thể là một giải pháp hữu hiệu và làn sóng thứ hai bắt đầu thoái trào, nhường cho làn sóng thứ ba.
- **Làn sóng thứ ba về nghiên cứu và thực hành tư duy phản biện (1993 - hiện tại).** Trọng tâm của những nhà nghiên cứu thuộc làn sóng thứ ba được tóm tắt như sau: (a) tổng hợp những nghiên cứu của hai làn sóng trước, (b) phát triển một hệ thống lý thuyết về tư duy phản biện nghiêm túc và toàn diện, (c) lưu tâm đến vai trò của tình cảm và giá trị trong tư duy, (d) tổng hợp những nghiên cứu thực nghiệm của khoa tâm lý học nhận thức vào lý thuyết tư duy phản biện, (e) phát triển những phương thức đánh giá (thi) về tư duy phản biện.

1.2.3 Định nghĩa tư duy phản biện

Sau khi điếm qua quá trình phát triển của những nghiên cứu về tư duy phản biện tại Mỹ, câu hỏi phải tự đặt ra: "Tư duy phản biện là gì?" Theo nghiên cứu của Geng (2014) đã có đến 64 định nghĩa khác nhau về tư duy phản biện. Nhưng dù có khác nhau nhưng tất cả định nghĩa này đều có điểm chung như *phân tích, tổng hợp, phán đoán, đánh giá*. Dưới đây là định nghĩa được sử dụng rộng rãi nhất trong học giới hàn lâm cũng như trong thực hành.



Hình 11.5: Mô hình tư duy phản biện [15]

Từ định nghĩa này, Richard Paul và Linda Elder, đề ra một cấu trúc cơ bản vẫn thường được gọi chung là cấu trúc Paul-Elder, cho giảng dạy và đào tạo kỹ năng tư duy phản biện gồm có ba phần: phân tích tư duy, đánh giá tư duy và cải tiến tư duy. Paul-Elder định nghĩa: "Tư duy phản biện là khả năng suy tư nhằm nhận ra điểm mạnh cũng như yếu trong tư tưởng và qua đó cải tiến sự suy nghĩ cho tốt hơn".

- Đại học Quản trị Tham mưu của Lục quân Mỹ (Army Management Staff College-AMSC) đưa ra định nghĩa: "Tư duy phản biện là một sự tư duy có kỷ luật, tự định hướng, phản ánh một trình độ cao về kỹ năng và khả năng tư duy trở nên tốt hơn". Ai cũng có khả năng tư duy nhưng không hẳn ai cũng có khả năng phản biện. Tư duy phản biện cần được đào tạo và thực

- Robert Ennis và Richard Paul (1987), tư duy phản biện là sự suy niệm hợp lý tập trung vào quyết định nên tin điều gì hay làm điều gì.
- Viện Đại học Louisville, Kentucky chọn định nghĩa về tư duy phản biện của Paul và Scriven: "Tư duy phản biện là một tiến trình tư duy tích cực và thành thạo trong khái niệm hóa, phân tích, tổng hợp và đánh giá những tin tức thu nhận được từ sự quan sát hay do kinh nghiệm, suy niệm, lý luận, hay giao tiếp để hướng dẫn hành động và sự tin tưởng".

hành mới trở nên điều luyện. Những khả năng đó là phân tích, tổng hợp và đánh giá về tư duy của người khác mà còn của chính mình. Nếu đơn giản hóa từ ngữ phức tạp trong định nghĩa hàn lâm của tư duy phản biện, còn lại là khả năng nên được học và tập từ bậc tiểu học. Điều này trở lại với bảng phân loại trình độ tư duy của Benjamin Bloom, nhà giáo dục hàng đầu của Mỹ, đề ra từ năm 1956.

1.2.4 Tư duy phản biện và trình độ tư duy theo Benjamin Bloom

Theo Bloom, mục tiêu giáo dục được phân loại thành ba lãnh vực: nhận thức (cognitive), cảm xúc (affective) và tâm vận (psychomotor). Những lãnh vực này được mô tả nôm na là "biết/đầu", "cảm/tim" và "làm/tay". Theo tâm lý học [53]: "Kỹ năng là khả năng vận dụng kiến thức trong một lĩnh vực vào thực tế. Kỹ xảo là kỹ năng đạt đến mức thuần thục. Năng lực là khả năng, điều kiện chủ quan hoặc tự nhiên, sẵn có để thực hiện một hoạt động. Kỹ năng và kỹ xảo thuộc cùng một phạm trù, chỉ khác nhau ở trình độ cao thấp. Đó là phạm trù hoạt động học và làm. Nói rõ hơn là hoạt động học tập các kiến thức và vận dụng chúng vào trong giải quyết vấn đề thực tế. Chúng được xem là hành động cần thiết để đạt được thành tích". Kỹ năng và kỹ xảo có cơ sở trong những nghiên cứu về tâm lý học. Các nhà tâm lý học (Bloom, Krathwohl ở Mỹ và Dave ở Anh) đã chỉ rõ ba lĩnh vực khác nhau, bao trùm mọi phạm trù đạt thành tích, đó là:

- Lĩnh vực nhận thức (cognitive domain): các mục đích học tập liên quan đến kiến thức.
- Lĩnh vực cảm xúc (affective domain): các mục đích học tập liên quan đến hứng thú, các thái độ và giá trị.
- Lĩnh vực tâm vận (psychomotor domain): các mục đích học tập liên quan đến các kỹ năng thực hành.

Bloom cùng các tác giả khác đã đưa ra hệ thống phân loại mục đích dựa trên ba lĩnh vực kể trên. Mỗi lĩnh vực phân chia thành 5 hoặc 6 mức độ xếp theo thứ tự đơn giản đến phức tạp.

Một là: Lĩnh vực nhận thức (tư duy) liên quan đến các mục đích về kiến thức và các kỹ năng trí tuệ, bao gồm 6 mức độ sau đây:

- **Nhớ** (Knowledge): là sự nhớ lại các dữ liệu đã học được trước đây. Nghĩa là nhắc lại một loạt dữ liệu, từ các sự kiện đơn giản đến các lý thuyết phức tạp, tái hiện trong trí nhớ những thông tin cần thiết. Đây là cấp độ thấp nhất của kết quả học tập trong nhận thức.
- **Thông hiểu** (Comprehension): là khả năng nắm được ý nghĩa của tài liệu. Điều đó thể hiện bằng chuyển tài liệu từ dạng này sang dạng khác (từ các từ sang số liệu), bằng cách giải thích tài liệu (giải thích hoặc tóm tắt) và bằng cách ước lượng xu hướng tương lai (dự báo các hệ quả hoặc ảnh hưởng). Kết quả học tập ở cấp độ này cao hơn so với nhớ và là mức thấp nhất của thấu hiểu sự vật. Hiểu ở cấp độ này người học cần nắm được ý nghĩa của thông tin, thể hiện qua khả năng diễn giải, suy diễn, liên hệ. Ví dụ: Giải thích một định luật, phân biệt cách sử dụng các thiết bị, viết tóm tắt một chương mục, trình bày một quan điểm. Từ khóa đánh giá là: giải thích, phân biệt, khái quát hóa, cho ví dụ, so sánh...
- **Vận dụng** (Application): là khả năng sử dụng tài liệu đã học vào hoàn cảnh cụ thể. Điều đó bao gồm áp dụng quy tắc, phương pháp, khái niệm, nguyên lý, định luật và lý thuyết. Kết quả học tập trong lĩnh vực này đòi hỏi cấp độ cao hơn so với cấp độ thông hiểu.
- **Phân tích** (Analysis): là khả năng phân thành các phần sao cho hiểu được cấu trúc. Điều đó bao gồm chỉ ra đúng bộ phận, phân tích mối quan hệ giữa các bộ phận và nhận biết được nguyên lý tổ chức được bao hàm. Kết quả học tập ở đây thể hiện mức độ trí tuệ cao hơn so với mức vận dụng và đòi hỏi sự thấu hiểu cả nội dung và hình thái cấu trúc của vấn đề.
- **Tổng hợp** (Synthesis): là khả năng sắp xếp các bộ phận lại với nhau để hình thành một tổng thể mới. Điều đó bao gồm tạo ra cuộc giao tiếp đơn nhất (chủ đề hoặc bài phát biểu), kế hoạch hành động (dự án nghiên cứu), hoặc mạng lưới các quan hệ trừu tượng (sơ đồ để phân lớp thông tin). Kết quả học tập trong lĩnh vực này nhấn mạnh các hành vi sáng tạo; đặc biệt tập trung hình thành mô hình hoặc cấu trúc mới.

- **Đánh giá (Evaluation):** là khả năng xác định giá trị (tuyên bố, tiểu thuyết, thơ, báo cáo nghiên cứu). Đánh giá dựa trên các tiêu chí nhất định. Đó là tiêu chí bên trong (cách tổ chức) hoặc tiêu chí bên ngoài (phù hợp với mục đích) và người đánh giá phải tự xác định hoặc được cung cấp tiêu chí. Kết quả học tập trong lĩnh vực này là cao nhất trong các cấp bậc nhận thức vì nó chứa yếu tố của mọi cấp bậc khác.

Đã từ lâu thang cấp độ tư duy được xem là công cụ nền tảng để xây dựng mục tiêu và hệ thống hóa các câu hỏi, bài tập dùng để kiểm tra, đánh giá kết quả học tập đối với người học. Thang cấp độ tư duy của Benjamin S. Bloom (1956), sau khi được điều chỉnh năm 2001 gọi là Thang Bloom tu chính (Bloom's Revised Taxonomy) [5] gồm các cấp độ tư duy được định nghĩa như sau:



Hình 11.6: Thang cấp độ tư duy của Benjamin S. Bloom (1956) và Thang Bloom tu chính - Bloom's Revised Taxonomy (2001)

- **Nhớ:** Người học nhớ lại điều đặc biệt hoặc tổng quát, trọn vẹn hoặc một phần các quá trình, dạng thức, cấu trúc... đã được học. Ở cấp độ này cần nhớ lại đúng điều được hỏi đến. Ví dụ lặp lại đúng một định luật mà chưa cần giải thích hay sử dụng. Các từ khóa sử dụng là trình bày, nhắc lại, mô tả, liệt kê...
- **Hiểu:** Người học cần nắm được ý nghĩa của thông tin, thể hiện qua khả năng diễn giải, suy diễn, liên hệ. Ví dụ: Giải thích một định luật, phân biệt cách sử dụng các thiết bị, viết tóm tắt một chương mục, trình bày một quan điểm. Từ khóa đánh giá: Giải thích, phân biệt, khái quát hóa, cho ví dụ, so sánh...
- **Vận dụng:** Người học có khả năng áp dụng thông tin đã biết vào một tình huống, điều kiện mới. Ví dụ: Vận dụng định luật để giải thích hiện tượng; áp dụng công thức, định lý để giải một bài toán; thực hiện thí nghiệm dựa trên một quy trình. Từ khóa đánh giá: Vận dụng, áp dụng, tính toán, chứng minh, giải thích, xây dựng...
- **Phân tích:** Người học có khả năng chia nội dung, thông tin thành những phần nhỏ để chỉ ra yếu tố, mối liên hệ, nguyên tắc cấu trúc của chúng. Ví dụ: Lý giải nguyên nhân thất bại của DN, hệ thống hóa văn bản pháp quy, xây dựng biểu đồ phát triển của DN. Từ khóa: Phân tích, lý giải, so sánh, lập biểu đồ, phân biệt, hệ thống hóa...
- **Đánh giá:** Người học có khả năng đưa ra nhận định, phán quyết đối với một vấn đề dựa trên các chuẩn mực, tiêu chí đã có. Ví dụ: Phản biện một nghiên cứu, bài báo; đánh giá khả năng thành công của một giải pháp; chỉ ra điểm yếu của một lập luận. Từ khóa: Đánh giá, cho ý kiến, bình luận, tổng hợp, so sánh...
- **Sáng tạo:** Đạt được cấp độ nhận thức cao nhất này người học có khả năng tạo ra điều mới, xác lập thông tin, sự vật mới trên cơ sở thông tin, sự vật đã có. Ví dụ: Thiết kế mẫu nhà mới, xây dựng hệ tiên đề mới; xây dựng hệ thống tiêu chí để đánh giá một hoạt động; đề xuất hệ thống giải pháp nhằm khắc phục hạn chế; xây dựng cơ sở lý luận cho một quan điểm; lập kế hoạch tổ chức sự kiện mới. Từ khóa: Thiết lập, tổng hợp, xây dựng, thiết kế, đề xuất....

Đôi chiếu 6 cấp độ nhận thức đã phân tích với các mục tiêu về kiến thức, kỹ năng và thái độ cho thấy khi người học đạt được cấp độ nhận thức nhớ và hiểu cũng đồng nghĩa với mục tiêu kiến thức đã thỏa mãn. Đạt được mục tiêu về kỹ năng người học cần có được 2 cấp độ nhận thức cao hơn là vận dụng và phân tích. Cuối cùng, để đạt được mục tiêu cao nhất là đạt được nhận thức, thái độ mới cũng cần có được cấp độ nhận thức cao nhất là khả năng đánh giá và sáng tạo [51].



Hình 11.7: Các mức độ thuộc về lĩnh vực nhận thức, cảm xúc và tâm vận

Hai là: Lĩnh vực cảm xúc liên quan đến mục đích thuộc về hứng thú, thái độ và giá trị, bao gồm 5 mức độ sau đây:

- **Tiếp thu** (Receiving): Nhạy cảm với sự động viên và có sự tự nguyện tiếp thu hoặc chú tâm vào đó.
- **Đáp ứng** (Responding): Lôi cuốn vào một chủ đề, hoạt động hoặc sự kiện để mở rộng tìm tòi, làm việc và tham gia vào đó.
- **Hình thành giá trị** (Valuing): Cam kết tiến đến sự vững tin vào các mục tiêu, tư tưởng và niềm tin nào đó.
- **Tổ chức** (Organisation): Tổ chức các giá trị thành một hệ thống, có sự nhận thức hoặc xác đáng và mối quan hệ của các giá trị phù hợp. Từ đó tạo nên giá trị cá nhân nổi bật.
- **Đặc trưng hoá bởi một tập hợp giá trị** (Characterization by a value complex): Tích hợp niềm tin, tư tưởng và thái độ thành triết lý tổng thể hoặc tầm nhìn rộng như thế giới quan. Người ta đã cố gắng phân chia mỗi mức độ kể trên thành nhiều thang bậc chi tiết hơn và cho đến nay riêng trong lĩnh vực cảm xúc có đến 13 thang bậc.

Ba là: Lĩnh vực tâm vận liên quan đến kỹ năng thao tác chân tay dùng đến cơ bắp hoặc sự đáp ứng vận động hoặc đòi hỏi có sự phối hợp giữa cơ bắp và hệ thần kinh, bao gồm 5 mức độ:

- **Bắt chước** (Imitation): Làm theo một hành động đã được quan sát nhưng thiếu sự phối hợp giữa cơ bắp và hệ thần kinh.
- **Thao tác** (Manipulation): Làm theo một hành động đã được quan sát thường theo sự chỉ dẫn, thể hiện sự phối hợp giữa cơ bắp và hệ thần kinh.
- **Làm chuẩn xác** (Precision): Thực hiện một hành động thể lực với sự chuẩn xác, cân đối và chính xác.
- **Liên kết** (Articulation): Thực hiện thành thạo một hành động thể lực có sự phối hợp của một loạt các hành động khác.
- **Tự nhiên hoá** (Naturalization): Biến hành động thể lực thành công việc thường làm để mở rộng ra và trở thành sự đáp ứng tự động, không gò bó và cuối cùng thành sự đáp ứng thuộc về tiềm thức hay bản năng.

Hiện nay chưa tìm thấy một tài liệu phân chia tỉ mỉ các mức độ tâm vận thành các thang bậc tỉ mỉ hơn như ở hai lĩnh vực nhận thức và cảm xúc, có lẽ đó là vấn đề đang được nghiên cứu. Người ta lập nên bảng về các mức độ và phạm vi bao quát của các lĩnh vực: Theo chiều dọc là mức độ đạt thành

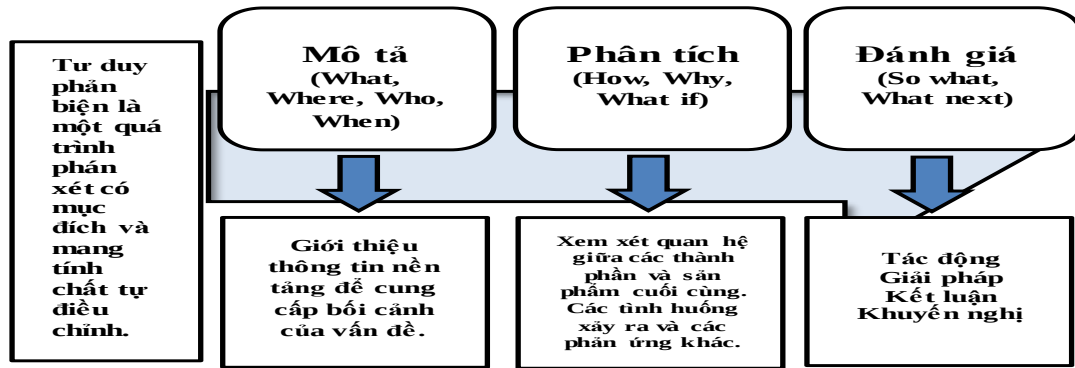
tích, càng lên trên mức độ càng cao; theo chiều ngang là phạm vi bao quát của các lĩnh vực, càng sang phải sẽ càng đầy đủ và hoàn thiện:

1.2.5 Tầm quan trọng của tư duy phản biện

- Thứ nhất, trong học đường: Học không phải chỉ để biết. *Biết* là tầng thấp nhất của sự học. Đó chỉ là những kiến thức chết và nếu học chỉ để biết - đó là "học vẹt". Khổng Tử đã đề ra những bước cần thiết trong quá trình học như sau: "Bác học chi, thẩm vấn chi, thận tư chi, minh biện chi, đốc hành chi" có nghĩa là *học* cho rộng, *hỏi* cho kỹ, *suy nghĩ* cho cẩn thận, *phân tích* cho rõ ràng và *thực hành* cho rốt ráo. Quá trình học gồm tất cả bước kể trên. Những bước học do Khổng Tử đề ra cũng tương đương với bản phân loại của Bloom. Sự học, chỉ tiến xa và lên cao được, nếu và chỉ nếu được trang bị tư duy phản biện. Lúc đó mới hy vọng phát triển được bản thân và đóng góp được cho học thuật và xã hội.
- Thứ hai, trong công việc: Trong xã hội nông nghiệp và những nước chậm phát triển; công việc tương đối dễ dàng, cứ theo truyền thống mà làm. Nhưng trong xã hội công nghiệp, trong những lãnh vực nghề nghiệp, nhân viên buộc phải có tư duy phản biện để "xử lý" nhiều nguồn thông tin lăm lức trái ngược nhau và đưa ra quyết định đúng đắn.
- Thứ ba, trong đời sống cá nhân: Xã hội ngày nay đang "bùng nổ" về thông tin. Có quá nhiều phương tiện truyền thông như truyền hình, truyền thanh, mạng lưới toàn cầu, rồi mạng xã hội, điện thoại di động truyền tải thông tin. Hàng ngày, chúng ta "bị" vô vàn tin tức tấn công theo nhiều kiểu cách. Để trở thành công dân có hiểu biết tránh xa những quảng cáo không đúng sự thật; tư duy phản biện không thể thiếu trong thời buổi hiện đại.

1.2.6. Phát triển và rèn luyện kỹ năng tư duy phản biện

Bản phân loại của Bloom không những chỉ đưa ra họa đồ chi tiết cho từng trình độ tư duy, mà còn đưa ra một phương thức để phát triển và rèn luyện kỹ năng cần thiết của tư duy phản biện. Có ba trình độ để phát triển và rèn luyện kỹ năng này. Trước hết cần nhận định rõ tư duy phản biện là những kỹ năng cần tập luyện, chứ không phải chỉ là kiến thức cần được dạy. Thầy/cô phải đổi vai trò trở thành huấn luyện viên để huấn luyện chứ không phải để dạy học sinh nữa. Trình độ thứ nhất được giới thiệu ngay từ tiểu học: thầy/cô dùng phương pháp "vấn-đáp" (Socratic method) để huấn luyện kỹ năng phân tích từ trình độ đơn giản; thí dụ, có bao nhiêu (người, vật, sự kiện...); những (người, vật, sự kiện,...) này có liên hệ với nhau như thế nào). Sự phân tích này được bắt đầu ngay từ lớp hai hay lớp ba. Ở trình độ cao hơn, học sinh được hướng dẫn để phân biệt sự khác biệt giữa sự kiện (fact) và ý kiến (opinion), hay trả lời những câu hỏi như "việc này/câu chuyện này tương tự như....", "có thể có kết quả nào khác hơn không?", "nếu yếu tố X không xảy ra thì kết quả sẽ như thế nào?" (Reddington, 2012). Thêm vào đó, câu đố (brain teaser) cũng là một phương pháp hữu hiệu để luyện kỹ năng phân biệt giữa giả thuyết vẫn thường tiềm ẩn khi lập luận. Học sinh trung học đến lớp 12 được dạy về luận lý học căn bản (chương trình ban B lớp 12 trước 1975) và được học và tập với luận lý học hình thức từ thành lập những mệnh đề đến phản đề, phương pháp suy diễn và quy nạp,... Lớp học căn bản này là nền tảng và giới thiệu học sinh khi lên đại học để lãnh hội và áp dụng được kiến thức logic trình độ đại học (đề nghị là môn học bắt buộc của sinh viên đại học). Tất cả hoạt động rèn luyện tư duy phản biện đều được hướng dẫn từ tiểu học đến trung học và được rèn luyện cho học sinh ngay từ nhỏ, chứ không đợi cho đến lớn rồi than thở là tại sao học sinh không biết suy nghĩ. Các đề nghị là tư duy này phải được chính thức đặt vào chương trình giáo dục và nếu được phải dành hẳn cả một môn học (1 tiếng/tuần). Còn nếu không được (vì nhiều lý do, nhưng lý do vẫn được viện dẫn nhiều nhất là chương trình bị quá tải), thầy/cô phải chú tâm và dành một số phút trong mỗi tiết học để đào luyện cho học sinh tư duy này (chú trọng vào phân tích và tổng hợp trước, rồi sau đến đánh giá và thẩm định). Ở trình độ cao hơn, học sinh còn cần được dạy cách *nghĩ về sự suy nghĩ của chính mình* (tư duy phản tư) và tập thành một thói quen. Kỹ năng này khó đào luyện hơn là phân tích và đánh giá thông tin hay lập luận của người khác, vì phần lớn bị ảnh hưởng bởi sự chủ quan và bị chính những sự chủ quan này làm cho lăm lăm, đưa đến quyết định sai lầm.



Hình 11.8: Tư duy phản biện theo phương pháp đặt câu hỏi [15]

Bảng 11.1: Tư duy phản biện xác định rủi ro theo phương pháp đặt câu hỏi

Mô tả	Phân tích	Đánh giá
What Vấn đề là gì? Bối cảnh là gì? Vấn đề chính là gì? Các yếu tố chính cần tìm hiểu là gì? Where Xảy ra ở đâu? Who Ai là người liên quan? Ai là người khởi xướng? Ảnh hưởng đến ai? Ai là người quan tâm? When Xảy ra lúc nào?	How Sự kiện xảy ra như thế nào? Sự kiện được hiểu như thế nào? Các yếu tố ảnh hưởng với nhau như thế nào? Phương pháp giải quyết như thế nào? Why Vì sao dùng lý luận này? Vì sao không dùng lý luận khác? Vì sao sử dụng giải pháp này? Vì sao không sử dụng giải pháp khác? What if Nếu như sai thì sao? Nếu như có vấn đề thì sao? Nếu như thêm/bớt một yếu tố thì sao?	So what Điều này nghĩa là gì? Vì sao các nội dung này quan trọng với sự kiện? Kết quả có mang tính thuyết phục cao không? Vì sao? What next Kết quả có tác động như thế nào? Kết quả nghiên cứu có thành công không? Kết quả có đáp ứng yêu cầu, mục tiêu đề ra không? Có thể áp dụng ở bối cảnh khác, ở đâu và như thế nào? Học hỏi được kinh nghiệm gì? Bây giờ cần làm gì?

Hai giáo sư Neustadt và May trong cuốn sách kinh điển để huấn luyện cho nhân viên bộ ngoại giao hay viên chức trong chính quyền Mỹ, mang tựa đề *Thinking in Time* (1986) [6] đưa ra công thức đơn giản nhưng hữu hiệu như sau: (1) liệt kê những điều gì đã biết, tức sự kiện (known) và điều chưa rõ (unclear); (2) liệt kê những giả định (presumption); (3) tách rời những điều này thành ba cột riêng rẽ. Khi lập luận hay suy luận ta vẫn thường bị làm lẫn giữa giả định (những điều ta mặc nhiên nghĩ là đúng) với những sự kiện (fact). Lee Iacoca, cựu chủ tịch tập đoàn Chrysler trong thập niên 1980s đã nói như sau: "Khi nói chuyện ta không bị trách vì nói chuyện vớ vẩn hoặc mơ hồ, mà nhiều khi ta không để ý. Nhưng khi đã viết những ý tưởng xuống giấy, điều này khiến ta phải xem xét rành mạch và cụ thể. Làm như vậy khiến cho ta khó mà tự đánh lừa chính mình và người khác". Tách rời được hai yếu tố này sẽ giúp sự suy nghĩ và lập kế hoạch được rõ ràng. Công thức này không phải là điều dễ thực hiện nhất là khi có quá nhiều thông tin liên quan đến vấn đề cần nghiên cứu. Tuy nhiên, điều đơn giản nhất và là bước đầu tiên mà tất cả ai cũng làm để phát triển kỹ năng tư duy phản biện là tự trả lời câu hỏi: "Điều đó có thực sự đúng không? Có bằng chứng gì làm căn bản cho thông tin đó không, nguồn tin đó có khả tín không?" Có rất nhiều người dùng lối lập luận dựa vào số đông (ad populum), thí dụ như "nhiều người tẩy chay món hàng đó!" nhưng nếu ta hỏi tiếp "nhiều người" cụ

thể là bao nhiêu người, họ sẽ không trả lời được. Câu hỏi này cũng là câu hỏi căn bản để rèn luyện cho tư duy phản biện của chính mình.

1.3. Lý thuyết về tư duy đột phá (Breakthrough Thinking)

1.3.1 Định nghĩa “Tư duy đột phá”

Tư duy đột phá là mở rộng quá trình sáng tạo đến các hoạt động như xác định đúng mục đích cần đạt được, đề xuất nhiều phương án độc đáo cùng sáng tạo và triển khai hệ thống cần thiết nhằm thực hiện giải pháp.

Tư duy đột phá (Breakthrough Thinking) là “phần mềm dành cho trí não”, những nguyên tắc và quy trình mới để hoạch định, thiết kế, tái cấu trúc, cải tiến và tìm giải pháp cho vấn đề đang gặp phải. Tư duy đột phá khai mở tầm nhìn, giúp cá nhân hay tổ chức đạt mục tiêu mà không phải mất quá nhiều thời gian và nguồn lực.



Hình 11.9: Tác phẩm tư duy đột phá của GS. Shozo Hibino và GS. Gerald Nadler

Tư duy đột phá là

- **Thứ nhất**, là một sáng kiến bất ngờ, khoảnh khắc bùng sáng của trí tuệ hoặc sự vỡ ra một điều gì đó thật thú vị. Đây là cách hiểu thông thường nhất về “đột phá”.
- **Thứ hai**, là một giải pháp mang lại kết quả lớn và ý nghĩa hơn. Nếu cá nhân hay tổ chức đạt được chất lượng và lợi nhuận kinh tế lớn hơn từ cùng một số tiền và thời gian; đó là một sự đột phá.
- **Thứ ba**, thường bị bỏ qua nhiều nhất, đột phá là hành động biến sáng kiến thành thực tế; là thực hiện một hệ thống hoặc giải pháp vượt trội. Thậm chí, sáng kiến tuyệt vời nhất cũng sẽ vô ích nếu không được nhận thức, không được triển khai thực hiện qua giải pháp hiệu quả để tạo ra những kết quả vượt trội [10].
- **Thứ tư**, là “Hãy tư duy thông minh hơn, không phải phức tạp hơn!”.

Bối cảnh hiện nay đòi hỏi NQT cần trang bị **tư duy đột phá (Breakthrough Thinking)** bao gồm **triết lý làm việc, nhân sinh quan tạo ra nền tảng cho bất cứ một ý tưởng, phát minh hay bộ óc sáng tạo nào**. Theo Bertrand Russell, “Triết lý duy trì quá trình tư duy về những vấn đề chưa được xem là tri thức khoa học; triết lý cho thấy điều tưởng là biết rồi mà sự thật chưa biết. Một triết lý buộc tư duy liên tục về vấn đề biết được; mặt khác nhắc nhở phải khiêm tốn vì cho là biết rồi, là tri thức, sự thực chưa phải là tri thức”. Tư duy đột phá là công việc quan trọng giúp phân biệt NQT với các nhân viên là suy nghĩ vượt trước. NQT phải ra quyết định, chọn hướng đi, tìm lối mới, đưa giải pháp cho nhiều vấn đề chưa bao giờ xảy ra hoặc tìm những ý tưởng và phương pháp mới. Tất cả đều cần cách vận dụng bộ não hiệu quả, trung tâm của mọi kết quả trong cuộc sống này. Khi Toyota mới ra đời, các công ty xe hơi Mỹ đã là người khổng lồ nhưng chỉ vài chục năm sau Toyota đã trở thành thương hiệu lẫy lừng. Một vị lãnh đạo của Toyota phát biểu: **“Để không thua người khác, Toyota cải tiến – Nhưng để thắng người khác, Toyota dùng tư duy đột phá”**. Chính tư duy đột phá giúp các tổ chức phát triển bền vững với tinh thần: **“Người ta sẽ chẳng thể nào phát minh ra được đèn điện nếu chỉ chăm chăm cải tiến đèn dầu”**. Tư duy phân tích (analytical thinking) và tư duy phản biện (critical thinking) đã có khoảng 500 năm trước công nguyên. Hai loại tư duy này chủ yếu dựa vào quá khứ và dữ liệu hiện tại để phân tích thực trạng và đưa ra giải pháp thích hợp (thường được

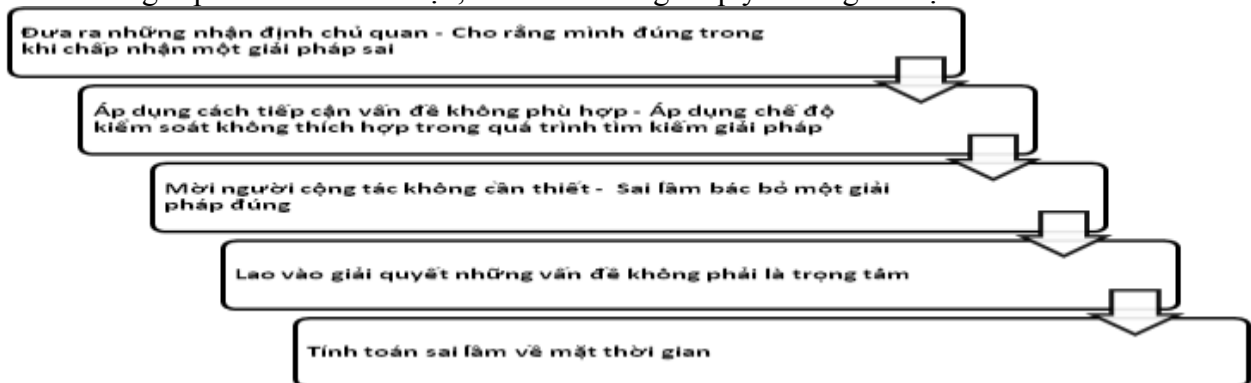
gọi là tư duy Descartes). Cách tư duy Descartes tạo nền tảng của cách mạng khoa học và được phát huy mạnh mẽ suốt từ 1590 cho đến 1990, chủ yếu là dựa trên phân tích sự kiện khách quan. Đây là công cụ phân tích vấn đề hiện tại nhưng chưa đủ làm hoạch định. Nói đơn giản, nếu NQT dựa trên số liệu hiện tại, NQT chỉ vạch ra đúng cách xử lý tình huống trong tương lai gần. Điều này giống như NQT đang cố gắng di chuyển tịnh tiến theo đường thẳng. Trong khi đó, tương lai hoàn toàn rẽ theo hướng khác với đường thẳng kéo từ quá khứ đến hiện tại. Cách suy nghĩ cũ sẽ không dẫn ta đến con đường mới. Chính vì điều đó, học từ quá khứ hay hiện tại là không đủ để hoạch định cho tương lai. Đây là điểm mấu chốt mà tư duy đột phá mang lại: ***“sử dụng tương lai để nhìn lại hiện tại, chứ không phải dùng hiện tại và quá khứ để suy đoán tương lai”***.



Hình 11.10: Nội hàm của tư duy đột phá

1.3.2 Những lợi ích từ tư duy đột phá mang lại

- Nhận diện đúng vấn đề và xác định phong cách thực hiện.
- Tập trung vào các giải pháp trong tương lai, không phải vấn đề hiện tại.
- Tháo dỡ những rào cản để tiếp cận giải pháp đơn giản.
- Yêu cầu thu thập dữ liệu ít nhất, vì thế chữa trị được căn bệnh “phân tích và mổ xẻ”.
- Đưa ra giải pháp mang lại lợi ích lớn hơn về chất lượng, lợi nhuận kinh tế và quỹ thời gian.
- Đòi hỏi ít thời gian và chi phí hơn để tạo ra những lợi ích đó.
- Thúc đẩy tư duy cải tiến và những thay đổi chính yếu.
- Cung cấp những giải pháp dài hạn.
- Tập trung thực hiện hiệu quả các giải pháp.
- Xây dựng những điều kiện tự nhiên lâu dài và các mối quan hệ cá nhân.
- Cung cấp tầm nhìn toàn diện, chính xác khi giải quyết và ngăn chặn vấn đề.

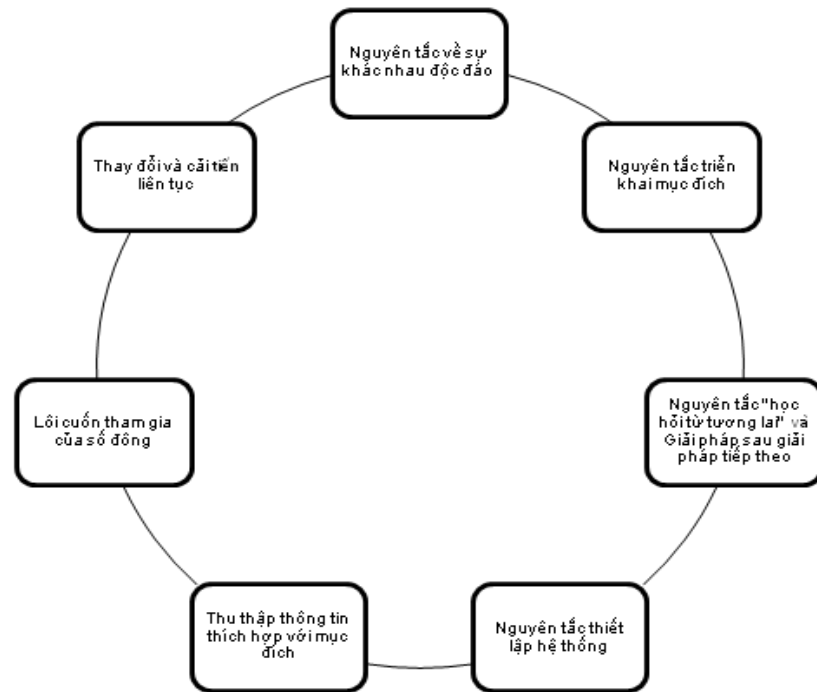


Hình 11.11: Những sai lầm cơ bản thường gặp khi sử dụng tư duy đột phá

1.3.3 Bảy nguyên tắc của tư duy đột phá

Chính vì điều cốt lõi này mà tư duy đột phá được gọi là một cuộc cách mạng trong nhận thức, một triết lý kinh doanh mới. Tư duy đột phá còn được xem là tư duy triết học mới, thông điệp của thế kỷ

XXI và đang bắt đầu được phổ biến rộng rãi tại Mỹ, Châu Âu, Ấn Độ, Trung quốc và Thái Lan. Thế giới đã bước sang kỷ nguyên của nền kinh tế tri thức với nội dung đổi mới sáng tạo là chìa khóa thành công. Chúng ta không thể giải quyết vấn đề mới bằng tư duy, chuẩn mực cũ. Tư duy đột phá dựa trên bảy nguyên tắc cơ bản sau:



Hình 11.12: Các nguyên tắc của tư duy đột phá

- **Nguyên tắc về sự khác nhau độc đáo:** Vạn vật trên đời không có điều gì giống nhau nên tuyệt đối không bắt chước. Mỗi vấn đề là duy nhất và yêu cầu giải pháp duy nhất, tuyệt đối không bắt chước.
- **Nguyên tắc triển khai mục đích** (tự hỏi: "Mục đích của mục đích, của mục đích... là gì" để tìm ra điều căn bản cần thiết nhất) để tìm ra mục đích sau cùng, mở rộng các chiều (không gian, thời gian) để giải quyết vấn đề.
- **Nguyên tắc "học hỏi từ tương lai"** sau khi có điều căn bản, tiếp tục định ra một hình dáng tương lai cần có để duyệt xét lại từ hiện tại đang ở vị trí nào trên đường đến tương lai đó. **Giải pháp sau giải pháp tiếp theo:** định ra giải pháp tương lai để chỉ hướng cho giải pháp hiện tại, đặt nó trong tổng thể của giải pháp lớn hơn.
- **Nguyên tắc thiết lập hệ thống** để tiến dần về tương lai cần có. Tính hệ thống đồng nghĩa xem xét giải pháp trong tổng thể.
- **Thu thập thông tin thích hợp với mục đích:** có nhiều thông tin sẽ tạo nên kiến thức chuyên gia, nhưng quá nhiều thông tin lại hạn chế khả năng giải quyết vấn đề. Thu thập thông tin nằm trong đầu nhà tư vấn gọi là thông tin nóng, những thông tin chạy ra khỏi đầu họ chui vào Internet thì đã nguội lạnh rồi.
- **Lôi cuốn tham gia của số đông tham gia vào lập kế hoạch:** tạo sự phấn khởi, kích thích và kêu gọi mọi người cùng tham gia vào kế hoạch.
- **Thay đổi và cải tiến liên tục:** trong lúc đang hoàn thiện giải pháp mới, tiếp tục định ra giải pháp tiếp theo để tính đổi mới được liên tục.

Nội dung cơ bản của tư duy đột phá là **tuyệt đối cấm bắt chước**. Mô phỏng theo mô hình kinh doanh thành công như Google hay Microsoft để thành lập công ty riêng nhưng họ không phải là Google hay Microsoft. Đây cũng là cách mà nhiều DN Việt Nam thường làm – sử dụng ý tưởng, mô thức

kinh doanh hay một sản phẩm cụ thể của người khác mang về cải tiến nhỏ lại và tự hào đã hoạt động tốt. Lối tư duy này chỉ phù hợp với giai đoạn chu kỳ sống của sản phẩm rất ngắn. Nếu cứ đi học, bắt chước máy móc cũng là lúc đã trở nên lỗi thời và chuẩn bị cho cái chết được báo trước. Chính lối tư duy này mãi là kẻ theo đuôi, cảm thấy hụt hơi trong cuộc đua tranh lớn và trở thành kẻ thất bại ngay từ trong tư duy. Mục tiêu của tư duy đột phá là tìm ra mục đích căn nguyên chứ không phải mục đích theo từng vấn đề. Từ đó giải quyết vấn đề theo hướng tiếp cận về bản chất chứ không theo lớp và sự kiện. Ngoài ra, tư duy đột phá còn nêu ra hướng tư duy “siêu dẫn đầu”, tức không cạnh tranh với những điều sẵn có mà cạnh tranh với cái tuyệt đối. Đây là một chiến lược cạnh tranh triệt để và đảm bảo được tính dẫn đầu tuyệt đối. Khi DN chỉ “benchmarking” để đưa ra hành vi cạnh tranh chỉ đảm bảo khoảng cách tương đối mỏng manh với những DN khác. Còn Toyota lập ra mục tiêu tuyệt đối “tất cả bằng không – tồn kho bằng không, thời gian chờ đợi bằng không, chi phí phát sinh bằng không” đã mặc nhiên trở thành dẫn đầu mà các DN khác phải cố gắng chạy theo bằng được. Để thực hiện được tư duy đột phá, đây không chỉ riêng một cá nhân thực hiện – ngay cả khi người đó là lãnh đạo cao nhất. Rất dễ xảy ra trường hợp “trên bảo dưới không nghe”; đặc biệt là đối với DN lớn. Lôi cuốn mọi người tham gia và xây dựng phương thức thông tin khuyến khích sự trao đổi hợp tác, tránh tranh luận đúng-sai để tiết kiệm thời gian và tận dụng được mọi hạt giống sáng tạo. Không phải hạt giống nào cũng phát triển thành cây đại thụ, nếu không có một mầm cây được nuôi dưỡng chắc chắn không có cây đại thụ được hình thành. Đây cũng là một trong những “bí quyết” ứng dụng thành công tư duy đột phá tại Việt Nam – CTCP Đồng Tâm thực hiện. Điều này cũng phản ánh lại triết lý quản trị của ông Võ Quốc Thắng: “Khi quản trị một công ty nhỏ, người ta quản trị bằng cơ chế và chính sách. Còn khi quản trị một công ty lớn, anh phải quản trị bằng một nền văn hóa [18,tr.79-82].

1.3.4 Những ví dụ về tư duy đột phá đã thực hiện

Xin trích *Báo Tuổi Trẻ* về những câu chuyện đột phá do giáo sư Shozo Hibino, đồng tác giả của tác phẩm **Tư duy đột phá**, trong chuyến sang VN thuyết giảng tại TP.HCM và Long An cuối năm 2007. Tiến sĩ Shozo Hibino là hội trưởng Hội Quy hoạch kế hoạch Nhật Bản, giáo sư ngành hoạch định thiết kế chiến lược Đại học Chukyo, tiến sĩ xã hội - điều khiển học sản xuất. Ông có hơn 25 năm kinh nghiệm giảng dạy và tư vấn, đã từng làm cho các tập đoàn lớn thuộc nhiều lĩnh vực, quốc gia khác nhau. Ông đã có hơn 100 bài viết được đăng tải và 20 quyển sách. Cuốn *Breakthrough thinking* (Tư duy đột phá) viết chung với tiến sĩ Gerald Nadler là sách best-seller trên thế giới, được xuất bản bằng nhiều thứ tiếng khác nhau.



Hình 11.13: Tỉnh Oita với thành phố Usuki nổi tiếng với những tượng đá cổ.

Những năm 1990, Usuki rơi vào tình trạng suy thoái trầm trọng. Những tượng đá cổ gãy đổ ngổn ngang, đường vắng, hoang tàn. Một ngày, tôi đang thuyết trình, một nhân viên y tế gặp tôi than: "Thành phố tôi sắp diệt vong rồi, làm sao còn phục hồi cho du khách đến tham quan đây?". Tôi hơi do dự bởi Usuki xa quá. Rồi nghĩ đi nghĩ lại, tôi biết nơi ấy vừa có một thị trường mới và họ cũng đang làm một số cải cách. Vậy là đến Usuki. *Biến giá trị cũ thành tài sản*: Nói chuyện với thị trường Usuki, ông cho hay vừa "giật mình té ngựa" khi đọc đề án phát triển Usuki dày cộm mà họ phải thuê chuyên viên tận Tokyo làm. Trong một số trang của đề án, phần tên thành phố hiện ra một tên khác.

Té ra, những "thầy dùi" tận Tokyo đã sao chép một đề án làm cho một thành phố nào đó và bán cho nhiều thành phố khác. Họ chỉ thay tên trên máy tính trước khi in ra. Lần này, vội thế nào còn sót lại vài tên cũ. Đề án được mang ra hội đồng thành phố duyệt. Đã có nhiều tranh cãi gay gắt: làm theo hay không làm theo. Thị trưởng nói thà bỏ đề án đó đi còn hơn là gánh lấy hậu quả nặng nề bởi áp dụng điều không phải của mình. Tôi đề nghị họ ngồi lại bàn kế hoạch họ muốn gì, làm gì và sẽ làm ra làm sao. Tôi nói họ nên để cho người dân cùng tham gia và họ sẽ nỗ lực hợp tác với chính phủ. Nhiều người bàn đến chuyện phá Usuki đi để xây dựng một thành phố hiện đại. Tôi nói với mọi người nếu thử đứng từ tương lai nhìn về, những con đường, tượng đá của thành phố sẽ là tài sản vô giá, tại sao lại phải phá bỏ đi? Bỏ đi, Usuki sẽ lấy gì mà phát triển, sẽ đi với ai, có thể mạnh gì? Không hề có. Bao nhiêu năm rồi, thành phố muốn phát triển công nghệ thông tin nhưng đâu có chuyên gia nào thêm về? Sau đó, mọi người dân đồng ý bắt tay vào kế hoạch giữ một thành phố cho tương lai. Những tượng cổ người ta định vứt đi lại được nhặt lên, sửa chữa tôn tạo; những tượng nhỏ được phục hồi bán cho du khách. Usuki tổ chức lễ hội tượng cổ, lễ hội tre, phát động phong trào làm sạch đẹp khu phố. Chỉ trong một thời gian ngắn, thành phố cổ đã trở nên sạch đẹp, người dân sống trong không khí hoàn toàn mới ở một thành phố cũ. Họ không muốn phá bỏ nó nữa, chỉ muốn biến mọi giá trị cũ kỹ thành tài sản cho tương lai. Một nơi tưởng chừng như bị các thành phố khác "nuốt chửng" trong quá trình phát triển đã được trả về với chính nó.



Hình 11.14: Gifu điểm đến hấp dẫn của du lịch tại Nhật Bản

"Dự án ước mơ": Tỉnh trưởng tỉnh Gifu, một tỉnh miền núi, gọi cho tôi bảo ông muốn có một kế hoạch phát triển thành phố mà chưa biết làm sao cả. Ông than phiền về cách thức quản trị hành chính theo kiểu "tiền lệ": điều gì phải có tiền lệ mới làm được. Tôi hỏi tại sao không làm ngược lại đi, hãy làm một điều chưa từng có trong tiền lệ. Họ hỏi làm thế nào. Tôi bảo: Hãy làm dự án ước mơ! Cách thức mà tôi bày cho họ là lôi kéo người dân tham gia lập kế hoạch xây dựng nền hành chính cho Gifu. Vậy là Gifu bắt đầu một dự án mang tên "Dự án ước mơ". Chính quyền xây dựng khoảng 3.500 địa điểm tạo ra giấc mơ. Ở đó, vào dịp cuối tuần, người dân thoải mái mang rượu sake và thức nhắm đến ngồi nhâm nhi một tí, bàn với nhau về những ước mơ làm cho tỉnh nhà tốt hơn. Họ viết nó thành những bảng ước mơ. Sau đó, người dân bắt đầu bỏ phiếu để chọn ra những ước mơ thực hiện được. Rồi "bản đồ ước mơ" được vẽ lên, người ta trân trọng ghi tên những tác giả có ước mơ được chọn. Gifu bắt đầu trở thành "thành phố của ước mơ". Có những ước mơ tưởng như viễn vông đã thành hiện thực: hồi đó cột đèn giao thông trên toàn quốc của Nhật là giống nhau, người dân Gifu bảo tỉnh ta là tỉnh lâm nghiệp, tại sao không làm cột đèn bằng gỗ? Vậy là có cột đèn bằng gỗ. Một suối nước nóng vốn im lìm trong triền núi được khai thác thành khu du lịch. Một vùng đất có nhiều ước mơ về máy tính và công nghệ thông tin đã được vẽ lên và các nhà đầu tư tìm đến xây dựng khu công nghệ phần mềm. Cứ như thế, những ước mơ lan rộng dần. Tỉnh bắt đầu phân bổ 93% ngân sách để nuôi dưỡng những ước mơ, nghĩa là số ngân sách của Gifu không còn được phân bổ như trong quá khứ nữa mà nó dùng cho những giấc mơ tương lai và được sử dụng trong hiện tại. Có một nhà đầu tư ở tỉnh khác muốn xin tỉnh mình tài trợ kế hoạch kinh doanh mạo hiểm nhưng người ta từ chối: *"Hồi đó giờ không có tiền lệ"*. Nhà đầu tư ấy bảo: *"Kinh doanh mạo hiểm mà đòi tiền lệ cái gì?"*. Vậy là anh mang ước mơ đó sang Gifu, nó được đưa vào dự án ước mơ, người thanh niên đó đã trở thành một DN có tầm cỡ. Gifu bắt đầu thời kỳ mới.

Trong chuyến sang VN, giáo sư Shozo Hibino đã có buổi nói chuyện với hơn 150 cán bộ của tỉnh Long An. Câu chuyện về tư duy đột phá là một thông điệp được ông gửi đến những NQT địa phương: **Hãy làm cho địa phương mình trở thành một tỉnh (thành phố) toàn cầu.** Năm 1983, tôi sang Trung Quốc tư vấn. Lúc đó, chính quyền muốn phát triển Bắc Kinh, tôi nghĩ họ xây dựng thành phố theo mô hình hoàn toàn mới, kết hợp cả công nghiệp và nông nghiệp. Viện Nghiên cứu khoa học Trung Quốc nghiên cứu đề xuất đó, nhưng rồi họ thấy mô hình Mỹ hay nên chọn lối phát triển đô thị kiểu Mỹ. Họ xây dựng thành phố, các khu dân cư cách xa và nối liền bằng đường cao tốc. Hậu quả khiến Bắc Kinh ngày nay giống như một Tokyo của Nhật. Tình trạng ô nhiễm môi trường, kẹt xe gay gắt... ở Tokyo đã chuyển nguyên vẹn sang Bắc Kinh.

Hãy bắt đầu từ tương lai nhìn lại: Nếu Long An cũng làm y hệt vậy, mười năm sau sẽ kẹt xe, không khí ô nhiễm và không còn là nơi cư trú lý tưởng nữa. Ít ra, hãy thử đặt một câu hỏi liệu Long An sẽ như thế nào vào năm 2020: nó là chỗ cung cấp cà chua, thực phẩm hay cung cấp chỗ ngủ cho những vùng lân cận chăng? Từ câu hỏi đó sẽ tìm ra được giá trị căn bản mà Long An cần hướng đến. Hãy bắt đầu từ tương lai Long An nhìn lại. Chúng ta cần tỉnh Long An ngày mai như thế nào, dân chúng nơi khác sẽ đổ dồn về tỉnh Long An như thế nào? Long An không giống TP.HCM, không giống Tokyo, Bắc Kinh... Khi nghĩ như vậy, ta sẽ thấy cần một suy nghĩ mới: máy suy nghĩ kiểu hỗn hợp. Hãy nghĩ đến toa xe lửa 300km/giờ của Nhật: tất cả cùng kéo, đẩy và chạy đến phía trước. Hiện các bạn là đầu máy và người dân là những toa xe người. Để Long An trở thành tỉnh mạnh, mỗi người dân phải được gắn động cơ để cùng tăng tốc như một đoàn tàu hiện đại. Phải làm sao cho mọi người có năng lực suy nghĩ, khát khao và mục đích của công việc quản trị hành chính phải làm cho được việc đó. Và xin nhớ hiện nay các bạn mới có một cái máy suy nghĩ trong đầu, nó là chiếc Honda hay chiếc xe hơi đời cũ. Còn với chiếc Lexus đời mới nhất, người ta đã gắn đến hai động cơ, một động cơ xăng và một động cơ điện. Các bạn hãy gắn thêm một động cơ để lôi kéo tỉnh nhà lên. Nhưng sẽ không thành công nếu không có một ngọn lửa trong lòng. Thật ra "động cơ" suy nghĩ không thấy được bằng mắt, chỉ thấy được các giải pháp. Tôi sống ở Tokyo, có rất nhiều du khách đến tham quan thành phố. Những người khách tham quan thường nhìn bằng con mắt thường. Tôi thường nói với họ đến đây dừng xem bằng con mắt thường, mà hãy xem người dân Tokyo đã kết tinh suy nghĩ như thế nào để tạo ra một thành phố như thế. Ý tôi muốn nhắn với người đi xem là hãy xem phần mềm, xem cái không thấy được chứ không phải cái bề nổi.



Hình 11.15: Thông điệp với Long An



Hình 11.16: Tỉnh Long An

Sử dụng cái đầu để câu cá: Đứng từ tương lai nhìn về, tôi thấy Long An là một tỉnh nông nghiệp, phải làm gì để đi từ tương lai của Long An, làm theo cách Long An... mà tiến lên thành một tỉnh toàn cầu, không để bị TP.HCM "nuốt chửng" trong vài chục năm nữa. Hãy vẽ ra một hình ảnh mình mơ ước rồi ngó về thực tại xem sao. Vấn đề kế tiếp là phải xem có bao nhiêu phần trăm công việc tương lai Long An cùng nằm trên đường thẳng và bao nhiêu phần trăm không còn nằm trên đường

thẳng với hiện tại và quá khứ? Chắc chắn rằng trong tương lai chung của VN, 70-80% tương lai Long An không cùng nằm trên đường thẳng với quá khứ và hiện tại. Khi nghĩ về sự phát triển của tỉnh nhà, hãy nghĩ ra hình ảnh tương lai của Long An chứ không phải của bất kỳ một nơi nào khác. Tôi thấy dễ nghĩ rằng Mỹ làm như vậy, Nga làm như vậy, Ấn Độ hay Trung Quốc làm như vậy thì chúng ta cũng cứ như vậy mà làm. Tôi xin gửi thông điệp là tuyệt đối không bắt chước, nếu muốn làm gì cho Long An mà lấy từ một mô hình của Pháp, Nga, Mỹ, Nhật... sang tham khảo thì quá nguy hiểm. Nhật có 39.000 người tự tử hàng năm. Tỷ lệ ly dị ở Singapore là 65% và tỷ lệ đó ở Trung Quốc cũng đang tăng, ở Nhật cũng sắp tăng... Nếu ta bắt chước Nhật sẽ có đông người tự sát, đầu óc lúng túng, rối ren lắm. Thường người ta nói những điều không làm được, nếu nói cả ngày thì cũng không đến đâu. Đây là vấn đề của tâm thức và trái tim. Suy nghĩ kiểu cũ chỉ tìm lý do để làm không được, còn nếu mang những ước mơ, hoài bão thật to lớn và tìm mọi cách để làm cho bằng được với ngọn lửa trái tim mình thì không có gì là làm không được. Chúng ta ai cũng bị pháp luật ràng buộc, nhưng cũng có thể thay đổi luật pháp. Các bạn nghĩ đến thay đổi quy định của tỉnh để lôi cuốn người dân phần chần vế nên thành phố mơ ước của mình. Nếu có ai hỏi tôi chỉ giùm giải pháp cho Long An, đó là câu hỏi sai lầm. Khi tham gia giảng dạy tại Cơ quan hợp tác quốc tế Nhật Bản, tôi thường nói với người các nước khác đến học tại Nhật Bản là các bạn đừng bao giờ trở thành kẻ đi xin, mà hãy trở thành người thợ câu giòi. Những người đến Nhật học hay trọng tâm lý xin con cá, xin tiền và nhận những thứ đó. Ăn trứng con cá dở không ngon thì phiền và đòi xin những con cá khác. Cứ như vậy họ mất hết mọi thứ, kể cả động cơ cuối cùng cũng mất. Họ quên mất nhiệm vụ đầu tiên là phải suy nghĩ dùng cần câu để câu cá. Tôi chỉ dạy cách làm sao để câu cá thôi! Long An cũng hãy như vậy, đừng dựa vào xin tiền trung ương, hãy sử dụng cái đầu để câu con cá. Đó là tư duy đột phá.

"Sửa chữa" bộ máy suy nghĩ: Nếu nói: "Tôi muốn thay đổi thế giới", ai đó sẽ nói ngay: "Anh có điên không, làm sao làm việc đó được?" bộ máy suy nghĩ của người đó hư rồi. Anh ta đã bị quá khứ và hiện tại trì trệ, không còn năng lực sáng tạo, không còn nghĩ ra được những thay đổi thuộc về tương lai. Lẽ ra anh ta phải gạt đầu và nói ngay: "Nào, hãy ngồi lại bàn xem tiến hành như thế nào đây!". Đó là cách của "tư duy đột phá". **Tuyệt đối không bắt chước:** Từ mấy chục năm qua, Tập đoàn Toyota đã xây dựng một viện nghiên cứu đầu tiên trên thế giới với tên gọi "Viện nghiên cứu căn bản". Châm ngôn làm việc của viện này là "nghiên cứu tất cả những gì kết nối được từ thế kỷ XXII với hiện tại". Đây là viện nghiên cứu đầu tiên áp dụng "tư duy đột phá" trên thế giới. Họ đưa mọi vấn đề về chiếc xe tương lai của Toyota lên bàn nghiên cứu theo những hướng căn bản nhất. Công việc ngày hôm nay dùng tư duy phân tích, công việc ngày mai dùng "tư duy đột phá". Công việc của Việt Nam hôm nay, cứ dùng tư duy phân tích, không sao cả, nhưng hình ảnh lý tưởng năm 2020 của Việt Nam phải dùng "tư duy đột phá" xem căn bản ở đâu, có hình dạng gì trong tương lai. Muốn như thế, ta phải "sửa chữa" bộ máy suy nghĩ cũ kỹ. Gắn thêm cho nó một phần mềm có tên là "tư duy đột phá" để giải quyết chuyện tương lai. "Tư duy đột phá" để tìm ra lời giải đặc biệt, tuyệt đối không giống ai và không bắt chước ai cả. Với mỗi địa phương, nền văn hóa, con người, lối sống... đặc biệt sẽ có giải pháp đặc biệt, trên thế giới không thể xây dựng một thành phố này giống hệt thành phố kia. Tôn giáo, tư duy, dạng thức đời sống, môi trường, nhiệt độ, khí trời... khác nhau làm sao chung một giải pháp được! Hãy tìm ra đáp số riêng và nguyên tắc là không thể bắt chước.

Trở về với điều căn bản nhất: Phải tìm ra giá trị căn bản mới có giải pháp được. Đây là bước đầu hết sức quan trọng. Người Trung Quốc có một loại hộp, trong hộp có hộp, trong hộp lớn có hộp nhỏ hơn. Vạn vật đều là hệ thống. Cơ cấu hành chính của mọi quốc gia cũng nằm trong một hệ thống và mọi thứ đều có mục đích. Vì thế, phải đặt câu hỏi: Mục đích của mục đích là gì? Càng hỏi sẽ càng lọt vào hộp lớn nhất: Thấy được tổng thể và từ tổng thể ấy sẽ thấy được từng phần. Đưa một cái máy suy nghĩ vào trong đầu chỉ để luôn luôn đặt câu hỏi mục đích của mục đích, của mục đích, của mục đích... là cái gì? Cố gắng làm sao trả lời thật ngắn gọn bằng danh từ và động từ: Cây viết là để viết chữ? Mục đích viết chữ là thể hiện chữ. Thể hiện chữ để làm gì? Thể hiện thông tin. Để làm gì? Truyền đạt thông tin. Để làm gì? Truyền đạt kiến thức, ý chí... Cuối cùng suy ra điều căn bản: cây

viết đâu chỉ để viết chữ mà còn để truyền đạt ý chí của con người và để làm điều này người ta nghĩ đến nhiều cách khác nhau! Nếu truy cứu mục đích mà bỏ sót sẽ gây lỗi về sau. Khi Hãng bảo hiểm AIG của Mỹ muốn nhảy vào thị trường Nhật Bản đã nhờ đến một công ty tư vấn Nhật. Công ty tư vấn bảo phải mất một năm rưỡi, gồm sáu tháng khảo sát thị trường, sáu tháng phân tích, sáu tháng phát triển sản phẩm bảo hiểm... với số chi phí là 500 triệu yen. Công ty bảo hiểm gặp tôi than: "Tiền không thành vấn đề, nhưng mất một năm rưỡi sẽ vượt mất mọi cơ hội trên thị trường. Nếu ông làm giúp sẽ mất bao lâu?". Tôi bấm ngón tay bảo một tuần. Họ trố mắt: "Làm sao có thể làm được?". Tôi bảo cứ yên tâm, họ ra về mà lo. Tôi mời một người giỏi nhất trong lĩnh vực nắm thông tin thị trường Nhật, một chuyên gia giỏi về luật bảo hiểm Nhật, một chuyên gia hàng đầu trong khi mở đại lý bảo hiểm Nhật... Cuối cùng, chúng tôi có 13 chuyên gia "số 1" cùng tham gia và bắt đầu áp dụng "tư duy đột phá" phát triển sản phẩm. Đầu tiên phải xác định hình dạng cơ bản nhất của sản phẩm: xác định sản phẩm bảo hiểm dành cho ai? Cho người già, cho người bệnh ung thư... Đó là điều cần nhắm đến. Tiếp theo, xác định xem những người như vậy họ mua bảo hiểm để làm gì (liên hệ tính mục đích). Sau đó chỉ là xây dựng cơ chế bảo hiểm bệnh ung thư, xây dựng hệ thống phân phối cho loại bảo hiểm này: Bán thế nào? Mạng lưới tiếp thị ra sao? 13 chuyên gia dành ra bốn ngày thảo luận, đến ngày thứ tư dứt điểm hoàn thành được cơ chế, tạo ra sản phẩm bảo hiểm mới toanh trên thị trường. Sáu tháng sau, sản phẩm bảo hiểm được triển khai và nhảy vào thị trường Nhật Bản. Họ đã chiếm trọn vẹn nó, giờ nó có bảy công ty bán bảo hiểm do chúng tôi tư vấn. Bài học quan trọng nhất là yếu tố sáng tạo giúp vượt qua mọi trở ngại, tránh được sự bất chước và nỗ lực cải tiến không ngừng để hướng về giá trị tuyệt đối. Hiện tại, các cơ quan quản trị hành chính của Nhật Bản đang yêu cầu những giá trị như vậy.

Học hỏi từ tương lai: Cách mạng thông tin, sự phát triển của Internet làm thế giới biến đổi cực kỳ nhanh chóng. Nhưng 400 năm qua, loài người đã quen thuộc với tư duy phân tích của Descartes (nhà triết học người Pháp René Descartes), nghĩa là phân tích từ quá khứ đến hiện tại để suy đoán tương lai. Điều đó dần trở nên nguy hiểm khi tương lai không cùng nằm trên một đường thẳng với quá khứ và hiện tại. Nó rẽ sang một hướng khác trong khi con người vẫn theo quán tính trên lối mòn cũ và đến một ngày nào đó lạc đường rơi vào cái bẫy của chính mình.

Lạc lối bởi tư duy quen thuộc: Tại sao người ta cứ phải phân tích quá khứ và hiện tại để suy diễn một tương lai? Với những thay đổi hiện tại của thế giới, người ta phải tập "học hỏi từ tương lai", đứng từ tương lai nhìn lại, rút ra cho mình những cách thức, con đường và cả một triết lý hành động để đi tắt và rút ngắn mọi thời gian. "Tư duy đột phá" là lý thuyết của sự thay đổi và đi tắt, học hỏi từ tương lai thay vì từ quá khứ và hiện tại. Tại đại hội của các nữ chuyên viên y tế ở Hokkaido, tôi được mời đọc tham luận. Tôi hỏi: Quý vị làm việc với mục đích gì? Trả lời: Tìm ra người bệnh để đưa vào bệnh viện khám. Rồi sau đó? Khám rồi mổ. Sau đó? Nằm viện và mổ đến tởm. Vì sao phải thế? Bệnh viện cần đông khách, đảm bảo chỉ tiêu của một thành phố lý tưởng mà Tổ chức Y tế thế giới (WHO) quy định! Một câu chuyện khác: vì đảm bảo chỉ tiêu, nhân viên y tế phải kiểm tra thật nhiều người có bệnh (hoặc giống như thế). Vào bệnh viện rồi bác sĩ tha hồ khám, tha hồ mổ. Xong ba tháng sau trở lại tái khám. Vấn đề nằm ở chỗ: càng kiểm tra bệnh nhiều, phí kiểm tra nhiều; mổ càng nhiều, phí càng tăng; bệnh nhân chỉ cần nằm viện một tuần, bệnh viện cho nằm hai tuần để thu phí gấp đôi từ... bảo hiểm y tế. Thật ra bác sĩ không xấu, nhưng động cơ thúc đẩy bác sĩ làm chuyện này xấu. Cơ chế bảo hiểm y tế có vấn đề! Tôi hỏi nhân viên y tế: "Các chị là nhân viên tiếp thị cho bệnh viện à?". Không phải. Tôi hỏi: "Đầu vào cho bệnh viện là gì?" là bệnh nhân. "Đầu vào của đầu vào là gì?" là người chưa có bệnh. "Đầu ra của bệnh viện?" là người lành bệnh. "Đầu ra của người ra viện?" là người khỏe mạnh. Rõ ràng công việc của người làm y tế này là làm cho người khỏe mạnh trở thành khỏe mạnh. Tôi nói với họ: "Điều lý tưởng nhất trong công việc của các chị là phải làm cho mất bệnh viện. WHO quy định một thành phố phải có bao nhiêu bệnh viện, bác sĩ... trên tỉ lệ dân số là quá sai lầm. Một thành phố lý tưởng là thành phố không có bác sĩ, không có bệnh viện nhưng người ta có thể sống đến 100 tuổi. Các nhân viên y tế đã phải nỗ lực tối đa, họ đã bỏ những khoản tiền thuế vô ích trong công việc. Họ đang lạc lối bởi tư duy phân tích quen thuộc, trong khi

nếu nhìn từ tương lai, người ta phải chọn con đường để giảm dần bệnh tật chứ không phải để đạt được chỉ tiêu mang tính công thức của WHO.

Câu chuyện của những lập trình hành chính: Tôi làm tư vấn cho một công ty lớn chuyên sản xuất sản phẩm tiêu dùng, họ muốn máy tính hóa toàn bộ hệ thống dữ liệu của công ty. Thường theo kiểu phân tích của tư duy Descartes, người ta phải phân tích hiện trạng trước khi chuyển sang hệ máy tính. Chỉ riêng phân tích hiện trạng cũng mất cả năm, rồi máy tính hóa cũng mất cả năm nữa. Tôi tư duy cách khác. Thử đặt vấn đề xem nếu không cần phân tích hiện trạng mà vẫn máy tính hóa được công ty này? Nhiều người phản ứng, tôi chứng minh bằng những phép thử hết sức đơn giản mà người ta làm rất tốt nhưng không bị lệ thuộc bởi cách làm của quá khứ. Ví dụ, để giải quyết vấn đề "thanh toán công tác phí trên máy tính", ở Nhật hệ thống này phức tạp. Nhân viên đi công tác về làm báo cáo chi tiết, các báo cáo đó được gửi lên cho 5-6 người duyệt lại. Chi phí gián tiếp rất cao. Tại sao báo cáo? Vì đã có kẻ xấu lợi dụng gian dối nên phải kiểm tra nhiều khâu, tốn nhiều tiền. Giờ tôi dùng cách thức mới: đặt giả thuyết hầu hết nhân viên đều chân thật. Như vậy, họ đi công tác về cần báo cáo những thông tin gì? Tôi là ai, hôm nay đi đâu, tốn bao nhiêu tiền. Chỉ cần ba thông tin đó, nhập vào máy tính. Thông tin gửi đến ngân hàng, ngân hàng chuyển đến nhân viên. Không có chi phí gián tiếp. Đây là giá trị căn bản tuyệt đối mà người ta cần khi giải quyết vụ "quyết toán" này. Công ty phản ứng ngay: "Rủi trong bây giờ là tìm cách ngăn ngừa đối tượng đó!". Đơn giản lắm: chỉ cần sửa chương trình phần mềm một tí, nếu mức yêu cầu chỉ cho công tác hơn mức bình thường một chút, máy tính sẽ không chạy nữa. Người nào làm máy tính không chạy ba lần sẽ bị đuổi việc. Như thế, không có nhân viên nào vì tham lam mà đại dốt. Hệ thống máy tính giải quyết vấn nạn hành chính của công ty kia được xây dựng trên nguyên tắc như vậy. Đó là xuất phát từ điều cơ bản để giải quyết vấn đề. Tìm cách cởi bỏ chiếc áo khoác quá dày của tư duy phân tích thống trị trái đất trên 400 năm qua, nhưng thuyết "tư duy đột phá" lại không rũ bỏ hoàn toàn di sản phân tích của ông Descartes.



Hình 11.17: Tác giả của tư duy phân tích

Bởi nói như giáo sư Hibino, đó chỉ là "gắn thêm một động cơ cho chiếc Lexus hiện đại của bạn", tức bên cạnh động cơ chạy xăng cần có động cơ chạy điện hoặc trang bị thêm cho cái đầu của bạn một "phần mềm tư duy đột phá" bên cạnh phần mềm phân tích của bốn thế kỷ. Nếu nhìn tư duy Descartes như một con ếch từ dưới nhảy lên và "tư duy đột phá" như một con khỉ từ trên nhảy xuống thì trong hiện tại, hai loại tư duy này cần kết hợp với nhau để có cách nhìn hoàn thiện nhất về quá trình phát triển; để cải tiến mọi thứ của ngày hôm nay, người ta dùng tư duy phân tích; để chuẩn bị cất cánh cho ngày mai, người ta buộc phải dùng "tư duy đột phá". Điều gì khiến TOYOTA trong một thời gian ngắn đã đánh bật tất cả đại gia trong làng chế tạo ô tô? Điều gì "chống lưng" cho TOTO làm mưa làm gió trên thị trường hàng ngàn tuổi đời của ngành sứ vệ sinh?... Tất cả là nhờ họ áp dụng lý thuyết "tư duy đột phá". Không chỉ trong kinh doanh, lý thuyết "tư duy đột phá" đang tạo nên một cuộc "cách mạng về tư duy" trong mọi lĩnh vực ở Nhật Bản và nhiều quốc gia khác [18,tr.150-151].

1.4 Lý thuyết tư duy dựa trên rủi ro (Risk-based Thinking)

1.4.1 Sự cấp thiết cần nghiên cứu về tư duy dựa trên rủi ro

Mọi loại hình tổ chức, dù lớn hay nhỏ, đều phải đối mặt với các yếu tố và ảnh hưởng cả bên trong và bên ngoài làm cho tổ chức không chắc chắn liệu có đạt được mục tiêu hay không và khi nào. Tác động của sự không chắc chắn lên các mục tiêu của một tổ chức là "rủi ro". Mọi hoạt động của các tổ chức đều có rủi ro. Quản trị rủi ro bằng cách xác định, phân tích và đánh giá xem có cần thay đổi rủi

ro bằng cách xử lý rủi ro hay không. Trong toàn bộ quá trình này, tổ chức trao đổi thông tin và tham vấn các bên quan tâm, theo dõi, xem xét rủi ro và các kiểm soát thay đổi rủi ro nhằm bảo đảm không cần xử lý rủi ro thêm nữa. Do vậy, tư duy dựa trên rủi ro cần xuất phát từ các chuẩn mực nhất định. Tiêu chuẩn ISO 31000:2009 mô tả chi tiết quá trình có tính hệ thống và logic này. Trong khi các tổ chức đều quản trị rủi ro ở một mức độ nào đó, tiêu chuẩn thiết lập một số nguyên tắc cần được thực thi nhằm giúp quản trị rủi ro đạt hiệu quả. Tiêu chuẩn này khuyến nghị tổ chức xây dựng, áp dụng và cải tiến liên tục khuôn khổ với mục đích là tích hợp quá trình quản trị rủi ro với toàn bộ hoạt động quản trị, quá trình, giá trị và văn hóa của tổ chức. Quản trị rủi ro được áp dụng cho toàn bộ tổ chức, ở nhiều lĩnh vực và cấp độ, tại mọi thời điểm, cũng như cho các chức năng, dự án và hoạt động cụ thể. Mặc dù thực tiễn quản trị rủi ro đã được phát triển theo thời gian và trong nhiều lĩnh vực để đáp ứng các nhu cầu đa dạng, nhưng việc chấp nhận các quá trình nhất quán trong một khuôn khổ toàn diện giúp đảm bảo quản trị rủi ro đạt hiệu lực, hiệu quả và chặt chẽ trong toàn bộ tổ chức. Phương pháp tiếp cận chung mô tả trong tiêu chuẩn này đưa ra các nguyên tắc và hướng dẫn để quản trị mọi loại hình rủi ro một cách hệ thống, minh bạch và đáng tin cậy cũng như trong mọi lĩnh vực và bối cảnh. Mỗi lĩnh vực hoặc ứng dụng quản trị rủi ro cụ thể đều có những nhu cầu, đối tượng, nhận thức và tiêu chí riêng. Vì vậy, yếu tố quan trọng của tiêu chuẩn này là "thiết lập bối cảnh" thành một hoạt động khởi đầu của quá trình quản trị rủi ro chung. Thiết lập bối cảnh sẽ nắm bắt được các mục tiêu của tổ chức, môi trường mà tổ chức theo đuổi những mục tiêu này, các bên quan tâm và sự đa dạng của tiêu chí rủi ro. Tất cả điều này giúp phát hiện, đánh giá bản chất và tính phức tạp rủi ro của tổ chức. Khi thực hiện và duy trì theo tiêu chuẩn này, quản trị rủi ro cho phép một tổ chức có thể, ví dụ:

- tăng khả năng đạt được các mục tiêu;
- khuyến khích quản trị chủ động;
- nhận thức được nhu cầu xác định và xử lý rủi ro trong toàn tổ chức;
- cải tiến hoạt động xác định các cơ hội và mối đe dọa;
- tuân thủ các yêu cầu luật định, chế định và các chuẩn mực quốc tế liên quan;
- cải tiến lập báo cáo tự nguyện và bắt buộc;
- nâng cao lòng tin và sự tin tưởng của các bên quan tâm;
- thiết lập cơ sở tin cậy cho ra quyết định và lập kế hoạch;
- cải tiến chức năng kiểm soát;
- phân bổ và sử dụng hiệu quả các nguồn lực để xử lý rủi ro;
- cải tiến hiệu lực và hiệu quả hoạt động;
- nâng cao hoạt động đảm bảo an toàn và sức khỏe cũng như bảo vệ môi trường;
- cải tiến hoạt động ngăn ngừa tổn thất và quản trị sự cố;
- giảm thiểu thiệt hại;
- nâng cao khả năng học hỏi trong tổ chức và tính kiên cường của tổ chức.

1.4.2 Các nội dung quản lý rủi ro

Rủi ro (Risk): Tác động của sự không chắc chắn lên mục tiêu.

- Chú thích 1: Tác động là một sai lệch so với dự kiến - tích cực và/hoặc tiêu cực.
- Chú thích 2: Mục tiêu có thể có những khía cạnh khác nhau (như mục tiêu tài chính, sức khỏe, an toàn và môi trường) và có thể áp dụng ở các cấp độ khác nhau (như chiến lược, toàn bộ tổ chức, dự án, sản phẩm và quá trình).
- Chú thích 3: Rủi ro thường đặc trưng bởi sự dẫn chiếu đến các sự kiện và hệ quả tiềm ẩn hoặc sự kết hợp giữa chúng.
- Chú thích 4: Rủi ro thường thể hiện bằng sự kết nối giữa các hệ quả của một sự kiện (bao gồm cả những thay đổi về hoàn cảnh) và khả năng xảy ra kèm theo.

- Chú thích 5: Sự không chắc chắn là tình trạng, thậm chí là một phần, sự thiếu hụt thông tin liên quan đến hiểu biết hoặc nhận thức về một sự kiện, hệ quả, hoặc khả năng xảy ra.

Quản trị rủi ro (Risk management): Các hoạt động điều phối để định hướng và kiểm soát một tổ chức về mặt rủi ro.

Khuôn khổ quản trị rủi ro (Risk management framework): Tập hợp các thành phần tạo nền tảng và sự sắp xếp của tổ chức để thiết kế, thực hiện, theo dõi, xem xét và cải tiến liên tục quản trị rủi ro trong toàn tổ chức.

- Chú thích 1: Nền tảng bao gồm chính sách, mục tiêu, nghĩa vụ và cam kết để quản trị rủi ro.
- Chú thích 2: Sự sắp xếp về mặt tổ chức bao gồm các kế hoạch, mối quan hệ, trách nhiệm, nguồn lực, quá trình và hoạt động.
- Chú thích 3: Khuôn khổ quản trị rủi ro được đưa vào chính sách chiến lược và chiến thuật tổng thể cũng như thực tiễn hoạt động của tổ chức.

Quá trình quản trị rủi ro (Risk management process): Áp dụng hệ thống các chính sách, thủ tục và thực tiễn quản trị đối với hoạt động trao đổi thông tin, tư vấn; thiết lập bối cảnh và xác định, phân tích; xác định mức độ, xử lý, theo dõi và xem xét rủi ro.

Thiết lập bối cảnh (Establishing the context): Xác định các tham số bên ngoài và nội bộ cần tính đến khi quản trị rủi ro và thiết lập phạm vi và tiêu chí rủi ro cho chính sách quản trị rủi ro.

Bối cảnh bên ngoài (External context): Môi trường bên ngoài ở đó tổ chức theo đuổi để đạt được các mục tiêu. Chú thích: Bối cảnh bên ngoài bao gồm:

- môi trường văn hóa, xã hội, chính trị, pháp lý, chế định, tài chính, công nghệ, kinh tế, tự nhiên và cạnh tranh, dù là quốc tế, quốc gia, khu vực hoặc địa phương;
- các xu hướng và động lực chính tác động đến mục tiêu của tổ chức;
- mối quan hệ, nhận thức và giá trị của các bên quan tâm bên ngoài.

Bối cảnh nội bộ (Internal context): Môi trường bên trong ở đó tổ chức theo đuổi để đạt được các mục tiêu. Chú thích: Bối cảnh nội bộ bao gồm:

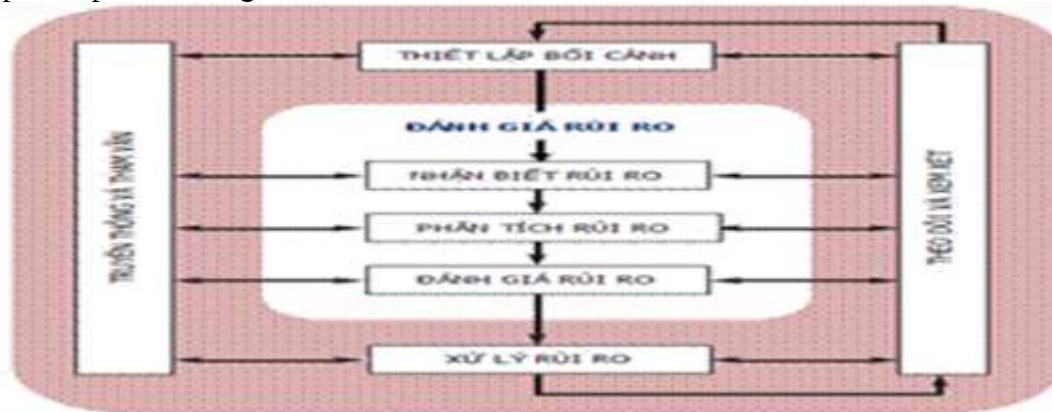
- quản trị, cơ cấu tổ chức, vai trò và trách nhiệm giải trình;
- các chính sách, mục tiêu và chiến lược đặt ra để đạt được chính sách và mục tiêu;
- khả năng, hiểu biết về nguồn lực và tri thức (ví dụ vốn, thời gian, con người, quá trình, hệ thống và công nghệ);
- các mối quan hệ, nhận thức và giá trị của các bên quan tâm nội bộ;
- văn hóa của tổ chức;
- các hệ thống thông tin, luồng thông tin và quá trình ra quyết định (cả chính thức và không chính thức);
- tiêu chuẩn, hướng dẫn và các mô hình được tổ chức chấp nhận;
- hình thức và mức độ của các mối quan hệ hợp đồng.

Trao đổi thông tin và tham vấn (Communication and consultation): Quá trình liên tục và lặp đi lặp lại được tổ chức thực hiện để cung cấp, chia sẻ hoặc có được thông tin và để tham gia vào đối thoại với các bên quan tâm về quản trị rủi ro.

- Chú thích 1: Thông tin liên quan đến sự tồn tại, bản chất, hình thức, khả năng xảy ra, ý nghĩa, xác định mức độ, khả năng chấp nhận và xử lý của quản trị rủi ro.
- Chú thích 2: Tư vấn là một quá trình trao đổi thông tin hai chiều giữa tổ chức và các bên quan tâm về một vấn đề trước khi đưa ra quyết định hoặc xác định định hướng về vấn đề đó. Tư vấn là: một quá trình tác động lên quyết định thông qua ảnh hưởng hơn là quyền lực; và đầu vào để ra quyết định, chứ không tham gia vào ra quyết định.

Nhận diện rủi ro: Tổ chức cần xác định các nguồn rủi ro, lĩnh vực chịu tác động, sự kiện (bao gồm cả những thay đổi về hoàn cảnh), nguyên nhân, hệ quả tiềm ẩn của sự kiện. Mục đích của bước này là tạo ra một danh mục đầy đủ các rủi ro dựa trên sự kiện tạo ra, tăng cường, ngăn ngừa, giảm nhẹ, đẩy mạnh hoặc làm chậm tiến trình đạt được mục tiêu. Quan trọng là phải xác định rủi ro gắn với

không theo đuổi một cơ hội. Xác định toàn diện là rất quan trọng, bởi vì một rủi ro không được xác định trong giai đoạn này sẽ không có trong các phân tích sau đó. Xác định cần bao gồm cả rủi ro mà nguồn gốc có hoặc không thuộc sự kiểm soát của tổ chức, cho dù nguồn hay nguyên nhân gây ra rủi ro không rõ ràng. Xác định rủi ro cần bao gồm kiểm tra tác động của hệ quả cụ thể, bao gồm ảnh hưởng theo đợt và tích lũy. Cũng cần xem xét một loạt hệ quả ngay cả khi các nguồn hay nguyên nhân gây ra rủi ro không rõ ràng. Bên cạnh xác định những gì có thể xảy ra, cũng cần xem xét nguyên nhân và kịch bản có khả năng chỉ ra những hệ quả. Tất cả nguyên nhân và hệ quả nghiêm trọng đều cần được xem xét. Tổ chức cần áp dụng công cụ kỹ thuật nhận dạng rủi ro, phù hợp với mục tiêu và khả năng cũng như với rủi ro phải đối mặt. Thông tin liên lạc và cập nhật rất quan trọng khi xác định rủi ro. Khi có thể, điều này cần bao gồm thông tin cơ bản thích hợp. Những người có kiến thức phù hợp cần tham gia vào xác định rủi ro.



Hình 11.18: Quá trình quản trị rủi ro

Phân tích rủi ro: Phân tích rủi ro đòi hỏi phải xây dựng hiểu biết về rủi ro. Phân tích rủi ro cung cấp đầu vào để xác định mức độ rủi ro và quyết định xem có cần xử lý rủi ro hay không, quyết định về chiến lược, phương pháp xử lý rủi ro thích hợp nhất. Phân tích rủi ro cũng cung cấp đầu vào cho ra quyết định khi nào phải thực hiện phương án và giải pháp liên quan đến loại hình, mức độ rủi ro khác nhau. Phân tích rủi ro đòi hỏi phải xem xét nguyên nhân và nguồn rủi ro, hệ quả tích cực và tiêu cực của chúng, khả năng những hệ quả này có thể xảy ra. Cần xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hệ quả và khả năng xảy ra. Rủi ro được phân tích bằng cách xác định hệ quả, khả năng xảy ra và các thuộc tính khác của rủi ro. Một sự kiện có nhiều hệ quả và ảnh hưởng đến nhiều mục tiêu. Cách thức thể hiện hệ quả, khả năng xảy ra và cách chúng được kết hợp để xác định mức độ rủi ro cần phản ánh loại hình rủi ro, thông tin sẵn có và mục đích theo đó kết quả của đánh giá rủi ro được sử dụng. Tất cả phải nhất quán với tiêu chí rủi ro. Xem xét sự phụ thuộc lẫn nhau của các rủi ro và nguồn rủi ro khác nhau cũng rất quan trọng. Tính tin cậy trong xác định mức độ rủi ro và tính nhạy cảm đối với điều kiện tiên quyết và giả định cần được xem xét trong phân tích và được truyền đạt có hiệu lực đến những người ra quyết định và đến các bên quan tâm khi thích hợp. Các yếu tố như sự bất đồng ý kiến giữa chuyên gia, sự không chắc chắn, tính sẵn có, chất lượng, số lượng, sự phù hợp liên tục của thông tin, hoặc những hạn chế về mô hình cần được nêu ra và được nhấn mạnh. Phân tích rủi ro được thực hiện với mức độ chi tiết khác nhau, tùy thuộc vào rủi ro, mục đích của phân tích, thông tin, dữ liệu và nguồn lực sẵn có. Phân tích định tính hay định lượng hoặc kết hợp tùy từng hoàn cảnh. Hệ quả và khả năng xảy ra được xác định bằng mô hình hóa các kết quả của một sự kiện hoặc một loạt sự kiện, hoặc bằng cách ngoại suy từ những nghiên cứu thực nghiệm hay từ dữ liệu có sẵn. Hệ quả được thể hiện theo tác động hữu hình và vô hình. Trong một số trường hợp, có thể cần một số giá trị bằng số hoặc ký hiệu mô tả để xác định hệ quả và khả năng xảy ra của nó tại những thời điểm, địa điểm, các nhóm hoặc tình huống khác nhau.

Xác định mức độ rủi ro

Mục đích của xác định mức độ rủi ro là hỗ trợ ra quyết định về những rủi ro cần được xử lý và ưu tiên thực hiện xử lý, dựa trên kết quả phân tích rủi ro. Xác định mức độ rủi ro đòi hỏi phải so sánh

mức độ rủi ro thấy được trong quá trình phân tích với tiêu chí được thiết lập khi xem xét bối cảnh. Dựa vào so sánh này, có thể xem xét nhu cầu xử lý. Quyết định cần tính đến bối cảnh rộng hơn và bao gồm xem xét khả năng chịu đựng của các bên không phải là tổ chức được hưởng lợi từ rủi ro. Các quyết định phải được đưa ra phù hợp với yêu cầu pháp lý, quản trị và yêu cầu khác. Trong một số trường hợp, xác định mức độ rủi ro dẫn đến quyết định thực hiện phân tích kỹ hơn. Xác định mức độ rủi ro cũng dẫn đến quyết định không xử lý theo bất kỳ cách nào khác ngoài việc duy trì kiểm soát hiện có. Quyết định này bị ảnh hưởng bởi thái độ của tổ chức đối với rủi ro và tiêu chí đã được thiết lập.

Xử lý rủi ro

Khái quát: Xử lý rủi ro liên quan đến chọn một hoặc nhiều phương án để thay đổi rủi ro và thực hiện những phương án này. Khi được thực hiện, các xử lý sẽ cung cấp hoặc thay đổi cách kiểm soát. Xử lý rủi ro liên quan đến một quá trình theo chu kỳ gồm:

- đánh giá xử lý rủi ro;
- quyết định mức độ rủi ro tồn đọng có chấp nhận được hay không;
- nếu không chấp nhận được, tạo ra một xử lý rủi ro mới;
- đánh giá hiệu lực của hoạt động xử lý đó.

Các phương án xử lý rủi ro không nhất thiết phải loại trừ lẫn nhau hoặc thích hợp trong mọi tình huống. Các phương án bao gồm:

- tránh rủi ro bằng cách quyết định không bắt đầu hoặc tiếp tục làm phát sinh rủi ro;
- tiếp nhận hoặc làm tăng rủi ro để theo đuổi một cơ hội;
- loại bỏ nguồn rủi ro;
- thay đổi khả năng xảy ra;
- thay đổi hệ quả;
- chia sẻ rủi ro với một hoặc nhiều bên khác (bao gồm cả hợp đồng và tài trợ rủi ro); và
- kiểm chế rủi ro bằng quyết định sáng suốt.

Lựa chọn các phương án xử lý rủi ro: liên quan đến cân đối giữa chi phí và nỗ lực thực hiện cùng các lợi ích thu về theo yêu cầu luật định, chế định và các yêu cầu khác như trách nhiệm xã hội và bảo vệ môi trường tự nhiên. Các quyết định cũng cần tính đến các rủi ro đảm bảo xử lý nhưng không thuyết phục về mặt kinh tế. Ví dụ rủi ro có hệ quả nghiêm trọng nhưng khó xảy ra. Một số phương án xử lý được xem xét và áp dụng riêng lẻ hoặc kết hợp. Thông thường, tổ chức được hưởng lợi từ sự kết hợp các phương án xử lý. Khi chọn lựa phương án xử lý rủi ro, tổ chức nên xem xét các giá trị và nhận thức của các bên quan tâm và cách thực thích hợp để trao đổi thông tin với họ. Khi phương án xử lý tác động đến rủi ro ở nơi khác trong tổ chức hoặc với các bên quan tâm, những phương án này cũng cần được tính đến trong quyết định. Mặc dù hiệu lực như nhau nhưng một số xử lý được bên quan tâm chấp nhận hơn so với xử lý khác. Phương án xử lý cần xác định rõ thứ tự ưu tiên; trong đó, xử lý rủi ro riêng lẻ cần được thực hiện. Rủi ro đáng kể là sự thất bại hoặc không hiệu quả từ các biện pháp xử lý. Theo dõi là một phần không thể thiếu của phương án xử lý đảm bảo duy trì tính hiệu lực của biện pháp. Xử lý rủi ro cũng gây ra rủi ro thứ phát. Chúng cần được đánh giá, xử lý, theo dõi và xem xét. Những rủi ro thứ phát này được đưa vào cùng phương án xử lý như rủi ro ban đầu chứ không xử lý như rủi ro mới. Cần xác định và duy trì mối liên hệ giữa hai rủi ro trên.

Chuẩn bị và thực hiện các kế hoạch xử lý rủi ro: Mục đích của kế hoạch xử lý rủi ro là văn bản hóa cách thức thực thi các phương án xử lý được chọn. Các thông tin cung cấp trong kế hoạch xử lý cần bao gồm:

- lý do lựa chọn các phương án xử lý, bao gồm cả lợi ích mong muốn sẽ đạt được;
- những người có trách nhiệm giải trình đối với phê duyệt kế hoạch và những người chịu trách nhiệm thực hiện kế hoạch;
- các hành động đề xuất;
- các yêu cầu nguồn lực bao gồm cả dự phòng;

- các biện pháp thực hiện và ràng buộc;
- các yêu cầu đối với hoạt động báo cáo và theo dõi;
- thời gian và lịch trình đối với từng hoạt động.

Kế hoạch xử lý cần được tích hợp với các quá trình quản trị và thảo luận với các bên quan tâm thích hợp. Người ra quyết định và các bên quan tâm cần được biết về bản chất và mức độ rủi ro tồn đọng sau khi xử lý. Rủi ro tồn đọng cần được lập thành văn bản và chịu sự theo dõi, xem xét và khi thích hợp, sẽ có xử lý thêm.

Theo dõi và xem xét: là một phần được hoạch định của quá trình quản trị rủi ro bao gồm kiểm tra hoặc giám sát thường xuyên. Nó mang tính định kỳ hoặc đột xuất. Trách nhiệm theo dõi và xem xét cần được xác định rõ ràng. Quá trình theo dõi và xem xét của tổ chức cần bao gồm tất cả khía cạnh của quá trình quản trị rủi ro với mục đích:

- đảm bảo hoạt động kiểm soát có hiệu quả và hiệu lực trong cả thiết kế và vận hành;
- có thêm thông tin để cải tiến đánh giá rủi ro;
- phân tích và rút ra bài học từ các sự kiện (bao gồm cả những lần thoát nạn), những thay đổi, các xu hướng, thành công và thất bại;
- phát hiện những thay đổi trong bối cảnh bên ngoài và nội bộ, bao gồm cả thay đổi về tiêu chí rủi ro và bản thân rủi ro yêu cầu xem xét lại xử lý rủi ro và thứ tự ưu tiên;
- xác định những rủi ro đang hình thành.

Tiến hành thực hiện các phương án xử lý rủi ro cung cấp thước đo kết quả thực hiện. Các kết quả được đưa vào quản trị, đo lường tổng thể sự thực hiện của tổ chức và hoạt động báo cáo bên ngoài, nội bộ. Kết quả của theo dõi và xem xét cần được ghi lại và báo cáo bên ngoài, nội bộ khi thích hợp và cũng cần được sử dụng làm đầu vào cho xem xét khuôn khổ quản trị rủi ro.

Lập hồ sơ quá trình quản trị rủi ro: Hoạt động quản trị rủi ro cần có khả năng truy tìm nguồn gốc. Trong quá trình quản trị rủi ro, hồ sơ cung cấp nền tảng cho cải tiến phương pháp và công cụ cũng như trong quá trình tổng thể. Quyết định liên quan đến lập hồ sơ cần tính đến:

- nhu cầu học hỏi liên tục của tổ chức;
- lợi ích của tái sử dụng thông tin cho các mục đích quản trị;
- chi phí và nỗ lực liên quan đến lập và duy trì hồ sơ;
- nhu cầu đối với hồ sơ theo luật định, chế định và hoạt động;
- phương pháp truy cập, dễ dàng khôi phục và phương tiện bảo quản;
- thời gian lưu trữ;
- tính nhạy cảm của thông tin [4].



Hình 11.19: ISO 31000:2009 –
Quản trị rủi ro



Hình 11.20: ISO 9001:2015
Tiếp cận tư duy dựa trên rủi ro

2. Lý thuyết về truyền thông trong quản trị

2.1 Truyền thông đại chúng trong xã hội hiện đại [48]

Dưới quan điểm xã hội học, truyền thông đại chúng là một định chế xã hội chỉ xuất hiện trong xã hội hiện đại, hiểu theo nghĩa là đối lập với xã hội cổ truyền, phong kiến. Truyền thông đại chúng góp

phần tạo ra "không gian công cộng" vốn chưa hề có trong các xã hội tiền tư bản - không gian dành cho sự thảo luận công khai và dân chủ.

- **Từ xã hội cổ truyền sang xã hội hiện đại:** Khi phân tích mối quan hệ giữa các hệ thống truyền thông với các hệ thống xã hội, nhà xã hội học Mỹ Daniel Lerner, trong một bài đăng trên Tạp chí Behavioral Science ra tháng 10/1957, cho rằng một trong những điều kiện và đặc điểm của quá trình chuyển đổi từ các xã hội cổ truyền sang các xã hội hiện đại là sự chuyển tiếp từ các hệ thống truyền thông truyền miệng sang các hệ thống truyền thông đại chúng. Các hệ thống truyền thông đại chúng (như báo chí, xuất bản, phát thanh, truyền hình...) mang một số đặc điểm như sau: do những tổ chức chuyên nghiệp đảm trách, đưa thông tin ra công chúng một cách rộng rãi mà không phân biệt ai với ai và nội dung thông điệp chủ yếu mang tính chất tường thuật chứ không phải là ra lệnh. Trong khi đó, đặc điểm của các hệ thống truyền thông truyền miệng là truyền đạt thông tin bằng cách nói trực tiếp và nội dung các thông điệp chủ yếu mang tính chất mệnh lệnh và thường được phát ra theo hệ thống tôn ti trật tự trong xã hội. Sự thay đổi trong ứng xử truyền thông có liên quan chặt chẽ với những thay đổi khác về ứng xử trong hệ thống xã hội. Lerner kết luận: "Hệ thống truyền thông là dấu chỉ và cũng đồng thời là tác nhân của sự thay đổi trong toàn bộ hệ thống xã hội". Nói khác đi, hệ thống truyền thông đại chúng đã trở thành động lực của sự phát triển của xã hội. Theo Lerner, khi con người biết đọc biết viết, tức là khi thoát ra khỏi tình trạng mù chữ; họ bắt đầu có được khả năng còn quan trọng hơn cả biết đọc biết viết. Đó là khả năng bước vào "thế giới của những kinh nghiệm gián tiếp", tức là bước vào một thế giới mà trong đó các kinh nghiệm của người khác đã được tường thuật và ghi chép lại trên chữ viết qua sách vở, báo chí... Mặt khác, cũng nhờ đó mà người ta tăng cường được khả năng thấu cảm tức là khả năng tự đặt mình vào vị trí của người khác để hiểu được họ. Nhờ có khả năng này, con người mới sống được với nhau trong xã hội. Khả năng biết đọc, biết viết còn giúp con người hình thành được khả năng linh hoạt về trí tuệ vốn là một thuộc tính đặc trưng của con người trong xã hội hiện đại. Chính các phương tiện truyền thông đại chúng là yếu tố góp phần mạnh nhất vào rèn luyện khả năng thấu cảm cũng như khả năng linh hoạt trí tuệ, khi chúng giúp con người tiếp xúc được với nhiều tư tưởng khác nhau và biết được những vấn đề công cộng của xã hội.



Hình 11.21: Không gian phi vật thể

- **Không gian công cộng:** Trong một công trình in năm 1962, triết gia người Đức Jürgen Habermas đã khai triển khái niệm "tính công cộng" hay "không gian công cộng" mà Emmanuel Kant đã đề cập vào 1784 và nhấn mạnh sử dụng lý tính trong không gian công cộng là điều kiện để hình thành nên công luận. Đây cũng là điều kiện để thiết lập một nền dân chủ. Theo Kant, người độc thoại chỉ đối diện với chính mình, chỉ khi tranh luận với người khác về những vấn đề công cộng, người ta mới thoát ra khỏi chuyện cục bộ, cá biệt, mới vượt qua được "tính thô thiên" của mình.

Theo Habermas, không gian công cộng là không gian mà trong đó bất cứ cá nhân nào cũng tham gia và trao đổi ý kiến với nhau mà không bị áp lực từ bên ngoài. Trên nguyên tắc, đây là nơi diễn ra những cuộc tranh luận mang tính chất lý tính và phê phán. Do vậy, đây là nơi kết tinh nên những ý kiến và ý muốn của công chúng. Tính duy lý của sự đối thoại trong không gian công cộng giúp người ta vượt dần ra khỏi những lợi ích đặc thù để đạt đến một sự đồng thuận giữa người có thiện chí với nhau. Trong xã hội thời Trung cổ, chưa hề có không gian công cộng theo nghĩa này, không gian này chỉ xuất hiện vào thời hiện đại trong xã hội tư bản chủ nghĩa như sự đối trọng để ngăn ngừa những quyền lực chuyên chế.

Habermas cho rằng không gian công cộng không phải là nơi chỉ dành riêng cho những người ưu tú và tài giỏi, mà bao gồm cả xã hội dân sự, phương tiện truyền thông đại chúng, hiệp hội, phong trào xã hội... Không gian công cộng đóng vai trò trung gian giữa xã hội công dân và nhà nước, buộc Nhà nước phải chịu trách nhiệm trước xã hội do "tính công cộng" của nó. Không gian công cộng mang tính chất phê phán bởi lẽ nó giả định rằng phải có những thông tin về hoạt động của Nhà nước để công luận xem xét và phê phán các hoạt động này. Theo Habermas, chính các phương tiện truyền thông đại chúng là định chế điển hình nhất của không gian công cộng. Chúng đóng vai trò làm trung gian liên lạc và tiếp xúc trong nội bộ xã hội dân sự, cũng như giữa xã hội dân sự và các thiết chế nhà nước. Hiểu theo ý nghĩa này, truyền thông đại chúng không phải là một lãnh địa dành riêng cho những người có quyền lực, nhà truyền thông hay chuyên gia, mà là một nơi có mục tiêu thực hiện cùng một lúc hai chức năng: vừa là nơi trình bày các kiến thức về xã hội con người, vừa là nơi diễn ra mối quan hệ tiếp xúc, liên lạc giữa các tầng lớp, khu vực, hay nhóm xã hội.

- **Internet và không gian công cộng:** Sự ra đời của phương tiện Internet trong vài thập niên gần đây đã đặt ra nhiều vấn đề mới hết sức đáng quan tâm của định chế truyền thông đại chúng trong xã hội hiện đại. Trong cuốn sách xuất bản năm 2004, Serge Soudoplatoff nhận định lịch sử của phương tiện Internet tương ứng với sự đụng độ giữa hai quan niệm khác nhau về cách thức tổ chức và quản trị. Một bên là phương thức tập trung hóa, theo mô hình có trật tự thứ bậc và đẳng cấp, còn một bên là trải ra thành những mạng lưới nối kết giữa những người có cùng mối quan tâm hoặc cùng lợi ích. Theo Soudoplatoff, sự thành công đáng kinh ngạc của Internet cho thấy người ta có những mô hình quản trị khác hiệu nghiệm hơn so với mô hình truyền thống dựa trên thứ bậc đẳng cấp. Logic của Internet là chia sẻ quyền lực, là công cụ tương tác và giao dịch giữa tác nhân tích cực và ngang hàng với nhau, chứ không phải giữa một trung tâm phát sóng với những khán giả thụ động như trong phương tiện truyền hình. Nhưng cũng có những tác giả khác lại tỏ ra bi quan hơn.



Hình 11.22: Internet với smart city

Dominique Wolton (1999), một nhà xã hội học về truyền thông đại chúng người Pháp, cho rằng Internet có tác dụng làm "vỡ vụn" không gian công cộng hơn là tăng cường cho không gian này. Trong khi các phương tiện truyền thông đại chúng truyền thông chủ yếu đi theo logic "cung", phương tiện Internet thiên về đáp ứng logic "cầu" người sử dụng chỉ lo đi tìm điều mình cần và muốn, chứ không quan tâm đến người khác muốn nói với mình. Theo Wolton, Internet không có tác dụng nối kết giống như các phương tiện truyền thông đại chúng trước đó.

Và điều này, cuối cùng sẽ dẫn đến hệ quả làm cho cá nhân trở nên cô lập hơn trong xã hội. Tocqueville từng nói tư duy chỉ khởi sự khi người ta bắt đầu tin vào lời người khác. Con người không thể nào tự mình suy nghĩ tất cả mọi thứ, tự mình lý giải mọi chuyện trên đời. Vì thế mới có vai trò quan trọng của những người "trung gian" trong lĩnh vực truyền thông đại chúng như các nhà báo, chính trị gia, giới trí thức... Một trong những đặc trưng quan trọng trong lĩnh vực truyền thông đại chúng mà người ta không nên quên, đó là xem với người khác, xem điều mà người khác đã xem (hay đã đọc), theo dõi những chuyện được xem là đáng quan tâm, đáng đưa ra bàn luận với nhau. Nhà xã hội học Đức Ulrich Beck (1986) và nhà xã hội học Anh Anthony Giddens (1996) cho rằng sự phát triển của các công nghệ thông tin và vi điện tử là một trong những điều kiện vật chất quan trọng làm thay đổi diện mạo các quan hệ xã hội, nhất là trong bối cảnh mà những lần ranh của định chế chính trị truyền thống

dần dần bị xóa nhòa, nhường chỗ cho sự tham gia ngày một tích cực hơn của các cá nhân trong "xã hội phân tỉnh", phá vỡ sự độc quyền phát ngôn của các chuyên gia trong lĩnh vực khoa học cũng như chính trị. Trong các xã hội hiện đại, thảo luận và ra quyết định trong nhiều trường hợp đã vượt ra khỏi những vũ đài chính trị truyền thống như quốc hội hay Chính phủ, cũng như vượt ra khỏi khuôn khổ của hình thức dân chủ đại diện. Những tầng lớp dân chúng bình thường hay nhóm thiểu số vốn trước đây không có quyền phát ngôn, nay có nhiều cơ hội hơn để lên tiếng. Hiện tượng blog trong những năm gần đây là một bằng chứng sinh động. Các cá nhân giờ đây ngày càng có điều kiện tiếp cận trực tiếp thông tin vốn trước đây phải thông qua sự chọn lọc của nhà báo. Nhưng nói như thế phải chăng có nghĩa là Internet đi đến chỗ "phi tập trung hóa" lĩnh vực thông tin trong xã hội hiện đại? Phải chăng kể từ nay, nhờ có Internet, mọi người đều tự mình trực tiếp biết mọi chuyện và hiểu mọi chuyện mà không cần có các định chế trung giới như báo chí hay sách vở, xã hội sẽ không còn cần đến vai trò của những người "trung gian" (như nhà báo, nhà chính trị, giới trí thức...)? Phải chăng các phương tiện truyền thông đại chúng nay đang tan rã để trở thành các phương tiện truyền thông của đại chúng hay là do đại chúng thực hiện. Nếu nói như tựa đề của cuốn sách của Joel de Rosnay và Carlo Revelli (2006), chúng tôi nghĩ không phải như thế. Chúng tôi cho rằng sự phát triển hiện nay của Internet và các loại hình truyền thông trên Internet chỉ có nghĩa là thẩm quyền của những vai trò "trung gian" ấy ngày nay chỉ còn mang tính chất tương đối, và cách thức hoạt động của họ, đặc biệt là giới nhà báo cũng như các nhà chính trị, cũng phải thay đổi chứ không thể tiếp tục như trước. Sự xuất hiện của Internet làm cho người ta có quyền đòi hỏi nhiều hơn đối với những vai trò trung gian ấy. Internet tự nó không thể làm tan rã "không gian công cộng", hiểu theo nghĩa của Habermas. Mặt khác, nó cũng không thể (hay chưa thể) thay thế định chế truyền thông đại chúng hiện hành để trở thành phương tiện duy nhất của không gian công cộng. Nhưng hiển nhiên khó có ai chối cãi là Internet đang góp phần mở rộng "không gian công cộng" của xã hội hiện đại và không thể đảo ngược được nữa.

2.2 Những ưu thế và hạn chế của truyền thông đại chúng trong sự tương tác với công chúng [37]

Truyền thông là một hiện tượng xã hội phổ biến, ra đời và phát triển đã tác động đến mọi cá thể trong xã hội. Hiểu theo nghĩa rộng, truyền thông là một quá trình liên tục trao đổi, tương tác thông tin, tư tưởng tình cảm, kiến thức và kinh nghiệm với nhau về các vấn đề của đời sống cá nhân, xã hội. Từ đó làm tăng sự hiểu biết, hình thành hoặc thay đổi nhận thức, thái độ, hành vi theo hướng có lợi cho sự phát triển bền vững của cộng đồng xã hội. Về bản chất các hoạt động này đều là hoạt động giao tiếp cơ bản của con người nhằm cung cấp thông tin, hình thành sự hiểu biết và làm thay đổi hành vi nhận thức của họ. Max Weber cho rằng quá trình xã hội diễn ra dưới tác động của truyền thông đại chúng bằng sự liên kết của các yếu tố: nguồn tin, thông điệp, người nhận. Các yếu tố này có sự liên hệ chặt chẽ với nhau, tạo ra hiệu ứng xã hội của truyền thông và sẽ không có hiệu ứng xã hội nào khi các kênh truyền thông đại chúng truyền thông điệp mà không có người nhận. Một hoạt động truyền thông nếu không có phản hồi, nghĩa là thông tin phát ra không tạo nên sự quan tâm của công chúng. Vì vậy, trong quá trình tương tác với công chúng, truyền thông đại chúng cần biết phát huy những ưu thế gồm:

- **Tính định hướng xã hội** là một đặc điểm ưu thế cơ bản. Vì đối tượng tiếp nhận thông tin được truyền qua kênh truyền thông đại chúng không chỉ là một người mà là nhiều người – tập hợp thành những nhóm xã hội. Đó là những quần thể dân cư không phân biệt trình độ, dân tộc, tôn giáo, đảng phái, tuổi tác hay giới tính... Mặc dù các ấn phẩm truyền thông đều nhằm vào nhóm đối tượng cụ thể nhưng khi được xã hội hóa trên các kênh truyền thông đại chúng dẫn đến đối tượng tiếp nhận không chỉ có nhóm đối tượng được xác định ban đầu. Những thông điệp truyền thông đại chúng khi đã tác động vào hàng triệu người sẽ lay động chi phối, kêu gọi, thúc đẩy, tổ chức họ tham gia giải quyết các vấn đề đang đặt ra.

- Tính quảng đại và kịp thời:** Xã hội càng phát triển, bùng nổ về mặt công nghệ, nhu cầu thông tin của con người càng cao. Các sự kiện đăng tải trên phương tiện truyền thông đại chúng hiện đại sẽ đáp ứng được tính thời sự, hấp dẫn, đa chiều và phong phú của thông tin cũng như nhu cầu mong đợi của công chúng. Ngoài chức năng thông tin, truyền thông đại chúng còn mở ra một thế giới tri thức rộng lớn để mọi người học hỏi và tiếp thu chủ động nhất. Đồng thời những thông điệp đề cao giá trị đạo đức, văn hóa cũng sẽ được các phương tiện truyền thông đại chúng chuyển tải nhằm góp phần xây dựng tri thức và hoàn thiện nhân cách con người. Mặt khác, truyền thông đại chúng cũng tạo nên một không gian công cộng cho công chúng có quyền phát biểu ý kiến cá nhân hay phản biện xã hội. Các phương tiện truyền thông đại chúng là diễn đàn xã hội là nơi dành cho chính quyền trả lời trước dân về chủ trương đường lối chính sách cũng như tìm sự ủng hộ của người dân về những dự thảo, chính sách ban hành. Truyền thông đại chúng cũng góp phần giải quyết nhiệm vụ thông tin hóa xã hội, gia tăng hiệu quả của sự việc trên cơ sở khai thác cảm nhận tâm lý về sự hiện diện và mối quan tâm của công chúng với những sự kiện đang diễn ra. Và ngược lại, công chúng cũng thông qua truyền thông đại chúng để đóng góp ý kiến với nhà cầm quyền về những chính sách của nhà nước. Vì tính chất quảng đại và định hướng xã hội nêu trên, truyền thông đại chúng cũng mang chức năng hình thành và thể hiện dư luận xã hội. Truyền thông đại chúng là nơi khơi nguồn dư luận xã hội, phản ánh và truyền dẫn dư luận xã hội; đồng thời định hướng dư luận, điều hòa tâm trạng, tâm lý xã hội về những sự kiện vấn đề có tính chất thời sự “Các phương tiện truyền thông đại chúng luôn được sử dụng để tác động lên con người và ý thức của họ. Nhiều khi người ta xem phương tiện truyền thông đại chúng là nguồn gốc của mọi cải cách xã hội”. Truyền thông đại chúng không chỉ là phương tiện truyền tải thông tin mà còn là công cụ hữu hiệu trong khơi gợi sự tranh luận về sự kiện, thiết lập mối liên kết xã hội, góp phần hình thành nhận thức cộng đồng, thúc đẩy sự phát triển toàn diện gắn với yếu tố đạo đức và văn hóa bởi theo Karl Marx: “Sản phẩm của truyền thông đại chúng là dư luận xã hội”.
- Tính tổ chức:** Khi công chúng tiếp nhận thông tin, sự liên kết xã hội của người đọc, người nghe, người xem cho thấy mối quan tâm chung đối với các thông điệp được truyền tải và lợi ích xã hội chi phối sâu sắc mối quan tâm của họ. Khi thông điệp tác động đến các nhóm công chúng lớn, cũng có nghĩa là thông điệp đó thực hiện vai trò tổ chức xã hội thông qua hoạt động truyền bá tập thể. Công chúng bày tỏ thái độ bằng cách cung cấp thông tin trên các kênh truyền thông đại chúng hoặc sử dụng nguồn tài liệu từ báo chí tại các diễn đàn khác của họ như những lời phát biểu trong các buổi họp, hoặc dưới dạng các khuyến nghị cho thấy rõ thêm khả năng tổ chức hành động xã hội của các phương tiện truyền thông đại chúng. Một trong những nguyên lý của truyền thông đại chúng là trong quá trình truyền thông, tần suất tương tác giữa chủ thể và khách thể càng nhiều, càng bình đẳng, càng nhiều người tham gia thể hiện năng lực và hiệu quả truyền thông càng cao. Do đó, mô hình tổ chức và cơ chế vận hành của cơ quan truyền thông đại chúng cần phù hợp để mọi đối tượng công chúng có nhu cầu và điều kiện tham gia. Một trong những phẩm chất của nhà truyền thông giỏi là biết tổ chức và kích thích, động viên và hướng dẫn nhiều người cùng tham gia.

Tính mục đích: Các kênh truyền thông luôn tác động đến đông đảo công chúng nhằm làm thay đổi thái độ, hành vi và nhận thức của họ theo một chiều hướng nào đó, liên quan đến tranh thủ tập hợp lực lượng. Do đó, tính mục đích ở đây trước hết là mục đích chính trị. Mục đích chính trị ấy biểu hiện trực tiếp thông qua các khẩu hiệu, quyết tâm hoặc gián tiếp qua tầng nấc trung gian và dưới nhiều dạng thức khác nhau. Điều này khác với giao tiếp liên cá nhân linh hoạt và uyển chuyển hơn giao tiếp trên các phương tiện truyền thông đại chúng mang tính định hướng và xác định rõ ràng hơn. “Không phải ngẫu nhiên, ở giai đoạn đầu trong lịch sử nghiên cứu truyền thông đại chúng, khoảng những năm 30 của thế kỷ XX, các nhà xã hội học người Đức thuộc lý thuyết Frankfurt lại phê phán gay gắt khả năng biến công

chúng thành “những khối đại chúng” và nguy cơ phá hủy các quan hệ sinh động của đời sống cộng đồng bởi áp lực của các phương tiện truyền thông công cộng, khi hệ thống này bị thao túng bởi lập trường chính trị tư sản”.



Hình 11.23: Những ưu thế của truyền thông đại chúng

Trong xã hội thông tin khi mô thức truyền thông chuyển đổi từ đơn nguồn - đa tiếp nhận đến mô thức đa nguồn - đa tiếp nhận khiến tính phong phú đa dạng ấy sẽ nhân lên gấp bội. Do đó, nếu biết khai thác thế mạnh đặc trưng của kênh truyền thông sẽ tạo nên sức mạnh tổng hợp đa năng trong thu hút công chúng vào xây dựng và phát triển bền vững. Như vậy, truyền thông đại chúng ngày càng chi phối sâu sắc và toàn diện đến mọi lĩnh vực của đời sống xã hội trên bình diện vĩ mô cũng như trong hình thành nhân cách của từng cá nhân. Trong xã hội hiện đại, các thế lực chính trị, nhà kinh doanh, nhà hoạt động văn hóa-xã hội đều quan tâm khai thác và sử dụng truyền thông đại chúng như một công cụ không thể thiếu. Mặt khác, công chúng cũng dựa vào truyền thông đại chúng để bày tỏ ý kiến, tham gia ý kiến về các vấn đề xã hội và thực hiện quyền được thông tin, quyền tự do ngôn luận. Cùng với những hệ quả tích cực kể trên, quá trình toàn cầu hóa truyền thông đại chúng cũng đồng thời mang lại hạn chế trong sự tương tác với công chúng. Sự phát triển ồ ạt, quá nhanh và mạnh và chưa được kiểm chứng của lượng thông tin trên phương tiện truyền thông mới như Internet hay mạng xã hội sẽ tạo điều kiện lưu hành thông tin xấu, bất lợi, có tính chất tiêu cực đối với giá trị văn hóa, giá trị nhân văn truyền thống cũng đang là một nguy cơ của xã hội hiện đại. Cùng với dòng chảy thông tin có giá trị tốt, toàn cầu hóa cũng đồng thời với mở rộng cánh cửa kiểm soát của các quốc gia cho thông tin tiêu cực, bất lợi, trái với giá trị đích thực và các truyền thống bản địa tốt đẹp. Đặc biệt, hệ quả phức tạp là sự đổ bộ xô bồ thông tin có tính chính trị nhưng không có định hướng nhận thức rõ ràng, dẫn đến sự nhiễu loạn, làm mất phương hướng của dư luận xã hội, thậm chí dẫn đến tác động tư tưởng tiêu cực, bất lợi cho sự ổn định chính trị – xã hội, một điều kiện không thể thiếu để bảo đảm cho sự phát triển của cá nhân và cộng đồng. Mặt khác, các phương tiện truyền thông đại chúng là tác nhân cơ bản tạo nên văn hóa đại chúng, được đặc trưng bởi khả năng sản xuất hàng loạt, độ bao phủ rộng lớn, sự liên kết của các quan hệ chức năng tạo thành hệ thống đa phương tiện. Những tác nhân này dẫn đến ảnh hưởng tiêu cực về văn hóa do dòng chảy các sản phẩm phi văn hóa và sự xâm lăng của giá trị văn hóa bên ngoài, phi truyền thống dẫn đến sự nhát nhẽ hóa tiêu cực về văn hóa, phá hoại và thậm chí, còn dẫn đến nguy cơ phá vỡ mối quan hệ hệ văn hóa cộng đồng lâu đời. Xuất hiện sự cạnh tranh lẫn nhau giữa các loại hình truyền thông để phục vụ công chúng như một đối tượng KH nhằm nâng cao lợi nhuận và giải quyết bài toán kinh tế cho mỗi cơ quan báo chí truyền thông. Điều ấy tất yếu dẫn đến hiện tượng tiêu cực như thương mại hóa báo chí, ô nhiễm truyền thông, xuất hiện ngày càng nhiều loại báo chí hoạt động theo hướng đăng tải thông tin giật gân câu khách, không còn giữ được chức năng định hướng xã hội của truyền thông đại chúng.

- **Tính phong phú, đa dạng:** Một là, đối tượng phản ánh bao gồm sự kiện và vấn đề trong mọi lĩnh vực khác nhau của đời sống, từ hiện tượng tự nhiên xã hội, trong sản xuất đời sống. Hai là, đáp ứng mọi nhu cầu phát triển của con người và xã hội từ tâm lý, tình cảm, nhận thức, hiểu biết đến hành vi. Ba là, hệ thống ký hiệu, phương tiện và phương thức sản xuất, chuyển tải thông điệp rất đa dạng nhằm thu hút giác quan của người tiếp nhận. Bốn là, hình thức và thể loại cũng rất phong phú linh hoạt.

2.3. Thông tin trong quản trị

2.3.1 Khái niệm thông tin quản trị

Để quản trị một tổ chức cần nhiều thông tin. NQT cần đến thông tin về đặc tính của nguyên vật liệu, tính cách và khả năng của nhân viên, tình trạng thiết bị, cung ứng nguyên vật liệu cũng như sử dụng nguồn vốn và lao động; thông tin dự báo về giá cả, sức tiêu thụ sản phẩm và kế hoạch sản xuất và tiêu thụ; thông tin về chủ trương chính sách của Nhà nước và cơ hội kinh doanh đang mở ra cho DN.

- Thông tin là dữ liệu, tin tức thu thập được đã qua xử lý, sắp xếp, diễn giải theo cấu trúc thích hợp để phục vụ cho mục tiêu đã xác định.
- Thông tin là tất cả những gì mang lại cho con người sự hiểu biết về đối tượng mà họ quan tâm đến.
- Thông tin là phản ánh của sự vật, hiện tượng của tự nhiên, xã hội, con người.
- Thông tin là quá trình phản ánh và tiếp nhận, biến phản hồi thành hiểu biết và tri thức nhằm mục đích ra quyết định của NQT.

Bản thân thông tin không phải là thực thể vật chất, nghĩa là mang lại năng lượng bên trong nhưng khi được tham gia các quá trình hoạt động của con người lại thể hiện khả năng vật chất tức là góp phần làm gia tăng năng lượng. Vì sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và kỹ thuật truyền thông hiện đại, độ gia tăng đó càng trở nên đáng kể, thậm chí nhiều khi còn vượt xa dự kiến của con người.

2.3.2 Các đặc điểm và đặc trưng cơ bản của thông tin trong quản trị

Mỗi loại thông tin có những tính chất riêng như nội dung chậm thay đổi theo thời gian như số lượng trang thiết bị, về nhà xưởng; nội dung thay đổi hàng ngày như số lượng sản phẩm đã sản xuất hoặc tiêu thụ... Đối với hoạt động quản trị, thông tin là đối tượng lao động của NQT, công cụ của quản trị. Thông tin trực tiếp tác động đến các khâu của quá trình quản trị. Thông tin quản trị là tất cả tin tức nảy sinh trong quá trình cũng như trong môi trường quản trị và cần thiết cho ra quyết định hoặc để giải quyết vấn đề trong hoạt động quản trị của một tổ chức.



Hình 11.24: Đặc điểm của thông tin trong quản trị



Hình 11.25: Đặc trưng cơ bản của thông tin

Đặc trưng cơ bản của thông tin

- **Thông tin gắn liền với quá trình điều khiển:** Thông tin không có mục đích tự thân. Nó chỉ tồn tại và có ý nghĩa trong một hệ thống điều khiển nhất định. Dù thông tin ở bất kỳ hình thức nào: bảng biểu, ký hiệu, mã hiệu, biểu đồ, màu sắc,... đều dễ dàng thấy. Chúng là yếu tố cơ bản của quá trình thành lập, lựa chọn và ra quyết định để điều khiển hệ thống. Hệ thống này hiện diện trong tự nhiên, xã hội hoặc tự duy.
- **Thông tin có tính tương đối:** Phương pháp phân tích hệ thống khẳng định tính bất định của quá trình điều khiển phức tạp. Tính bất định là tình trạng không có đầy đủ thông tin. Điều này cũng có nghĩa là mỗi thông tin là sự phản ánh chưa đầy đủ về hiện tượng vào sự vật được phản ánh; đồng thời cũng phụ thuộc vào trình độ và khả năng của nơi phản ánh. Tính

tương đối của thông tin thể hiện rõ nét đối với các hệ thống kinh tế - xã hội. Vì đây là hệ thống động, hệ thống mở, đối với nhiều mặt còn xem là một hệ thống hộp đen.

- **Tính định hướng của thông tin:** Thông tin phản ánh mối quan hệ giữa đối tượng được phản ánh và nơi nhận phản ánh. Từ đối tượng được phản ánh đến chủ thể nhận phản ánh được xem là hướng của thông tin, thiếu một trong hai ngôi thông tin không có hướng và thực tế không còn ý nghĩa của thông tin nữa. Trong thực tế thường hiểu hướng của thông tin là từ nơi phát đến nơi nhận.
- **Mỗi thông tin đều có vật mang tin và lượng tin:** Hình thức vật lý cụ thể của thông tin là vật mang tin. Có thể so sánh thông tin là linh hồn còn vật mang tin là cái vỏ vật chất. Để rõ nét khi nói về vật mang tin người ta sử dụng khái niệm nội dung tin và vật mang tin. Nội dung tin bao giờ cũng phải có một vật mang tin nào đó. Trên một vật mang tin có nhiều nội dung tin và thông tin thường thay đổi vật mang tin trong quá trình lưu chuyển.

2.3.3 Yêu cầu, vai trò và phân loại thông tin trong quản trị

Yêu cầu của thông tin

- **Về nội dung:** Thông tin cần chính xác, phản ánh trung thực, khách quan về đối tượng quản trị và môi trường xung quanh có liên quan đến vấn đề. Thông tin cần đầy đủ (phản ánh đầy đủ mọi khía cạnh của tình huống), súc tích (không có những dữ liệu thừa) và phù hợp với nhu cầu của người sử dụng.
- **Về thời gian:** Thông tin cần được cung cấp kịp thời khi cần, cập nhật và liên quan đến khoảng thời gian thích hợp (quá khứ, hiện tại, tương lai).
- **Về hình thức:** Thông tin phải rõ ràng, đủ chi tiết, được sắp xếp trình bày khoa học hệ thống và logic (kết hợp từ ngữ, hình ảnh, bảng biểu, số liệu...) và nằm trên vật mang tin phù hợp với nhu cầu sử dụng.

Vai trò của thông tin trong quản trị

- Trong quá trình điều hành, các NQT phải trao đổi thông tin với cấp trên, cấp dưới và các NQT khác. Họ không thể ra quyết định mà không có thông tin. Hơn nữa, NQT đòi hỏi phải có thông tin đầy đủ, chính xác, kịp thời nhằm thực hiện tốt các chức năng quản trị.
- Trong tổ chức trao đổi thông tin là hoạt động cơ bản của NQT. Họ phải báo cáo cho cấp trên, chỉ thị cho cấp dưới và trao đổi thông tin với các NQT khác, hoặc chia sẻ thông tin, tình cảm hay ý tưởng với những người bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Thông tin là phương tiện để cung cấp các yếu tố đầu vào, là phương tiện để liên hệ với nhau trong tổ chức nhằm đạt mục tiêu chung. Đó là vai trò cơ bản của thông tin.
- Thông tin rất cần thiết khi thực hiện các chức năng của quản trị như hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát. Thông tin là cơ sở để đề ra các quyết định quản trị, đặc biệt rất cần khi xây dựng và phổ biến mục tiêu của tổ chức.
- Thông tin không chỉ tạo điều kiện cho các chức năng của quản trị thực hiện tốt mà còn gắn hoạt động của tổ chức với môi trường bên ngoài. Qua trao đổi thông tin, NQT hiểu rõ hơn nhu cầu KH, khả năng sẵn sàng của người cung cấp và các vấn đề nảy sinh.
- Qua thông tin khiến tổ chức trở thành hệ thống mở tác động với môi trường. Thông tin còn là phương tiện đặc trưng của hoạt động quản trị, bởi vì tác động của HTQT đều được chuyển đến người chấp hành thông qua thông tin. Trong tổng thể tác nghiệp quản trị, các hoạt động thu nhận, truyền đạt, xử lý và lưu trữ thông tin chiếm một tỷ trọng lớn. Mặt khác, các phương tiện kỹ thuật được sử dụng trong bộ máy quản trị mà trong đó đa số có liên quan đến hệ thống thông tin. Hai loại phương tiện này hỗ trợ bổ sung cho nhau và gắn liền với hoạt động trí tuệ của các NQT trong bộ máy tổ chức. Ngay cả các hoạt động trí tuệ và suy luận của con người cũng được xem là các hoạt động xử lý thông tin cao cấp đặc biệt.

Phân loại thông tin trong quản trị kinh doanh

- Xét theo mối quan hệ giữa bên trong DN và bên ngoài môi trường:

- Thông tin bên trong: Là những thông tin phát sinh trong nội bộ bao gồm các số liệu về đội ngũ nhân viên, nhân lực, tài sản thiết bị, nguyên nhiên vật liệu,...
- Thông tin bên ngoài bao gồm các thông tin trên thị trường như giá cả, chất lượng, chủng loại sản phẩm, sự biến động của tiền tệ, dân cư,...
- Xét theo chức năng của thông tin:
 - Thông tin chỉ đạo: Mang các mệnh lệnh, chỉ thị, chủ trương, nhiệm vụ, mục tiêu và có tác động đến phương hướng hoạt động của đối tượng quản trị.
 - Thông tin thực hiện: Phản ánh toàn diện kết quả thực hiện mục tiêu của tổ chức.
- Xét theo cách truyền tin:
 - Thông tin có hệ thống: Truyền đi theo nội dung về thủ tục đã định trước theo định kỳ và trong thời hạn nhất định. Người thu thập thông tin đã biết trước gồm:
 - Các báo cáo thống kê được duyệt.
 - Thông tin về tình hình hoạt động hàng ngày hoặc tháng, quý.
 - Thông tin không có hệ thống là những thông tin được truyền đi khi có sự kiện đột xuất nảy sinh trong quá trình sản xuất kinh doanh hoặc xảy ra trên thị trường, mang tính chất ngẫu nhiên, tạm thời.
 - Xét theo hướng chuyển của thông tin
 - Thông tin chiều ngang: Là thông tin giữa các chức năng của cùng một cấp.
 - Thông tin chiều dọc: Là thông tin giữa các chức năng ở nhiều cấp khác nhau trong cơ cấu quản trị.

Tóm lại, vai trò của thông tin trong quản trị là tiền đề, cơ sở và là công cụ của quản trị. Quản trị đồng thời cũng là quá trình thông tin. Thông tin vừa là yếu tố đầu vào không thể thiếu, vừa là nguồn dự trữ tiềm năng đối với tổ chức đó. Thông tin đã trở thành yếu tố có ý nghĩa to lớn đối với vận mệnh kinh tế, chính trị và xã hội của nhiều quốc gia.

2.3.4 Sự cần thiết của quản trị thông tin [29]

a. Khái niệm về quản trị thông tin

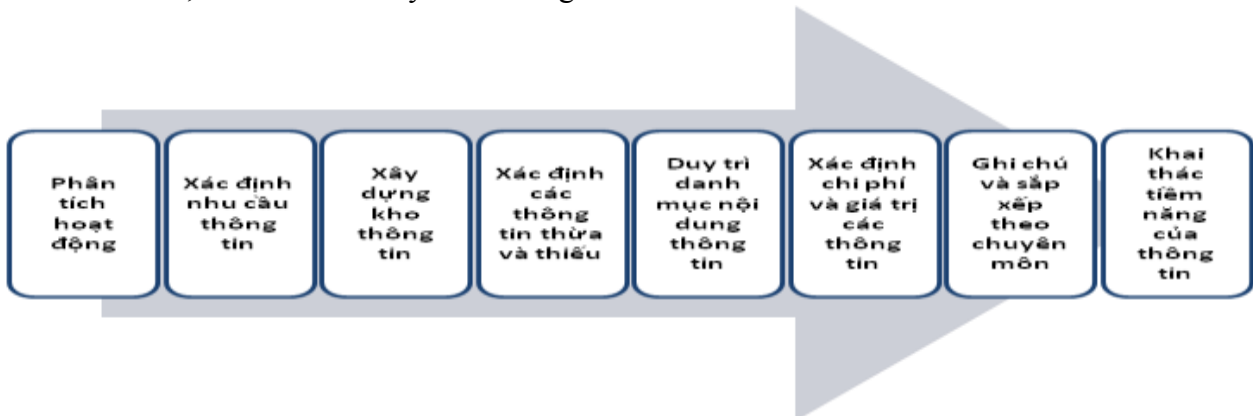
Quản trị thông tin là sử dụng các phương thức để lập kế hoạch, tập hợp, tạo mới, tổ chức, sử dụng, kiểm soát, phổ biến và loại bỏ các thông tin của tổ chức.

- **Quản trị nguồn thông tin:** Tất cả nguồn thông tin cần được quản trị. Quản trị thông tin phải đảm bảo thông tin được mọi thành viên trong tổ chức nắm bắt chính thức.
- **Quản trị công nghệ thông tin:** nhằm củng cố hệ thống thông tin trong tổ chức mà điển hình là chịu trách nhiệm về chức năng cung cấp thông tin do tổ chức tự quản trị hoặc được nhận từ một nhà cung cấp dịch vụ bên ngoài. Quản trị thông tin của tổ chức phải được hoạt động như là một “KH am hiểu” về các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến IT mà tổ chức cần.
- **Quản trị xử lý thông tin:** Tất cả quá trình kinh doanh sẽ làm gia tăng những hoạt động liên quan đến một hoặc một số nguồn thông tin của tổ chức. Quá trình tạo mới, thu thập, truy cập, sửa đổi, lưu trữ, xóa bỏ và nén thông tin cần được kiểm soát hợp lý nếu tổ chức muốn quản trị thành công nguồn thông tin.
- **Quản trị tiêu chuẩn thông tin và các chính sách:** Tổ chức cần xác định các tiêu chuẩn và chính sách trong quản trị thông tin. Những tiêu chuẩn và chính sách này thường được phát triển như một yếu tố trong chiến lược thông tin của tổ chức. Chính sách sẽ quản trị các quy trình và trách nhiệm quản trị thông tin trong tổ chức như chính sách và tiêu chuẩn kỹ thuật



Hình 11.26: Phạm vi quản trị thông tin

áp dụng cho cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin nhằm hỗ trợ cho hệ thống thông tin của tổ chức. Hệ thống thông tin bao gồm con người, công cụ và phương tiện để tiếp nhận, xử lý, lưu trữ, kiểm soát và truyền tải thông tin.



Hình 11.27: Các bước tiến hành quản trị thông tin

Nguồn thông tin bao gồm các bản ghi đã được cấu trúc lẫn thông tin chưa được cấu trúc. Thông qua quản trị thông tin, tổ chức đảm bảo giá trị của các thông tin đó được xác lập và sử dụng tối đa để hỗ trợ cho các hoạt động trong nội bộ tổ chức cũng như góp phần nâng cao hiệu quả của bộ phận cung cấp thông tin. Thông tin là một trong những loại tài sản quan trọng nhất đối với mọi tổ chức. Đối với các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực công cộng, phần lớn ngân sách hoạt động được dùng vào xử lý thông tin. Thông tin do tổ chức sở hữu và các thông tin từ bên ngoài mà tổ chức truy cập vào có rất nhiều dạng khác nhau và thường được định dạng số hoá để lưu trữ và truyền đi gồm:

- **Dữ liệu đã được cấu trúc:** Các dữ liệu được lưu giữ trong cơ sở dữ liệu thường được dùng để hỗ trợ cho các hoạt động điều hành và giao dịch kinh doanh. Cơ sở dữ liệu bao gồm những bản ghi đã được cấu trúc chứa chi tiết về các chủ đề liên quan đến kinh doanh như KH, tình hình tài chính và các nguồn lực khác trong và ngoài tổ chức.
- **Các dữ liệu chưa được cấu trúc:** Những dữ liệu loại này bao gồm hình, ảnh, bản đồ, các bản thu âm và video. Trong lĩnh vực công cộng, rất nhiều loại tài liệu dưới dạng giấy tờ được lưu trữ trong các tập và được chuyển thành một phần của các bản ghi.
- **Thông tin tham khảo và thư viện:** Các thư viện hiện nay đang cung cấp rất nhiều nguồn thông tin khác nhau ngày càng nhiều bao gồm các cuốn catalogue, cơ sở dữ liệu thương mại, dịch vụ cung cấp thông tin trực tuyến và dịch vụ Internet.

b. Các yếu tố giúp quản trị thông tin hiệu quả

- Các nhân viên đều sẵn sàng truy cập tất cả thông tin. Họ cần để thực hiện công việc tại tất cả cấp độ trong tổ chức.
- Tài sản thông tin được khai thác tối đa thông qua quá trình chia sẻ trong nội bộ và với các cơ quan hoạt động trong lĩnh vực công cộng khác; thông qua các thỏa thuận với các tổ chức trong các lĩnh vực tại những điểm phù hợp.
- Chất lượng thông tin của tổ chức phải được duy trì. Các thông tin sử dụng trong kinh doanh phải chính xác, đáng tin cậy, luôn được cập nhật, toàn diện và nhất quán.
- Các yêu cầu về mặt luật pháp cũng như yêu cầu khác như vấn đề bảo mật tính riêng tư, bí mật, tính xác thực và toàn vẹn của thông tin phải được thực thi.
- Thông tin cần được đưa đến công chúng thuận tiện thông qua nhiều kênh khác nhau.
- Các bản ghi và các phần thông tin cần thiết khác phải được lưu trữ tốt.
- Tổ chức đạt được mức độ cao về tính hiệu quả trong các hoạt động xử lý thông tin

Những người liên quan đến quản trị thông tin bao gồm:

- Người sở hữu thông tin, chịu trách nhiệm về một mục tin cụ thể cũng như tính chính xác, sẵn sàng để sử dụng và bảo mật của thông tin.
- Người chăm sóc thông tin, chịu trách nhiệm bảo trì thiết bị truyền thông tin và các vấn đề liên quan đến công nghệ thông tin.
- Người sử dụng (trong và ngoài tổ chức) truy cập và sử dụng các thông tin do người sở hữu thông tin chỉ định và được người chăm sóc thông tin cho phép.

Những yêu cầu này áp dụng cho tất cả tài sản thông tin của tổ chức. Lời chỉ dẫn này tập trung vào thông tin được lưu trữ dưới dạng điện tử (hình ảnh, bản đồ, âm thanh video và tất cả thông tin được số hoá) nhưng hầu hết quy tắc áp dụng được với thông tin lưu trữ trên giấy.

c. Lợi ích từ quản trị thông tin có hiệu quả

Đối tượng của thông tin là các đối tượng tham gia vào quá trình thu thập, xử lý và truyền bá thông tin. Đó là con người, sự việc, số liệu, hiện tượng, quá trình, các quy luật xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh,... Những đối tượng thông tin là:

- Đối tượng thu thập: số liệu, tư liệu xảy ra trong quá trình và môi trường kinh doanh.
- Đối tượng sử dụng: các NQT, KH, đối thủ cạnh tranh, các cổ đông....
- Đối tượng nhận tin: các NQT, các cơ quan và bộ phận tham mưu.
- Đối tượng xử lý và bảo quản: các văn bản, tài liệu,...

Thông tin là một nguồn lực then chốt trong tổ chức cùng với nguồn nhân lực, tài chính và các nguồn lực hữu hình khác. Thông qua quản trị có hiệu quả nguồn thông tin và hệ thống thông tin của một tổ chức giúp tổ chức:

- Tăng thêm giá trị cho các dịch vụ cung cấp đến KH;
- Giảm thiểu rủi ro trong hoạt động;
- Giảm chi phí trong quá trình hoạt động và cung cấp dịch vụ;
- Khuyến khích đổi mới quá trình hoạt động trong nội bộ và cung cấp dịch vụ cho bên ngoài .

2.3.5 Các phương pháp thu thập dữ liệu, thông tin [35]

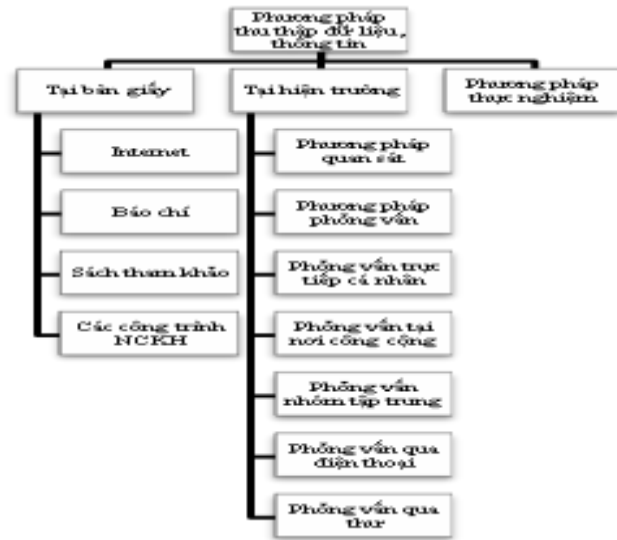
Có nhiều phương pháp khác nhau để thu thập dữ liệu, thông tin và chia thành hai loại. Đó là *phương pháp bàn giấy* và *phương pháp hiện trường*.

- **Phương pháp thu thập dữ liệu, thông tin tại bàn giấy** là phương pháp thu thập các dữ liệu, thông tin sẵn có bên trong và bên ngoài công ty, tức là dữ liệu thứ cấp. Tuy nhiên, bằng các phương tiện viễn thông hiện đại như web, e-mail, điện thoại, máy ghi hình nổi mạng..., người nghiên cứu tiếp cận gián tiếp với đối tượng cần nghiên cứu để thu thập cả dữ liệu *sơ cấp*. Như vậy, người thu thập dữ liệu, thông tin ngồi tại văn phòng để tìm kiếm dữ liệu thứ cấp. Trong thời đại Internet, phương pháp này dễ thực hiện. Tuy nhiên, hiện nay ở Việt Nam các nguồn dữ liệu thứ cấp còn nhiều hạn chế.
- **Phương pháp thu thập dữ liệu, thông tin tại hiện trường** bao gồm nhiều hình thức khác nhau để thu thập dữ liệu sơ cấp. Đó là các phương pháp:
 - **Một là, phương pháp quan sát (Observational Method)** là phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp về KH, đối thủ cạnh tranh bằng cách sử dụng người hoặc máy móc để ghi lại các hiện tượng, hành vi của KH, nhân viên công ty và của đối thủ cạnh tranh. Mục đích của quan sát là ghi lại hành vi, lời nói của nhân viên, KH khi họ ở các nơi giao dịch. Sau khi quan sát thấy một hành vi của KH, ta phỏng vấn để biết thêm thông tin. Có thể thực hiện các quan sát bằng mắt, bằng máy ghi âm, ghi hình... Ví dụ như quan sát hành vi của KH khi họ bước vào bưu cục, cửa hàng, điểm phục vụ; khi họ xem một quảng cáo; nghe họ bình luận về chất lượng hàng hoá, dịch vụ, thái độ phục vụ của DN, đối thủ cạnh tranh. Tại các siêu thị, các máy quét laser giúp thống kê các loại hàng hoá được tiêu thụ trong ngày nhanh chóng. Người nghiên cứu đóng vai một KH bí mật để quan sát hành vi, phong cách của người bán hàng của công ty hoặc đối

thủ cạnh tranh. Phương pháp quan sát cho ta kết quả khách quan. Tuy nhiên, khó khăn đối với phương pháp này là không thấy được mối liên hệ giữa hiện tượng và bản chất. Muốn vậy, người ta phải tiến hành quan sát nhiều lần để tìm ra quy luật. Khi quan sát cần giữ bí mật để đảm bảo tính khách quan. Nếu KH biết chúng ta quan sát, họ sẽ không ứng xử hành vi một cách khách quan.

Hai là, phương pháp phỏng vấn

(*Interview Method*) là phương pháp thu thập dữ liệu sơ cấp bằng cách phỏng vấn các đối tượng được chọn. Đây là phương pháp duy nhất để biết được ý kiến, dự định của KH. Tuy nhiên, phương pháp phỏng vấn cũng có các nhược điểm nhất định. Đó là chi phí cao, tốn kém thời gian và nhiều khi người được phỏng vấn không trả lời hoặc trả lời không trung thực (đặc biệt đối với người châu Á). Phỏng vấn được tiến hành bằng cách phỏng vấn trực tiếp cá nhân, phỏng vấn tại nơi công cộng, phỏng vấn nhóm tập trung, phỏng vấn qua điện thoại và phỏng vấn qua thư. Mỗi phương pháp này cũng có các ưu nhược điểm riêng.



Hình 11.28: Các phương pháp thu thập dữ liệu, thông tin

a) Phỏng vấn trực tiếp cá nhân (Personal Interviews): Người phỏng vấn và người được phỏng vấn gặp gỡ trực tiếp. Phương pháp này có tính linh hoạt cao vì người phỏng vấn thay đổi cách hỏi hoặc giải thích thêm nếu người được hỏi chưa hiểu rõ câu hỏi. Phỏng vấn trực tiếp có khả năng thu được nhiều dữ liệu hơn bằng câu hỏi, bởi vì người phỏng vấn quan sát thu được thêm dữ liệu về người được phỏng vấn qua ngôn ngữ không lời (nhà cửa, thái độ, hành vi, trang phục). Kỹ năng phỏng vấn, giao tiếp, thuyết phục sẽ quyết định đến chất lượng và số lượng thông tin thu được.

b) Phỏng vấn tại nơi công cộng: Phỏng vấn tại nhà người được phỏng vấn dẫn đến khó khăn gặp mặt họ, đồng thời chi phí cao. Do vậy, thông thường người ta tiến hành phỏng vấn gặp ngẫu nhiên tại các trung tâm tập trung đông người như các trung tâm thương mại, tại các quầy giao dịch. Phỏng vấn tại nơi công cộng (*Public Interviews*) yêu cầu phải thực hiện nhanh để tránh làm phiền KH. Do vậy, nội dung phỏng vấn phải ngắn gọn. Người phỏng vấn cũng phải có kỹ năng tiếp cận và thuyết phục KH cộng tác. Phỏng vấn tại nơi công cộng tiến hành nhanh, chi phí rẻ, dễ kiểm tra. Nhược điểm của phương pháp này là khó khăn khi tiếp cận, thuyết phục KH trong khi họ đang đi lại hoặc làm việc. Tính ngẫu nhiên của mẫu cũng không được đảm bảo.

c) Phỏng vấn nhóm tập trung (Focus-group Interviews): Người phỏng vấn sẽ gặp gỡ với một nhóm KH từ 4 đến 10 người trong một bầu không khí gần gũi, thân thiện. Các câu hỏi mở được sử dụng để khuyến khích KH tự do thảo luận vấn đề được đặt ra. Người phỏng vấn đặt các câu hỏi liên tiếp để hiểu sâu hơn thái độ của KH về một vấn đề. Mục đích của phương pháp phỏng vấn nhóm tập trung nhằm đưa ra các khái niệm, giả thuyết mà sau đó được kiểm tra qua thăm dò trên phạm vi lớn hơn. Phương pháp này cũng được dùng để tìm hiểu sâu hơn về hành vi của KH. Nhìn chung, phương pháp phỏng vấn trực tiếp có nhược điểm là chi phí cao, thời gian kéo dài, người phỏng vấn phải có kinh nghiệm dẫn dắt, gợi mở các vấn đề khác nhau trong quá trình thảo luận.

d) Phỏng vấn qua điện thoại (Telephone Interviews) tiếp cận với KH bằng phương tiện điện thoại. Với sự hỗ trợ của công nghệ thông tin và máy tính, khả năng của phương pháp này được mở rộng. Nhờ sự hỗ trợ này, quay số điện thoại được thực hiện ngẫu nhiên, các câu trả lời được lưu trữ với dung lượng lớn. Ưu điểm của phỏng vấn qua điện thoại là khả năng tiếp cận nhanh không phụ thuộc vào khoảng cách, chi phí thấp, thời gian ngắn, dễ quản trị. Nhược điểm của phương pháp này là không phù hợp với các phỏng vấn có nội dung dài, không quan sát được hành vi của KH. Ngoài ra, các số điện thoại được in trong danh bạ đã lạc hậu vào thời điểm phỏng vấn; một số hộ gia đình không có máy điện thoại hoặc có điện thoại nhưng không đăng ký vào danh bạ.

e) Phỏng vấn qua thư (Mailing Interviews) được thực hiện bằng cách gửi bảng câu hỏi (Questionnaire) cho KH qua bưu điện. Người nhận chỉ cần đánh dấu vào các câu hỏi trong bảng và gửi lại qua bưu điện. Phương pháp phỏng vấn này có các ưu điểm như sau: Thứ nhất, do không tiếp xúc mặt đối mặt với người phỏng vấn nên người trả lời (vô danh) không bị lúng túng, kết quả phỏng vấn không bị thiên lệch. Thứ hai, chi phí phỏng vấn thấp hơn nhiều so với phỏng vấn trực tiếp, do vậy phù hợp cho các phỏng vấn trên phạm vi toàn quốc. Nhược điểm của phương pháp này là thời gian kéo dài (từ 3 đến 4 tuần). Cũng có thể thực hiện phỏng vấn qua e-mail. Do mỗi phương pháp thu thập dữ liệu có ưu điểm và nhược điểm riêng. Do vậy, người ta thường kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu khác nhau.

Ba là, phương pháp thực nghiệm (Experimental Method) nhằm tạo ra điều kiện nhân tạo để xác định kết quả khi thay đổi một biến số trong khi giữ nguyên các biến số khác, tức là khám phá ra mối liên hệ nhân quả của hai biến số hoặc kiểm chứng các giả thuyết đặt ra. Chẳng hạn, khi ta thay đổi giá (tăng, giảm) và muốn biết ảnh hưởng của quyết định đó đến sức mua của KH. Hoặc khi ta muốn thử nghiệm một sản phẩm mới, cách đóng gói, bao bì mới, quảng cáo mới để xác định phản ứng của KH. Phương pháp thực nghiệm phù hợp với loại nghiên cứu nhân quả, tức là nghiên cứu tác động của một biến số đến một biến số khác. Ví dụ sự thay đổi về giá hay sự thay đổi về bao bì ảnh hưởng như thế nào đến sức mua của KH. Sau đây là tóm tắt một số mục tiêu của phương pháp thực nghiệm:

- Khám phá mối liên hệ nhân quả giữa hai đại lượng.
- Kiểm chứng một giả thuyết nào đó.
- Thử nghiệm sản phẩm mới.
- Thử nghiệm chiến lược Marketing mới (bao bì, giá, quảng cáo..).

Kết quả thực nghiệm được quan sát, hay người tham gia được phỏng vấn để người nghiên cứu biết được phản ứng của họ và dữ liệu được ghi chép cẩn thận để phân tích. Nhược điểm của phương pháp thực nghiệm là chi phí cao, đồng thời khó kiểm soát ảnh hưởng của các yếu tố bên ngoài.

2.4 Khái niệm truyền thông và phương tiện truyền thông

Con người bằng khả năng sáng tạo, đã nghĩ ra rất nhiều phương tiện để truyền thông như sử dụng các khả năng của con người gồm ngôn ngữ (tiếng la, khóc, cười, tiếng nói), phi ngôn ngữ (cử chỉ, dấu hiệu, ánh sáng, vẽ mặt); sử dụng các phương tiện sẵn có trong thiên nhiên gồm lửa, khói, ánh sáng, các con vật (chim đưa thư, ngựa, chó...); sử dụng các phương tiện kỹ thuật do con người chế tạo gồm chiêm, trống, giấy báo, thư tín, điện tín, điện thoại, máy phát thanh, truyền hình, vi tính.

- Truyền thông là chuyển đổi thông tin và nhận thức được ý nghĩa của những biểu tượng được truyền từ người này sang người khác. Đó là tiến trình gửi, nhận và chia sẻ các ý tưởng, quan điểm, ý kiến và các sự kiện.
- Truyền thông cần đến người gửi (người bắt đầu tiến trình) và người nhận (người cuối cùng). Khi người nhận phản hồi thông tin đã nhận như mong đợi, chu trình truyền thông hoàn tất. NQT sử dụng tiến trình truyền thông để thực hiện các chức năng của họ.

- Truyền thông là sự luân chuyển thông tin và hiểu biết từ một người sang người khác thông qua những ký, tín hiệu có ý nghĩa. Do đó, truyền thông là một phương tiện để trao đổi và chia sẻ các ý tưởng, thái độ, giá trị, ý kiến và sự kiện. Điều đó có nghĩa, truyền thông là một quá trình đòi hỏi phải có sự kết hợp giữa người gửi và người nhận tin.

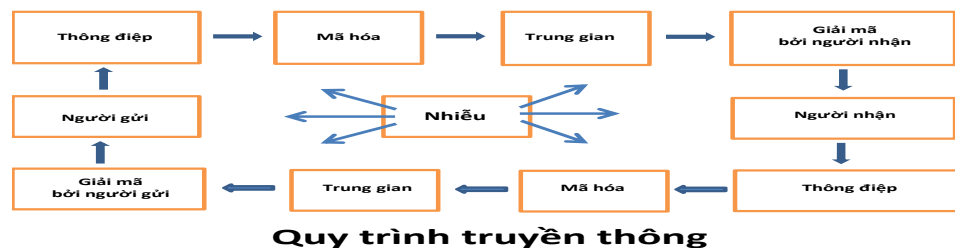
Phương tiện truyền thông (media) là vận dụng các khả năng của cơ thể, sử dụng phương tiện có sẵn trong thiên nhiên, công cụ nhân tạo để diễn tả và chuyển tải thông tin, thông điệp từ bản thân đến người khác hay từ nơi này sang nơi khác. Phương tiện truyền thông cũng được hiểu như các kênh truyền thông qua đó tin tức, giải trí, giáo dục, dữ liệu hoặc tin nhắn quảng cáo được phổ biến. Phương tiện truyền thông bao gồm tất cả phát thanh truyền hình và phương tiện truyền thông hẹp vừa như báo, tạp chí, truyền hình, đài phát thanh, bảng quảng cáo, gửi thư trực tiếp, điện thoại, fax và Internet. Năm loại hình của truyền thông đại chúng là báo in, phát thanh, truyền hình, báo điện tử, quan hệ công chúng.

2.5 Những thành tố cơ bản của tiến trình truyền thông

Người gửi: là người khởi xướng tiến trình truyền thông. Người gửi tìm cách lựa chọn thông điệp và kênh truyền thông hiệu quả nhất.

Mã hoá là chuyển dịch tư duy hoặc cảm giác sang phương tiện viết, nhìn thấy hoặc nói nhằm chuyển tải ý nghĩa định hướng. Mã hoá là biến tư tưởng hay tình cảm thành một loại ký hiệu trung gian (chữ viết hay lời nói) để truyền đạt ý nghĩa định truyền đi. Chẳng hạn khi thảo lá thư giao dịch với KH, ý nghĩ được mã hoá thành chữ viết trên giấy. Nhằm mã hoá chính xác, nên áp dụng năm nguyên tắc sau:

- *Một là - Sự thích đáng:* Tạo cho thông điệp có ý nghĩa, lựa chọn cẩn thận từ ngữ, biểu tượng hoặc cử chỉ sử dụng.
- *Hai là - Dễ dàng, giản dị:* Sử dụng những thuộc ngữ đơn giản nhất trong thông điệp, giản lược số lượng từ.
- *Ba là - Cơ cấu:* Sắp xếp, bố trí thông điệp theo một trình tự nhằm tạo điều kiện hiểu thông điệp dễ dàng.
- *Bốn là - Lặp lại:* Trình bày lại những điểm chính ít nhất hai lần. Lặp lại là đặc biệt quan trọng trong truyền thông nói bởi vì các từ ngữ không được nghe rõ hoặc hiểu đầy đủ vào thời điểm đầu tiên.
- *Năm là - Trọng tâm:* Tập trung vào khía cạnh nền tảng hoặc điểm chính của thông điệp. Trong truyền thông nói cần nhấn mạnh điểm quan trọng bằng cách thay đổi giọng nói. Trong truyền thông viết hãy in nghiêng hoặc gạch dưới câu, cụm từ hoặc từ chính.



Hình 11.29: Quy trình truyền thông [49,tr.257]

Thông điệp: bao gồm ký hiệu bằng chữ viết hay lời nói và âm hiệu không bằng lời, được dùng để diễn tả thông tin mà người gửi muốn chuyển đến người nhận. Thông điệp có hai phương tiện gồm gửi đi và nhận được; chúng không hẳn hoàn toàn giống nhau.

- *Thông điệp không bằng lời:* Tất cả thông điệp không sử dụng lời nói hay chữ viết đều là thông điệp không bằng lời. Truyền thông không bằng lời rất hữu ích. Tất cả thông

điệp không được nói hoặc viết tạo thành thông điệp không lời. Các thông điệp không lời liên quan đến sử dụng diễn tả của khuôn mặt, giao tiếp bằng mắt, cử động cơ thể, cử chỉ để truyền tải ý tưởng. Khi con người giao tiếp, khoảng 60% nội dung của các thông điệp được truyền tải thông qua ngôn ngữ cơ thể.

- *Thông điệp bằng lời nói:* Đây là hình thức truyền thông được sử dụng nhiều nhất trong quản trị. Truyền thông bằng lời có hiệu quả cần lựa chọn từ ngữ phù hợp, tạo ấn tượng hợp lý, kết hợp với các hình thức truyền thông khác và nhất là phải tạo bầu không khí thích hợp. Con người giao tiếp bằng lời thường xuyên hơn so với bất kì cách nào khác. Truyền thông nói xảy ra khi mặt đối mặt, qua điện thoại hoặc qua thiết bị điện tử khác. Giao tiếp bằng lời hiệu quả đòi hỏi người gửi mã hoá thông điệp theo ngôn từ lựa chọn để chuyển tải chính xác ý nghĩa đến người nhận; truyền đạt thông điệp theo phương thức tổ chức chặt chẽ; cố gắng loại bỏ sự sao nhãng, bối rối.
- *Thông điệp bằng chữ viết:* NQT thường thích nói hơn viết, bởi truyền thông bằng miệng nhanh hơn khi người gửi và người nhận trao đổi với nhau. Tuy nhiên, trong DN vẫn sử dụng rất nhiều hình thức truyền thông viết như báo cáo định kỳ hoặc đột xuất, bản ghi nhớ, thư tín, thông báo bằng văn bản... Những hình thức này rất thuận tiện khi phân phát thông tin đến nhiều người, phân tán tại nhiều nơi khác nhau. Thông điệp nên dễ hiểu; suy nghĩ cẩn thận về nội dung; ngắn gọn, không sử dụng các thuật ngữ hoặc ý tưởng xa lạ hoặc không liên quan đến vấn đề đề cập; được kết cấu, tổ chức cẩn thận.

Kênh truyền thông: là con đường thông điệp được truyền từ người gửi đến người nhận. Sự phong phú thông tin gắn liền với khả năng chuyển tải thông tin của kênh. Điều đó cho thấy mỗi kênh có khả năng chuyển tải thông tin riêng.

- *Các kênh truyền thông từ trên xuống:* NQT sử dụng các kênh truyền thông từ trên xuống để gửi thông điệp đến cấp dưới hay KH. Để truyền đạt thông tin hiệu quả, NQT sử dụng các kênh truyền thông từ trên xuống để truyền đạt đến nhân viên. Mô tả chi tiết trách nhiệm và công việc cụ thể của từng nhân viên. Giải thích chính sách, thủ tục, nguyên tắc của công ty cũng như quyền lợi đối với nhân viên. Phản hồi về thành tích trong công việc; tin tức về hoạt động và sự việc cần thúc đẩy họ tham gia....
- *Các kênh truyền thông từ dưới lên:* NQT cần nhận thấy giá trị khi khuyến khích nhân viên tham gia chính thức quá trình thiết lập mục tiêu và hình thành chính sách của công ty. Nhận thức này thúc đẩy hình thành kênh truyền thông từ dưới lên do các hoạt động gửi thông tin của cấp dưới đến cấp trên. Truyền thông này cung cấp thông tin phản hồi về mức độ hiểu thông điệp cũng như ý kiến thắc mắc hay ý tưởng mới của nhân viên.
- *Các kênh ngang:* Kênh ngang là tất cả phương tiện được sử dụng để gửi và nhận thông tin giữa phòng ban với nhà cung cấp hoặc KH. Thông điệp được truyền thông theo chiều ngang thường liên quan đến phối hợp các hoạt động, chia sẻ thông tin và giải quyết vấn đề. Các kênh ngang quan trọng trên nền tảng làm việc theo nhóm, giao tiếp để giải quyết vấn đề của KH hoặc sản xuất.

Người nhận: hay người nghe, người giải mã thông tin mà người gửi đưa ra.

Giải mã là dịch thông điệp nhận được dưới hình thức mà người nhận hiểu được ý nghĩa của chúng. Chẳng hạn người nhận được lá thư phải dịch sang thứ ngôn ngữ hoặc tra cứu từ điển để hiểu ý nghĩa. Yêu cầu quan trọng nhất đối với người nhận là khả năng lắng nghe (trong truyền thông bằng lời). Lắng nghe bao gồm nghe và chú ý đến vào thông điệp, không chỉ đơn thuần là nghe. Khoảng hơn 75% thời gian NQT dành cho truyền thông và một nửa lắng nghe người khác. Trở thành người nghe tốt là cách thức quan trọng để cải tiến kỹ năng truyền thông.

Bảng 11.2: Hướng dẫn lắng nghe hiệu quả

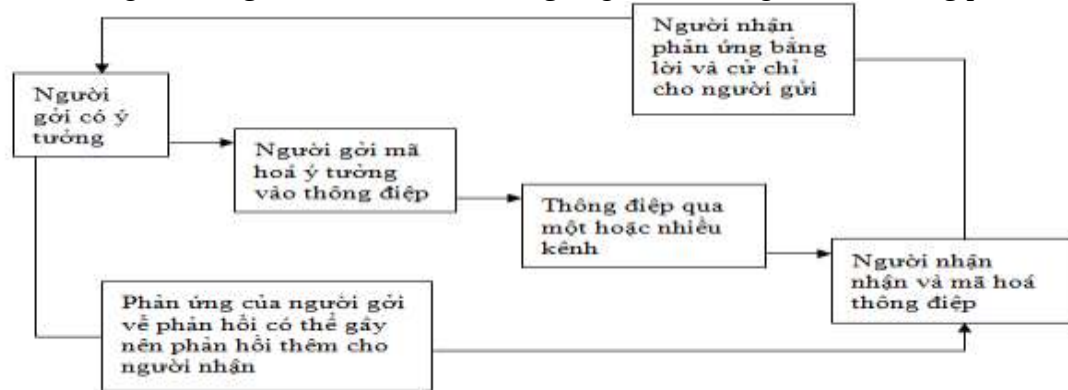
Nên làm	Không nên làm
Bày tỏ mối quan tâm; Kiên nhẫn; Cố hiểu vấn đề; Thể hiện khách quan; Biểu lộ đồng cảm; Tích cực tìm hiểu ý nghĩa; Giúp người nói phát triển năng lực, động cơ Hình thành ý nghĩ, quan điểm và ý tưởng; Giữ im lặng khi đang nghe.	Thúc giục người nói; Tranh cãi; Ngắt lời; Nhanh chóng chỉ trích khi chưa rõ; Lên giọng khuyên bảo; Vội vàng kết luận; Đề tâm lý người nói lấn át tâm lý mình.

Thông tin phản hồi: là sự phản ứng của người nhận đối với thông điệp của người gửi. Đây là cách tốt nhất để thể hiện thông điệp đã tiếp nhận và cũng chỉ ra mức độ thấu hiểu về thông điệp. Phản ứng của người nhận cũng báo hiệu cho người gửi biết mức độ đạt được mục tiêu hoặc hoàn thành công việc. Thông tin phản hồi có đặc điểm sau:

- Thông tin phản hồi phải hữu ích.
- Thông điệp nên mang tính mô tả hơn là đánh giá.
- Phản hồi nên cụ thể hơn là tổng quát.
- Phản hồi nên đúng lúc, kịp thời.
- Không nên phản hồi dồn dập, quá nhiều.

Nhận thức: là ý nghĩa mà thông điệp muốn truyền tải bởi người gửi hay người nhận. Khả năng nhận thức của mỗi con người là khác nhau. Trong truyền thông phân thành hai vấn đề nhận thức:

- Nhận thức chọn lọc là tiến trình rà soát thông tin.
- Nhận thức rập khuôn là quá trình đặt ra giả định về các cá nhân chỉ dựa trên cơ sở về giới tính, độ tuổi, chủng tộc và loại khác. Sự rập khuôn bóp méo sự thật do gợi ý mọi người trong một loại có đặc điểm giống nhau nhưng thực tế không phải như vậy.

**Hình 11.30: Tiến trình truyền thông**

2.6 Tác động của công nghệ thông tin đến truyền thông

Thư điện tử: là hình thức sử dụng máy tính để soạn thảo văn bản, hiệu đính để gửi - nhận thông tin nhanh chóng, ít tốn kém và hiệu quả. Thư điện tử đã thay đổi đáng kể cách làm việc của con người. Sản xuất các sản phẩm và dịch vụ tiên tiến ở mức giá cạnh tranh đòi hỏi mọi người trong tổ chức phải truy cập thông tin toàn cầu để cải tiến hiệu quả làm việc. Thư điện tử trở nên phổ biến đối với NQT bởi lý do sau:

- NQT không phải chờ đợi quá lâu cho phản ứng lại vì thông tin luôn được gửi, nhận và phản hồi trong giây lát.
- Thư điện tử ít tốn kém, chuyển qua máy tính, điện thoại hoặc các thiết bị đang sử dụng.
- Năng suất gia tăng qua loại bỏ yêu cầu thủ tục xử lý theo kiểu văn thư.
- Một ưu điểm nổi bật của thư điện tử được sử dụng rộng khắp, nhân viên không đương đầu với đồng nghiệp dưới dạng mặt đối mặt. Từ đó ít do dự khi bày tỏ chính kiến thông qua thư điện tử.

Internet: Internet do Bộ quốc phòng Mỹ sáng tạo vào năm 1969. Internet mở rộng phạm vi hoạt động của tổ chức và cá nhân. Hàng tỷ trang web của các tổ chức kinh doanh, trường học và tổ chức khác đang phát triển nhanh chóng.

Hội nghị truyền hình: Công nghệ hội nghị qua truyền hình là sự kết hợp của công nghệ truyền hình và điện thoại, là công cụ truyền thông có độ trung thực cao nhằm tạo điều kiện cho thảo luận giữa những người ở các khoảng cách địa lý khác nhau trên khắp thế giới. Hội nghị qua truyền hình cho phép người tham gia xem được cử chỉ cơ thể, điệu bộ và tham gia xem xét tư liệu hỗ trợ

2.7 Những trở ngại, loại bỏ các trở ngại và thúc đẩy truyền thông hữu hiệu

Những trở ngại

- Lọc tin và trường hợp người đưa tin cố tình nhào nặn tin tức cho vừa ý người nhận. Cấp cao càng có nhiều cơ hội lọc tin. NQT thường theo chiều có lợi cho họ.
- Nhận thức chọn lựa: Người nhận chỉ nhìn và nghe những gì hợp với mình.
- Cảm xúc - trạng thái bị kích động quá độ thường có ảnh hưởng rõ rệt đến tin tức. Vì vậy tránh ra quyết định khi mất bình tĩnh.
- Tuổi tác, học thức và nếp sống văn hoá là yếu tố ảnh hưởng đến ngôn ngữ của người sử dụng.
- Quá tải tin tức.
- Những áp lực của thời gian.

Loại bỏ các trở ngại và tận dụng các kỹ năng giải quyết vấn đề



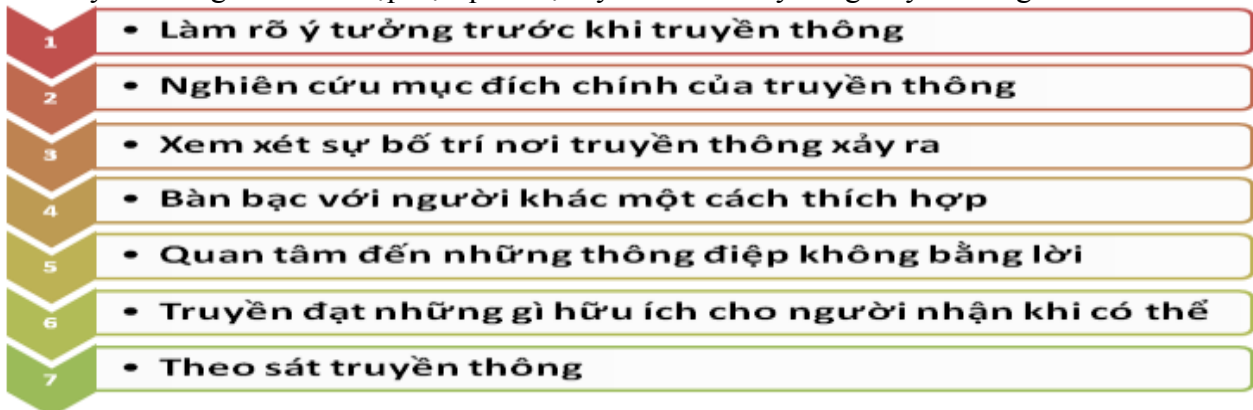
Hình 11.31: Loại bỏ các trở ngại và tận dụng các kỹ năng giải quyết vấn đề

- **Điều chỉnh dòng tin tức:** Nếu không điều chỉnh, NQT dễ bị quá tải tin tức. Để làm giảm nhẹ bớt sự quá tải cần thiết lập một hệ thống ngoại lệ để đảm bảo tin tức và công văn quan trọng sẽ được ưu tiên xem xét.
- **Sử dụng thông tin phản hồi:** Nguyên nhân trực tiếp của nhiều vấn đề thông tin là sự hiểu sai và không chính xác. NQT cần giám sát để xác định những thông điệp quan trọng đã được hiểu chưa. Sự phản hồi không bắt buộc phải thực hiện bằng lời nói mà bằng hành động. Chẳng hạn, NQT đang trình bày một vấn đề, chỉ cần nhìn vào mắt người nghe cũng biết được họ có hiểu những gì mình nói không.

- **Đơn giản hoá ngôn ngữ:** Muốn cho thông điệp dễ hiểu, người gửi phải cố gắng chọn lọc từ và cấu trúc văn bản cho hiệu quả. Phải dùng ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu và phù hợp với người nhận.
- **Lắng nghe tích cực:** Nghe tích cực đòi hỏi sự tập trung cao độ, phải đặt mình vào vị trí của người phát triển để dễ dàng hiểu được nội dung của thông điệp. Gần đây nhiều tổ chức phát triển chương trình đào tạo nhằm cải tiến sự lắng nghe của nhân viên. Những điều sau đây là đặc điểm của người biết lắng nghe tích cực:
 - Biết thưởng thức: tìm kiếm sự thích thú, kiến thức, nguồn cảm hứng.
 - Biết đồng cảm: lắng nghe không đánh giá, hỗ trợ người nói và học hỏi từ kinh nghiệm của người khác.
 - Nhận thức rõ, sáng suốt: lắng nghe đầy đủ thông tin, hiểu được nội dung chính và định rõ chi tiết quan trọng.
 - Đánh giá: lắng nghe để ra quyết định dựa trên thông tin cung cấp.
- **Hạn chế cảm xúc tiêu cực:** Cảm xúc làm mờ đi sự rõ ràng và gây trở ngại khi tạo thông điệp. Cách tốt nhất là dừng lại công việc đó cho đến khi bình tĩnh trở lại.
- **Sử dụng dư luận:** Chúng ta không thể gạt bỏ được dư luận. Vì vậy, NQT nên sử dụng dư luận vào ích lợi. Tất nhiên dư luận cũng có những yếu tố bất lợi cần loại bỏ.
- **Sử dụng những hàm ý không bằng lời:** NQT nên sử dụng biểu hiện, ám chỉ không bằng lời để nhấn mạnh ý nghĩ và biểu lộ cảm xúc.
- **Sử dụng hệ thống thông tin mật:** để gửi thông tin nhanh chóng, thử nghiệm các hành động trước khi công bố quyết định cuối cùng và thu được thông tin phản hồi có giá trị.

2.8 Cải tiến truyền thông hiệu quả

Sau đây là hướng dẫn của Hiệp hội quản trị Mỹ để cải tiến kỹ năng truyền thông:



Hình 11.32: Cải tiến kỹ năng truyền thông hiệu quả

- *Thứ nhất, làm rõ ý tưởng trước khi truyền thông:* Phân tích chủ đề hoặc vấn đề nhằm làm sáng tỏ trước khi gửi một thông điệp.
- *Thứ hai, nghiên cứu mục đích chính của truyền thông:* Trước khi gửi một thông điệp, phải hỏi kỹ NQT thật sự muốn đạt được điều gì?
- *Thứ ba, xem xét sự bố trí nơi truyền thông xảy ra:* NQT truyền đạt ý nghĩa và nội dung không chỉ bằng lời. Cố gắng truyền thông với một người ở nơi khác là khó hơn nhiều so với truyền thông mặt đối mặt.
- *Thứ tư, bàn bạc với người khác một cách thích hợp khi cần trong hoạch định truyền thông:* Khuyến khích tham gia của những người bị thông điệp tác động. Họ trình bày quan điểm mà NQT chưa xem xét.
- *Thứ năm, quan tâm đến những thông điệp không bằng lời mà NQT gửi:* Ngữ điệu, sự biểu hiện của khuôn mặt, giao tiếp bằng mắt, trang phục,...tất cả đều tác động đến tiến trình truyền thông.

- *Thứ sáu, truyền đạt những gì hữu ích cho người nhận khi có thể:* Cân nhắc đến sở thích, quan tâm đến nhu cầu của người khác thường mang lại cơ hội cho người gửi thông điệp.
- *Thứ bảy, theo sát truyền thông:* NQT nên theo sát và yêu cầu thông tin phản hồi để biết được có thành công hay không [46].

2.9 Cách lập kế hoạch truyền thông hiệu quả [32]

Bước 1, xác định mục tiêu dự án: Trước khi bắt đầu làm dự án cần đặt mục tiêu cụ thể để sau một thời gian xác định tiến hành đo kết quả đạt được. Có được mục tiêu dự án mới thiết lập được mục tiêu truyền thông. Đây là bước đầu tiên cơ bản nhưng quan trọng để đạt được hiệu quả truyền thông cho dự án và hoạt động liên quan.

Bước 2, lập mục tiêu truyền thông của dự án, hoạt động xã hội có đặc điểm là cụ thể, đo lường được và đặt trong một khoảng thời gian hữu hạn.

Bước 3, xác định công chúng mục tiêu: cho hoạt động truyền thông là bước quan trọng; nếu quá rộng cần chia họ ra thành nhiều nhóm khác nhau để lập kế hoạch truyền thông cho từng nhóm. Nếu để chung công chúng mục tiêu sẽ rất khó thực hiện kế hoạch truyền thông bởi mỗi quan tâm của từng nhóm công chúng là khác nhau. Sau khi chia ra các nhóm công chúng mục tiêu, nhóm nào dễ tác động sẽ thực hiện truyền thông trước.

Bước 4, lập thông điệp: “Hãy bỏ ra 80% thời gian, công sức, trí lực vào thiết kế ra các thông điệp truyền thông”. Thông điệp truyền thông là điều muốn nói và phải nói khi thực hiện kế hoạch truyền thông. Mỗi thông điệp làm ra phải “thúc đẩy hành động” bằng cách giúp công chúng trả lời câu hỏi: Tại sao tôi phải mua/tin/quan tâm... Thông điệp cần ngắn gọn, dễ hiểu, dễ nhớ và không phải là slogan. Khi xác định thông điệp truyền thông cần xuất phát từ người ta quan tâm điều gì, cần gì nhằm thỏa mãn sự quan tâm của công chúng mục tiêu. Khi sự quan tâm của họ nằm ngoài khả năng đáp ứng không nên tiếp cận bởi lúc đó đã chọn sai công chúng mục tiêu.

Bước 5, chọn chiến lược: Đó là cách kể câu chuyện đó ra ngoài cần có cách kể chuyện hấp dẫn và thu hút. 16 concept truyền thông bất biến đó là: sex, UFO, chuyện lạ, tài sản lớn, gây tranh cãi, ma, người nổi tiếng, con kiến kiện thắng củ khoai, bất mí bí mật, đeo bám, cảm động, phi thường, kì quặc – ngớ ngẩn, giải thưởng, cuộc thi.

Bước 6, chọn chiến thuật: Là cách kéo dài, nói lại nhiều lần. Phải tạo được ấn tượng ban đầu tốt, sau đó mới thu hút được sự quan tâm chú ý của công chúng về sau.

Bước 7, chọn kênh và thiết kế vật phẩm: Cần chọn kênh truyền thông có công chúng mục tiêu và tùy thuộc vào công chúng mục tiêu ở đâu. Có rất nhiều kênh truyền thông, mỗi kênh chỉ cần chọn ra một đại diện. Đối với thiết kế vật phẩm tùy thuộc vào kênh lựa chọn.

Bước 8, triển khai kế hoạch truyền thông và ngân sách: Cần mô tả rõ vật phẩm nào sẽ được ra vào thời điểm nào và hết bao nhiêu tiền, nên áp dụng cách gây tranh cãi và đá qua đá lại để tạo “nghị luận truyền thông”. Dự phòng và xử lý khủng hoảng, khi dự phòng cần có kinh nghiệm và trải nghiệm; xử lý khủng hoảng cần có kỹ năng.

Bước 9, đo lường và báo cáo: Bước cuối cùng của kế hoạch truyền thông nhằm đo mục tiêu đã đặt ra, rút kinh nghiệm cho những lần sau.

2.10 Các bài học đắt giá trong xử lý khủng hoảng truyền thông [26]

2.10.1 Xử lý khủng hoảng điển hình của Tylenol

Những ai làm về truyền thông chắc chắn phải biết thông tin về cuộc khủng hoảng Tylenol vào năm 1982 - có thể xem đó là cuộc khủng hoảng truyền thông lớn nhất, xử lý tốt và nhanh nhất trong lịch sử nước Mỹ. Năm 1982, Tylenol là một trong những loại thuốc bán không cần kê đơn bán chạy nhất nước Mỹ, với hàng trăm triệu người sử dụng. Đây là loại thuốc giảm đau đứng đầu thị trường với 37% thị phần. Cùng năm đó, không rõ một kẻ "tâm thần" nào đó đã thay thế những viên nang Tylenol Extra-Strength bằng những viên thuốc tẩm độc xyanua, rồi mang chúng trà trộn vào những

kệ thuốc của các cửa hàng được phẩm tại khu vực thành phố Chicago. Khi những viên thuốc độc này được bán ra, 7 người đã tử vong, các bác sĩ pháp y họp báo công bố với báo giới có người đã chết vì ngộ độc thuốc Tylenol. Những hãng truyền hình lớn, báo chí đều đưa thông tin về Tylenol lên đầu trong những ngày đầu của cuộc khủng hoảng. Hàng loạt những thông tin xấu về cái chết của người tiêu dùng, tít bài trên hàng loạt tờ báo khiến người tiêu dùng hoang mang; còn Johnson & Johnson hiểu mình đã rơi vào một cuộc khủng hoảng truyền thông nghiêm trọng. Chỉ trong một tuần đầu tiên, thông qua phương tiện truyền thông, 90% dân số Mỹ đã biết đến những cái chết ở Chicago. Có đến 125000 mẫu tin về Tylenol. Nó trở thành thông tin được lan truyền rộng rãi nhất nước Mỹ chỉ sau vụ ám sát Tổng thống Kennedy. Điều này ảnh hưởng rất xấu đến thương hiệu Tylenol, nguy cơ phá sản cận kề.

James Burke - Chủ tịch của Johnson & Johnson thời điểm đó đã phản ứng lại những thông tin tiêu cực trên báo chí bằng thành lập một đội ngũ xử lý khủng hoảng. Ông đưa ra biện pháp: “Người tiêu dùng phải là số 1 - sản phẩm số 2”. Nhiệm vụ đầu tiên mà Burke đặt ra đó là “Chúng ta sẽ bảo vệ người tiêu dùng bằng cách nào?” và nhiệm vụ thứ hai mới là “Chúng ta sẽ cứu lấy sản phẩm này ra sao?”. Ngay lập tức, thông qua truyền thông J&J đã thông báo đến người tiêu dùng trên toàn quốc, để người tiêu dùng ngừng sử dụng bất kỳ dạng Tylenol nào. Công ty đã thu hồi tất cả viên nang Tylenol từ kệ thuốc ở Chicago và các khu vực lân cận. Sau đó thu hồi toàn bộ Tylenol trên toàn nước Mỹ. Thông qua thu hồi tất cả viên nang Tylenol, dù trên thực tế những viên thuốc có tẩm cyanua không phải quá nhiều, và chỉ xoay quanh khu vực Chicago. Johnson & Johnson đã cho công chúng thấy họ đang làm điều tốt nhất để bảo đảm an toàn cho cộng đồng, dù chi phí cho thu hồi lên đến nhiều triệu đô la. Mục đích chính của hành động này là để mọi người thấy Tylenol chỉ là nạn nhân của một hành vi tội phạm nguy hiểm, độc ác. Trong tuần đầu tiên của khủng hoảng, Johnson & Johnson đã thành lập đường dây nóng cho KH, đưa ra câu trả lời cho những vấn đề liên quan đến độ an toàn của Tylenol. Công ty này đã thành lập được dây miễn phí để đưa và tiếp nhận thông tin từ báo chí liên quan đến vụ khủng hoảng. Dù tiêu tốn rất nhiều chi phí cho xử lý khủng hoảng, cuối cùng Johnson & Johnson đã không chế thành công cuộc khủng hoảng có nguy cơ ảnh hưởng đến sự tồn tại của cả công ty. Johnson & Johnson đã cho công chúng thấy họ đang làm điều tốt nhất để bảo đảm an toàn cho cộng đồng, dù chi phí cho thu hồi rất tốn kém. Sau khi trấn an dư luận, Johnson & Johnson đã giới thiệu lại sản phẩm sau khi niềm tin quay trở lại với người tiêu dùng. Hãng này đưa ra 4 biện pháp cụ thể:

- J&J đã tung ra hộp đựng Tylenol được thay đổi sang loại có 3 lớp khóa. Đây là loại vỏ rất khó can thiệp vào bên trong. Johnson & Johnson cũng thay thế viên nang Tylenol sang dạng nén, loại khó nhiễm độc hơn nhiều.
- Để khuyến khích người tiêu dùng mua sản phẩm, hãng sản xuất đã đưa ra phiếu khuyến mãi trị giá 2,5 USD. Các đường dây nóng hỗ trợ KH qua tổng đài và qua cả báo chí luôn sẵn sàng.
- Để lấy lại thị phần đã mất, Johnson & Johnson quyết định hạ giá sản phẩm đến 25%, bắt chấp những thiệt hại mà hãng phải chịu.
- Trên 2250 nhân viên bán hàng được giao nhiệm vụ liên hệ với cộng đồng y tế để khôi phục niềm tin với sản phẩm.

Chỉ trong vòng 5 tháng kể từ sau thảm họa, Johnson & Johnson đã lấy lại 70% thị phần so với thời điểm trước đó. Không chỉ vậy, Tylenol còn khẳng định được giá trị lâu dài của thương hiệu trong mắt công chúng. Dù tiêu tốn đến cả trăm triệu đô la để khắc phục sự cố sau khủng hoảng, nhưng thời gian phục hồi của Johnson & Johnson ngắn hơn các thương hiệu khác rất nhiều. Những nỗ lực của Johnson & Johnson còn được tưởng thưởng khi người tiêu dùng còn chuyển từ loại thuốc giảm đau họ hay dùng sang Tylenol. Đến nay, Tylenol vẫn là thuốc giảm đau bán chạy nhất nước Mỹ [11].

2.10.2 Xử lý khủng hoảng tại Tân Hiệp Phát

Tân Hiệp Phát điều đứng với con ruồi "trị giá" nửa tỷ đồng

Tân Hiệp Phát là một trong những ví dụ điển hình của khủng hoảng truyền thông. Mặc dù sự việc xảy ra từ trước Tết Nguyên đán 2015 nhưng hậu quả để lại vẫn còn kéo dài và là một bài học đắt giá về cách xử lý khủng hoảng truyền thông cho các DN khác. Sự việc bắt đầu khi một chủ quán ăn phát hiện chai nước đóng nhãn Number 1 của Tân Hiệp Phát có dị vật giống một con ruồi. Người này sau đó đã liên hệ với Tân Hiệp Phát và yêu cầu công ty đưa cho anh ta 1 tỷ đồng để đổi lấy sự im lặng. Sau nhiều lần thương lượng, con số cuối cùng được đưa ra là 500 triệu đồng. Tuy nhiên, trong lúc hai bên đang "giao dịch" thì bất ngờ công an ập đến bắt quả tang. Ngoài chai nước "trị giá" nửa tỷ đồng này, Tân Hiệp Phát còn phải đối mặt với hàng loạt các ồn ào khác như chai Dr. Thanh có "dị vật" như chai nước đậu nành bị mốc đen... Về phía Tân Hiệp Phát, mặc dù với tâm thế là người "bị hại" nhưng DN này đang phải lao đao trong một cuộc khủng hoảng truyền thông trầm trọng và phải đối mặt với nguy cơ bị người tiêu dùng quay lưng. Bởi, chưa cần đến kết luận liệu con ruồi trong chai nước là từ lỗi của nhà sản xuất hay do ai đó bỏ vào, cách hành xử của DN được xem là đại gia trong ngành đồ uống Việt Nam khiến cho người tiêu dùng thất vọng bởi sự thiếu chuyên nghiệp trong xử lý khủng hoảng và đặc biệt là thiếu sự cầu thị. Đích danh Chủ tịch tập đoàn - ông Nguyễn Quý Thanh cũng thừa nhận những sự cố vừa qua đã ảnh hưởng đến sản xuất, kinh doanh của tập đoàn. Theo ông, người tiêu dùng ngại uống sản phẩm của Tân Hiệp Phát là do truyền thông chứ không phải sự thật.

2.10.3 Xử lý khủng hoảng tại Kinh đô

Kinh đô và những chiếc bánh trung thu... Ngay giữa tháng 9/2015, một tờ báo điện tử bất ngờ cho đăng tải một đoạn video được cho là quay tại nhà máy sản xuất bánh trung thu của Kinh Đô. Trong đoạn video này, những quả trứng bị rơi xuống sàn vẫn được nhặt lên và sử dụng tiếp; trong khi đó, một số nhân viên khác lại "tố" Kinh Đô sử dụng những quả trứng có giòi, không rõ nguồn gốc để làm nhân bánh. Đây được xem như một đòn mạnh giáng vào "đại gia" ngành bánh kẹo khi video nhạy cảm xuất hiện đúng lúc cao điểm mùa vụ bánh trung thu. Tuy nhiên, không giống với Tân Hiệp Phát, cho tận đến thời điểm này, Kinh Đô vẫn giữ thái độ im lặng và chưa hề có động thái hay phát ngôn chính thức nào đến người tiêu dùng và báo chí. Sau khi thông tin được đăng tải, bánh trung thu Kinh Đô được cho là bị rơi vào tình trạng ế ẩm, người dân trở nên cảnh giác hơn với các loại bánh trung thu công nghiệp. Mặc dù cho đến nay, sự việc đã lắng xuống nhưng hình ảnh về những chiếc bánh Kinh Đô vốn vẫn được quảng cáo với thông điệp "sum vầy" đã bớt đẹp trong mắt người tiêu dùng.

2.10.4 Xử lý khủng hoảng tại URC

Trà xanh C2 và những bê bối chưa có lời giải: Trong thời gian gần đây, sản phẩm C2 của công ty URC liên tục bị phản ánh có dị vật. Tháng 4/2015, một KH ở Hà Giang mua một thùng trà xanh C2 về sử dụng và phát hiện một chai C2 có hiện tượng chứa dị vật như côn trùng bên trong. Đến tháng 7, một KH khác tại Hà Nội mua sản phẩm C2 về uống và phát hiện trong nước trà có vật lạ màu trắng như cao su. Các trường hợp này đã được KH phản ánh trực tiếp với công ty và yêu cầu URC lý giải nguyên nhân chất lượng sản phẩm. Tuy nhiên, KH đều nhận được lời giải thích là do trong quá trình vận chuyển đánh rơi dẫn đến nắp chai bị kênh nên có tạp chất vào dẫn đến hiện tượng như vậy. Tuy nhiên, lời giải thích của phía công ty URC không thể thỏa mãn được KH khi họ "đổ lỗi" cho nguyên nhân khách quan; đồng thời đề nghị được tặng sản phẩm cho KH nhằm "xoa dịu" bức xúc. Sở Y tế Hà Nội đã có quyết định buộc URC phải thực hiện thu hồi hết sản phẩm Trà xanh hương chanh C2 (NSX 8/9/2015 – 7:40, HSD: 8/9/2016) đang lưu thông trên thị trường do không phù hợp với quy chuẩn kỹ thuật; đồng thời phải nộp phạt hành chính 30 triệu đồng. Năm 2015 sắp khép lại, các DN chuẩn bị tổng kết sau một năm kinh doanh nhiều khó khăn, thách thức và đưa ra kế hoạch

cho năm mới. Và dù kế hoạch là gì, một điều chắc chắn là những vụ bê bối trên sẽ là bài học đắt giá cho các DN trong xử lý khủng hoảng truyền thông.

2.11 Ứng phó với khủng hoảng truyền thông

Sự bùng nổ của các mạng xã hội biến một nguy cơ thường trực trở thành cuộc khủng hoảng truyền thông. Nhưng khủng hoảng truyền thông nếu biết cách và ứng phó kịp thời sẽ biến những sai lầm thành lợi thế để xây dựng và khẳng định tầm vóc thương hiệu.



Hình 11.33: Ứng phó với khủng hoảng truyền thông

- Xác định mức độ nguy hiểm:** Đây là một trong những gạch đầu dòng đầu tiên cho chiến dịch xử lý khủng hoảng truyền thông. Giới truyền thông chia ra làm ba mức độ: đặc biệt nguy hiểm (khi sự việc dẫn đến thiệt hại về tính mạng, tài sản ở quy mô lớn và ảnh hưởng trực tiếp đến sự tồn tại của một thương hiệu), nguy hiểm (nguy cơ đó làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến hình ảnh, uy tín của thương hiệu) và chưa nguy hiểm nhưng cần đặc biệt theo dõi (khi những phát sinh chưa gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến thương hiệu). NQT “khoanh vùng” được vấn đề thương hiệu đang gặp phải nằm ở mức độ nào đồng nghĩa đưa ra những kế sách thích hợp và linh hoạt.
- Thừa nhận sai lầm:** Im lặng hay phủ nhận sai lầm trong kỷ nguyên Internet và sự bùng nổ của mạng xã hội chỉ càng khiến sự việc thêm phức tạp, thậm chí thêm dầu vào lửa. NQT cần nhớ chỉ một tích tắc thôi, sự cố thương hiệu gặp phải đã lan tỏa khắp toàn cầu. NQT tìm cách dập tắt thông tin bằng cách gỡ bỏ những nội dung không mong muốn hay cố tình bưng bít thông tin là cực kì sai lầm trong thời đại mà mỗi người đều trở thành một nhà xuất bản. Mọi việc sẽ đơn giản và dễ chịu hơn rất nhiều bằng thiện chí. Nhìn thẳng vào sự thật, thừa nhận sai lầm và gửi đến KH lời xin lỗi chân thành nhất. Tưởng như lời thú tội nhưng lại là bước đáp trả khôn ngoan nhất trước cơn giận dữ của công chúng ngoài kia. Theo Dave Kerpen, tác giả cuốn Likeable Social Media, sai lầm và các cuộc khủng hoảng sẽ xuất hiện trong nhiều dạng thức và quy mô khác nhau. Nhưng điều quan trọng nhất phải làm là thể hiện thái độ quan tâm, nhanh chóng nói lời xin lỗi một cách chân thành và tìm cách giải quyết vấn đề ngay lập tức. Tác giả cuốn sách này cũng đưa ra lời khuyên là người có chức vụ cao nhất trong DN nói lời xin lỗi, đề cập đến vấn đề và giải pháp. Lời xin lỗi ấy nên thật ngắn gọn, dễ chịu, khiêm nhường để thể hiện thái độ tôn trọng thời gian của KH.
- Hành động:** Khi khủng hoảng lan truyền với tốc độ ánh sáng, ứng phó ngay và nhanh sẽ giúp thương hiệu tránh khỏi những nguy cơ đáng tiếc. Khái niệm 24h vàng trong xử lý khủng hoảng đã quá lỗi thời. NQT phải tranh thủ từng giờ thậm chí từng phút để lan truyền thông điệp. Một cuộc khủng hoảng truyền thông sẽ không bao giờ tự nó biến mất. Nó sẽ chỉ nguy hiểm hơn mà thôi. Vì vậy, hãy hành động ngay khi mọi việc vẫn trong tầm kiểm soát. Hãy thiết lập một kênh thông tin chính thống của thương hiệu để đưa ra những phát ngôn chính thức. Hãy là những người phản hồi đầu tiên và tất nhiên, đó phải là phản hồi đầy tính thuyết phục đồng thời tạo ra các thông điệp và lan tỏa chúng. Các chuyên gia cũng khuyên khi khủng hoảng xảy ra hãy tìm đến KH trung thành và tranh thủ tận dụng sự ủng hộ của họ. Những phát ngôn của họ sẽ làm dịu cơn nóng giận của công chúng. Nhưng NQT cũng nắm bắt những mong muốn từ công chúng luôn là sự thật và cách khắc phục hậu quả. Đừng chọc giận công chúng bằng thông điệp giả dối. Hãy hành động bằng sự chân thành và cho thấy tính nhân văn của thương hiệu. Hãy cho công chúng thấy sự nghiêm túc qua lời nói và tiếp sau khẳng định bằng hành động. Hãy cho họ thấy NQT quan tâm, sẵn sàng lắng nghe và không ngần ngại tham gia đối thoại. Đối thoại vẫn luôn được xem là biện pháp hiệu quả cho

tạo thiện chí và sự ủng hộ của công chúng... Chỉ khi dám chịu trách nhiệm và thừa nhận trách nhiệm, sự tức giận của công chúng mới dịu đi.

- **Biến sai lầm thành lợi thế:** Thực ra, khủng hoảng cũng là một cơ hội tuyệt vời để tái khẳng định vị thế và tầm vóc của thương hiệu mình với công chúng. Nếu xử lý khôn khéo không những tiếng xấu được dập tắt mà tiếng lành về thương hiệu còn được đồn xa. Hãy tưởng tượng, ngàn ấy con người đang bùng bùng tức giận lại bị chinh phục bởi lời lẽ thuyết phục và hành động đúng đắn sẽ đem đến cho thương hiệu cơ hội tiếp cận và khai thác KH “khủng” như thế nào. NQT biến sai lầm thành lợi thế hay không được quyết định rất nhiều ở chiến lược xử lý giai đoạn hậu khủng hoảng. Đây là thời điểm vàng để hành động sau khi đã lấy lòng được họ. Hãy theo dõi quan điểm của công chúng để có kế sách linh hoạt đồng thời duy trì, tạo sự tương tác và cơ hội để KH chia sẻ [36].

2.12 Học cách quản trị khủng hoảng truyền thông [14]

- **Biết lắng nghe để thu thập thông tin:** Ngày nay, big data chiếm một vị trí rất quan trọng. Có DN còn chạy đua để lấy được thông tin đầu tiên, trước tất cả đối thủ cạnh tranh. Trong một chừng mực nào đó, điều này đúng và cần thiết. Để đạt được hiệu quả tối ưu, NQT cũng như bộ phận truyền thông phải sử dụng các công cụ online và offline như paid media, owned media và earned media. Thông tin không chỉ liên quan trực tiếp đến chính DN mà còn cần liên quan đến đối thủ cạnh tranh cũng như cả thị trường.



- **Chia sẻ, cập nhật thông tin kịp thời trong nội bộ:** Về phía ban lãnh đạo, khi muốn truyền tải một thông điệp cần sử dụng các công cụ giao tiếp trực tiếp, bản tin điện tử và văn bản chính thức. Yếu tố rất quan trọng trong giao tiếp nội bộ là cần thành lập đường dây nóng bao gồm hotline, email và chuyên ban xử lý khủng hoảng.

Hình 11.34: Học cách quản trị khủng hoảng truyền thông

Tuy nhiên thường chỉ có DN lớn mới có ban này, bởi không phải DN nhỏ nào cũng dám "nuôi quân ba năm dùng một giờ". Chẳng hạn về "vụ con ruồi" trong chai nước ngọt của Công ty TNHH Thương mại - Dịch vụ Tân Hiệp Phát, ngay khi bên phía DN nhận được cuộc gọi của KH về việc trong chai Number 1 có con ruồi; ban lãnh đạo phải thông tin cho nội bộ, đặc biệt là bộ phận quản lý chất lượng và sản xuất tìm hiểu thực hư trước khi xử lý tình huống. Lúc đó chắc hẳn Tân Hiệp Phát không rơi vào thế bị động.

- **Quản trị khủng hoảng là môn thể thao đồng đội:** Trong quản trị thương hiệu hãy biến mỗi nhân viên trở thành một đại sứ thương hiệu cho công ty. Trong quản trị khủng hoảng cũng tương tự như vậy. Cũng giống như bóng đá rất cần thiết có những ngôi sao để vinh danh nhưng đối với mỗi trận bóng đều không thể dành chiến thắng nếu thiếu sự liên kết của toàn đội. Khi đối diện với vấn đề từ NQT đến nhân viên đều được biết, hiểu và hành động thống nhất, không để hiện tượng "trống đánh xuôi, kèn thổi ngược" xảy ra.
- **Luyện tập thường xuyên:** Ban truyền thông hoặc xử lý khủng hoảng phải lập một kế hoạch hoặc bản chiến lược xử lý khủng hoảng dựa trên đặc điểm của công ty. Điều quan trọng hơn nữa, các thành viên của công ty phải lên lịch để thực hành bản kế hoạch đảm bảo kết quả tốt nhất. Chẳng hạn như từ bài học rơi máy bay của của Malaysia Airlines và AirAsia, cùng với kinh nghiệm, các hãng hàng không trên thế giới "tập huấn" thường xuyên với các chuyên đề

về khủng bố, bom, thời tiết xấu... để hạn chế tối đa khủng hoảng xảy ra. Hay các công ty về thực phẩm cũng nên đặt ra tình huống như có vật thể lạ trong đồ ăn, tin đồn thất thiệt trên mạng về quy trình làm đồ ăn để khi xảy ra, công ty không cảm thấy ngỡ ngàng. Khủng hoảng xảy ra là một thiệt hại, tuy nhiên cũng là cơ hội để DN lật ngược thế cờ, chuyển bại thành thắng, chứng minh uy tín với cộng đồng và trung thành phục vụ KH mục tiêu. Sau mỗi chương trình xử lý khủng hoảng là bài học quý giá. Hãy xem xét lại thương hiệu, từ nhận diện đến sức mua của KH. Hình ảnh mới nên được xem xét kỹ vì nếu không, khi khủng hoảng truyền thông xảy ra sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến thương hiệu cũ. Đặc biệt là hãy luôn cố gắng chính chu ở tất cả khâu để hạn chế thấp nhất xảy cuộc khủng hoảng truyền thông.

2.13 Các lưu ý xử lý khủng hoảng truyền thông 2016 tại Việt Nam [39]

Từ vụ "con ruồi 500 triệu đồng" của Công ty Tân Hiệp Phát, đến vụ khăn giấy ướt của Baby Care hay quảng cáo sai sự thật của Kangaroo... đều có cái kết chung là ảnh hưởng tiêu cực về uy tín, hình ảnh và cả tài chính của DN. Quản trị khủng hoảng truyền thông là một khoa học và còn là một nghệ thuật. Quản trị khủng hoảng đòi hỏi NQT phải biết nghiên cứu, phân tích thông tin nhanh nhạy, ra quyết định chính xác, không chỉ đặc biệt quan trọng đối với DN lớn sở hữu những thương hiệu "tiền tỷ" mà còn cần thiết cho các DN nhỏ hay doanh nhân mới khởi nghiệp. Dưới đây là năm lưu ý đối với DN trong quản trị khủng hoảng năm 2016:

- **Mạng xã hội (MXH) đóng vai trò rất quan trọng:** Nếu như trước đây, tin tức chỉ được lan truyền qua các kênh truyền thông chính thống như báo chí; ngày nay MXH đã có vai trò cực kỳ quan trọng. Với 1/3 dân số đang sử dụng Facebook tại Việt Nam, bất kỳ người tiêu dùng nào cũng trở thành một phóng viên mạng. Theo một khảo sát nhanh, đa số người tiêu dùng lựa chọn Facebook hoặc các diễn đàn để đăng tải các vấn đề về sản phẩm, dịch vụ mình gặp phải. Sau đó mới đến liên hệ bộ phận chăm sóc KH và chỉ có rất ít người nghĩ đến gửi thông tin cho báo chí. Hai trong số các lý do hàng đầu người dùng chọn MXH để phản ánh nhanh chóng, thuận tiện cũng như đăng tải và dễ dàng nhận được sự ủng hộ của đám đông. Hành vi này khiến một sự cố nhỏ trở nên nghiêm trọng và bùng phát thành khủng hoảng của một thương hiệu chỉ trong thời gian rất ngắn do thông tin được chia sẻ với tốc độ chóng mặt theo kiểu tâm lý đám đông. Để nhận biết vấn đề có khả năng dẫn đến những cuộc khủng hoảng tiềm tàng, DN nên sử dụng công cụ social monitoring để theo dõi và cảnh báo vấn đề trên MXH. Bên cạnh đó, DN cũng cần soạn thảo quy định sử dụng MXH dành cho nhân viên để xác định rõ những điều họ nên và không nên làm trên MXH.
- **Xử lý khủng hoảng truyền thông thời gian thực:** Thực tế cho thấy thông tin xấu lan truyền trên mạng càng được phát hiện sớm chừng nào thì tác động tiêu cực càng được giảm bớt chừng đó. Trong trường hợp, bộ phận quản trị khủng hoảng cần xử lý gọn gàng sự cố trước khi thông tin được lan truyền bởi cộng đồng mạng. Đối với khủng hoảng truyền thông trên MXH, 48 giờ để hành động là quá lâu và vụ việc đã đi xa tầm kiểm soát của thương hiệu. Chính vì vậy, DN cần chuẩn bị trước kế hoạch phòng ngừa khủng hoảng, liên tục đào tạo nâng cao năng lực cho đội ngũ tham gia vào quá trình giải quyết khủng hoảng và luôn sẵn sàng phát hiện, xử lý những sự cố ngay từ khi có phát sinh. Ví dụ gần đây của Công ty Boomerang cho thấy từ một video sản phẩm lỗi do một cá nhân đăng tải trên Facebook, trong giờ đầu tiên video này nhận được gần 200 lượt tương tác nhưng chỉ sau 8 giờ đã có đến 230.000 lượt người biết đến vụ việc này.
- **Minh bạch trong xử lý khủng hoảng:** Các nhóm có liên quan đến DN như người tiêu dùng, KH, cơ quan báo chí hay cơ quan quản trị ngày càng có những đòi hỏi khắt khe đối với trách nhiệm và tính chính trực của DN. Khi có những lời phàn nàn từ phía NTD hoặc có sự cố xảy ra, điều đầu tiên công chúng muốn biết đó là sự thật và thái độ của DN. Thông tin minh bạch và cách xử lý vấn đề là điều công chúng đòi hỏi ngày càng cao. Ở Việt Nam, khi gặp khủng hoảng, DN thường lúng túng và thụ động. Trong nhiều trường hợp, DN không sẵn sàng tuyên bố những thông tin có liên quan đến cuộc khủng hoảng, gây thiệt hại lớn cho cả công

ty và KH. Với tâm lý sợ "vạch áo cho người xem lưng", nhiều DN đã bung bít, cố gắng không để rò rỉ thông tin ra ngoài.

- **Tối ưu hóa nội dung trên công cụ tìm kiếm:** Với sự phổ biến của Internet và MXH bồi nhọ hay tấn công uy tín một thương hiệu là không quá khó khăn. Bất kỳ cá nhân nào cũng đưa lên mạng những nội dung gây ảnh hưởng đến hình ảnh của DN chỉ trong vài cái click chuột. Vì thế, biện pháp tự phòng vệ tốt nhất khi MXH đóng vai trò quan trọng trong quản trị khủng hoảng là kết hợp với các công cụ truyền thông số khác để tối ưu hóa nội dung trên công cụ tìm kiếm, quảng bá và truyền tải những thông tin tích cực về DN chủ động và đáng tin cậy. Một trong những kênh thông tin DN sử dụng để phát triển nội dung là kênh "owned media" ví dụ như website, blog, hoặc diễn đàn do chính DN thiết lập và kiểm soát nội dung. Khi xảy ra tranh luận trên mạng, DN điều hướng các bình luận, thắc mắc của dư luận cùng với giải đáp của DN trên "không gian" này. Qua đó, DN chủ động điều tiết ý kiến và dư luận liên quan đến vụ việc theo ý mình.
- **Sử dụng công cụ pháp lý như biện pháp cuối cùng:** DN cân nhắc sử dụng công cụ pháp lý như "biện pháp cuối cùng". Công cụ này chỉ nên sử dụng khi cơ sở chắc chắn rằng họ là nạn nhân của vụ không. Sử dụng công cụ pháp lý thường không dành được sự ủng hộ rộng rãi của công chúng vì NTD là đối tượng yếu thế và chịu thiệt thòi hơn. Với tâm lý "lấy thịt đè người", hình ảnh DN trong mắt công chúng ít nhiều sẽ bị ảnh hưởng khi công cụ pháp lý được sử dụng. Tuy nhiên, công cụ này là biện pháp giúp giảm thiểu tác động tiêu cực; đồng thời ngăn chặn tiền lệ xấu xảy đến trong tương lai. Sau khi sử dụng công cụ pháp lý, DN nên thực hiện chiến dịch PR phục hồi hình ảnh đã bị ảnh hưởng trước đó. Tỷ phú Warren Buffett, nhà đầu tư người Mỹ nổi tiếng thế giới đã nói: "Cần 20 năm để xây dựng danh tiếng nhưng chỉ cần 5 phút là hủy hoại nó. Nếu nghĩ về điều đó, NQT sẽ hành động khác".

3. Lý thuyết về xung đột và giải quyết xung đột

3.1 Xung đột

là tình trạng trong đó mục tiêu, cảm xúc, quan điểm hoặc hành động của một bên (cá nhân hoặc nhóm) can thiệp hoặc cản trở bên kia (cá nhân hoặc nhóm), làm cho hoạt động của họ (một hoặc cả hai bên) kém hiệu quả. Có hai điểm cần lưu ý:

- Xung đột là kết quả của sự phụ thuộc lẫn nhau; trong đó, các bên có mục tiêu lâu dài thống nhất nhưng lại bất đồng về cách thức đạt được mục tiêu đó.
- Nguyên cơ và mức độ tiêu cực phụ thuộc nhiều vào tần suất và quy mô. Khi xung đột hiện diện với bản chất liên quan đến sự khác biệt công việc chứ không phải sự xung khắc cá nhân và khi tổ chức kiểm soát được quá trình phát triển. Xung đột là cơ sở của hệ quả tích cực nhất định như:
 - Khích lệ thay đổi: ý tưởng mới và sự sáng tạo.
 - Làm cho các tổ chức trở nên sống động, thật hơn, các cá nhân có cảm giác sống thật chứ không phải là "đóng kịch".
 - Tăng cường sự gắn kết của cá nhân với tổ chức: cảm giác "vào cuộc" cần đấu tranh cho quan điểm chứ không là cảm giác nhặt nhẻo, buồn tẻ, một chiều.
 - Giúp cá nhân và nhóm học được cách đề cao sự khác biệt, đặc thù.
 - Giúp tạo nên dấu ấn cá nhân, nhóm.

Khi xung đột không kiểm soát nổi với tần suất lớn, hệ lụy sẽ xảy ra như sau:

- Đe dọa sự bình ổn của tổ chức.
- Dẫn đến sự xao nhãng, lệch trọng tâm: thay vì chú trọng vào nhiệm vụ, tổ chức bị phát triển thiên lệch vào "quan hệ" và tổn thất nguồn lực do tìm kiếm biện pháp hòa giải vấn đề mang tính cá nhân, cảm tính chứ không cải tiến vấn đề gắn với tính thực tiễn.
- Làm cho không khí làm việc ngột ngạt, căng thẳng, thậm chí thù địch.
- Phá vỡ sự gắn kết tổng thể, tạo thành các bè phái đối lập nhau.

- Giảm năng suất.
- Dẫn đến những xung đột khác.

3.2 Các lý thuyết quan niệm về xung đột



Hình 11.35: Các lý thuyết về xung đột

- **Lý thuyết thứ nhất** cho xung đột là xấu, tiêu cực, tạo nên stress, bất tín, nghi ngờ, giảm hiệu suất, giảm cam kết và gắn kết, tăng sự chống đối thay đổi; do đó cần tránh. Phương thức quản trị xung đột tương ứng nhằm vào thiết lập và củng cố hệ thống quy tắc, quy trình, thủ tục, quy tắc hóa các tiền lệ, cải tiến cơ cấu tổ chức.
- **Lý thuyết thứ hai** cũng cho xung đột là tiêu cực; tuy nhiên, quan niệm không thể tránh được xung đột thông qua hệ thống quy tắc, luật lệ mà tính đến phát triển các chiến thuật mang tính năng động, linh hoạt tùy thuộc vào nguyên nhân của từng trường hợp.
- **Lý thuyết thứ ba** gắn với cách tiếp cận tương tác; xung đột là tự nhiên, xuất phát từ sự tương tác giữa cá nhân hoặc giữa cá nhân với các yếu tố trong tổ chức. Xung đột, bản thân không tốt mà cũng không xấu nhưng tiềm ẩn hệ quả tích cực hoặc tiêu cực tùy thuộc vào bối cảnh nảy sinh cũng như nhận thức.

3.3 Nhận diện xung đột và các nguyên nhân dẫn đến xung đột

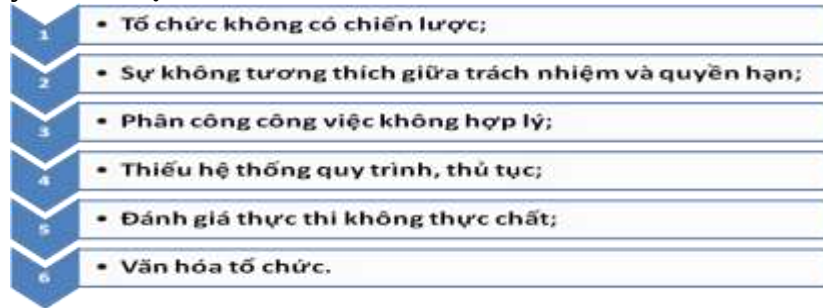
Quan niệm phổ biến cho xung đột là xấu, tiêu cực và ở mức độ nào đó phản ánh sự bất lực hoặc yếu kém về năng lực hay từ tâm lý muốn khẳng định "sự hoàn hảo" trong điều hành của nhiều NQT. Sự thừa nhận có xung đột là một điều rất khó khăn hoặc ít xảy ra. Số đông NQT có xu hướng xoa dịu người ngoài cuộc là "đâu mà chẳng có" và trấn an người trong cuộc là "đấy chỉ là sự khác biệt chứ không phải xung đột" hoặc "có đấy nhưng không mang tính bản chất nên không đáng lo ngại". Trên thực tế, không có xung đột trong tổ chức là một điều không tưởng. Vì vậy, mỗi quan tâm không phải là có hay không mà ở xung đột do đâu, thuộc kiểu nào, ở mức độ, quy mô và tần suất nào để làm cơ sở cho các chiến thuật can thiệp tương ứng. Xung đột trong nội bộ tổ chức xuất hiện ở các quan hệ khác nhau bao gồm: NQT với nhân viên, NQT với NQT khác. Xung đột lộ diện hoặc tiềm ẩn, ở quy mô lớn, phức tạp, mang tính bản chất hoặc hàng ngày, vật vãn. Xung đột cũng hiện diện dưới dạng xung đột cá nhân, với nguyên căn là hai bên không thích nhau liên quan đến bất cứ một nguyên nhân nào khác trong khi làm việc.

Xung đột cá nhân liên quan đến tính cách con người, thường gắn với yếu tố cảm xúc cá nhân. Khi bản chất xung đột là cảm xúc và đối tượng của các cảm xúc cá nhân là tính cách của người khác, liên quan đến cảm giác thích hay không thích tính cách của một ai đó. Ví dụ một người có tính được chẳng hay chớ sẽ ghét đồng nghiệp có tính chảnh chu, tổ chức vì theo họ mọi sự cần thận, chu đáo đó chỉ là biểu hiện của sự thiếu sáng tạo. Người có tính xu nịnh sẽ không thích đồng nghiệp say mê chuyên môn vì theo họ những người kia chú mũi vào chuyên môn vì chẳng được "sếp" ưa, vì chẳng còn việc khác để làm... Nói chung, sự yêu hay ghét, bức mình hay sự thừa nhận người khác phụ thuộc vào cảm tính, tâm trạng, nhất là tâm thế hiện thời của mỗi bên. Tuy nhiên, nhận diện loại xung đột này không dễ dàng vì trong rất nhiều trường hợp, các bên quan tâm thường cố gắng che dấu nguồn gốc thực sự để làm cho mọi chuyện tỏ ra khách quan, vì công việc, tập thể hơn là mang tiếng

cá nhân. Vì vậy, khi đã xuất hiện dạng xung đột này ngày càng trở nên tồi tệ với mức độ và quy mô ngày càng trở nên trầm trọng hơn.

Dạng xung đột vấn đề xuất hiện phổ biến hơn: Nguyên nhân của xung đột dạng này được chia thành các nhóm cơ bản như sau:

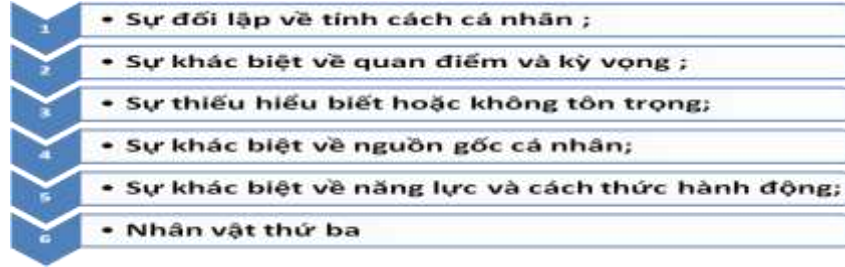
Nhóm các yếu tố thuộc về tổ chức:



Hình 11.36: Nguyên nhân xung đột từ các yếu tố tổ chức

- **Tổ chức không có chiến lược:** sẽ rơi vào tình trạng hỗn loạn, không phương hướng và tốn kém về thời gian, tiền bạc, sức lực và uy tín. Thiếu định hướng này là nguyên nhân của sự thiếu tập trung, gắn kết và tình trạng không thể kiểm soát nổi. Đây là môi trường lý tưởng cho xung đột nảy sinh. Điều này xảy ra ngay cả trong trường hợp tổ chức có đầy đủ cả chiến lược và kế hoạch nhưng chỉ là hình thức chứ không có hiệu lực thực tiễn.
- **Sự không tương thích giữa trách nhiệm và quyền hạn:** Khi cá nhân được phân công trách nhiệm, họ cần quyền hạn tương ứng; bao gồm sự hỗ trợ về tinh thần và vật chất cũng như sự phối hợp của đồng nghiệp, trang thiết bị, kinh phí tương ứng để thực thi. Thiếu những điều kiện này và trong trường hợp tồi tệ nhất, cá nhân sẽ bị bắt lực trước yêu cầu của công việc được giao. Xung đột xảy ra không chỉ giữa các cá nhân liên quan mà còn xảy ra trực tiếp giữa họ với các NQT.
- **Phân công công việc không hợp lý** dẫn đến sự không tương thích về năng lực và trách nhiệm. Nhân viên thiếu kỹ năng cần thiết để thực thi do sự yếu kém của đào tạo - bồi dưỡng, tự học... Sự thay đổi thường xuyên hoặc đột xuất về công việc được giao cũng là nguyên nhân tiếp theo. Khi không đủ năng lực, cá nhân rơi vào tình trạng tuyệt vọng, thường xuyên lo ngại về sự yếu kém, bất lực; số khác chuyển bại thành thắng bằng cách lấy quan hệ làm trọng tâm để che giấu sự yếu kém về chuyên môn. Nếu hiện tượng mang tính phổ biến sẽ tạo xung đột giữa cá nhân, đặc biệt liên quan đến đánh giá kết quả. Phân công và đánh giá không hợp lý dẫn đến "nhân cư vi bất thiện" - mảnh đất màu mỡ cho mâu thuẫn phát sinh.
- **Thiếu hệ thống quy trình, thủ tục** được xây dựng để thực hiện một cách khoa học. Điều này xảy ra khi với cùng một loại công việc mà cá nhân tiến hành theo nhiều cách thức và tạo ra kết quả khác nhau. Trong khi đó chưa hình thành được khung đánh giá gồm các tiêu chí nhất quán làm cơ sở cho tính khách quan và công bằng.
- **Đánh giá thực thi không thực chất**, không lấy kết quả làm đối tượng chính và chế tài khen thưởng - kỷ luật không hợp lý.
- **Văn hóa tổ chức** liên quan đến quá trình giao tiếp và thói quen xử lý xung đột của NQT. Điều này liên quan đến duy trì lối sống xa cách, nghi kỵ, đề cao các quan hệ không chính thức, thiếu cơ chế giao tiếp mở và dân chủ trong ban hành quyết định dẫn đến sự ngột ngạt, căng thẳng và lệch trọng tâm trong phối hợp hành động. Cũng có tình trạng thông tin không được cung cấp đầy đủ và chính xác dẫn đến sự rò rỉ, bùng nổ thông tin. Nếu như NQT và tập thể có thói quen né tránh, không có cách thức để đối mặt và tìm cách giải quyết dẫn đến xung đột có xu hướng càng ngày càng nhiều, trầm trọng hơn. Trong phần lớn các trường hợp này, các bên quan tâm trực tiếp đến xung đột sẽ là nạn nhân của nhiều kiểu áp lực và hệ lụy.

Nhóm các yếu tố thuộc về cá nhân:



Hình 11.37: Nguyên nhân xung đột từ phong cách quản trị và tính cách của các cá nhân

- **Sự đối lập về tính cách cá nhân** dẫn đến yêu thích hay không vốn là nguyên nhân của dạng xung đột cá nhân.
- **Sự khác biệt về quan điểm và kỳ vọng** vào công việc, tổ chức và người phối hợp. Tuy nhiên, có xu hướng là NQT cho xung đột dạng này là kết quả của các vấn đề cá nhân. Giải pháp của họ là chuyển, điều động và mầm mống của mâu thuẫn này được di dời sang đơn vị khác. Đây không hẳn là một giải pháp khôn ngoan vì tính thiếu triệt để hoặc thiếu bản lĩnh trong giải quyết xung đột nội bộ.
- **Sự thiếu hiểu biết hoặc không tôn trọng** đúng mức về trách nhiệm và chuyên môn của nhau.
- **Sự khác biệt về nguồn gốc cá nhân:** điều này là một lẽ tự nhiên. Tham vọng nhìn nhận và đối xử kiểu cào bằng đối với những khác biệt như tuổi tác, điều kiện kinh tế gia đình,... là một biện pháp đối phó mang tính hình thức mà đem lại kết quả tích cực về ngắn hạn nhưng tiêu cực về lâu dài.
- **Sự khác biệt về năng lực và cách thức hành động:** Đây là một trong những quan tâm chủ chốt trong kỹ thuật phát triển đội nhóm. Kết hợp sự khác biệt của cá nhân; trong đó, năng lực tạo nên áp lực cần thiết cho thay đổi, rèn luyện cá nhân hoặc để khắc phục những yếu kém hay phát huy điểm mạnh về năng lực. Tuy nhiên, hiệu quả này phụ thuộc rất nhiều vào năng lực phối hợp của NQT hoặc của những điều phối viên trong nhóm. Nếu không, sự khác biệt, chênh lệch quá sâu sắc về năng lực giữa các cá nhân trong phối hợp trực tiếp sẽ là mầm mống của sự đổ vỡ, ghen ghét và trả thù.
- **Nhân vật thứ ba:** là tác nhân đổ thêm dầu vào lửa hoặc là yếu tố trung gian hòa giải giúp xoa dịu và gỡ rối.

Nhóm các yếu tố thuộc về bản thân NQT: Trong mọi trường hợp và lý do của xung đột, NQT đều có trách nhiệm. Trong phần lớn các xung đột có nguyên nhân liên quan đến phong cách quản trị và tính cách cá nhân của NQT.



Hình 11.38: Nguyên nhân xung đột từ phong cách quản trị và tính cách của NQT

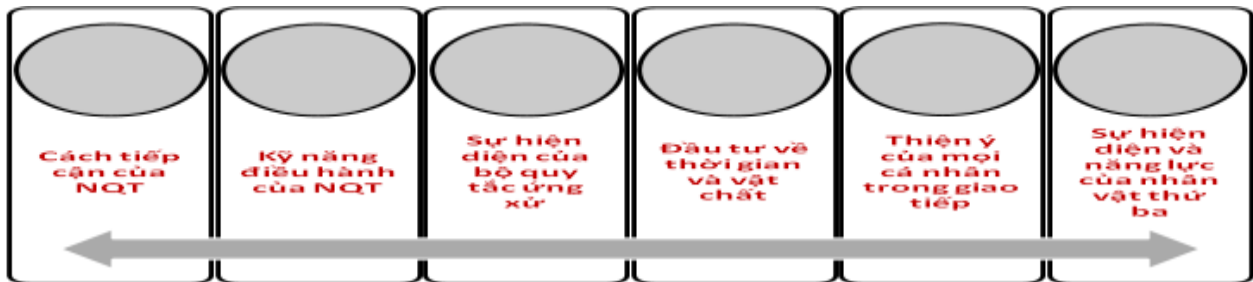
- **Cách thức ra quyết định không hợp lý:** Hệ lụy của phong cách ra quyết định kiểu độc đoán, chuyên quyền nảy sinh và bùng phát các xung đột là quá rõ ràng. Nó phản ánh thái độ cửa quyền, xem thường nhân viên; khi họ chỉ được biết đến quyết định vào phút chót, dẫn đến sự ngạc nhiên và ờ vào thể sự đã rồi. Tuy nhiên, áp dụng phong cách dân chủ cũng cần bảo đảm đúng bản chất. Khi áp dụng phương pháp dân chủ quá trớn, NQT không chịu trách nhiệm cuối cùng mà viện cớ tập thể đã quyết định. Xung đột về quyền

lợi và cách tiếp cận đối với công việc sẽ nảy sinh giữa các nhóm, phe phái; trong đó, NQT thuộc về một phe hoặc tệ hơn không phe nào muốn dung nạp họ cả. Nói chung, xung đột dễ rơi vào tình trạng vô tổ chức.

- **Thiếu năng lực:** nhấn mạnh vào yếu kém hoặc thiếu các kỹ năng trong điều hành.
- **Định kiến cá nhân do thói bè phái, cánh hẩu** thiên vị trong phân công, đánh giá.
- **Thiếu bản lĩnh** kiêu tranh công, đổ lỗi. Lý do quan trọng nằm ở điểm yếu của tổ chức khi nhiều tầng nấc, thứ bậc quá phức tạp trong cơ chế ra quyết định đã cản trở quá trình dân chủ và là chỗ dựa cho biện minh về vô trách nhiệm của NQT.
- **Tính cách cá nhân:** không trung thực, hay đánh giá thấp, xem thường, nói xấu người khác, thích được bợ đỡ, tâng bốc,...

Các phân tích trên đây dẫn đến ba nhận định. **Một là**, khi xung đột xuất phát do sự kết hợp của từ hai nguyên nhân trở nên, bản chất của xung đột càng trở nên phức tạp hơn, truy tìm nguyên nhân càng trở nên khó khăn hơn. Do vậy, phương thức giải quyết phải toàn diện và tích hợp hơn. **Hai là**, cho dù biểu hiện và nguyên nhân rất khác nhau về căn bản, gốc của xung đột ít nhiều liên quan đến phân công và đánh giá thực thi. **Ba là**, trong phần lớn nguyên nhân của xung đột liên quan đến năng lực của các NQT và trong mọi trường hợp liên quan đến trách nhiệm của họ.

3.4 Giải quyết xung đột rất đa dạng



Hình 11.39: Giải quyết xung đột rất đa dạng

Một là, cách tiếp cận của NQT đối với con người và công việc. Nói cách khác, phương thức điều hành của NQT là nguyên nhân dẫn đến kiểu xung đột:

Kiểu độc đoán: không tôn trọng, không đề cao người khác, xem xung đột như một hình thức bất tuân sẽ áp đặt quan điểm để nhằm triệt tiêu mâu thuẫn.

Kiểu cơ hội: thường tránh né, xử lý hình thức, lấy lòng các bên - xem thường, tạo ra sự nghi ngờ từ các bên.

Kiểu tôn trọng con người đồng thời đề cao công việc tạo điều kiện cho tranh luận, đối thoại, đối chứng, làm gương, công bằng.

Hai là, kỹ năng điều hành của NQT trong quá trình hình thành văn hóa tổ chức, ra quyết định, phối hợp, thiết kế và phân công việc, thiết lập hệ thống quy trình - thủ tục, khả năng trải nghiệm và học hỏi, rút kinh nghiệm, thương thuyết và kinh nghiệm trong quản trị xung đột; đặc biệt kinh nghiệm trong gỡ rối cho bản thân. Ví dụ, khuyến khích các sáng kiến, biện pháp linh hoạt để ứng phó với xung đột tiêu cực như hòm thư, sử dụng các nhóm đặc nhiệm để tư vấn về các vấn đề khẩn cấp và nghiêm trọng, thậm chí sử dụng nhà tư vấn trung lập từ bên ngoài tổ chức.

Ba là, sự hiện diện của bộ quy tắc ứng xử (Code of Conduct) được xây dựng và áp dụng. Văn bản này cần quy định cụ thể về thái độ trong thực thi công việc. Hỗ trợ Bộ quy tắc này là biện pháp kèm cặp, đào tạo và bồi dưỡng.

Bốn là, đầu tư về thời gian và vật chất. Bản thân xung đột không nảy sinh tức thì mà thường là một quá trình, cho nên giải quyết chúng cũng cần thời gian. Bên cạnh đó, phòng trừ và giải quyết xung đột cần đến đầu tư về tài chính và sức lực. Ví dụ: tổ chức các hoạt động tập thể như picnic, giao lưu, tọa đàm, thăm viếng cá nhân... cần được thiết kế và tính toán có kế hoạch để hỗ trợ sự thông hiểu, chia sẻ và đồng ý.

Năm là, thiện ý của mọi cá nhân trong giao tiếp; đặc biệt là thiện ý của các bên liên đới trực tiếp trong xung đột.

Sáu là, sự hiện diện và năng lực của nhân vật thứ ba. Nhân vật này là người lớn tuổi, người có chuyên môn cao, công đoàn hoặc nữ công trong tổ chức. Nhân vật thứ ba này phải là người có uy tín, có năng lực giao tiếp tốt và điều quan trọng nhất khách quan. Nhân vật này không nên chỉ hòa giải vì họ là thành viên của tổ chức mà cần có thành ý thực sự muốn gỡ rối vì đối tượng.

3.5 Giải quyết xung đột theo từng tình huống cụ thể

Nếu xung đột không được giải quyết có khoa học và hiệu quả, chúng gây nên hậu quả khôn lường. Xung đột nhanh chóng dẫn đến sự thù hằn cá nhân. Công việc của nhóm bị phá vỡ, tài năng bị bỏ phí, dễ kết thúc bằng cách phản đối và đổ lỗi lẫn nhau. Tất nhiên, những điều này rất không có lợi cho tổ chức. Mỗi cá nhân có hướng giải quyết đặc thù và quen áp dụng với mọi trường hợp. NQT cần biết mọi xung đột đều có hướng giải quyết thích hợp trong từng hoàn cảnh khác nhau. Trong thập niên 1970, Kenneth Thomas và Ralph Killman đã đưa ra năm dạng chính liên quan đến xung đột bao gồm:

- **Cạnh tranh:** Mẫu người này luôn hướng đến cạnh tranh để có một vị trí tốt hơn. Họ thường từ một người có quyền lực, bị lôi kéo bởi chức vụ, địa vị xã hội. Đây là những người thông minh và có tầm nhìn. Mẫu người này hữu ích trong trường hợp khẩn cấp. Nhưng khi ra quyết định không phù hợp, họ sẽ tìm mọi cách biện hộ ích kỷ và đổ đến xung đột. Tuy nhiên, họ lại cảm thấy không bằng lòng, dễ chán nản khi gặp những công việc không có sự thử thách.
- **Cộng tác:** Mẫu người này cố gắng dung hòa và thừa nhận mọi người đều quan trọng như nhau. Mẫu người này rất hữu ích khi cần kết hợp những quan điểm để đưa ra một giải pháp dung hòa giúp mọi người cảm thấy hài lòng giữa các thành viên.
- **Thỏa hiệp:** Mẫu người này cố gắng tìm ra một giải pháp để thỏa mãn theo nhóm lợi ích. Sự thỏa hiệp hữu ích khi sự xung đột trong nhóm trở nên nghiêm trọng hoặc cân bằng sự đối lập là bế tắc.
- **Thích nghi:** Mẫu người này sẵn sàng đánh đổi những nhu cầu mà họ đang có. Những người này không có tính quyết đoán nhưng lại có tính hợp tác cao. Họ xem trọng hòa bình hơn là chiến thắng.
- **Ngăn ngừa:** Mẫu người này luôn lẩn tránh xung đột. Họ là mẫu người thực thi các quyết định, không ý kiến và không muốn đụng chạm đến ai. Họ thích hợp làm những công việc ít mang tính ganh đua, tranh luận đối với họ là vô ích. Vì vậy, đây là một tuýp người luôn tỏ ra rất yếu thế.

3.6. Phương pháp giải quyết xung đột

Tham khảo phương pháp thông qua mối quan hệ dựa trên lợi ích (The Interest-Based Relational Approach) như sau:



Hình 11.40: Phương pháp giải quyết xung đột thông qua mối quan hệ dựa trên lợi ích

- **Giữ tốt mối quan hệ là mối quan tâm hàng đầu:** NQT cần đối xử lịch thiệp và điềm đạm với mọi người, xây dựng văn hóa tôn trọng lẫn nhau và tránh để mọi người cảm thấy bị áp lực trong mối quan hệ hàng ngày.
- **Tách vấn đề ra khỏi con người** giúp NQT thực hiện cuộc tranh luận sôi nổi mà không ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa các đồng nghiệp với nhau.
- **Chú ý đến những lợi ích hiện có:** Khi NQT biết lắng nghe cẩn thận sẽ hiểu được tại sao mọi người chấp nhận vị trí hiện tại của họ.
- **Hãy lắng nghe trước khi nói:** NQT cần lắng nghe để hiểu được họ đang mong muốn mình sẽ được gì sau khi kết thúc chuyện này.
- **Đưa ra “sự việc”:** Đồng ý và thiết lập mục tiêu, những yếu tố đáng lưu ý sẽ tác động lên quyết định.
- **Đưa ra nhiều lựa chọn** để cùng nhau bàn luận.

3.7. Các mô hình giải quyết xung đột

Xung đột là hiện tượng tự nhiên không tự mất đi, đem lại lợi ích và cũng tạo xung đột lớn hơn. Xung đột chỉ được giải quyết khi hai bên hiểu mong muốn của nhau và giải pháp thỏa mãn được đòi hỏi của cả hai phía. Tuy nhiên cũng có những giải pháp đòi hỏi phải có sự thỏa hiệp. NQT cần sử dụng phương pháp thương lượng W-W (win-win). Có ba nguyên tắc trong thương lượng là nhẫn nại, bình tĩnh và tôn trọng đối phương. Xung đột làm mất đi tính đoàn kết cũng như hiệu quả trong công việc của nhóm hay tổ chức. Quản trị không phù hợp sẽ sinh ra xung đột và mau chóng lớn nhanh nếu không được giải quyết tốt. Trong tình huống này, NQT nên làm cho xung đột dịu xuống. Thảo luận bình tĩnh với thái độ xây dựng và tập trung vào thẳng vấn đề chứ không vào cá nhân. Khi mọi người đều lắng nghe, hiểu được vấn đề và cùng nhau sẽ đưa ra giải pháp thỏa đáng nhất.



Hình 11.41: Các mô hình phương pháp giải quyết xung đột



Hình 11.42: Các yêu cầu khi áp dụng phương pháp cạnh tranh



Hình 11.43: Các yêu cầu khi áp dụng phương pháp hợp tác



Hình 11.44: Các yêu cầu khi áp dụng phương pháp lảng tránh



Hình 11.45: Các yêu cầu khi áp dụng phương pháp nhượng bộ



Hình 11.46: Các yêu cầu khi áp dụng phương pháp thỏa hiệp

3.8. Phương pháp thương thảo trong giải quyết xung đột



Hình 11.47: Phương pháp thương thảo trong giải quyết xung đột

Trong quá trình thương thảo cần chú ý những nội dung sau :

- Cùng với đối phương đến một nơi riêng tư.
- Thu thập thông tin: Tìm vấn đề mấu chốt và đừng luận tội. Tập trung vào vấn đề, chứ không phải ai đã gây ra lỗi, không bới móc, gọi tên để cãi nhau.
- Mỗi bên đều phải nói rõ quan điểm và xem điều đó ảnh hưởng đến họ như thế nào. Những người khác lắng nghe tập trung và tôn trọng nhất là không được ngắt ngang.
- Mỗi bên lần lượt nhắc lại hoặc nói rõ quan điểm của phía bên kia đúng với cách phía bên kia nghĩ (Franklin Covey: "Thử học cách hiểu người khác trước khi muốn người khác hiểu mình").
- Tất cả mọi người nên cố gắng nhìn vấn đề từ quan điểm khác ngoài quan điểm hai bên.

- Các bên suy nghĩ, bàn bạc để tìm ra những điểm chung, ý kiến trung hòa nhất, các phương án sáng tạo hơn.
- Mỗi bên tự nguyện làm những gì để giải quyết mâu thuẫn.
- Mỗi bên cần thẳng thắn nói lên quan điểm và cũng cần được tôn trọng khi họ trình bày quan điểm, cảm thấy sự quan trọng của cả hai phía. Vì vậy, bên nào cũng phải tôn trọng và lắng nghe phía bên kia và cố gắng hiểu họ, cùng làm hợp tác để tìm ra giải pháp dung hòa, có lợi cho cả hai bên.
- Nếu vẫn không giải quyết được mâu thuẫn, nhờ một người thứ ba, trung gian hòa giải (người trung gian hòa giải sẽ đưa ra giải pháp).

4. Lý thuyết về trách nhiệm xã hội

4.1 Trách nhiệm xã hội của DN – quan điểm và những hệ quả

Trách nhiệm xã hội (Corporate Social Responsibility - CSR), theo chuyên gia của Ngân hàng thế giới được hiểu là “Cam kết của DN đóng góp vào phát triển kinh tế bền vững, thông qua sự tuân thủ về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên, phát triển cộng đồng theo cách có lợi cho cả DN cũng như xã hội”. Các DN thực hiện trách nhiệm xã hội bằng cách thiết lập, duy trì và cải tiến hệ thống theo tiêu chuẩn quốc tế hoặc áp dụng bộ quy tắc ứng xử (Code of Conduct – COC). Trách nhiệm xã hội tăng đến mức tối đa tác dụng tích cực và giảm đến tối thiểu hậu quả tiêu cực đối với xã hội. Nhiều DN cho biết: “Trách nhiệm xã hội của DN là tham gia vào chương trình trợ giúp các đối tượng xã hội như hỗ trợ người tàn tật, trẻ em mồ côi, xây dựng nhà tình nghĩa, ủng hộ đồng bào lũ lụt và thiên tai”. Điều đó là đúng nhưng hoàn toàn chưa đủ, mặc dù các hoạt động xã hội là một phần trách nhiệm của DN. Quan trọng hơn là phải dự đoán và đo lường được tác động về xã hội và môi trường hoạt động của DN cũng như phát triển chính sách làm giảm bớt những tác động tiêu cực. Trách nhiệm xã hội còn là cam kết của DN đóng góp vào sự phát triển kinh tế bền vững, hợp tác cùng nhân viên, gia đình họ, cộng đồng và xã hội để cải tiến chất lượng cuộc sống cho nhân viên. Qua đó vừa tốt cho DN, vừa ích lợi cho phát triển chung của toàn xã hội. Vào thập niên 90 thế kỷ trước, một ký giả nước ngoài khám phá một nhà máy ở Việt Nam sản xuất giày gia công cho Nike, nhân viên phải làm việc trong một môi trường không khí nguy hại đến sức khỏe. Độc giả tờ báo ngay tức khắc phổ biến tin này và kêu gọi tẩy chay không mua giày của Nike nữa. Dĩ nhiên, Nike kiện tờ báo và đã thua kiện. Trước doanh số xuống dốc, Nike đành phải công bố chính sách trách nhiệm xã hội đối với những nhà cung cấp của công ty; họ cũng phải tuân thủ điều lệ của Nike về trách nhiệm xã hội. Sau một thời hạn ân hạn, những đối tác nào không tuân theo tiêu chuẩn sẽ bị cắt hợp đồng. Một đoàn chuyên gia được thành lập để đánh giá định kỳ những cơ sở sản xuất. Những cá nhân hay tổ chức khám phá một cơ sở sản xuất gia công cho Nike không theo tiêu chuẩn xin gửi thư đến nikeresponsibility@nike.com. Để chứng minh trách nhiệm xã hội này được thực hành tốt, Nike đăng trên trang web www.nike.com tiêu chuẩn trách nhiệm xã hội DN của họ cùng với danh sách 700 nhà máy gia công ở 51 nước; trong đó có 35 nhà máy ở Việt Nam. Cũng như Nike, nhiều tập đoàn quốc tế cũng có chính sách tương tự. Đặc biệt những tập đoàn bán lẻ như Wal-Mart, Carrefour... thường xuyên cử người đi đánh giá nhà cung cấp của họ. Nói chung, những tập đoàn đa quốc gia thường tránh kinh doanh với những nước không có pháp quy về trách nhiệm xã hội DN vì sợ bị mang tiếng. Ngân hàng Thế giới thực thi nguyên tắc Equator (Equator Principles) là cam kết tự nguyện của các cơ quan tài chính nghiên cứu những dự án họ tài trợ trên cơ sở tác động xã hội và môi trường. Bên mượn tiền phải đánh giá tác động của dự án đến xã hội và môi trường. Trách nhiệm xã hội đòi hỏi DN phải tốn thêm chi phí; nếu không có trách nhiệm xã hội hậu quả mất khách, hợp đồng hay không thể vay tiền để kinh doanh. Những nơi chú trọng nhiều đến trách nhiệm xã hội cũng là DN có mức lợi nhuận cao hơn trung bình. Một số nhà nghiên cứu của trường Đại học Sidney, Đại học Iowa cho biết kết quả tài chính tỷ lệ thuận với thành tựu về trách nhiệm xã hội của DN đó.

Ngày nay, “trách nhiệm xã hội của DN” ngày càng trở nên cần. Lợi ích có được từ nguồn lực của cộng đồng đòi hỏi họ phải có trách nhiệm đối với xã hội như tư cách của một công dân. Thuật ngữ phát triển bền vững được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1972 tại Hội nghị Liên Hợp Quốc về môi trường sống ở Stockholm. Tuy nhiên mãi cho đến năm 1987 mới có định nghĩa chính thức về phát triển bền vững do Ủy ban thế giới về Môi trường và Phát triển đưa ra: “Phát triển có nghĩa là chỉ tập trung thỏa mãn nhu cầu của thế hệ hiện tại mà không cam kết đảm bảo nguồn tài nguyên cho những thế hệ trong tương lai. Còn phát triển bền vững không chỉ đóng góp vào sự phát triển kinh tế xã hội đơn thuần mà còn cam kết, đảm bảo nhu cầu của những người nghèo và thừa nhận giới hạn về nguồn tài nguyên thiên nhiên của thế giới”. Theo Ủy ban thương mại thế giới về phát triển bền vững “Trách nhiệm xã hội của DN” là sự cam kết liên tục của DN thông qua hoạt động kinh doanh bằng cách cư xử có đạo đức, đóng góp vào sự phát triển kinh tế trong khi cải tiến chất lượng cuộc sống của lực lượng lao động, gia đình họ cũng như cộng đồng địa phương và toàn xã hội nói chung. DN không chỉ đơn thuần là một tổ chức thu lợi nhuận mà còn cần trở thành một phần của cộng đồng. Họ không chỉ thúc đẩy lợi ích của cổ đông mà còn hướng đến lợi ích của các bên quan tâm (stakeholders). H.R.Bowen công bố cuốn sách với nhan đề “*Trách nhiệm xã hội của doanh nhân*” (Social Responsibilities of the Businessmen) (1953) nhằm mục đích tuyên truyền và kêu gọi NQT không làm tổn hại đến các quyền và lợi ích của người khác, kêu gọi lòng từ thiện nhằm bồi hoàn những thiệt hại do DN làm tổn hại cho xã hội [33]. Noris, CEO đầu tiên của công ty Control Data đã phác thảo ý tưởng đầu tiên về CSR vào năm 1955. Các DN nên sử dụng tài năng và nguồn lực nhằm đáp ứng nhu cầu của xã hội. Ý tưởng này thể hiện sự kết nối và trách nhiệm của DN với cộng đồng. Tuy nhiên, ông đã không thành công trong triển khai ý tưởng. United Way là người phát triển ý tưởng của Noris thành chiến lược thành công giúp DN gia tăng lợi thế cạnh tranh đồng thời phát triển cộng đồng lâu dài. Tuy nhiên, từ đó đến nay, thuật ngữ trách nhiệm xã hội của DN đang được hiểu theo nhiều cách khác nhau. Một số người xác định “trách nhiệm xã hội hàm ý nâng hành vi của DN lên một mức phù hợp với các quy phạm, giá trị và kỳ vọng xã hội đang phổ biến” (Prakash, Sethi, 1975). Một số người khác hiểu: “Trách nhiệm xã hội của DN bao gồm sự mong đợi của xã hội về kinh tế, luật pháp, đạo đức và lòng từ thiện đối với các tổ chức tại một thời điểm nhất định” (Archie. B Carroll, 1979),... Từ những ngày đầu, đã có rất nhiều định nghĩa khác nhau về CSR như:

- Trong cuốn Corporate Responsibility – A critical introduction, Blowfield và Murray đã định nghĩa: “Một DN có trách nhiệm khi biết lắng nghe các bên quan tâm và đáp lại nguyện vọng đó một cách chân thành”.
- Báo cáo CSR, Starbuck, 2004: “Với CSR, chúng tôi cam kết hoạt động có trách nhiệm đối với xã hội ở bất cứ nơi nào kinh doanh, cân bằng nhu cầu ngày càng gia tăng của các bên quan tâm bao gồm tất cả người có, bị ảnh hưởng hoặc có lợi ích hợp pháp trong hành động và hoạt động của công ty”.
- Chiquyta (2004): “CSR là sự khẳng định không chỉ tập trung gia tăng lợi nhuận mà còn quan tâm đến nhu cầu nguyện vọng của các đối tượng liên quan như nhân viên, KH và thậm chí những khu vực mà họ phục vụ”.
- Lord Holme, nguyên giám đốc điều hành công ty Rior Tinto và Philip Watts, nguyên chủ tịch của công ty Royal Dutch Shell: “CSR là một khái niệm mà DN kết hợp đến các yếu tố môi trường và xã hội trong quá trình hoạt động và trong mối tương tác với các bên quan tâm trên cơ sở tự nguyện”.
- Ủy ban Châu Âu, Ủy ban điều hành các vấn đề xã hội và nghề nghiệp: “CSR là cam kết của DN đóng góp vào sự phát triển kinh tế bền vững, phối hợp với nhân viên, gia đình của họ, cộng đồng địa phương và xã hội nhằm cải tiến chất lượng cuộc sống theo hướng có lợi cho kinh doanh cũng như sự phát triển chung”.
- Tại Việt Nam, trong những năm gần đây, người ta thường sử dụng định nghĩa của *Nhóm phát triển kinh tế tư nhân* của Ngân hàng thế giới về trách nhiệm xã hội của DN. Theo đó, “Trách nhiệm xã hội của DN là sự cam kết đóng góp vào phát triển kinh tế bền vững, thông

qua những hoạt động nhằm nâng cao chất lượng đời sống của nhân viên và các thành viên gia đình họ, cho cộng đồng và toàn xã hội, theo cách có lợi cho cả DN cũng như phát triển chung của xã hội”. Nói cách khác, DN muốn phát triển bền vững luôn phải tuân theo những chuẩn mực về bảo vệ môi trường, bình đẳng về giới, an toàn lao động, quyền lợi lao động, trả lương công bằng, đào tạo và phát triển nhân viên và phát triển cộng đồng. Trách nhiệm xã hội của DN được thể hiện cụ thể trên các mặt như bảo vệ môi trường; đóng góp cho cộng đồng xã hội; thực hiện tốt trách nhiệm với nhà cung cấp; bảo đảm lợi ích và an toàn cho KH; quan hệ tốt với nhân viên; đảm bảo lợi ích cho cổ đông và nhân viên trong DN. Trong đó, bốn yếu tố đầu tiên thể hiện trách nhiệm bên ngoài, còn hai yếu tố cuối thể hiện trách nhiệm bên trong, bên trong của DN [33].

4.2 Các nội dung thể hiện trách nhiệm xã hội của DN

Theo Ngân hàng Thế giới [40], DN phải có trách nhiệm đóng góp vào sự phát triển bền vững của nền kinh tế cùng với bảo vệ môi trường và phát huy nguồn lực con người như là hai nguồn lực chính của xã hội. Quan điểm này đã đem lại những điều mới mẻ cho hoạt động kinh doanh của một thành phần xã hội vốn được xem là “duy lợi nhuận”. Theo Friedman: “DN có một và chỉ một trách nhiệm xã hội đó là sử dụng những nguồn lực vốn có và tham gia vào các hoạt động để gia tăng lợi nhuận trong thời gian dài nhất có thể”. Tuy nhiên, từ khi xuất hiện khái niệm “Triple bottom lines” (bao gồm sự phát triển về kinh tế, con người và tự nhiên) do John Elkington (1977) khởi xướng mọi thứ hoàn toàn thay đổi.

Theo đó, đối tượng tiếp cận và trách nhiệm của một DN được mở rộng ra bên ngoài phạm vi doanh số, lợi nhuận và KH. DN còn phải có trách nhiệm với ảnh hưởng do các hoạt động sản xuất kinh doanh gây ra trên khu vực địa phương cụ thể cũng như trách nhiệm thể hiện sự đóng góp như là một phần của cộng đồng dân cư đó. Mỗi tổ chức nhìn nhận trách nhiệm xã hội dưới góc độ và quan điểm riêng phụ thuộc vào điều kiện, đặc điểm và trình độ phát triển. Keith Davis (1973) nêu: “CSR là sự quan tâm và phản ứng của DN với các vấn đề vượt ra ngoài thỏa mãn yêu cầu pháp lý, kinh tế, công nghệ”.

Trong khi đó, Carroll (1979) nêu: “CSR là tất cả vấn đề kinh tế, pháp lý, đạo đức và những lĩnh vực khác” (2004): “Đó là một khái niệm động và luôn được thử thách trong từng bối cảnh kinh tế, chính trị, xã hội đặc thù”. Như vậy, bản chất của CSR là quan điểm về vai trò của DN trong mối tương quan với cộng đồng khiến CSR luôn biến đổi tùy thuộc không gian lẫn thời gian nơi CSR diễn ra. Trong số đó, mô hình “kim tự tháp” của A. Carroll (1979) có tính toàn diện và được sử dụng rộng rãi nhất. Theo đó, CSR bao gồm trách nhiệm kinh tế, pháp lý, đạo đức và từ thiện [41].



Hình 11.48: Mô hình trách nhiệm xã hội



Hình 11.49: Kim tự tháp về CSR

Đối với người tiêu dùng là cung cấp hàng hoá và dịch vụ đảm bảo về chất lượng, an toàn sản phẩm, định giá, thông tin về sản phẩm (quảng cáo), phân phối, bán hàng và cạnh tranh đúng luật. Khía cạnh kinh tế trong trách nhiệm xã hội là cơ sở cho hoạt động của DN. Phần lớn nghĩa vụ kinh tế trong kinh doanh đều được thể chế hoá thành các nghĩa vụ pháp lý. Trong quá trình hội nhập kinh tế quốc tế, một quốc gia phát triển là quốc gia có cộng đồng DN có sức cạnh tranh cao. Theo các nhà kinh tế, khả năng cạnh tranh là sự thể hiện ít nhất ở hai khía cạnh năng suất và chất lượng sống của nhân viên trong DN. Có một thực tế là cộng đồng DN Việt nam chưa tạo được sức mạnh cạnh tranh cao. Trong quá trình phát triển kinh tế nâng cao khả năng cạnh tranh của DN đóng vai trò chính đảm bảo sự thành công. Bên cạnh nhiều yếu tố khác, nâng cao chất lượng môi trường kinh doanh, khả năng sử dụng các công cụ phân tích thị trường của DN và hoạch định chiến lược phát triển kinh tế - xã hội quốc gia là giải pháp quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh của cộng đồng DN đảm bảo hiệu quả hội nhập kinh tế quốc tế [17].

- **Khía cạnh pháp lý** là thực hiện đầy đủ quy định về pháp luật đối với các bên quan tâm. Các nghĩa vụ pháp lý được thể hiện trong luật dân sự và hình sự. Thông qua trách nhiệm pháp lý buộc các thành viên phải thực thi các hành vi được chấp nhận. Các tổ chức không thể tồn tại lâu dài nếu họ không thực hiện trách nhiệm pháp lý. Về nghĩa vụ pháp lý bao gồm điều tiết cạnh tranh; bảo vệ người tiêu dùng; bảo vệ môi trường; an toàn và bình đẳng; khuyến khích phát hiện và ngăn chặn hành vi sai trái. Những đột phá về cải cách thể chế mà trước mắt là đòi hỏi tính thượng tôn pháp luật cần được đề cao và có biện pháp triệt để nhằm đảm bảo quy định của pháp luật được tuân thủ không có ngoại lệ [31].
- **Khía cạnh đạo đức** là những hành vi và hoạt động phù hợp với quy định trong hệ thống luật pháp đã được văn bản hóa hoặc phi văn bản hóa. Khía cạnh này liên quan đến quyết định đúng, công bằng vượt qua cả yêu cầu pháp lý khắc nghiệt; thậm chí không được viết ra. Khía cạnh đạo đức thường được thể hiện thông qua nguyên tắc, giá trị đạo đức được tôn trọng trình bày trong bản sứ mệnh và chiến lược của DN. Thông qua các công bố này, nguyên tắc và giá trị đạo đức trở thành kim chỉ nam cho sự phối hợp hành động của mỗi thành viên trong DN và với các bên quan tâm. Khía cạnh đạo đức là tự nguyện nhưng lại là trung tâm của CSR như nghi ngày thứ 7, tiền làm thêm giờ, điều kiện lao động, dữ liệu KH, sử dụng nguyên liệu sạch,... Đây là vấn đề mở và mức độ cam kết tùy thuộc vào từng DN. Theo Phan Thị Sửu, hiện nay có tình trạng trà trộn giữa tên gọi là nước mắm với nước chấm nhưng dường như người tiêu dùng đang dễ dãi với sản phẩm phục vụ chính sức khỏe. Cụ thể nước mắm cổ truyền là làm từ cá, muối, nước và cho lên men tự nhiên. Người ta chườm muối nhẹ cho đến khi phân hủy hết rồi tăng thêm dần lượng muối cho đạt đến 20%, khoảng một năm dừng lại để chất nước cốt mắm. Sau đó mới bổ sung nước nấu lại để có được nước

- **Khía cạnh kinh tế** là sản xuất hàng hóa và dịch vụ mà xã hội cần; là tìm kiếm nguồn cung ứng lao động, phát hiện nguồn tài nguyên mới, thúc đẩy tiến bộ công nghệ, phát triển sản phẩm; là phân phối nguồn sản xuất như hàng hoá và dịch vụ tốt trong hệ thống xã hội. Qua đó, DN thực sự góp phần vào tăng thêm phúc lợi cho xã hội, đảm bảo sự tồn tại và phát triển. Đối với nhân viên là tạo công ăn việc làm với mức thù lao xứng đáng, cơ hội phát triển nghề và chuyên môn, hướng môi trường lao động an toàn, vệ sinh và đảm bảo quyền riêng tư, cá nhân ở nơi làm việc.

mắm hạng 2, hạng 3. Những nước mắm làm theo dạng này thường hơi mặn bởi bảo quản bằng muối nhưng độ đậm rất cao. Tuy nhiên, rất ít người thích dùng loại nước mắm này vì cho là mặn, ngại pha chế. Song họ không biết rằng, chỉ những nước mắm như thế mới đảm bảo độ đậm, chất dinh dưỡng và không lo ngại dùng hóa chất được bảo quản bằng chính độ mặn của muối. Thế nhưng, trong thời gian qua có nhiều hãng nước mắm chỉ dùng một phần nước mắm này rồi pha chế các chất tạo ngọt. Trên thực tế, chai nước mắm này không có độ đậm nào nhưng lại quảng cáo là nước mắm vì sức khỏe. Nếu nói vì sức khỏe phải có nguồn đạm, chất dinh dưỡng, không có vi khuẩn. Nói diệt khuẩn nhưng với những loại nước mắm nhạt diệt khuẩn ở đây thực chất là cho chất diệt khuẩn vào. Thành phần là mì chính, chất siêu ngọt (ngọt gấp 50 lần mì chính) để đánh lừa cảm giác. Thêm nữa để giống màu nước mắm thì trộn bột màu vào. Điều này cực kỳ nguy hiểm nhưng người tiêu dùng lại đang tin vào những lời quảng cáo đó. Không có nghĩa cứ độ đậm cao là nước mắm tốt, thông thường độ đậm nhiều nhất chỉ là 38%. Nước mắm bình thường mà quảng cáo nhiều độ đậm quá mức chẳng qua chỉ là ướp thêm urê vào khiến độ đậm tăng cao. Hiện duy chỉ có nước mắm cốt Phú Quốc xuất khẩu đạt độ đậm cao và đạt tiêu chuẩn thực sự. Do vậy, người tiêu dùng hãy chú ý khi mua xem trên nhãn ghi những gì. Nếu là nước mắm ngon phải có độ ngọt cá, ngọt đậm chứ không như các loại nước mắm không cần pha và vẫn ngọt lịm. Tôi khẳng định điều này bằng chính những gì mà nhà sản xuất ghi trên nhãn chai. Nhiều sản phẩm nước mắm đang được quảng cáo rầm rộ khiến người tiêu dùng nào cũng đọc được hết. Trên chai không hề ghi độ đậm bởi nó chiếm quá ít. Ngoài ra, các thành phần khác như chất điều vị, chất bảo quản, chất làm dày, màu tự nhiên... lại chiếm một dãy dài. Điều này bất cứ ai cũng thấy nếu quan tâm đến thành phần của sản phẩm. Nhà sản xuất phải có trách nhiệm công bố với cơ quan quản trị nhà nước về sản phẩm của họ có thành phần như thế nào? Có những sản phẩm nhãn ghi nhỏ quá phải dùng kính lúp để đọc. Nhiều ý kiến cho rằng sản phẩm pha chế kiểu như vừa nói trên sau này cần đổi tên là “nước chấm” chứ không được dùng là nước mắm. Hiện nhiều nhà sản xuất nước mắm cổ truyền cũng rất phản ứng điều này vì đang đánh đồng sản phẩm nước mắm thực thụ với nước mắm pha chế kiểu công nghiệp. Trên thị trường những kiểu nước mắm pha chế chiếm trên thị trường đến 60-70%, còn nước mắm sản xuất kiểu cổ truyền cũng không có nhiều để bán trên thị trường nên sẽ ít thấy quảng cáo. Thêm nữa những nước mắm sản xuất theo phương thức cổ truyền giá cũng cao hơn nên đôi khi người tiêu dùng không mặn mà [7].

- Khía cạnh từ thiện** là những hành vi vượt ra ngoài sự mong đợi của xã hội như quyên góp ủng hộ cho những người yếu thế, tài trợ học bổng, đóng góp cho các dự án cộng đồng,... Điều khác biệt giữa khía cạnh từ thiện và đạo đức là DN hoàn toàn tự nguyện. Lưu ý, nếu không thực hiện khía cạnh từ thiện; họ vẫn được đánh giá là đáp ứng đủ các chuẩn mực mà xã hội trong đợi. Làm từ thiện chỉ để đánh bóng tên tuổi? Từ thiện là một hoạt động tích cực, được xã hội trân trọng. Thế nhưng giữa thời buổi "đồng tiền đi trước", sự chia sẻ vì tấm lòng với cộng đồng không biết tự bao giờ đã trở thành công cụ quảng bá, đánh bóng bản thân - không chỉ cho người nổi tiếng mà còn với cả một số đơn vị DN. Còn nhớ, vụ lùm xùm chuyện các hoa hậu làm từ thiện 1,5 triệu đồng cũng khiến dư luận phải bức xúc vì “tiền trao” thì ít, mà “cháo múc” nhiều. Không chỉ vậy, vật phẩm mang đi từ thiện cũng có những chuyện cười ra nước mắt. Quà là những thùng mì, bánh ngọt, sữa đã hết hạn sử dụng, những hộp trứng ung, thậm chí là những bộ quần áo đã cũ như giẻ rách. Làm từ thiện để nhường cơm sẻ áo, là trách nhiệm chia sẻ với cộng đồng khi mình có điều kiện sống tốt hơn, là tấm lòng, là kết nối một sức lan tỏa bền vững trong xã hội. Thế nhưng, không phải lúc nào hoạt động từ thiện cũng đẹp đẽ, nhân ái như chính ngôn từ xây nên nó, khi con người xem đó là đòn bẩy cho mục đích riêng. Anh Nguyễn Đức Tiến, Chủ nhiệm chương trình từ thiện Khát Vọng sống cho biết: “Có trường hợp “mạnh thường quân” khi đăng ký tham gia chương trình còn đặt ra yêu sách Ban tổ chức phải bố trí nơi ăn ngon, mặc đẹp tham gia làm từ thiện.

Trong những lần tham gia các chương trình từ thiện ở các tỉnh miền Tây Nam Bộ trước đây, chúng tôi cũng chứng kiến nhiều tấm lòng từ thiện giúp đỡ người nghèo rất đáng trân trọng, trái ngược hoàn toàn với những kiểu từ thiện vì mục đích thương mại hay đánh bóng tên tuổi. Điển hình, có ba cá nhân cùng nhau góp 25.000 USD cho mô hình hỗ trợ vốn giúp phụ nữ nghèo đơn thân, độc thân trên địa bàn tỉnh Cà Mau. Dù vậy, họ không hề đòi hỏi Ban tổ chức công bố “lòng tốt của mình lên báo chí” như một số người nổi tiếng đã làm. Thiết nghĩ, hoạt động từ thiện là nghĩa cử từ tâm của mỗi người. Hãy để cho các hoạt động này giữ lại hình ảnh nhân văn như tên gọi của nó”. Bà Bùi Thị An, ĐBQH đoàn Hà Nội cho rằng, những mặt trái đã khiến cho công chúng dần dần bị đánh mất niềm tin vào cái gọi là từ thiện của một số người mẫu, ca sỹ, DN. Một đạo, từ thiện còn được xem là “mốt” để những gương mặt mới nổi tranh thủ tiếp thị hình ảnh đến mức có trường hợp những người trong giới phải gọi là “con sâu làm rầu nồi canh”. Nhiều “sao” mỗi lần làm từ thiện là phải tiếp thị âm ỉ trên các phương tiện truyền thông nhưng những hành trình ý nghĩa đích thực lại là hành trình thầm lặng nhất. Bên cạnh đó, một ca sỹ nổi đình nổi đám với hoạt động thiện nguyện đã phát biểu rằng: “Thà trong xã hội có nhiều người đánh bóng tên tuổi mà mang lại lợi ích thực sự cho những người kém may mắn, còn hơn người cứ nhắc đến thiện nguyện là “chạy mất dép””?! Nhận định về các hình thức lừa đảo từ thiện, ông Trần Quốc Hùng, Chánh văn phòng Trung ương hội Chữ thập đỏ Việt Nam cho biết: “Các đối tượng hiện nay có nhiều thủ đoạn rất tinh vi, nhưng tôi cho rằng có bốn dạng chính. Thứ nhất gọi là nhóm những kẻ siêu lừa với số tiền lừa đảo mỗi vụ rất lớn. Những đối tượng này thường giả danh một tổ chức nước ngoài, muốn ủng hộ nhân đạo bằng các dự án lớn như xây bệnh viện, trường học, viện dưỡng lão... với số tiền lên đến hàng trăm tỷ đồng. Tuy nhiên, nếu đơn vị nào muốn tiếp nhận thì phải bỏ ra một khoản tiền đặt cọc hoặc lót tay. Nhiều người vì ham lợi mà mắc lừa chúng. Thứ hai là những người giả danh đi xin tiền ngoài đường. Những đối tượng này xin tiền trực tiếp hoặc xin tiền dưới dạng bán hàng. Thứ ba là những kẻ mạo danh hội Chữ thập đỏ đi quyên tiền từ thiện của du khách nước ngoài. Những kẻ này mặc áo giống áo chữ thập, làm giả thẻ hội viên... để lấy lòng tin của khách. Thứ tư là những kẻ lợi dụng làm từ thiện để bán hàng hết hạn sử dụng. Nhóm này bao gồm cả tổ chức trong và ngoài nước. Thực tế, không ít người lợi dụng danh nghĩa làm từ thiện để kiếm lợi cho cá nhân mình, nhất là khi họ mạo danh hội Chữ thập đỏ. Biểu tượng Chữ thập đỏ là một biểu tượng mạnh nên khi nhiều người mạo danh đến quyên tiền ủng hộ khiến nhiều người dễ dàng mắc lừa. Những người này làm giả giấy tờ, mặc áo chữ thập để đánh lừa. Tuy nhiên, đặc điểm dễ nhận ra là họ không có hóa đơn, chứng từ, thoát ần, thoát hiện. Sau những buổi đấu giá từ thiện kết thúc nhưng mãi không thấy họ chuyển tiền. Bản thân hội Chữ thập đỏ cũng đứng ra tổ chức những chương trình truyền hình và các DN cũng hứa là sẽ quyên góp từ thiện (tất nhiên với điều kiện là họ sẽ có cơ hội xuất hiện trên truyền hình). Thế nhưng, khi mọi chuyện hoàn tất họ lại “xù” [41].

4.3 Trách nhiệm xã hội của DN tại Việt Nam

Trong nền kinh tế thị trường, DN thực hiện tốt trách nhiệm xã hội góp phần vào sự phát triển bền vững của xã hội. Cùng với công cuộc đổi mới, sự thành công trong đây nhanh tốc độ tăng trưởng kinh tế đang đặt ra nhiều vấn đề về môi trường và xã hội bức xúc. Chính vấn đề đó đòi hỏi chủ thể kinh tế phải có trách nhiệm để góp phần giải quyết, nếu không sự phát triển kinh tế phải trả giá quá đắt về môi trường và xã hội. Trên thực tế, không phải đến bây giờ, vấn đề trách nhiệm xã hội của DN mới được đặt ra. Trong những năm gần đây, trách nhiệm xã hội được hiểu rộng rãi hơn, không chỉ từ phương diện đạo đức, mà cả từ phương diện pháp lý. Tác hại về môi trường do một số DN gây ra trong thời gian qua không những bị dư luận lên án về phương diện đạo đức, mà quan trọng hơn là cần được xử lý nghiêm khắc về phương diện pháp lý. Do đó, không phải ngẫu nhiên, trên sách báo và nhiều diễn đàn ở Việt Nam, thuật ngữ *trách nhiệm xã hội của DN* được sử dụng ngày càng phổ biến. Hiện đang tồn tại hai quan điểm đối lập nhau về vấn đề này. Những người ủng hộ

quan điểm thứ nhất cho rằng, DN không có trách nhiệm gì đối với xã hội mà chỉ có trách nhiệm với cổ đông và nhân viên của DN, còn nhà nước phải có trách nhiệm với xã hội; DN đã có trách nhiệm thông qua nộp thuế cho nhà nước. Trái lại, những người khác lại có quan điểm cho rằng, với tư cách là một trong những chủ thể của nền kinh tế thị trường, DN đã sử dụng các nguồn lực của xã hội, khai thác các nguồn lực tự nhiên và trong quá trình đó, họ gây ra những tổn hại không tốt đối với môi trường tự nhiên. Vì vậy, ngoài đóng thuế, DN còn có trách nhiệm xã hội đối với môi trường, cộng đồng, nhân viên,... Ở Việt Nam, phát triển bền vững đã trở thành mục tiêu chiến lược và được đề ra từ những năm 80 của thế kỷ XX. Cùng với thời gian, khái niệm phát triển bền vững đã có sự thay đổi về nội hàm và ngày càng được bổ sung thêm những nội dung mới. Xét về nguồn gốc, thuật ngữ *phát triển bền vững* ra đời từ những năm 70 của thế kỷ XX và bắt đầu thu hút sự chú ý của các nhà nghiên cứu về môi trường và phát triển quốc tế nhờ sự ra đời của công trình *Chiến lược bảo tồn thế giới* (1980). Sau đó, tư tưởng về phát triển bền vững được trình bày trong một loạt công trình như *Tương lai chung của chúng ta* (1987), *Chăm lo cho trái đất* (1991),... Khi nói về sự phát triển bền vững, người ta thường sử dụng hai định nghĩa đã được nêu ra trong các cuốn sách nói trên. Trong cuốn *Tương lai chung của chúng ta*, phát triển bền vững được hiểu là sự phát triển đáp ứng những nhu cầu hiện tại mà không làm tổn hại đến khả năng đáp ứng nhu cầu của các thế hệ tương lai; còn trong cuốn *Chăm lo cho trái đất*, phát triển bền vững được xác định là nâng cao chất lượng đời sống con người khi đang tồn tại trong khuôn khổ bảo đảm các hệ sinh thái. Nhìn chung, cả hai định nghĩa đó đều quy *phát triển bền vững về sử dụng hợp lý tài nguyên thiên nhiên và bảo vệ môi trường sao cho thế hệ hôm nay vẫn phát triển được mà không làm ảnh hưởng đến tương lai của các thế hệ sau*. Như vậy, nếu xét theo nguồn gốc của thuật ngữ, phát triển bền vững là một sự phát triển bảo đảm tăng trưởng kinh tế trên cơ sở sử dụng hợp lý tài nguyên thiên nhiên và bảo vệ được môi trường tự nhiên nhằm vừa thỏa mãn được nhu cầu của thế hệ hôm nay, vừa không làm ảnh hưởng đến điều kiện thỏa mãn nhu cầu và môi trường sống của các thế hệ mai sau. Thực chất của sự phát triển bền vững là giải quyết mối quan hệ giữa tăng trưởng kinh tế và bảo vệ môi trường tự nhiên, bảo đảm sự công bằng giữa các thế hệ trong sử dụng tài nguyên thiên nhiên và bảo vệ môi trường. Ở Việt Nam, ngoài nội dung trên đây, khái niệm phát triển bền vững còn được bổ sung thêm nhiều nội dung mới. Việt Nam đang chủ trương xây dựng chiến lược phát triển bền vững phù hợp với điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của đất nước. Nội dung cơ bản của chiến lược phát triển bền vững của Việt Nam bao gồm:

- *Một là*, phát triển nhanh phải đi đôi với tính bền vững. Điều đó phải được kết hợp ở cả tầm vĩ mô lẫn vi mô, ở cả tầm ngắn hạn lẫn dài hạn.
- *Hai là*, tăng trưởng về số lượng phải đi liền với nâng cao chất lượng, hiệu quả và sức cạnh tranh của nền kinh tế.
- *Ba là*, trong khi khai thác các yếu tố phát triển theo chiều rộng, phải đặc biệt xem trọng các yếu tố phát triển theo chiều sâu, phát triển kinh tế tri thức.
- *Bốn là*, phải gắn tăng trưởng kinh tế với phát triển văn hóa, phát triển toàn diện con người, thực hiện dân chủ, tiến bộ và công bằng xã hội, tạo nhiều việc làm, cải tiến đời sống, khuyến khích làm giàu hợp pháp đi đôi với xóa đói giảm nghèo.
- *Năm là*, xem trọng bảo vệ và cải tiến môi trường trong từng bước phát triển.
- *Sáu là*, phát triển kinh tế phải đi đôi với bảo đảm ổn định chính trị – xã hội. Đây là tiền đề, điều kiện để phát triển nhanh và bền vững.

Chiến lược phát triển nhanh và bền vững đã chú trọng đến chất lượng của sự tăng trưởng kinh tế. Mục tiêu của sự tăng trưởng hướng đến sự phát triển toàn diện của con người, thực hiện dân chủ, tiến bộ và công bằng xã hội, tạo nhiều việc làm, cải tiến đời sống, khuyến khích làm giàu hợp pháp đi đôi với xóa đói giảm nghèo, bảo vệ và cải tiến môi trường ngay trong từng bước phát triển. Rõ ràng, mục tiêu của sự tăng trưởng nhằm giải quyết ngày càng tốt hơn vấn đề dân sinh, bảo đảm cho mọi người dân có cuộc sống ấm no và hạnh phúc. Trên thực tế, chiến lược phát triển nhanh, bền vững là phương thức hữu hiệu bảo đảm cho sự phát triển đất nước theo định hướng xã hội chủ

nghĩa, với mục tiêu “dân giàu, nước mạnh, xã hội công bằng, dân chủ, văn minh”. Thực hiện trách nhiệm của DN góp phần quan trọng vào chiến lược phát triển bền vững của Việt Nam. Mặt khác, khi tiếp cận trách nhiệm xã hội cần tiếp cận cả trên *phương diện đạo đức lẫn pháp lý*. Chúng ta không nên chỉ hiểu trách nhiệm của DN ở hoạt động từ thiện mà cần hiểu cả ở khía cạnh pháp lý là một yêu cầu bắt buộc. Kết hợp cả hai phương diện đạo đức và pháp lý là cơ sở quan trọng để đề xuất các giải pháp nâng cao trách nhiệm xã hội của DN.

Trên thế giới, đối với các nước có nền kinh tế thị trường phát triển, trách nhiệm xã hội không còn là vấn đề xa lạ. Các DN thực hiện tốt trách nhiệm xã hội sẽ đạt được chứng chỉ quốc tế hoặc áp dụng Bộ Quy tắc ứng xử (Code of Conduct hay gọi tắt là CoC).



Hình 11.50: Những lợi ích khi thực hiện TNXH

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, người tiêu dùng, nhà đầu tư, nhà hoạch định chính sách và các tổ chức phi chính phủ ngày càng quan tâm hơn đến ảnh hưởng của toàn cầu hoá đối với quyền của nhân viên, môi trường và phúc lợi cộng đồng. Thực tế, DN nào thực hiện tốt trách nhiệm xã hội được hưởng lợi ích không giảm đi mà còn tăng thêm. Những lợi ích thu được khi thực hiện trách nhiệm xã hội bao gồm giảm chi phí, tăng doanh thu, tăng giá trị thương hiệu, giảm tỷ lệ nhân viên thôi việc, tăng năng suất và thêm cơ hội tiếp cận thị trường mới.

- *Thứ nhất*, thực hiện trách nhiệm xã hội góp phần giảm chi phí và tăng năng suất. Một DN tiết kiệm được chi phí sản xuất nhờ đầu tư, lắp đặt các thiết bị mới. Chẳng hạn, DN sản xuất bao bì lớn của Ba Lan đã tiết kiệm được 12 triệu đô la Mỹ trong vòng 5 năm nhờ lắp đặt thiết bị mới, nhờ đó làm giảm 7% lượng nước sử dụng, 70% lượng chất thải nước và 87% chất thải khí. Chi phí và năng suất lao động phụ thuộc chặt chẽ vào HTQT nhân sự. Chế độ lương, thưởng hợp lý, môi trường lao động sạch sẽ và an toàn, các cơ hội đào tạo, chế độ bảo hiểm y tế và giáo dục góp phần giảm tỷ lệ nhân viên nghỉ, bỏ việc, giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới.
- *Thứ hai*, thực hiện trách nhiệm xã hội góp phần tăng doanh thu. Mỗi DN đều đứng trên địa bàn nhất định. Đầu tư hỗ trợ phát triển kinh tế địa phương tạo ra nguồn lao động tốt, nguồn cung ứng rẻ và đáng tin cậy và nhờ đó tăng doanh thu. Chẳng hạn, Công ty Hindustan Lever, chi nhánh của Unilever tại Ấn Độ, vào đầu những năm 70 chỉ hoạt động được với 50% công suất do thiếu nguồn cung ứng sữa bò từ địa phương nên đã bị lỗ trầm trọng. Để giải quyết vấn đề này, công ty đã thiết lập một chương trình tổng thể giúp nông dân tăng sản lượng sữa bò. Chương trình này bao gồm đào tạo nông dân cách chăn nuôi, cải tiến cơ sở hạ tầng cơ bản và thành lập một ủy ban điều phối những nhà cung cấp địa phương. Nhờ đó, số lượng làng cung cấp sữa bò đã tăng từ 6 đến hơn 400 lần. Qua đó giúp công ty hoạt động hết công suất và trở thành chi nhánh kinh doanh lãi nhất tập đoàn.
- *Thứ ba*, thực hiện trách nhiệm xã hội góp phần nâng cao giá trị thương hiệu và uy tín của công ty. Trách nhiệm xã hội giúp DN tăng doanh thu, hấp dẫn các đối tác, nhà đầu tư và nhân viên. Trên thế giới, những công ty khổng lồ đang chi một khoản tiền rất lớn để trở thành hình mẫu kinh doanh lý tưởng. Chẳng hạn, hãng điện tử dân dụng Best Buy đã có chương trình tái chế sản phẩm; hãng cà phê nổi tiếng Starbucks bắt tay vào các hoạt động cộng đồng; hãng nước khoáng nổi tiếng của Pháp Evian phân phối sản phẩm trong những chai nước thân thiện với môi trường. Những tập đoàn đa quốc gia như The Body Shop (tập đoàn của Anh chuyên sản xuất các sản phẩm dưỡng da và tóc) và IKEA (tập đoàn kinh doanh đồ dùng nội thất của Thụy Điển) là những ví dụ điển hình. Cả hai công ty này nổi

tiếng không chỉ vì các sản phẩm có chất lượng và giá cả hợp lý mà còn nổi tiếng có trách nhiệm đối với môi trường và xã hội.

- *Thứ tư*, thực hiện trách nhiệm xã hội góp phần thu hút nguồn lao động giỏi, có năng lực là yếu tố quyết định năng suất và chất lượng của DN. Làm thế nào thu hút, giữ chân và phát huy hết khả năng của lao động giỏi trong quản trị DN. Trong điều kiện của nền kinh tế thị trường, những DN trả lương thỏa đáng và công bằng, tạo cơ hội đào tạo, có chế độ bảo hiểm y tế và môi trường làm việc sẽ có khả năng thu hút và giữ được nguồn nhân lực có chất lượng cao.

Tất cả điều nói trên là cơ sở để luận chứng cho sự cần thiết phải thực hiện trách nhiệm xã hội, đồng thời là những kinh nghiệm bổ ích, có giá trị tham khảo cho các DN Việt Nam. Trên thực tế, vấn đề trách nhiệm xã hội của DN mặc dù là vấn đề mới mẻ, nhưng bước đầu đã được một số bộ, ngành quan tâm, chú ý. Bằng chứng là, từ năm 2005, Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam, Bộ Lao động Thương binh và Xã hội, Bộ Công thương cùng với các hiệp hội Da giày, Dệt may trao giải thưởng “Trách nhiệm xã hội của DN hướng đến sự phát triển bền vững” nhằm tôn vinh các doanh nghiệp thực hiện tốt trách nhiệm xã hội trong bối cảnh hội nhập. Hiện nay, nhiều DN lớn ở Việt Nam đã nhận thấy trách nhiệm xã hội thành một trong những yêu cầu không thể thiếu được. Bởi lẽ, trong bối cảnh toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, nếu DN không tuân thủ trách nhiệm xã hội sẽ không thể tiếp cận được với thị trường thế giới. Nhiều DN khi thực hiện trách nhiệm xã hội đã mang lại những hiệu quả thiết thực trong sản xuất kinh doanh. Kết quả khảo sát gần đây do Viện Khoa học lao động và xã hội tiến hành trên 24 DN thuộc hai ngành giấy da và dệt may cho thấy, nhờ thực hiện các chương trình trách nhiệm xã hội, doanh thu đã tăng 25%, năng suất lao động cũng tăng từ 34,2 triệu đồng lên 35,8 triệu đồng/lao động/năm; tỷ lệ hàng xuất khẩu tăng từ 94% lên 97%. Bên cạnh hiệu quả kinh tế, các DN còn củng cố được uy tín với KH, tạo được sự gắn bó và hài lòng của nhân viên đối với DN, thu hút được lực lượng lao động có chuyên môn cao. Do nhận thức được tầm quan trọng và ích lợi từ sự thực hiện trách nhiệm xã hội trong điều kiện toàn cầu hóa và hội nhập quốc tế, một số DN lớn của Việt Nam, ngoài trách nhiệm đóng thuế cho nhà nước, thực hiện trách nhiệm xã hội dưới dạng các cam kết đối với xã hội về bảo vệ môi trường, với cộng đồng địa phương và với nhân viên. Tuy nhiên, phải thừa nhận trong thời gian qua, nhiều DN đã không thực hiện nghiêm túc trách nhiệm xã hội. Điều đó thể hiện ở hành vi gian lận trong kinh doanh, báo cáo tài chính, không bảo đảm an toàn lao động, sản xuất, kinh doanh hàng kém chất lượng, cố ý gây ô nhiễm môi trường. Điển hình là các vụ xả nước thải không qua xử lý gây ô nhiễm môi trường nghiêm trọng cho các dòng sông và cộng đồng dân cư của các Công ty Miwon, Công ty thuộc da Hào Dương, Công ty Giấy Việt Trì, công ty Hyundai Vinashin (Khánh Hòa), các vụ sản xuất thực phẩm chứa chất có hại cho sức khỏe con người, như nước tương có chứa chất 3-MCPD gây ung thư, bánh phở chứa phormol, thực phẩm chứa hàn the, sữa có chứa melamine. Ngoài ra, nhiều DN vi phạm các quy định pháp luật về lương bổng, chế độ bảo hiểm, vấn đề an toàn lao động cho nhân viên cũng không còn là hiện tượng hiếm thấy, đã và đang gây bức xúc cho xã hội. Vấn đề đặt ra hiện nay là, cần tìm nguyên nhân của các hiện tượng và những giải pháp để khắc phục tình trạng đó. Hiện đang có ý kiến khác nhau về nguyên nhân dẫn đến không thực hiện trách nhiệm xã hội của nhiều DN ở Việt Nam. Một số người cho rằng, trách nhiệm xã hội của DN ở Việt Nam chưa được luật hóa. Đối với các DN lớn có thị trường xuất khẩu, do yêu cầu của KH nên buộc phải thực hiện trách nhiệm xã hội, còn đối với DN vừa và nhỏ, do khó khăn về tài chính và thiếu ràng buộc về pháp lý nên chỉ hiểu trách nhiệm xã hội là “các khoản đóng góp từ thiện”. Một số người khác cho rằng, thực hiện trách nhiệm xã hội sẽ làm tăng chi phí cho DN, làm giảm khả năng cạnh tranh ban đầu mà chưa thấy ngay được lợi ích trước mắt. Do đó, các DN vừa và nhỏ không muốn thực hiện trách nhiệm xã hội. Theo nghiên cứu năm 2002 của Ngân hàng thế giới tại Việt Nam, những rào cản và thách thức lớn nhất khi thực hiện trách nhiệm xã hội của DN bao gồm:

- Nhận thức về trách nhiệm xã hội còn có sự khác nhau khá lớn.
- Năng suất lao động bị ảnh hưởng khi phải thực hiện bộ quy tắc ứng xử (CoC).

- Thiếu nguồn tài chính và kỹ thuật để thực hiện các chuẩn mực trách nhiệm xã hội (đặc biệt là đối với các DN vừa và nhỏ).
- Sự khác biệt giữa Bộ luật lao động và Bộ quy tắc ứng xử gây nhầm lẫn như vấn đề làm thêm hay hoạt động của công đoàn.
- Sự thiếu minh bạch khi áp dụng trách nhiệm xã hội trên thực tế đang cản trở lợi ích thị trường tiềm năng mang lại cho DN.
- Mâu thuẫn trong các quy định của nhà nước khiến áp dụng bộ quy tắc ứng xử không đem lại hiệu quả mong muốn. Ví dụ như mức lương, phúc lợi và các điều kiện tuyển dụng [27].

5. Lý thuyết về giao tiếp

5.1 Khái niệm và chức năng của giao tiếp

Giao tiếp là sự truyền đạt điều muốn nói từ người này sang người khác để đối tượng hiểu thông điệp được truyền đi. Giao tiếp không chỉ đơn thuần là truyền thụ ý muốn nói mà còn bao hàm cả hiểu được những ý đó nữa. Chẳng hạn, trong nhóm làm việc có một chuyên gia. Chuyên gia này chỉ nói tiếng Anh. Các thành viên khác trong nhóm là người Việt và không ai biết tiếng Anh; vì vậy, họ không thể hiểu những gì mà chuyên gia nói. Trong trường hợp đó, chưa thể có sự giao tiếp. Quá trình giao tiếp chỉ xảy ra khi nhân viên Việt Nam trong nhóm hiểu được những gì mà chuyên gia muốn thông báo, giải thích hay truyền đạt. Trên thực tế một ý tưởng dù lớn hay nhỏ cũng trở nên vô dụng nếu nó không được chuyển đi và không được người khác hiểu. Quá trình giao tiếp hoàn hảo sẽ xảy ra khi ý nghĩ hay ý tưởng của người nhận giống hệt với ý nghĩ hay ý tưởng của người gửi. Tuy nhiên, điều này rất ít xảy ra trong thực tế. Như vậy, có ba điểm cần lưu ý trong khái niệm về giao tiếp là thứ nhất đó là sự trao đổi hai chiều; thứ hai có ít nhất hai đối tượng tham gia vào quá trình giao tiếp; thứ ba thông tin phải được hai bên hiểu rõ. Nếu thiếu một trong ba yếu tố này, giao tiếp chưa hoàn chỉnh. Giao tiếp trong một nhóm hay tổ chức có bốn chức năng cơ bản sau đây: *kiểm soát, tạo động lực, bày tỏ cảm xúc và thu nhận thông tin*.

- **Thực hiện chức năng kiểm soát:** Hành động của các thành viên theo một số cách nhất định. Chẳng hạn, NQT có thẩm quyền đưa ra yêu cầu nhân viên phải tuân thủ; hoặc khi NQT giao nhiệm vụ cho nhân viên dưới quyền. Khi đó, giao tiếp giữ chức năng kiểm soát. Quá trình giao tiếp không chính thức cũng kiểm soát các hành vi.
- **Thúc đẩy động lực** bằng cách giải thích cho nhân viên cách thức tiến hành công việc, thông báo kết quả công việc trong một thời điểm nhất định, chỉ cho biết cần làm gì để nâng cao hiệu quả công việc. Hình thành mục tiêu cụ thể, thông tin phản hồi về sự tiến bộ của cá nhân, tăng cường hành vi mong muốn đều tạo ra động lực lao động.
- **Bày tỏ cảm xúc:** Quá trình giao tiếp diễn ra trong nhóm là môi trường chủ yếu để các thành viên bày tỏ sự thất vọng, cảm giác mãn nguyện. Vì vậy, giao tiếp cho phép bày tỏ cảm xúc và đáp ứng các nhu cầu xã hội.
- **Cung cấp thông tin** cho các cá nhân và nhóm để ra quyết định.

Để điều hành hiệu quả, NQT cần duy trì hình thức kiểm soát đối với các thành viên, khuyến khích hoạt động, tạo điều kiện để họ bày tỏ cảm xúc và lựa chọn. Mọi quá trình giao tiếp xảy ra trong một nhóm hay tổ chức đều là sự kết hợp của một hay nhiều chức năng trên [8].

5.2 Những rào cản trong giao tiếp

Giao tiếp là một trong những hoạt động hàng ngày không thể thiếu với mỗi chúng ta. Dù là nơi công sở, trường học, gia đình hay nơi cộng đồng luôn có nhu cầu được trao đổi với những người khác. NQT cảm thấy mình bị lạc lõng giữa các mối quan hệ, bối rối khi bắt chuyện với người khác hay không biết thế nào để giao tiếp hiệu quả. Một người có kỹ năng giao tiếp tốt sẽ xây dựng và giữ gìn được các mối quan hệ tốt đẹp xung quanh từ bạn bè, đồng nghiệp, đến gia đình, đối tác,... Nên nhớ, kỹ năng giao tiếp được rèn luyện, trau dồi từng ngày. Sau đây là rào cản trong giao tiếp thường mắc phải gồm:

- **Trang phục khi giao tiếp:** Ngôn từ, cử chỉ, ngoại hình, trang phục đóng vai trò quan trọng không kém giúp tự tin trong giao tiếp. Một trang phục đẹp không nhất thiết phải đắt tiền mà quan trọng là phù hợp với tính cách của NQT và hợp cảnh. Hãy cẩn thận khi lựa chọn trang phục, đặc biệt là chú ý đến hoàn cảnh xung quanh. Ăn mặc đúng cách giúp vượt qua rào cản trong giao tiếp và tạo ấn tượng tốt đẹp trong mắt những người khác.
- **Ngôn ngữ giao tiếp:** Rào cản tiếp theo hạn chế khả năng giao tiếp là ngôn ngữ. Vấn đề này được nhắc đến trong ba trường hợp là: không biết nói gì, nói quá nhiều và sử dụng từ ngữ không phù hợp với hoàn cảnh. Một số rất ngại khi trò chuyện với người khác, đặc biệt là với những người mới gặp lần đầu tại các buổi xã giao, hội họp. Thường lâm vào tình trạng lúng túng, không biết phải nói gì. Người hướng nội chưa hẳn đã giao tiếp dở và người hướng ngoại không phải lúc nào cũng giỏi giao tiếp. Điều đó còn phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Hãy tự tin và chân thành lắng nghe đối phương, thi thoảng góp ý và bày tỏ quan điểm về chủ đề đang nói, đừng chỉ im lặng sẽ làm đối phương hiểu lầm NQT không muốn trò chuyện cùng họ. Ngược lại, có những người nói quá nhiều về mình mà không quan tâm người kia có muốn nghe hay không. Vì vậy, quan sát đối phương trong lúc trò chuyện là vô cùng cần thiết. Bên cạnh đó, tùy từng trường hợp mà sử dụng ngôn từ thích hợp để giao tiếp. Ví dụ, khi nói chuyện với đối tác sẽ khác với khi trò chuyện với bạn bè thân thiết. Điều quan trọng nên nhớ là cần “uốn lưỡi bảy lần trước khi nói”.
- **Tâm lý giao tiếp:** Trong giao tiếp có lúc không tránh khỏi xung đột, bất đồng quan điểm với người khác. Khi đó tức giận, nói những lời khó nghe và mối quan hệ mà nhiều năm ra sức gìn giữ sẽ bị phá hủy trong giây lát. Vì vậy, rào cản trong giao tiếp không thể không nhắc đến đó là tâm lý. Để vượt qua rào cản này phải biết cách kiểm soát được cảm xúc. Hãy tìm một nơi yên tĩnh để bình ổn lại cảm xúc, suy nghĩ thấu đáo, đừng nên vội vàng quát mắng, chỉ trích người khác khi đang nóng giận. Vì lời đã nói ra sẽ không bao giờ lấy lại được, đôi khi lời nói cũng tổn thương người khác và chính bản thân.



Hình 11.51: Những rào cản trong giao tiếp

- **Thói quen ngại giao tiếp:** Nhiều người không thích giao tiếp với người khác, đặc biệt là khi đến những nơi công cộng có đông người. Người xa lạ và cảm giác không an toàn thường tìm những góc nhỏ để nép mình vào đó cho đến khi chương trình kết thúc.

Lâu dần, thành thói quen ngại nói, ngại giao tiếp. Điều đó không tốt vì giao tiếp tốt là chìa khóa vàng giúp đạt được thành công trong công việc và cuộc sống. Vì vậy, khi có cơ hội tham gia những cuộc hội họp, giao lưu, gặp gỡ nhiều người, hãy thay đổi thói quen này bằng cách chủ động bắt chuyện với người khác. Để có được sự tự tin này, hãy tìm hiểu trước nội dung của chương trình, chuẩn bị trang phục phù hợp và quan trọng trên hết là vượt lên chính mình, thay đổi thói quen để cải tiến giao tiếp của bản thân [19].

5.3 Nguyên tắc giao tiếp trong kinh doanh [21]

Không có nguyên tắc giao tiếp nào bất biến mà tùy vào từng trường hợp. Một số nguyên tắc “Đắc nhân tâm thường dùng trong giao tiếp kinh doanh” là:

- **Lắng nghe**
 - Lắng nghe ý kiến của người khác giúp cải tiến kinh doanh trong tương lai.
 - Mọi người thường có ấn tượng không tốt với những ai chỉ biết giải quyết các lời phàn nàn mà không thực sự lắng nghe những gì họ nói.

- Khi thực sự lắng nghe, một cảm giác thoải mái, dễ chịu sẽ xuất hiện trong lòng mỗi KH; bởi vì sự lắng nghe chân thành là khá hiếm hoi, thậm chí ngay cả khi ở nhà và giữa những người thân.
- Lắng nghe tạo cho KH thấy được sự tôn trọng, đánh giá cao và quan tâm đến họ.
- Xin nhắc lại tên của ông/bà và đề nghị cho biết vấn đề. Câu nói này cho thấy không lắng nghe, đồng thời chọc tức người vốn đã có chuyện không hài lòng.
- **Nhớ tên KH**
 - Xưng tên cá nhân là một trong những âm thanh ngọt ngào nhất mà KH muốn được nghe.
 - Xưng hô bằng tên riêng trong cuộc nói chuyện với KH sẽ cho thấy nhìn nhận họ với tư cách một cá nhân nói riêng chứ không phải đối tượng KH chung chung, qua đó thể hiện sự tôn trọng với họ.
 - Hãy dùng tên riêng của họ khi nói lời chào hỏi, cảm ơn, tạm biệt.. để làm cho bầu không khí trở nên nhẹ nhàng, thân thiện hơn.
 - Tuy nhiên, đừng sử dụng tên riêng của KH quá thường xuyên bởi lẽ khiến KH khó chịu, hãy sử dụng vào lúc đầu và lúc kết thúc cuộc hội thoại.
- **Nụ cười từ trái tim của bạn**
 - Duy trì nụ cười trên khuôn mặt dường như là cái gì đó hơi rập khuôn. Tuy nhiên nếu muốn KH yêu thích dịch vụ, hãy thực hiện với một nụ cười chân thật.
 - Một nụ cười chân thật sẽ khiến KH cảm thấy được chào đón, an tâm hơn và để lại trong lòng họ một cảm giác nồng ấm.
 - Nụ cười có tác dụng to lớn nhưng cười phải đúng lúc.
- **Hãy cho KH biết, họ là người quan trọng**
 - Họ biết rằng công ty có rất nhiều KH khác nhau nhưng họ chỉ thực sự yêu quý khi họ cảm thấy mình thực sự quan trọng.
 - Hỏi KH về lời khuyên, hãy có sẵn ý kiến cá nhân về cung cách làm việc của công ty. Nếu họ được hỏi vào thời điểm thích hợp theo cách thích hợp; đồng thời họ cảm thấy thực sự quan tâm đến câu trả lời, KH sẽ đưa ra lời khuyên đó.
 - Không nên tỏ ra sẵn sàng tranh luận, cướp lời, khẳng định hơn thiệt với KH khi xảy ra những điều phản nản. Nhiệm vụ là phải lắng nghe, cảm ơn và tìm cách khắc phục thiếu sót ngay sau đó nếu có thể.
 - Xem trọng ý kiến của KH, đừng bao giờ nói họ lầm lẫn.
 - Hãy để cho họ nói thỏa thích những điều họ muốn nói.
- **Tôn trọng KH**
 - “Tôi có thể giúp gì cho ông?” chứ không phải “ông muốn gì”.
 - Luôn cười nói thật tâm chứ không đón khách bằng thái độ lạnh nhạt.
 - Giải đáp đầy đủ thắc mắc, khiếu nại của họ chứ không phải làm lơ.
 - Hãy luôn luôn phải giữ thể diện cho KH.
 - Không phân biệt đối xử với KH.
- **Quan tâm thực sự đến KH**
 - Em/cháu...có thể giúp gì cho anh/chú...? Hãy mang lại niềm vui cho KH, chứ không phải cho họ một cái gì đó.
 - Việc này đi ngược lại chính sách của công ty. KH không muốn giao dịch với những người quan liêu, cứng nhắc nên người phục vụ cần nhã nhặn tìm hướng giải quyết linh hoạt trong chừng mực có thể. Hãy nhớ: “đừng để KH thất vọng”.
 - Đó không phải là công việc của tôi hãy nên nói: “Tôi biết người có thể giúp ông/bà giải quyết vấn đề này. Tôi sẽ giới thiệu ông/bà với người đó”.
 - “Tôi chỉ làm việc ở đây thôi”. Câu nói rập khuôn này thường được nghe ở hầu hết các nhân viên phục vụ bàn sau khi món ăn đem ra không đúng yêu cầu. Bằng vài từ

tôi tệ này cho thấy không có lòng nhiệt tình, không quan tâm đến KH. Nhân viên không sẵn lòng đáp ứng nhu cầu của họ.

- 81% KH từ bỏ nếu họ cảm thấy đối phương không có thiện chí giúp đỡ hoặc không chú ý đến nhu cầu của họ. Ví dụ: KH muốn mua một chiếc xe tiêu tốn ít nhiên liệu và có kích cỡ nhỏ để tiện đi trong thành phố vốn đã rất chật chội, nhưng suốt buổi họ toàn được nghe người bán hàng “thao thao bất tuyệt” về những thế mạnh của chiếc xe công kênh.
- **Giúp đỡ KH nhiệt tình**
 - Hãy để tôi giúp một tay. Dù chỉ là giúp đỡ khách mang hàng ra xe hay đơn giản là mở cửa giúp người đang mang hàng nặng trên tay. Một thông điệp rõ ràng đó là sẵn sàng giúp đỡ họ và ấn tượng này sẽ hằn sâu vào tâm trí KH. Tất nhiên sẽ khiến họ quay trở lại vào lần sau.
 - Thông tin các dịch vụ khác mà khách quan tâm nếu có thể.
- **Kiên định quan điểm**
 - Không nên gió chiều nào che chiều ấy mà cần học cách nói lời của chính mình.
 - Nhưng cũng không được phản bác quan điểm của người khác mà đề xuất các phương án giải quyết hợp lý.
- **Đừng thích tranh biện**
 - Cần bình tĩnh nói, tránh biến cuộc nói chuyện thành cuộc thi hùng biện.
- **Hiểu rõ thông điệp của người nói**
 - Hãy nhớ rằng những gì người khác nói và nghe hoàn toàn khác nhau! Mọi sự chất lọc, giả định, phê phán cũng như tin tưởng mang màu sắc cá nhân bóp méo những gì nghe được.
 - Nên gọi lại hoặc tổng hợp những gì người khác nói để chắc chắn mình đang hiểu được vấn đề. Hãy nhắc lại những gì đang nghe được và hỏi “Tôi có hiểu đúng không nhỉ?”. Nếu thấy bị động chạm bởi những gì người khác vừa nói, hãy nói như vậy, sau đó hãy hỏi thêm để hiểu rõ vấn đề: “Có thể tôi không hiểu đúng ý và đã cảm thấy bị xúc phạm bởi điều vừa nói. Tôi cho rằng những gì vừa nói có nghĩa là XXX; có đúng ý là như vậy không?”
- **Khuyến người khác**
 - Đừng đưa ra lời khuyên trừ phi người ta hỏi. Điều này sẽ rất khó thực hiện, nhất là khi thấy rõ rằng ý tưởng sẽ có lợi cho người đó.
 - Thay vì nói “Bạn nên làm thế này”, nên sử dụng một số cách nói khác thể hiện rõ sự tôn trọng. Ví dụ như “một cách khá khả thi là...” hoặc “có một cách đã giúp tôi trong trường hợp tương tự như thế này là X. Nếu nghĩ nó sẽ giúp ích được, tôi rất vui lòng chia sẻ với bạn điều đó”.
- **Hãy cố hiểu người khác**
 - Hãy tìm ra một điểm tương đồng thay vì chỉ chăm chăm vào sự khác biệt giữa NQT và người khác.
 - Điều gì có thể khiến cả hai người cùng thích thú (ví dụ như gỡ rối một vấn đề nào đó)? Một cách để bắt đầu khám phá ra điểm tương đồng là chia sẻ các dự định thầm kín. Ví dụ nói: “Dự định của tôi khi chia sẻ về điều này là để giúp bạn thành công trong dự án này”.

5.4 Lợi ích của giao tiếp tốt trong kinh doanh [22]

Giao tiếp đóng vai trò như cầu nối tình cảm giữa mọi người; trong kinh doanh giao tiếp giống như bậc thang đưa DN đến gần với thành công. Giám đốc truyền thông Andy Cook: “Trong thế giới kinh doanh, DN luôn đấu tranh để chiếm lĩnh thị trường và tìm kiếm một mảnh đất màu mỡ. Muốn đứng trên bục vinh quang, DN cần xây dựng lực lượng hùng hậu và thúc đẩy đội ngũ phát triển. Yếu tố

nào sẽ giúp biến lý thuyết thành hiện thực đó là giao tiếp. Giao tiếp tốt mang đến cho NQT và DN nhiều lợi ích hơn những gì tưởng tượng”.



Hình 11.52: Lợi ích của giao tiếp tốt trong kinh doanh

- **Giúp xây dựng một đội ngũ hùng hậu:** đòi hỏi phải có NQT tài ba với khả năng giao tiếp “hơn người”. Bởi, người giao tiếp giỏi là người có khả năng kết nối cá nhân, giải quyết mâu thuẫn, giúp nhân viên loại bỏ sự sợ hãi, tuyên truyền tinh thần đoàn kết và tiếp lửa động lực thông qua ngôn ngữ trực tiếp.
- **Tránh hiểu lầm và đưa thông tin sai lệch:** Đôi khi cách diễn giải “loãng ngoảng” khiến đối tác hiểu nhầm hoặc hiểu sai lệch đi thông tin và thông điệp muốn gửi đến. Điều này sẽ thật tệ hại. Với những thông tin “lỡ” sai cũng quay ngược 180 độ nếu có cái miệng khôn khéo và một bề dày kinh nghiệm trong giao tiếp”, Andy nói.
- **Thúc đẩy quá trình kinh doanh:** Khi giao tiếp tốt, dịch vụ chăm sóc KH được nâng cấp, giải quyết vấn đề nhanh chóng, kịp thời thông qua giao tiếp trực tiếp khiến chỉ số kinh doanh tăng cao không phải là điều khó hiểu. Khi chỉ số tăng cao đồng nghĩa kinh doanh cũng tăng lên đáng kể. Điều này có ý nghĩa to lớn cho sự phát triển và xây dựng thương hiệu trong lòng đối tác và KH.
- **Tạo ra văn hóa hòa nhập chốn công sở:** Sự đồng viên, chia sẻ của cấp trên đối với cấp dưới trở thành nguồn động lực to lớn để họ cố gắng lao động hết mình. Sự giao tiếp thông qua ngôn ngữ trực tiếp của NQT với nhân viên sẽ góp phần tạo ra môi trường làm việc thân thiện và thoải mái. Điều này tác động lớn đến tâm lý làm việc của nhân viên.
- **Tăng tương tác với KH:** Sự giao tiếp là điều kiện để nắm bắt tâm lý của KH. Các cuộc điều tra KH, đợt tiếp thị hoặc thiết lập kênh tương tác sẽ cung cấp sự nhìn nhận sâu sắc về tâm lý. Qua đó giúp thay đổi hoặc cải tiến sản phẩm nhằm đáp ứng đúng nhu cầu.
- **Hiểu và nắm bắt được thị trường:** Sự tương tác với KH là cơ sở để DN hiểu và nắm bắt thị trường. Khi đội ngũ quản trị có sự hiểu biết tốt nhất về thị trường và đọc được tâm lý người tiêu dùng; các sản phẩm đến với KH sẽ trở nên dễ dàng hơn. Phát triển đội ngũ kinh doanh cốt lõi và khuyến khích mở các kênh truyền thông để quảng bá sản phẩm là cách làm thông minh để tạo khoảng cách với các DN khác.

5.5 Mười cách ứng xử trong các tình huống giao tiếp thường gặp [23]

Giao tiếp là hoạt động mà con người trải qua nhiều nhất trong cuộc đời. Chắc chắn trong giao tiếp sẽ xuất hiện nhiều tình huống từ đơn giản đến phức tạp nhưng không phải ai cũng biết cách. Dưới đây là 10 tình huống rất dễ bắt gặp trong giao tiếp hàng ngày.

- **Tình huống cần đối đáp theo kiểu “Lạt mềm buộc chặt”:** Dân gian có câu: “Lời nói chẳng mất tiền mua. Lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau”. Đối với ý kiến phê bình, phản đối của đối phương không nên đáp lại bằng lời nói hằn học, nặng nề mà nhiều khi NQT nên dùng lời nói nhẹ nhàng nhưng chứa đựng những ý nghĩa sâu xa.
- **Tình huống cần “Chuyển bại thành thắng”:** NQT cũng bị đẩy vào tình huống bất lợi, nguy cơ thất bại; lúc đó đòi hỏi phải bình tĩnh, suy nghĩ ngay đến hậu quả xấu nhất có thể xảy ra (chuẩn bị tâm thế sẵn sàng chấp nhận). Tìm xem có cách gì để hạn chế mức thấp nhất thiệt hại (ví dụ: điều gì đã đẩy NQT vào tình thế bất lợi, có cách nào tạo được kế hoãn binh nhưng nếu được “địch thủ” sẵn sàng chấp nhận, NQT có thể thay đổi tình thế).

- **Tình huống cần phải hài hước:** “*Khi gặp nỗi cẩu, NQT hãy đùa lại một câu*”. Hài hước là yếu tố cực kỳ quan trọng trong giao tiếp. Đó là cách an toàn nhất cho mọi cuộc xung đột, là chìa khóa để mở “cánh cửa lòng”. Lời đối đáp khôn ngoan, thông minh, dùng ngôn ngữ hài hước để phê phán thường mang lại hiệu quả lớn hơn nhiều. Bởi thế khi kể câu chuyện cười hoặc lời đối đáp có nội dung; cách nói hài hước thường làm cho không khí vui nhộn, điều tiết được tình cảm, nhắc khéo người khác mà không làm họ bực mình. Tất nhiên không nên lạm dụng nó.
- **Tình huống đi thẳng vào vấn đề khi cần thiết:** Nhiều trường hợp không thể vòng vo, bóng gió, tế nhị mà phải bày tỏ quan điểm, thái độ thẳng thắn, kiên quyết. Lúc đó phải diễn đạt vào thẳng nội dung chính của vấn đề để biểu hiện ý chí và lòng tin ở NQT. Đối với những vấn đề then chốt không nên tỏ ra quá cân nhắc, đắn đo làm cho người nghe cảm thấy thiếu tin tưởng, do dự.
- **Tình huống nên nói ẩn ý bằng truyện ngụ ngôn:** Giao tiếp trong cuộc sống có khi cảm thấy khó thuyết phục người khác bằng lý lẽ trực tiếp hoặc dễ bị phản ứng không thiện nói thẳng ra; NQT nên dùng phương pháp ẩn ý bằng truyện ngụ ngôn. Chúng có nội dung ẩn ý bên trong phù hợp với mục đích khuyên răn, thuyết phục đối phương. Lợi ích của phương pháp này là người nghe phải suy nghĩ mới hiểu hết ẩn ý bên trong. Câu truyện đưa ra lời khuyên sâu sắc chứ không phải người kể. Không có lý do để nổi khùng, tự ái hoặc mặc cảm. Tuy nhiên, NQT phải am hiểu câu truyện phù hợp với trình độ người nghe; ngược lại sẽ không có tác dụng.
- **Tình huống phản bác khéo với yêu cầu vô lý của người khác:** Cũng có lúc gặp người đưa ra những đòi hỏi không thể chấp nhận được. NQT không thể bác bỏ thẳng thừng vì chạm tự ái rồi tiếp tục quấy rối nữa. Cách đó chưa thấy được đòi hỏi của họ là vô lý. Tốt nhất là hãy thừa nhận, sau đó khéo léo chỉ ra sự vô lý hoặc điều không thể thực hiện được. NQT cần cảnh tỉnh bằng cách chỉ ra sự nguy hiểm nếu giữ nguyên ý kiến nhắm mắt hành động. Chú ý ngôn ngữ không nên gay gắt nhưng tỏ ra cương quyết.
- **Tình huống cần thừa nhận trước rồi chuyển hướng sau:** Nếu không đồng ý với đối phương mà người đó lại là cấp trên, người lớn tuổi,... sẽ xử sự như thế nào? Thuyết phục đối phương nghe theo là chấp nhận cũng đòi hỏi có nghệ thuật. Chớ phản đối và phê phán ý kiến của đối phương. NQT hãy tiếp thu ý kiến của họ, biểu thị thái độ đồng cảm ở mức độ nào đó. Qua đó làm giảm được sự cứng nhắc khiến họ bằng lòng nghe ý kiến. Song NQT phải nắm vững nguyên tắc không được tỏ thái độ ngang bằng với đối phương; sau đó dùng lời mà chuyển hướng nhìn nhận khiến họ bằng lòng tiếp thu ý kiến mới.
- **Tình huống cần đồng minh:** NQT khi tranh luận trước nhiều người cần chú ý thái độ của những người xung quanh; cần động viên được họ và ủng hộ quan điểm. Nếu người nghe ủng hộ, đồng tình với quan điểm đang trình bày sẽ là sức mạnh to lớn, sức ép tinh thần làm đối phương không phản kích lại được.
- **Tình huống không thể nhượng bộ khi mình có lý trong tranh luận:** Trong quan hệ giữa người với người, tranh luận là một điều hết sức bình thường và không thể tránh được. Không có tranh luận, điều phải trái không được phân định. Không thể xem tranh luận là một thói xấu mà hạn chế. Song tranh luận dẫn đến sự không thoải mái hoặc đôi khi xung đột. Tranh luận có phương pháp sẽ đem lại kết quả tốt là điều cần chú ý học hỏi.
 - Một là, khi tranh luận nên có thái độ thật công bằng, đừng làm tổn thương đến lòng tự ái của người kia. Sự phê phán, bình phẩm người khác không thể quá một giới hạn nhất định, nếu không làm tăng thêm mâu thuẫn vốn có.
 - Hai là, giọng nói phải mềm mỏng, thật lòng. Trong tranh luận phải tỏ ra tôn trọng nhau, làm sao cho người cùng tranh luận tin rằng tranh luận thật là có ích. Trong tranh luận nhiều khi người thắng không hẳn đã là nhiều lý lẽ biết hùng biện mà là người có thái độ đúng mực và chân thực nhất.

- Ba là, tranh luận phải có mục đích rõ ràng. Tranh luận nên xoay quanh những điều cần giải quyết.
- **Tình huống cần thuyết phục bằng hành động:** “*Mọi lý thuyết đều màu xám. Còn cây đời mãi mãi xanh tươi*”. Trong giao tiếp, khi cảm thấy khó thuyết phục người khác nghe ý kiến bằng lời nói, hãy dùng hành động để thuyết phục. Thuyết phục bằng hành động thường hiệu quả lớn nhất. Thông qua hành động cụ thể khiến đối phương thay đổi cách nghĩ, tình cảm, thái độ, chấp nhận ý kiến của NQT [30].

5.6 Giao tiếp qua điện thoại với KH hiệu quả [9]

Sự ra đời của điện thoại dẫn đến cuộc cách mạng trong kinh doanh giúp giải quyết yêu cầu của KH nhanh chóng và thuận lợi. Làm sao để giao tiếp trực diện hay qua điện thoại với KH hiệu quả nhất. Nhằm giúp chuyển tải các thông điệp rõ ràng và gây ảnh hưởng; Kelly Services đã làm nổi bật một số tình huống thường gặp cũng như hướng dẫn các kỹ thuật giải quyết. Những thông tin dưới đây cung cấp cách xử lý khác nhau nhằm đánh bóng cuộc giao tiếp.

Quyền lực của KH: Ngày nay, KH là thượng đế. Đã qua rồi thời của suy nghĩ đáp ứng yêu cầu của KH là giúp đỡ họ. Các trung tâm dịch vụ KH đóng vai trò quan trọng trong nâng cao khả năng cạnh tranh của công ty và dĩ nhiên KH luôn mong muốn được làm việc với những nhân viên chuyên nghiệp và có năng lực. Dù đang nói chuyện với KH qua điện thoại hay gặp gỡ trực tiếp, các hướng dẫn sau sẽ tạo được ấn tượng tốt và đáp ứng được điều mà KH đang mong đợi.

Phá hủy hình tượng: Nếu trả lời điện thoại hay đón tiếp KH của một đồng nghiệp cần lưu ý các tình huống sau để tránh gây ấn tượng xấu lên hình tượng của họ:

- Họ vẫn đang ăn trưa (họ nghỉ giải lao quá lâu).
- Họ chưa vào văn phòng (họ đi làm trễ).
- Họ rời văn phòng rồi (họ nghỉ việc quá sớm).
- Cô ta đang ở phòng nha (câu trả lời này quá riêng tư).
- Anh ta vừa mới ra ngoài (và anh ta luôn làm như thế).
- Tôi không biết anh ta ở đâu (giao tiếp nội bộ không được tốt).
- Họ bị kẹt rồi (họ quá bận, không thể tiếp chuyện được).

Có một cách dễ dàng và chuyên nghiệp hơn để trả lời trong những tình huống này là: Cô ta không thể gặp ông/ bà vào lúc này. Ông/Bà có muốn cô ấy gọi lại không?

Sáu điều gây bức mình khi gọi điện thoại:

- Chuyên máy không đúng người cần gặp.
- Chờ máy mà không có lời giải thích nào.
- Không biết người đang nói chuyện là ai và liệu họ có thể giúp đỡ được không?
- Không được cho cơ hội để giải thích về chính mình.
- Gọi đến không đúng lúc.

Các tiêu chuẩn dịch vụ: Hãy định nghĩa thế nào là một dịch vụ tốt. Nó liên quan đến nhiều yếu tố khác nhau và phụ thuộc vào các tình huống kinh doanh. Hãy nêu rõ quy tắc phục vụ KH lên bảng thông báo cho toàn thể nhân viên thực hiện.

Hãy tỏ ra lịch sự:

- Giới thiệu về mình và lắng nghe không cắt ngang.
- Trả lời khi cần thiết.
- Ngừng nói khi bị cắt ngang.
- Cung cấp dịch vụ trong khoản thời gian ngắn nhất.
- Đừng bao giờ để người gọi chờ điện thoại, còn bạn thì biến mất.

Tỏ ra thân thiện và sẵn sàng giúp đỡ:

- Nói rõ ràng và mỉm cười (dù không trông thấy nhưng KH vẫn cảm nhận được điều này).
- Giọng nói phải thể hiện được sự thân thiện.
- tỏ ra nhiệt tình và quan tâm.
- Chân thành giúp đỡ.
- Không bao giờ mất bình tĩnh.
- Làm bất kỳ điều gì NQT đã hứa với KH.
- Giải quyết mọi vấn đề một cách ôn hòa.

Học cách lắng nghe:

- Đừng cắt ngang lời nói của KH khi không cần thiết.
- Đừng chen vào khi KH đang trình bày.
- Đừng hỏi thúc KH.
- Hãy đặt mình vào vị trí của người gọi điện thoại.

Thông tin: Khi ghi chép hay cung cấp các thông tin hãy

- Rõ ràng và chính xác.
- Tránh các biệt ngữ.
- Lắng nghe các sự kiện và ghi nhận thông tin.
- Xác nhận lại với KH các thông tin đã được ghi lại.
- Trả lời các thắc mắc của KH hay đặt câu hỏi để lấy thông tin.

Ghi lại tin nhắn: NQT cần thu thập tất cả thông tin liên quan khi ghi lại tin nhắn cho người nào đó. Bảng sau đây giúp không bỏ sót bất kỳ điều gì:

- Cuộc gọi đến cho ai;
- Ngày và giờ gọi;
- Tên của người gọi và công ty;
- Số điện thoại/số fax;
- Nguyên nhân cuộc gọi/ cuộc gọi khẩn?
- Thời gian thuận tiện để gọi lại;
- Chi tiết của các vấn đề mà người nhận đã đồng ý với người gọi.
- Tên của người trả lời;

Giải quyết các khiếu nại của KH: Nếu phải giải quyết các tình huống khó khăn, giữ bình tĩnh và kiềm chế cảm xúc là điều quan trọng nhất. Xét trên nhiều phương diện, một lời phản nản của KH là cơ hội để sắp xếp tốt đẹp lại mọi thứ. Bất kỳ KH nào khi được giải quyết các khiếu nại này sẽ trở nên trung thành với sản phẩm hay dịch vụ của công ty.

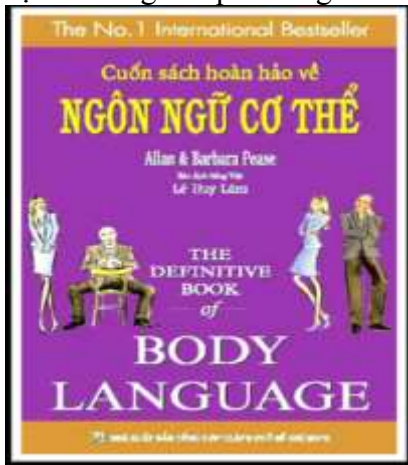
- Cố gắng thiết lập mối quan hệ tốt với KH gọi đến.
- Sử dụng tên KH nhằm nâng cao tầm quan trọng của họ.
- Hãy để họ giải thích và lắng nghe cẩn thận.
- Thu thập tất cả thông tin và ghi chép.
- Không để cho tình cảm xen vào cuộc nói chuyện.
- Tránh các phản ứng phòng thủ.
- Cố gắng đưa ra giải pháp bằng cách nêu lên thời hạn và các hành động nhằm giải quyết các khiếu nại.
- Cam kết theo dõi vấn đề đến cùng.
- Thỏa thuận và nhất trí về giải pháp của NQT với KH.
- Cảm ơn vì cuộc gọi của KH.

Tỏ ra tích cực: Nếu đang ở vị trí quan trọng nhất của cuộc giao tiếp, giữ được các thái độ tích cực là điều tất yếu. Chúng được phản ánh ngay trong giọng nói và cách cư xử của NQT với người khác. Điều này không những giúp NQT cảm thấy thoải mái mà còn nhận được

phản hồi tích cực từ KH. Một doanh nhân rất nổi tiếng trả lời ba yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong kinh doanh là: "Giao tiếp, giao tiếp và giao tiếp".

5.7 Ngôn ngữ cơ thể

Trong cuộc sống, hầu như ai cũng bị chi phối quá nhiều bởi lời nói, vì thế đôi khi chúng ta quên rằng, cơ thể con người là bộ "từ điển sống". Quyển sách *Ngôn ngữ cơ thể* là cẩm nang thú vị để bước vào bộ từ điển này. "Từ móng tay, tay áo, đôi ủng, đầu gối quần đến những vết chai ở ngón trỏ và ngón cái hay nét mặt, cổ tay áo, tác phong của một người đều nói lên nghề nghiệp của họ. Sự thật là tất cả những yếu tố này phối hợp lại có thể giúp điều tra viên tài giỏi làm sáng tỏ mọi vụ án", Sherlock Holmes, nhân vật thám tử nổi tiếng của Conan Doyle, đã nói như thế về khả năng nhận định con người qua bề ngoài của họ [25,tr.21].



Hình 11.53: Tác phẩm Ngôn ngữ cơ thể - Allan và Barbara Pease

Tất nhiên, quyển *Ngôn ngữ cơ thể* của tác giả Allan và Barbara Pease không nhằm mục đích biến độc giả thành thám tử tư với con mắt "cú vọ". Nhưng nếu ai thừa nhận rằng: "Đôi lúc, dáng vẻ khi bạn đang nói quan trọng hơn điều bạn muốn nói ra", thì cuốn sách sẽ mang lại những kiến thức tham khảo thú vị về tâm lý học và văn hóa giao tiếp. Sách dày gần 500 trang, được viết bằng lối văn trò chuyện giản dị nhưng cũng rất khoa học, nhiều hình ảnh minh họa sinh động về các tình huống ứng xử, các bài trắc nghiệm thú vị. Các ví dụ, dẫn chứng tác giả nêu ra trong sách không mang tính phỏng đoán, suy luận suông. Phần lớn chúng được đúc rút từ những khảo sát và thí nghiệm thực tế. Sách được thiết kế sao cho độc giả có thể lật bất kỳ trang nào cũng có thể đọc và hiểu ngay.

Rất nhiều chính khách, thậm chí ngay cả các tổng thống Mỹ - vốn được coi là bậc thầy trong việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể - đôi lúc cũng bị các chuyên gia "bắt bài". Nhiều người vẫn thường sử dụng ngôn từ để che đậy những suy nghĩ hoặc cảm xúc trong lòng mình nhưng sự thật vẫn sẽ bị phơi bày qua những hành vi, cử chỉ phi ngôn ngữ mà bản thân họ không thể kiểm soát. Sự thật ẩn giấu sau ngôn ngữ cơ thể của các chính trị gia, nghệ sĩ nổi tiếng trên thế giới được chuyên gia Allan Pease phân tích trong chương trình truyền hình ăn khách bậc nhất của Australia, thu hút hàng trăm triệu lượt xem. Ông hiện được coi là chuyên gia hàng đầu thế giới về ngôn ngữ cơ thể. Trong suốt nhiều năm qua, vào mỗi kỳ bầu cử Quốc hội Australia, Allan Pease lại có những show truyền hình để phân tích ngôn ngữ cơ thể của các ứng viên. Chương trình của ông thu hút sự quan tâm không chỉ của các chính trị gia mà của rất nhiều người dân Australia. Thông qua các trường hợp, tình huống cụ thể, ông đã chỉ ra sự mâu thuẫn giữa ngôn ngữ cơ thể và lời nói, từ đó nhìn thấu được những sự thật mà người khác dù có giỏi che giấu đến đâu cũng không thể nào giấu nổi. Trong một cuộc phỏng vấn, khi trả lời câu hỏi của một nhà báo về vụ bê bối tình dục với Monica Lewinsky, Bill Clinton khẳng định: "Tôi đang nói với các bạn lại một lần nữa rằng: Tôi không có quan hệ tình dục với người phụ nữ đó, cô Lewinsky. Tôi chưa nói dối ai lần nào, chưa bao giờ. Những cáo buộc này hoàn toàn sai và tôi cần phải quay trở lại làm việc cho người dân Mỹ". Tuy nhiên, ngôn ngữ cơ thể của Bill

Clinton lại thể hiện điều ngược lại. Theo phân tích của Allan Pease, phản ứng đầu tiên khi từ chối của con người là lắc đầu. Nếu bạn cảm thấy đồng tình bạn sẽ gật đầu, nếu bạn thấy không tán thành thì sẽ lắc đầu. Khi Bill Clinton nói không thì ông lại gật đầu. Cử chỉ đó đã phủ định lời nói của Bill Clinton. “Nếu đúng là ông ấy vô can, ông sẽ có cử chỉ ngửa lòng bàn tay ra và lắc đầu khi nói câu đó”, Allan Pease cho biết. Allan Pease còn chỉ ra sự căng thẳng, bức bối của Bill Clinton khi bị hỏi đến vấn đề nhạy cảm này. Điều này thể hiện rất rõ qua cử chỉ Bill Clinton gờ ngón tay trở chém vào không trung ngay từ khi bắt đầu câu chuyện. Thông qua cách chống tay, Allan Pease cũng nhận ra những thông điệp ngầm cho thấy cảm xúc thực sự của Tổng thống Mỹ Barack Obama. Hình ảnh đầu tiên thể hiện dấu hiệu Tổng thống Obama đang tập trung. Khi đầu tựa hẳn vào cẳng tay thì có nghĩa là đang buồn chán. Hai bàn tay chạm vào nhau đặt trước miệng chứng tỏ ông ấy không muốn nói. Ngoài ra, rất nhiều cử chỉ của bàn tay cũng được Allan Pease phân tích. Bằng kinh nghiệm của mình, Allan chia sẻ: Nếu ai đó chống bàn tay với ngón tay trở hướng lên trên, gần sát với thái dương chứng tỏ người ấy đang đánh giá “Giờ tôi không thích lắm”. Nếu nắm đấm hờ đặt dưới cằm thì chứng tỏ “Tôi không thích”. Còn nếu cả khuôn mặt đặt nghiêng trên lòng bàn tay chứng tỏ “Tôi đang buồn ngủ”. Được biết đến với tên gọi “Ngài ngôn ngữ cơ thể”, Allan Pease là bậc thầy về giải mã hành vi của người khác thông qua ngôn ngữ cơ thể. Ông có khả năng giải nghĩa một loạt các manh mối tinh tế, khó nhận biết xuất hiện trong các cuộc họp, điện thoại, đàm phán và các tình huống gặp gỡ trực tiếp để “thấu hiểu bất kỳ ai chỉ trong vòng 5 phút”. Tuyên bố này của Allan Pease hoàn toàn không phải không có căn cứ khi mà với ông, mỗi ánh mắt, nụ cười, điệu bộ của bàn tay, hay thậm chí chỉ là một cái nhún vai đều trở thành tấm gương soi trong suốt để nhận diện con người. “Ngôn ngữ có thể nói dối nhưng ngôn ngữ cơ thể luôn luôn nói thật”. Lý giải về điều này, Allan Pease cho rằng, con người về mặt sinh học vẫn là động vật. Giống các loài động vật khác, chúng ta vẫn phụ thuộc các định luật sinh học về phản ứng sinh học, ngôn ngữ cơ thể và phản xạ. Loài người là loài động vật duy nhất có thể nói dối bằng từ ngữ, tuy nhiên vẫn không thể nói dối bằng ngôn ngữ cơ thể. Ngôn ngữ cơ thể của bạn thể hiện lúc bạn nói sẽ khiến người đối diện tin tưởng hay hoài nghi về những điều bạn đang nói. Bạn không thể sử dụng những ngôn ngữ cơ thể giả tạo để thay thế hay che giấu. Bởi vì nó sẽ thiếu sự đồng nhất với những cử chỉ, điệu bộ, lời nói mà bạn đang dùng. Chẳng hạn, động tác mở lòng bàn tay ra thường gắn với sự chân thành mà chúng ta muốn bộc lộ. Tuy nhiên, khi đó là động tác cố ý, nó thường đi kèm với một nụ cười giả tạo, khiến cho tự động hành động đó gây ra mối nghi hoặc. Ánh mắt đầy mục đích, lông mày căng lên hoặc một nụ cười ở khóe miệng, tất cả những dấu hiệu này tạo nên sự mâu thuẫn với bàn tay cởi mở và nụ cười thân thiện họ đang cố biểu hiện. Điều đó khiến cho người nghe hoài nghi về những gì người kia đang nói. Vào ngày 13/7/2013, Allan Pease đã tới Việt Nam để chia sẻ những bí mật được ông đúc kết sau hơn 30 năm nghiên cứu về ngôn ngữ cơ thể. Chương trình do Dự án Money Rain, Công ty IDT tổ chức. Allan Pease nói: “Trước khi tới Việt Nam, tôi có xem một vài chương trình truyền hình đang tạo được sức hút, trong đó có chương trình Giọng hát Việt. Tôi rất hứng thú với những biểu cảm của dàn huấn luyện viên trên ghế nóng. Đằng sau những lời có cánh, ngôn ngữ cơ thể của họ hé lộ rất nhiều điều về cá tính, 'cái tôi' nghệ sĩ cũng như tình cảm mà họ dành cho các thí sinh. Ai là người chân thành? Ai là bậc thầy trong việc điều khiển được cảm xúc? Tôi sẽ bật mí những điều này khi tôi tới Việt Nam”.

Allan Pease là Giáo sư danh dự về tâm lý học tại Trường Đại học ULIM International, thành viên của Hội nghệ thuật hoàng gia (Anh). Ông bắt đầu khởi nghiệp tại Australia từ khi mới 10 tuổi với việc bán giẻ cọ rửa đồ gia dụng và đã nhận được giải thưởng nhân viên bán hàng trực tiếp giỏi nhất ở tuổi thiếu niên. Ở tuổi 21, ông là người trẻ nhất tại Australia gia nhập đội ngũ “Bàn tròn triệu phú”. Hơn ba thập kỷ qua, ông đã chỉ cho nhiều người cách để đạt được thành công. Các bài nói chuyện, sách, đĩa DVD, các chương trình phát thanh, show truyền hình và các lời khuyên của ông về hình ảnh cá nhân được mọi người săn lùng, từ các giám đốc kinh doanh, các chính trị gia đến biên tập viên truyền hình, các thành viên hoàng gia và các ngôi sao nhạc rock. Ông đã viết 9 cuốn sách bán chạy nhất bao gồm The Definitive Book of Body Language và Why Men Don't Listen and

Women Can't Read Maps. Các cuốn sách của ông đã được dịch thành 52 thứ tiếng và đã bán hết hơn 25 triệu bản trên toàn thế giới. Chương trình truyền hình của ông đã thu hút hơn 100 triệu người theo dõi [38]. Dưới đây là những ngôn ngữ cơ thể cơ bản cần tránh khi giao tiếp:

- **Các vật dụng chung quanh cơ thể:** Các vật dụng ở phía trước như tách cà phê, laptop, túi xách,... cho thấy sự nhút nhát và ý kháng cự đang ẩn đằng sau các vật dụng đó, trong một nỗ lực tách mình khỏi những người khác. Vì thế, thay vì để các vật dụng ở phía trước mặt, ngăn cách với người khác nên để dịch sang một bên.
- **Xem đồng hồ, ngắm móng tay:** Không nên nhìn đồng hồ khi bạn đang nói chuyện. Tương tự hoàn toàn tránh hành động như “ngắm nghía” móng tay.
- **Không trực tiếp đối mặt với những người mà bạn đang nói:** Điều này cho thấy một mức độ khó chịu hoặc thiếu quan tâm. Khi chúng ta vui vẻ tham gia vào một cuộc hội thoại, chúng ta phải đối mặt với những người đang nói chuyện với bàn chân và thân của chúng ta đối mặt trực tiếp về phía trước. Khi chúng ta cảm thấy không chắc chắn về người khác, hoặc không hoàn toàn muốn hội thoại, chúng ta có xu hướng để góc bàn chân và thân sang một bên. Vì thế, đối mặt trực tiếp về phía trước trong một cuộc hội thoại để cho ra ấn tượng rằng bạn đang thực sự quan tâm đến những gì người khác nói.
- **Xoa xoa cằm trong khi nhìn ai đó:** "Tôi đang đánh giá quý vị...!" Mọi người thường xoa cằm khi ra quyết định. Vì vậy, nếu nhìn vào một người cùng đang xoa cằm, họ cho rằng bạn đang đánh giá, phán xét họ.
- **Thu hẹp mắt:** Nếu muốn cho ai đó ấn tượng không thích họ (hoặc những ý tưởng của họ), bạn thu hẹp mắt khi nhìn họ. Một số người mắc phải sai lầm là thu hẹp mắt của họ trong một cuộc trò chuyện như một phản xạ của sự suy nghĩ cao siêu. Đừng gửi cho mọi người thông điệp sai... không thu hẹp mắt của bạn.
- **Quá áp sát:** Điều này chỉ khiến mọi người cảm thấy khó chịu (trừ sự thân mật). Khoảng cách giữa hai người khi trò chuyện cho thấy tôn trọng không gian riêng tư của họ như thế nào. Khi đứng quá gần, họ sẽ cảm thấy bị lấn át và tỏ ra không dễ chịu. Bởi vậy, một khoảng cách hợp lý giữa hai người sẽ tạo nên sự hài hòa, thoải mái trong buổi nói chuyện.
- **Nhìn xuống khi giao tiếp:** Thông thường là tỏ ra không quan tâm. Đôi khi xem như là một dấu hiệu của sự kiêu ngạo. Nếu liếc xuống quần áo trong một cuộc hội thoại, đặc biệt là kết hợp với tìm kiếm gì đó phía dưới, hầu hết mọi người sẽ hiểu bạn không chấp nhận ý tưởng của họ và cảm thấy khó chịu. Vì thế, luôn nhìn thẳng về phía trước và giao tiếp ánh mắt khi bạn gặp một ai đó. Từ thể là dấu hiệu thể hiện trực tiếp của sự tự tin và bình tĩnh.
- **Sờ, chạm vào mặt trong cuộc hội thoại:** Chạm vào mặt, đặc biệt là trên mũi, được hiểu là dấu hiệu của sự lừa dối. Ngoài ra, bao che miệng là một cử chỉ phổ biến bị cho là đang nói dối. Vì thế, luôn giữ tay ra khỏi khuôn mặt khi đang nói.
- **Nụ cười giả tạo:** Một dấu hiệu thường thấy trên mặt của sự lừa dối. Một nụ cười chân thật có nếp nhăn ở các góc của mắt và thay đổi sự biểu hiện của cả khuôn mặt. Trong khi nụ cười giả chỉ liên quan đến miệng và môi. Vì thế, không nên ép mình vào nụ cười giả... trừ khi bạn chụp ảnh.
- **Gãi đầu, gãi cổ:** Một dấu hiệu điển hình của sự nghi ngờ và không chắc chắn. Nó cũng được hiểu là một dấu hiệu của sự áy náy, muốn từ chối. Cố gắng giữ bàn tay của bạn ra khỏi đầu khi đang giao tiếp với người khác.
- **Không nên khoanh tay.** Khoanh tay trước ngực như thể đang trong tư thế tự vệ. Thông điệp nói lên đang bị đe dọa, không được thoải mái, muốn kết thúc cuộc giao tiếp hay không đồng tình những gì người ta đang nói.
- **Nhấp nháy đôi mắt:** Một dấu hiệu rõ ràng của sự lo lắng. Một số người bắt đầu nhấp nháy đôi mắt của họ nhiều và nhanh (kết hợp với một nhịp tim tăng lên) khi họ cảm thấy không tốt. Vì hầu hết mọi người thường quan sát đôi mắt, nên nó sẽ trở thành rõ ràng ngay lập tức.

Vì thế, phải hiểu thói quen nhấp nháy của bạn khi bạn đang lo lắng, đặc biệt là nếu một người nào đó nhìn bạn từ khoảng cách gần.

- **Duy trì giao tiếp mắt:** Liên tục duy trì giao tiếp mắt là biểu hiện của sự trung thực và đáng tin cậy. Tuy nhiên, nhìn chăm chăm được hiểu như là bức tức hoặc hờn hĩnh. Không nên nhìn chăm chăm vào người khác quá lâu khiến họ cảm thấy không thoải mái và cảm giác như đang áp bức họ. Ngoài ra, tránh tỏ ra bồn chồn và tuyệt đối tránh ngáp vặt.
- **Cử động hoặc lắc lư cơ thể quá nhiều:** Trọng lượng cơ thể liên tục chuyển dịch từ chân này đến chân kia. Đây là một cử chỉ thường thấy khó chịu về thể chất và tâm thần. Người khác cho rằng bạn đã sẵn sàng từ bỏ cuộc đàm thoại hoặc nghĩ bạn đang sốt ruột về điều gì đó, muốn nói nhanh cho xong. Vì thế, không thay đổi chân xung quanh nhiều lần liên tục.

Ngôn ngữ cử chỉ được sử dụng một cách tế nhị và bài bản ngay từ khi bắt đầu mọi cuộc giao tiếp. Nếu thực hiện đúng sẽ giúp tiết kiệm thời gian và hạn chế những xung đột không đáng có. Trong thực tế, nghệ thuật sử dụng ngôn ngữ cơ thể chỉ thông qua những biểu hiện rất đơn giản, nhưng đòi hỏi mỗi người phải tinh tế, khéo léo, quan sát thái độ - hành vi của đối phương và điều chỉnh cử chỉ, hành động của mình một cách hợp lý. Tránh những điều khiến người khác hiểu sai về mình trong giao tiếp.

6. Lý thuyết về quản trị sự thay đổi

Thế kỷ XXI là thời đại của sự thay đổi, bùng nổ công nghệ thông tin và viễn thông. Môi trường hoạt động biến động nhanh chóng, cạnh tranh gia tăng buộc NQT phải hướng đến sự thay đổi. Bất kỳ một tổ chức nào cũng mong muốn sản phẩm, dịch vụ cung cấp được chấp nhận và có khả năng cạnh tranh cao. Điều mong muốn này hoàn toàn có khả năng thực hiện khi tổ chức tìm được hướng đi đúng đắn.

6.1 Lý do cần phải thay đổi

Theo P.Dejager, “*Thay đổi là sự dịch chuyển từ trạng thái cũ sang trạng thái mới, là sự loại bỏ cái cũ trong quá khứ và nhận lấy cái mới cho tương lai*”. Sự thay đổi được hiểu là quá trình cải tổ một cách chủ động nhằm mục đích tạo sự cạnh tranh lớn hơn cho tổ chức. Sự thay đổi từ tái cấu trúc, tổ chức lại hoạt động các bộ phận, áp dụng quy trình, công nghệ đến tổ chức lại cách thức hoạt động, thay đổi chất lượng sản phẩm,... Đối với tổ chức, thay đổi suy cho cùng là nhằm mục đích nâng cao chất lượng quản lý để giữ thế cạnh tranh và phát triển. Đối với cá nhân thay đổi giúp công việc thú vị, cuộc sống tốt đẹp hơn, cảm thấy năng động, tự tin, hiện đại hơn. Có ba nguyên nhân buộc phải thực hiện thay đổi, đó là:

- **Nguyên nhân xã hội:** Xã hội luôn vận động theo xu hướng đi lên, đồng thời xu hướng chung của xã hội đều có ảnh hưởng đến các tổ chức cũng như con người. Ví dụ như có sự thay đổi trong xu hướng thị trường, tiêu dùng, nhu cầu của KH,... Do vậy, các tổ chức cũng cần thay đổi để thích ứng với xã hội mới.
- **Nguyên nhân kinh tế:** Xu hướng thay đổi trong kinh tế có sức mạnh khó lay chuyển được như biến động về thị trường, dòng tiền, sự thay đổi của nền kinh tế, toàn cầu hóa, hội nhập,... làm cho hình thức cạnh tranh thay đổi nhiều buộc các tổ chức cũng phải thay đổi theo cho phù hợp.
- **Nguyên nhân công nghệ:** Tốc độ thay đổi của công nghệ ngày càng mạnh mẽ và thần tốc. Vì vậy cần thiết phải tìm hiểu, nghiên cứu kỹ về công nghệ vì đó là công cụ hỗ trợ đắc lực cho mọi tổ chức.

6.2 Nhận biết sự thay đổi

- **Từ môi trường bên trong:** Từ những mục tiêu, NQT quyết định sự thay đổi cần thiết trong tổ chức. Sự thay đổi xuất phát từ nội bộ với các lý do như có sự thay đổi về nguồn nhân lực, công nghệ, phương pháp tiến hành,...

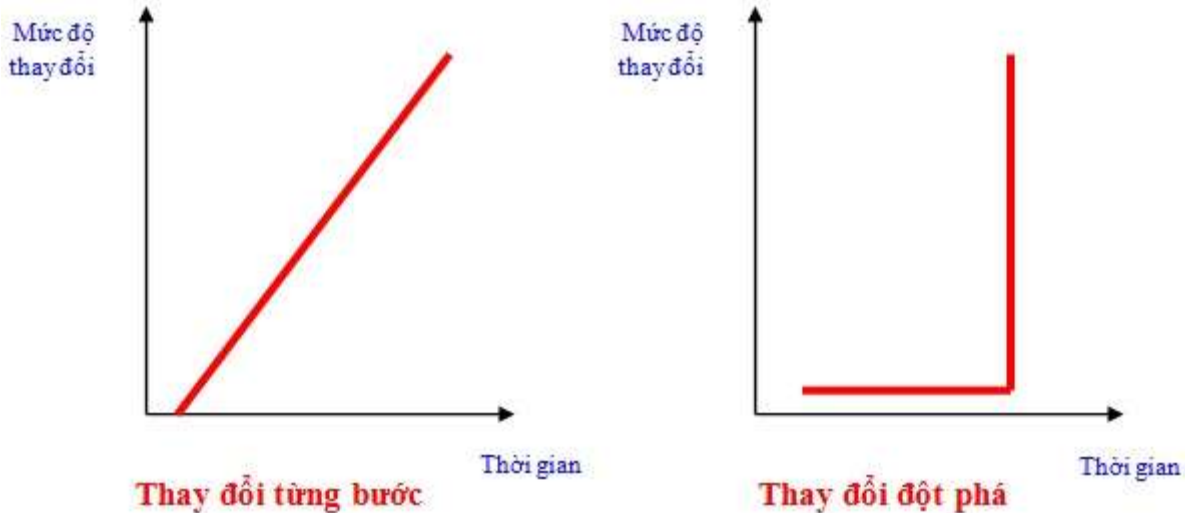
- **Từ đối thủ cạnh tranh:** Những động thái từ đối thủ cạnh tranh như thêm sản phẩm mới, hạ giá sản phẩm, tăng cường các dịch vụ hỗ trợ,... là nguyên nhân buộc NQT phải nghĩ đến thay đổi tổ chức.
- **Từ môi trường bên ngoài:** Do có sự thay đổi trong hệ thống pháp lý, thay đổi về phía các nhà đầu tư như áp lực về cổ tức, sự trung thành cũng như ý kiến đóng góp của KH, ... cũng buộc NQT quyết định sự thay đổi cần thiết.

Người lãnh đạo sự thay đổi gồm hai đối tượng: *người dẫn dắt sự thay đổi* và *NQT*. Người dẫn dắt sự thay đổi là người có toàn quyền trực tiếp điều hành chương trình thực thi sự thay đổi. Người này từ bên trong hoặc là người bên ngoài tổ chức; họ có kinh nghiệm trong lĩnh vực này. NQT là người quyết định mục tiêu của chương trình thay đổi, cung cấp các nguồn lực và hỗ trợ cho người dẫn dắt để thực thi. Cũng có thể NQT đồng thời là người dẫn dắt chương trình này.

6.3 Phương pháp thay đổi

Có hai phương pháp thay đổi là thay đổi từng bước và thay đổi đột phá. Chọn phương pháp tùy thuộc vào phản ứng của đối thủ, trình độ và kỹ năng của người tham gia thay đổi và cả những áp lực từ các bộ phận khác có liên quan.

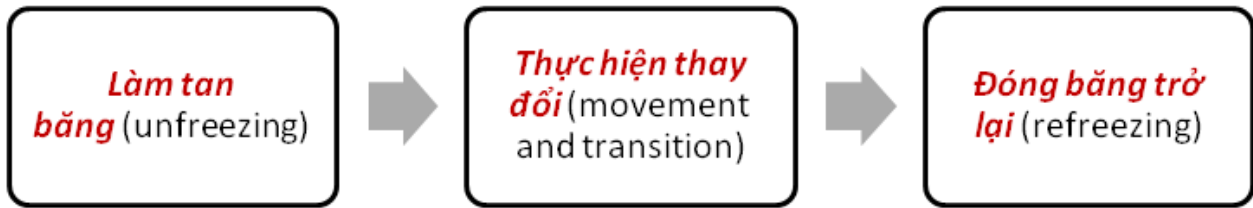
- **Thay đổi từng bước:** là thay đổi xảy ra chậm, trong một thời gian dài với một tốc độ đều đặn hay với những biến động nhỏ về cường độ. Phương pháp này được sử dụng khi chương trình thay đổi gặp nhiều sự phản kháng hoặc trình độ nhân viên không đồng đều.
- **Thay đổi đột phá:** là thực hiện một hoặc nhiều thay đổi lớn bất ngờ sau một thời kỳ tương đối ổn định. Phương pháp này thường được sử dụng khi chương trình thay đổi gặp ít sự phản kháng nhưng trình độ nhân viên chưa đạt điều kiện và yêu cầu. Chương trình thay đổi cần thời gian đào tạo hoặc khi chưa hội đủ điều kiện cần thiết để thực hiện.



Hình 11.54: Hai cách thức thay đổi trong quản trị

6.4 Tiến trình thực hiện sự thay đổi

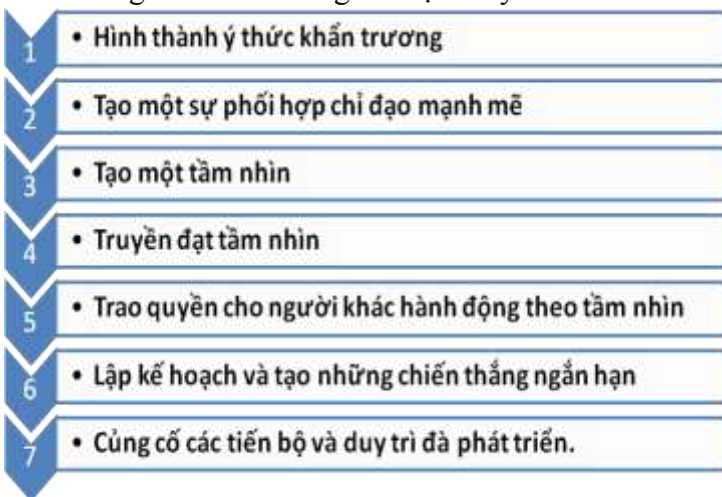
Cơ sở khoa học của lĩnh vực quản trị thay đổi này là mô hình của Kurt Lewin nhằm giải thích cách thức hoạt động của quá trình thay đổi. Hai thành phần chính là *động lực (driving force)* và *trở lực (hay còn gọi là sự phản kháng - restraining force)*; trong đó *động lực* là yếu tố thúc đẩy tổ chức chuyển sang trạng thái hoạt động mới, còn *trở lực* là yếu tố thúc đẩy tổ chức theo xu hướng giữ nguyên trạng, từ chối sự thay đổi. Động lực làm gia tăng sự cạnh tranh giữa các bộ phận và làm phát huy những tập quán mới. Trở lực xuất hiện khi nhân viên cản trở quá trình thay đổi. Theo mô hình của Kurt Lewin, quá trình thay đổi diễn ra qua ba giai đoạn:



Hình 11.55: Tiến trình thực hiện sự thay đổi theo Kurt Lewin

- **Làm tan băng** (unfreezing): Người dẫn dắt sự thay đổi phải tạo ra sự mất cân bằng giữa động lực và trở lực nhằm mục đích chuyển trạng thái của tổ chức ở điều kiện hiện tại sang điều kiện mong muốn để thực hiện dự án thay đổi. Quá trình “làm tan băng” xảy ra khi động lực tăng hoặc trở lực giảm hoặc kết hợp cả hai.
- **Thực hiện thay đổi** (movement and transition): Thực hiện những nội dung cần thay đổi theo kế hoạch đã đề ra. Tuy nhiên, người dẫn dắt cần hiểu rõ sự khác biệt giữa một bên là lập kế hoạch cho sự thay đổi và một bên là nhu cầu cần thiết để thực thi các kế hoạch. Từ đó có những điều chỉnh hợp lý và cần thiết cho kế hoạch.
- **Đóng băng trở lại** (refreezing): Quá trình này xảy ra khi sự thay đổi đã đi vào trạng thái hoạt động mong muốn. Lúc này, NQT cần củng cố và duy trì các điều kiện hiện có để đảm bảo sự thay đổi được vận hành ổn định cho đến khi thay thế hoàn toàn cái cũ nhằm ngăn chặn tổ chức rơi vào trạng thái hoạt động theo phương thức cũ.

Theo John P. Kotter, thay đổi là điều cần thiết của mỗi công ty để nâng cao tính cạnh tranh cũng như hiệu quả quản trị của chính ban giám đốc công ty. Một công ty đang trải qua những thay đổi quan trọng nên chú ý đến tám bước then chốt để tránh được vấn đề thường hay xảy ra. Chuyên gia phân tích các thành tựu và các sai lầm, Kotter xác định một số lỗi thường mắc phải. Điều này đưa ông đến biên soạn tài liệu “tám bước thay đổi”: một chuỗi hành động giúp bảo đảm quá trình thay đổi được thành công. Mô hình tám giai đoạn thay đổi của Kotter:



Hình 11.56: Tám giai đoạn thay đổi của John P. Kotter

- **Tạo một sự phối hợp chỉ đạo mạnh mẽ:** Một nhóm NQT đoàn kết, mạnh mẽ điều khiển quá trình thay đổi và tạo được sự ủng hộ trong toàn tổ chức.
- **Tạo một tầm nhìn:** Ý thức về phương hướng và hình dung rõ ràng về kết quả cuối cùng sẽ khiến các nỗ lực được tập trung, có tổ chức và hiệu quả.
- **Truyền đạt tầm nhìn:** Chiến lược và tầm nhìn về sự thay đổi phải được thông tin đến những người liên quan. Bên cạnh tổ chức các buổi thảo luận và sử dụng các hình thức truyền đạt khác, các thành viên trong nhóm phối hợp chỉ đạo phải hành động như hình mẫu về kiểu ứng xử và quyết định cần có.

- **Hình thành ý thức khẩn trương:** Trong suốt thời gian chuyển đổi, các công ty thường cho phép sự tự mãn cao độ phát triển. Kotter bình luận: “Không có động lực, mọi người sẽ không hỗ trợ quá trình chuyển đổi và nỗ lực sẽ chẳng đi đến đâu. Các nhà điều hành thường đánh giá thấp khi đưa mọi người ra khỏi vùng thoải mái của họ khó như thế nào”. Để chấp nhận sự thay đổi, DN cần một “giàn thiêu” để loại bỏ thói tự mãn và tính trì trệ.

- **Trao quyền cho người khác hành động theo tầm nhìn:** Nếu các thủ tục cũ và trở ngại vẫn còn tồn tại trong quá trình chuyển đổi; điều đó làm suy giảm động lực của nhân viên liên quan đến nỗ lực thay đổi này. Vì vậy, hãy khuyến khích và hỗ trợ mọi người thực hiện thay đổi, lý tưởng nhất là không phải nhắc nhở thường xuyên về việc phải tiến lên.
- **Lập kế hoạch và tạo những chiến thắng ngắn hạn:** Tìm cách khởi động quá trình và làm hết sức để tạo đà phát triển, dù là trong những cách thức nhỏ nhất. Thúc đẩy nhân viên bằng cách liên tục nhấn mạnh đến cột mốc và thành công. Nêu bật khía cạnh lạc quan của sự chuyển đổi.
- **Củng cố các tiến bộ và duy trì đà phát triển:** Thay vì cứ tự mãn thêm nữa khi quá trình chuyển đổi đang mở rộng; hãy sử dụng lòng tin đã đạt được để tiếp thêm sinh lực và mở rộng sự thay đổi đến tất cả bộ phận trong công ty.
- **Thể chế hóa những phương pháp mới:** Neo giữ chắc chắn đổi mới đó trong văn hóa DN. Khi thay đổi đó bắt đầu ăn sâu là lúc chúng đạt được hiệu quả cao nhất.

Khi lập kế hoạch cho quá trình thay đổi phải có đủ thời gian cho toàn bộ chuỗi sự việc và thực hiện chúng theo đúng trình tự. Kotter đã phát hiện, đi theo kế hoạch thay đổi và kiên nhẫn là nền tảng cơ bản để thành công: “Việc bỏ qua vài bước sẽ chỉ tạo ra ảo giác về tốc độ và không bao giờ tạo được kết quả vừa ý. Mắc sai lầm nghiêm trọng ở bất cứ giai đoạn nào cũng gây ra sức phá hủy, làm chậm đà phát triển và phủ định thành quả đã dành được một cách khó khăn”.

Lời khuyên cho các NQT:

- NQT cần sắp xếp, thúc đẩy và tạo cảm hứng cho lực lượng lao động. Cùng với NQT điều khiển hệ thống quy trình phức tạp triển khai được êm xuôi và theo đúng kế hoạch.
- Tạo ra tầm nhìn về quá trình cũng như chuỗi sự việc sẽ xảy ra và truyền đạt điều này trong toàn bộ tổ chức. Thiết lập tầm nhìn đầy thuyết phục về tương lai và đưa ra chiến lược để hiện thực hóa.
- Thấu hiểu các kiểu quy trình thay đổi đòi hỏi kỹ năng và đặc tính tại những thời điểm khác nhau. Ví dụ: quá trình thay đổi liên quan đến tình trạng khủng hoảng đòi hỏi chú trọng vào khả năng lãnh đạo mạnh mẽ hơn là quản trị.
- Ngay cả quá trình thay đổi thành công cũng rất bề bộn và không phải lúc nào cũng đi đúng kế hoạch – hãy sẵn sàng xử lý những điều không mong đợi.
- Bảo đảm “sự phối hợp chỉ đạo” thống nhất về mục tiêu và làm việc như một nhóm [43].

6.5 Những nguyên nhân làm phát sinh sự phản kháng

Bất kỳ sự thay đổi nào cũng làm xáo trộn hiện trạng của tổ chức và phát sinh sự phản kháng. Sự thay đổi càng lớn dẫn đến sự phản kháng càng lớn và càng nhiều. Sự phản kháng đó phát sinh từ những nguyên nhân sau:



Hình 11.57: Những nguyên nhân làm phát sinh sự phản kháng

- **Chi phí trực tiếp** (direct cost): Sự thay đổi càng lớn đòi hỏi tổ chức càng tốn kém nhiều chi phí, từ đó làm phát sinh sự phản kháng do lo sợ chi phí cao làm giảm lợi nhuận so với hiện tại.
- **Giữ thể diện** (keep face): Sự phản kháng này xuất phát từ những người có trách nhiệm trong hiện tại. Do lo sợ mất thể diện cá nhân nên họ bày tỏ phản đối nhằm chứng tỏ sự thay đổi là sai, là không cần thiết hoặc để chứng minh người dẫn dắt sự thay đổi không đủ năng lực.
- **Lo sợ điều chưa biết** (fear of unknown): Sự phản kháng này xuất phát từ tất cả thành viên trong tổ chức cũ vì họ lo sợ bản thân không thể thích ứng với cách thức hoạt động mới, lo sợ

điều mới làm tăng mệt mỏi, rủi ro cho bản thân như làm việc nhiều hơn, ràng buộc cao hơn, trách nhiệm cao hơn, thu nhập ít hơn,...

- **Phá vỡ thói quen cũ** (break old habits): Sự phản kháng này thường xuất phát từ những người thích sự an nhàn, không thích đầu tư nhiều cho công việc, ít cố gắng trong công việc, ít quan tâm đến công việc chung. Nguyên nhân làm họ phản đối là do lo sợ bị đẩy ra khỏi phạm vi an toàn, phải đầu tư thời gian, công sức để học hỏi hoạt động trong môi trường, cách thức mới. Hơn nữa, phong cách cũ trong một thời gian dài đã tạo nên thói quen cho mỗi cá nhân và cũng tạo nên tính ì lớn cho cả tổ chức. Do vậy, họ cảm thấy rất khó khăn trong thay đổi bản thân.
- **Hệ thống không phù hợp** (unsuitable system): Đây là nguyên nhân làm cho hầu hết mọi nhân viên băn khoăn, lo lắng. Họ lo sợ hệ thống cũ không thay đổi theo yêu cầu mới, dẫn đến không đảm bảo nhu cầu lao động cũng như không động viên nhân viên làm việc.
- **Động lực nhóm không phù hợp** (unsuitable team's motivator): Đây là nguyên nhân khiến tất cả nhân viên tham gia thay đổi phải suy nghĩ. Sau khi thay đổi, tổ chức sẽ mạnh, phát triển bền vững hơn làm cho lợi ích chung tăng lên. Tuy nhiên, nếu NQT không có chính sách phù hợp, mục tiêu cá nhân mâu thuẫn với mục tiêu tổ chức sẽ khiến phát sinh sự phản đối, thậm chí từ những nhân viên tưởng chừng như tích cực với sự thay đổi.

6.6 Sự phản kháng và cách thức khắc phục sự phản kháng

Sự phản kháng thường diễn ra qua năm giai đoạn, bắt đầu từ lúc hoàn toàn phản kháng và kết thúc khi hoàn toàn chấp nhận cái mới.



Hình 11.58: Các giai đoạn từ phản kháng đến chấp nhận

- **Giai đoạn chống đối cái mới:** Sự phản kháng này xảy ra khi bắt đầu quá trình thay đổi. Lúc này, nhân viên không nhìn thấy hiệu quả và lợi ích của cái mới đối với tổ chức cũng như đối với bản thân họ. Họ giận dữ với xáo trộn đang diễn ra, bức tức với những điều họ bị yêu cầu phải làm. Vì vậy, họ phản kháng với bất kỳ thông tin nào liên quan đến cái mới.
- **Giai đoạn bảo vệ cái cũ, từ chối cái mới:** Sự phản kháng trong giai đoạn này đã yếu đi, nhân viên không còn phản kháng mạnh mẽ với cái mới nữa mà họ chỉ khư khư thực hiện theo cái cũ, không quan tâm đến cái mới.
- **Giai đoạn loại bỏ cái cũ:** thể hiện những phản ứng tích cực đầu tiên trong quá trình đi đến kết thúc sự phản kháng. Sau một thời gian thực thi sự thay đổi, nhận thức của nhân viên về cái cũ lẫn cái mới đã dần thay đổi. Họ băn khoăn, nghi ngờ cái cũ, chán nản khi là người ngoài cuộc. Từ đó khiến họ chấp nhận loại bỏ cái cũ, tiến đến thử cái mới.
- **Giai đoạn thích nghi với cái mới:** Với những hiệu quả, lợi ích của cái mới đem lại, nhân viên đã chấp nhận và dần thích nghi với cái mới. Đây cũng là giai đoạn ghi nhận sự thành công đầu tiên của quá trình khắc phục sự phản kháng.
- **Giai đoạn thay thế hoàn toàn cái cũ:** Qua thực tế, hiệu quả của cái mới đã được chứng minh. Những cái cũ hoàn toàn bị loại bỏ và cái mới hoàn toàn được thay thế. Thành công của sự thay đổi chỉ còn phụ thuộc vào hiệu quả của chương trình thay đổi. Sự thay đổi chỉ xảy ra nếu có người dẫn dắt và có người tham gia. Nói cách khác, sự thay đổi chỉ xảy ra bởi con người. Do vậy, NQT cần lưu ý đến những tác động liên quan đến tinh thần, tình cảm của

người dẫn dắt cũng như các cá nhân có liên quan đến quá trình thay đổi, nắm bắt được các trở ngại trong quá trình thực thi sự thay đổi để tìm ra biện pháp giải quyết nhằm tháo gỡ các khó khăn đó.

Một số cách thức khắc phục trở lực được gợi ý như sau:

- **Thông tin liên lạc** (communication): Mục tiêu của sự thay đổi cần được tuyên bố rõ ràng, chính thức và chi tiết. Những mục tiêu này phải được trình bày trong bối cảnh, mục tiêu chung của tổ chức. Thông tin liên lạc còn phải truyền đạt mọi nội dung liên quan đến sự thay đổi cho mọi thành viên, từ lãnh đạo chủ chốt đến nhân viên thừa hành như tính cấp thiết phải thay đổi, các kiến thức về sự thay đổi, kết quả của sự thay đổi trong tổ chức, ảnh hưởng của sự thay đổi đến các thành viên có liên quan, phương pháp thay đổi, quy trình thay đổi.... Thông tin liên lạc cần được duy trì hai chiều trong suốt quá trình thực hiện nhằm bảo đảm không bỏ qua bất kỳ một khía cạnh nào liên quan đến tổ chức trong quá trình lập kế hoạch và thực thi sự thay đổi. Từ đó có những điều chỉnh cần thiết và hợp lý với tình hình thực tế trong từng giai đoạn. Để hệ thống thông tin hội đủ điều kiện đáp ứng yêu cầu trên, NQT cũng như người dẫn dắt sự thay đổi cần đảm bảo cung cấp đầy đủ lượng thông tin tuyên truyền, lựa chọn phương pháp truyền thông phù hợp và tiên tiến.
- **Tham gia của nhân viên** (employees' participation): Thay đổi không phải luôn được tất cả nhân viên hưởng ứng, không phải ai cũng phù hợp ngay với thay đổi. Vì vậy, người dẫn dắt cần bắt đầu với nhóm chuyên trách gồm những nhân viên chủ chốt, có năng lực đáp ứng điều kiện, yêu cầu và sẵn sàng với sự thay đổi. Người dẫn dắt cần phân quyền nhằm khuyến khích họ nỗ lực hơn nữa thực thi sự thay đổi. Để các nhân viên chủ chốt này tham gia vào quá trình thay đổi; đặc biệt là thay đổi cấu trúc tổ chức sẽ giúp người dẫn dắt giảm bớt khó khăn trong quản trị sự thay đổi. Kết quả thực hiện của nhóm này cùng sự chuyển biến của tổ chức sẽ tác động đến tâm lý của những nhân viên còn lại, làm họ mất dần sự phản kháng và lôi kéo họ dần đến tự nguyện tham gia vào quá trình thay đổi.
- **Đào tạo** (training): Người dẫn dắt thay đổi cần chuẩn bị kỹ các công việc cần thiết để thực hiện thành công sự thay đổi; trong đó không thể bỏ qua huấn luyện, đào tạo nhân viên. Tùy theo đặc điểm của từng nhân viên mà chương trình đào tạo, huấn luyện cần có những nội dung phù hợp. Ví dụ, với những nhân viên có trình độ yếu cần đào tạo về kiến thức; với những nhân viên có kỹ năng yếu cần huấn luyện thêm về tay nghề; với những nhân viên lo sợ phải thay đổi thói quen cần đào tạo về thói quen mới,... Hầu hết các sự thay đổi thường bắt đầu bằng những khó khăn và thất bại tạm thời, rồi sau đó, thành công mới dần dần xuất hiện. Do vậy, NQT và người dẫn dắt phải hoạch định một lộ trình, kiên nhẫn với nhận thức cần mất thời gian để thực hiện những sự thay đổi đó và không nên nôn nóng đốt cháy giai đoạn và gây áp lực quá mức đối với nhân viên.
- **Động viên** (incentive): Tham gia vào quá trình thay đổi còn có một đối tượng khác không thể thiếu, đó là NQT cấp cao nhất. Vai trò của họ vô cùng quan trọng vì là người cung cấp nguồn lực cho sự thay đổi. Tuy nhiên khi thực thi sự thay đổi, động viên càng được quan tâm hơn nữa. Động viên cần được thực hiện theo nhiều phương pháp, cả tài chính lẫn phi tài chính sao cho phù hợp với nhu cầu của nhân viên để đạt được hiệu quả động viên. Quá trình thay đổi bị kéo dài và bị chệch hướng nếu người dẫn dắt cũng như NQT không “tiếp thêm năng lượng” cho nhân viên.
- **Tạo áp lực** (manage by force): Đối với những nhân viên quá thiếu tự tin, lo lắng, bảo thủ, cố chấp hoặc quá lười không chịu tự nguyện tham gia vào quá trình thay đổi; người dẫn dắt cần thiết lập ngay HTQT chặt chẽ để nhanh chóng đưa họ vào hệ thống mới. Qua đó tạo áp lực buộc họ phải thích ứng với thay đổi, tránh kéo dài thời gian làm tăng thêm căng thẳng trong nhân viên.
- **Đàm phán** (negotiation): Đàm phán, thương lượng, thỏa thuận với nhân viên, kể cả nhân viên chủ chốt hay nhân viên tự nguyện tham gia từ đầu. Đây là điều cần thiết để họ dễ dàng

chấp nhận thay đổi cũng như có thái độ tích cực hơn. Đặc biệt, phương pháp này cần được phát huy khi tổ chức có nhu cầu thay đổi nhanh chóng. Tuy nhiên, phương pháp chỉ đem lại sự đồng thuận chứ không mang lại sự cam kết nên không có hiệu quả lâu dài.

- **Ép buộc (coercion):** Vấn đề thu hút các cá nhân tham gia vào quá trình thay đổi là tương đối khó khăn nhưng người dẫn dắt cũng như NQT cũng không nên sử dụng quá nhiều thời gian và công sức để thuyết phục những cá nhân vốn đã mất hết sự quan tâm và mục tiêu phấn đấu trong công việc. Khi các biện pháp trên không còn có hiệu quả cần buộc nhân viên phải lựa chọn hoặc chấp nhận thay đổi hoặc bị sa thải.

Thay đổi là yếu tố quan trọng liên quan đến sự thành công của tổ chức trong thời đại ngày nay. Thích ứng với hiện tại luôn thay đổi là điều thiết yếu để thành công trong tương lai. Điều cuối cùng, phương châm mà mọi tổ chức cũng như mọi cá nhân cần nhớ là “*Thay đổi với thời gian hoặc bị bỏ lại phía sau!*” [34].

6.7 Lãnh đạo và thay đổi [42]

6.7.1 Thay đổi theo giai đoạn phát triển vòng đời sản phẩm

Theo Warren Bennis, kinh doanh ngày nay cạnh tranh rất khốc liệt nên để tồn tại cần định hình lại các nhu cầu của một thế giới đang thay đổi rất nhanh chóng. Nếu không chịu thay đổi, cả NQT lẫn tổ chức sẽ đi vào ngõ cụt. Bởi vì, KH không chỉ yêu cầu chất lượng dịch vụ tuyệt đối mà còn đòi hỏi nhiều hơn thế. Nếu không thể đáp ứng điều này, đối thủ sẽ chớp ngay cơ hội đó. Vì thế, DN phải tái cấu trúc nhằm đáp ứng kịp thời nhu cầu của KH. NQT cấp cao biết rằng họ không thể ném tiền ra để giải quyết mọi vấn đề. Vì vậy, họ rất cần nhân viên linh hoạt và sẽ gắn bó lâu dài với DN. Với tư cách là một NQT cần tập trung vào hành động tạo nên sự thay đổi nhanh chóng và phù hợp nhất. "Chống lại dòng chảy thay đổi ấy là điều vô ích"; các nhân vật người ngoài hành tinh trong bộ phim Du hành giữa các vì sao (Star Trek) có một lời thoại rất nổi tiếng như trên. Các tổ chức thường phải trải qua bốn giai đoạn chính trong quá trình phát triển (Klepper, 1997):

- **Giai đoạn hình thành:** Đây là giai đoạn khi mới bắt đầu hình thành. Mặc dù, tổ chức đó đã có tầm nhìn nhưng chưa thực sự có định nghĩa chính thức. Bởi lẽ có nhiều cuộc thử nghiệm và những sáng kiến được đưa ra. Ở giai đoạn này, tổ chức cần làm việc chăm chỉ và sáng tạo để vượt qua trở ngại ban đầu và đạt được những bước khởi xuất sáng tạo [54, tr.97-103].
- **Giai đoạn tăng trưởng nhanh chóng:** Giai đoạn này, tổ chức xác định được hướng đi và tìm kiếm đối tác để duy trì mức tăng trưởng và tăng lợi nhuận. Thay đổi thường tập trung vào xác định mục tiêu và lĩnh vực kinh doanh chính.
- **Giai đoạn trưởng thành:** Ở giai đoạn này, đường cong tăng trưởng ổn định. Thay đổi là cần thiết để duy trì thị trường và đảm bảo đạt được lợi ích tối đa.
- **Giai đoạn suy giảm:** Giai đoạn này, tổ chức gặp nhiều khó khăn nên sẽ phải thu hẹp quy mô sản xuất hoặc tái cấu trúc. Để tồn tại, tổ chức cần đặt ra những mục tiêu khó, mới mẻ, mang tính sáng tạo và phải làm việc say mê để đạt được mục tiêu đó. Thành công trong giai đoạn này sẽ mang lại một sự khởi đầu mới cho bốn giai đoạn sau.

Bốn thời kỳ tăng trưởng trên diễn ra rất nhanh chóng nhưng đôi khi kéo dài hàng thập kỷ. Thất bại ở giai đoạn nào trong bốn giai đoạn trên cũng làm cho tổ chức bị biến mất. IBM đã trải qua cả bốn giai đoạn rất thành công trong khi đó AT&T lại tỏ ra khá yếu kém. Người Nhật có triết lý “Kaizen” là luôn đặt câu hỏi để công việc ngày hôm nay tốt hơn ngày hôm qua. Tổ chức sẽ làm tốt hơn bằng cách thay đổi. Nếu dậm chân tại chỗ là đang tạo cơ hội để đối thủ vượt lên trên.

6.7.2 Chấp nhận thay đổi

Trong suốt các giai đoạn, NQT cần dốc hết sức lực để giúp nhân viên không còn lảng tránh với sự thay đổi. Thay vào đó, họ sẽ vui vẻ chấp nhận thay đổi. Năm diễn biến hành vi thường gặp trong quá trình thay đổi (Conner, 1993):



Hình 11.59: Các diễn biến hành vi trong quá trình thay đổi (Conner, 1993)

Đây là lý do giải thích tại sao phản ứng đầu tiên đối với sự thay đổi luôn là kháng cự, vì con người cảm thấy thoải mái khi thực hiện nhiệm vụ theo một quy trình quen thuộc. Sự thoải mái này mang đến cho họ cảm giác an toàn khi được làm chủ môi trường lao động. Một trong những nguyên nhân làm cho nhân viên sợ sự thay đổi vì họ không thích bị gián đoạn trong cuộc sống. Họ sẽ thành ra ngốc nghếch khi không thể thích ứng và học hỏi với điều mới mẻ, khiến công việc của họ gặp khó khăn và mất kiểm soát. NQT giúp nhân viên bằng cách thay đổi thái độ của họ từ “lảng tránh” sang “chấp nhận” bằng các câu hỏi dưới đây:

- Từ "**Sao lại phải thay đổi!?**" thành "**Những cơ hội mới từ sự thay đổi này là gì?**" Khi nhân viên hỏi "tại sao phải thay đổi?", hãy tập trung vào lợi ích mà sự thay đổi sẽ mang lại cho họ và tổ chức. Hãy an ủi nhân viên bằng cách cho thấy họ không phải là người duy nhất sợ phải thay đổi. Bằng cách chỉ ra lợi ích không chỉ an ủi nhân viên mà còn thuyết phục chính bản thân mình.
- Từ "**Sự thay đổi sẽ ảnh hưởng đến tôi như thế nào?**" đến "**Sự thay đổi sẽ giải quyết những vấn đề gì?**" Bất cứ trở ngại nào làm cho tổ chức không khá lên được đều cần giải quyết. Vì vậy, hãy chỉ cho nhân viên thấy vấn đề là gì và chính họ là người tìm ra giải pháp cho vấn đề đó.
- Từ "**Chúng tôi chưa làm cách này bao giờ**" thành "**Thay đổi ấy là gì?**" Chỉ cho thấy những thay đổi là gì và giải thích rõ ràng để họ đặt câu hỏi và tự trả lời câu hỏi.
- Từ "**Khi nào sự thay đổi này kết thúc để chúng tôi quay trở lại công việc?**" thành "**Tôi có thể đóng góp những gì?**" Khiến họ tham gia vào quá trình thay đổi và trở thành một phần của sự thay đổi đó.
- Từ "**Ai buộc chúng tôi phải thay đổi**" thành "**Ai sẽ hỗ trợ chúng tôi?**" Hãy tập trung vào những thách thức cần vượt qua và đảm bảo đang tranh thủ sự giúp đỡ của các phòng ban cũng như các đồng nghiệp khác.

Sự thay đổi khá phức tạp vì không phải lúc nào nhân viên cũng thích ứng ngay từ ban đầu. Mỗi nhân viên sẽ có những phản ứng khác nhau khi phải thay đổi. Điển hình là thí nghiệm của Dickson vào 1939 về việc thay đổi cường độ ánh sáng trong nhà máy. Theo lý thuyết, ánh sáng tốt hơn sẽ mang lại hiệu quả lao động cao hơn. Đúng như mong đợi, năng suất đã tăng lên. Tuy nhiên khi ánh sáng bị giảm đi, năng suất vẫn tiếp tục tăng. Cho đến tận khi ánh sáng giảm xuống chỉ bằng ánh sáng của mặt trăng (0.06 ánh sáng chân nến), người ta mới thấy sản lượng bị sụt giảm đáng kể. Tất nhiên, sự thay đổi cường độ ánh sáng không phải là nguyên nhân mang lại sản lượng cao hơn mà là thái độ làm việc của các nhân viên. Khi đề xuất sự thay đổi, mỗi nhân viên sẽ có thái độ khác nhau bởi lẽ họ có kinh nghiệm cá nhân cũng như kinh nghiệm làm việc khác nhau. Tổ chức không thể thấy cũng như đo đếm được thái độ nhưng quan sát và tính toán được phản ứng của nhân viên đối với sự thay đổi: **Thay đổi + Quá trình trưởng thành (nuôi dưỡng) + Tình hình xã hội (môi trường) = Thái độ + Phản ứng**. Về trường hợp của các nhân viên nhà máy, năng suất tăng bởi vì họ được giám sát. Điều này được gọi là hiệu ứng Hawthorne (đặt theo tên của nhà máy mà nghiên cứu đã diễn ra), có nghĩa là một nhóm lao động dưới sự giám sát sẽ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn. Mặc dù, mỗi người sẽ có một phản ứng khác nhau đối với sự thay đổi (quá trình trưởng thành). Họ

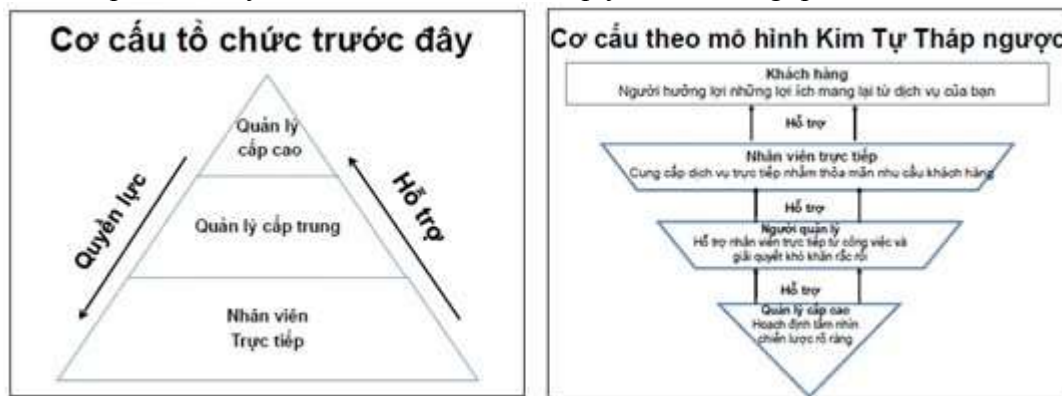
thường thể hiện sự gắn bó đối với tập thể (quan hệ xã hội tại nơi làm việc) bằng cách đồng ý với những phản ứng chung của nhóm khi có sự thay đổi. Khi có sự thay đổi, một người trở nên rất nghị lực và làm việc chăm chỉ hơn trong khi những người còn lại dễ có nguy cơ đình công. Vì mỗi người trong nhóm đó lại có một mục đích khác nhau nên có người sẽ chăm chỉ làm tốt công việc nhưng có người lại trở nên lười nhác. Và quyết định của nhóm cuối cùng sẽ thuộc về số đông. Vì vậy, John Donne đã kết luận đôi khi phản ứng đối với sự thay đổi chủ yếu bị ảnh hưởng bởi nhu cầu cá nhân, đôi khi lại là do tình hình xã hội. Không có ai là một hòn đảo chính thể, mỗi một con người là một phần của một lục địa nhưng là một phần trọng yếu. Vì thế, nếu một ai đó bị đại dương cuốn trôi đi, diện tích châu Âu sẽ nhỏ bé hơn và sự ra đi của bất kể một con người nào làm tôi suy sụp bởi tôi là một cá nhân của xã hội loài người. Vì vậy, tổn thất là điều khó đoán theo John Donne.

7. Lý thuyết ra quyết định

7.1 Khái niệm [44]

- Ra quyết định trong quản trị là hành vi sáng tạo của NQT nhằm định ra các chương trình và tính chất hoạt động của tổ chức để giải quyết một vấn đề đã chín muồi, trên cơ sở hiểu biết các quy luật khách quan và phân tích các thông tin về hiện tượng của hệ thống.
- Ra quyết định là sự lựa chọn hợp lý giữa nhiều cách lựa chọn, điểm trọng tâm là phải nhận thức được nhu cầu, xác định mục tiêu của ra quyết định.
- Ra quyết định là tiến trình xác định các vấn đề hay cơ hội và giải quyết chúng.
- Ra quyết định là tiến trình bắt đầu với nhận diện và chẩn đoán vấn đề, sau đó lựa chọn một giải pháp để giải quyết và kết thúc với theo dõi, kiểm soát để đánh giá thực thi quyết định.
- Ra quyết định là sự đánh đổi.

Một quyết định đúng đắn và kịp thời sẽ mang lại hiệu quả, niềm tin, sự ổn định và phát triển; ngược lại quyết định sai hoặc không đúng lúc sẽ gây ra thiệt hại lớn, mất lòng tin và kìm hãm sự phát triển. Những quyết định thiếu suy nghĩ là kết quả của thái độ thiếu trách nhiệm, của bệnh quan liêu; quyết định sai là do trình độ hạn chế hoặc do thiếu đạo đức khi hành xử. Vì vậy cần có yêu cầu đối với người ra quyết định và phải xây dựng các nguyên tắc cũng như phương pháp luận để ra quyết định quản trị có hiệu quả. Sự thay đổi về nhận thức khi ra quyết định trong quản trị:



Hình 11.60: Sự khác nhau giữa hai mô hình quản trị

Mô hình quản trị truyền thống (theo hình kim tự tháp) được phân cấp theo thứ tự từ cao xuống thấp. Quyền lực cao nhất và quyền ra quyết định tập trung trên đỉnh kim tự tháp – vị trí dành cho lãnh đạo cao nhất. Các cấp bên dưới thừa hành và chịu trách nhiệm thực thi mệnh lệnh từ cấp trên. Mô hình kim tự tháp ngược theo đó là phép ẩn dụ, đảo ngược cách quản trị truyền thống. Cụ thể, các nhân viên, người gần gũi với KH và quá trình sản xuất kinh doanh nhất được đặt ở khu vực cao nhất. Các quản trị cấp cao hơn xếp ở vị trí thấp hơn trên kim tự tháp ngược này. Trong mô hình này, nhân viên được trao quyền, quyết định và tự do hành động. NQT hỗ trợ toàn nhóm, với vai trò cố vấn hay huấn luyện viên. Về lý thuyết, mô hình giúp tổ chức vận động nhanh, linh hoạt và hiệu quả hơn. **KH là trên hết, nhân viên là quan trọng nhất:** Tindell, CEO Container Store, người rất thành công trong

áp dụng mô hình kim tự tháp ngược từng đúc rút: "Nếu nhân viên không hài lòng, KH không hài lòng; sau đó cổ đông cũng sẽ không được hạnh phúc". Trong mô hình kim tự tháp ngược, nhân sự quan trọng nhất là nhân viên - những chiến binh tiên tiêu của thương trường. Họ là người trực tiếp giao dịch, chuyển tải các sản phẩm – dịch vụ, nâng cao hình ảnh thương hiệu với KH. Họ là mấu chốt quyết định sự hài lòng và tạo dựng quan hệ bền vững giữa KH với DN. Tuy nhiên, đội ngũ nhân sự này thường đông và có sự biến động rất lớn, dễ nghỉ việc, nhảy việc.



Hình 11.61: Mô hình kim tự tháp ngược theo Tindell

Mô hình kim tự tháp ngược sẽ cho phép hàng trăm cửa hàng trường chủ động tự xử lý các vấn đề nảy sinh và đưa ra quyết định nhanh chóng để bán hàng đạt hiệu suất cao nhất, thay vì chờ đợi quyết định từ một vài lãnh đạo cấp cao. Quản trị cấp cao sẽ đóng vai trò hỗ trợ tối ưu cho toàn hệ thống vận hành hiệu quả nhất. Các DN bán lẻ, tiêu dùng hay các ngân hàng thương mại đều có tôn chỉ hoạt động “KH là trên hết”. Do đó, họ luôn tập trung xây dựng cơ cấu nhân sự theo hình kim tự tháp ngược, nghĩa là, từ vị trí quản trị cấp cao cho đến đội ngũ chuyên viên đều thúc đẩy bán hàng sao cho đạt hiệu suất cao nhất [20].

7.2 Đặc điểm, chức năng và yêu cầu đối với quyết định quản trị

Đặc điểm của quyết định quản trị

- Là sản phẩm của NQT: Các quyết định quản trị tác động trực tiếp và toàn diện đến tập thể nhân viên; chỉ chủ thể quản trị mới đề ra các quyết định quản trị.
- Sản phẩm đó chứa đựng hàm lượng khoa học cao, có tính sáng tạo: Các quyết định quản trị được đề ra trên cơ sở hiểu biết về quy luật vận động khách quan và những điều kiện, đặc điểm của từng tình huống diễn ra. Vì vậy, quyết định quản trị chứa đựng cả yếu tố của tri thức khoa học, sáng tạo và nghệ thuật.
- Quyết định quản trị gắn liền với phân tích, xử lý thông tin về vấn đề cần giải quyết thông qua lựa chọn phương án hành động thích hợp trên các phương án được đề xuất. Nó ra đời khi sự việc đó chín muồi và cấp thiết.
- Quyết định quản trị nhằm điều chỉnh quan hệ nhằm khắc phục hay tăng cường giúp tổ chức hoạt động tốt hơn.
- Ra quyết định quản trị mới chỉ ra khả năng, muốn biến khả năng thành hiện thực phải tổ chức thực hiện quyết định.



Hình 11.62: Các chức năng của quyết định



Hình 11.63: Các yêu cầu đối với quyết định quản trị

Yêu cầu đối với quyết định quản trị

- **Tính khách quan và khoa học:** Quyết định lấy nền tảng cơ sở là tính hiện thực và hiệu quả. NQT không được chủ quan tùy tiện, thoát ly thực tế. Vì quyết định là sản phẩm sáng tạo của con người. Đảm bảo tính khách quan không phải là đơn giản; nhất là khi có liên quan đến lợi ích của người ra quyết định. Tính khoa học của quyết định thể hiện qua cơ sở, căn cứ, nhận thức, kinh nghiệm của NQT trong xử lý, giải quyết những tình huống cụ thể. Qua đó đòi hỏi quyết định phải tuân thủ các quy luật khách quan.
- **Tính có định hướng:** Một quyết định quản trị bao giờ cũng phải nhằm vào các đối tượng nhất định, có mục đích, mục tiêu, tiêu chuẩn xác định. Định hướng của quyết định để người thực hiện thấy được phương hướng cần làm, mục tiêu phải đạt. Điều này quan trọng đối với quyết định có tính lựa chọn mà người thực hiện được phép linh hoạt, sáng tạo hơn trong quá trình thực hiện sau này.
- **Tính hệ thống:** Yêu cầu tính hệ thống đối với quyết định cần đạt được mục tiêu trong tổng thể chung; nhất quán trong tổng thể hệ thống quyết định đã có. Tránh tình trạng các quyết định mâu thuẫn, loại trừ lẫn nhau gây khó khăn cho cấp thực hiện.
- **Tính tối ưu:** Trước mỗi vấn đề đặt ra thường xây dựng được nhiều phương án khác nhau. Yêu cầu phải đảm bảo tính tối ưu là quyết định phải có phương án tốt hơn và trong trường hợp có thể phải là phương án quyết định tốt nhất.
- **Tính cô đọng dễ hiểu:** Các quyết định đều phải ngắn gọn, dễ hiểu cũng như tiện lợi cho bảo mật và di chuyển. Mặt khác giúp người thực hiện tránh hiểu sai lệch về mục tiêu, phương tiện và cách thức thực hiện.
- **Tính pháp lý:** Đòi hỏi quyết định đưa ra phải hợp pháp và các cấp thực hiện phải nghiêm chỉnh chấp hành. Tính hợp pháp của quyết định thể hiện phù hợp với pháp luật, thông lệ hiện hành và đúng thẩm quyền, ban hành đúng thủ tục và thể thức. Tránh tình trạng đùn đẩy trách nhiệm ra quyết định giữa các cấp quản trị.
- **Tính linh hoạt:** Trong nhiều trường hợp, các quyết định phải điều chỉnh trong quá trình thực hiện. Những quyết định quá cứng nhắc sẽ khó thực hiện và khi có biến động của môi trường cũng khó điều chỉnh được.
- **Tính cụ thể về thời gian thực hiện:** Mỗi quyết định cần bảo đảm quy định về mặt thời gian triển khai và hoàn thành để cấp thực hiện không được kéo dài, đảm bảo đúng phạm vi thực hiện.

7.3 Phân loại các quyết định

7.3.1 Theo đặc điểm của các quyết định

- **Quyết định theo chuẩn:** Các quyết định có tính hằng ngày, dựa vào quy trình có sẵn, đã hình thành tiền lệ. Quyết định theo chuẩn bao gồm quyết định hằng ngày theo lệ thường và

có tính chất lặp đi lặp lại. Giải pháp cho quyết định loại này thường là thủ tục, luật lệ và chính sách đã được quy định sẵn. Quyết định loại này tương đối đơn giản do đặc tính lặp đi lặp lại. NQT có khuynh hướng ra quyết định này bằng cách suy luận logic và tham khảo các quy định có sẵn. Dĩ nhiên là có quyết định theo chuẩn không được trực tiếp giải quyết bằng những quy trình của tổ chức. Nhưng NQT vẫn có khuynh hướng ra quyết định loại này gần như một cách tự động. Vấn đề thường chỉ nảy sinh nếu NQT không nhạy cảm và không biết tác động đúng lúc. Một lời cảnh giác cho NQT: không nên để quyết định theo chuẩn trở thành chứng cứ biện hộ cho quyết định cầu thả hoặc tránh né.

- **Quyết định cấp thời:** Quyết định cấp thời đòi hỏi tác động nhanh, chính xác và cần được thực hiện gần như tức thời. Đây là loại quyết định thường nảy sinh bất ngờ không được báo trước và đòi hỏi NQT phải chú ý tức thời và trọn vẹn. Tình huống của quyết định này cho phép rất ít thời gian để hoạch định hoặc lôi kéo người khác vào hỗ trợ.
- **Quyết định có chiều sâu:** cần suy nghĩ, ra kế hoạch. Quyết định có chiều sâu thường không cần giải quyết ngay và đòi hỏi có kế hoạch tập trung, thảo luận và suy xét. Đây là loại quyết định thường liên quan đến thiết lập định hướng hoạt động hoặc thực hiện các thay đổi. Chúng cũng là quyết định gây ra nhiều tranh luận, bất đồng và xung đột. Những quyết định có chiều sâu thường đòi hỏi nhiều thời gian và thông tin đầu vào đặc biệt. Điểm thuận lợi là NQT có nhiều phương án và kế hoạch khác nhau để lựa chọn. Quyết định có chiều sâu bao gồm quá trình chọn lọc, thích ứng và sáng tạo hoặc đổi mới. Chọn lọc từ những phương án cho phép đạt được sự thích hợp tốt nhất giữa quyết định sẽ được thực hiện và các giải pháp đã được đem thực nghiệm. Tính hiệu quả tùy thuộc vào NQT chọn quyết định phải được chấp thuận nhiều nhất, sinh lợi và hiệu quả.

7.3.2 Theo tính chất của các quyết định

- Quyết định chiến lược là quyết định đường lối phát triển chủ yếu trong thời gian dài.
- Quyết định chiến thuật (thường xuyên) nhằm đạt được mục tiêu có tính chất cục bộ, bảo đảm thực hiện mục tiêu trước mắt và làm thay đổi tức thời hướng phát triển của hệ thống.
- Quyết định tác nghiệp hàng ngày, phần lớn là quyết định có tính chất điều chỉnh, nhằm khôi phục hoặc thay đổi từng phần những tỷ lệ đã quy định, bù đắp các thiệt hại...

7.3.3 Theo thời gian thực hiện

Quyết định dài hạn, ngắn hạn: Thời gian quy định để quyết định được gọi là dài hạn, trung hạn và ngắn hạn tùy thuộc vào phạm vi quản trị. Các quyết định của toàn bộ nền kinh tế quốc dân, của các ngành kinh tế thời hạn 5 năm gọi là dài hạn; nếu trong thời hạn 1 năm gọi là quyết định ngắn hạn. Trong phạm vi xí nghiệp, các quyết định dự kiến thực hiện trong 3 năm được xem là dài hạn, thời hạn 1 năm là quyết định ngắn hạn.

7.3.4 Theo phạm vi thực hiện

- Quyết định toàn cục, bao quát toàn bộ sự phát triển chung của hệ thống;
- Quyết định bộ phận có quan hệ đến một hoặc một số bộ phận của hệ thống;
- Quyết định chuyên đề liên quan đến một nhóm vấn đề nhất định hoặc một số chức năng quản trị nhất định.

7.3.5 Theo lĩnh vực hoạt động của tổ chức

Quyết định nhân sự, tài chính, công nghệ, sản xuất, Marketing,...

7.3.6 Theo cách phản ứng

- *Quyết định trực giác:* Là các quyết định xuất phát từ trực giác của con người. Người ra quyết định không cần đến lý trí hay sự phân tích can thiệp nào. Quyết định này được căn cứ vào quyết định trước đó.
- *Quyết định có lý giải:* Là các quyết định dựa trên sự nghiên cứu, phân tích có hệ thống. Các sự việc được nêu ra, giải pháp được tính toán và đem ra so sánh để đi đến quyết định hoàn hảo nhất.

7.4 Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định



Hình 11.64: Các nguyên tắc cơ bản ra quyết định

- **Nguyên tắc về định nghĩa:** NQT chỉ đạt được một quyết định logic khi vấn đề đã được định nghĩa. Muốn giải quyết có hiệu lực, đầu tiên phải hiểu rõ vấn đề. Thời gian dùng để tìm ra giải pháp cho một vấn đề thường là vô ích, bởi vì NQT hay tự thỏa mãn trong xử lý các diễn biến mà quên không bàn đến nội dung sâu sắc.
- **Nguyên tắc về sự xác minh đầy đủ:** Một quyết định logic phải được bảo vệ bằng các lý do xác minh đúng đắn. Tất cả quyết định logic phải được dựa trên cơ sở vững chắc. NQT phải bảo vệ được quyết định đã đề ra bằng cả tổng thể sự việc hiển nhiên và kiểm tra lại để chứng tỏ tính hợp lý và logic. Một người khác nếu quan sát dưới góc độ và trong hoàn cảnh đó, dù có ý kiến bất đồng hay định kiến và lợi ích khác cũng buộc phải đi đến cùng kết luận trên.
- **Nguyên tắc về sự đồng nhất:** Thực tế thường xảy ra tình trạng cùng một sự việc, có nhiều quan điểm, cách nhìn nhận khác nhau tùy thuộc vào người quan sát và không gian, thời gian diễn ra sự việc đó. Chẳng hạn, cạnh tranh dưới cơ chế bao cấp của các nước XHCN bị xem là một hiện tượng xấu. Ngày nay, các nước thực hành nền kinh tế thị trường đều xem là hiện tượng tất yếu và lành mạnh. Cho nên cần xác định rõ ràng sự việc và để tin chắc đã nghĩ đến sự khác nhau do sự thay đổi về địa điểm hay thời đại gây ra.

7.5 Phương pháp ra quyết định

7.5.1 Phương pháp ra quyết định cá nhân

NQT ra quyết định thường chịu ảnh hưởng và chi phối bởi đặc điểm cá nhân trong nỗ lực giải quyết vấn đề. Có bốn loại phương pháp ra quyết định cá nhân:



Hình 11.65: Phương pháp ra quyết định cá nhân

- **Kiểu chỉ huy** đại diện cho phương pháp ra quyết định có đặc điểm mức độ thấp về tính không chắc chắn và cách thức suy nghĩ theo lý trí. NQT suy nghĩ theo logic và hiệu quả, ra quyết định nhanh chóng và tập trung vào ngắn hạn.
- **Kiểu phân tích** có đặc điểm là mức độ không chắc chắn cao kết hợp với cách suy nghĩ lý trí. NQT thích có đầy đủ thông tin trước khi ra quyết định, kết quả là họ cân nhắc kỹ lưỡng tất cả giải pháp, phương án.
- **Kiểu khái niệm** đại diện cho NQT có khuynh hướng nhìn nhận bao quát vấn đề và nhiều phương án. NQT ra quyết định loại này thường tập trung vào dài hạn và tìm kiếm các giải pháp sáng tạo.
- **Kiểu hành vi** phản ánh cách thức NQT suy nghĩ trực giác nhưng mức độ không chắc chắn thấp. NQT ra quyết định dạng này làm việc với người khác rất giỏi, cởi mở với đề nghị, gợi ý và thường quan tâm đến nhân viên của họ.

7.5.2 Phương pháp ra quyết định nhóm

Trong thực tế, các NQT thường làm việc với nhiều nhân viên, cộng sự khác nhau và cần khích lệ họ cung cấp thông tin, đưa ra ý tưởng cần thiết để thực hiện mục tiêu đã đề ra. Ưu và nhược điểm của ra quyết định nhóm là:

Bảng 11.3: Ưu nhược điểm khi ra quyết định nhóm

Ưu điểm	Nhược điểm
Có thể sử dụng kinh nghiệm và sự thông thạo của nhiều người. Có nhiều thông tin, dữ liệu và sự kiện. Vấn đề được xem xét từ nhiều khía cạnh. Các thành viên được thỏa mãn hơn. Sự chấp nhận và cam kết đối với quyết định cao hơn.	Đòi hỏi nhiều thời gian hơn. Bị một số ít người chi phối. Quan tâm đến mục tiêu cá nhân hơn là mục tiêu của nhóm. Các sức ép xã hội phải tuân thủ. Trình độ tư duy nhóm.

7.5.3 Những phẩm chất cá nhân tác động đến ra quyết định hiệu quả

- **Kinh nghiệm:** là tăng khả năng của quyết định hợp lý. Lựa chọn nhân viên cũng đặt nặng yếu tố kinh nghiệm cá nhân. Những sai lầm đã qua sẽ làm giảm bớt trong tương lai. Kinh nghiệm đã giữ vai trò quan trọng trong quyết định. NQT có kinh nghiệm chẳng những giải quyết công việc dễ dàng, nhanh chóng mà còn hiệu quả.
- **Xét đoán:** là khả năng đánh giá thông tin chín chắn, có lập luận và từng trải nghiệm. Khả năng xét đoán tăng lên cùng với tuổi tác và kinh nghiệm. Người có khả năng xét đoán tốt nhận ra thông tin quan trọng, định lượng và đánh giá chúng. Không nên suy nghĩ xét đoán như bước đánh giá khả năng và chọn phương án tốt nhất. Nó cũng cần cho xác định nhu cầu cho một quyết định.
- **Óc sáng tạo:** là khả năng kết hợp hay liên kết những ý tưởng để đạt được một kết quả vừa hữu hiệu vừa mới lạ. Người có óc sáng tạo thể hiện và đánh giá vấn đề đầy đủ hơn. Họ còn nhìn ra được vấn đề mà người khác không nhìn thấy. Tuy nhiên, giá trị rõ rệt nhất của óc sáng tạo là phát hiện ra khả năng lựa chọn. Khi đi tìm khả năng này, NQT nhờ vào kinh nghiệm, kiến thức hoặc vào óc sáng tạo mà phát minh ra khả năng lựa chọn mới lạ. Những thành tố của sự sáng tạo:
 - **Sự tinh thông:** là nền tảng của tất cả công việc sáng tạo.
 - **Kỹ năng suy nghĩ sáng tạo:** Bao gồm đặc tính cá nhân, khả năng suy luận cũng như tài năng nhìn thấy cùng một sự vật ở một phương diện khác. Ví dụ đặc điểm cá nhân sau đây được cho là có vai trò quan trọng trong phát triển ý tưởng sáng tạo như trí thông minh, sự tự tin, chấp nhận rủi ro, khả năng tự kiểm soát,...
 - **Động viên công việc:** Đây là ước muốn để làm việc bởi sự lôi cuốn, thu hút, kích thích, thỏa mãn hoặc thách thức riêng tư. Thành tố này sẽ chuyển tiềm năng, khả năng thành ý tưởng sáng tạo thực.
 - **Sự sáng tạo** là điều kiện bắt buộc để ra quyết định sáng tạo. Đặc biệt, quyết định sáng tạo đòi hỏi nỗ lực trong nhiều thời kỳ với sự tham gia của nhiều chuyên gia và các nhóm chuyên môn khác nhau.
 - **Khả năng định lượng:** Đây là phẩm chất cuối cùng cần thiết cho ra quyết định có hiệu quả. Phẩm chất này liên quan đến khả năng áp dụng phương pháp định lượng.

Theo Mai Như Ánh (2015), ra quyết định là một trong những nhiệm vụ quan trọng nhất của NQT. Quyết định quản trị ảnh hưởng đến vấn đề rất quan trọng của tổ chức. Tuy nhiên, tất cả quyết định đều có ảnh hưởng, dù lớn hay nhỏ đến kết quả hoạt động của của tổ chức. Vì vậy, yêu cầu đối với NQT cần phát triển được kỹ năng, phương pháp ra quyết định hiệu quả. Chất lượng các quyết định

quản trị là thước đo đánh giá tính hiệu quả đối với tổ chức. Bản chất của quyết định quản trị đó là hành vi sáng tạo của NQT nhằm định ra chương trình và tính chất hoạt động để giải quyết một vấn đề đã chín muồi. Về mặt lý thuyết cũng như thực tế cho thấy chất lượng, hiệu quả và hiệu lực của quyết định quản trị phụ thuộc rất lớn vào phương pháp ra quyết định. Không thể có một quyết định tốt nếu như không sử dụng các phương pháp khoa học [28]. NQT sử dụng sáu phương pháp ra quyết định như sau:

- **Phương pháp chuyên quyền:** Đây là phương pháp NQT tự quyết định hoàn toàn và sau đó thông báo quyết định đến nhân viên. Khi NQT đưa ra một quyết định có tính khác biệt, họ tìm cách tuyên truyền về quyết định đó đến nhân viên nhưng không lôi cuốn họ vào các thảo luận hay được họ thừa nhận.
- **Phương pháp phán quyết cuối cùng:** Trong phương pháp phát biểu cuối cùng, NQT cho phép nhân viên thảo luận và đề nghị giải pháp cho vấn đề. NQT lưu ý hoặc không lưu ý đến đề nghị này khi ra quyết định. NQT đưa ra các tình huống để nhân viên thảo luận thẳng thắn, cởi mở nhưng ở cuối cuộc thảo luận NQT phải tự đưa ra quyết định cuối cùng.



Hình 11.66: Các phương pháp ra quyết định

- **Phương pháp nhóm tri thức:** Phương pháp nhóm tinh hoa có sự tham gia của NQT và ít nhất một người khác vào ra quyết định mà không cần tham khảo ý kiến của những người khác. NQT đưa ra giải pháp, ra quyết định và trình bày trước những nhân viên khác, thậm chí trình bày về cơ sở đưa ra quyết định trước nhân viên.
- **Phương pháp cố vấn:** NQT ở vị trí của nhà tham vấn, đưa ra quyết định ban đầu thăm dò, trình bày quyết định để nhóm thảo luận và đưa ra ý kiến. Sau đó, NQT xem xét cẩn thận và công khai các ý kiến của nhóm trước khi ra quyết định. Thông thường, NQT sẽ có quyết định sơ bộ và sau đó trình bày quyết định đó trước nhóm để cùng thảo luận. NQT sẵn sàng tiếp thu ý kiến của nhân viên khác nhưng họ phải là người đưa ra quyết định cuối cùng thông qua xem xét kỹ lưỡng và thẳng thắn từ các cách nhìn khác nhau.
- **Phương pháp luật số đông:** Phương pháp này đề cao tính dân chủ trong đó tất cả thành viên trong nhóm đều tham gia vào tiến trình quyết định thông qua mỗi thành viên được quyền biểu quyết bình đẳng. Theo phương pháp này, các thành viên trong nhóm sẽ bỏ phiếu và quyết định nhận được đa số phiếu sẽ trở thành chính thức cuối cùng.
- **Phương pháp đồng thuận:** Đây là phương pháp trong đó tất cả nhân viên cùng đưa ra quyết định. Một quyết định không thể nào đạt được nếu chưa được tất cả nhân viên tán thành. Phương pháp này mang lại quyết định chất lượng cao nhờ đề xuất đa dạng và mang tính xây dựng nhưng tốn nhiều thời gian. Đồng thuận rất khó đạt được vì đòi hỏi mọi thành viên phải đồng ý với quyết định cuối cùng. Sự nhất trí hoàn toàn không phải là mục tiêu bởi vì rất khó đạt được, nhưng mỗi thành viên của nhóm nên sẵn sàng chấp nhận ý kiến của nhóm trên cơ sở tính hợp lý và tính khả thi. Khi tất cả thành viên nhóm đều nhận thức có nghĩa là NQT đã đạt được sự đồng thuận.

Mỗi phương pháp ra quyết định quản trị đều có ưu và nhược điểm nhất định. Vì vậy, NQT cần vận dụng linh hoạt, sáng tạo các phương pháp để đưa ra quyết định đúng đắn, sáng suốt và phù hợp nhất.

7.6 Ra quyết định là một nghệ thuật [47]

Ra quyết định tốt, được mọi người ủng hộ và thực thi là một nghệ thuật mà tất cả NQT đều phải học. Điều này lại càng có ý nghĩa quan trọng đối với một doanh nhân. Khi mới khởi nghiệp, NQT thường chỉ có một mình và phải quán xuyến mọi việc. Khi đó, NQT sẽ chịu trách nhiệm về mọi

quyết định cả về mặt chiến lược lẫn chiến thuật. Nhưng khi DN phát triển, NQT cần có sự hợp sức của nhiều người khác. Lúc này, NQT đã cần nhắc đến ý kiến của người khác khi ra quyết định hay chưa? NQT có nên làm điều này hay không? Sẽ không có một câu trả lời dứt khoát cho câu hỏi trên. Vì vậy, ra quyết định tốt là một nghệ thuật. Tùy theo tình huống, ra quyết định dựa trên sự độc đoán hay trên sự đồng thuận của mọi người. Lúc nào cũng dựa trên sự độc đoán hay luôn bao biện là một cách ra quyết định cực đoan và nguy hiểm. Người ra quyết định giỏi nhất là người linh hoạt. Họ biết khi nào độc đoán, khi nào phải đi tìm tiếng nói chung của mọi người trong tổ chức và khi nào nên ở giữa hai cực này. Để làm được điều trên, NQT bắt đầu tìm hiểu cách ra quyết định của cá nhân. Hãy tự hỏi khi phải ra quyết định, NQT sẽ có xu hướng dựa vào bản thân hay đi tìm tiếng nói chung của mọi người? NQT chọn giải pháp trung hòa là tham khảo ý kiến của những người khác nhưng sẽ tự mình ra quyết định cuối cùng không? Thông thường, NQT ra quyết định theo cách thức dưới đây:

- **Thực hiện vai trò của một giám đốc:** Đây là cách ra quyết định độc đoán nhất khi NQT hiểu biết rõ vấn đề và tin mình hoàn toàn có khả năng và thực hiện mọi quyết định.
- **Đi tìm thực tế:** Đây cũng là ra quyết định độc đoán. NQT không chia sẻ vấn đề với người khác hay đi tìm lời khuyên từ người khác mà tự mình đi tìm thông tin cần thiết cho ra quyết định.
- **Điều tra:** Đây là cách ra quyết định ít độc đoán hơn. NQT tham khảo ý kiến của những người khác để ra quyết định nhưng cũng sẽ ra quyết định một mình.
- **Đi tìm thỏa hiệp:** NQT chia sẻ vấn đề với những người khác, cân nhắc kỹ ý kiến đóng góp của họ và dựa trên đó để đưa ra quyết định cuối cùng.
- **Dựa vào tập thể:** NQT chỉ ra quyết định trên cơ sở đạt được sự đồng thuận của mọi người.

Sau khi nắm được cách thức ra quyết định cần cân nhắc xem có nên linh hoạt theo từng tình huống thực tế hay không? Muốn biết có nên thay đổi cách ra quyết định trong mỗi tình huống, NQT hãy tự hỏi và trả lời những câu hỏi sau:

- Tôi đã thật sự hiểu biết rõ vấn đề cần giải quyết chưa?
- Tôi đã có đủ những thông tin cần thiết để ra quyết định chưa? Nếu chưa, tôi có biết tìm những thông tin đó ở đâu không?
- Để thực hiện quyết định, tôi cần sự hỗ trợ của người khác ở mức độ nào?

Hiểu biết vấn đề với nhiều thông tin dẫn đến khả năng ra quyết định độc đoán. Trong trường hợp ngược lại phải ra quyết định có cân nhắc đến ý kiến của người khác. Khi cần sự hỗ trợ của những người khác trong quá trình thực hiện quyết định cũng không thể tự mình ra quyết định được. Đôi khi thời gian không cho phép chọn lựa cách ra quyết định như nói trên. Đó là gặp phải những tình huống khẩn cấp. Khi đó phải tự mình ra quyết định nhanh, không cần tham khảo ý kiến của người khác. Vì vậy, nên nhớ nguyên tắc quan trọng sau: “Để các quyết định được mọi người tôn trọng và tuân theo, cần công khai quá trình ra quyết định”. Khi làm cho mọi người hiểu tính hợp lý khi ra quyết định sẽ xây dựng được lòng tin nơi họ. Tính minh bạch tạo ra sự thông cảm và họ dễ dàng tuân theo quyết định ngay khi không hoàn toàn đồng tình với nó.

7.7 Tiến trình ra quyết định hợp lý

Ra quyết định hợp lý

Bước 1, xác định vấn đề cần ra quyết định: Tiến trình ra quyết định bắt đầu bằng cách xác định vấn đề hoặc cụ thể hơn là sự khác nhau giữa hiện trạng tại với mong muốn. Nhận dạng và chẩn đoán vấn đề liên quan đến năng lực của NQT. Năng lực này đề cập đến các khía cạnh sau:

- **Nhận biết trước** liên quan đến xác định và kiểm soát hàng loạt các tác động từ môi trường bên trong và bên ngoài. Nhận biết là cơ sở xác lập các giải pháp nhằm chủ động với sự thay đổi môi trường.
- **Giải thích rõ** đòi hỏi đánh giá các yếu tố và xác định nguyên nhân, không nên chỉ đơn thuần xác định triệu chứng của vấn đề đó.
- **Sự liên kết** giải thích rõ mối liên hệ giữa hiện tại với mục tiêu mong đợi.

Bước 2, nhận rõ tiêu chuẩn của quyết định: Khi NQT khẳng định cần nhận ra những tiêu chuẩn cần thiết. Đây là điều rất cần thiết đối với người ra quyết định. NQT ra quyết định phải xác định mục tiêu cần đạt được thông qua các tiêu chuẩn đo lường. Muốn so sánh các phương án khách quan để lựa chọn phương án tốt nhất và thấy rõ khả năng thực hiện mục tiêu đề ra trên nền tảng cần xác định tiêu chuẩn đánh giá các phương án. Hiệu quả các phương án phải thể hiện tính tổng hợp, nghĩa là cả về kinh tế và xã hội. Các tiêu chuẩn đánh giá hiệu quả cần cụ thể, dễ hiểu, rõ ràng và lượng hoá được. Khi đặt ra tiêu chuẩn đánh giá cần giữ lại những tiêu chuẩn quan trọng phản ánh mục tiêu cơ bản cần đạt đến của quyết định và cũng cần xác định hệ số phản ánh tầm quan trọng của các mục tiêu. Thường các tiêu chuẩn được chọn từ các chỉ tiêu: chi phí, năng suất, sử dụng thiết bị, sử dụng vốn sản xuất,...

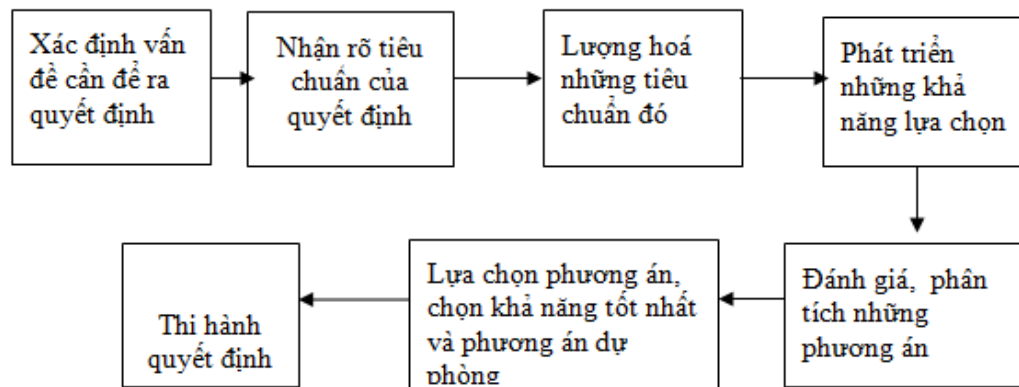
Bước 3, tính trọng số của những yếu tố trong tiêu chuẩn: Những yếu tố trong tiêu chuẩn ghi trong bước 2 không phải có cùng một mức độ quan trọng. Vì vậy, NQT phải lượng hoá và ấn định trọng số cho từng yếu tố trong tiêu chuẩn.

Bước 4, phát triển những khả năng lựa chọn: NQT cần liệt kê khả năng mang lại thành công. Trên cơ sở những phương án quyết định sơ bộ trình bày dưới dạng khuyến nghị, NQT xem xét kỹ mọi phương án và không để sót bất kỳ một phương án nào. Ngay cả những phương án mới thoát nhìn tưởng như vô lý, không thể chấp nhận được nhưng nếu bình tĩnh xem xét cẩn thận đôi khi lại là phương án có hiệu quả nhất. Trong xây dựng và xem xét phải sử dụng phương pháp luận logic, nghĩa là lật ngược vấn đề, phải "nghĩ ngược" giống như phương pháp 5W,2H; cần xác định xem xây dựng phương án nào có lợi, phương án nào khó thực hiện. Để lựa chọn lần cuối, chỉ nên để lại phương án thiết thực nhất, bởi vì các phương án càng nhiều càng khó phân tích, đánh giá hiệu quả. Đây là bước thể hiện rõ tài năng của NQT khi ra quyết định.

Bước 5, đánh giá những phương án: Một khi khả năng đã được nhận ra, tiếp theo là đánh giá mỗi khả năng. Ưu và nhược điểm của mỗi khả năng trở nên rõ ràng nếu đem đối chiếu với tiêu chuẩn đã được thiết lập ở bước 2 và 3. Mỗi khả năng được đánh giá bằng cách đánh giá so với tiêu chuẩn.

Bước 6, lựa chọn phương án, chọn khả năng tốt nhất và phương án dự phòng: Bao gồm các hoạt động để xác định phương án tốt nhất trong số các phương án đã liệt kê và đánh giá. Cách thức đơn giản là chọn phương án mang lại điểm số cao nhất trong bước 5.

Bước 7, thi hành quyết định: bao gồm chuyển tải quyết định đến những người liên quan và làm cho mọi người cam kết thực hiện. Cần lưu ý, nếu giải pháp được chọn lựa nhưng không thể thực hiện được vì một vài nguyên nhân; điều này đồng nghĩa với chưa làm gì cả.



Hình 11.67: Tiến trình ra quyết định quản trị

Theo kynang.edu.vn (2009), mô hình ra quyết định như sau [24]: Trước khi NQT bắt đầu quá trình ra quyết định, hãy chắc chắn là quyết định sắp đưa ra thật sự là phải làm. Nếu không, NQT hãy để mặc vấn đề.

Bước 1, xác định vấn đề: Giai đoạn đầu tiên khi ra quyết định là nhận ra vấn đề đang đòi hỏi một quyết định. NQT thường nghĩ mọi người rất rộng lượng chia sẻ các vấn đề, và nếu có thể, họ sẽ cắt dỡ gánh nặng của những vấn đề ấy!

- **Nhận biết vấn đề:**

- Tìm xem có những khác biệt nào giữa thực tế đang tồn tại với ý nghĩ mà NQT cho là “tiêu biểu”.
- Xem xét mối quan hệ nhân – quả.
- Hỏi ý kiến những người có trách nhiệm để đưa ra được triển vọng khác nhau hoặc để hiểu biết đúng bản chất của tình huống ra quyết định.
- Xem xét tình huống từ những góc độ khác nhau.
- Phải cởi mở khi chấp nhận NQT là một phần của nguyên nhân gây ra vấn đề.
- Quan tâm theo dõi kết quả công việc nếu như không diễn ra như kế hoạch.
- Chú ý các vấn đề xảy ra có tính chất lặp đi lặp lại. Điều này phản ánh sự thấu hiểu vấn đề đầy đủ.

Vấn đề được nhận biết sớm hơn nhờ:

- Lắng nghe và quan sát nhân viên để biết được những lo ngại của họ đối với công việc, tổ chức và cảm nghĩ của họ đối với các đồng nghiệp và ban quản trị.
- Đề ý đến hành vi không bình thường hoặc không nhất quán; điều này phản ánh một số vấn đề còn che giấu bên dưới.
- Nếu được, tiếp tục nắm bắt các thông tin về đối thủ hoặc người khác đang làm.

Một khi, NQT nhận biết được vấn đề hoặc tình huống “thực” và hiểu nguyên nhân cần đưa ra quyết định đầu tiên. Quyết định xem có phải:

- Không làm gì cả (đây cũng là một quyết định).
- Chỉ quan sát vấn đề và trở lại vấn đề vào một ngày khác.
- Thử kiểm tra vấn đề.
- Cứ tiến đến tìm kiếm một giải pháp và đưa ra nhiều quyết định hơn.

Những khó khăn trong giai đoạn xác định vấn đề

- **Thành kiến thiên lệch** do nhận thức như bảo thủ; ảnh hưởng chính kiến bởi người khác; với mỗi người nhận thức với nhiều khía cạnh khác nhau.
- **Kỹ năng phân tích kém** như không rõ những gì đang xảy ra hay gán cho một vấn đề gì đó; thiếu thời gian; tình huống phức tạp; xem giải pháp là vấn đề.
- **Xác định vấn đề hiệu quả**
 - Ý thức được những hạn chế về mặt nhận thức.
 - Xem xét các mối quan hệ nhân quả.
 - Thảo luận tình huống với các đồng sự.
 - Xem xét vấn đề dưới nhiều góc độ khác nhau.
 - Có đầu óc cởi mở, thậm chí chấp nhận đôi khi chính NQT là một phần nguyên nhân của vấn đề.
 - Theo dõi kết quả công việc, kịp thời phát hiện những bất thường khi không diễn ra theo như kế hoạch.
 - Sử dụng công nghệ thông tin.

Bước 2, phân tích các nguyên nhân

- **Tập hợp dữ liệu về tình huống**

- Điều này đòi hỏi khả năng phân biệt giữa sự kiện và ý kiến. Đặc biệt vấn đề giữa các cá nhân với nhau, ý kiến của mọi người rất mạnh mẽ và bị ảnh hưởng bởi xúc cảm.

- NQT cần thu thập và tổ chức dữ liệu thích hợp cho vấn đề. Trên thực tế, NQT không thể nào tập hợp được mọi thông tin mong muốn. Do đó, NQT phải biết ưu tiên chọn điều gì là quan trọng nhất.
- **Xác định phạm vi của vấn đề**
 - NQT hãy xem xét ai và điều gì có liên quan. Đó là vấn đề có khả năng ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức hoặc chỉ một vài thành viên ?
 - Đó là vấn đề giữa các cá nhân với nhau hay vấn đề về hệ thống hay vấn đề thuộc nhóm ? Các yếu tố như vậy có ảnh hưởng đến nguồn lực mà NQT đi tìm kiếm giải pháp không?
 - Chẳng hạn, nếu vấn đề đe dọa sự tồn tại của tổ chức và mất tiền, NQT rõ ràng phải bỏ nhiều nguồn lực đáng kể để giải quyết nguyên nhân này. Xác định phạm vi của vấn đề giúp xác định được những người có liên quan.
- **Xác định hậu quả của vấn đề**
 - Nhận biết hậu quả của vấn đề để thấy có phải phân tích thêm hoặc bổ sung nguồn lực nữa hay không ?
- **Xem xét những hạn chế ảnh hưởng đến giải pháp**
 - Có những yếu tố nào ngăn cản một giải pháp đạt hiệu quả tốt hay không? Nếu NQT đã thiết lập một chương trình đặc biệt và phân tích ban đầu chỉ nhằm vào tính không hiệu quả. Sự kiện không đáng để NQT phải mất thời gian, nguồn lực, năng lượng khi cố gắng giải quyết chúng.
 - Tập hợp dữ liệu để tách riêng rẽ những phức tạp của vấn đề.
 - Giai đoạn tách riêng rẽ bao gồm phân tích hoặc chuẩn đoán vấn đề. NQT đã nhận biết trong giai đoạn đầu: đào sâu hơn vào nguyên nhân và cố gắng thử trình bày tỉ mỉ tại sao lại là một vấn đề. NQT cũng xem xét lại ai sẽ liên quan, những hậu quả và ràng buộc nào ngăn cản giải pháp.

Bước 3, đưa ra các giải pháp

- **Suy nghĩ sáng tạo**
 - **Sẵn sàng tiếp thu mọi ý kiến:**
 - Xử lý mỗi vấn đề như là một vấn đề mới và khác nhau. NQT đừng đơn giản áp dụng giải pháp đã có cho bất cứ một vấn đề mới nảy sinh.
 - Hãy sẵn sàng lắng nghe các ý kiến khác nhau, cho dù những ý kiến này có vẻ kỳ quái. Một trong đa số các quyết định có tính chất cải tiến và tác động mạnh đã xuất phát từ “hạt giống” như thế.
 - Khuyến khích nhân viên sẵn sàng tiếp thu mọi gợi ý bằng cách cho phép họ bình luận hoặc chỉ trích “hiện trạng”.
 - **Chấp nhận rủi ro**
 - Nhiều người không phát biểu vì không muốn cảm thấy ngượng trước người khác.
 - Một số NQT hiện nay còn làm trầm trọng hơn những cảm giác này bằng cách chế giễu đề nghị của nhân viên. Điều này ngăn cản nhân viên đóng góp ý kiến.
 - Đừng để một việc chưa bao giờ được thực hiện trước đó ngăn cản NQT thử sử dụng. NQT phải chuẩn bị tư tưởng chịu thất bại và xem thất bại như một bài học kinh nghiệm.
 - Mức độ rủi ro phải được tính toán liên quan đến chi phí, lợi nhuận và kết quả đối với tổ chức và NQT.
 - **Kêu gọi người khác tham gia**
 - Người khác đưa ra cách nhìn nhận sự việc rất khác với NQT.

- Đúng là trở nên quá quen thuộc với các vấn đề của chúng ta nên không thể nhìn xa hơn một số ranh giới nào đó.
- Lôi cuốn người khác giúp loại trừ rủi ro của cách suy nghĩ theo nhóm.
- **Chấp nhận phê bình**
 - Hãy cố gắng không phản ứng lại mà giải pháp là hiển nhiên.
 - NQT nên khuyến khích gợi ý càng nhiều phương án càng tốt trước khi đánh giá tính đúng đắn của các phương án.
 - Nếu NQT đánh giá quá nhanh sẽ làm nản lòng những đóng góp cởi mở và gặp nguy cơ bỏ lỡ giải pháp mang tính sáng tạo.
- **Làm phát sinh các giải pháp**
 - Mọi hình thức sáng tạo đòi hỏi phải làm phát sinh một số lớn ý tưởng.
 - Thường nguồn ý tưởng tốt xuất phát từ nhân viên có tính hơi độc đáo.
 - NQT gặp rắc rối nhưng nếu muốn sở hữu những ý tưởng sáng suốt, có tính cải tiến; điều này đáng để NQT bận tâm.
 - Kỹ thuật làm phát sinh các phương án là phương thức “động não” trong đó mọi thành viên nêu ý kiến rồi cùng bàn bạc.
- **Sử dụng phương thức động não**
 - Yêu cầu mỗi người tham gia đóng góp ý kiến rõ ràng : “NQT nghĩ gì ?”
 - Liệt kê mọi ý kiến được đề cập thậm chí ngay cả khi lặp lại đề nghị trước đây.
 - Ghi lại ý kiến làm cho mọi người dễ đọc hơn.
 - Thường xuyên khuyến khích tham gia đóng góp thêm nhiều ý kiến hơn khi chúng có vẻ “sắp cạn”.
 - Bảo đảm trước khi NQT dừng, mọi ý kiến đều được thông báo đầy đủ. NQT thậm chí nói: “Chúng ta hãy lấy thêm một ý kiến nữa từ mọi người”.
 - Khuyến khích những ý kiến ngờ nghệch, ngộ nghĩnh và thậm chí nhìn bề ngoài là “điên rồ”. Những đề nghị này thường có tính chất sáng tạo và cuối cùng thích hợp với thực tế. Phương thức động não nên mang tính hài hước.
 - Đóng góp và ghi lại ý kiến riêng của NQT. Điều này thực hiện để truyền sinh lực cho nhóm khi bị đình trệ.
 - Khuyến khích người tham gia phát triển và thêm vào những ý kiến đã được ghi nhận. Điều này không nên bao gồm thảo luận hoặc đánh giá ý kiến dù dưới hình thức nào.
 - Không ai phải đánh giá ý kiến của mình trong giai đoạn động não. Dù điều này có xảy ra theo cách tích cực hoặc tiêu cực, NQT cũng nên bỏ qua và hỏi “kẻ phạm lỗi” trên những ý kiến khác. Bằng cách ấy, chuyển sự tham gia thành sự đóng góp tích cực.

Bước 4, Chọn giải pháp tối ưu

Có nhiều cách để đánh giá các đề nghị, giải pháp hoặc ý kiến. NQT loại trừ bằng cách đặt câu hỏi sau đây :

- Những phương tiện vật chất của tổ chức có làm cho các phương án trở nên khó khăn khi thực hiện không ?
- Tổ chức có khả năng đáp ứng chi phí theo phương án này không ?
- NQT cho rằng một số phương án khác có chấp nhận được hay không ?

Tiêu chuẩn để đánh giá những giải pháp là:

- Rủi ro có liên quan đến kết quả mong đợi.
- Cố gắng cần có.
- Mức độ thay đổi mong muốn .
- Khả năng có sẵn các nguồn lực.

Bước 5, Thực hiện quyết định:

- **Làm rõ vấn đề:** NQT cần thật sự rõ ràng ngay từ trong suy nghĩ về việc phải làm. Hãy chắc chắn, NQT biết chính xác sẽ đi về đâu trước khi khởi hành. Hãy tự hỏi: Quyết định cần đạt được là gì ?
- **Thiết lập cơ cấu để thực hiện:** NQT phải thiết lập mục tiêu rõ ràng và thời hạn của quá trình thực hiện. Bởi trong quản trị mục tiêu, nhân viên phải biết chính xác điều cần đạt được và biết ngày hoàn thành.
- **Trao đổi thông tin:**
 - Thông tin rõ ràng cho người khác biết phải làm để đạt được kết quả mong muốn.
 - Nếu nhân viên cùng tham gia vào thực hiện quyết định mà không thông hiểu kết quả đạt được và vai trò của họ; khi đó sự thực hiện sẽ không có hiệu quả.
- **Nhờ cậy**
 - NQT hãy chuẩn bị để xin được hỗ trợ về kinh nghiệm và tư vấn của người khác ngay từ khi dự kiến làm thế nào để thực hiện một quyết định.
 - Đừng nghĩ NQT đã có sẵn tất cả câu trả lời. Thực hiện, nhất là đối với những quyết định phức tạp, đòi hỏi lên kế hoạch cẩn thận. Không nên cố gắng tự làm tất cả mọi việc.
- **Chấp nhận rủi ro:** Hãy chuẩn bị chấp nhận rủi ro có tính toán để làm cho sự việc xảy ra. Phải nhiệt tình, kiên quyết và sốt sắng khi thực hiện quyết định. Đừng nên áp dụng một quy trình thực hiện duy nhất có tính “tiêu biểu” vào mọi quyết định.
- **Mô hình hóa vai trò:** NQT phải mô hình hóa các tiêu chuẩn cho nhân viên tích cực noi gương. Hãy chuẩn bị tinh thần làm việc tích cực. Hãy tự đặt cho mình những chỉ tiêu phấn đấu ở mức cao. Nếu NQT làm như vậy mới dễ dàng đặt cho nhân viên những chỉ tiêu cao và có nhiều hy vọng đạt được hơn. NQT đừng nói ông ấy mong chúng tôi làm việc lâu dài và tích cực cho tổ chức này. Ấy vậy mà ông ta luôn là người đến cuối cùng và là người đầu tiên rời công ty. Ông ta gần như một mình làm lợi cho công ty!
- **Tin tưởng:** NQT hãy tin tưởng nhân viên luôn làm tốt hơn nữa. Đừng tìm cách ngăn lại khi triển khai quyết định mà nghĩ không có tính khả thi. Người ta thường làm việc ở mức độ có khả năng đạt đến mức đó, miễn là nó hợp lý.

Bước 6, đánh giá quyết định

- Thẩm tra tính hiệu quả của một quyết định đòi hỏi cách tiếp cận từ nhiều phía.
- Một là, NQT phải đánh giá quy trình trên cơ sở đang diễn ra: Thực hiện có được tiến hành theo đúng trình tự của kế hoạch hay không ? NQT có đạt được kết quả mong muốn hay không ?
- Hai là, NQT nên thẩm tra tính hiệu quả của toàn bộ quyết định và cả quá trình ra quyết định.
- Đánh giá quyết định được tiến hành ở cả hai mức độ: chính thức và không chính thức.
- Xem xét chính thức nên được dự kiến vào những ngày còn trong quá trình thực hiện quyết định và dựa vào cơ chế kiểm tra chuẩn mực như các cuộc họp, kiểm tra đầu ra, biên bản và báo cáo sản xuất.
- Xem xét không chính thức thường xuyên diễn ra bao gồm quan sát và nói chuyện với nhân viên tham gia vào quá trình thực hiện: “Công việc diễn ra như thế nào?”, “Đến nay có vấn đề gì không?”. Các loại tình huống này cũng đưa ra những cơ hội lý tưởng để khuyến khích và giữ nhân viên tiếp tục công việc.

7.8 Những tiền đề của quyết định hợp lý

- **Mục tiêu rõ ràng:** Một quyết định hợp lý không thể mâu thuẫn với mục tiêu. Điều cần người ra quyết định phải có một mục tiêu duy nhất và cố gắng mang lại hiệu quả tối đa cho mục tiêu này.
- **Mọi khả năng lựa chọn đều được biết:** NQT phải nhận ra tiêu chuẩn liên quan và liệt kê tất cả khả năng lựa chọn thực hiện và dự đoán được hậu quả từ khả năng đó.

- **Ưu tiên phải rõ ràng:** Những tiêu chuẩn và khả năng lựa chọn được đánh giá bằng số và xếp thứ tự ưu tiên rõ ràng.
- **Những ưu tiên phải cố định:** Ngoài mục tiêu và ưu tiên rõ ràng, tiêu chuẩn quyết định riêng biệt cần cố định và định lượng cần ổn định.
- **Sự lựa chọn cuối cùng sẽ mang lại kết quả tối đa:** Người ra quyết định hợp lý cần chọn khả năng được đánh giá cao nhất để có hiệu quả tối đa.



Hình 11.68: Các nguyên nhân ảnh hưởng đến quyết định kém hiệu quả



Hình 11.69: Các bước ra quyết định hợp lý

7.9 Lý thuyết quyết định thống kê hay Lý thuyết ra quyết định theo phương pháp định lượng (gọi tắt lý thuyết định lượng)

Quản trị là một nghề nghiệp. Công việc quan trọng của NQT là ra các quyết định. Thực tế đã chứng minh quyết định thiếu cơ sở khoa học phải gánh chịu hậu quả nặng nề. Nghiên cứu quá trình ra quyết định giúp nhận thức đúng đắn về những cơ sở khoa học, quy luật chi phối và lường trước được hậu quả tất yếu sẽ xảy ra nếu như các quyết định được chấp nhận. Hầu hết, quyết định quản trị đều thực hiện trong điều kiện bất định vì các NQT hầu như không có thông tin hoàn chỉnh về những điều sẽ xảy ra trong tương lai. Trong 25 năm gầy đây, các NQT đã sử dụng phương pháp và kỹ thuật suy luận thống kê để giải quyết nhiều vấn đề khi thiếu thông tin, bất định hoặc một số trường hợp hầu như thiếu hoàn chỉnh. Lĩnh vực này có tên gọi: Lý thuyết quyết định thống kê hoặc đơn giản là Lý thuyết quyết định. Lý thuyết này là công cụ khoa học được các NQT hiểu biết và dùng để ra quyết định. Trong lý thuyết quyết định phải lựa chọn vấn đề trong những điều có thể (được gọi là hành động), nhờ vào tính toán ảnh hưởng của hành động dưới dạng tiền đề. NQT phải lựa chọn trong số những đầu tư có giá trị, cần xem xét kết quả hoặc thiệt hại của mỗi hành động [45].

Reverend Thomas Bayes (1701-1761) là nhà thống kê học, nhà triết học người Anh. Bayes cũng là người đứng đầu các tín đồ giáo hội trưởng lão. Ông là người đặt nền móng cho thống kê Bayes. Định lý Bayes hữu dụng trong dự đoán thống kê. Định lý Bayes cho phép tính xác suất xảy ra của một sự kiện ngẫu nhiên A khi biết sự kiện liên quan B đã xảy ra. Xác suất này được ký hiệu là $P(A|B)$, và đọc là "xác suất của A nếu có B ". Đại lượng này được gọi xác suất có điều kiện hay xác suất hậu nghiệm vì được rút ra từ giá trị được cho của B hoặc phụ thuộc vào giá trị đó. Suy luận Bayes sử dụng các khía cạnh của phương pháp khoa học; trong đó, thu thập các bằng chứng nhất quán hoặc không nhất quán với một giả thuyết nào đó. Khi các bằng chứng tích lũy, mức độ tin tưởng vào một giả thuyết thay đổi. Khi có đủ bằng chứng, mức độ tin tưởng này trở nên rất cao hoặc rất thấp. Do đó được xem là một cơ sở logic thích hợp để phân biệt các giả thuyết mâu thuẫn nhau - các giả thuyết với mức độ tin tưởng cao được chấp nhận là đúng. Các giả thuyết với độ tin tưởng rất thấp nên bị xem là sai và loại bỏ. Trong thực tiễn, tuy khung toán học tổng quát của suy luận Bayes là đúng đắn, đòi hỏi gán các xác suất tiên nghiệm cho các giả thuyết; trong khi các xác suất này là đối tượng của sự sai lệch chủ quan. Một ví dụ về suy luận Bayes: “Hàng tỉ năm nay, mặt

trời đã mọc sau khi nó lặn. Tối nay mặt trời đã lặn. Ngày mai, mặt trời sẽ mọc với xác suất rất cao (hoặc tôi rất tin tưởng vào điều đó hoặc điều đó là đúng). Với xác suất rất thấp (hoặc tôi không hề tin hoặc điều sau không đúng), ngày mai mặt trời sẽ không mọc”. Suy luận Bayes sử dụng một ước lượng bằng số về mức độ tin tưởng vào một giả thuyết trước khi quan sát được bằng chứng và tính toán một ước lượng bằng số về mức độ tin tưởng vào giả thuyết đó sau khi đã quan sát được bằng chứng. Trong quá trình quy nạp, suy luận Bayes dựa vào các mức độ tin tưởng hay là các xác suất chủ quan và không nhất thiết khẳng định cung cấp một phương pháp quy nạp khách quan. Tuy nhiên, một số nhà thống kê theo lý thuyết Bayes tin các xác suất có một giá trị khách quan. Do đó, suy luận Bayes cung cấp một phương pháp quy nạp khách quan.

Trong khoa học, có hai lý thuyết thống kê học là lý thuyết tần số hay cổ điển và lý thuyết Bayes. Hai lý thuyết thống kê học này khác nhau về triết lý khoa học và nhất là cách hiểu khái niệm xác suất. Nói một cách ngắn gọn, lý thuyết thống kê cổ điển xem xác suất là một tần số của một sự kiện xảy ra. Lý thuyết Bayes xem xác suất là một thước đo về tri thức. Ý tưởng căn bản của lý thuyết thống kê Bayes là các thông số như trung bình, tỉ lệ, độ lệch chuẩn,... có những luật phân phối riêng. Các luật phân phối này chẳng những thể hiện tình trạng bất định của các thông số mà còn phản ánh kiến thức về các thông số đó. Đối với lý thuyết thống kê cổ điển, các thông số này là cố định, không có luật phân phối. Đây là điểm khác biệt cơ bản mang tính toán học giữa hai lý thuyết thống kê.

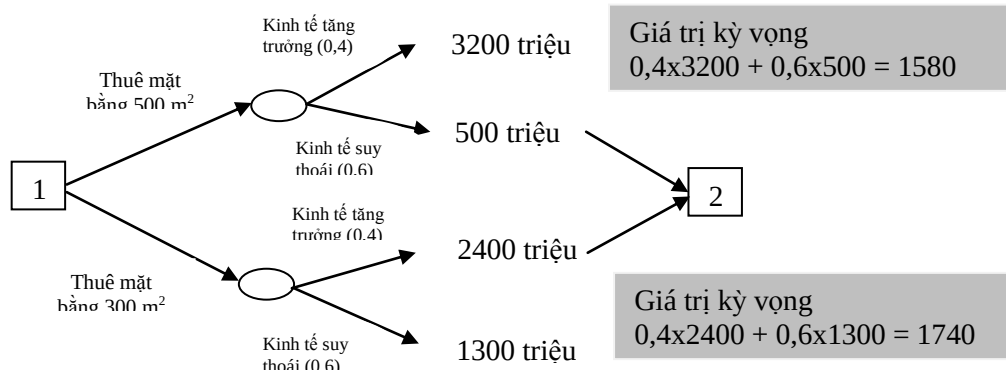
7.9.1 Môi trường quyết định theo phương pháp định lượng

Phương pháp ra quyết định theo phương pháp định lượng phụ thuộc vào môi trường. Trước hết cần thấy hậu quả của mỗi hành động không chỉ phụ thuộc vào chính hành động đó mà còn phụ thuộc vào hàng loạt các yếu tố bên ngoài. Các yếu tố không thể kiểm soát được và được mô tả thông qua các tình trạng/các trạng thái được xem là xảy ra. Phụ thuộc vào số trạng thái xảy ra, các môi trường ra quyết định được phân loại như sau:

- Môi trường chắc chắn hay môi trường ổn định (*Certainty Environment*); trong đó chắc chắn sẽ xảy ra một và chỉ một trạng thái. Do đó, hậu quả của mọi hành động đều được dự báo chắc chắn.
- Môi trường không chắc chắn hay môi trường bất định (*Uncertainty Environment*); trong đó xảy ra nhiều trạng thái và hậu quả của mọi hành động đều không thể dự báo chắc chắn.
- Môi trường bất định lại được chia ra thành môi trường bất định nghiêm ngặt và môi trường rủi ro. Môi trường bất định nghiêm ngặt (*Strict Uncertainty Environment*) là môi trường không biết được thông tin về các xác suất để các trạng thái xảy ra. Tuy nhiên, nếu thông tin về các xác suất để các trạng thái xảy ra biết được; môi trường bất định được gọi là môi trường rủi ro (*Risk Environment*).

7.9.2 Các phương pháp ra quyết định theo lý thuyết định lượng [3]

Phương pháp cây quyết định: “Sử dụng trong môi trường hoạt động nhiều rủi ro”



Hình 11.70: Phương pháp cây quyết định

Bảng 11.4: Các phương pháp ra quyết định theo định lượng [50,tr.238-241]
Phương pháp mô hình Maximax: “Chọn giá trị mục tiêu đạt được cao nhất”

Phương án	Thị trường phát triển	Thị trường suy thoái
Đầu tư dây chuyền hiện đại	50,000 USD	-50,000 USD
Đầu tư dây chuyền nhỏ hơn	10,000 USD	-5,000 USD
Không làm gì cả	0	0
Kết luận chọn phương án theo Maximax	Chọn phương án đầu tư dây chuyền hiện đại	

Phương pháp mô hình Maximin: “Chọn giá trị tốt nhất trong điều kiện xấu nhất”

Phương án	Thị trường phát triển	Thị trường suy thoái
Đầu tư chứng khoán trong lĩnh vực công nghệ	3.000.000 tỷ đồng	0
Đầu tư chứng khoán trong lĩnh vực viễn thông	1.000.000 tỷ đồng	250.000 triệu đồng
Không làm gì cả	500.000 triệu đồng	500.000 triệu đồng
Kết luận chọn phương án theo Maximin (thua lỗ ít nhất)	Chọn phương án không làm gì cả	

Phương pháp mô hình Minimax: “Chọn thiệt hại thấp nhất trong các thiệt hại”

Bước 1 – Xây dựng các phương án

Phương án	Thị trường phát triển	Thị trường suy thoái
Đầu tư bất động sản trong nước	200.000 tỷ đồng	-180.000 tỷ đồng
Mở chi nhánh ở nước ngoài	100.000 tỷ đồng	-20.000 tỷ đồng
Không làm gì cả	0	0

Bước 2 – Xây dựng bảng tính mất mát cơ hội

Bước 3 – Chọn giá trị nhỏ nhất ở mỗi hàng

Bước 4 – Chọn giá trị lớn nhất trong số các giá trị nhỏ nhất

Phương án	Thị trường phát triển	Thị trường suy thoái	Giá trị nhỏ nhất của bảng
Đầu tư bất động sản trong nước	0	-180.000 tỷ đồng	-180.000 tỷ đồng
Mở chi nhánh ở nước ngoài	-100.000 tỷ đồng	-20.000 tỷ đồng	-100.000 tỷ đồng
Không làm gì cả	-200.000 tỷ đồng	0	-200.000 tỷ đồng
Kết luận chọn phương án theo Minimax (Chọn giá trị lớn nhất trong số các giá trị nhỏ nhất)	Chọn phương án mở chi nhánh ở nước ngoài		

Mô hình giá trị kỳ vọng EMV (Expected Monetary Value): “Cân bằng giữa rủi ro và cơ hội đạt được”.

Bước 1: Xác định xác suất của mỗi tình huống thị trường

Phương án	Thị trường phát triển	Thị trường suy thoái
Kinh doanh chuỗi cửa hàng bán lẻ	300.000 tỷ đồng	-150.000 tỷ đồng
Xây dựng siêu thị	150.000 tỷ đồng	-30.000 tỷ đồng
Không làm gì cả	0	0
Xác suất của mỗi tình huống thị trường	0,5	0,5

Bước 2: Nhân giá trị của mỗi ô với xác suất xảy ra ở tình huống đó

Phương án	Thị trường phát triển	Thị trường suy thoái
Kinh doanh chuỗi cửa hàng bán lẻ	150.000 tỷ đồng	-75.000 tỷ đồng
Xây dựng siêu thị	75.000 tỷ đồng	-15.000 tỷ đồng
Không làm gì cả	0	0

Bước 3: Tính giá trị kỳ vọng và chọn EMV lớn nhất

Phương án	Thị trường phát triển	Thị trường suy thoái	Giá trị kỳ vọng EMV
Kinh doanh chuỗi cửa hàng bán lẻ	150.000 tỷ đồng	-75.000 tỷ đồng	75.000 tỷ đồng
Xây dựng siêu thị	75.000 tỷ đồng	-15.000 tỷ đồng	60.000 tỷ đồng
Không làm gì cả	0	0	0
Kết luận chọn phương án theo EMV (Chọn giá trị lớn nhất trong cột tính EMV)	Chọn phương án kinh doanh chuỗi cửa hàng bán lẻ		

7.9.3 Các bước tiến hành nghiên cứu định lượng [16,tr.13-246]

Bước 1: Xác định và làm rõ vấn đề nghiên cứu theo thực tiễn yêu cầu cần giải quyết của tổ chức hay cá nhân.

Bước 2: Nghiên cứu các lý thuyết liên quan và các mô hình đánh giá sau khi đã xác định được vấn đề nghiên cứu.

Bước 3: Thiết lập mô hình nghiên cứu: Sau khi xem xét các lý thuyết liên quan, các mô hình nghiên cứu đã được các tác giả khác sử dụng cho các nghiên cứu khác nhau. Tác giả thực hiện việc lựa chọn mô hình nghiên cứu nền tảng từ các lý thuyết trước đó. Đồng thời thiết lập mô hình nghiên cứu cho phù hợp với điều kiện nghiên cứu cụ thể và đưa ra các giả thuyết về mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu.

Bước 4: Xây dựng thang đo, bảng hỏi cho nghiên cứu: Nghiên cứu định lượng cần thiết lập mô hình nghiên cứu, tác giả xây dựng các thang đo cho các nhân tố trong mô hình. Các thang đo cho các nhân tố trong mô hình được kế thừa từ các nghiên cứu trước và thực hiện điều chỉnh thông qua bước phân tích đánh giá nội dung. Tiếp theo thiết lập bảng hỏi để phục vụ điều tra thu thập dữ liệu thực nghiệm.

Bước 5: Điều tra thu thập dữ liệu nghiên cứu: Sau khi bảng hỏi điều tra được sửa chữa và hoàn thiện sẽ tiến hành điều tra để thu thập dữ liệu cho mục đích tiếp theo.

Bước 6: Phân tích dữ liệu sau khi rà soát và tiến hành bằng sự hỗ trợ bởi phần mềm SPSS hoặc EVIEWS.

Bước 7: Trình bày các kết quả nghiên cứu và so sánh với một số nghiên cứu tương tự để đưa ra kết luận chính xác.

Bước 8: Kết luận, khuyến nghị và hoàn thiện nghiên cứu: Đây là bước cuối cùng trình bày kết luận chính của đề tài nghiên cứu [50].

8. Lý thuyết về sự khác biệt

Ngày nay, môi trường ảnh hưởng rất lớn đến kết quả hoạt động của tất cả DN. Các yếu tố luôn thay đổi, phá vỡ sự cứng nhắc các loại chiến lược, kế hoạch của DN. Jack Trout và Steve Rivkin là tác giả của cuốn sách "Khác biệt hay là chết" đã nêu rõ khái niệm "khác biệt hóa" (differentiate) đã trở thành một "từ ngữ lớn" trong thế giới kinh doanh [1]. Khác biệt hóa là chiến lược quan trọng trong cạnh tranh, là "gây thần" giúp DN tìm được chỗ đứng trong nền kinh tế thị trường.

8.1 Định nghĩa và ý nghĩa của sự khác biệt

8.1.1 Định nghĩa của sự khác biệt

Mark Bates (2013) với tựa đề quyển sách *Be The Best* đã nêu: “Khác biệt là không giống xu hướng chủ đạo”.

8.1.2 Ý nghĩa của sự khác biệt

Thời xa xưa lựa chọn không phải là một vấn đề của con người. Ngày nay, khi làm một việc gì hay mua sắm, chúng ta cũng phải cân nhắc lựa chọn. Nếu muốn mua xe, người dân Mỹ phải chọn một trong số hơn 300 nhãn hiệu xe có mặt trên thị trường. Họ tìm thấy lời khuyên từ những quyển cẩm nang, trên mạng Internet, các tạp chí... Có quá nhiều hạng mục chọn lựa khiến mọi người phát điên lên. Nếu bỏ qua sự độc đáo, DN sẽ nhanh chóng bị hủy hoại và trả giá đắt cho sai lầm đó. Dưới tác động của quy luật phân chia, càng lúc càng có nhiều dòng sản phẩm đang dần trở nên đồng nhất hoá, càng ít thương hiệu tạo được sự khác biệt rõ ràng. Tính khác biệt hình thành và tồn tại dựa trên những giá trị mà sản phẩm hay dịch vụ thực sự sở hữu, phải có chỗ đứng trong tâm trí người tiêu dùng. Các chương trình quảng cáo như mua hàng trúng thưởng hay bán hàng hạ giá; càng lôi kéo nhiều người mua hàng dẫn đến niềm tin dành cho thương hiệu càng giảm dần. Vì vậy, NQT phải tìm mọi cách định vị những điểm khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ. Nội dung đang thiếu chính là lợi thế sản phẩm độc đáo. NQT phải đưa ra đặc điểm của sản phẩm mà các đối thủ cạnh tranh không thể có. Lợi thế đó phải đủ mạnh để tác động và lôi kéo KH đến với sản phẩm. DN phải làm khác biệt hóa các sản phẩm hay dịch vụ đồng nhất bằng cách cá biệt hoá, nhân cách hoá, tạo chủng loại mới, thay đổi tên gọi hay tái định vị dòng sản phẩm [1,tr.42-43]. Ngày nay, sự xuất hiện hàng loạt các sản phẩm mới đã làm khuấy đảo tâm trí người tiêu dùng bằng những tuyên bố đầy mâu thuẫn và khác biệt chẳng đáng kể. Các sản phẩm cạnh tranh càng lúc càng tương tự nhau. Hầu hết các sản phẩm mới đều chỉ là bản sao, chúng không phải là kết quả của hoạt động sáng tạo đúng nghĩa. Hầu hết các sản phẩm mới đều là bản sao; chúng không phải là kết quả của hoạt động sáng tạo đúng nghĩa.

8.2 Những nhầm lẫn thường mắc phải khi xây dựng sự khác biệt

- **Chất lượng sản phẩm, dịch vụ và định hướng KH:** Trong kinh doanh, chất lượng là điều hiển nhiên không phải là sự khác biệt. Thấu hiểu và yêu quý KH cũng là điều tất yếu nhưng không phải là sự khác biệt. Nhu cầu KH không ngừng tăng, họ càng đòi hỏi cao hơn. Cho nên, DN đều phải tăng tốc để thoả mãn nhu cầu của họ. DN cần phải định vị theo cách khác biệt hẳn so với đối thủ cạnh tranh. Có nghĩa là DN cần tìm ra một điểm khác biệt độc đáo.
- **Sự sáng tạo:** Có nhiều thông điệp được thêm vào yếu tố sáng tạo hay giải trí đến mức chúng khó truyền tải được điều mà DN muốn truyền thông. DN thịnh vượng được nhờ người tiêu dùng luôn đưa ra đòi hỏi phi lý và họ chịu tác động bởi giá trị cảm tính mơ hồ, vượt ngoài ranh giới của sự hợp lý. Vì vậy, ý tưởng kinh doanh phải có sức tác động mạnh mẽ và trình bày bằng ngôn ngữ đòi thưởng để sản phẩm không trở nên xa lạ, đơn giản là đưa nhiều thực tế hơn vào truyền thông. Nói cách khác, NQT cần cung cấp cho KH lý do để họ chọn mua sản phẩm. Những thông điệp vô nghĩa tương tự như virus đang tàn phá thế giới. Nếu điều này vẫn còn tiếp diễn, thị trường sẽ chứng kiến nhiều dòng sản phẩm dần trở nên đồng nhất. Bí quyết là nhận ra sự khác nhau giữa thông điệp và điểm khác biệt của sản phẩm và dịch vụ.
- **Giá:** thường là kẻ thù của sự khác biệt hoá. Khi giá trở thành trọng tâm của bán hàng; khi đó, cơ hội để sản phẩm hay dịch vụ trở nên đặc biệt sẽ bắt đầu giảm dần. Đây không phải là hướng kinh doanh hiệu quả, vì mọi đối thủ cạnh tranh đều điều chỉnh lại giá bất cứ lúc nào họ muốn. Tuy nhiên, không phủ nhận hoàn toàn chiến lược cạnh tranh về giá, vì nếu biết cách, NQT vẫn sử dụng chiến lược giá thấp để tạo sự khác biệt và xây dựng thương hiệu. DN cạnh tranh hạ giá nhưng nếu đối thủ cạnh tranh chống đỡ với công nghệ lạc hậu khiến họ thua lỗ. Còn các chương trình khuyến mãi giảm giá thường chẳng để lại chút gì ấn tượng, nó không tác động đến mãi lực mua hàng sau đó. KH hiếm khi mua sản phẩm hay dịch vụ của một thương hiệu mới lạ chỉ vì giảm giá. Ngoài ra, chiến lược khác biệt hoá bằng giá cao khi

sản phẩm chất lượng cao hơn. Trong trường hợp này, chất lượng cũng phản ánh được vì thể hiện sự sành điệu, sang trọng hay đẳng cấp.

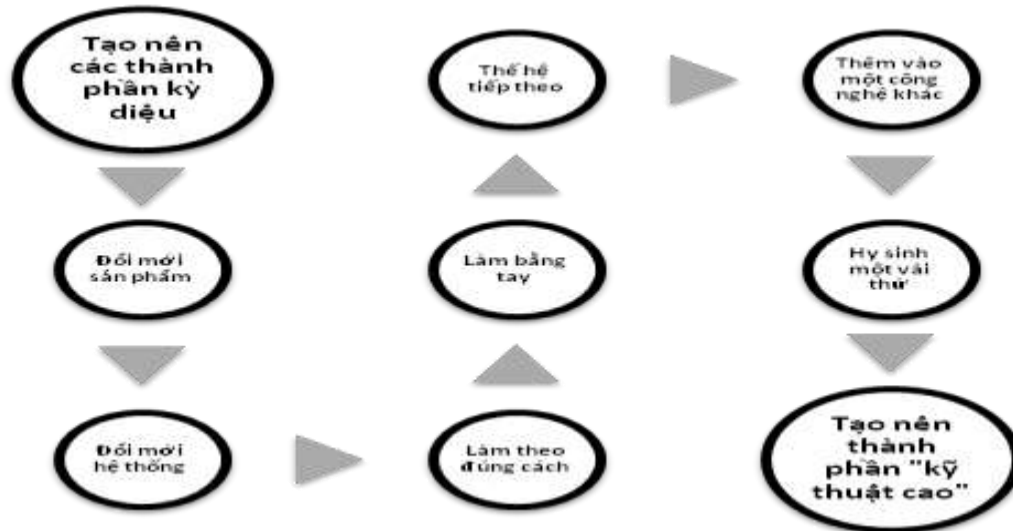
- **Chủng loại sản phẩm quá đa dạng:** Đa dạng hoá chủng loại sản phẩm lại là một yếu tố tạo ra sự khác biệt. Nhưng nếu NQT sử dụng chiến lược khác biệt này đồng nghĩa đối thủ cạnh tranh cũng áp dụng tương tự. Tuy nhiên, quản lý các hạng mục sản phẩm để tìm ra vị trí món hàng đó còn hay không lại là vấn đề khác. Sự hạn hẹp về thời gian của KH khiến cửa hàng tiện lợi trở thành sự lựa chọn ưu tiên. Mạng Internet nhanh chóng trở thành nơi cung cấp không giới hạn đủ loại sản phẩm và dịch vụ, đây là vương quốc chọn lựa mới. Khi kinh doanh trên mạng không còn là điểm khác biệt nữa với mọi đối thủ đều như nhau dẫn đến chỉ còn giá là yếu tố duy nhất tạo ra sự khác biệt vì họ nhanh chóng so sánh giá chỉ bằng một vài cú nhấp chuột.

8.3 Các nội dung quan trọng khi tạo khác biệt về sản phẩm

DN thường hết sức nỗ lực để tạo ra sản phẩm mới để tồn tại trong trước các sản phẩm cạnh tranh. Hiện nay, cách thức tạo nên sự khác biệt đã được thể hiện như sau:

8.3.1 Các hình thức tạo sự khác biệt về sản phẩm

- **Tạo nên các thành phần kỳ diệu:** Trong nhiều chủng loại sản phẩm có quá nhiều sản phẩm cùng chức năng. Mọi loại kem đánh răng đều ngừa sâu răng. Mọi loại bột giặt đều làm sạch quần áo. Cách tốt nhất là yếu tố thiết kế tên và giới thiệu như một thành phần kỳ diệu làm cho sản phẩm là khác biệt. Nếu đó là một thành phần kỳ diệu được đăng ký bản quyền, mọi việc lại càng tốt hơn. Khi Crest giới thiệu loại kem đánh răng ngừa sâu răng với fluor; họ muốn mọi người đều biết là loại kem này hàm chứa fluor. Khi Sony bắt đầu cai trị trong lĩnh vực truyền hình; họ đã tạo ra sự tranh cãi về kỹ thuật "Trinitron". Không phải mọi người đều biết fluor hay trinitron là gì? Nhưng nó không phải là vấn đề vì những thành phần kỳ diệu không cần phải được giải thích, bởi chúng là kỳ diệu.
- **Tạo nên thành phần "kỹ thuật cao":** Silicon Graphics là người tiên phong trong máy vi tính trạm hoạt động hình ảnh ba chiều. Chúng hết sức tuyệt vời nhưng cũng là một loại máy phức tạp. Nó không chỉ làm cho hình ảnh của những máy tính trạm hoạt động của họ tốt hơn mà còn là khác biệt.
- **Đổi mới sản phẩm:** Xà bông cục Dove đã là số một trong nhiều năm trên thị trường Bắc Mỹ. Sự thành công và cũng là điểm khác biệt nằm ngay bên dưới tên thương hiệu ở trên bao bì: dầu thơm làm ẩm. Thực tế được chế tạo với dầu làm tăng độ ẩm là một tiện ích của việc chăm sóc da. Sự khác biệt là có dầu đó trong xà bông.
- **Đổi mới hệ thống:** Granite Rock của Watsonville, California, chuyên bán đá và cát cho các nhà thầu xây dựng địa phương (khó mà có được sự khác biệt trong loại sản phẩm này). Mướn xe để vận chuyển và giao hàng tốn đến 1USD/phút vận chuyển, thời gian là quan trọng. Để tăng tốc công việc, DN phát triển hệ thống chất hàng tự động. Hệ thống này cho phép rút ngắn thời gian chất hàng từ 24 phút xuống còn 7 phút và gọi đó là hệ thống GraniteXpress. Họ đã dùng điểm khác biệt này để quảng cáo bán đá Granite và cát.



Hình 11.71: Các hình thức tạo sự khác biệt về sản phẩm

- Làm theo đúng cách:** Thông thường, chúng ta có một cách đúng và một cách sai khi tạo thành một sản phẩm. Cách sai và không được ưa thích thường được "cải tiến công đoạn sản xuất" (nghĩa là cắt giảm chi phí). Cách đúng là tốn phí để sản xuất ra một sản phẩm tốt hơn. Có những khi DN đi theo cách sai và NQT chỉ có thể là khác biệt so với đi theo cách đúng. Trong trường hợp của Stanislaus Food Products đã trở thành nhà sản xuất sốt cà chua hàng đầu cho số lượng lớn những nhà hàng Ý ở Mỹ. Họ đã hoàn tất được việc thay đổi này khi tính giá cao hơn. Chiến lược là không đi theo những người khác cùng ngành với loại sốt cà chua cô đặc (loại rẻ tiền và dễ vận chuyển hơn). Dino Cortopassi, ông chủ của DN, cảm nhận là loại sốt tươi được đóng hộp không thông qua quá trình cô đặc là cách tốt hơn để sản xuất sốt cà. Nó đắt nhưng cũng ngon hơn; đó đã là sự khác biệt của ông ta với hầu hết các nhà hàng Ý ở Mỹ đều đồng tình với cách này.
- Tạo nên sự khác biệt bằng cách làm sản phẩm bằng tay,** làm theo phương pháp cổ.
- Tạo ra các sản phẩm là sản phẩm của thế hệ tiếp theo:** Trong một thế giới thay đổi nhanh chóng về công nghệ, người ta trở thành quen thuộc với những sản phẩm thuộc về thế hệ tiếp nối. Đối với Intel tạo ra các bộ vi xử lý với các thế hệ nối tiếp nhau: 286, 386, 486, Pentium, Pentium II, Pentim III, Pentim III Xeon. Họ thống trị thị trường bằng những con chip thông minh bằng cách không ngừng tung ra thế hệ tiếp nối với chi phí bằng với những bộ vi xử lý đang hiện hữu. Với phong cách này, không một đối thủ nào mở ra một cuộc tiến công cho dù là với giá.
- Thêm vào một công nghệ khác:** Điều mà NQT đã nhìn thấy được trong cuộc chiến của lò vi ba là một chiến lược thêm vào một công nghệ nữa như một cách tạo ra một thế hệ sản phẩm mới. Đó là một phong cách hiệu quả để tạo ra một khác biệt và thiên hạ sẽ nhìn điều này như một sự cải tiến cho dù họ có thực sự hiểu về chúng hay không (Hai công nghệ cùng lúc thì tốt hơn là chỉ một).
- Hy sinh một vài thứ để tạo nên sự khác biệt [1,tr.277-285]:** Khi NQT nghiên cứu về các dòng sản phẩm qua một thời gian dài thấy rằng thêm vào có thể làm suy yếu đi sự lớn mạnh chứ không nhất thiết là hỗ trợ. Bởi vậy, NQT đôi khi phải biết bỏ đi một vài thứ. Ai cũng muốn thứ tốt nhất trong một dòng sản phẩm, chứ không phải một thứ thập cẩm, lai tạp với quá nhiều chức năng. Nếu sản phẩm đa năng không vượt trội so với sản phẩm có chức năng chuyên biệt rõ ràng sẽ không tạo được sự khác biệt đáng kể. Có ba kiểu hy sinh khác nhau được khi tiến hành khác biệt hóa:
 - Hy sinh sản phẩm:** chỉ tập trung vào một loại sản phẩm, hiệu quả hơn hẳn "mọi thứ cho mọi người". Duracell với loại pin alkaline, KFC với gà, Foot Locker với giày

thể thao, White Castle với bánh hamburger nhỏ, Subaru với xe hai cầu, Southwest Airlines với những đường bay ngắn. NQT trở thành khác biệt như là một chuyên gia hay là thứ tốt nhất trong một dòng sản phẩm mà thôi.

- **Hy sinh thuộc tính:** chỉ tập trung vào một thuộc tính chứ không ôm đồm các thuộc tính khác. Điều này cho phép NQT là khác biệt với tư cách là sở hữu chủ của một thuộc tính được nhận biết. Crest là chủ sở hữu thuộc tính ngừa sâu răng. Dell là bán trực tiếp. Sản phẩm sở hữu nhiều thuộc tính hơn là một nhưng thông điệp nên chú tâm vào một thuộc tính được ưu tiên.
- **Hy sinh thị trường mục tiêu:** Chỉ chú tâm vào một phân đoạn mục tiêu trong một chủng loại sản phẩm bằng cách trở thành một sản phẩm được ưa chuộng trong phân đoạn thị trường đó. Pepsi cho thế hệ trẻ. Bia Corona cho những người đang đi đến thành công. Porsche là cho những người đã thành công.

8.3.2 Lựa chọn được người phù hợp để triển khai chiến lược khác biệt hóa

Để thực hiện một chiến lược khác biệt hoá, vai trò của người CEO là rất quan trọng. Khi nhìn lại những thất bại của các CEO nhìn thấy nguyên nhân là từ chiến lược sai lầm chứ không phải do điều hành kém. Một ý tưởng chiến lược, một ý tưởng khác biệt hoá đã là một phần thắng lợi của một cuộc chiến. Cho nên, khi ý tưởng được trình bày với cấp điều hành càng cao, ý tưởng càng có khả năng thoát khỏi các kiểu tự ái và vị kỷ này. Khi nghiên cứu sự thành công sẽ thấy CEO giỏi nhất thường tự thực hiện các chiến lược của chính mình. Không ai có thể tạo ra sự khác biệt hiệu quả cho các tờ tạp chí bằng Tina Brown. Khi còn phụ trách tờ Vanity Fair, bà đã đẩy vàng hào quang báo chí đi đến giới hạn tốt cùng. Ấn tượng hơn cả là năm bài học về marketing là: (1) Tin vào trực giác, (2) Có sự khác biệt rõ ràng, (3) Gia nhập cộng đồng, (4) Linh hoạt trong chi phí, (5) Khai thác sự khác biệt hiện có bằng nhiều hình thức khác nhau. Đó là cách nghĩ của một doanh nhân thành công [1,tr.328-338].



Hình 11.72: Phương pháp chọn người triển khai chiến lược khác biệt hóa

8.3.3 Phát triển nhưng không mất đi sự tập trung vào sự khác biệt đặc thù

Khi cố gắng mở rộng, NQT dễ dàng mất đi sự tập trung và gặp nhiều khó khăn hơn để trở nên khác biệt. Khi tung ra một sản phẩm hoàn toàn khác hẳn với sản phẩm cốt lõi, NQT đang xoá bỏ dần sự khác biệt đặc thù của mình. Đặc điểm nhận diện riêng của thương hiệu bắt đầu mờ nhạt dần vì buộc mọi người phải thay đổi suy nghĩ và cuối cùng sẽ đối mặt với vấn đề “không phải là chính mình”. Vì vậy, phát triển không có nghĩa là làm đủ mọi thứ mà là phân định giữa điều muốn làm với điều cần làm.

8.3.4 Tạo ra sự khác biệt phải phù hợp với từng vùng, miền

Mặc dù, khái niệm về một sản phẩm có thể là toàn cầu nhưng cần phải tương thích với khác biệt của từng nền văn hoá, thể chế luật pháp, nhu cầu của KH của từng địa phương; các khu vực trên thế giới không phải lúc nào cũng giống nhau. Mc Donald's xuất phát từ di sản và cội nguồn Mỹ. Khi vươn ra thế giới, kinh doanh của họ theo đặc thù của từng địa phương. Thị hiếu và sở thích, sự ưa chuộng và con người cũng thay đổi là trở ngại của chiến lược toàn cầu hoá tổng lực.

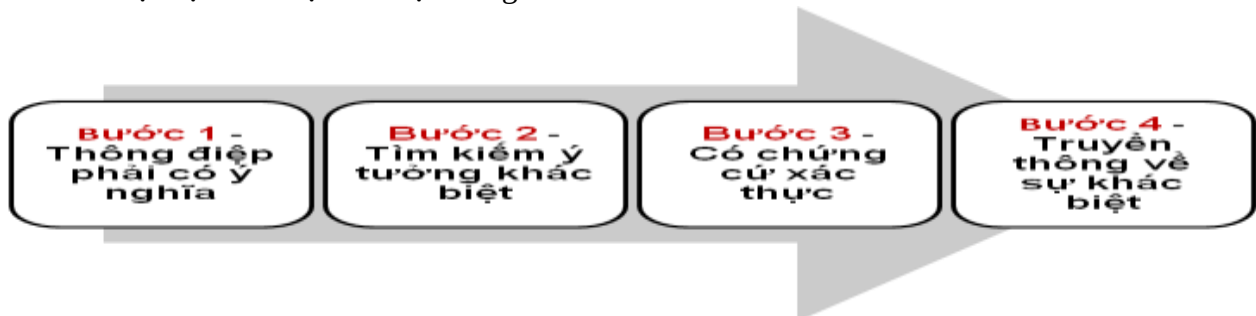
8.3.5 Gìn giữ sự khác biệt

Theo thời gian và qua những lần thay đổi nhân sự cấp quản lý; sự khác biệt bị ảnh hưởng ít nhiều do chiến lược thay đổi và ký ức liên hệ đến quá khứ cũng nhạt nhòa dần. NQT phải nghĩ ra cách để duy trì cảm nhận về sự khác biệt của sản phẩm hay dịch vụ trong suy nghĩ của thế hệ sau này. NQT không thể tách biệt với chiến lược đã định hình. NQT phải biết suy nghĩ “phá cách” phải có đủ can

đảm để dám đi ngược với những gì được công nhận là đúng. Khi NQT đã phá cách, hãy kiên định với sự phá cách đó. Cách tốt nhất để phá cách là tái xác định nội dung và chiến lược kinh doanh, hãy thể hiện sự khác biệt này trong mọi hoạt động của DN. Phải kết nối mọi người cùng tập trung vào một thông điệp. Tuy nhiên, thị trường luôn thay đổi mỗi ngày và NQT cần phải luôn điều chỉnh sự khác biệt đã xây dựng được và phải nỗ lực không ngừng để gìn giữ và cải tiến sự khác biệt đó. Nhưng đừng mãi mê với phiên bản khác nhau của sản phẩm nhằm thúc đẩy mãi lực; khi đó, NQT chỉ làm cho người mua bối rối trước các sản phẩm mà thôi.

8.4 Tiến trình khác biệt hóa sản phẩm [1,tr.113-119]

- *Bước 1- Thông điệp phải có ý nghĩa:* đúng với hiện trạng của dòng sản phẩm. Thông điệp phải bắt nguồn từ thị trường và đối thủ cạnh tranh cũng như KH mục tiêu biết rõ về sản phẩm và dịch vụ. Yêu cầu xem xét hiện trạng đang xảy ra trong thị trường và xác định xem ý tưởng của NQT ra đời có đúng không ?
- *Bước 2 - Tìm kiếm ý tưởng khác biệt:* NQT phải tìm được yếu tố tạo sự khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Hãy hiểu rằng sự khác biệt không nhất thiết phải liên quan đến sản phẩm và dịch vụ.
- *Bước 3 - Có chứng cứ xác thực:* Nếu sản phẩm và dịch vụ có sự khác biệt, NQT nên giải thích rõ sự khác biệt này. Điều đó là minh chứng xác thực cho sản phẩm và dịch vụ của DN. NQT không thể tạo ra sự khác biệt chỉ bằng cách nói suông.
- *Bước 4 - Truyền thông về sự khác biệt:* Có được một ý tưởng khác biệt hoá tốt vẫn chưa đủ, NQT phải đủ nguồn lực cần thiết để thực hiện chương trình truyền thông hiệu quả nhằm giới thiệu sự khác biệt cho thị trường và KH.



Hình 11.73: Tiến trình khác biệt hóa sản phẩm

8.5 Các hoạt động xây dựng sự khác biệt

NQT hãy “định vị” sản phẩm và dịch vụ trên thương trường. Nghĩa là tạo thế riêng biệt cho sản phẩm và dịch vụ giữa vô vàn sản phẩm cạnh tranh. Đây là hoạt động quan trọng vì liên quan trực tiếp đến suy nghĩ và nhận định của KH. Họ cảm thấy khó sở vì lượng thông tin quá lớn. Họ không đủ tâm trí để ghi nhận, trừ phi đó là sự khác biệt vô cùng ấn tượng.

8.5.1 Trở thành số 1: Thương hiệu thuộc về thế hệ đầu tiên của dòng sản phẩm trở nên khác biệt so với những kẻ đến sau. Mọi người thường cảm nhận sản phẩm xuất hiện đầu tiên là chính gốc và sản phẩm ra đời sau là ăn theo. Những thương hiệu ra đời sau thường có khuynh hướng không đối đầu trực tiếp. Họ khác biệt bằng thuộc tính hoặc ý tưởng mà thương hiệu tiên phong thiếu quan tâm. Thương hiệu đầu tiên giữ vững được vị thế dẫn đầu là do tên hiệu đã trở nên phổ biến. Vì vậy, NQT nên chọn một từ trở nên phổ biến khi ra mắt sản phẩm mới. Tuy nhiên, dù ở vị trí tiên phong trong suốt thời gian dài cũng không đảm bảo chắc chắn cho sự thành công của NQT. Để duy trì vị trí tiên phong, NQT tập trung vào ý tưởng và đủ nguồn lực tương thích. Ngược lại, thương hiệu đầu tiên xuất hiện nhưng thất bại là vì những ý tưởng kém. Do không thể bao quát khắp các khu vực địa lý nên NQT không thể ngăn chặn được ai đó sẽ vay mượn ý tưởng và trở thành người tiên phong trong

một phạm vi địa lý nhất định. Vì vậy, người tiên phong phải là người biết quan sát xung quanh [1,tr.137-152].

8.5.2 Sở hữu một thuộc tính: Thuộc tính là nét đặc trưng, tính chất tiêu biểu - đặc thù của con người hay sự vật. Một cá thể là tổng hợp của nhiều thuộc tính. Marilyn Monroe nổi tiếng vì sự hấp dẫn. Kem đánh răng Crest nổi tiếng vì khả năng ngừa sâu răng. Sự thông minh hay sắc đẹp của Monroe, mùi vị của kem Crest chỉ là điểm nhấn hay tính chất xếp ở vị trí thứ yếu. Sở hữu một thuộc tính là cách tốt nhất để khác biệt hoá một sản phẩm hay một dịch vụ. Nhưng NQT không thể sở hữu cùng một thuộc tính mà đối thủ cạnh tranh đã sở hữu, NQT phải có thuộc tính riêng. Tốt hơn, NQT nên tìm kiếm thuộc tính đối nghịch, để đối đầu với sản phẩm đang chiếm lĩnh thị trường. Thông điệp của NQT phải chưa có ai sử dụng trước đó. NQT phải xác định một thuộc tính hiệu quả nhất luôn đơn giản và tập trung vào tiện ích của sản phẩm. Các thuộc tính có mức độ quan trọng khác nhau. NQT phải nỗ lực để sở hữu được một thuộc tính quan trọng nhất. Hầu hết những DN thành công đều “sở hữu một từ” trong tâm trí của KH mục tiêu. NQT không thể dự đoán tầm mức thị phần của những sản phẩm có thuộc tính mới. Vì vậy, đừng bao giờ cười nhạo thuộc tính mới mẻ, xa lạ [1,tr.153-170].



Hình 11.74: Các hoạt động xây dựng sự khác biệt

8.5.3 Dẫn đầu thị trường: Dẫn đầu thị trường là cách mạnh mẽ nhất để khác biệt hoá một thương hiệu, bởi đây là cách trực tiếp nhất để thiết lập những chứng nhận cho DN. Lúc đó, KH mục tiêu hầu như sẽ tin tưởng vào bất cứ những gì mà NQT muốn truyền tải đến. Vị thế dẫn đầu được hình thành bởi yếu tố dẫn đầu về doanh số, công nghệ. Những yếu tố đó góp phần tạo sự khác biệt hoá vô cùng hiệu quả. Tính dẫn đầu là bộ phóng tuyệt vời để NQT tự hào vươn đến. Nên nhớ duy trì đỉnh cao xem ra dễ dàng hơn là đạt đến vị trí đó. Nếu đến vị thế hàng đầu, NQT đã đóng ngay cánh cửa trước mặt đối thủ cạnh tranh [1,tr.171-181].

8.5.4 Kế thừa: có sức mạnh làm nổi bật sản phẩm và là ý tưởng khác biệt; bởi sở hữu một lịch sử lâu đời là lợi thế tâm lý lớn. Điều này khiến cho KH vững tâm với sự lựa chọn của mình. KH luôn cảm nhận NQT là người đứng đầu trong ngành nghề đang kinh doanh và là người đã trụ lâu dài nhất. Tính kế thừa mang truyền thống kinh doanh của gia đình cũng mang lại hiệu quả đặc biệt. Một DN gia đình có vị thế tốt hơn để phục vụ KH bởi họ không phải gặp nhiều trở ngại về cổ đông, lợi nhuận cũng như sự biến động của thị trường chứng khoán, tất cả nguồn lực tập trung vào sản phẩm. Tuy nhiên, không phải lúc nào truyền thống cũng là tất cả. NQT phải cân bằng niềm tự hào về di sản trong quá khứ với tầm nhìn hướng đến tương lai. Phải nghĩ ra chiến lược đảm bảo tính truyền thống phù hợp với sự đổi mới cần thiết nhằm tiếp nối sự thành công [1,tr.182-197].

8.5.5 Chuyên biệt thị trường: Mọi người thường ấn tượng với những ai chỉ tập trung vào một hoạt động hoặc sản phẩm đặc trưng nào đó. Mọi người có xu hướng xem những người này như là chuyên gia và tôn vinh, ngưỡng mộ vốn kiến thức và kinh nghiệm của họ. Vũ khí tối thượng của thương

hiệu chuyên biệt là trở thành biểu tượng chung cho dòng sản phẩm đang kinh doanh. Đó là khi thương hiệu trở thành tên gọi chung cho sản phẩm hoặc đại diện cho cả dòng sản phẩm. Scott là một loại khăn giấy hàng đầu của Mỹ nhưng khi tập trung phát triển thêm các sản phẩm từ giấy khác thì Charmin đã trở thành thương hiệu hàng đầu trong thị trường khăn giấy. Chủ tịch George Muller của Tập đoàn Subara (Nhật Bản) quyết định chỉ tập trung vào “công nghệ truyền động bốn bánh” làm công nghệ đặc thù cho loại xe AWD để tạo sự khác biệt với Toyota và Honda. Ông đã biết sử dụng một đặc tính chuyên biệt để khác biệt hoá sản phẩm [1,tr.198-208].

8.5.6 Sự ưa chuộng của thị trường: KH đôi khi không biết họ muốn gì. Hành vi mua hàng thường xuất phát từ tâm lý đám đông, họ cho rằng “những gì người khác suy nghĩ đều là đúng”. Có nhiều cách thức để thực thi hiệu quả chiến lược tạo sự ưa chuộng đối với sản phẩm của DN. Nike kinh doanh thành công nhờ vào thực tế nhiều vận động viên thể thao nổi tiếng ưa chuộng loại giày đế mềm của họ. Nhân hiệu dù Brigg đã được chứng nhận “Royal Warrant” do cung cấp dù cho Hoàng tử xứ Wales. Từ đó đẩy lên sự ưa chuộng và hài lòng của KH. Các DN thường sử dụng số liệu khảo sát, tổng hợp, điều tra từ nhiều cá nhân, tổ chức, phương tiện truyền thông hay các dự án nghiên cứu để làm thông tin tham khảo về mức độ ưa chuộng của thị trường. Nếu NQT tự thực hiện cuộc khảo sát lấy ý kiến về sản phẩm phải chi thêm một khoản để mời những người nổi tiếng tham gia. Còn nếu chưa có bất kỳ nghiên cứu hay khảo sát nào, NQT phải tìm cách thuyết phục một tổ chức chuyên ngành hỗ trợ thực hiện thăm dò này [1,tr.209-224].

8.5.7 Sự nổi trội: Tập trung vào một sản phẩm để tìm ra công nghệ độc đáo và giới thiệu chúng như một thành tố diệu kỳ làm sản phẩm đó trở nên khác biệt. Crest đã gọi loại kem đánh răng ngừa sâu răng có chất fluor là “Flouristan”. General Motors quảng bá cho hệ thống “Northstar” của dòng xe Cadillac. Liệu có bao nhiêu người hiểu được “Flouristan”, “Trinitron”, “Northstar” là như thế nào và quan trọng ra sao? Nhưng nó có vẻ gây ấn tượng. Những thành tố diệu kỳ không cần phải giải thích, bởi chúng vốn đã diệu kỳ. Sản phẩm càng phức tạp càng cần đến thành tố kỳ diệu để làm khác biệt sản phẩm so với đối thủ cạnh tranh. Royal Selangor sản xuất sản phẩm mỹ nghệ được làm thủ công tỉ mỉ để tạo ra sản phẩm. Mọi người có cảm giác sản phẩm là những tác phẩm nghệ thuật vì tốt và giá trị hơn. Vì vậy, nếu sản phẩm có chi tiết nào đó được làm thủ công, NQT hãy công bố một cách tự hào. Khi tạo ra sản phẩm “tốt hơn”, NQT có cơ sở để nâng giá bán lên. Giá cao đồng nghĩa các đối thủ đang sản xuất theo qui trình rẻ tiền hơn [1,tr.235-239].

8.5.8 Sản phẩm thế hệ mới: Thay vì cải tiến sản phẩm, NQT cố gắng đưa ra sản phẩm thuộc thế hệ mới, đó là con đường để trở nên khác biệt. Không ai muốn mua sản phẩm bị xem là lỗi thời. Vì vậy, để vượt qua đối thủ cạnh tranh là tự định vị sản phẩm mới và tốt hơn. Các nhà sản xuất dẫn đầu tự tấn công sản phẩm của chính mình bằng sản phẩm thuộc thế hệ mới. Và có lẽ không DN nào làm điều này tốt hơn Intell. Việc bổ sung ứng dụng công nghệ cũng là cách để tạo ra thế hệ sản phẩm mới. Dell đã bổ sung ứng dụng công nghệ mới bên cạnh thuộc tính “trực tiếp” vốn đã tạo nên sự khác biệt của Dell. Nhưng không phải lúc nào sản phẩm thế hệ mới cũng phát huy hiệu quả. Vẫn có hiểm nguy trong cuộc chơi “sản phẩm thế hệ mới” mà NQT phải né tránh bằng mọi giá như không dùng sản phẩm thế hệ mới để giải quyết vấn đề không có thật; can thiệp vào vấn đề thuộc về thói quen, tập quán; sản phẩm thế hệ mới phải tốt hơn. Sai lầm thường gặp là NQT phụ thuộc quá mức vào cái cũ hoặc đưa cái mới theo cách hiểu cũ. Nếu Kodak cảm nhận được loại máy chụp hình kỹ thuật số là mối đe dọa cho các loại máy chụp phim truyền thống, họ không nên cố gắng áp dụng công nghệ mới này dưới tên Kodak. Họ nên thành lập DN mới với tên thương hiệu khác và chấp nhận công nghệ mới này tấn công trở lại.

8.5.9 Tạo cơn sốt thị trường: Khi sản phẩm tạo được cơn sốt thị trường, cả thế giới biết sản phẩm đang bán rất chạy. Tạo cơn sốt thị trường hay mãi lực tăng trưởng vượt đối thủ cạnh tranh hình thành nền tảng cần thiết để đưa thương hiệu vươn đến tầm cao. Sau đó, NQT phải nghĩ ra điều gì khác để duy trì tầm cao đạt được. Có nhiều cách để tạo ra cơn sốt thị trường như tạo sức hút bằng mãi lực. NQT không cần so sánh với đối thủ mà so sánh mãi lực của chính mình ở một thời điểm nào đó; tạo sức hút bằng cách đánh giá từ một tổ chức hay tạp chí chuyên ngành; tạo sức hút bằng

nhận định của chuyên gia trong ngành, các phương tiện truyền thông tạo cơn sốt cho sản phẩm của DN. Một cách gián tiếp là lôi kéo các phương tiện truyền thông viết về một vấn đề khó khăn mà sản phẩm hay DN đang quan tâm rồi giải quyết những nội dung đó [1, tr.253-262].

8.6 Vận dụng chiến lược cạnh tranh bằng khác biệt hóa trong kinh doanh

8.6.1 Chiến lược khác biệt hóa: Chiến lược khác biệt hóa tạo ra được lợi thế cạnh tranh dựa trên tính đặc thù của sản phẩm và dịch vụ cung cấp, được thị trường chấp nhận và đánh giá cao. Mục đích của chiến lược khác biệt hóa nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bằng cách tạo ra sản phẩm, dịch vụ được người tiêu dùng nhận thức là độc đáo nhất theo nhận xét của họ. Khi DN khác biệt hóa sản phẩm để thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng, họ có thể đặt mức giá cao hơn so với mức trung bình của ngành. Khả năng tăng doanh thu bằng cách đặt giá cao (chứ không phải bằng giảm chi phí như người dẫn đầu về chi phí) cho DN biệt hóa sản phẩm tốt hơn các đối thủ cạnh tranh và thu được lợi nhuận cao hơn mức trung bình. KH trả giá cao hơn vì họ chấp nhận chất lượng sản phẩm đã được khác biệt hóa tương ứng với chênh lệch giá. DN thực hiện khác biệt hóa quyết định hoạt động trên phạm vi thị trường rộng nhưng cũng có thể phục vụ một số mảng thị trường mà ở đó có lợi thế khác biệt hóa đặc biệt. Khi quyết định theo đuổi khả năng riêng biệt, DN khác biệt hóa sản phẩm cần tập trung vào tổ chức và cung cấp các nguồn lực tạo ra lợi thế khác biệt hóa cho mình.

8.6.2 Vận dụng trong kinh doanh: Tại Canada, DN truyền thông nổi tiếng không kém Tạp chí Times và sánh ngang với BBC trong cung cấp dịch vụ tin tức toàn cầu là Naked News. Họ chuyên cung cấp tin tức thế giới và các sự kiện đến hơn 172 quốc gia thông qua Internet và sóng truyền hình. Lượng khán giả tại Mỹ là hơn 34 triệu người và thêm rất nhiều khán giả ở Anh, Úc và các nước khác. Naked News còn cung cấp dịch vụ đến 1,4 triệu phòng khách sạn tại Bắc Mỹ, Caribbean và Châu Âu dưới dạng V.O.D. Ngoài ra, DN còn cung cấp dịch vụ tin tức qua điện thoại di động, truyền hình vệ tinh tiếng Anh, Pháp và Tây Ban Nha. Những dịch vụ cung cấp tại Naked News cũng không mới so với những đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên, Naked News lại thực hiện với một chút khác biệt khiến khán giả quan tâm và sẵn sàng trả thêm tiền cho dịch vụ này. Với tiêu đề “Kênh thông tin không che giấu điều gì”, ê kíp xuất hiện trên truyền hình (đa số là phụ nữ trẻ đẹp) để chuyển tải thông tin về kinh tế, chính trị, thể thao đều... khoả thân. Sự khác biệt này không liên quan gì đến lợi ích lõi của DN truyền thông. Cách mà họ sử dụng để tạo sự khác biệt thật kỳ quái, thậm chí được coi là đáng xấu hổ nên khả năng bị bắt chước là rất ít. Trường hợp khác là Apple. Ban đầu, họ cố gắng khác biệt hoá bằng hệ điều hành thân thiện với người dùng. Điều này là rất quan trọng với KH vì người sử dụng vì tính ngày càng phổ thông; họ không phải là chuyên gia nên không thể sử dụng sản phẩm quá phức tạp. Do đó, tính năng dễ sử dụng trở thành lợi ích lõi của sản phẩm Apple. Vậy Microsoft có bắt chước được không? Có lẽ là không vì Apple luôn thay đổi cách thức. Hiện tại, Apple khác biệt hoá dựa trên thiết kế tinh vi, xem máy tính như là một phần trang trí cho văn phòng chứ không đơn thuần là một cỗ máy xấu xí. Vậy có DN nào bắt chước Apple không? Có lẽ là không vì dù mọi người đều nghĩ phải làm cho máy tính ngày càng đẹp hơn, nhưng chẳng ai đủ dũng cảm để biến máy tính thành một món đồ trang trí nghệ thuật như Apple đã làm.

Nói đến nước giải khát, Coca Cola là vua của thế giới này. Họ đã định vị mình là “thứ thiết” và đó là chiến lược xây dựng thương hiệu rất hiệu quả. Coke là thương hiệu đầu tiên có mặt trên thị trường, có nghĩa là đây mới là cola nguyên thủy – thứ thiết. Ai cũng muốn dùng thứ thiết. Nếu KH không uống Coke thì sẽ chọn gì nào? Pepsi đã định vị thương hiệu bằng chiến lược khác biệt hóa như thế nào khi đối mặt với người dẫn đầu Coca Cola “thứ thiết”? Pepsi minh chứng sản phẩm của họ có hương vị ngon hơn. Sự thách thức của Pepsi thể hiện qua cuộc thử nghiệm hương vị kiểu “bịt mắt” (blind taste test) với sự tham gia của 800.000 người trong năm 1983. Kết quả là 60% số người tham gia thử nghiệm đã cho rằng Pepsi ngon hơn Coca-cola. Nhưng Coca cola vẫn bán chạy hơn Pepsi. Khi xem xét chọn lựa, người ta vẫn thiên về Coke hơn, “bởi vì đó là thứ thiết”. Và thứ thiết là thứ tốt nhất, bất chấp kết quả thử nghiệm kiểu “bịt mắt” nói trên. Khi đối mặt với một đối thủ có “thứ thiết” này, các DN khác đều “bó tay” khi sử dụng chiến lược “chất lượng tốt hơn và giá rẻ hơn”.

Còn sử dụng chiến lược “hiệu quả hoạt động” thì sao nhỉ ? DN có thể làm, nếu như lĩnh vực nước giải khát này thực sự nhạy cảm với “hiệu quả” như sản phẩm chip trong máy tính. Nhưng thực tế, nước giải khát không nhạy cảm với yếu tố này. Khi đó, một thức uống “hiệu quả cao” cũng không thể giúp khác biệt hóa. Pepsi cần phải chiếm vị trí đối lập nhưng điều này gây ra những thách thức lớn cho mọi phương diện. Đối lập với “thứ thiết” là “thứ giả mạo”. Ai muốn dùng sản phẩm giả mạo? Hãy định vị lại đối thủ. Và chọn cho mình vị thế đối lập với họ. Có lẽ quy trình tư duy dưới đây là của Pepsi khi họ tìm đến một chiến lược khác biệt hóa từ vị thế đối lập với người dẫn đầu: Coke là “thứ thiết”. Chúng tôi muốn đối lập với Coke, nhưng không muốn mình là đồ giả bởi không ai muốn uống đồ giả. Tại sao Coke là thứ thiết? Bởi vì họ là nhãn hiệu nước giải khát cola đầu tiên có mặt trên thị trường. Đó là điều không thể chối cãi được. Là người đầu tiên à? Tốt thôi, nhưng vẫn có một số bất lợi. Đầu tiên, đó là việc Coke đã cũ rồi, xưa lắm rồi – ra đời từ năm 1886, nghĩa là đã hơn 120 tuổi! Quá già rồi. Đừng tưởng Pepsi “còn quá trẻ” so với Coke, nhưng là người đi đầu tiên nên Coke được coi là “ông nội của nước ngọt”. Pepsi phải thừa nhận rằng Coke là thứ thiết. Pepsi sẽ đi xa hơn khi cho rằng Coke là thứ thiết bởi vì họ là thứ quá xưa cũ. Đó là thương hiệu mà ông bà cha mẹ của mọi người đã dùng. Sau cùng, Pepsi chọn vị thế đối lập: “thứ dành cho giới trẻ”. Đây là thương hiệu của thế hệ tiếp theo. Điều này khiến thị trường bị phân hóa thành hai thái cực đối lập nhau. Pepsi thể hiện hình ảnh trẻ trung của họ thật tươi sáng với khẩu hiệu kèm theo “Thế hệ Pepsi”. Họ dùng những người nổi tiếng nhưng còn trẻ và sành điệu để thực hiện các chương trình truyền hình quảng cáo. Hiện nay, Pepsi đã rất thành công với chiến lược khác biệt hóa này.

9. Kết luận chương 11

Hội nhập kinh tế quốc tế đặt ra nhiều thách thức cho các quốc gia. Trong đó xây dựng một đội ngũ các NQT hiện đại có năng lực là một yêu cầu quan trọng. Những kỹ năng cần có ở một NQT hiện đại để giải quyết vấn đề trong quản trị gồm:

- Năng lực về hoạch định, tổ chức điều hành doanh nghiệp và tổ chức công việc cá nhân. Hoạch định là quá trình thiết lập các mục tiêu, xây dựng các chiến lược và kế hoạch để thực hiện các mục tiêu. Trong quá trình này, nhà quản lý phải dự kiến được các khó khăn, trở ngại, những biến động của môi trường kinh doanh và có những kế hoạch dự phòng. Xu thế ngày nay không chỉ ảnh hưởng trong phạm vi một ngành và một quốc gia, mà phải định vị trong bối cảnh cạnh tranh và hợp tác toàn cầu. Tuy nhiên, công việc chung sẽ không tốt nếu công việc cá nhân không được tổ chức hiệu quả. NQT hiện đại phải là người tổ chức tốt công việc và thời gian của chính mình. Cần phân bổ hợp lý các nguồn lực cá nhân cho sự vụ hàng ngày, đầu tư phát triển, thư giãn, gia đình và xã hội. Sự mất cân đối trong bố trí nguồn lực cá nhân sẽ làm giảm hiệu năng của nhà quản lý.
- Tiếp nhận và xử lý thông tin một cách hiệu quả để đưa ra những quyết định chính xác. Đầu tiên là kỹ năng phân tích vấn đề và ra quyết định. Hoạt động này bao gồm nhận dạng vấn đề, tìm nguyên nhân và xử lý các thông tin để đưa ra giải pháp chính xác trong thời gian ngắn nhất. Thứ hai là kỹ năng phân tích và định lượng. NQT phải biết nắm dữ liệu hữu ích để thu thập và có khả năng phân tích phục vụ quá trình hướng đến mục tiêu. NQT cần giữ được hướng chính nhưng của thông tin nhưng không mất đi các chi tiết cần thiết, cân đối giữa toàn cục và thành tố. Thứ ba là NQT phải có khả năng phát triển và sáng tạo các phương pháp giải quyết vấn đề mới. Sáng tạo là phẩm chất quan trọng, không tự nhiên đến mà là kết quả của một quá trình học hỏi, quan sát và tư duy liên tục. Thứ tư là khả năng xử lý các chi tiết. Thông tin rất nhiều và đa dạng, để xử lý hiệu quả NQT phải biết truyền thông. Qua đó chia sẻ thông tin đến mọi người cùng thấu hiểu và cam kết thực hiện với hiệu quả cao. Gửi và nhận thông tin rõ ràng, chính xác, đầy đủ và hiệu quả là yêu cầu của kỹ năng này. Kỹ năng này bao gồm thông báo, nói, nghe và viết. NQT phải có khả năng thông báo cho các cộng sự các sự kiện, quyết định, thay đổi một cách hiệu quả. Kỹ năng nói, thuyết phục và trình bày là kỹ năng truyền thông quan trọng của NQT. Có ý tưởng nhưng không thuyết phục được

người khác tin và làm theo cũng dễ thất bại. Mô hình NQT "lẳng lặng mà làm" không còn chỗ đứng trong kinh doanh quốc tế. Cần ghi nhớ "im lặng là vàng nhưng lời nói đúng lúc là kim cương". Một điểm yếu mà nhiều NQT hay mắc phải là không biết lắng nghe. Nghe và chấp nhận sự khác biệt là yếu tố quan trọng của phát triển. Nói khó, nghe khó, nhưng viết còn khó hơn nữa. Viết cho đúng, thể hiện rõ ý tưởng và thuyết phục được người đọc là kỹ năng cần luyện tập thường xuyên. Bên cạnh truyền thông trong nội bộ, NQT cũng cần luyện tập các kỹ năng truyền thông công cộng như diễn thuyết, trả lời phỏng vấn, viết báo.

- Kỹ năng giao tiếp này đòi hỏi sự tinh tế, linh hoạt và kiên thức cũng như kinh nghiệm xã hội của NQT. Mục tiêu của kỹ năng này là nâng cao sự hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau trên cơ sở nhận diện và công nhận các giá trị cũng như nhu cầu của các đối tượng giao tiếp. Công nhận và chia sẻ các giá trị và thành tựu của người khác hoàn toàn không phải là việc đơn giản dù giá trị đó là của cấp dưới hay đồng nghiệp, hoặc cấp trên. Đây là cơ sở quan trọng của giao tiếp, xử lý mâu thuẫn và thương lượng.
- NQT tốt phải dám nhận trách nhiệm, đương đầu với những thử thách và chấp nhận thay đổi. phải biết truyền thông, động viên nhân viên bằng cách tạo ra môi trường làm việc tốt, đưa ra các nhận xét chính xác trên một tinh thần xây dựng. Khen và phê bình đúng lúc và đúng liều lượng có tác dụng động viên rất cao. Trên thực tế rất nhiều nhà quản lý không biết cách khen ngợi hay phê bình vì không vượt qua được bản thân hay để cho cảm tình cá nhân xen vào công việc. Lựa chọn, hướng dẫn, phát triển và phân quyền cho nhân viên cũng là các kỹ năng quan trọng. NQT giỏi phải có các cộng sự giỏi để biến các kế hoạch của họ thành hiện thực.
- Tư duy là một kỹ năng rất cần thiết để luôn có tinh thần lạc quan và có cái nhìn tích cực đối với công việc. Đừng chờ sự công nhận và động viên từ người khác, chính chúng ta phải là người đầu tiên nhìn thấy những điểm mạnh, đóng góp, thành công của mình dù đó là những thành công nhỏ nhất. Đôi khi thước đo quan trọng nhất chính là so với chính mình, mình đã làm tốt hết mức của mình chưa, mình đã thực lòng với mọi người chưa? Nếu câu trả lời là có, chúng ta có thể tự tin và đi tiếp con đường của mình. Đúng, sai, thị phi nhiều khi rất khó phân biệt nếu chúng ta chỉ sử dụng các thang đo - tiêu chuẩn của xã hội. NQT hiệu quả là người kết hợp thang đo của chính mình với thang đo của xã hội để đánh giá toàn diện. Lúc này đặt ra tiêu chuẩn làm việc, thang đo cho thành công cá nhân là những công việc cần làm. NQT thành công luôn là người có những tiêu chuẩn cao và quyết tâm theo đuổi chúng, nhưng nếu chưa đạt được cũng không bi quan. Muốn tư duy tốt cần có hai khối kiến thức mà mỗi NQT cần phải có. Một là kiến thức/kỹ năng chuyên môn cụ thể về nghề nghiệp. Hai là kiến thức tổng quát về doanh nghiệp, ngành, các hoạt động liên quan, kiến thức về môi trường kinh doanh, pháp lý, chính trị, kinh tế và xã hội, các kiến thức về môi trường kinh doanh quốc tế và các xu hướng phát triển chủ đạo. Cần lưu ý kiến thức là khái niệm động, nó luôn thay đổi, do đó nhà quản lý phải liên tục cập nhật và chủ động trong tích lũy kiến thức. "Học tập suốt đời" đã trở thành một phẩm chất quan trọng của mỗi nhà quản lý. Học tập không nhất thiết từ nhà trường mà có thể từ tất cả mọi nơi như tự học, học từ bạn bè, học từ kinh nghiệm, học từ các khóa huấn luyện ngắn hạn... Hiện nay, văn hóa học tập trong các doanh nghiệp và doanh nhân ở VN ta chưa mạnh. Số thiên về khoa cử bằng cấp, số lớn khác thì chạy theo sự vụ hằng ngày mà bỏ bê việc tích lũy kiến thức. Từ đó hạn chế và mất dần kỹ năng cơ bản để phát triển chính là kỹ năng về tư duy nhất là tư duy sáng tạo và cao hơn là tư duy đột phá [12].

Tham khảo thêm các kỹ năng của Harvard Business Review (HBR) thực hiện khảo sát lấy ý kiến từ 332.860 NQT cũng như nhân viên và cộng sự của họ về kỹ năng có ảnh hưởng lớn nhất đến thành công của một người dẫn đầu. Dựa vào 16 yếu tố được HBR đưa ra, các thành viên tham gia khảo sát đánh giá lựa chọn 4 kỹ năng mà họ cho là "mấu chốt quyết định". Nếu như NQT cấp trung thường tập trung hoàn thiện kết quả công việc cho mục tiêu đề ra, NQT cấp cao cần chú trọng là phát triển tầm nhìn chiến lược cho toàn bộ vấn đề. Tuy nhiên, NQT tại bất cứ cấp nào cũng cần sở

hữu những kỹ năng cơ bản tương đồng để vận hành tổ chức hiệu quả. Những lựa chọn được đưa ra còn chịu ảnh hưởng bởi tính chất nghề nghiệp và môi trường làm việc của người tham gia khảo sát. Tuy vậy, các kỹ năng được lựa chọn vẫn rất đồng nhất và trong số 16 lựa chọn có 7 vị trí dẫn đầu là những kỹ năng cần vận dụng thường xuyên hơn so với 9 kỹ năng còn lại.



Hình 11.75: 16 kỹ năng cần có của một nhà quản trị hiện đại [12]

19. Tài liệu tham khảo Chương 11

19.1 Tài liệu tiếng Anh

1. Jack Trout và Steve Rivkin (2008). *Differentiate or die: Survival in our era of killer competition*. John Wiley & Sons, Inc, USA.
2. James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986). *Management*. Prentice-Hall International Editor, New Jersey, USA.
3. Griffin, Ricky W. Custom (2015). *Management: Principles and Practices*. International Edition, 11th Edition. Cengage Learning, UK. Retrieved 30/4/2016 from http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/220/Ricky_W._Griffin%2C_Gregory_Moorhead_Organizational_Behavior_Managing_People_and_Organizations__2013.pdf?sequence=1
4. International Organization for Standardization (2009). *ISO 31000: 2009: Risk Management*, Geneva.
5. Reddington D. (2012). *Developing critical thinking skills in the ABE classroom*. Retrieved 12/10/2015 from http://www.nhadulted.org/grants/A11_Developing_Critical_Thinking_Skills.pdf
6. Richard E. Neustadt and Ernest R. May (1986). *Thinking in Time*. Retrieved 20/7/2003 from <https://www.commentarymagazine.com/articles/thinking-in-time-by-richard-e-neustadt-and-ernest-r-may/>

19.2 Tài liệu tiếng Việt

7. Bích Ngọc (2013). *Trà trộn nước mắm với nước chấm*, Viet Nam Quality. Truy xuất ngày 24/11/2013 từ <http://vietq.vn/tra-tron-nuoc-mam-voi-nuoc-cham-d23576.html>
8. Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Khái niệm và chức năng của giao tiếp*; Truy xuất ngày 22/5/2014 từ <http://quantri.vn/dict/details/14219-khai-niem-va-chuc-nang-cua-giao-tiep>
9. careerbuilder.vn (n.d.). *Làm sao để giao tiếp với KH hiệu quả*; Truy xuất ngày 05/8/2015 từ <http://careerbuilder.vn/vi/talentcommunity/lam-sao-de-giao-tiep-voi-khach-hang-hieu-qua.35A4E9BE.html>
10. cleveroffice.info (n.d.). *Phương pháp tư duy*, Chienluoccuocdoi.vn; Truy xuất ngày 15/10/2016 từ <http://www.cleveroffice.info/vn/Tin-tuc/Phuong-phap-tu-duy/166-Tu-duy-dot-pha--7-nguyen-tac-co-ban.aspx>
11. Chungta.com (2015). *Xử lý khủng hoảng Tylenol 1982*, Lantabrand; Truy xuất ngày 25/12/2015 từ <http://www.chungta.com/nd/tu-lieu-tra-cuu/xu-ly-khung-hoang-tylenol-1982.html>
12. Diễn đàn doanh nghiệp (nd). *Các kỹ năng cần có của nhà quản lý*. Truy xuất ngày 10/2/2013 từ <http://careerbuilder.vn/vi/hiringsite/cac-ky-nang-can-co-cua-nha-quan-ly.35A4EAF1.html>
13. Dinhpsy's World (2012). *Phân tích khái niệm tư duy. Muốn phát triển tư duy thì phải làm gì?* Truy xuất từ 15/3/2014 từ <http://www.dinhpsy.com/2012/12/khai-niem-tu-duy-can-lam-gi-de-phat-trien-tu-duy.html>
14. DNSGOnline (2015). *Học cách quản trị khủng hoảng truyền thông*; Truy xuất ngày 09/01/2016 từ <http://www.doanhnhansaigon.vn/marketing-pr/hoc-cach-quan-tri-khung-hoang-truyen-thong/1093569/>
15. Dương Thị Hoàng Oanh, Nguyễn Xuân Đạt (2015). *Tư duy biện luận ứng dụng*. NXB Đại học quốc gia Tp.HCM, Tp.HCM, tr.21
16. Đinh Bá Hùng Anh, Nguyễn Hoàng Tiến, Tô Ngọc Hoàng Kim (2017). *Nghiên cứu khoa học trong kinh tế - xã hội & Hướng dẫn viết luận văn*. NXB Kinh tế Tp.HCM, Tp.HCM, tr 13-346.
17. Đoàn Duy Khương (2014). *Nâng cao khả năng cạnh tranh cho DN trong hội nhập kinh tế quốc tế* ; Truy xuất ngày 06/06/2014 từ <http://vccinews.vn/news/10935/nang-cao-kha-nang-can-h-tranh-cho-doanh-nghiep-trong-hoi-nhap-kinh-te-quoc-te.html>
18. Hoàng Mạnh Dũng (2015). *Quản trị chất lượng*; Trường Đại học Mở Tp.HCM, Tp.HCM, tr.79-82
19. Kênh tuyển sinh (2016). *4 rào cản hạn chế kỹ năng giao tiếp của bạn và cách khắc phục*, Academy.vn; Truy xuất ngày 09/9/2016 từ <http://kenhtuyensinh.vn/4-rao-can-han-che-ky-nang-giao-tiep-cua-ban-va-cach-khac-phuc>
20. Kiến Anh (2016). *Kim tự tháp ngược - Mô hình quản trị của TGDD*; Truy xuất ngày 28/7/2016 từ <http://cafebiz.vn/kim-tu-thap-nguoc-mo-hinh-quan-tri-cua-tgdd-ma-fpt-shop-viettel-store-cung-nen-hoc-theo-20160615100621829.chn>
21. kynang.edu.vn (2009). *Nguyên tắc giao tiếp trong kinh doanh*; Truy xuất ngày 30/7/2011 từ <http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-nghe-nghiep/ky-nang-ban-hang/53-nguyen-tac-giao-tiep-trong-kinh-doanh.html>
22. kynang.edu.vn (2016). *Lợi ích của giao tiếp tốt trong kinh doanh*; Truy xuất ngày 09/4/2015 từ <http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-mem/ky-nang-giao-tiep/loi-ich-cua-giao-tiep-tot-trong-kinh-doanh.html>
23. kynang.edu.vn (2015). *10 cách ứng xử trong các tình huống giao tiếp thường gặp*; Truy xuất ngày 12/07/2015 từ <http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-mem/ky-nang-giao-tiep/10-cach-ung-xu-trong-cac-tinh-huong-giao-tiep-thuong-gap.html>
24. kynang.edu.vn (2009). *Kỹ Năng Ra Quyết Định – Mô hình ra quyết định*; Truy xuất ngày 13/2/2010 từ <http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-nghe-nghiep/ky-nang-quan-ly-lanh-dao/95-mo-hinh-ra-quyet-dinh.html>

25. Lê Huy Lâm biên dịch (2008). *Ngôn ngữ cơ thể* - Allan & Barbara Pease. Nxb Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM, tr.21.
26. Linh Linh (2015). *Ba bài học đắt giá trong xử lý khủng hoảng truyền thông*; Truy xuất ngày 23/12/2015 từ <http://www.doanhnhansaigon.vn/marketing-pr/3-bai-hoc-dat-gia-trong-xu-ly-khung-hoang-truyen-thong/1094001/>
27. Luatminh khue (2015). *Trách nhiệm xã hội của DN của DN ở Việt Nam – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn cấp bách, Trách nhiệm xã hội của DN*. Truy xuất ngày 22/9/2015 từ [http://www. Doanhnhan360.com/PortletBlank.aspx/44D1988963164E;](http://www.Doanhnhan360.com/PortletBlank.aspx/44D1988963164E;)
<http://luatminhkhue.vn/chuyen-doi/trach-nhiem-xa-hoi-cua-doanh-nghiep-o-viet-nam-mot-so-van-de-ly-luan-va-thuc-tien-cap-bach.aspx>
28. Mai Như Ánh (2015). *Phương pháp ra quyết định quản trị*; Truy xuất ngày 22/8/2015 từ <http://eba.htu.edu.vn/nghien-cuu/phuong-phap-ra-quyet-dinh-quan-tri.html>
29. Misa (2012). *DN và sự cấp thiết quản trị thông tin*; Truy xuất ngày 28/12/2012 từ <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/7281/Doanh-nghiep-va-su-cap-thiet-quan-tri-thong-tin>
30. Ngọc Minh (1999), *Thuật thuyết phục lòng người*, Nxb Thanh Hóa, Thanh Hóa.
31. Nguyễn Hà (2014). *Cải cách thể chế và thương tôn pháp luật*; Truy xuất 09/7/2014 từ <https://kimdunghn.wordpress.com/2014/05/05/cai-cach-the-che-va-thuong-ton-phap-luat/>
32. Nguyễn Ngọc Long (2016). *Cách lập kế hoạch truyền thông hiệu quả qua 9 bước cơ bản*; Truy xuất ngày 22/9/2016 từ <http://kenhtuyensinh.vn/cach-lap-ke-hoach-truyen-thong-hieu-qua-qua-9-buoc-co-ban>
33. Nguyễn Ngọc Mai (2013). *Tìm hiểu về trách nhiệm xã hội của DN Hàn quốc tại Việt Nam*, INAS – Viện nghiên cứu Hàn quốc; Truy xuất ngày 12/7/2013 từ <http://cks.inas.gov.vn/index.php?newsid=323>
34. Nguyễn Thị Bích Vân (2013). *Quản trị sự thay đổi trong tổ chức*; Truy xuất ngày 17/8/2013 từ <http://ktkt.vanlanguni.edu.vn/chi-tiet-chuyen-san/quan-tri-su-thay-doi-trong-to-chuc-284.html>
35. Nguyễn Thượng Thỏi (n.d.). *Các phương pháp thu thập dữ liệu*; Truy xuất ngày 11/8/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9505-cac-phuong-phap-thu-thap-du-lieu>
36. Nữ doanh nhân (2015). *Góc nhìn: Ứng phó với khủng hoảng truyền thông*; Truy xuất ngày 03/01/2016 từ <http://nudoanhnhan.net/goc-nhin-ung-pho-voi-khung-hoang-truyen-thong.html>
37. persephone247 (2015). *Những ưu thế và hạn chế của truyền thông đại chúng trong sự tương tác với công chúng*; Truy xuất ngày 20/6/2015 từ <https://persephone247.wordpress.com/2015/07/10/nhung-uu-the-va-han-che-cua-truyen-thong-dai-chung-trong-su-tuong-tac-voi-cong-chung/>
38. Phương Thảo (2013). *“Độc vị” tổng thống Mỹ qua ngôn ngữ cơ thể*. Truy xuất ngày 05/11/2014 từ <http://vnexpress.net/tin-tuc/khoa-hoc/doc-vi-tong-thong-my-qua-ngon-ngu-co-the-2842760.html>
39. Quang Anh (2016). *5 lưu ý xử lý khủng hoảng truyền thông 2016*; Truy xuất ngày 23/4/2016 từ <http://www.doanhnhansaigon.vn/goc-nhin-quan-tri/5-luu-y-xu-ly-khung-hoang-truyen-thong-2016/1094996/>
40. SRI VietNam (2010). *CSR – định nghĩa và nguồn gốc*; Truy xuất ngày 01/2/2011 từ <http://sri-vietnam.com/resources/csr-dinh-nghia-nguon-goc-17112010/>
41. Thiệu Phạm - N.Giang - H.Mai (2013). *Vạch trần những tổ chức lợi dụng từ thiện để trục lợi*, Người đưa tin; Truy xuất ngày 06/2/2014 từ <http://m.nguoiduatin.vn/vach-tran-nhung-to-chuc-loi-dung-tu-thien-de-truc-loi-a119583.html>
42. Saga (2014). *Lãnh đạo và thay đổi*; Truy xuất ngày 09/12/2014 từ <http://www.saga.vn/lanh-dao-va-thay-doi~31639>

43. Strategy Professional to lead (2013). *Tám giai đoạn thay đổi của Kotter*; Truy xuất ngày 08/05/2013 từ <http://strategy.vn/detail/5/2195/Tam-giai-doan-thay-doi-cua-Kotter>
44. Thư viện Học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Những cơ sở để ra quyết định*. Truy xuất ngày 12/3/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/nhung-co-so-de-ra-quyet-dinh/55f30a89>
45. Thư viện Học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Lý thuyết quyết định là cơ sở của ra quyết định*; Truy xuất ngày 15/10/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/ly-thuyet-quyet-dinh-la-co-so-khoa-hoc-cua-viec-ra-quyet-dinh/f90350d3>
46. Thư viện Học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Truyền thông trong quản trị*; Truy xuất ngày 15/5/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/truyen-thong-trong-quan-tri/03821e98>
47. Tim Nguyen (2012). *Ra quyết định là một nghệ thuật*; Truy xuất ngày 03/7/2014 từ <https://timnguyenmarketing.com/2012/05/31/ra-quyet-dinh-la-mot-nghe-thuat/>
48. Trần Hữu Quang (2008). *Truyền thông đại chúng trong xã hội hiện đại*, Thời báo kinh tế Sài Gòn; Truy xuất ngày 20/6/2014 từ <http://huc.edu.vn/chi-tiet/293/Truyen-thong-dai-chung-trong-xa-hoi-hien-dai.html>
49. Trịnh Thùy Anh và cộng sự (2013). *Quản trị học*. Nxb Thống kê, Hà Nội.
50. Trung tâm nghiên cứu định lượng (nd). *Các bước nghiên cứu định lượng*. Truy xuất ngày 20/10/2016 từ <http://nghiencuudinhluong.com/danh-muc-nghien-cuu/>
51. Trường ĐH Bà Rịa – Vũng Tàu (2014). *Sử dụng thang cấp độ tư duy trong dạy học*; Truy xuất ngày 26/11/2014 từ <http://bvuu.edu.vn/web/dbcl-ttgd/-/su-dung-thang-cap-o-tu-duy-trong-day-hoc>
52. Tủ sách khoa học (2008). *Tư duy là gì?*, Truy xuất ngày 27/4/2013 từ http://tusach.thuvienkhoahoc.com/wiki/T%C6%B0_duy_l%C3%A0_g%C3%AC
53. tusach.thuvienkhoahoc.com (2015). *Hệ thống phân loại các mục tiêu của Bloom*. Truy xuất ngày 11/5/2016 từ http://tusach.thuvienkhoahoc.com/wiki/H%E1%BB%87_th%E1%BB%91ng_ph%C3%A2n_lo%E1%BA%A1i_c%C3%A1c_m%E1%BB%A5c_ti%C3%AAu_c%E1%BB%A7a_BloomAC
54. Vũ Đức Thắng (2000). *Quản lý hiệu quả*. NXB Thống kê, Hà Nội.

Tài liệu tham khảo

A

- Alina Bradford (2015). *What is a Scientific Theory?*, *Live Science Contributo*. Retrieved 16/5/2015 from <http://www.livescience.com/21457-what-is-a-law-in-science-definition-of-scientific-law.html>
- Alvin Toffler (1991). *Powershift*. Bantam, USA.
- Alvin Toffler (1984). *Future Shock*. Bantam, USA.
- Alvin Toffler (1984). *The Third Wave*. Bantam, USA
- Alvin Toffler (1995). *Creating a New Civilization*. Turner Publishing; First Edition edition, USA.
- Academy.vn (2016). *Tư duy sáng tạo là gì & Phương pháp rèn luyện tư duy sáng tạo*; Đại học Kỹ thuật Sysney (UTS), Hà Nội; Truy xuất ngày 05/01/2017 từ <http://kenhtuyensinh.vn/tu-duy-sang-tao-la-gi-phuong-phap-ren-luyen-tu-duy-sang-tao>

B

- Brad Keywell (2017). *The Fourth Industrial Revolution is about empowering people, not the rise of the machines*. Retrieved 03/10/2017 from <https://www.weforum.org/agenda/2017/06/the-fourth-industrial-revolution-is-about-people-not-just-machines/>
- Báo điện tử Đảng Cộng sản Việt nam (2015). *Robert Owen*; Truy xuất ngày 12/2/2015 từ <http://dangcongsan.vn/tu-lieu-van-kien/ho-so-su-kien/phong-trao-cong-san-cong-nhan-quoc-te/books-110120159024546/index-5101201585818467.html>
- Baomoi.com (2012). *Chìa khóa thành công: Quản trị nghịch lý toàn cầu (Phần 1)*. Truy xuất ngày 28/9/2014 từ <http://www.baomoi.com/chia-khoa-thanh-cong-quan-tri-ngich-ly-toan-cau-phan-1/c/9047256.epi>
- Baomoi.com (2012). *Chìa khóa thành công: Quản trị nghịch lý toàn cầu (Phần 2)*. Truy xuất ngày 30/10/2014 từ <http://www.baomoi.com/chia-khoa-thanh-cong-quan-tri-ngich-ly-toan-cau-phan-2/c/9053113.epi>
- Bạch Dương (2015). *Hiểu đúng để biên soạn Tầm nhìn - Sứ mệnh - Giá trị cốt lõi cho DN*; Truy xuất ngày 24/11/2015 từ <http://www.makeitnoise.com/single-post/2015/06/08/H%E1%BB%83u-%C4%91%C3%BAn-%C4%91%E1%BB%83-bi%C3%AAAn-so%E1%BA%A1n-T%E1%BA%A7m-nh%C3%ACn-S%E1%BB%A9-m%E1%BB%87nh-Gi%C3%A1-tr%E1%BB%8B-c%E1%BB%91t-l%C3%B5i-cho-Doanh-nghi%E1%BB%87p>
- Bích Ngọc (2013). *Trà trộn nước mắm với nước chấm*, Viet Nam Quality. Truy xuất ngày 24/11/2013 từ <http://vietq.vn/tra-tron-nuoc-mam-voi-nuoc-cham-d23576.html>
- Bộ Ngoại giao (1999). *Toàn cầu hóa và hội nhập kinh tế của VN*. Nxb chính trị quốc gia, Hà Nội
- BrandVietNam (n.d.). *Cách sử dụng Bản đồ chiến lược - "Vũ khí" lợi hại để đoán trước nước cờ của đối thủ*; Truy xuất ngày 03/8/2016 từ <http://www.brandsvietnam.com/271-Cach-su-dung-Ban-do-chien-luoc-Vu-khi-loi-hai-de-doan-truoc-nuoc-co-cua-doi-thu>
- Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Khái niệm và chức năng của giao tiếp*; Truy xuất ngày 22/5/2014 từ <http://quantri.vn/dict/details/14219-khai-niem-va-chuc-nang-cua-giao-tiep>
- Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Khái niệm và cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 22/9/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14234-khai-niem-va-co-cau-to-chuc>
- Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Tập quyền và phân quyền trong cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 01/8/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14241-tap-quyen-va-phan-quyen-trong-co-cau-to-chuc>

- Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Cơ cấu cơ học và cơ cấu hữu cơ*; Truy xuất ngày 17/12/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14246-co-cau-co-hoc-va-co-cau-huu-co>.
- Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Những yếu tố ảnh hưởng tới sự lựa chọn cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 12/1/2017 từ <http://quantri.vn/dict/details/14247-nhung-nhan-to-anh-huong-toi-su-lua-chon-co-cau-to-chuc>
- Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Khái niệm và chức năng của giao tiếp*; Truy xuất ngày 22/5/2014 từ <http://quantri.vn/dict/details/14219-khai-niem-va-chuc-nang-cua-giao-tiep>
- Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (n.d.). *Học thuyết kỳ vọng*; Truy xuất ngày 19/6/2015 từ <http://quantri.vn/dict/details/14196-hoc-thuyet-ky-vong>
- Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (n.d.). *Học thuyết về lãnh đạo tình huống*; Truy xuất ngày 14/8/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14216-hoc-thuyet-ve-lanh-dao-theo-tinh-huong>
- Bùi Anh Tuấn, Phạm Thúy Hương (n.d.). *Các học thuyết về nhu cầu*; Truy xuất ngày 15/7/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/14195-cac-hoc-thuyet-ve-nhu-cau>
- buzzy.vn (2016). *19 Triết lý kinh doanh của những CEO nổi tiếng thế giới*; Truy xuất ngày 27/11/2016 từ <http://buzzy.vn/list/19-triet-ly-kinh-doanh-cua-nhung-ceo-noi-tieng-the-gioi>

C

- Christopher J. Collins, Paul J. Hanges, Edwin A. Locke (2004). *The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis*. Cornell University, ILR School, USA. Retrieved 30/10/2016 from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/831>
- Clayton Alderfer (1969). *ERG Theory (Existence, Relatedness, and Growth)*. Retrieved date 28/8/2011 from <http://www.leadership-central.com/erg-theory.html#axzz4jveaAmIxx>
- Cà phê sách (2013). *Những tư tưởng cơ bản trong tư tưởng chính trị của Alvin Toffler – Phần đầu*. Truy xuất ngày 30/5/2014 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/12/26/nhung-tu-tuong-co-ban-trong-tu-tuong-chinh-tri-cua-alvin-toffler-phan-dau/>
- careerbuilder (n.d). Thế nào là quản lý có hiệu quả? Truy xuất ngày 29/5/2013 từ <http://careerbuilder.vn/vi/hiringsite/the-nao-la-quan-ly-co-hieu-qua.35A4EA7F.html>
- CareerBuilder.vn (n.d.). *Ủy thác công việc hiệu quả*, Theo Diễn đàn DN; Truy xuất ngày 23/7/2016 từ <http://careerbuilder.vn/vi/hiringsite/uy-thac-cong-viec-hieu-qua.35A4EA61.html>
- careerbuilder.vn (n.d.). *Làm sao để giao tiếp với KH hiệu quả*; Truy xuất ngày 05/8/2015 từ <http://careerbuilder.vn/vi/talentcommunity/lam-sao-de-giao-tiep-voi-khach-hang-hieu-qua.35A4E9BE.html>
- Châu Khê (2011). *Luận về bản tính thiện, ác (2): HỌC THUYẾT TUÂN TỬ – HÀN PHI*; Truy xuất ngày 27/5/2013 từ <https://viethungpham.com/2011/11/04/lu%E1%BA%ADn-v%E1%BB%81-b%E1%BA%A3n-tinh-th%E1%BB%87n-ac-2-h%E1%BB%8Dc-thuy%E1%BA%BFt-tuan-t%E1%BB%AD-han-phi/>
- Chu Huy Phương (n.d). *Khái niệm, phân loại về hiệu quả kinh doanh*. Truy xuất ngày 24/7/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/khai-niem-phan-loai-ve-hieu-qua-kinh-doanh/75c8583c>
- Chu Tiến Anh (1996). *Tạo dựng một nền văn minh mới*. Nxb chính trị quốc gia, Hà Nội.
- Chungta.com (2015). *Xử lý khủng hoảng Tylenol 1982*, Lantabrand; Truy xuất ngày 25/12/2015 từ <http://www.chungta.com/nd/tu-lieu-tra-cuu/xu-ly-khung-hoang-tylenol-1982.html>
- cleveroffice.info (n.d.). *Phương pháp tư duy*, Chienluoccuocdoi.vn; Truy xuất ngày 15/10/2016 từ <http://www.cleveroffice.info/vn/Tin-tuc/Phuong-phap-tu-duy/166-Tu-duy-dot-pha--7-nguyen-tac-co-ban.aspx>
- CML (n.d.). *Abraham Maslow và Tháp nhu cầu*; Truy xuất ngày 11/4/2014 từ <http://www.changemylife.vn/tin-tuc/1-tin-moi/221-abraham-maslow-va-thap-nhu-cau.html>

- Công ty cổ phần Bến Thành Ô tô (n.d.); *Bến Thành Ford: Tìm hiểu từ A-Z* ngài Henry Ford; Truy xuất ngày 04/4/2016 từ <http://fordbenthanh.com.vn/ben-thanh-ford-tim-hieu-tu-a-z-ngai-henry-ford-n77.html>
- Công ty Cổ phần xây dựng 3-2 (2016). *Lý thuyết Quản trị nhân lực phương Tây*; Truy xuất ngày 28/12/2016 từ <https://www.cic32.com.vn/Tin-Tuc/3-Hoc-thuyet-Quan-tri-nhan-luc-phuong-Tay.Detail.81.aspx>
- Công ty TNHH Đầu tư Ngôi sao Saigon (n.d.). *Giới thiệu về hệ thống Andon*. Truy xuất ngày 13/11/2017 từ <http://danhbaoonline.vn/1/3731/Andon-System-He-thong-Andon-Thiet-bi-Andon-ht-day-chuyen-san-xuat.aspx>
- CRI Online (n.d.). *Nhà Luật học Hàn Phi Tử*; Truy xuất ngày 23/09/2015 từ <http://vietnamese.cri.cn/chinaabc/chapter17/chapter170201.htm>

D

- Dylis Robison (2005). *Management Theorists: Thinkers for the 21st century*. Retrieved 02/4/2016 from www.ucipfg.com/.../Introduction%20to%20Management/.../Thinkers%20for%20the%20...
- Dân kinh tế (n.d.). *Lý thuyết về lợi thế cạnh tranh quốc gia: Mô hình kim cương của Porter*. Truy xuất ngày 12/5/2009 từ <http://www.dankinhhte.vn/ly-thuyet-ve-loi-the-canhh-tranh-quoc-gia-mo-hinh-kim-cuong-cua-porter/>
- Danh Đức, Báo Tuổi trẻ (2017). Cần Lắng nghe. Truy xuất ngày 20/7/2017 từ <http://tuoitre.vn/tin/chinh-tri-xa-hoi/thoi-su-suy-nghi/20170718/can-biet-lang-nghe/1353976.html>
- Diễn đàn doanh nghiệp (nd). *Các kỹ năng cần có của nhà quản lý*. Truy xuất ngày 10/2/2013 từ <http://careerbuilder.vn/vi/hiringsite/cac-ky-nang-can-co-cua-nha-quan-ly.35A4EAF1.html>
- Dinhpsy's World (2012). *Phân tích khái niệm tư duy. Muốn phát triển tư duy thì phải làm gì?* Truy xuất từ 15/3/2014 từ <http://www.dinhpsy.com/2012/12/khai-niem-tu-duy-can-lam-gi-de-phat-trien-tu-duy.html>
- DNSGOnline (2015). *Học cách quản trị khủng hoảng truyền thông*; Truy xuất ngày 09/01/2016 từ <http://www.doanhnhansaigon.vn/marketing-pr/hoc-cach-quan-tri-khung-hoang-truyen-thong/1093569/>
- Doãn Chính (2015). *Quan niệm về thế giới và con người trong triết học Khổng Tử*, Tạp chí Triết học số 11 (174); Truy xuất ngày 21/09/2016 từ <http://philosophy.vass.gov.vn/nguyen-cuu-theo-chuyen-de/Phuong-Dong/Quan-niem-ve-the-gioi-va-con-nguoi-trong-triet-hoc-Khong-Tu-241.html>
- Dongtam.info (2013). *Nghiên cứu HTQT – Rensis Likert*; Truy xuất ngày 11/9/2016 từ <http://dongtam.info/forum.php?mod=viewthread&tid=1191&page=1&authorid=27>
- Dongtam.info (2013). *Lý thuyết công bằng của John Stacey Adams*; Truy xuất ngày 07/1/2014 từ <http://dongtam.info/thread-1183-thuyet-cong-bang-cua-john-stacey-adams/1>
- Dương Hồng Na (2015). *Internet và WWW khác nhau như thế nào?* Truy xuất ngày 24/12/2015 từ <http://congngheweb.vn/tin-tuc/su-khac-biet-giua-internet-va-web-la-gi-1099>
- Dương Thị Hoàng Oanh, Nguyễn Xuân Đạt (2015). *Tư duy biện luận ứng dụng*. NXB Đại học quốc gia Tp.HCM, Tp.HCM.

Đ

- Đà Nẵng điện tử (2012). *Tính bản thiện và tính bản ác*; Truy xuất ngày 05/01/2015 từ <http://www.baodanang.vn/channel/5433/201204/cua-so-tri-thuc-tinh-ban-thien-va-tinh-ban-ac-2162450/>

- Đào Minh Hồng – Lê Hồng Hiệp (2013), *Sổ tay Thuật ngữ Quan hệ Quốc tế*, Khoa QHQT – Đại học KHXH&NV TP HCM; Truy xuất ngày 21/12/2015 từ <http://nghienccuquocte.org/2014/12/11/cach-mang-cong-nghiep/>
- Đinh Bá Hùng Anh, Nguyễn Hoàng Tiến, Tô Ngọc Hoàng Kim (2017). *Nghiên cứu khoa học trong kinh tế - xã hội & Hướng dẫn viết luận văn*. NXB Kinh tế Tp.HCM, Tp.HCM.
- Đoàn Duy Khương (2014). *Nâng cao khả năng cạnh tranh cho DN trong hội nhập kinh tế quốc tế*; Truy xuất ngày 06/06/2014 từ <http://vccinews.vn/news/10935/nang-cao-kha-nang-can- tranh-cho-doanh-nghiep-trong-hoi-nhap-kinh-te-quoc-te.html>
- Đoàn Thị Thu Hòa dịch (2009); *MBA Trong tầm tay - Quản trị Chất lượng toàn diện*. George Stephen, Weimerskirch Arnold; Nxb Tổng hợp TP.HCM
- Đỗ Kim Thêm dịch (2016). *Cách mạng công nghiệp lần thứ IV: Ý nghĩa và cách đáp ứng*; Truy xuất ngày 15/12/2016 từ <http://bookhunterclub.com/cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-iv-y-nghia-va-cach-dap-ung/>
- Đỗ Thanh Nhân, Nguyễn Phương An (2014). *Lý giải sự khác nhau trong quan niệm về bản chất con người bằng lý thuyết "Phản bản chất luận" của John Dewey*, Trường Chính trị Tôn Đức Thắng, An Giang; Truy xuất ngày 20/3/2016 từ <http://truongchinhtri.angiang.gov.vn>
- Đỗ Tiến Long (2013). *Tái cơ cấu tổ chức: Nhiệm vụ cấp thiết của DN hiện nay*, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội; Truy xuất ngày 12/3/2013 từ <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/16531/Tai-co-cau-to-chuc-Nhiem-vu-cap-thiet-cua-doanh-nghiep-hien-nay>

E

- Edgar Morin (2007). *Phương pháp 4. Tư tưởng. Nơi cư trú, cuộc sống, tập tính, tổ chức của tư tưởng*. Nxb ĐHQG Hà Nội; Hà Nội.
- efcvietnam (n.d.). *POKA – YOKE*. Truy xuất ngày 14/11/2017 từ www.efcvietnam.com/vn/acrobat/POKE.pdf

F

- Frederick Herzberg (1968). *The hygiene motivation theory Thinker*. Retrieved 12/7/2011 from <https://www.managers.org.uk/~media/Campus%20Resources/Frederick%20Herzberg%20-%20The%20hygiene%20motivation%20theory.ashx>

G

- Gareth R. Jones, Jennifer M. George, Mary Barrett, Beverley Honig (2017). *Contemporary Management*. ISBN: 9780071000284, Marketing Coordinator (Higher Education), McGraw-Hill Australia. Truy xuất ngày 12/5/2017 từ www.mhhe.com/au/waddell2e
- Gomez Mejia, Luis R.; David B. Balkin and Robert L. Cardy (2008). *Management: People, Performance, Change*, 3rd edition. New York, USA. Retrieved 25/12/2005 from http://ict-reader.duniakicau.web.id/IT/2806-2696/management_20023_ict-reader-duniakicau.html
- Griffin, Ricky W. Custom (2015). *Management: Principles and Practices*. International Edition, 11th Edition. Cengage Learning, UK. Retrieved 30/4/2016 from [http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/220/Ricky_W._Griffin%2C_Gregory_Moorhead_Organizational_Behavior_Managing_People_and_Organizations_2013.pdf?sequence=International Organization for Standardization \(2009\). ISO 31000: 2009: Risk Management, Geneva](http://202.74.245.22:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/220/Ricky_W._Griffin%2C_Gregory_Moorhead_Organizational_Behavior_Managing_People_and_Organizations_2013.pdf?sequence=International%20Organization%20for%20Standardization%20(2009).%20ISO%2031000%202009%20Risk%20Management).
- Giá trị của Quản trị học (2015). *Ngũ thường trong tư tưởng đức trị của Khổng Tử*; Truy xuất ngày 21/05/2016 từ <http://giatriquanlyhoc.blogspot.com/2015/06/ngu-thuong-trong-tu-tuong-uc-tri-cua.html>

H

- Hà Văn Hội (n.d.). *Khái niệm và bản chất của quản trị*. Truy xuất ngày 25/11/2015 từ <http://quantri.vn/dict/details/8031-khai-niem-va-ban-chat-cua-quan-tri>
- Hà Văn Hội (n.d.). *Những phương pháp hình thành cơ cấu tổ chức quản trị*; Truy xuất ngày 12/6/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9717-nhung-phuong-phap-hinh-thanh-co-cau-to-chuc-quan-tri>
- Hải Ninh dịch (2011). *Quản trị trong thời khủng hoảng - Peter Drucker*. Nxb Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Hanoitv (2016). Sự sống trên trái đất đã tồn tại cách đây 3,7 tỷ năm; Truy xuất ngày 10/09/2016 từ <http://hanoitv.vn/su-song-tren-trai-dat-da-ton-tai-cach-day-37-ty-nam-d49601.html>
- Hạo Nhiên (2013). *Thuyết quản trị theo khoa học của Frederick Winslow Taylor*; Truy xuất ngày 12/10/2015 từ <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/02/thuyet-quan-ly-theo-khoa-hoc/>
- Hạo Nhiên (2013). *Lý thuyết quản lý tổ chức - Chester Irving Barnard*. Truy xuất ngày 20/9/2013 từ <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/01/thuyet-quan-ly-to-chuc/>
- Hạo Nhiên (2013); *Thuyết quản trị hành chính của Henri Fayol*; Truy xuất ngày 10/9/2015 từ <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/02/thuyet-quan-ly-hanh-chinh/>
- Hạo Nhiên (2013). *Trường phái quan hệ con người*; Truy xuất ngày 27/8/2013 từ <https://nhaquanlytuonglai.wordpress.com/2013/06/15/truong-phai-quan-he-con-nguoi/>
- Henry Mintzberg (1989). *Lý thuyết Mintzberg về Quản lý*, Simon & Schuster, Inc; Truy xuất ngày 27/02/2016 từ <http://phamthongnhat.com/cac-vai-tro-trong-quan-ly-theo-mintzberg/>
- Hoàng Mạnh Dũng (2015). *Quản trị chất lượng*; Trường Đại học Mở Tp.HCM, Tp.HCM.
- Hoàng Mạnh Dũng, Hoàng Hữu Lượng (2016). *Bàn về khái niệm kiểm soát trong giáo trình Quản trị học tại Việt Nam*; Tạp chí khoa học Trường Đại học Mở Tp.HCM ISSN: 1859 – 345.
- Hoàng Mạnh Dũng, Hoàng Hữu Lượng, Dương Khuê Tú (2017). *Tiếp cận theo quá trình đối với hệ thống quản lý chất lượng trong bối cảnh hiện nay tại Việt Nam*. Tạp chí khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, ISSN: 1859-3453.
- Hoàng Văn Hoan (2009). *Lý thuyết quản trị kinh doanh hiện đại*; Truy xuất ngày 15/12/2015 từ http://hoangvanhoan.blogspot.com/2009_08_01_archive.html
- Hoàng Xuân Hạnh (2012). *Các lý thuyết về tạo động cơ làm việc trong tổ chức*; Truy xuất ngày 15/5/2014 từ <http://hoangkim.net.vn/chi-tiet-tin/3689/cac-ly-thuyet-ve-tao-dong-co-lam-viec-trong-to-chuc-1.html>
- Học lâm giàu (n.d.). *Quản trị trong thời đại bão táp - Peter F.Drucker*; Truy xuất ngày 06/12/2014 từ <http://www.hoclamgiau.vn/training/lib/44/497/Quan-ly-trong-thoi-dai-bao-tap--Peter-FDrucker>
- Học viện công dân (2007). *Thuật lãnh đạo theo một số lý thuyết kinh điển*. Truy xuất 14/08/2010 từ <http://www.wlga.gov.uk/uploads/publications/429.pdf>
- Học viện hành chính quốc gia (n.d.). *So sánh cơ sở hình thành các nền văn minh cổ đại Phương Đông và Phương Tây*; Truy xuất ngày 09/10/2016 từ <http://www.thanhtra.edu.vn/category/detail/468-so-sanh-co-so-hinh-thanh-cac-nen-van-minh-co-dai-phuong-dong-va-phuong-tay.html>
- Hội bảo vệ thiên nhiên và môi trường Việt Nam (2011). *Những nguyên lý của Thực tại: 10. “Vô vi nhi vô bất vi”*; Truy xuất ngày 09/12/2014 từ <http://www.vacne.org.vn/nhung-nguyen-li-cua-thuc-tai-10-%E2%80%9Cvô-vi-nhi-vô-bat-vi%E2%80%9D/26045.html>
- Hội cơ khí Tp.HCM (2016). *Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư: bối cảnh, các xu hướng lớn và những sản phẩm điển hình*; Truy xuất ngày 25/12/2016 từ <http://hame.org.vn/cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-boi-canhh-cac-xu-huong-lon-va-nhung-san-pham-dien-hinh.html>

- HR Insider / VietnamWorks (2015). *14 dấu hiệu chứng tỏ bạn có tố chất lãnh đạo*; Truy xuất ngày 25/6/2016 từ <http://hrinsider.vietnamworks.com/14-dau-hieu-chung-to-ban-co-to-chat-lanh-dao/>
- Huỳnh Bửu Sơn (2008). *Độc thế giới phẳng của Thomas Friedman*. Doanh nhân Saigon cuối tuần; Truy xuất ngày 25/02/2014 từ <http://www.sgc.vn/2008/08/25/d%E1%BB%8Dc-th%E1%BA%BF-gi%E1%BB%9Bi-ph%E1%BA%B3ng-c%E1%BB%A7a-thomas-friedman/>

I

- Isaac, Robert G. Zerbe, Wilfred J. Pitt, Douglas C. (2001). *Leadership And Motivation: The Effective Application Of Expectancy Theory*. COPYRIGHT 2001 Pittsburg State University - Department of Economics ISSN: 1045-3695. Retrieved 09/8/2014 from <http://www.freepatentsonline.com/article/Journal-Managerial-Issues/77386453.html>
- International Research Center On Organizations (n.d.). *Motivation*. Retrieved 11/9/2015 from <http://www.iese.edu/IRCO>; www.iese.edu/es/files/IRCO-CrossCultural-motivation_tcm5-6119.pdf
- International Organization for Standardization (2009). *ISO 31000: 2009: Risk Management*, Geneva.
- International Organization for Standardization (2015). *ISO 9001:2015 - Quality Management Systems – Requirements*; International Organization for Standardization, Fifth edition, Geneva.
- Internet (2013). *Lý thuyết về ma trận BCG*; Truy xuất ngày 07/2/2014 từ <http://clbinternet.info/ly-thuyet-ve-ma-tran-bcg/>

J

- Jack Trout và Steve Rivkin (2008). *Differentiate or die: Survival in our era of killer competition*. John Wiley & Sons, Inc, USA.
- Jaideep Bansal (2017). *Some villages are embracing the Fourth Industrial Revolution faster than cities. This is how*. Retrieved 16/11/2017 <https://www.weforum.org/agenda/2017/11/the-indian-villages-embracing-the-fourth-industrial-revolution/>
- James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986). *Management*. Prentice-Hall International Editor, New Jersey, USA.
- James Champy - Michael Hammer (2006). *Reengineering the Corporation*. HarperBusiness; Revised, Updated edition. USA.
- Jim Collins & Jerry I. Porras (2016). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperCollins, USA
- John Naisbitt (1994). *Global paradox*. University of Nebraska at Omaha, College of Continuing Studies, USA.

K

- Klaus Schwab (2016), *The Fourth Industrial Revolution*. Retrieved date 12/2/2016 form <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>
- Klaus Schwab (2015). *The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond*. World Economic Forum. Retrieved 17/8/2015 from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Kênh tuyển sinh (2016). *4 rào cản hạn chế kỹ năng giao tiếp của bạn và cách khắc phục*, Academy.vn; Truy xuất ngày 09/9/2016 từ <http://kenhtuyensinh.vn/4-rao-can-han-che-ky-nang-giao-tiep-cua-ban-va-cach-khac-phuc>

- Khánh Quỳnh (n.d.). *Nghệ thuật động viên của người lãnh đạo*. Truy xuất ngày 27/8/2016 từ <https://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/tu-van-nghe-nghiep/nghe-thuat-dong-vien-cua-nguoi-lanh-dao>
- Kiến Anh (2016). *Kim tự tháp ngược - Mô hình quản trị của TGDĐ*; Truy xuất ngày 28/7/2016 từ <http://cafebiz.vn/kim-tu-thap-nguoc-mo-hinh-quan-tri-cua-tgdd-ma-fpt-shop-viettel-store-cung-nen-hoc-theo-20160615100621829.chn>
- Kienthuctaichinh (2014). *Ma trận SWOT – Nguồn gốc và ý nghĩa!*; Truy xuất ngày 21/3/2015 từ <http://vnretail.com.vn/M-application/ID-21/Ma-tran-SWOT-Nguon-goc-va-y-nghia%20.HTML>
- Kilopad.com (nd). *Làn sóng thứ ba*. Truy xuất ngày 24/5/2015 từ <http://kilopad.com/Kinh-te-kinh-doanh-c15/doc-sach-truc-tuyen-lan-song-thu-ba-b2842/chuong-3-loi-noi-dau-ti3>
- kynang.edu.vn (2009). *Nguyên tắc giao tiếp trong kinh doanh*; Truy xuất ngày 30/7/2011 từ <http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-nghe-nghiep/ky-nang-ban-hang/53-nguyen-tac-giao-tiep-trong-kinh-doanh.html>
- kynang.edu.vn (2016). *Lợi ích của giao tiếp tốt trong kinh doanh*; Truy xuất ngày 09/4/2015 từ <http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-mem/ky-nang-giao-tiep/loi-ich-cua-giao-tiep-tot-trong-kinh-doanh.html>
- kynang.edu.vn (2015). *10 cách ứng xử trong các tình huống giao tiếp thường gặp*; Truy xuất ngày 12/07/2015 từ <http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-mem/ky-nang-giao-tiep/10-cach-ung-xu-trong-cac-tinh-huong-giao-tiep-thuong-gap.html>
- kynang.edu.vn (2009). *Kỹ Năng Ra Quyết Định – Mô hình ra quyết định*; Truy xuất ngày 13/2/2010 từ <http://www.kynang.edu.vn/ky-nang-nghe-nghiep/ky-nang-quan-ly-lanh-dao/95-mo-hinh-ra-quyet-dinh.html>
- Kynang.edu.vn (2013). *10 bước ủy thác công việc đơn giản, hiệu quả*; Truy xuất ngày 19/10/2013 từ <http://www.kynang.edu.vn/phan-quyen-a-uy-thac-cong-viec/10-buoc-uy-thac-cong-viec-don-gian-hieu-qua.html>

L

- Lunenburg (2011). *Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations*. International Journal of Management, Business and Administration, Volume 15, Sam Houston State University, USA. Retrieved 14/7/2012 from <https://pdfs.semanticscholar.org/6ce0/a17c0c51aadd099b9425a6e149f092befa95.pdf> New Jersey, USA.
 - Lão Tử. *Đạo đức kinh* (Dịch và chú giải: Nghiêm Toản). Sdd., q.1.
 - Lão Tử. *Đạo đức kinh* (Dịch và chú giải: Nguyễn Tôn Nhan). Sdd..
 - Lazi.vn (2015). *Nho giáo*; Truy xuất ngày 05/02/2016 từ <http://lazi.vn/qa/d/nho-giao>
-
- Lê Duy Tường (n.d.). *Các yếu tố cần quan tâm khi thiết kế và các yếu tố ảnh hưởng đến sự lựa chọn cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị*; Truy xuất ngày 15/11/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/cac-yeu-to-can-quan-tam-khi-thiet-ke-va-cac-yeu-to-anh-huong-den-su-lua-chon-co-cau-to-chuc-bo-may-quan-ly/78a8d883/0dfa30f9>
 - Lê Huy Lâm biên dịch (2008). *Ngôn ngữ cơ thể - Allan & Barbara Pease*. Nxb Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM.
 - Lê Ngọc Hùng (2015). *Nguồn gốc sự giàu có của các dân tộc: Một số bài học từ Adam Smith trong lãnh đạo, quản trị xã hội hiện đại*, Tạp chí cộng sản; Truy xuất ngày 19/10/2015 từ <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/PrintStory.aspx?distribution=34143&print=true>
 - Longhp (2003). *Văn hóa tổ chức và nghệ thuật lãnh đạo – Tuổi trẻ online*; Truy xuất ngày 20/12/2013 từ <http://tuoitre.vn/tin/tuoi-tre-cuoi-tuan/20031116/van-hoa-to-chuc-va-nghe-thuat-lanh-dao/9079.html>

- Lê Thị Bích Ngọc (n.d.). *Điều chỉnh cơ cấu tổ chức theo mục tiêu chiến lược*; Truy xuất ngày 20/11/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/8012-dieu-chinh-co-cau-to-chuc-theo-muc-tieu-chien-luoc>
- Lê Tôn Nghiêm dịch (1969). *Triết học nhập môn, Karl Jaspers. "Triết lý là gì?"*, Bộ Giáo dục và Thanh niên - Trung tâm học liệu xuất bản, tr. 30-36; Truy xuất ngày 23/10/2016 từ http://triethoc.edu.vn/vi/chuyen-de-triet-hoc/nhap-mon-triet-hoc/triet-ly-la-gi_563.html
- Lê Uyên (2013). *Ba Mảng Chính trong Lý thuyết Quản Trị của Peter Drucker*. Sora Template; Truy xuất ngày 06/12/2014 từ <http://www.soratemplates.com/>; <http://leveragedlife.blogspot.com/2013/09/ly-thuyet-quan-tri-peter-drucker.html>
- lichsuvn (2009). *Tư tưởng Đức trị và Pháp trị*; Truy xuất ngày 21/12/2014 từ <http://lichsuvn.net/forum/showthread.php?t=15454>
- Linker (n.d.). *Thiết kế và tái cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 21/11/2016 từ https://www.google.com.vn/search?site=&source=hp&q=http%3A%2F%2Fwww.linkervietnam.com%2Fvi%2Ftu-van-doanh-nghiep%2Fthiet-ke-va-tai-co-cau-to-chuc-31.html&oq=http%3A%2F%2Fwww.linkervietnam.com%2Fvi%2Ftu-van-doanh-nghiep%2Fthiet-ke-va-tai-co-cau-to-chuc-31.html&gs_l=hp.3...410442.410442.0.411549.1.1.0.0.0.0.288.288.2-1.1.0....0...1c.1.64.hp..0.0.0.fx8AE6Grl-c
- Linh Linh (2015). *Ba bài học đắt giá trong xử lý khủng hoảng truyền thông*; Truy xuất ngày 23/12/2015 từ <http://www.doanhnhansaigon.vn/marketing-pr/3-bai-hoc-dat-gia-trong-xu-ly-khung-hoang-truyen-thong/1094001/>
- Luatminh khue (2015). *Trách nhiệm xã hội của DN của DN ở Việt Nam – Một số vấn đề lý luận và thực tiễn cấp bách, Trách nhiệm xã hội của DN*. Truy xuất ngày 22/9/2015 từ <http://www.Doanhnhan360.com/PortletBlank.aspx/44D1988963164E>; <http://luatminhkhue.vn/chuyen-doi/trach-nhiem-xa-hoi-cua-doanh-nghiep-o-viet-nam-mot-so-van-de-ly-luan-va-thuc-tien-cap-bach.aspx>
- Lữ Thành Long (2017). *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư là gì*. Truy xuất ngày 20/05/2017 từ <http://vnexpress.net/projects/cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-la-gi-3571618/index.html>

M

- McNeill, Willam H. (1999). *"In The Beginning". A World History (4th ed.)*. New York: Oxford University Press. p. 15. ISBN 0-19-511615-1.
- Maslow, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row. Retrieved 18/3/2011 from [Motivation-and-Personality-A.H.Maslow_4.pdf](http://www.peyc.eu/wp-content/uploads/2016/.../Motivation-and-Personality-A.H.Maslow_4.pdf); www.peyc.eu/wp-content/uploads/2016/.../Motivation-and-Personality-A.H.Maslow.pdf
- McShane, Von Glinow (2015). *Organizational behavior*; New York, NY : McGraw-Hill Education.
- Net MBA (n.d.). *Mc Clelland's Theory of needs*. Internet Center for Management and Business Administratin, Inc. Retrieved date 03/12/2013 from <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>
- Mai Như Ánh (2014). *Các phong cách lãnh đạo cơ bản của NQT*; Truy xuất ngày 24/11/2014 từ <http://eba.htu.edu.vn/tin-tuc-su-kien/cac-phong-cach-lanh-dao-co-ban-cua-nha-quan-tri.html>
- Mai Như Ánh (2015). *Phương pháp ra quyết định quản trị*; Truy xuất ngày 22/8/2015 từ <http://eba.htu.edu.vn/nghien-cuu/phuong-phap-ra-quyet-dinh-quan-tri.html>
- Marketing4u - Suru tầm (n.d.). *Kỹ năng ủy quyền & giao việc: Những nguyên tắc thiết yếu*; Truy xuất ngày 08/10/2012 từ <http://www.marketing4u.vn/2011/07/ky-nang-uy-quyen-giao-viec-nhung-nguyen.html>

- Marxist Internet Archive – Phần tiếng Việt (n.d.); *F. Engels - Tình cảnh giai cấp công nhân Anh*; Truy xuất từ ngày 14/8/2016 https://www.marxists.org/vietnamese/marx-engels/1845/tinh_canh_giai_cap_cong_nhan_anh/phan_3.htm
- Misa (2012). *DN và sự cấp thiết quản trị thông tin*; Truy xuất ngày 28/12/2012 từ <http://www.misa.com.vn/tin-tuc/chi-tiet/newsid/7281/Doanh-nghiep-va-su-cap-thiet-quan-tri-thong-tin>

N

- Nicholas Davis (2016). *What is the fourth industrial revolution?*. Retrieved 26/02/2016 <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/what-is-the-fourth-industrial-revolution/>
- Nghiên cứu quốc tế (2013). *Tuyên ngôn của Adam Smith về cuộc cách mạng kinh tế năm 1776*, nghiencuuquocte.net; Truy xuất ngày 20/3/2014 từ <http://nghiencuuquocte.org/2013/07/02/adam-smith-economic-revolution-1776/>
- ngocford.com (n.d.). *Henry Ford (1863-1947)*. Truy xuất ngày 15/11/2015 từ <http://ngocford.com/tu-van-xe/mua-xe-ford.html>
- Ngọc Minh (1999), *Thuật thuyết phục lòng người*, Nxb Thanh Hóa, Thanh Hóa.
- Ngô Minh Khánh (2008). *Cách mạng xanh và những hệ lụy*; Truy xuất ngày 12/07/2014 từ <http://tapchiconsan.org.vn/Home/The-gioi-van-de-su-kien/2008/3053/Cach-mang-xanh-va-nhung-he-luy.aspx>
- Ngô Quân (2005). *Bảy Đại Triết Gia Trung Quốc Đời Chu - Tần*, vnthquan.net; Truy xuất ngày 14/12/2014 từ <http://vnthquan.org/truyen/truyen.aspx?tid=2qtv3m3237ntn3ntnqn31n343tq83a3q3m3237nvnqn&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- Ngô Tự Lập (2013). *Ba cách hiểu về hậu hiện đại, Phê bình văn học - Literature criticism online*; Truy xuất ngày 20/10/2016 từ <http://phebinhvanhoc.com.vn/ba-cach-hieu-ve-hau-hien-dai/>
- Nguyên Hà (2014). *Cải cách thể chế và thượng tôn pháp luật*; Truy xuất 09/7/2014 từ <https://kimdunghn.wordpress.com/2014/05/05/cai-cach-the-che-va-thuong-ton-phap-luat/>
- Nguyên Ngọc (2006). *Thế Giới Phẳng*. Báo Tuổi trẻ - Thứ Sáu, 08/09/2006.
- Nguyễn Đôn Phước dịch (2015). *Thế nào là một lý thuyết khoa học?*, Marion Vorms - *Histoire et philosophie des sciences*, Éditions Sciences Humaines, 2013; Truy xuất ngày 27/6/2013 từ <https://phantichkinhte123.wordpress.com/2015/03/22/the-nao-la-mot-li-thuyet-khoa-hoc/>
- Nguyễn Hải Minh (2015). *Mô hình văn hóa DN tại các ngân hàng thương mại nhà nước trước và sau khi Việt Nam gia nhập WTO*. Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh, Tập 31, Số 3 (2015) 10-20
- Nguyễn Hiền Lê (2012). *Liệt Tử và Dương Tử*; Truy xuất ngày 04/12/2014 từ <http://motsach.info>; Download from www.banthedao.net/giaolydaokhong/liettuduongtu.pdf.
- Nguyễn Hiền Lê & Giản Chi (2009); *Hàn Phi Tử*, VN thư quán; Truy xuất ngày 30/05/2015 từ <http://vnthquan.org/truyen/truyen.aspx?tid=2qtv3m3237nvnvn2nnn2n31n343tq83a3q3m3237nvn&AspxAutoDetectCookieSupport=1>
- Nguyễn Hồng Chí (2006). *Tóm lược quyển Thế Giới Phẳng (Thomas L. Friedman)*, NXB Trẻ; Truy xuất ngày 12/5/2013 từ <http://vietsciences.free.fr/nhipcaubandoc/diemsach/thegioiphang.htm>
- Nguyễn Hữu Long (2008). *Tái lập hay tái cấu trúc*. Thời Báo kinh tế Saigon; Truy xuất ngày 14/6/2010 từ <http://www.thesaigontimes.vn/Home/doanhnghiep/quantri/10220/>
- Nguyễn Lâm Dũng (2007). *Tại sao Thế giới lại phẳng?* – Báo Lao động; Truy xuất ngày 12/5/2013 từ <http://khoahoc.tv/tai-sao-the-gioi-lai-phang-13040>
- Nguyễn Minh Thuận (2008). *Hoạch định chiến lược kinh doanh Ngân hàng TMCP Saigon Giai đoạn 2008 – 2013*. Luận văn thạc sĩ QTKD – Trường Đại học Kinh tế Tp.HCM.

- Nguyễn Ngọc Long (2016). *Cách lập kế hoạch truyền thông hiệu quả qua 9 bước cơ bản*; Truy xuất ngày 22/9/2016 từ <http://kenhtuyensinh.vn/cach-lap-ke-hoach-truyen-thong-hieu-qua-qua-9-buoc-co-ban>
- Nguyễn Ngọc Lanh (2012). *Triết học và triết lý trong giáo dục: Cần phân biệt hai khái niệm rồi bàn tiếp!*, Báo VietNamNet; Truy xuất ngày 09/10/2015 từ <http://vietnamnet.vn/vn/giao-duc/can-phan-biet-hai-khai-niem-roi-ban-tiep-96121.html>
- Nguyễn Ngọc Mai (2013). *Tìm hiểu về trách nhiệm xã hội của DN Hàn quốc tại Việt Nam*, INAS – Viện nghiên cứu Hàn quốc; Truy xuất ngày 12/7/2013 từ <http://cks.inas.gov.vn/index.php?newsid=323>
- Nguyễn Quang A (2005), *Thế giới phẳng*, Nxb Trẻ, Tp.HCM.
- Nguyễn Phúc Hoàng dịch (2009). *Lợi thế cạnh tranh - Michael Porter*. NXB Trẻ; Truy xuất ngày 02/3/2016 từ <http://www.sachhay.org/sach/ChiTiet/2425/loi-the-can-hanh-tranh>
- Nguyễn Thị Bích Vân (2013). *Quản trị sự thay đổi trong tổ chức*; Truy xuất ngày 17/8/2013 từ <http://ktkt.vanlanguni.edu.vn/chi-tiet-chuyen-san/quan-tri-su-thay-doi-trong-to-chuc-284.html>
- Nguyễn Thị Hồng (2005). *Về học thuyết vô vi của Lão Tử*, Tạp chí Triết học, số 3 (166), tháng 3 – 2005, Viện Triết học, Viện Hàn lâm khoa học xã hội Việt nam; Truy xuất ngày 18/3/2016 từ <http://philosophy.vass.gov.vn/nguyen-cuu-theo-chuyen-de/Phuong-Dong/Ve-hoc-thuyet-vo-vi-cua-Lao-Tu-161.html>
- Nguyễn Thị Hồng Vân (n.d.). *Những quy luật cơ bản của phép biện chứng duy vật*; Truy xuất ngày 01/7/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/nhung-quy-luat-co-ban-cua-phep-bien-chung-duy-vat/18de6b82/de0b332a>
- Nguyễn Thị Lan Hương (2015). *Tác động của cuộc cách mạng trong công nghệ thông tin đến lực lượng sản xuất - nhìn từ góc độ triết học*; Tạp chí Triết học, số 9 (184); Truy xuất 17/12/2015 từ <http://philosophy.vass.gov.vn/nguyen-cuu-theo-chuyen-de/KHCN-MT/Tac-dong-cua-cuoc-cach-mang-trong-cong-nghe-thong-tin-den-luc-luong-san-xuat-nhin-tu-goc-do-triet-hoc-336.html>.
- Nguyễn Thị Thủy (n.d.). *Tìm hiểu học thuyết chính danh của Khổng Tử*; Nội san Trường Chính trị Phạm Hùng, Vĩnh Long; Truy xuất ngày 03/12/2015 từ <http://www.tctph.gov.vn/modules.php?name=Noisan&id=32>.
- Nguyễn Thượng Thôi (n.d.). *Các phương pháp thu thập dữ liệu*; Truy xuất ngày 11/8/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9505-cac-phuong-phap-thu-thap-du-lieu>
- Nguyễn Văn Hội và cộng sự (2015). *Chủ đề: JIDOKA*. Truy xuất ngày 11/11/1956 từ <https://www.slideshare.net/leansigmabachkhoa/jidoka-nhm-k1-02>
- Nguyễn Văn Thọ (1969). *Văn hoá là gì?*; Truy xuất ngày 15/12/2016 từ <http://nhantu.net/BienKhaoTongQuat/VanHoaLaGi.htm>
- Nguyễn Văn Trung (2013). *Cú sốc tương lai – Alvin Toffler.*; Truy xuất ngày 09/11/2014 từ <http://www.triethoc.info/2013/03/tai-sach-cu-soc-tuong-lai-cua-alvin.html>
- Nguyễn Ước (2008). *Đạo học đại cương*; Truy xuất ngày 12/05/2015 từ <http://www.talawas.org/talaDB/showFile.php?res=13366&rb=050>
- NQT (2013); *Thuyết quản trị của FAYOL*; Truy xuất ngày 05/07/2014 từ <http://quantri.vn/post/details/7893-thuyet-quan-ly-cua-fayol>
- Nữ doanh nhân (2015). *Góc nhìn: Ứng phó với khủng hoảng truyền thông*; Truy xuất ngày 03/01/2016 từ <https://nudoanhnhnan.net/goc-nhin-ung-pho-voi-khung-hoang-truyen-thong.html>

O

- Ông Văn Năm, Lý Hoàng Ánh (2013). *Quyền lực tri thức trong tư tưởng chính trị của Alvin Toffler*. NXB Chính trị Quốc gia; Truy xuất ngày 7/7/2014 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/10/29/alvin-toffler-con-nguoi-va-su-nghiep/>

- Ông Văn Năm, Lý Hoàng Ánh (2013). *Những tư tưởng cơ bản trong tư tưởng chính trị của Alvin Toffler - Phần cuối*. NXB Chính trị Quốc gia; Truy xuất ngày 01/4/2015 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/12/28/nhung-tu-tuong-co-ban-trong-tu-tuong-chinh-tri-cua-alvin-toffler-phan-cuoi/>

P

- Peter F. Drucker (1992). *Managing for the Future the 1990s and Beyond*, Newyork. Retrieved 17/8/2015 from <http://www.tieuchuanhoinhap.com/dao-tao-tu-van-quan-ly/thong-tin-quan-ly/743-anh-huong-xu-the-toan-cau-hoa-doi-voi-cac-doanh-nghiep.html>
- Peter Drucker (2006). *The Practice of Management*. HarperBusiness; Reissue edition, USA.
- persephone247 (2015). *Những ưu thế và hạn chế của truyền thông đại chúng trong sự tương tác với công chúng*; Truy xuất ngày 20/6/2015 từ <https://persephone247.wordpress.com/2015/07/10/nhung-uu-the-va-han-che-cua-truyen-thong-dai-chung-trong-su-tuong-tac-voi-cong-chung/>
- Phạm Quang Huân (2007). *Văn hóa tổ chức – hình thái cốt lõi của văn hóa nhà trường*. Kỷ yếu Hội thảo Văn hóa học đường, Viện NCSP, Trường ĐHSP Hà Nội, 12/2007.
- Phạm Quang Lê (n.d.). *Tổng quan về lý thuyết quản trị - Thuyết quản trị khoa học của F.W.Taylor*, Viện Quản trị và Phát triển năng lực Tổ chức – Liên hiệp các hội khoa học và kỹ thuật Việt Nam; Truy xuất ngày 15/7/2015 từ <http://domi.org.vn/tin-tuc-su-kien/tin-nghien-cuu/tong-quan-ve-ly-thuyet-quan-ly-thuyet-quan-ly-khoa-hoc-cua-fw-taylor.2732.html>
- Phạm Tiến Lực (2008). *Ý nghĩa của lý thuyết phân quyền trong quá trình xây dựng nhà nước pháp quyền tại Việt nam*; Truy xuất ngày 23/5/2015 từ <https://thongtinphapluatdansu.com/2008/08/18/1534/>
- Phạm Tuấn Anh và cộng sự (2016). *Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư: bối cảnh, các xu hướng lớn và những sản phẩm điển hình*, Khoa Kỹ thuật Giao thông – Đại học Bách Khoa Tp.HCM; Truy xuất ngày 20/07/2016 từ <http://hame.org.vn/cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-boi-can-h-cac-xu-huong-lon-va-nhung-san-pham-dien-hinh.html>
- Phạm Thị Ly (2016). *Văn hóa tổ chức ở cấp độ trường đại học*; Truy xuất ngày 29/12/2016 từ <http://www.lypham.net/?p=966>
- Phạm Thị Ly dịch (2016) Keup, Jennifer R. – Walker, Arianne A. – Astin, Helen S. – Lindholm, Jennifer A. *Văn hóa tổ chức trong việc tạo ra thay đổi cho nhà trường*. ; Truy xuất ngày 24/11/2016 từ <http://thptphanchautrinh.hcm.edu.vn/truyen-nen-doc/van-hoa-to-chuc-trong-nha-truong-c61962-125112.aspx>; www.chrd.edu.vn .
- Phạm Văn Bảy (2010). *Vì sao thế giới 'phẳng'?*. Truy xuất ngày 12/5/2013 từ <http://www.pcworld.com.vn/articles/kinh-doanh/giai-phap/2010/06/1219318/vi-sao-the-gioi-phang/>
- Phạm Việt Hưng (n.d.). *Khổng Tử (551 - 479 t.TL): người lập ra Nho giáo*, VietSciences; Truy xuất ngày 20/11/2015 từ <http://vietsciences.free.fr/biographie/artists/writers/duckhongtu.htm>
- Phạm Xuân Tiến (2013). *MBO – Quản trị theo mục tiêu – Kiến thức quản trị*; Truy xuất ngày 17/8/2014 từ <http://kienthucchung.blogspot.com/2013/01/mbo-quan-tri-theo-muc-tieu.html>
- Phạm Xuân Thành & Trần Việt Hùng (2015). *Ứng dụng mô hình Thẻ điểm cân bằng (BSC): Nâng cao hiệu quả quản trị DN*; Truy xuất ngày 02/02/2016 từ <http://www.kpionline.vn/kienthuc-kpi-bsc/ung-dung-mo-hinh-the-diem-can-bang-bsc-nang-cao-hieu-qua-quan-tri-doanh-nghiep>
- Phan Quốc Việt & Nguyễn Huy Hoàng (2012). *Xây dựng văn hoá DN – Yếu tố quyết định sự trường tồn của DN*, Trung tâm Phát triển Kỹ năng Con người Tâm Việt; Truy xuất ngày 05/11/2014 từ <http://www.vnpost.vn/vi-vn/bai-viet/chi-tiet/id/83537/key/xay-dung-van-hoa-doanh-nghiep-yeu-to-quyet-dinh-su-truong-ton-cua-doanh-nghiep>

- Phong Nguyễn (2009). *Tư duy sáng tạo. Kỹ năng cuộc sống*; Truy xuất ngày 27/09/2014 từ <https://kynangcuocsong.wordpress.com/2009/08/07/tuduysangtao/>
- Phòng Chuyên môn Toppion Group (2015). *9 bước xây dựng BCS theo Hiệp hội BSC Hoa Kỳ*, Diễn đàn DN; Truy xuất ngày 30/4/2016 từ <http://enternews.vn/9-buoc-xay-dung-bsc-theo-hiep-hoi-bsc-hoa-ky.html>
- Proview.KPI (2015). *Ma trận BCG (Boston Consulting Group) Ma trận thị phần tăng trưởng*. Truy xuất ngày 10/7/2016 từ <http://www.kpionline.vn/kien-thuc-kpi-bsc/cach-thuc-xay-dung-ma-tran-bcg-va-ap-dung-bcg-dua-ra-chien-luoc-cap-cty-sbu-chien-luoc-chuc-nang>
- Proview KPI (2015). *KPI là gì?*; Truy xuất ngày 21/12/2015 từ http://www.kpionline.vn/kien-thuc-kpi-bsc/kpi-la-gi#.WCEyoY2g_IU
- Phùng Xuân Nhạ, Đinh Việt Hòa (2013). *Phân quyền – nền tảng cho sự thành công của công ty*, Kỷ Yếu Ngày Nhân Sự Việt Nam – Vietnam HRDay; Truy xuất ngày 15/8/2013 từ <http://www.eduviet.vn/ky-nang-nhan-su/hoach-dinh-va-phat-trien-nhan-su/phan-quyen-nen-tang-cho-su-thanh-cong.html>
- Phương Thảo (2013). *“Độc vị” tổng thống Mỹ qua ngôn ngữ cơ thể*. Truy xuất ngày 05/11/2014 từ <http://vnexpress.net/tin-tuc/khoa-hoc/doc-vi-tong-thong-my-qua-ngon-ngu-co-the-2842760.html>

Q

- Quang Anh (2016). *5 lưu ý xử lý khủng hoảng truyền thông 2016*; Truy xuất ngày 23/4/2016 từ <http://www.doanhnhansaigon.vn/goc-nhin-quan-tri/5-luu-y-xu-ly-khung-hoang-truyen-thong-2016/1094996/>
- Quang Dũng (2014). *Sự khác biệt giữa Internet và Web là gì?* Truy xuất ngày 09/10/2014 từ <http://congngheweb.vn/tin-tuc/su-khac-biet-giua-internet-va-web-la-gi-1099>.
- Quang Thạch (2016). *Thánh nhân dạy phân biệt người quân tử kẻ tiểu nhân như thế nào?*. Truy xuất ngày 12/07/2016 từ <http://soha.vn/thanh-nhan-day-phan-biet-nguoi-quan-tu-ke-tieu-nhan-nhu-the-nao-2016041016481134rf2016041016481134.htm>
- Quantri.vn (n.d.). *Mô hình lựa chọn các chiến lược tổng quát*. Truy xuất ngày 15/03/2013 từ <http://quantri.vn/dict/details/8007-mo-hinh-lua-chon-cac-chien-luoc-tong-quat>
- Quantri.vn (n.d.). *Mô hình lựa chọn các chiến lược tổng quát*. Truy xuất ngày 15/03/2013 từ <http://quantri.vn/dict/details/8007-mo-hinh-lua-chon-cac-chien-luoc-tong-quat>
- Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận SPACE (Ma trận vị trí chiến lược và đánh giá hoạt động - Strategic Position & Action Evaluation Matrix)*; Truy xuất ngày 03/7/2015 từ <http://quantri.vn/dict/details/9964-ma-tran-space-ma-tran-vi-tri-chien-luoc-va-danh-gia-hoat-dong---strategic-position--action-evaluation-matrix>
- Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận IFE (Ma trận các yếu tố nội bộ)*; Truy xuất ngày 15/3/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9960-ma-tran-ife-ma-tran-cac-yeu-to-noi-bo>
- Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận EFE (Ma trận các yếu tố ngoại vi)*; Truy xuất ngày 21/5/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9961-ma-tran-efe-ma-tran-cac-yeu-to-ngoai-vi>
- Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận IE (Ma trận các yếu tố bên trong, bên ngoài)*; Truy xuất ngày 05/4/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9962-ma-tran-ie-ma-tran-cac-yeu-to-ben-trong-ben-ngoai>
- Quantri.vn biên tập và hệ thống hóa (n.d.); *Ma trận QSPM - ma trận hoạch định chiến lược có thể định lượng (Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM)*; Truy xuất ngày 19/8/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9959-ma-tran-qspm---ma-tran-hoach-dinh-chien-luoc-co-the-dinh-luong-quantitative-strategicplanning-matrix--qspm>
- Quantri.vn - Biên tập và hệ thống hóa (n.d.). *Các chiến lược cạnh tranh của Michael Porter*; Truy xuất ngày 20/7/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/9949-cac-chien-luoc-can-tranh-cua-->

michael-porter-chien-luoc-chi-phi-thap-nhat-chien-luoc-khac-biet-hoa-san-pham-chien-luoc-tap-trung-chien-luoc-phan-ung-nhanh

- Quantri.vn (2014). *Tìm hiểu về mô hình 5 áp lực cạnh tranh của Porter*. Truy xuất ngày 05/10/2016 từ <http://quantri.vn/post/details/948-tim-hieu-ve-mo-hinh-5-ap-luc-can-phanh-cua-porter>
- Quý Hải (2011). *Kỹ năng ủy quyền, giao việc: Những nguyên tắc thiết yếu*; Truy xuất ngày 29/10/2011 từ <http://www.marketing4u.vn/2011/07/ky-nang-uy-quyen-giao-viec-nhung-nguyen.html>

R

- Reddington D. (2012). *Developing critical thinking skills in the ABE classroom*. Retrieved 12/10/2015 from http://www.nhadulted.org/grants/A11_Developing_Critical_Thinking_Skills.pdf
- Richard E. Neustadt and Ernest R. May (1986). *Thinking in Time*. Retrieved 20/7/2003 from <https://www.commentarymagazine.com/articles/thinking-in-time-by-richard-e-neustadt-and-ernest-r-may/>
- Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, USA.
- Robert S. Kaplan & David P. Norton (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business Review Press; First edition; USA.
- Robert S. Kaplan & David P. Norton (2012). *Bản đồ chiến lược*, NXB Trẻ; Truy xuất ngày 27/10/2015 từ <http://sachdoanhnhuan.vn/ban-do-chien-luoc>

S

- Stearns, Peter N.; William L. Langer (2001-09-24). *The Encyclopedia of World History: Ancient, Medieval, and Modern, Chronologically Arranged*. Houghton Mifflin Company. ISBN 0-395-65237-5.
- Saga (2015). *Phân tích PEST – Bức tranh toàn cảnh về môi trường kinh doanh*; Truy xuất ngày 25/4/2016 từ <http://www.saga.vn/phan-tich-pest-buc-tranh-toan-can-ve-moi-truong-kinh-doanh~34462>
- Saga (2014). *Lãnh đạo và thay đổi*; Truy xuất ngày 09/12/2014 từ <http://www.saga.vn/lanh-dao-va-thay-doi~31639>
- Saga (2015). *Sơ lược về 3 học thuyết quản trị nhân lực: X, Y, Z (Phần I)*; Truy xuất ngày 05/4/2015 từ <http://saga.vn/So-luoc-ve-3-hoc-thuyet-quan-tri-nhan-luc-X-Y-Z-Phan-I~34625>
- Saga (2014). *Những phong cách lãnh đạo cơ bản trong thế kỷ 21*. Retrieved 18/11/2015 from <http://www.saga.vn/nhung-phong-cach-lanh-dao-co-ban-trong-the-ky-21~31664>
- Saga (2014). *Các khái niệm cơ bản về lãnh đạo*; Truy xuất ngày 12/1/2015 từ <http://www.saga.vn/cac-khai-niem-co-ban-ve-lanh-dao~34180>
- Sagaco sưu tầm (2009). *Tầm nhìn của DN*; Truy xuất ngày 14/9/2013 từ <http://www.sagaco.net/67-tam-nhin-doanh-nghiep.php>
- SRI VietNam (2010). *CSR – định nghĩa và nguồn gốc*; Truy xuất ngày 01/2/2011 từ <http://sri-vietnam.com/resources/csr-dinh-nghia-nguon-goc-17112010/>
- Strategy Professional to lead (2013). *Tám giai đoạn thay đổi của Kotter*; Truy xuất ngày 08/05/2013 từ <http://strategy.vn/detail/5/2195/Tam-giai-doan-thay-doi-cua-Kotter>
- Surbhi S (2015). *Difference Between Transactional and Transformational Leadership*. Retrieved 15/12/2016 from <http://keydifferences.com/difference-between-transactional-and-transformational-leadership.html>

T

- Thomas L. Friedman (2007). *The World Is Flat*. Picador; Third edition, USA
- Tudge, Colin (1998). *Neanderthals, Bandits and Farmers: How Agriculture Really Began*. London: Weidenfeld & Nicolson. ISBN 0-297-84258-7.
- Tạ Ngọc Hải (n.d.). *Khái niệm, phân loại và các đặc trưng cơ bản của tổ chức từ góc độ khoa học tổ chức nhà nước*, Viện Khoa học tổ chức nhà nước; Truy xuất ngày 27/6/2016 từ <http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/tabid/84/ArticleId/779/language/vi-VN/Khai-ni-m-phan-lo-i-va-cac-d-c-tr-ng-c-b-n-c-a-t-ch-c-t-giac-d-khoa-h-c-t-ch-c-nha-n-c.aspx>
- Tạ Thị Hồng Hạnh (n.d.). *Các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 11/11/2016 từ <http://quantri.vn/dict/details/8832-cac-yeu-to-ben-ngoai-anh-huong-den-co-cau-to-chuc>
- TCI (2012). *Sứ mệnh của một DN - Philip Kotler*, FORUM.SPEED.VN; Truy xuất ngày 09/12/2012 từ <http://forum.speed.vn/showthread.php?260-S%E1%BB%A9-m%E1%BB%87nh-c%E1%BB%A7a-m%E1%BB%99t-doanh-nghi%E1%BB%87p-Philip-Kotler>; http://www.365ngay.com.vn/index.php?option=com_content&task=view&id=5161&Itemid=13
- T.Giang – SCDRC (2012), *Tinh hoa quản trị*, NXB Lao động Xã hội.
- T.Giang – SCDRC (2002). *Tính hai mặt của quyền lực*, Tinh hoa quản trị, NXB Lao động xã hội; Truy xuất ngày 16/5/2014 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/05/02/tinh-hai-mat-cua-quyen-luc/>
- T.Giang – SCDRC (n.d.). *Thiết kế cơ cấu tổ chức*, VIM – Tinh hoa quản trị – NXB LĐXH 2002; Truy xuất ngày 15/6/2016 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/04/22/thiet-ke-co-cau-to-chuc/>
- T.Giang – SCDRC (2012). *Quyền lực và sự ảnh hưởng*, Richard L.Hughes, Robert C.Ginnett, Gordon J.Curphy – Năng lực lãnh đạo – NXB TH TPHCM 2012; Truy xuất ngày 12/11/2015 từ <https://caphesach.wordpress.com/2012/08/29/quyen-luc-va-su-anh-huong/>
- T.Giang – SCDRC (2002). *Lý luận về thể chế xã hội và tổ chức kinh tế*, Tinh hoa quản trị, NXB Lao động xã hội; Truy xuất ngày 16/5/2014 từ <https://caphesach.wordpress.com/2012/09/05/ly-luan-ve-to-chuc-xa-hoi-va-to-chuc-kinh-te-pan-dau/>
- T.Giang – SCDRC (2012). *Hành vi lãnh đạo*, Richard L.Hughes, Robert C.Ginnett, Gordon J.Curphy – Năng lực lãnh đạo – NXB TH TPHCM 2012; Truy xuất ngày 09/12/2012 từ <https://caphesach.wordpress.com/2012/10/31/hanh-vi-lanh-dao-phan-i/>
- T.Giang – SCDRC (2013). *Kiểu quản trị mắc lưới (Blake và Mouton)*, Koenraad Tommissen – Tư vấn quản trị một quan điểm mới – NXB TH TPHCM 2008; Truy xuất ngày 17/08/2013 từ <https://caphesach.wordpress.com/2013/06/15/quan-ly-kieu-mac-luoi-blake-va-mouton/>
- T.Giang – SCDRC (2014). *Lý thuyết tình huống*, Koenraad Tommissen – Tư vấn quản trị, một quan điểm mới – NXB TH TPHCM 2008, Truy xuất ngày 22/3/2010 từ <https://caphesach.wordpress.com/2014/01/08/lanh-dao-theo-tinh-huong/>
- T.Giang – SCDRC (2012). *Những yếu tố con người trong xí nghiệp*, Tinh hoa quản trị – NXB LĐXH 2005; Truy xuất ngày 09/10/2012 từ <https://caphesach.wordpress.com/2012/09/24/nhan-to-con-nguoi-trong-xi-nghiep-phan-dau/>
- Thảo Anh (2012). *Câu chuyện về người sáng lập Toyota - Sakichi Toyoda* (1). Truy xuất ngày 03/08/2013 từ <http://autodaily.vn/2012/06/cau-chuyen-ve-nguoi-sang-lap-toyota-sakichi-toyoda-1/>
- Thang Le Blog (2016). *Biểu đồ sai số chuẩn (Error bar plot)*. Truy xuất ngày 12/11/2017 từ <https://thangducle.blogspot.com/2016/08/bieu-do-sai-so-chuan.html>
- Thích Tâm Thiện (2010). *Tâm lý Phật Giáo* - Ban Văn hóa Trung ương GHPGVN; Truy xuất ngày 23/11/2012 từ <http://thuvienhoasen.org/a7405/phan-i-gioi-thieu-tong-quat>

- Thiệu Phạm - N.Giang - H.Mai (2013). *Vạch trần những tổ chức lợi dụng từ thiện để trục lợi*, Người đưa tin; Truy xuất ngày 06/2/2014 từ <http://m.nguoiduatin.vn/vach-tran-nhung-to-chuc-loi-dung-tu-thien-de-truc-loi-a119583.html>
- Thời báo kinh tế Việt Nam (2006). *Ông tổ của tập đoàn Toyota*; Truy xuất ngày 14/10/2011 từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/ong-to-cua-tap-doan-toyota-2685487.html>
- Thu Giang, Nguyễn Duy Cần (2014). *Lão Tử tinh hoa*, Nxb Trẻ; Truy xuất ngày 11/02/2015 từ <https://osshcmup.wordpress.com/tri%E1%BA%BFT-li-vo-vi-c%E1%BB%A7a-lao-t%E1%BB%AD/>
- Thu Hiền (n.d.). *11 kỹ năng mềm thiết yếu cho NQT*; Truy xuất ngày 23/01/2016 từ <https://www.careerlink.vn/cam-nang-viec-lam/goc-kang/11-ky-nang-men-thiet-yeu-danh-cho-nha-quan-ly>
- Thư viện Học liệu Mở - VOER (2016). *Quản trị là một khoa học, một nghệ thuật, một nghề*; Truy xuất ngày 14/07/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/quan-tri-la-mot-khoa-hoc-mot-nghe-thuat-mot-nghe/0b5a8418>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Các bước xây dựng chiến lược kinh doanh của DN*; Truy xuất ngày 08/5/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/cac-buoc-xay-dung-chien-luoc-kinh-doanh-cua-doanh-nghiep/dec88069>
- Thư viện học liệu Mở Việt nam (n.d.). *Hoạch định quản trị*; Truy xuất ngày 12/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/hoach-dinh-quan-tri/28562d8b/49e70ffb>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Quá trình hoạch định chiến lược*; Truy xuất ngày 21/5/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/qua-trinh-hoach-dinh-chien-luoc/2a912ef7>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Các chiến lược theo chu kỳ sống của sản phẩm*; Truy xuất ngày 25/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/cac-chien-luoc-theo-chu-ki-song-cua-san-pham/6c5485f9>
- Thư viện Học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Khái niệm và vai trò của lập kế hoạch*. Truy xuất ngày 09/8/2013 từ <https://voer.edu.vn/m/khai-niem-va-vai-tro-cua-lap-ke-hoach/587ca8f4>
- Thư viện Học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Những cơ sở để ra quyết định*. Truy xuất ngày 12/3/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/nhung-co-so-de-ra-quyet-dinh/55f30a89>
- Thư viện Học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Lý thuyết quyết định là cơ sở của ra quyết định*; Truy xuất ngày 15/10/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/ly-thuyet-quyet-dinh-la-co-so-khoa-hoc-cua-viec-ra-quyet-dinh/f90350d3>
- Thư viện Học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Truyền thông trong quản trị*; Truy xuất ngày 15/5/2015 từ <https://voer.edu.vn/m/truyen-thong-trong-quan-tri/03821e98>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam (n.d.). *Bản chất sinh học của con người*; Truy xuất ngày 21/12/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/ban-chat-sinh-hoc-cua-con-nguoi/0a01209d>; Vietnam Foundation, Hà Nội.
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam -VOER (n.d.). *Tổ chức trong quản trị học*; Truy xuất ngày 12/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/to-chuc-trong-quan-tri-hoc/28562d8b/d788a710>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam -VOER (n.d.). *Nguyên tắc tổ chức bộ máy quản trị, những yêu cầu đối với cơ cấu tổ chức*; Truy xuất ngày 19/8/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/nguyen-tac-to-chuc-bo-may-quan-ly-nhung-yeu-cau-doi-voi-co-cau-to-chuc/877ec407>

- Thư viện học liệu Mở Việt Nam -VOER (n.d.). *Một số vấn đề khoa học trong công tác tổ chức*; Truy xuất ngày 11/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/mot-so-van-de-khoa-hoc-trong-cong-tac-to-chuc/3a6ea6c1/e507c9ba>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Các kiểu cơ cấu tổ chức trong DN*; Truy xuất ngày 01/12/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/cac-kieu-co-cau-to-chuc-trong-doanh-nghiep/26310653>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam -VOER (n.d.). *Vai trò chức năng của bộ máy quản lý đối với các hoạt động quản lý của doanh nghiệp*. Truy xuất ngày 30/5/2014 từ <https://voer.edu.vn/m/vai-tro-chuc-nang-cua-bo-may-quan-ly-doi-voi-cac-hoat-dong-quan-ly-cua-doanh-nghiep/8ca3e657>
- Thư viện Học liệu Mở Việt Nam - VOER (n.d.). *Nguồn nhân lực và vai trò nguồn nhân lực trong tổ chức*; Truy xuất ngày 06/9/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/nguon-nhan-luc-va-vai-tro-nguon-nhan-luc-trong-to-chuc/b1763224>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam - OER (n.d.); *Lịch sử phát triển của kế toán trên thế giới*; Truy xuất ngày 28/3/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/lich-su-phat-trien-cua-ke-toan-tren-the-gioi/09530616>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam - OER (n.d.); *Khái quát chung về công ty*; Truy xuất ngày 02/8/2016 từ <https://voer.edu.vn/m/khai-quat-chung-ve-cong-ty/3fe7d65b>
- Thư viện học liệu Mở Việt Nam - OER (n.d.). *Lịch sử phát triển các lý thuyết quản trị*; Truy xuất ngày 21/8/2016 từ <https://voer.edu.vn/c/lich-su-phat-trien-va-cac-ly-tuyet-quan-tri/28562d8b/fdd3919c>
- Tien's blog (2015). *TK8- Thống kê mô tả : Biểu đồ hộp (box-plot)*. Truy xuất ngày 12/11/2017 từ <http://phamthuytien.blogspot.com/2015/07/tk8-thong-ke-mo-ta-bieu-o-hop-box-plot.html>
- Tiêu chuẩn quốc gia (2015). *TCVN ISO 9000:2015*. Bộ Khoa học và Công nghệ, Hà Nội.
- Tim Nguyen (2012). *Ra quyết định là một nghệ thuật*; Truy xuất ngày 03/7/2014 từ <https://timnguyenmarketing.com/2012/05/31/ra-quyet-dinh-la-mot-nghe-thuat/>
- TMGCORP (n.d.). *Năm triết lý kinh doanh của Henry Ford*; Truy xuất ngày 18/12/2015 từ <http://www.tgm.vn/5-triet-ly-kinh-doanh-cua-henry-ford/#ixzz4P0C8UTsR>
- Tô Duy Hợp (2015). *Khái niệm và quan niệm về lý thuyết*; Truy xuất ngày 05/12/2015 từ <http://danthan.wordpress.com/2015/03/28/khai-niem-va-quan-niem-ve-ly-thuyet/>
- Tổng Xuân Thuần (2013). *Quản trị lao động khoa học một mảnh đất màu mỡ*, Diễn đàn học làm giàu; Truy xuất ngày 05/11/2015 từ <http://www.hoclamgiay.vn/forum/contentdetail.aspx?id=75941&clubid=200&catid=94>
- Trần Anh Tuấn, Đào Huy Huân (1994). *Quản trị học*. Đại học Tổng hợp Tp.HCM, Tp.HCM.
- Trần Hữu Quang (2008). *Truyền thông đại chúng trong xã hội hiện đại*, Thời báo kinh tế Sài Gòn; Truy xuất ngày 20/6/2014 từ <http://huc.edu.vn/chi-tiet/293/Truyen-thong-dai-chung-trong-xa-hoi-hien-dai.html>
- Trần Phú An (2013). *14 nguyên tắc đưa Toyota đến sự hoàn hảo*, Jeffrey K.Liker - NXB McGraw Hill; Nhà xuất bản Tri Thức.
- Trần Quốc Tuấn (n.d). *Động viên nhân viên*. Truy xuất ngày 15/11/2012 từ <https://voer.edu.vn/c/dong-vien-nhan-vien/3a6ea6c1/47a57262>
- Trần Thị Kim Phụng (2010). *Tiểu sử Henry Laurence Gantt*; Truy xuất ngày 07/10/2014 từ <http://hedieuhanh.forumvi.net/t2342-topic>
- Trần Thị Thu Thủy (2014). *Giới thiệu về mô hình “kim cương” của Michael Porter*. Truy xuất ngày 08/03/2017, từ <http://eba.htu.edu.vn/nghien-cuu/gioi-thieu-ve-mo-hinh-kim-cuong-cua-michael-porter.html>
- Trần Văn Ngợi (2011). *Thu hút và giữ chân người tài trong tổ chức - Nghiên cứu kinh nghiệm Thế giới*, Viện Khoa học tổ chức nhà nước; Truy xuất ngày 01/6/2014 từ

<http://isos.gov.vn/Thongtinchitiet/tabid/84/ArticleId/835/language/vi-VN/Thu-hut-va-gi-chan-ng-i-tai-trong-t-ch-c-Nghien-c-u-kinh-nghi-m-Th-gi-i.aspx>

- Trần Xuân Nam (2008). *6 tố chất của một CEO giỏi*. Truy xuất ngày 07/08/2016 từ <http://nld.com.vn/viec-lam/6-to-chat-cua-mot-ceo-gioi-214007.htm>
- Trịnh Thị Kim Ngọc (2013). *Con người và văn hóa nhìn từ lý thuyết về các đợt sóng văn minh*; Truy xuất ngày 16/12/2014 từ <http://www.spnttw.edu.vn/Pages/ArticleDetail.aspx?siteid=1&sitepageid=138&articleid=3460>
- Trịnh Thùy Anh và cộng sự (2013). *Quản trị học*. Nxb Thống kê, Hà Nội.
- Trung tâm nghiên cứu định lượng (nd). *Các bước nghiên cứu định lượng*. Truy xuất ngày 20/10/2016 từ <http://nghiencuudinhluong.com/danh-muc-nghien-cuu/>
- Trường ĐH Bà Rịa – Vũng Tàu (2014). *Sử dụng thang cấp độ tư duy trong dạy học*; Truy xuất ngày 26/11/2014 từ <http://bv.u.edu.vn/web/dbcl-ttgd/-/su-dung-thang-cap-o-tu-duy-trong-day-hoc>
- Trường PACE (n.d.). *Lợi thế từ văn hoá DN – Culture eats strategy for breakfast, Petre Drucker*; Truy xuất ngày 15/8/2016 từ http://www.pace.edu.vn/so-tay-doanh-tri/ChiTiet/979/loi-the-canh-tranh-tu-van-hoa-doanh-nghiep?term_taxonomy_id=31
- tritri Creation Innovation (2012). *Làn sóng phát triển thứ tư – Hướng về kỷ nguyên sáng tạo*; Truy xuất ngày 30/09/2015 từ <http://philiptran.net/read.php?1566> và <http://www.Tritri.org/LAN-SONG-PHAT-TRIEN-THU-TU-HUONG-VE-KY-NGUYEN-SANG-TAO>
- Trí thức trẻ (2016). *Cách mạng công nghiệp lần thứ tư đang thay đổi thế giới như thế nào?*; Truy xuất ngày 08/07/2016 từ <http://genk.vn/cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-dang-thay-doi-the-gioi-nhu-the-nao-20160406171025427.chn>
- Trường Đại học Luật Hà Nội (2013). *Phân cấp, phân quyền trong quản trị DN - Lý luận và thực tiễn ở Việt Nam*; Truy xuất ngày 09/12/2016 từ <http://www.dhluathn.com/2015/10/phan-cap-phan-quyen-trong-quan-tri.html>
- Tuan's blog (2013). *Biểu đồ trong bài báo khoa học 1: nguyên tắc*. Truy xuất ngày 12/11/2017 từ <http://tuanvannguyen.blogspot.com/2013/03/bieu-o-trong-bai-bao-khoa-hoc-1-nguyen.html>
- Tủ sách khoa học (2008). *Tư duy là gì?*, Truy xuất ngày 27/4/2013 từ http://tusach.thuvienkhoahoc.com/wiki/T%C6%B0_duy_l%C3%A0_g%C3%AC
- Tusachcuaban.com (2015). *Thăng trầm quyền lực – Alvin Toffler*; Truy xuất ngày 29/12/2015 từ <http://www.tusachcuaban.com/2015/06/thang-tram-quyen-luc-tap-1-2-alvin.html>
- tusach.thuvienkhoahoc.com (2015). *Hệ thống phân loại các mục tiêu của Bloom*. Truy xuất ngày 11/5/2016 từ http://tusach.thuvienkhoahoc.com/wiki/H%E1%BB%87_th%E1%BB%91ng_ph%C3%A2n_lo%E1%BA%A1i_c%C3%A1c_m%E1%BB%A5c_ti%C3%AAu_c%E1%BB%A7a_BloomAC

V

- Vroom, Victor H.(1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons, New York, USA. Retrieved 21/6/2008 from <http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985AKX9100001.pdf>
<http://vietschool.edu.vn/cac-hoc-thuyet-quan-ly/>
- Viện kinh tế thế giới (1987). *Mô hình quản trị xí nghiệp Nhật Bản – Sự thách thức đối với Mỹ và Tây Âu – Thuyết Z*. Hà Nội.

- Viện Quản trị và Phát triển năng lực quản trị, Liên hiệp các Hội khoa học - kỹ thuật Việt Nam (n.d.); *Peter Drucker – Người tôn vinh nghề quản trị*. Truy xuất ngày 06/9/2015 từ <http://domi.org.vn/tin-tuc-su-kien/tin-nghien-cuu/peter-drucker-%E2%80%93-nguoi-ton-vinh-nghe-quan-tri.2861.html>
- Vietschool.edu.vn (n.d.); *Các lý thuyết quản trị*; Truy xuất ngày 04/6/2015 từ Việt Báo (2006). *Lý thuyết về vòng cung vàng ngăn ngừa xung đột*. Truy xuất ngày 21/2/2014 từ <http://vietbao.vn/Van-hoa/Ly-thuyet-ve-vong-cung-vang-ngan-ngua-xung-dot/40166136/184/>
- VNExpress (2015). *Peter Drucker - người khởi xướng nghệ thuật quản trị*. Thời báo kinh tế Saigon; Truy xuất ngày 21/12/2015 từ <http://kinhdoanh.vnexpress.net/tin-tuc/doanh-nghiep/nguoi-khoi-xuong-nghe-thuat-quan-tri-2684892.html>
- Vinamilk (2016); *Giá trị cốt lõi*; Truy xuất ngày 27/11/2016 từ <https://www.vinamilk.com.vn/vi/ve-cong-ty>
- Vũ Anh Tuấn (2013). *Công tác tổ chức-một hướng tiếp cận*, Học viện Chính trị - Hành chính Quốc gia; Truy xuất ngày 23/9/2014 từ http://tcnn.vn/Plus.aspx/vi/News/120/0/1010067/0/6405/Cong_tac_to_chuc_mot_huong_tiep_ca_n
- Vũ Đức Thắng (2000). *Quản lý hiệu quả*. Nxb Thống kê, Hà Nội.
- Vương Trí Nhàn (2005). *Tìm hiểu khái niệm về hiện đại, Nhà văn tiền chiến và quá trình hiện đại hoá*. NXB Đại học Quốc gia, Hà Nội.
- Vũ Thế Phú (2003). *Quản trị học*. Trường Đại học Mở Tp.HCM, Tp.HCM.
- Vũ Thiều và cộng sự (1993). *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*. Nxb Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội, tr.105-118.
- Vũ Tiến Phúc dịch, James Champy - Michael Hammer (2007). *Tái lập Công ty*. NXB Tp.HCM, Tp.HCM.
- Vương Trí Nhàn (2012). *Tìm nghĩa khái niệm hiện đại - Những cách hiểu khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau* - Trường ĐH Sư phạm Tp.HCM; Truy xuất ngày 05/11/2015 từ http://www.hcmup.edu.vn/index.php?option=com_content&view=article&id=11758&lang=vi&site=30

W

- WorldPress.com (2012). *Peter Drucker – Người tôn vinh nghề quản trị*. Truy xuất ngày 14/3/2013 từ <https://lendonxuongdoai.info/?p=2695>
- Wattpad (2014). *Tại sao nói văn minh phương Đông là văn minh nông nghiệp*; Truy xuất ngày 17/11/2016 từ <https://www.wattpad.com/54981409-t%E1%BA%A1i-sao-n%C3%B3i-v%C4%83n-minh-ph%C6%B0%C6%A1ng-%C4%91%C3%B4ng-l%C3%A0-v%C4%83n-minh-n%C3%B4ng>
- 6sigmaconsulting (n.d.). *Phương thức sản xuất Toyota*. Truy xuất ngày 11/11/2017 từ <http://6sigmaconsulting.org/phuong-thuc-san-xuat-toyota/>