

Nhân kỷ niệm 20 năm “đại thắng mùa xuân” Thủ tướng Võ Văn Kiệt đã nói lên những điều khá xúc động như sau.

“Không tìm mọi cách huy động mạnh mẽ hơn nữa nghị lực, trí tuệ và sự đồng tâm hiệp lực của toàn thể cộng đồng dân tộc để vượt lên thì dù có độc lập và thống nhất, nước ta vẫn phải chịu mãi số phận “tụt hậu”, tiềm lực yếu ớt làm sao đương đầu với mọi uy hiếp và làm sao giữ vững được độc lập, tự chủ? Tương lai không thuộc về một quốc gia như vậy.

Bao nhiêu thế hệ dân tộc đã hy sinh xương máu giành lại đất nước không phải để cam chịu sự nghèo hèn

này. Trên mặt trận mới quyết định sự hưng vong của quốc gia, chúng ta nhìn vào sức mạnh nào để đi lên nếu như không nhìn vào sức mạnh của chính dân tộc mình”.

Mặt trận mới quyết định sự hưng vong của đất nước chính là mặt trận kinh tế trong xu thế toàn cầu hóa. Ở những thời điểm này, khi mà VN đã là thành viên thứ 7 của ASEAN, và không xa nữa là thành viên WTO, thì mặt trận kinh tế này càng cạnh tranh khốc liệt, luật kinh doanh giữa các nước sẽ buộc chúng ta phải chịu những rủi ro khó lường nếu trình độ quản lý của chúng ta không theo kịp trình độ của thế giới. Thí dụ: nếu Đài Loan gia nhập WTO, do tính cạnh

tranh kém của nông và công nghiệp, có thể làm cho 200.000 công nhân trở nên thất nghiệp. Do vậy, việc tìm ra phương pháp đào tạo các nhà quản trị (manager) sánh kịp với các nước ASEAN và thế giới là một nhu cầu cấp thiết.

Trước hết chúng tôi đưa ra mẫu hình đào tạo nhà quản trị năm 2000 ở Đông Nam Á. Sau đó, dựa trên mẫu hình này, chúng tôi phân tích đôi nét về cách đào tạo các nhà quản trị của VN hiện nay.

Tạp chí World Executive Digest đã điều tra và tập hợp nhiều ý kiến của các nhà khoa học, và từ năm 1991 đã vẽ ra chân dung nhà quản trị tương lai ở Đông Nam Á từ năm 2000 như sau:

1. Có tầm nhìn rộng và khả năng giao tiếp quốc tế.
2. Am tường tin học, Anh ngữ.
3. Có trách nhiệm cao đối với xã hội, có tài quan hệ, thương thảo với các cơ quan nhà nước.
4. Có tầm nhìn chiến lược dài hạn khi ra quyết định, tỏ ra mềm dẻo, linh hoạt thích ứng với môi trường xung quanh.
5. Tạo ra một hệ thống quản trị năng động, sáng tạo và cơ cấu tổ chức hữu hiệu để duy trì, phát triển các hoạt động của doanh nghiệp.
6. Có phương pháp thích hợp phát huy nhân tố con người và mọi tài năng chuyên môn, quan tâm đến đào tạo, nhìn nhận con người là tài nguyên chiến lược.
7. Nhạy cảm với các khía cạnh văn hóa của nghề quản trị (đa văn hóa, đa dân tộc của địa phương, của quốc gia, của toàn vùng...)
8. Có óc cạnh tranh, luôn luôn đổi mới để thích ứng.
9. Không ngừng học hỏi để tự đổi mới kiến thức và tư duy.
10. Liên kết doanh nghiệp của mình với hệ thống làm việc, kinh doanh trên toàn quốc, với các đồng nghiệp trong nước và các nước Đông Nam Á.

Từ 5 năm qua, các trường đã có những chuyển đổi khá mạnh mẽ trong việc đào tạo về kinh tế và quản lý. Chúng ta đã có những managers đang giữ những cương vị chủ chốt ở nhiều doanh nghiệp. Chúng ta trân trọng những thành tích đó. Tuy nhiên, vì việc đào tạo managers ở VN mới bắt đầu, đang còn thử nghiệm, nên không thể tránh khỏi sự xa cách so với cách đào tạo của các nước, so với 10 chỉ tiêu của một nhà quản trị gia năm 2000 ở Đông Nam Á. Với tư cách là một nhà giáo, tôi xin nêu ra đây 4 vấn đề trong việc đào tạo các nhà kinh tế, các nhà quản trị.

I. DẠY VÀ HỌC CHỮ HAY DẠY VÀ HỌC NGHĨA?

Ở bất kỳ cấp học nào, nhất là

TRONG XU THẾ KHU VỰC HÓA, TOÀN CẦU HÓA VỀ KINH TẾ VIỆT NAM NÊN ĐÀO TẠO CÁC NHÀ QUẢN TRỊ NHƯ THẾ NÀO?

PGS,PTS. NGUYỄN QUANG TOÀN



cấp học đại học và cao học QTKD, nếu ai đó mong rằng sẽ trang bị cho học viên đủ loại kiến thức cơ bản và cập nhật hóa trong một thời gian vài năm, thì có thể đó chỉ là ảo ảnh mà thôi! Có thể minh chứng ý kiến này bằng hàng trăm thí dụ trong việc đào tạo managers. Thí dụ: lý thuyết quản trị của Taylor và Fayol, có thể coi là rất cơ bản. Nhưng bên cạnh đó, cần phải cập nhật hóa bằng các lý thuyết quản trị của Deming, và của nhiều tác giả khác nữa. Với 3 hay 4 tín chỉ để dạy của môn quản trị học thì thấy giáo làm sao trình bày được mọi khía cạnh, làm sao học viên hiểu được tất cả. Nếu ai đó mong muốn trang bị kiến thức toàn diện cho sinh viên, thì dù kéo dài thời gian học gấp đôi, gấp ba...cũng chưa chắc đã đủ, vì kiến thức của nhân loại ngày càng giàu thêm và luôn luôn đổi mới.

Cho nên, theo chúng tôi, triết lý thứ nhất của đào tạo là "hãy dạy *nghĩa* trên cái nền kiến thức tối cần bản cần thiết nhất". Vậy, *nghĩa* đối với việc đào tạo managers là gì? có thể là:

* Năng động, sáng tạo, biết ứng xử và ra quyết định hợp lý trong mọi tình huống sẽ gặp phải trong quá trình quản lý, kinh doanh.

* Biết huy động tối ưu mọi nguồn lực, mà trước hết là *nhân lực*. Biện pháp tốt nhất để thực hiện điểm này là coi việc đào tạo cấp dưới và tự đào tạo mình thường xuyên là nghĩa vụ sống còn của lãnh đạo, của doanh nghiệp.

* Biết cư xử một cách nhân văn đối với mọi người trong cộng đồng, khuyến khích cách làm việc theo nhóm, dần dần tạo ra một *hệ thống quản trị* thích ứng với khung cảnh của doanh nghiệp. Theo xu thế hôm nay, đó là *lý thuyết quản trị theo quá trình* (Management by Process), trong đó *con người* được sáng tạo, được tự quản trị mình, được phát huy tối đa mọi tiềm năng mà họ có để phát triển doanh nghiệp.

Dưới góc độ xã hội, chữ *nghĩa* còn có nhiều khía cạnh khác nữa. Nhưng trong việc đào tạo managers, tôi cho rằng 3 điểm trên có tính chất then chốt và rất cần thiết để điều hành một doanh nghiệp.

II. DẠY VÀ HỌC ĐỂ LÀM, HAY DẠY VÀ HỌC ĐỂ BIẾT?

Có lẽ bất kỳ ai có tâm huyết với cộng đồng cũng đều đồng ý rằng, dạy và học để làm, chứ không phải dạy và học chỉ để biết. Một cách bộc bạch hơn, có thể nói rằng dạy như thế nào để người học ngày càng giàu thêm kiến thức và áp dụng được những kiến thức ấy trong thực tế, để họ không ngừng phát triển bộ óc sáng tạo của mình để phát huy mọi tiềm năng phục vụ cho cộng đồng.

Xin phép cho tôi được trích dẫn ra đây 2 thí dụ về thực trạng đào tạo managers ở nước ta.

Thí dụ thứ nhất: Bất kỳ môn học nào về quản trị đều dạy một nguyên tắc rất cổ điển là trong kinh doanh phải làm sao đạt được lợi ích tối đa và giảm chi phí đến mức tối thiểu. Nguyên lý này hoàn toàn đúng cho cả tâm vĩ mô và vi mô. Nhưng làm thế nào để một manager có thể có câu trả lời đích thực, đúng đắn, thỏa mãn nguyên tắc trên khi gặp phải những tình huống trong thực tế kinh doanh. Muốn họ hiểu và áp dụng được các nguyên tắc trên trong quá trình giảng dạy cần có nhiều tình huống, nhiều bài tập, và phải có cách gì đó thúc đẩy người học hoàn thành các tình huống và các bài tập trên một cách năng động, sáng tạo. Nhưng điều này còn quá hiếm ở các trường của chúng ta. Với cách đào tạo hiện nay, chúng ta chỉ có thể đào tạo các managers thiếu năng động, sáng tạo, họ sẽ trở thành "ngây ngô" khi tiếp xúc thực tế.

Thí dụ thứ hai: Tôi gặp rất nhiều luận án đại học và cao học hướng về các dự án đầu tư. Họ có thể có những phân tích chi tiết về tài chính, đôi khi có những phân tích về kinh tế nữa. Nhưng rất hiếm luận án trình bày một cách sáng tạo về cách quản trị sao cho có hiệu quả, và hầu như ít có những luận án dẫn thân vào phân tích các rủi ro xảy ra trong tương lai. Hoặc nói khác đi, các nhà quản trị lại biết quá ít về kỹ thuật quản lý (management techniques).

Tôi nhớ lại một câu nói trong phim *Osin*: "Kinh doanh là sự lựa chọn giữa sống và chết"

Câu nói hàm ý rằng, các rủi ro đang rình rập các nhà kinh doanh. Một quyết định sai có thể đưa đến phá sản cả một doanh nghiệp lớn. Vậy mà khi đào tạo managers, chúng ta lại quá nặng tài chính. Điều này không sai nhưng hoàn toàn chưa đủ.

Giáo sư Deming, người Mỹ, người đề xướng thuyết quản trị theo quá trình đã nhận xét như sau:

"Chỉ tiêu tài chính rất quan trọng đối với doanh nghiệp. Nhưng nếu một quản trị gia chỉ nhìn vào tài chính, thì cũng giống như lái xe chỉ nhìn vào gương chiếu hậu" trong lúc điều khiển xe chạy trên đường.

Còn có thể kể ra hàng trăm thí dụ phản ánh việc đào tạo chưa hề gắn được bao nhiêu giữa lý luận và thực tế. Có người nghĩ rằng, học viên là cán bộ đương chức, trưởng phòng, giám đốc...thì họ thiếu gì thực tế. Thực tế: thừa mà thiếu. Họ thừa thực tế của một quản trị gia "bao cấp", tức cách nghĩ nông cạn, chỉ quan tâm đến lợi ích tài chính tức thời, ít quan tâm dự báo những biến đổi sẽ đến trong tương lai. Đa số họ chỉ có những thực

tế "chạy mách mung", hay "bóc ngắn cắn dài". Những thực tế kiểu này càng thừa càng nguy hiểm. Họ thiếu những thực tế của việc làm ăn chân chính, của tầm nhìn xa và rộng. Nhiệm vụ của đào tạo managers là cần hướng họ đến những cách kinh doanh lành mạnh và có hiệu quả cho toàn xã hội, trong đó có lợi nhuận của doanh nghiệp.

III. Dạy một để biết mười hay dạy mười để biết một?

Các nhà sư phạm thế giới đã tổng kết như sau: khả năng thu nhận của học viên phục thuộc rất nhiều vào cách giảng dạy, cách xử dụng và công cụ trong giảng dạy.

Cụ thể là, nếu trong lớp, học viên:

+ Chỉ nghe, thì thu nhập tối đa là 2%.

+ Nghe kết hợp với nhìn, thì thu nhập tối đa là 50% (tham quan, phim ảnh minh họa...)

+ Nghe nhìn và thảo luận, thu nhập tối đa là 70%.

+ Nghe, nhìn, thảo luận và tái hiện (reproduction) thu nhập tối đa là 90%.

Nếu tôi không hiểu sai, trong quá trình đào tạo managers ở các nước khác, họ sử dụng các công cụ để học viên có thể nghe - nhìn - thảo luận, và cả tái hiện nữa. Chương trình của họ là 120 - 150 tín chỉ đối với đại học và 45 - 65 tín chỉ đối với MBA. Nhưng học viên phải miệt mài làm việc, 10 - 12 tiếng một ngày, đọc thêm sách vở, báo chí và đi thực tế. Vì vậy, họ đã đào tạo được các managers sáng giá; rất đắt hàng. Có thể họ dạy một, người học biết mười. Biết mười theo nghĩa bóng, tức học viên học được cách suy nghĩ khi xử lý để ra những quyết định thích hợp; học được cách tự học để luôn luôn tự cập nhật kiến thức, để ngày càng tự hoàn thiện và thích ứng với môi trường mới.

Còn ở VN, có lẽ vì nhiều lý do nên thời lượng đào tạo QTKD (đại học và cao học) gần gấp đôi các nước khác. Phương pháp giảng dạy của chúng ta, hầu như là độc thoại bằng lời nói và viên phấn, hiếm khi sử dụng máy chiếu phim ảnh, hiếm khi thấy yêu cầu sinh viên đọc thêm và trình bày tại lớp. Nghĩa là người thầy không mấy khi nhận được các thông tin phản hồi từ học viên. Người thầy không hiểu học viên thu nhận được bao nhiêu trong quá trình giảng, trừ lúc họ làm bài kiểm tra hay bài thi.

Thêm vào đó, phải nhấn mạnh rằng, mỗi môn học đều có tính kế thừa và tương hỗ. Thí dụ, nếu không hiểu kinh tế vĩ mô, thì làm sao hiểu được vai trò của nhà nước trong kinh tế thị trường, không hiểu được các nguyên tắc tài chính thì làm sao học được thị trường chứng khoán. Việc

sắp xếp thứ tự các môn học khi tổ chức giảng dạy cũng ảnh hưởng rất lớn đến kết quả thu nhận của học viên.

Với cách tổ chức giảng dạy hiện nay, chúng tôi nghĩ rằng nhiều trường, do quá đông sinh viên, thiếu thầy, nên tùy tiện sắp xếp thứ tự các môn học, khó mà đạt được học một biết mười. Còn áp dụng trong thực tế kinh doanh, thì có thể còn ít hơn. Đây là một tồn tại trầm trọng đang diễn ra không những ở bậc cao học, mà cũng đang diễn ra ở bậc đào tạo đại học QTKD. Chính vì vậy, sinh viên các trường đại học đã phải bơi chài, mầy mò tự học ở ngoài trường quá nhiều và thiếu định hướng để tự đào tạo mình.

Có như vậy họ mới mong kiếm được việc làm với mức lương đủ sống. Tỷ lệ 1/10, 1/20, thậm chí 1/30 được chấp nhận khi tuyển các cử nhân kinh tế và quản trị vào các khu chế xuất đáng làm cho chúng ta phải suy nghĩ, phải soi xét lại cách quản lý đào tạo hiện nay.

IV. ĐÓNG CỬA HAY MỞ CỬA ĐỂ DẠY?

Có rất nhiều khía cạnh liên quan đến vấn đề này như tiêu chuẩn được dự thi vào MBA, nội dung và cách thi tuyển, thời lượng của chương trình, phương pháp dạy và học, cơ cấu điểm thi và điểm tốt nghiệp, cấp chỉ đạo và cấp được cấp bằng đại học và cao học QTKD. Với tư cách là một thầy giáo, tôi chỉ muốn trình bày vài điều về nội dung.

Chúng ta thường nghe mọi người nói rằng: "Dạy cái mà xã hội cần, chứ không dạy cái mà thầy có"

Để làm được điều này, theo tôi, khó nhất, gai góc nhất là làm thế nào để "Xác định được cái mà xã hội sẽ cần" (tôi nhấn mạnh chữ sẽ - thời tương lai).

Theo chúng tôi, không riêng gì việc đào tạo các nhà quản trị, mà cả việc đào tạo các ngành khác còn xa lắm chúng ta mới tiệm cận đến mục tiêu trên. Một vài biểu hiện cụ thể trong việc đào tạo cao học QTKD như sau:

* Nhiều thạc sĩ quản trị không trả lời đầy đủ được những câu hỏi đơn giản nhưng rất quan trọng, như: WTO, AFTA, EFTA, ITC... là gì? Tại sao GATT lại chuyển thành WTO.v.v?

* Thu nhập kinh tế quốc dân tính theo đầu người theo GNP và theo HDI khác như thế nào?

* Luật kinh doanh của các nước láng giềng và của thế giới có những điều khoản nào gây rủi ro cho doanh nghiệp VN? GSP, CEPT, ISO 9000 ảnh hưởng gì đến kinh doanh của một doanh nghiệp?

Dương nhiên, sẽ rất sai lầm nếu đòi hỏi một nhà quản trị phải biết tất cả mọi điều ở bậc đại học và cao học.

Nhưng trong xu thế toàn cầu hóa, chúng ta là thành viên thứ 7 của ASEAN, thì không thể không đề cập đến những vấn đề trên khi đào tạo (hoặc trong các bài giảng, hoặc bằng các hội thảo, các báo cáo khoa học...).

Có thể nói rằng, về nhiều khía cạnh của đào tạo quản lý, chúng ta chưa mở là bao nhiêu, ta mới chỉ mở về hình thức, chương trình và một phần về nội dung. Còn về quản lý nhà nước đối với giáo dục và nhất là đào tạo managers, thì còn nhiều cách biệt lắm.

Có thể nhận xét chung rằng: với tốc độ và cách đào tạo managers như hiện nay, thì không bao giờ có thể đuổi kịp nhu cầu xã hội (đúng nói chỉ đến việc thỏa mãn nhu cầu người học và nhu cầu xã hội!).

Trên đây, chúng tôi muốn trình bày chủ yếu những thực trạng gai góc mà chúng tôi đã gặp trong việc giảng dạy ở các lớp đại học và cao học QTKD ở các trường của TP.HCM. Điều đó không có nghĩa là chúng tôi phủ nhận những thành tích chúng ta đã đạt được trong mấy năm qua, với sự nỗ lực vượt bực của nhiều trường, với sự chỉ đạo tận tình của các cấp quản lý nhà nước về giáo dục.

Để kết luận, tôi xin mạn phép nêu ra mấy việc cụ thể, khả thi như sau:

1. Nên gấp rút thay đổi cách tổ chức dạy và học ở đại học và cao học QTKD. Có thể có người biện minh rằng, thiếu quá nhiều điều kiện như sách tham khảo, phương tiện dạy học, hoặc thời gian, hay kinh phí...

Ái cũng thấy rằng, sách về quản trị và các môn liên quan rất nhiều trong các hiệu sách, sách tiếng Việt, sách tiếng nước ngoài. Tạp chí liên quan đến quản trị trong và ngoài nước dư dật để tham khảo. Máy chiếu ở các trường đều có, nhưng tại sao các thầy lại không mấy sử dụng? Kinh phí nếu thiếu, có rất nhiều cách huy động. Nhưng kinh phí nhiều chưa chắc đã đào tạo tốt.

Theo tôi, trong điều kiện hiện nay, chúng ta hoàn toàn có đủ điều kiện tổ chức dạy và học QTKD tốt hơn nhiều. Chỉ có điều người chỉ đạo chương trình và người thầy có toàn tâm đối với công việc này hay không?

2. Nên thay đổi cách thi tuyển và đánh giá kết quả cuối cùng. Không nên thi tuyển như hiện nay. Cách thi hiện nay chỉ làm tăng tính đối phó của học viên. Cách thi này chỉ kiểm tra được (tạm gọi như vậy) phần nào kiến thức của học viên. Nhưng còn phần quan trọng hơn nhiều để đào tạo managers, đó là kiến thức tổng quát, khả năng ứng xử, tinh thần n. ăn vãn, cộng đồng của học viên, thì cách thi tuyển (vào đại học và cao học) hiện nay của chúng ta không bao giờ thăm

định được những chỉ tiêu cần thiết để đào tạo một nhà quản trị như đã nêu ở trên.

Muốn thăm xét các khía cạnh trên, nên tổ chức thi trắc nghiệm. Vì sao? Dưới quan điểm khoa học và thị trường, nhà kinh tế học William Smith đưa các cách chọn ứng viên cho nghề quản trị như sau:

Nên để nghề chọn người thay vì người chọn nghề.

Thi trắc nghiệm chính là sự trắc nghiệm năng khiếu nghề quản trị của ứng viên.

Mặt khác, hiện nay việc đánh giá chất lượng tốt nghiệp QTKD chỉ dựa vào kết quả bảo vệ luận văn. Theo tôi, nên đánh giá dựa vào kết quả học tập toàn khóa cộng với kết quả luận văn. Cách làm này hoàn toàn phù hợp với lý thuyết quản trị và cách làm của các trường trên thế giới. Có thể tính điểm tốt nghiệp MBA bằng cách lấy trung bình số học có trọng số giữa điểm bảo vệ luận văn và điểm trung bình tất cả các môn học. Đánh giá như vậy sẽ có tác dụng thúc đẩy sự cố gắng của học viên trong suốt thời gian đào tạo.

3. Bộ giáo dục và đào tạo nên nghiệp cứu và ban hành các qui chế đào tạo (các bậc sau đại học) sao cho vẫn có những sắc thái VN, nhưng không quá xa cách so với thế giới, nhất là so với các nước ASEAN. Thí dụ:

Nên giao quyền cho các trường không những được cấp bằng đại học hiện nay, mà ngay cả bằng MBA (như tất cả các nước khác). Bộ sẽ chỉ đạo và thanh tra học đường.

Nếu Bộ GD và ĐT đã cho phép các trường đào tạo theo chương trình tín chỉ (Credit Program) thì qui định đào tạo 2 giai đoạn theo niên chế (1,5 năm cho đại học đại cương, 2,5 năm cho cử nhân QTKD) là chưa hợp lý.

Hàng năm, Bộ nên có những đánh giá về chất lượng đào tạo QTKD ở các trường trong cả nước. Việc xếp hạng các trường dựa theo đánh giá của xã hội là cần thiết. Từ những xếp hạng đó, các trường biết được những gì cần sửa chữa, khắc phục. Để làm việc này, không chỉ dựa vào ý kiến của vài chuyên viên, hay một cuộc họp, mà cần phải tiến hành điều tra marketing (như cách làm hiện nay của nhiều nước). Chi phí cho cuộc điều tra này, thí dụ ở TP.HCM chẳng hạn, có lẽ chỉ vài chục triệu, trong một hai tháng là đủ.

Tham luận về đào tạo QTKD tại Hội thảo về đào tạo cao học QTKD (MBA) của Bộ giáo dục và đào tạo từ ngày 6.7 đến 8.7.1995 tại Vũng Tàu