

NHƯ THẾ NÀO LÀ MỘT XÍ NGHIỆP HOẠT ĐỘNG CÓ HIỆU QUẢ?

HỒ DỨC HÙNG

Việc tìm kiếm một phương thức quản lý tối ưu trong khu vực kinh tế quốc doanh sẽ có thể mang lại những khoản lợi nhuận lớn, dẫn tới những thay đổi tốt biến về các thành quả hoạt động của xí nghiệp quốc doanh trong tình hình hiện nay.

Vấn đề đặt ra trước tiên của việc tìm kiếm phương thức quản lý tối ưu đó, là nên trả lời cho được câu hỏi: như thế nào là một xí nghiệp hoạt động có hiệu quả?

Liên quan đến việc trả lời câu hỏi này, có rất nhiều công trình thực hiện, dưới đây xin đơn cử một vài công trình tiêu biểu:

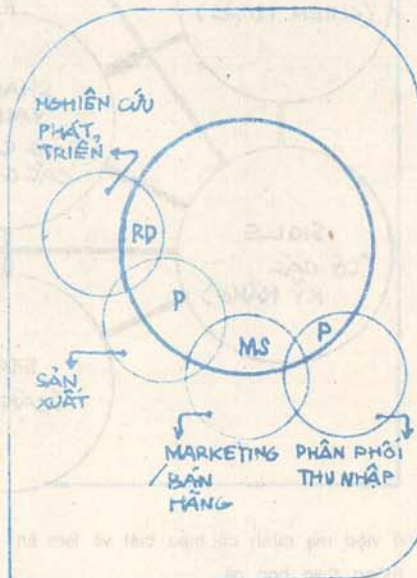
Chẳng hạn trong tác phẩm "Lợi thế cạnh tranh" (Competive Advantage), Michael Porter - Giáo sư Đại học Harvard đã nêu ra 5 yếu tố quyết định hiệu quả hoạt động của một xí nghiệp, bao gồm:

- (1) Thiết kế
- (2) Triển khai
- (3) Sản xuất
- (4) Marketing bán hàng
- (5) Phân phối thu nhập

(1) và (2) còn gọi là nghiên cứu phát triển.

Nếu cố đạt được thành công ở một hoặc nhiều hơn trong số 5 lĩnh vực này, sẽ giúp cho xí nghiệp tạo và duy trì được lợi thế hơn các đối thủ cạnh tranh, và do đó hoạt động sẽ có hiệu quả. Michael Porter thường thể hiện 5 yếu tố này qua sơ đồ mắc xích sau đây:

Riêng trong tác phẩm "Cẩm nang quản trị doanh nghiệp" (Manager's handbook), tác giả Arthur Young đã nêu ra những dấu hiệu của một xí nghiệp đang vươn lên, nghĩa là những tiêu chuẩn



hiệu quả của một xí nghiệp thành công, đó là:

- (1) Luôn luôn có ý thức cạnh tranh
- (2) Biết đầu tư lớn vào những chương trình nghiên cứu và phát triển dài hạn

(3) Có sản phẩm mới xuất hiện đều đặn

(4) Biết sử dụng thận trọng kỹ thuật Marketing

(5) Nhanh chóng ứng phó những thay đổi của khách hàng

(6) Bảo đảm chất lượng theo ý người tiêu thụ

(7) Quan tâm phục vụ khách hàng

(8) Xây dựng giá cả phù hợp khách hàng

(9) Có đội ngũ nhân viên nhiệt tình, trình độ chuyên môn cao

(10) Quản trị không xa cách nhân viên

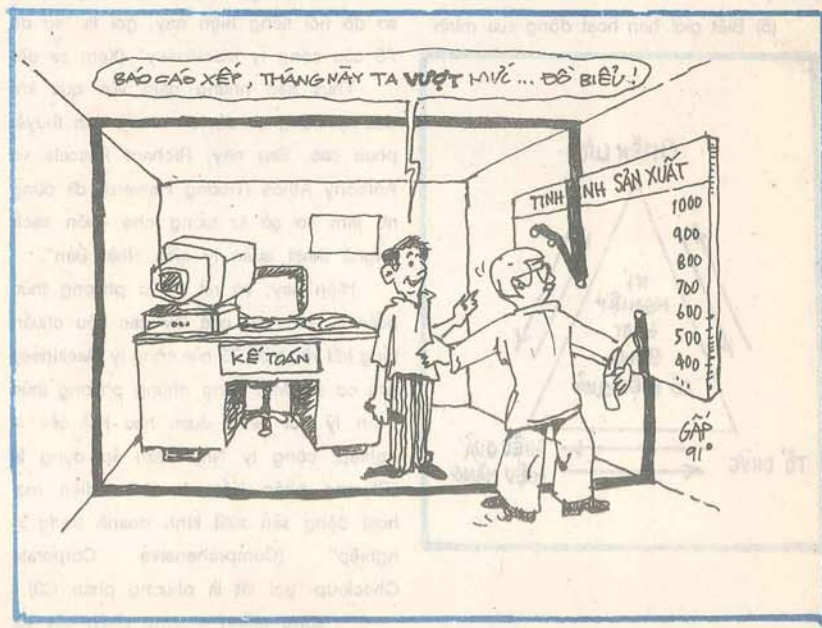
(11) Tổ chức linh hoạt

(12) Thực hiện sự phân quyền trong quyết định

(13) Biết tập trung vào các yếu tố quyết định thành công

(14) Cơ chế thống kiểm soát tài chính
Một số nhà kinh tế khác lại đề cao mô hình quản lý kinh tế Bắc Âu, mà tiêu biểu là mô hình hiệu quả của Viện Công nghiệp Hoàng gia Thụy Điển, với 6 tiêu chuẩn sau đây:

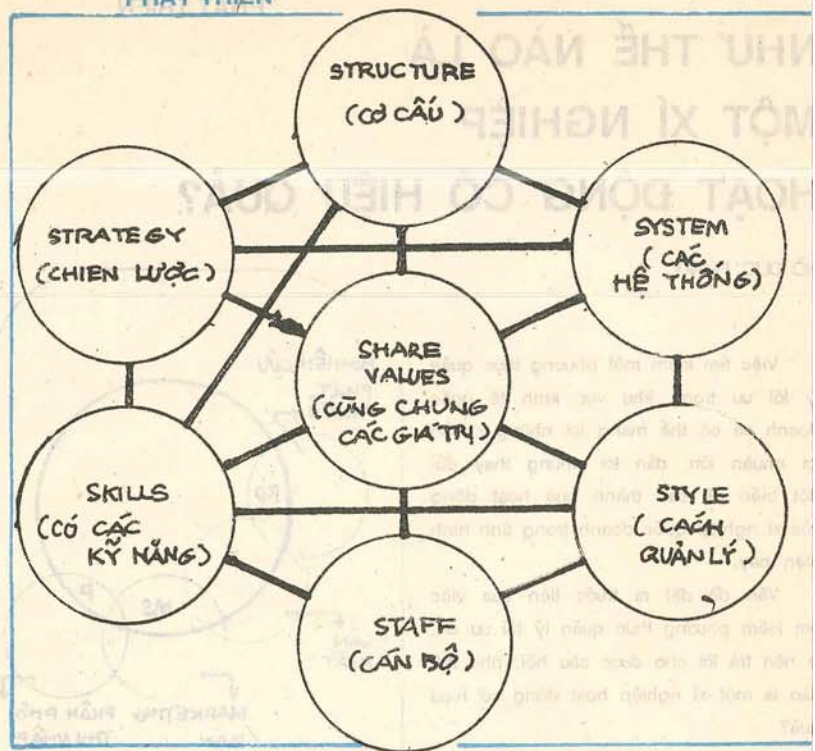
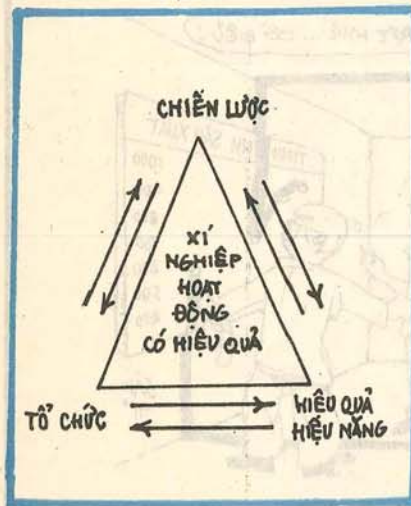
- (1) Kinh tế là trung tâm trong quản lý
- (2) Tập trung chăm lo thật sự con người
- (3) Thời gian là cốt tử



- (4) Triệt để ủy quyền
 - (5) Đảm bảo tính chính xác
 - (6) Thống tin và xử lý thông tin
- Công trình nghiên cứu nổi tiếng hơn hết về những tiêu chuẩn của một xí nghiệp hoạt động có hiệu quả được Công ty cổ vấn về quản lý hàng đầu của Mỹ - Công ty Mackinsey (giám đốc là người Nhật: ông Kenichi Ohmae), tổng kết trên cơ sở nghiên cứu trên 60 công ty tầm cỡ trên thế giới. Tổng kết này được nêu trong tác phẩm "In search of Excellence" của Thomas J. Peters và Robert H. Waterman.

Những tiêu chuẩn được tổng kết, bao gồm:

- (1) Có một chiến lược đúng đắn hướng vào hành động
- (2) Có một liên hệ chặt chẽ với khách hàng và với thị trường
- (3) Đội ngũ nhân viên có tính tự chủ và khả năng sáng tạo cao
- (4) Năng suất là do con người, cho nên có một hệ thống khuyến khích thành công trong nội bộ.
- (5) Biết tập trung vào một số hoạt động chủ yếu có ý nghĩa then chốt đối với ngành nghề kinh doanh của mình. Đặc biệt coi trọng "QSCV" (Quality - chất lượng; Service - sự phục vụ; Cleanliness - vệ sinh; Value - giá trị, ưu thế của sản phẩm)
- (6) Biết giới hạn hoạt động của mình



ở việc mà mình có hiểu biết và làm ăn thông thạo hơn cả

(7) Duy trì một hình thức quản lý đơn giản, biên chế quản lý gọn nhẹ

(8) Tự do hành động và đồng thời quản lý chặt chẽ

Trên cơ sở của những đặc trưng nêu trên, các tác giả đã tóm tắt thành một sơ đồ nổi tiếng hiện nay, gọi là "sơ đồ 7S của công ty Mackinsey" (Xem sơ đồ)

Thực tiễn những năm vừa qua khi đưa áp dụng sơ đồ, đã mang tính thuyết phục cao. Sau này, Richard Pascale và Anthony Athos (Trường Harvard) đã dùng nó làm cơ sở tư tưởng cho cuốn sách "Nghệ thuật quản lý kiểu Nhật Bản".

Hiện nay, có rất nhiều phương thức quản lý có hiệu quả lấy các tiêu chuẩn tổng kết và sơ đồ 7S của công ty Mackinsey làm cơ sở. Một trong những phương thức quản lý nổi tiếng được hầu hết các xí nghiệp, công ty Nhật Bản áp dụng là "Phương pháp kiểm tra toàn diện mọi hoạt động sản xuất kinh doanh trong xí nghiệp" (Comprehensive Corporate Check-up- gọi tắt là phương pháp C3).

cũng chính phương pháp này đã

cung cấp cho chúng ta một định nghĩ hết sức có ý nghĩa về một xí nghiệp hoạt động có hiệu quả:

" Là một xí nghiệp đi đúng hướng chiến lược, có một tổ chức hỗ trợ cho hoạt động xí nghiệp, với việc thực hiện và vận hành có hiệu quả (effectiveness và hiệu năng (efficiency))."

HĐH

