QUẢN TRỊ KINH DOANH TRONG MỘT THẾ GIỚI ĐẦY BIẾN ĐỘNG

TRẦN TRUNG PHƯỢNG

Quản trị kinh doanh là một vấn đề luôn luôn được đặt ra và khảo sát lại từ nhiều góc độ khác nhau. Nó cũng luôn luôn được chính các nhà kinh doanh đòi hỏi phải cải tổ để cho phù hợp hơn với một thế giới luôn luôn biến đổi trong từng giờ từng phút. Thật ra, không phải chỉ ở các nước chậm phát triển vấn đề quản trị kinh doanh mới được đặt ra một cách cấp thiết như một yếu tố quan trọng để thúc đẩy sự tăng trưởng của nền kinh tế mà ngay cả ở những nước có nền kinh tế thị trường phát triển ở mức độ cao như Mỹ chẳng hạn, không phải tất cả vấn đề thuộc về quản trị kinh doanh đều được giải quyết một cách tối ưu. Trái lại, đã có ý kiến cho rằng đang bắt đầu xảy ra sự khủng hoảng trong lãnh vực quản trị kinh doanh ngay ở tại nước Mỹ, nơi đã có một truyền thống quản trị kinh doanh thuộc vào loại xuất sắc nhất thế giới. Chẳng hạn Abraham Zaleznik, giáo sư trường kinh doanh Harvard, trong quyển sách mới xuất bản gần đây "Quản trị kinh doanh một nghề huyền bí" (Managerial Mystique) đã cho rằng việc kinh doanh ở nước Mỹ ngày nay đã lạc mất phương hướng, việc quản trị đang rơi vào lối mòn, đòi hỏi phải có sự cải tổ để có thể đối phó được với sự cạnh tranh kinh tế diễn ra ngày càng gay gắt.

Một giáo sư khác cũng ở đại học Harvard là John Kotter thừa nhận rằng hầu hết các xí nghiệp ở Mỹ đang rơi vào trong tình trạng mà ông gọi là "quản trị thái quá nhưng lại được lãnh đạo (điều khiển) bất cập" (overmanaged and underled). Vấn đề được đặt ra là phải thiết lập một sự lãnh đạo như thế nào để việc kinh doanh ngày càng trở nên có hiệu quả hơn. Muốn thế, điều trước tiên là cần phải phân biệt một cách rạch ròi hai lãnh vực, hai khái niệm tuy có liên quan mật thiết nhưng hoàn toàn khác hẳn nhau: lãnh đạo (leadership) và quản trị (management). Nếu xác định các mục tiêu và chiến lược kinh doanh là công việc của các nhà lãnh đạo (thuộc lãnh vực vĩ mô) thì nhà quản trị phải là người biết đề ra và thực hiện các chiến thuật kinh doanh cũng như các thao tác kinh doanh và quản lý khác nhằm đạt được các mục tiêu chung của công ty hay xí nghiệp (thuộc lãnh vực vi mô). Đối với những xí nghiệp có qui mô nhỏ, đôi khi người ta cảm thấy không cần phải có sự phân biệt này (trong thực tế người lãnh đạo xí nghiệp cũng là người thực hiện luôn cả chức năng quản trị). Nhưng đối với những xí nghiệp và công ty có qui mô lớn, nhất là những công ty đa quốc, thì nhất thiết phải có sự phân biệt này.

Liệu có thể có một công thức lãnh đạo và quản trị kinh doanh áp dụng chung cho mọi trường hợp và lãnh vực hoạt động kinh doanh hay không? Về vấn đề này, hầu như đa số ý kiến đều cho rằng trong một thế giới biến đổi theo luật gia tốc như thế giới của chúng ta ngày nay, điều cốt tử đối với các nhà lãnh đạo và quản trị kinh doanh là phải biết đối phó một cách hữu hiệu với những biến đổi có tính chất thách thức của hoàn cảnh kinh doanh nói riêng và môi trường xã hội nói chung. Nếu hiệu quả kinh doanh (hiệu quả ở đây không phải chỉ có ý nghĩa vật chất,lợi nhuận đơn thuần mà còn có ý nghĩa tinh thần nữa) là mục tiêu bất biến của bất cứ một công cuộc kinh doanh nào, thì những con đường, cách thức, biện pháp để đạt đến mục tiêu này lại hiện ra một cách thiên hình vạn trạng.

Chính vì vậy, theo quan điểm của nhà lý thuyết kinh doanh hiện đại (mà tiêu biểu nhất là trường phái lý thuyết kinh doanh của đại học Harvard), điều quan trọng nhất trong việc đào tạo và huấn luyện các nhà kinh doanh không phải ở việc trang bị cho họ những kiến thức kinh doanh có tính chất sách vở mặc dù điều này cũng rất cần thiết, mà là tạo cho họ những điều kiện cần thiết để tự mình xây dựng được một hệ thống các phương pháp kinh doanh thích hợp với từng lãnh vực và mục tiêu kinh doanh cụ thể. Một sự nhạy bén kinh doanh (entrepreneurial flair) cộng với một phương pháp kinh doanh thích hợp, đó là hai điều kiện cần và đủ cho bất cứ một sự thành đạt kinh doanh nào. Sự thành đạt của Công ty điện tử Mỹ (Compaq) do ông Rod Canion làm chủ tịch, đã chứng tỏ điều đó.

Bí quyết thành công của các công ty lớn như General Electric, Shell, Sony, Nissan, Virgin Group là ở chỗ những người lãnh đạo các công ty này đều hiểu rằng "lãnh đạo thái quá và quản trị bất cập" (overled and undermanaged) cũng nguy hiểm như "lãnh đạo bất cập và quản trị thái quá". Lý tưởng nhất là thiết lập được một sự quân bình và "ăn khớp" với nhau giữa lãnh đạo và quản trị, phối hợp một cách tối ưu giữa sự quản lý chặt chẽ và sự lãnh đạo tinh thông. Nói cách khác, cần phải biết "mềm" trong những trường hợp phải "mềm" và cần phải biết "cứng" trong những trường hợp phải "cứng". Nắm được điều đó là đã hiểu được nghệ thuật kinh doanh.

Trên lý thuyết là như vậy. Nhưng trong thực tế kinh doanh, tìm được một người có khả năng phối hợp như trên là điều rất khó bởi vì không phải ai cũng có thể nhận thấy được sự khác biệt giữa quản trị và lãnh đạo, biết được trong trường hợp nào cần phải lãnh đạo "cứng" và trong trường hợp nào cần phải lãnh đạo "mềm". Chỉ trừ một số ít các nhà kinh doanh bẩm sinh (như Akio Morita của Sony, Yutaka Kume của Nissan, Sir Peter Holmes của Shell, Lee Iacocca của Chrysler...) là có tài điều phối kinh doanh ở mức độ gần như hoàn hảo, còn nói chung, ai cũng cần phải học hỏi nhiều trong lý thuyết và trong thực tiễn trước khi trở thành một nhà kinh doanh được chấp nhận.

Trong một thế giới mà các chu kỳ sản phẩm luôn luôn được rút ngắn và các kỹ thuật mới luôn được vượt qua, chất lượng hàng hoá và cách thức bán hàng luôn được cải tiến, có lẽ điều có ý nghĩa nhất, theo như nhận định của giáo sư Zaleznik, là phải tạo ra ngay trong nội bộ của các công ty, xí nghiệp một cơ chế kinh doanh linh hoạt, thích ứng với những biến đổi của môi trường bên ngoài. Muốn vậy, điều kiện tiên quyết, theo Zaleznik là phải thay đổi lập tức và triệt để não trạng kinh doanh đương thời!

TTP

(Theo "The Economist", June, 1990)