

# đa dạng

## QUẢN LÝ QUẢN CÁC THỜI KỲ XÃ HỘI

### DƯỚI GÓC NHÌN CỦA QUY LUẬT PHÁT TRIỂN

Trần Ngọc Thanh, TC-5

Nền văn minh nhân loại đã trải qua những thay đổi lớn, những bước ngoặt vĩ đại. Đó là những cuộc cách mạng nông nghiệp, công nghiệp và tiếp đến là thời kỳ bùng nổ thông tin. Mỗi cuộc cách mạng (làn sóng) đều mang theo những đặc trưng riêng, và diễn biến của mỗi cuộc cách mạng đều tuân theo những quy luật hiện hữu.

Trong phạm vi của bài viết này, tôi xem xét khía cạnh quản lý qua các thời kỳ dưới góc độ quy luật tăng tính điều khiển của hệ thống.

Nói về quản lý (với mức cao hơn là lãnh đạo), đó là việc tổ chức và điều khiển các hoạt động để đạt được những yêu cầu nhất định của một nhóm/tổ chức.

Trước hết, phân tích về quyền lực trong quản lý, chúng ta đã từng chứng kiến các quyền lực: bạo lực, của cải và tri thức (thông tin). Quyền lực càng về sau càng mang tính hiệu quả và tính điều khiển cao hơn những quyền lực trước. Trong thời kỳ sản xuất nông nghiệp, bạo lực thống trị và nắm vai trò quyền lực, quyết định thành bại. Lúc đó, giới võ sĩ được tôn vinh là những anh hùng, và những cuộc chiến tranh dựa trên sức mạnh cơ bắp để tranh giành đất đai. Quyền lực của quản lý trong thời kỳ này biểu lộ ở phương pháp độc tài, áp đặt. Những ông chủ dùng bạo lực để bắt buộc nhân viên làm theo ý muốn của mình.

Nhưng khi chuyển sang thời kỳ sản xuất công nghiệp, những người có quyền lực trong một tổ chức là những ông chủ ăn mặc bảnh bao, lắm tiền, cường chế đất đai để xây dựng nhà xưởng. Họ chỉ là kẻ lắm tiền và là đại biểu quyền lực của kẻ có tiền. Quyền lực trong thời kỳ này được thể hiện qua việc, sử dụng nhân viên như là những công cụ, lên kế hoạch và giám sát họ theo quy trình lập sẵn,

Khi làn sóng công nghệ thông tin xuất hiện thì, quyền lực quản lý thời công nghiệp chuyển sang hình thức mới là quản lý thông tin/tri thức. Những người nắm và xử lý thông tin hiệu quả sẽ đạt được hiệu suất cao trong sản xuất. Tạo điều kiện cho người lao động khai thác nguồn thông tin để biến thông tin thành tri thức, đó là nhiệm vụ của người quản lý trong thời đại bùng nổ thông tin.

Nhìn về mối quan hệ về người quản lý và người thừa hành, chúng ta cũng thấy được quy luật phát triển của hệ kỹ thuật, đi từ mức điều khiển thấp đến mức điều khiển cao hơn.

Trong xã hội nông nghiệp, mối liên hệ giữa ông chủ và người làm công dựa trên phương pháp ra lệnh trực tiếp. Những công việc làm thời kỳ này mang tính chất thủ công, nên yêu cầu về mặt tư duy không cao. Mối liên hệ giữa các đời quản lý chủ yếu dựa trên sự “di truyền”. Hệ thống quản lý thời kỳ này mang tính chất gia đình trị, một đặc trưng của nền sản xuất nông nghiệp trình độ thấp.

Khi xã hội chuyển sang làn sóng công nghiệp, hệ thống quản lý được phân biệt rạch ròi gồm hệ quản lý và hệ thực hiện. Lúc này, hệ quản lý là những đầu óc có tư duy trừu tượng cao, ra các quyết định, cách làm để những người cấp thấp thực hiện những công việc một cách máy móc và thủ công. Trong thời kỳ này, hệ điều hành cố gắng tìm cách tối ưu hoá hoạt động sản xuất dựa trên quy trình phối hợp lao động chân tay của Taylor. Sự xuất hiện của lớp trung gian, giám sát công việc của công nhân theo hướng đã được vạch ra là kết quả của một phép biến đổi logic. Cách thức quản lý này mang tính hệ thống cao hơn thời kỳ nông nghiệp và có tính thứ bậc hơn.

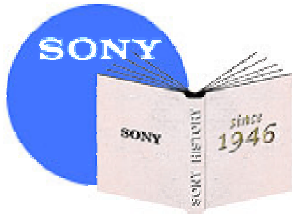
Nhưng khi cuộc cách mạng thông tin tràn vào xã hội, mối quan hệ về người quản lý và người thừa hành thay đổi. Sự trao đổi thông tin trong tổ chức được xuyên suốt hơn với sự quản lý gián tiếp thông qua hệ thống công nghệ thông tin. Người lãnh đạo và người thực hiện có thể trực tiếp liên lạc với nhau thông qua hệ thống thông tin nội bộ. Điều này tạo cơ hội cho cấp thực hiện thấp nhất vẫn có thể liên lạc, làm việc trực tiếp với cấp quản lý cao nhất trong một tổ chức, phá vỡ ranh giới địa lý trong tổ chức như đã thấy ở các tập đoàn xuyên quốc gia.

Trong thời kỳ này, người quản lý đóng vai trò là người điều phối, có tư duy chiến lược, định hình ra các hướng đi mang tính tổng thể. Còn bộ phận thực hiện là các nhóm nhỏ chuyên nghiệp, phối hợp với nhau và có quyền lực ra quyết định trong một phạm vi nhất định. Do đó, đây là tổ chức “mở”, rất linh hoạt và có sự liên thông giữa các bộ phận, tạo ra hiệu quả, tính điều khiển cao.

Như vậy ở thời kỳ bùng nổ thông tin, cách quản lý trở nên mềm dẻo, linh hoạt và hiệu quả hơn. Ở đây, những người làm thuê được tự do trong việc tạo ra các giá trị lao động trong phạm vi của mình. Vì thế, họ gắn bó với tổ chức không đơn giản chỉ vì các giá trị vật chất mà còn muốn chứng tỏ năng lực, khả năng và sự đam mê thử thách. Họ chính là những nhà quản lý của riêng họ.

Việt Nam hiện nay ở giai đoạn đầu công nghiệp và chịu ảnh hưởng của xã hội thông tin nên trong các tổ chức có hình thức quản lý mang nhiều đặc trưng của 3 thời kỳ.

Để có thể đi tắt, đón đầu, mỗi tổ chức trong xã hội cần phải tăng tính điều khiển để tiến tới quá trình tự điều khiển. Để quá trình tự điều khiển thành công, tổ chức phải thường xuyên thiết lập quan hệ phản hồi trong quá trình hoạt động của mình mà thiết lập quan hệ phản hồi chính là quá trình xử lý thông tin và ra quyết định. Không có điều này, tổ chức không thể tiến tới quá trình tự điều khiển, mà không tự điều khiển thì có nghĩa hệ/tổ chức có thể trở thành một tổ chức sống ký sinh trên một tổ chức khác.



# Khi sức sáng tạo không còn<sup>1</sup>

*Trước tình hình kinh doanh sa sút, các nhà lãnh đạo Sony đang rà soát lại toàn bộ đường hướng quản lý và kế hoạch kinh doanh của mình nhằm nâng cao hiệu quả, khắc phục sức ỳ, sự tự mãn, và nhất là làm sống lại tinh thần sáng tạo, một yếu tố đã từng đem đến cho hãng này nhiều thành công...*

## Truyền thống xưa

Năm 1994, khi Takashino còn phụ trách mảng kinh doanh thiết bị nghe nhìn của Sony, các kỹ sư của hãng đã báo với ông rằng họ không thể làm cho chiếc máy quay phim video mới của hãng nhỏ hơn được nữa vì bên trong nó chẳng còn một khoảng trống nào. Takashino đã yêu cầu các kỹ sư thả chiếc máy quay video vào một xô nước. Kết quả là các bong bóng xì ra. Chỉ đơn giản như vậy, nhưng Takashino đã thuyết phục được các kỹ sư rằng vẫn còn khả năng làm cho chiếc máy quay video nhỏ lại. Và các kỹ sư buộc phải lao vào nghiên cứu để cuối cùng sản xuất ra một chiếc máy quay video có kích thước chỉ bằng một cuốn hộ chiếu. Doanh số bán của nó sau đó cũng tăng lên nhảy vọt. Tinh thần làm việc của Takashino, năm nay 60 tuổi nhưng có thâm niên làm việc với Sony đến 41 năm và hiện đang là Phó chủ tịch điều hành phụ trách hầu hết các mảng kinh doanh hàng điện tử tiêu dùng của Sony, cũng chính là một trong những đường lối làm việc chung của hãng này.

Không như nhiều công ty khác của Nhật, các nhà lãnh đạo của Sony đánh giá những ý tưởng sáng tạo và sự đam mê cho công việc của một nhân viên cao hơn thâm niên công tác, kinh nghiệm và bằng cấp của người đó. Các phòng ban thường đấu tranh với nhau để cho ra đời những sản phẩm thông minh nhất. Các giám đốc điều hành như Takashino thường nói trước các cuộc họp hoạch định sản phẩm rằng: “Chúng ta không phải là những người đi nghiên cứu thị trường, chúng ta là những người tạo ra thị trường”.

## Khó khăn nay

Mặc dù có một bề dày truyền thống về tinh thần sáng tạo và cách quản lý thông thoáng như vậy, nhưng cũng đến lúc Sony phải lâm nạn. Từ đầu năm nay, bộ phận kinh doanh thiết bị điện tử nghe nhìn của hãng này đã gặp nhiều khó khăn: doanh số bán yếu ớt, lợi nhuận giảm mạnh, trong khi Sony hầu như không tung ra được một sản phẩm đặc sắc nào.

Điều gì đã xảy ra? Điềm lại trên thị trường các sản phẩm tiêu dùng điện tử, các nhà phân tích cho rằng, Sony – vốn rất nổi tiếng là một hãng luôn tung ra những sản phẩm “độc chiêu” trước đây – đang dần dần trở thành “người đi sau thời đại”. Trong lĩnh vực máy vi tính, các máy tính mang nhãn hiệu Vaio của Sony hầu như không có gì sáng tạo hơn so với các sản phẩm trước đó. Trong lĩnh vực máy thu hình màn hình phẳng và máy ghi đĩa video kỹ thuật số, Sony cũng là người đến sau. Người ta còn nghi ngờ rằng Sony đang mất dần khả năng sáng tạo mà hãng này đã từng có khi cho ra đời các sản phẩm như máy nghe nhạc Walkman hoặc máy thu hình Trinitron.

<sup>1</sup> Thời báo kinh tế Sài Gòn 25/09/03

Hồi tháng 4 năm nay, Sony còn làm thị trường phải ngạc nhiên khi công bố khoản lỗ 926 triệu đô-la Mỹ trong quý 1 năm nay do doanh số của các mặt hàng máy thu hình và máy vi tính giảm mạnh. Trong quý tiếp theo, Sony có lãi trở lại nhưng mức lợi nhuận này thấp hơn 98% so với cùng kỳ năm ngoái.

### **Tự “soi” lại mình**

Để khắc phục tình hình kinh doanh sa sút, trong tháng 10 tới đây Sony sẽ công bố một kế hoạch sắp xếp lại toàn bộ hoạt động. Mục tiêu của Sony là thay đổi bộ mặt của bộ phận kinh doanh hàng điện tử, giúp hãng tăng mức lợi nhuận từ 2,5% hiện nay lên 10% vào năm 2006. Để nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh, các nhà phân tích cho rằng Sony phải mạnh tay xoá bỏ các dòng sản phẩm không còn có khả năng sinh lời nữa.

Trong khi gút lại kế hoạch tái cấu trúc hoạt động của Sony, Takashino và các giám đốc điều hành khác của hãng này đã phải đụng đến một vấn đề hết sức nan giải. Đó là làm thế nào để nuôi dưỡng và phát huy tinh thần sáng tạo, vốn đã từng là một truyền thống rất nổi tiếng của hãng, trong một công ty có khoảng 161.000 nhân viên với doanh số 62,3 tỉ đô-la Mỹ. “Thật khó có thể làm sống lại tinh thần sáng tạo này, nhất là khi phải chịu áp lực bởi chỉ tiêu lợi nhuận 10%”, Takashino nói.

Thử thách lớn nhất của Sony chính là phải thắng được sự ỳ, sự tự mãn của một công ty lớn. Từ tháng 4 năm nay, Takashino đã phát động một phong trào buộc các nhà thiết kế của Sony, nhất là đối với các sản phẩm chủ lực như máy quay phim kỹ thuật số, phải không ngừng tìm cách thu nhỏ kích thước của các sản phẩm.

Takashino cũng thừa nhận rằng, Sony đã không thoát khỏi một căn bệnh khác của các công ty lớn: đó là vì niềm kiêu hãnh muốn làm bá chủ trên mọi lĩnh vực mà họ đã dàn trải nguồn lực của mình ra quá mỏng. “Sony nhúng tay vào mọi lĩnh vực, phải là số 1 trên mọi lĩnh vực, phải là người tiên phong của một thế hệ sản phẩm mới – đó là một đòi hỏi quá sức”, Takashino nói. Điều này làm cho Sony không còn đủ nhân lực để nghĩ đến cái mới nữa, trong khi chuyện sáng tạo thì ngày càng trở nên phức tạp hơn. Ngoài ra, vì chạy theo năng suất, các nhân viên của Sony nay cũng không còn nhiều thời gian rảnh rỗi để nghĩ ra những ý tưởng mới nữa.

