

THẾ KỶ 21

VỚI KHOA HỌC
QUẢN TRỊ KINH DOANH

KIM KHA

CHÚNG TA LẠI BƯỚC VÀO MỘT KỶ NGUYÊN MÀ SỰ THAY ĐỔI XẢY RA VỚI TỐC ĐỘ KHÔNG THỂ LƯỜNG. MỘT ĐỔI THAY CHÍNH TRỊ SẼ GÂY ẢNH HƯỞNG DÂY CHUYỀN ĐẾN KINH TẾ, KHÔNG NHƯNG TRONG MỘT QUỐC GIA MÀ CÒN ẢNH HƯỞNG ĐẾN NHỮNG QUỐC GIA LIÊN HỆ.

Một phát minh kỹ thuật có thể mang lại những thay đổi toàn diện trong các cơ sở công nghiệp. Nó có thể chi phối hoặc đào thải những nền tảng kỹ thuật trước đó một cách nhanh chóng. Trái đất dường như mỗi ngày một thu nhỏ lại, các quốc gia trở nên "gần gũi" nhau hơn, dĩ nhiên sự cạnh tranh cũng mãnh liệt hơn. Khó khăn người này tạo cơ hội cho những người khác, nỗi bất hạnh của quốc gia này trở thành sự may mắn của quốc gia kia.

Để sống còn, con người cần thay đổi để thích hợp với thời cơ xã hội. Nhà tư tưởng Joe Barker đã viết trong "Discovering the future": "Vấn đề không phải đổi thay hay không thay đổi mà vận tốc của sự thay đổi có đáp ứng kịp thời với đà đổi thay của thế giới hay không. Dĩ nhiên những kẻ không thay đổi sẽ bị đào thải mà ngay cả những kẻ không kịp thay đổi khi tất cả đã đổi thay cũng sẽ bị bỏ rơi". Theo Barker, sự cạnh tranh của các quốc gia trong tương lai sẽ không còn xây dựng trên mức sản xuất, tiêu thụ hay quyền lực của quốc gia đó nữa mà là sự thích ứng kịp thời những đổi thay chính trị, kinh tế và kỹ thuật bên ngoài. Đó là chìa khoá để bước

lên thành công. Hơn lúc nào hết, cơ hội trở nên một yếu tố vô cùng quan trọng vì những người đi trước nắm bắt được cơ hội sẽ là những kẻ chiếm ưu thế và quyền chủ động trong mọi vấn đề.

Làm thế nào để thích hợp với những đổi thay? Làm sao để nắm bắt được những cơ hội ngàn năm một thuở này? Theo giáo sư Stafford Beer thì bí quyết chính của sự thích ứng không nằm trong lĩnh vực kỹ thuật, chính trị hay kinh tế như người ta lầm tưởng mà hoàn toàn nằm trong lĩnh vực quản trị và điều hành. Vấn đề chính yếu hiện nay là tiến trình này từ hiện tại đến tương lai (The process from the ASIS to the TO BE), quyết định số phận nhân loại và thế giới về sau. Nhưng làm sao kiểm soát được tiến trình này? Câu trả lời đòi hỏi một cái nhìn mới về căn bản tổ chức và quản trị một công ty, một thành phố hay một quốc gia.

Từ trước đến nay, Quản trị được coi là một nghệ thuật hơn là khoa học. Nguyên tắc quản trị thường nên tập trung (centralization) vào người chỉ huy. Công ty phân chia ra hai loại nhân viên, nhân viên quản trị và nhân viên thừa hành. Người quản trị quyết định tất cả, người thừa hành chỉ việc làm mà thôi. Dĩ nhiên công ty càng lớn, nhân viên càng đông thì quản trị trở thành một hệ thống hành chính với nhiều tầng lớp nhân viên theo thứ tự.

Các nguyên tắc quản trị lỗi thời thường càng ngày càng không thích ứng kịp các thay đổi chớp mắt của

kinh doanh. Vì nhân viên thừa hành thường không thể đáp ứng kịp thời, quyết định mọi việc, nên báo lên cấp trên, dĩ nhiên phải mất một thời gian việc đó mới đến tay người quyết định là giám đốc hay tổng giám đốc gì đó. Nhưng khi vấn đề luôn đổi thay đó bắt đầu mang tính chất khác, thì sự quyết định trễ nãi kia sẽ bị lạc hậu ngay tức thời, không những không giải quyết được gì mà còn gây tai hại cho công ty, việc này tạo cơ hội cho các công ty cạnh tranh và hậu quả diễn ra tởn tệ không tính nổi. Thí dụ, thị trường chứng khoán thay đổi từng giờ từng phút, trong thời gian đó, hàng tỉ đô-la luân chuyển từ tay người này qua người khác. Một quyết định sai lầm và trễ nãi sẽ có thể làm khánh kiệt nhiều người và tạo các phản ứng dây chuyền hết sức bất lợi. Hầu hết các công ty mua bán đã phải sử dụng những máy điện toán hết mức tối tân để phân tích, thu thập dữ kiện để có quyết định kịp thời. Dĩ nhiên không phải chuyện gì cũng có thể tính bằng máy hay các phương trình toán học.

Nhu cầu này đòi hỏi cái nhìn mới, nguyên tắc mới, phương pháp quản trị mới, thích hợp với trào lưu kỹ thuật kinh doanh hiện nay. Quản trị không thể coi là nghệ thuật ít nhiều tính chất mơ hồ nữa mà là khoa học dựa trên qui định, định luật, kết quả đã chứng minh, đã được phối kiểm chặt chẽ trong hơn thế kỷ 20 vừa sắp qua. Một guồng máy quản trị phải có đủ những yếu tố cũng như hiệu năng để đạt mục tiêu đặt ra từ trước và

PHÁT TRIỂN KINH TẾ

một cách uyển chuyển.

Muốn như vậy phải bỏ dần các ý nghĩa nguyên tắc tập quyền (centralization) thay vào đó bằng ý nghĩa phân quyền (de-centralization).

Hiện nay, trong vài tháng qua, một đợt kiểm nghiệm ở Hoa Kỳ, Anh quốc và Nhật Bản cho thấy phương pháp "Cybernetics" của giáo sư Stafford Beer là mẫu mực, nhạy bén và khoa học nhất. Có thể coi đây là phát minh dành riêng cho các business man ở thế kỷ sắp tới; và giới kinh doanh quốc tế gọi nó là cuộc cách mạng quản trị kinh doanh (Cybernetics Revolution). Phương pháp này hiện nay còn đang áp dụng cho các công ty đang sắp phá sản ở Canada, Thụy Điển và Châu Phi và kết quả đã được khẳng định hơn. Nó cũng được áp dụng vào Đông Âu như phương kế tối hậu của các nước này nhằm thoát khỏi tình trạng đe dọa về khủng hoảng kinh tế. Chính Tổng thống Gorbachev cũng đã gọi tác phẩm "The Heart of enterprise" của ông Beer là quyển sách "gối đầu" hiện nay để khôi phục kinh tế Liên Xô.

Để có khái niệm về phương pháp mới này, ta có thể lướt qua như sau: Giáo sư Stafford Beer đặt căn bản phương pháp "Cybernetics" theo tổ chức các cơ quan thân thể con người. Tức mỗi cơ quan có chức năng riêng và dùng hồng rương buộc nó bằng ảnh hưởng gì, để ý nghĩa "riêng" này tự phối hợp với nhau. Đường lối quản trị phải có chỉ huy, "rắn phải có đầu" (lead), phải phối hợp (coordinate), thay vì kiểm soát (control) thì phải phân quyền (delegate) để đạt mục đích trong thời gian ngắn nhất. Đây được gọi là hệ thống tự tồn (variable system model).

Hệ thống gồm năm đơn vị căn bản, thiếu một đơn vị nào thì hệ thống không thể kéo dài chức năng.

Đơn vị thứ nhất là "Cơ cấu căn bản để sản xuất" hay làm bất cứ chuyện gì giao phó (Major Producing Unit), "cơ cấu này phải có tính độc lập để thích nghi hoàn

cảnh".

Đơn vị thứ hai là "Cơ cấu phối hợp" (Coordinate and support unit) có nhiệm vụ giúp đơn vị thứ nhất hoàn tất công việc và "giải quyết tình trạng mâu thuẫn giữa các đơn vị".

Đơn vị thứ ba có nhiệm vụ quản trị tất cả các đơn vị thứ nhất (Managing unit), nó sẽ "cung cấp vật liệu, dữ kiện và điều hành công việc hàng ngày".

Đơn vị thứ tư có nhiệm vụ "duy trì mục đích chính của công ty (Company identity)

Đơn vị thứ bốn có nhiệm vụ "nghiên cứu, marketing, theo dõi các trào lưu kinh tế bên ngoài", đưa ra kế hoạch dài hạn cho công ty (Monitoring unit).

Thoạt nhìn sơ qua các yếu tố trên, người ta không thấy cách tổ chức này có gì đặc biệt nhưng nếu nghiên cứu kỹ ta thấy nó đã giảm tới đa những tầng lớp nhân viên trung gian (Middle Management) mà Stafford gọi là vô ích (Non valued added)! Theo cách này thì đa số nhân viên thuộc đơn vị thứ nhất, nghĩa là cơ cấu sản xuất. Vì tính cách độc lập, họ "toàn quyền" làm việc, thay đổi để thích ứng với xã hội kinh thương, mỗi người trong đơn vị đều biết rõ trách nhiệm, phạm vi, khả năng của mình hay đơn vị, nếu có gì thay đổi, họ có đủ tư cách, phạm vi để hoàn thành nhiệm vụ theo hướng thông minh nhất. Dĩ nhiên giữa những đơn vị thứ nhất có thể xảy ra mâu thuẫn hoặc làm trùng hợp cùng một việc nên cần phải phối hợp do cơ cấu thứ hai lãnh sự hợp lý, nhịp nhàng. Còn ngoài ra, hết thấy quyền chỉ huy đều do đơn vị thứ ba. Đơn vị thứ ba hay đơn vị quản trị chỉ huy tất cả mọi việc của các đơn vị thứ nhất bằng cách cung cấp dữ kiện, tài nguyên, ngân khoản... để đơn vị này hoàn tất công việc. "Quyền hành đơn vị thứ ba nằm trong sự cung cấp dữ kiện và vật liệu chứ không phải quyền lực". Đây là điều hết sức quan trọng mà các nhà kinh doanh trên thế giới gọi là "quản trị qua sự cung cấp dữ kiện"

(Management by power). Đơn vị này giống như quả tim của thân người, cung cấp máu đi khắp tế bào nhưng không hề sai khiến tế bào làm việc. Các đơn vị thứ nhất, "tế bào", sẽ không thực hiện đủ chức phận khi nguồn "máu, tài nguyên, ngân khoản, dữ kiện... bị cắt.

Cả 3 đơn vị Ba, Bốn, Năm đều thuộc cơ cấu quản trị điều hành của công ty, song mỗi đơn vị có quyền hạn và bốn phận riêng biệt rõ rệt. Đơn vị Ba nhằm chỉ phối hoạt động hàng ngày, đơn vị Bốn nghiên cứu kế hoạch, thị trường hướng dẫn cho đơn vị Ba. Đơn vị thứ năm duy trì đường lối công ty, có quyết định tối hậu như bộ óc con người.

Trong thời buổi kinh doanh cạnh tranh như hiện nay, việc nghiên cứu hiệu quả một phương pháp quản trị như trên sẽ rất cần thiết. Muốn thích hợp phải biết cách thay đổi, muốn thay đổi phải biết phân tích, đo lường, kiểm soát biến chuyển của chuyện kinh doanh. Việc loại bỏ những lý thuyết, hệ thống giá trị lỗi thời để thay thế bằng phương pháp mới mẻ, khoa học là tất yếu nhưng chúng ta có đủ can đảm và khả năng để làm được không?

KK.
(Theo "The Economist")

