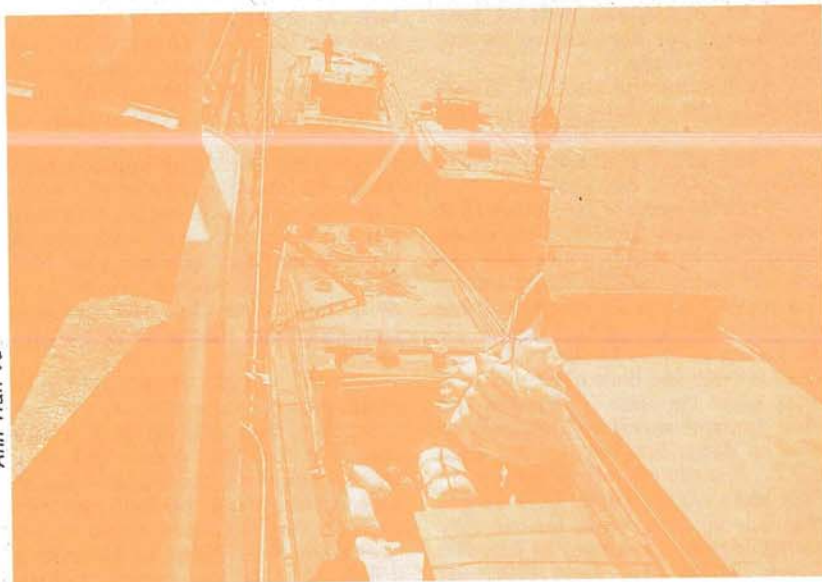




Một trong những nguyên nhân làm cho doanh nghiệp kém phát triển là quan hệ sản xuất không phù hợp với tình trạng của lực lượng sản xuất trong doanh nghiệp - có lẽ không chỉ là một trong những nguyên nhân mà là nguyên nhân cơ bản làm cho doanh nghiệp kém phát triển thì đúng hơn.

Quan hệ sản xuất trong doanh nghiệp chính là quan hệ giữa người và người trong doanh nghiệp, bao gồm : quan hệ giữa chủ và thợ, quan hệ giữa thợ và thợ, quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới ... những quan hệ đó không phải do ý muốn chủ quan của người quản lý mà nó là hình thức biểu hiện của lực lượng sản xuất trong doanh nghiệp. Lực lượng sản xuất trong doanh nghiệp bao gồm : yếu tố con người và công cụ sản xuất (máy móc, các phương tiện khác...) Con người dùng công cụ lao động tác động vào đối tượng lao động để tạo ra sản phẩm cho doanh nghiệp được gọi là sức sản xuất trong doanh nghiệp. Như vậy, hoạt động sản xuất trong doanh nghiệp thể hiện sự thống nhất giữa sức sản xuất và quan hệ sản xuất. Trong hai mặt đó, mặt nào là chủ đạo, có tính chất quyết định sự phát triển của doanh nghiệp ? Sức sản xuất là yếu tố luôn vận động vì trong đó có yếu tố con người, nên sức sản xuất là mặt chủ đạo, có tính chất quyết định trong sự phát triển của doanh nghiệp. Chính con người sử dụng công cụ lao động, thậm chí sáng tạo ra công cụ lao động để tìm ra giá trị hợp lý kết tinh trong sản phẩm. Chính vì vậy, trong hoạt động kinh doanh, trước hết là sự thay đổi công cụ sản xuất, sau đó quan hệ giữa người và người mới thay đổi, nghĩa là

động hợp lý trong không gian, thời gian đó nhằm mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp. Nhiều doanh nghiệp trong thực tiễn đưa ra nội qui hoạt động rất nghiêm ngặt về thời gian: đảm bảo đúng giờ, không đi trễ về sớm, không làm việc riêng trong doanh nghiệp v.v... nhưng thực chất, công nhân đến doanh nghiệp không có việc để làm. Đáng lý ra người quản lý phải linh động tìm biện pháp thích hợp hoặc cho nghỉ, hoặc điều động làm công việc khác tạo ra không gian, thời gian mới v.v... nhưng người quản lý vẫn để công nhân viên ngồi không. Bề ngoài có vẻ như làm việc nghiêm túc, nhưng thực chất không mang lại hiệu quả. Công việc nhanh hay chậm, mức độ như thế nào gắn với không gian, thời gian hoạt động của từng con người, người quản lý không nên tuyệt đối hóa về thời gian và không gian, bắt mọi người phải đến đích cùng một lúc. Càng sai lầm

MỘT SỰ THẤT BẠI NÊN TRÁNH CHỦ NGHĨA HÌNH THỨC TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

TS. LÊ THANH SINH

nội dung quyết định hình thức. Khi công cụ sản xuất được thay đổi làm cho năng suất lao động trong doanh nghiệp tăng lên, buộc người quản lý phải tìm ra những hình thức quan hệ giữa người và người phù hợp mang tính khách quan. Người quản lý tuyệt đối hóa quan hệ đó hoặc là thiết lập theo ý muốn chủ quan của mình thì sẽ trở thành chủ nghĩa hình thức trong quản lý doanh nghiệp. Chủ nghĩa hình thức trong quản lý doanh nghiệp được biểu hiện tổng quát là mọi quan hệ giữa người và người không phù hợp với tính chất của sức sản xuất. Nếu người quản lý càng duy trì sự không phù hợp đó, chính là duy trì chủ nghĩa hình thức trong quản lý.

Trong bài này, chúng tôi muốn đề cập đến một số biểu hiện của chủ nghĩa hình thức trong quản lý doanh nghiệp :

+ Tuyệt đối hóa không gian và thời gian của người lao động :

Mọi hoạt động của công nhân viên đều gắn với không gian, thời gian cụ thể, nhưng vấn đề quan trọng là làm thế nào sắp xếp nội dung hoạt

khi bắt buộc công nhân viên đến doanh nghiệp nhưng không có việc làm, ngồi không miễn là đúng giờ vẫn được trả lương đầy đủ. Ph. Ăngghen viết : "một trạng thái vật chất bất động là một trong những quan niệm trống rỗng nhất, phi lý nhất, một sự tưởng tượng có tính chất mê sảng thật sự". (1) Công nhân viên "ngồi không" nhưng thực ra không "ngồi không" (vì không có vật chất bất động), mà họ đang suy nghĩ một việc khác - đó là điều bất lợi cho doanh nghiệp.

+ Tuyệt đối hóa hình thức bề ngoài của doanh nghiệp:

Hình thức của doanh nghiệp là kết cấu của nội dung, là cách thức để nội dung doanh nghiệp tồn tại, nó còn bộc lộ tính bản chất của doanh nghiệp. Lênin viết : "Hình thức có tính chất bản chất. Bản chất có hình thức này hay hình thức khác. Vô luận thế nào hình thức cũng phụ thuộc vào bản chất..." (2). Trong thực tiễn, đôi khi các doanh nghiệp dựng lên những hình thức theo chủ quan của người quản lý không phù hợp với yêu cầu

của sản xuất đặt ra, chẳng hạn mua máy móc, thiết bị quá hiện đại so với khả năng của người lao động; xây dựng nhà xưởng quá lớn so với yêu cầu của sản xuất; đầu tư nguyên vật liệu không phù hợp với những đề xuất của phân xưởng v.v... ; hoặc là vận dụng một cách máy móc rập khuôn những yêu cầu cần có của một doanh nghiệp như : thành lập đầy đủ các phòng ban, mua xe hơi đi lại, phô trương những hình thức khi chưa cần thiết hoặc chưa đủ điều kiện.

Một sai lầm nữa có thể xảy ra, nếu người quản lý duy trì quá lâu một hình thức nào đó của doanh nghiệp. Các yêu cầu của sản xuất luôn vận động biến đổi, đòi hỏi doanh nghiệp tự nó phải xuất hiện những hình thức phù hợp, thậm chí một nội dung bộc lộ nhiều hình thức khác nhau trong cùng một thời điểm. Do vậy, người quản lý phải nhạy bén, linh hoạt, không được tuyệt đối hóa một hình thức nào cả, mà phải chọn hình thức phù hợp với nội dung để duy trì sự tồn tại và phát triển doanh nghiệp.

+ Chưa làm đã thụ hưởng và giải trí:

Đây cũng là biểu hiện chủ nghĩa hình thức trong quản lý doanh nghiệp, nó sẽ làm cho doanh nghiệp phá sản, bởi lẽ sự thụ hưởng và giải trí phải cân đối với hiệu quả làm việc. Trong kinh doanh, theo tôi có hai loại người: người có tài năng làm ra tiền và người có tài năng sử dụng đồng tiền. Vì vậy, người quản lý doanh nghiệp giỏi là người làm ra tiền để cho những người có tài năng sử dụng nó một cách hữu hiệu trong việc đóng góp cho xã hội. Như vậy, thì mọi thứ mới ăn khớp. Nếu chúng ta đưa tiền cho người không có khả năng sử dụng đồng tiền thì rất có thể là sẽ phí phạm. Người không có khả năng sử dụng đồng tiền là những người thường tổ chức những buổi thụ hưởng lãng phí, khoe khoang hình thức, trong khi đó công nhân không đủ lương sống.

Người quản lý doanh nghiệp giỏi là người làm rõ lẽ cho công việc và biết sử dụng đồng tiền một cách khôn ngoan, vì nếu người quản lý chỉ nghĩ đến cách phung phí tiền bạc đối với mọi thứ thì họ không đủ phẩm cách trở thành nhà quản lý doanh nghiệp.

+ Làm mất thanh danh của doanh nghiệp :

Có một số nội dung hoạt động mà doanh nghiệp không được để mất, trong đó có thanh danh của doanh nghiệp. Nếu mất sự cân đối trong sản xuất là cái chết về mặt cá nhân của doanh nghiệp thì mất thanh danh là cái chết về mặt xã hội của doanh nghiệp.

Thanh danh của doanh nghiệp là muốn nói đến nội dung hoạt động của

doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp hoạt động bất kỳ lĩnh vực nào không có chọn lọc, kể cả những dịch vụ mua vui cho những kẻ hưởng lạc nhằm mang lại nhiều tiền cho doanh nghiệp hoặc là chấp nhận làm những mặt hàng mang tính chất hào nhoáng hình thức bề ngoài, không có giá trị trong xã hội, thì vô hình trung đã làm mất thanh danh của doanh nghiệp. Như vậy phải làm gì để giữ gìn thanh danh của doanh nghiệp, chúng tôi nghĩ rằng các nhà quản lý hãy cư xử đúng với cái danh của doanh nghiệp, nghĩa là hoạt động đúng chức năng của doanh nghiệp, không "treo đầu dê, bán thịt chó", biết linh động, mềm hóa trong phạm vi cho phép, nhưng không có nghĩa là phô trương thanh danh của doanh nghiệp một cách hình thức vượt quá nội dung đang có.

+ Giữa quảng cáo và nội dung hoạt động của doanh nghiệp không phù hợp :

Quảng cáo là một hình thức cần thiết của doanh nghiệp, nhưng nếu nội dung quảng cáo không phù hợp với nội dung hoạt động của doanh nghiệp thì nó trở thành tác dụng xấu và là một biểu hiện của chủ nghĩa hình thức trong quản lý doanh nghiệp. Do vậy, muốn quảng cáo trước hết phải xuất phát từ hiện thực khách quan, nghĩa là phải thu thập tài liệu về món hàng muốn bán; nghề nghiệp, tâm lý khách hàng; những món hàng nào thị trường đang cạnh tranh với ta; kết quả những lần quảng cáo trước ra sao v.v... sau đó định ra cách thức quảng cáo : quảng cáo chung hoặc quảng cáo trực tiếp từng đối tượng khách hàng.

Quảng cáo chung là không nhằm riêng vào một khách hàng nào, như : dán giấy ở tường, treo băng, bày sản phẩm trong tủ kính ở cửa tiệm, diễn thuyết, đăng báo v.v..., cách này giúp cho mọi người biết đến sản phẩm của doanh nghiệp chứ không bán được ngay.

Quảng cáo trực tiếp, nghĩa là nhắm ngay đối tượng mà mình đoán có thể mua hàng của mình được, rồi gợi ý đều đặn cho họ những mục lục, mẫu sản phẩm v.v... cách này thường bán được, nhưng chỉ một số người biết được doanh nghiệp của ta thôi.

Ngoài cách thức quảng cáo, người quản lý phải lập kế hoạch quảng cáo, không được tùy tiện theo ý muốn chủ quan. Trong từng tháng, từng năm, từng quý cần phải quảng cáo những nội dung gì, quảng cáo bao nhiêu tiền, trên báo nào v.v... kinh phí quảng cáo còn hay hết. Theo tôi, tất cả đều phải xuất phát từ hiện thực của doanh nghiệp. Hiệu quả của quảng cáo nhằm tăng nhu cầu của khách hàng, khẳng định chất hoạt động của doanh nghiệp chứ không

phải phô trương vượt quá khả năng của doanh nghiệp.

+ "Bằng mặt mà không bằng lòng", đây cũng là một biểu hiện của chủ nghĩa hình thức trong quản lý doanh nghiệp :

Trong doanh nghiệp, người quản lý phải xử lý nhiều quan hệ khác nhau. Quan hệ giữa người và người là quan hệ cơ bản quyết định thành quả của doanh nghiệp. Xử lý mối quan hệ này không đơn giản, nó đòi hỏi có nghệ thuật. Nhưng nghệ thuật ở đây không có nghĩa là lừa dối lẫn nhau, nghệ thuật không có nghĩa là "bằng mặt mà không bằng lòng". Người quản lý giỏi, bao giờ cũng tìm ra phương pháp tối ưu để giải quyết mâu thuẫn, nhất là khi người quản lý tiếp cận với hành vi của công nhân, những gì họ làm chưa vừa lòng, người quản lý phải thẳng thắn giải thích, hướng dẫn chân tình, gợi ý cho họ nói được những gì họ muốn nói nhưng không nói. Trong kinh doanh xử lý càng sớm càng có lợi cho doanh nghiệp, không nên chờ đợi đến buổi họp giao ban hoặc họp cuối quý, cuối năm để giải quyết. Điều quan trọng là người quản lý có đủ trình độ xử lý và có dám chịu trách nhiệm những điều mình xử lý hay không. Người quản lý doanh nghiệp đừng bao giờ "ghim gút", "để bụng" những gì sai trái của cấp dưới, càng không bao giờ biểu hiện thái độ giả tạo bên ngoài thì khen, bên trong thì chê. Phong cách quản lý này, bản thân người quản lý tự làm mất uy tín cho chính mình, và đồng thời làm cho người cộng sự mất phương hướng rèn luyện phấn đấu. Từ đó làm mất lòng tin lẫn nhau trong doanh nghiệp.

Tóm lại, chủ nghĩa hình thức trong quản lý doanh nghiệp biểu hiện rất đa dạng, chúng tôi chỉ nêu một số biểu hiện thường gặp và khẳng định rằng chính những biểu hiện đó đã có tác động xấu đến sự phát triển của doanh nghiệp. Nghĩa là hình thức không phù hợp với nội dung quản lý. Càng sai lầm, khi người quản lý tuyệt đối hóa các hình thức đó thành cái gọi là "chủ nghĩa hình thức" trong quản lý. Lênin viết : "... tình trạng non nớt và kém vững chắc của hình thức khiến cho sự phát triển của nội dung không có được những bước tiến bộ quan trọng, gây ra một sự đình trệ nhọc nhằn, dẫn đến lãng phí lực lượng và khiến cho việc làm không đi đôi với lời nói" (3) ■

(1) *Chống Duy Rinh*, Nxb Sự Thật, Hà Nội 1971 trang 101 - 103

(2) *Bút ký Triết học*, Nxb Sự Thật, Hà Nội 1963 trang 158

(3) *Một bước tiến, hai bước lùi*. Xem Lênin Toàn tập, Nxb Sự Thật, HN 1963, tập 7, trang 451