

**Peter F. Drucker**

# QUẢN LÝ VÌ TƯƠNG LAI

NHỮNG NĂM 1990 VÀ SAU ĐÓ



VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ T.W  
TRUNG TÂM THÔNG TIN TƯ LIỆU

Hà nội - 1997

**Peter F. Drucker**

**QUẢN LÝ VÌ TƯƠNG LAI  
NHỮNG NĂM 1990 VÀ SAU ĐÓ**

*(Tài liệu tham khảo)*

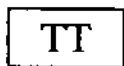
**[TẬP HAI]**

**VIỆN NGHIÊN CỨU QUẢN LÝ KINH TẾ TRUNG ƯƠNG  
TRUNG TÂM THÔNG TIN - TƯ LIỆU  
Hà Nội - 1997**

# MANAGING FOR THE FUTURE

*The 1990s and Beyond*

Peter F. Drucker



TRUMAN TALLEY BOOKS / PLUME  
NEW YORK

## CHƯƠNG 27

### **Cắt giảm chi phí cố định: chính sách lâu dài**

Rất nhiều tổ chức lớn - các doanh nghiệp đủ loại và cả những cơ quan của chính phủ, các bệnh viện và trường đại học - đã cắt giảm mạnh mẽ nhân sự của mình trong những năm gần đây. Nhưng rất ít trong số đó thực hiện được việc tiết kiệm chi phí như dự tính. Trong một số trường hợp chi phí thậm chí còn tăng lên. Trong nhiều trường hợp khác, chất lượng công việc bị ảnh hưởng. Và ngày càng có nhiều phản nản của nhân viên về "stress" (chấn thương) cũng như khối lượng công việc.

Cắt giảm chi phí cũng giống việc như đặt chiếc xe ở trước con ngựa. Cách duy nhất để giảm chi phí là cơ cấu lại công việc. Điều này sẽ lại làm giảm số biên chế cần thiết để làm công việc đó, nhiều hơn cả những biện pháp cắt giảm mạnh mẽ nhất có thể đem lại. Trên thực tế, một sự cắt giảm chi tiêu luôn được sử dụng như một cơ hội để xem xét và thiết kế lại các hoạt động.

#### **Loại bỏ một số khâu hoạt động**

Khi bắt đầu cắt giảm chi phí, ban Giám đốc thường hỏi: "Chúng ta có thể làm gì để hoạt động này có hiệu



quả hơn". Đó là một câu hỏi sai. Câu hỏi đúng là: "Liệu mái nhà có sụp không nếu chúng ta ngừng công việc này lại?". Và nếu câu trả lời là "có lẽ không", ta có thể loại bỏ hoạt động này. Tất nhiên đây không phải là một biện pháp được phổ biến lắm. Chắc chắn có người sẽ lập luận rằng: "Mới 18 tháng trước đây chúng ta cần phải có qui trình này và có thể sẽ lại cần đến nó trong 18 tháng tới". Nhưng loại bỏ hoàn toàn một hoạt động vẫn là cách có hiệu quả nhất để cắt giảm chi phí và là biện pháp duy nhất có thể tự nó tạo ra việc tiết kiệm chi phí lâu dài. Không phải ngẫu nhiên mà những nơi duy nhất ở đó cắt giảm chi phí được tiến hành trong vài năm qua đem lại tiết kiệm thực sự là những nơi mà toàn bộ một hoạt động được loại bỏ, chẳng hạn như việc ngân hàng thương mại đóng cửa một chi nhánh hoạt động không có lãi của mình.

Và thật đáng ngạc nhiên khi có biết bao việc chúng ta làm sẽ không bao giờ bị loại bỏ đi. Một ví dụ - tương đối điển hình - là việc sổ bằng tay được sử dụng cho đến khi công việc này được điện tử hóa 5 năm trước đây, nhưng vẫn được duy trì để "phòng lúc cần đến". Một ví dụ khác là hệ thống hồ sơ kép mà nhiều bệnh viện vẫn sử dụng, một bộ để tính tiền thanh toán và một bộ để theo dõi sức khỏe bệnh nhân, mỗi bộ này được chạy trên một máy tính riêng với một chương trình riêng, tính tổng cộng, khoảng một phần ba các công việc thu ký tờ và hoạt động kiểm soát là không cần thiết vì chúng hoặc là không phục vụ cho một mục đích nào cả hoặc là bản thân mục đích mà chúng phục vụ không còn tồn tại nữa. Và không có gì lãng phí hơn là làm có hiệu quả hơn những việc không đáng làm.

Câu hỏi tiếp theo liên quan tới hai phần ba số hoạt động có phục vụ cho một yêu cầu nào đó, là: "Mỗi hoạt động này phải có đóng góp gì cho công việc kinh doanh? Nó phục vụ cho mục tiêu gì?" Ban Giám đốc thường nghĩ rằng câu trả lời đã quá rõ ràng. Tuy nhiên thường thì không ai có câu trả lời cụ thể nào hết; hoặc là câu trả lời hoàn toàn sai, thậm chí tồi hơn nữa là có nhiều câu trả lời cho câu hỏi này.

"Vi sao chúng ta kiểm tra tài khoản chi tiêu của những nhân viên bán hàng của mình?" "Để cho họ không thể gian lận được". Nhưng đó hoàn toàn không phải là một mục tiêu của hoạt động kinh doanh. Câu trả lời đúng đắn là: "Để kiểm soát chi tiêu trong việc bán hàng." Và điều này được thực hiện một cách tốt nhất - và chỉ mất một phần nhỏ của chi phí - bằng cách xác định những tiêu chuẩn chi tiêu, chẳng hạn như, dựa trên nhu cầu đi lại của một nhân viên bán hàng và số đêm mà họ phải ngủ xa nhà. Tất cả những gì cần thiết để đưa ra những tiêu chuẩn này là yêu cầu một số ít nhân viên bán hàng giàu kinh nghiệm ghi lại chi tiêu thực tế của mình hai lần một năm trong một tuần liên.

Hệ thống trước đây được sử dụng trong công ty - một hệ thống vẫn cho rằng mục tiêu của mình là tính đạo đức - làm cho các nhân viên của mình bận bịu quanh năm. Hệ thống mới thì không sử dụng đến thậm chí chỉ một nhân viên chuyên trách làm việc 100% thời gian. Và nó cho phép công ty - một cơ sở bán buôn vật liệu xây dựng lớn - cắt giảm số nhân viên bán hàng từ 167 xuống còn 158 người trong khi vẫn tiếp tục tăng doanh số bán. Nhân viên bán hàng có nhiều thời gian bán hàng hơn khi họ

không còn phải lấy làm vào thời gian bán hàng để điền vào những "bản lừa dối" dài dòng.

Cũng thường thấy sự trả lời sai đối với câu hỏi về hoạt động nhất định phục vụ cho mục tiêu gì, là có đến hai hoặc nhiều câu trả lời hơn. Nhưng một hoạt động được sắp xếp hợp lý và ít tốn kém chỉ phục vụ cho một mục tiêu. Kết hợp hai hay nhiều mục tiêu vào một hoạt động sẽ đem lại sự kém hiệu quả và chi phí cao.

"Chúng tôi có hai mục tiêu trong việc cung cấp cho 2800 nhà phân phối của mình trên khắp đất nước", những người cung ứng vật liệu xây dựng nói như vậy để trả lời cho câu hỏi về đóng góp của các hoạt động hậu cần lớn của họ". Chúng tôi đảm bảo rằng không có ai trong số những nhà phân phối của chúng tôi phải thiếu hàng. Và chúng tôi cũng đảm bảo là sẽ không có nhiều hàng tồn kho". Điều cần thiết ở đây là hai hoạt động riêng biệt.

Người ta phải bảo đảm được rằng các nhà phân phối luôn có đủ cơ số những mặt hàng luân chuyển nhanh chiếm tới khoảng một nửa tổng doanh số bán bằng đô la của hãng. Điều này được thực hiện bằng cách đưa vào kho của các nhà phân phối một số lượng các loại hàng nói trên nhiều hơn 15 đến 20% khả năng có thể bán được trong ba tuần tiếp theo đó. Không còn lưu kho trung tâm đối với các loại hàng này nữa và không có việc kiểm soát hàng lưu kho. Mức lưu kho của tất cả các nhà phân phối được quyết định bởi hệ thống kiểm tra định kỳ tại chỗ, được tiến hành hai tuần một lần, đối với lượng bán lẻ thực tế của 3% mẫu trong số các nhà phân phối - tức là 84 nhà phân phối trong cả nước.. Điều này chỉ cần có bảy hoặc tám nhân viên bán hàng tập sự là có thể làm được,

và người ta ngẫu nhiên thấy rằng đó là phương pháp đào tạo có hiệu quả nhất cho nhân viên.

Một hoạt động thứ hai sẽ giải quyết 20% các sản phẩm "đặc biệt" - chủ yếu là những mặt hàng đắt tiền - chúng chiếm một nửa còn lại của doanh số bán của hãng (và một phần lợi nhuận lớn hơn rất nhiều). Những mặt hàng này được đưa vào kho trung tâm nằm ở gần một trung tâm vận tải hàng không, và được vận chuyển không mất cước bởi các chuyến bay trong đêm đến bất cứ nơi nào trong nước sáu tiếng sau khi nhận được đơn đặt hàng.

Hệ thống cũ tốn mất khoảng 1% của doanh số bán của công ty (và đó là trong một ngành kinh doanh mà một khoản lợi nhuận từ doanh số bán là 6% đã được coi là ghê gớm lắm rồi). Toàn bộ các hệ thống mới chỉ tốn mất khoảng gần một phần ba số đó. Trong khi hệ thống cũ cần tới 53 người, hai hệ thống mới chỉ cần dùng có 20 người. Nhưng các hệ thống mới mang lại cả chất lượng phục vụ và kiểm soát hàng lưu kho tốt hơn.

Chỉ đến cuối cùng thì câu hỏi làm thế nào tổ chức việc sắp xếp lại để đạt chất lượng tối đa và chi phí tối thiểu mới được đặt ra. Thêm nhiều máy tính để xử lý nhiều dữ liệu nhanh chóng hơn không phải là một câu trả lời đúng. Quả là, trong nhiều trường hợp, sản phẩm cuối cùng sẽ được thể hiện trên một chương trình của máy tính. Nhưng nhiệm vụ ở đây là xác định thông tin nào là cần thiết chứ không phải là cần xử lý chúng như thế nào.

Điều này có nghĩa là - như đã được nêu trong một ví dụ trước đây của tôi - chuyển từ dữ liệu bên trong sang dữ liệu bên ngoài để tìm ra doanh số bán lẻ thực tế cho

những người tiêu dùng cuối cùng. Điều này có thể có nghĩa là - đặc biệt trong các hoạt động nhằm vào việc kiểm soát một quá trình - chuyển từ việc đếm sang thống kê và lấy mẫu. Lấy mẫu không chỉ đơn thuần là rẻ hơn đếm các sản phẩm mà nó còn tỏ ra đáng tin cậy hơn. Chỉ riêng các phân tích về thống kê đã có thể cung cấp thông tin thiết yếu dựa vào đó có thể đưa ra những biện pháp quản lý có hiệu quả: sự khác biệt giữa những biến động nằm trong phạm vi bình thường, và những trường hợp "ngoại lệ", tức là những hoạt động thực sự bất thường, đòi hỏi phải có cách giải quyết ngay lập tức.

Giảm chi phí mới chỉ là bước mở đầu. Nếu tất cả những gì được làm là nhằm giảm chi phí mà không có những biện pháp ngăn ngừa chi phí nảy sinh, chắc chắn chỉ vài năm sau hiện tượng chi phí quá mức sẽ xuất hiện trở lại. Vì chi phí không bao giờ tự giảm đi. Ngăn ngừa chi phí nảy sinh đòi hỏi phải liên tục nâng cao năng suất lao động trong mọi hoạt động, từ năm này sang năm khác - với mục tiêu tối thiểu là tăng 3% hàng năm. Điều này đòi hỏi mọi hoạt động sau khoảng 3 năm phải được đặt câu hỏi: "Chúng ta có thật sự cần phải làm điều này không hay có thể bỏ nó đi được?" Nó cũng đòi hỏi rằng các hoạt động mới và đặc biệt là các hoạt động dành cho nhân viên mới - được tiến hành chỉ khi một hoạt động cũ đã được loại bỏ hay ít nhất là được cắt bớt.

Mỗi một hoạt động cũng nên được đặt câu hỏi - khoảng ba năm một lần - liên quan đến mục tiêu mà nó phục vụ và đóng góp của nó cho công việc kinh doanh. Và cuối cùng, đối với mỗi hoạt động, cần hỏi rằng: Đây là cách đơn giản nhất để đạt được mục tiêu này.

## Mở dư thừa

Cho đến nay phần lớn chúng ta đều đã biết rằng làm cho tiêu mỡ khó hơn rất nhiều so với việc không ăn mỡ ngay từ đầu. Chi phí quá mức cũng giống như quá nhiều mỡ. Cắt giảm chi phí ít khi nhận được sự ủng hộ của bản thân lực lượng lao động: điều này có nghĩa là phải bớt nhân công. Nếu không có sự tham gia tích cực của nhân viên, thì không một biện pháp cần thiết để kiểm soát chi phí một cách hữu hiệu nào có thể được thi hành dễ dàng. Thực tế, một lý do vì sao rất nhiều cố gắng trong mấy năm qua nhằm cắt giảm chi phí lại không có hiệu quả là do chúng được áp đặt từ trên xuống đối với một lực lượng lao động nhìn nhận chúng như một mối đe dọa đối với công việc và thu nhập của mình. Tuy nhiên, việc ngăn chặn chi phí nảy sinh có thể dựa vào sự ủng hộ tích cực, thực tế là nhiệt tình của nhân viên. Họ biết mỡ nằm ở đâu. Họ cũng biết rằng, chi phí thấp, kiểm soát được, có nghĩa là công việc tốt và bảo đảm hơn.

Cần cắt giảm chi phí nhiều hơn nữa, đặc biệt là trong các tổ chức lớn (và không chỉ đối với Mỹ - các công ty lớn của Nhật như các nhà băng lớn, còn ở trong tình trạng thừa nhân viên nhiều hơn). Nhưng cắt giảm chi phí cần phải luôn luôn được sử dụng như bước đầu tiên tiến tới xây dựng các biện pháp ngăn chặn chi phí nảy sinh trong các tổ chức.

(1989)

## CHƯƠNG 28

### **Các tổ chức phi lợi nhuận có thể dạy cho các doanh nghiệp những gì**

Tổ chức Nữ Hướng đạo sinh, Chữ thập đỏ, các nhà thờ ở thôn quê - các tổ chức phi lợi nhuận đó đang trở thành những người đi đầu về quản lý ở nước Mỹ. Trong hai lĩnh vực, chiến lược và tính hiệu quả của ban giám đốc, họ đang làm những gì mà phần lớn các doanh nghiệp của Mỹ chỉ mới bắt đầu đề cập tới. Và trong lĩnh vực quan trọng nhất - động lực và năng suất của các công nhân có trình độ - họ thực hiện sự là những người đi tiên phong, đưa ra những chính sách và thực tiễn hoạt động mà các doanh nghiệp sẽ phải học tập trong tương lai.

Ít người biết rằng khu vực phi lợi nhuận là nơi sử dụng nhiều nhân công nhất ở nước Mỹ. Cứ một trong số hai người Mỹ - tổng cộng hơn 80 triệu người - làm các công việc tự nguyện, mỗi tuần dành trung bình 5 giờ đồng hồ cho một hoặc vài tổ chức phi chính phủ. Điều đó tương đương với 10 triệu công ăn việc làm. Nếu những người làm công việc tự nguyện được trả tiền, lương của họ, thậm chí ở mức tối thiểu đi nữa, cũng sẽ lên tới khoảng 150 tỉ đô la hay 5% của GNP. Và công việc tự nguyện thay đổi nhanh chóng. Đúng là nhiều người làm những công việc

không đòi hỏi có tay nghề, hay khả năng xử lý cao: tụ họp với các láng giềng một buổi chiều thứ bảy trong một năm, đi kèm các cô gái trẻ trong hội Hướng đạo sinh nữ đi bán bánh quy giao đến các gia đình, đưa người già đến bệnh viện. Nhưng ngày càng có nhiều người tự nguyện trở thành những "nhân viên không được trả lương, đảm nhiệm những nhiệm vụ chuyên môn và quản lý trong các tổ chức của họ".

Tất nhiên không phải tất cả các tổ chức phi lợi nhuận đều hoạt động tốt. Nhiều bệnh viện cộng đồng đang ở trong tình trạng hết sức khó khăn. Những nhà thờ và đền thờ truyền thống thuộc đủ các đức tin - tự do, bảo thủ, Phúc âm, chính thống - đang ngày càng mất dần hội viên. Trên thực tế, khu vực này không hề được phát triển trong vòng 10 đến 25 năm qua, cả về số lượng tiền mà nó huy động được (có tính đến lãi suất) và số lượng người tình nguyện. Nhưng tính về năng suất lao động, phạm vi công việc và đóng góp cho xã hội Mỹ, khu vực phi lợi nhuận đã phát triển cực kỳ nhanh chóng trong hai thập kỷ vừa qua.

Đội quân cứu hộ là một ví dụ. Những người bị kết án lần đầu ở Florida, phần lớn là những thanh niên da đen hoặc gốc Tây Ban Nha, bây giờ được giao cho Đội quân cứu hộ trông giữ - khoảng 25.000 người như vậy một năm. Các con số thống kê cho rằng nếu những nam nữ thanh niên này bị giam trong tù, đa số sẽ trở thành những tội phạm chuyên nghiệp. Thế nhưng đội quân cứu hộ đã giúp 80% trong số họ hoàn lương thông qua một chương trình làm việc khắc khổ chủ yếu do những người tự nguyện đảm



nhệm. Và chương trình này chỉ tiêu tốn một phần nhỏ so với chi tiêu cần có để giam giữ họ trong nhà tù.

Cơ sở của chương trình này và nhiều nỗ lực có tính phi lợi nhuận nhưng rất có hiệu quả khác là một cam kết đối với công tác quản lý. Hai mươi năm trước đây, quản lý được coi là một công việc bẩn thỉu đối với những người tham gia vào các tổ chức phi lợi nhuận. Quản lý có nghĩa là kinh doanh và những người tình nguyện, tự hào với việc không bị vấy bẩn bởi chủ nghĩa thương mại, coi những tính toán bần xỉn đó như sự theo đuổi hiệu quả lợi nhuận. Giờ đây đa số họ đã nhận ra rằng các tổ chức phi lợi nhuận cần quản lý còn nhiều hơn các doanh nghiệp, chính vì họ thiếu nguyên tắc của sự theo đuổi hiệu quả. Những người phi lợi nhuận tất nhiên vẫn cống hiến cho sự nghiệp "làm việc thiện". Nhưng họ cũng nhận thấy rằng ý định tốt không thay thế được cho việc tổ chức và lãnh đạo, tính trách nhiệm, chất lượng công việc và kết quả. Tất cả những điều này đòi hỏi có sự quản lý và bản thân điều đó bắt đầu cùng với nhiệm vụ của tổ chức.

Như một thông lệ, những người phi lợi nhuận có ý thức đối với đồng tiền nhiều hơn là các nhà doanh nghiệp. Họ nói đến và luôn lo lắng về tiền bạc vì rất khó huy động tiền và vì họ luôn có ít hơn là lượng tiền họ cần. Nhưng những người phi lợi nhuận không coi tiền là cơ sở của chiến lược hoặc coi đó là trung tâm của các kế hoạch của mình, giống như cách làm của các giám đốc các công ty. "Doanh nghiệp mà tôi phục vụ bắt đầu việc vạch kế hoạch của mình bằng các doanh thu tài chính còn các tổ chức phi lợi nhuận bắt đầu bằng chất lượng của hoạt động của

mình", một giám đốc điều hành nổi tiếng làm việc cho cả doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận đã nói như vậy.

Khởi đầu bằng nhiệm vụ và các yêu cầu của nhiệm vụ, đó có lẽ là bài học đầu tiên mà các doanh nghiệp có thể học được từ các tổ chức phi lợi nhuận thành công. Nó làm cho tổ chức tập trung vào hành động. Nó xác định những chiến lược cụ thể cần thiết để đạt được những mục tiêu thiết yếu. Nó tạo ra một tổ chức có kỷ luật chặt chẽ. Chỉ một mình việc này có thể giúp phòng tránh căn bệnh phổ biến nhất của các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức lớn: phân tán các nguồn lực có hạn vào nhiều công việc "thứ vị" hay có vẻ "mang lại lợi nhuận", thay vì tập trung vào một số ít những cố gắng có hiệu quả.

Các tổ chức phi lợi nhuận tốt nhất suy nghĩ rất nhiều để xác định nhiệm vụ của mình. Họ tránh những tuyên bố chung chứa đầy những ý tốt và thay vào đó tập trung vào những mục tiêu có ý nghĩa rõ ràng đối với công việc mà các thành viên của họ - cả nhân viên và những người tình nguyện - thực hiện. Chẳng hạn mục đích của đội quân cứu hộ là biến những người bị xã hội chối bỏ, những người nghiện rượu, phạm pháp, bị bỏ rơi thành các công dân tốt. Hội hướng đạo sinh nữ giúp các cô gái trẻ trở thành những phụ nữ tự tin, có năng lực tự trọng và tôn trọng người khác. Tổ chức bảo vệ thiên nhiên gìn giữ sự phong phú của hệ động vật và thực vật. Các tổ chức phi lợi nhuận cũng bắt đầu từ môi trường cộng đồng, những người sẽ là "khách hàng": họ không giống như phần lớn các doanh nghiệp ở Mỹ thường làm, bắt đầu từ bên trong, nghĩa là với tổ chức hoặc doanh thu tài chính.

Nhà thờ giáo khu Willowcreek ở Nam Barrington, Illinois, đã trở thành nhà thờ lớn nhất nước với khoảng 13

nghìn giáo dân. Nhưng nó mới chỉ thành lập cách đây 15 năm. Bill Hybels, mới ngoài hai mươi một chút khi ông sáng lập ra nhà thờ, đã chọn giáo khu này vì nó có ít người đi cầu kinh mặc dù dân số ở đây tăng nhanh và nhà thờ có khá nhiều. Ông đi từ nhà này đến nhà kia và đặt câu hỏi. "Vì sao bạn không đến nhà thờ?" Sau đó ông thành lập một nhà thờ để đáp ứng cho nhu cầu của các khách hàng tương lai: chẳng hạn, nó cho phép làm lễ cả tối thứ tư bởi vì nhiều phụ huynh đang làm việc muốn dành ngày chủ nhật cho con cái của mình. Hơn thế nữa, Hybels tiếp tục lắng nghe và hành động. Thường thì bài thuyết giáo của mục sư được ghi âm và ngay lập tức được nhân bản để các giáo dân có thể lấy một băng "cát-xét" khi anh ta rời nhà thờ bởi vì anh ta luôn được nhắc nhở, "Tôi cần phải nghe trên đường về nhà hoặc đi làm để có thể đưa thông điệp vào cuộc sống." Nhưng anh ta cũng được nhắc nhở rằng: "Bài thuyết giáo luôn nói với tôi phải thay đổi cuộc sống của mình nhưng không bao giờ cho biết phải làm như thế nào." Giờ đây, tất cả mọi người nghe thuyết giáo của Hybels đều có những gợi ý cụ thể sau khi nghe.

Một nhiệm vụ được định nghĩa rõ ràng có chức năng gợi ý thường xuyên về nhu cầu phải nhìn ra ngoài tổ chức không chỉ vì tìm kiếm "khách hàng" mà còn để tìm kiếm những biện pháp đo lường thành công. Sự cảm dỗ tự hài lòng với "sự tốt đẹp của sự nghiệp của chúng ta"- và do đó muốn thay thế kết quả bằng những ý định tốt- luôn tồn tại trong các tổ chức phi lợi nhuận. Chính vì vậy mà những người hoạt động phi lợi nhuận thành công đã biết cách xác định rõ những thay đổi gì bên ngoài tổ chức đem lại "kết quả" và tập trung vào đó.

Kinh nghiệm của một hệ thống bệnh viện Thiên chúa giáo lớn ở vùng Tây nam cho thấy một nhận thức rõ ràng về nhiệm vụ và một sự tập trung vào kết quả có thể mang lại hiệu quả như thế nào. Mặc dù có sự cắt giảm mạnh mẽ về chi tiêu y tế và nằm viện trong 8 năm qua, hệ thống này đã tăng thu nhập lên 15% (do đó đã đạt được hòa vốn) trong khi mở rộng mạnh mẽ dịch vụ và nâng cao chất lượng y tế cũng như phục vụ bệnh nhân. Nó có thể làm được như vậy vì ni cô giám đốc hiểu rằng bà ta cùng với các nhân viên của mình đang làm công việc mang lại dịch vụ y tế (đặc biệt là cho người nghèo) chứ không phải là điều hành một bệnh viện.

Do đó, khi việc chăm sóc sức khỏe bắt đầu vượt khỏi phạm vi các bệnh viện vì những lý do y tế hơn là lý do kinh tế khoảng 10 năm trước đây, các bệnh viện trong hệ thống này đã thúc đẩy xu hướng đó thay vì chống lại nó. Nó lập ra những trung tâm phẫu thuật trên xe cấp cứu, trung tâm phục hồi sức khỏe, hệ thống phòng X quang và phòng thí nghiệm, vân vân. Khẩu hiệu của các bệnh viện này là: "Nếu đó là lợi ích của người bệnh, chúng ta cần khuyến khích; sau đó nhiệm vụ của chúng ta là làm cho nó sinh lợi." Điều nghịch lý là chính sách này đã làm cho các bệnh viện của hệ thống này đầy bệnh nhân; những thiết bị riêng biệt của họ trở nên được ưa thích đến nỗi đã thu hút một số lượng đông đảo bệnh nhân.

Tất nhiên là điều này cũng không có gì khác nhiều so với các chiến lược tiếp thị của các công ty Nhật Bản thành đạt. Nhưng nó khác rất nhiều với cách mà phần lớn các doanh nghiệp phương Tây suy nghĩ và hành động. Và sự khác biệt là ở chỗ các ni cô theo đạo thiên chúa và những người Nhật bắt đầu từ nhiệm vụ chứ không phải từ phần

thường dành cho họ và với những gì mà họ phải làm bên ngoài bản thân họ, trên thị trường, thì rất xứng đáng được thưởng.

Cuối cùng, một nhiệm vụ được xác định rõ ràng sẽ tạo nên những ý kiến sáng tạo và giúp những người khác hiểu rằng vì sao chúng cần phải được thực hiện - dù chúng có trái ngược với truyền thống đến đâu chẳng nữa. Để minh họa, hãy xem xét hội hướng đạo nữ sinh bé, một chương trình dành cho các bé gái 5 tuổi mà hội hướng đạo nữ sinh mới đề ra cách đây không lâu. Trong 75 năm, tuổi lớp một là lứa tuổi tối thiểu để tham gia vào đội quân nâu (Brownie) và rất nhiều hội đồng hướng đạo muốn giữ nguyên như vậy. Tuy nhiên, những người khác nhìn vào các con số nhân khẩu học và nhận thấy ngày càng nhiều phụ nữ có con nhỏ mà vẫn đi làm. Họ cũng nhìn vào các trẻ em và thấy chúng tinh tế hơn những người tiền bối của mình một thế hệ trước rất nhiều (chủ yếu có TV).

Hiện nay, Hội hướng đạo nữ sinh bé có 100.000 hội viên và tiếp tục tăng nhanh chóng. Đó là một chương trình thành công nhất trong các chương trình dành cho trẻ em trước khi đến trường được bắt đầu từ cách đây 20 năm và thành công hơn các chương trình tốn kém của chính phủ rất nhiều. Hơn nữa, cho đến nay đó là chương trình duy nhất đã nhìn nhận đến những thay đổi quan trọng về nhân khẩu học và coi việc trẻ em tiếp xúc nhiều với TV là một cơ hội.

Rất nhiều tổ chức phi lợi nhuận vẫn có một điều được coi là ngoại lệ đối với giới kinh doanh - một hội đồng quản trị hoạt động có hiệu quả. Họ còn có một điều hiếm hơn: một giám đốc điều hành chịu trách nhiệm trước hội

đồng quản trị và hoạt động của người này được xem xét hàng năm bởi một ủy ban của hội đồng quản trị. Và còn một điều hiếm hơn nữa: một hội đồng quản trị mà hoạt động của nó được xem xét hàng năm trên cơ sở những mục tiêu hoạt động đã được đặt ra từ trước. Sử dụng hội đồng quản trị một cách có hiệu quả do vậy là một lĩnh vực thứ hai mà các doanh nghiệp có thể học tập được từ khu vực phi lợi nhuận.

Trong luật của Mỹ, Hội đồng quản trị vẫn được coi là cơ quan "điều hành" của công ty. Những tác giả và học giả về quản lý nhất trí rằng Hội đồng quản trị mạnh là điều thiết yếu và đã viết theo hướng đó hơn 20 năm nay. Tuy nhiên, những người lãnh đạo cao nhất của các công ty lớn thường tìm cách làm giảm bớt vai trò, quyền lực và sự độc lập của các ủy viên hội đồng quản trị trong suốt nửa thế kỷ qua. Trong tất cả những thất bại về kinh doanh của một công ty lớn trong mấy thập kỷ vừa qua, hội đồng quản trị là những người cuối cùng nhận thấy rằng công việc không ổn. Để tìm thấy một hội đồng quản trị thật sự có hiệu quả, bạn nên xem ở trong khu vực phi lợi nhuận hơn là trong các công ty công cộng.

Sự khác biệt này một phần là sản phẩm của lịch sử. Trước đây, hội đồng quản trị điều hành công việc của các tổ chức phi lợi nhuận - hoặc là cố gắng làm như vậy. Trên thực tế, chỉ vì các tổ chức này trở nên quá lớn và phức tạp để có thể điều hành bởi những người ngoài không làm việc thường xuyên, gặp nhau ba bốn giờ đồng hồ một tháng, mà rất nhiều trong số họ đã chuyển sang quản lý chuyên nghiệp. Tổ chức Chữ Thập Đỏ của Mỹ có lẽ là cơ quan phi chính phủ lớn nhất và phức tạp nhất trên thế giới. Nó chịu trách nhiệm giúp đỡ những nơi xảy ra

tai họa trên toàn thế giới; nó điều hành hàng ngàn ngân hàng máu, xương và da trong các bệnh viện; nó tổ chức huấn luyện cấp cứu tim, phổi trên toàn quốc; nó tổ chức dạy cấp cứu trong hàng ngàn trường học. Nhưng cho đến năm 1950, tổ chức này không có một giám đốc ăn lương, và giám đốc điều hành chuyên nghiệp đầu tiên của nó chỉ mới có dưới thời Reagan.

Nhưng dù cho quản lý chuyên nghiệp có trở nên phổ biến đến đâu đi chăng nữa - và các giám đốc điều hành chuyên nghiệp giờ đây có thể thấy ở phần lớn các tổ chức phi lợi nhuận lớn - các hội đồng quản trị của các tổ chức này không thể bị trở nên vô hiệu hóa như điều thường xảy ra ở các doanh nghiệp. Dù các giám đốc điều hành của các tổ chức phi lợi nhuận có hoan nghênh điều đó đến đâu chăng nữa - và có khá nhiều người chắc sẽ hoan nghênh - các hội đồng quản trị của các tổ chức phi lợi nhuận không thể trở thành vật đệm cho họ được. Tiền bạc là một lý do. Rất ít ủy viên hội đồng quản trị trong các công ty cổ phần công cộng là những cổ đông quan trọng, trong khi các ủy viên hội đồng quản trị trong các tổ chức phi lợi nhuận thường đóng góp rất nhiều cho tổ chức và được trông đợi sẽ mời thêm được những người đóng góp khác. Các ủy viên hội đồng quản trị của các tổ chức phi lợi nhuận thường có những cam kết cá nhân đối với sự nghiệp của tổ chức. Hiếm người ngồi họp bàn việc đóng góp cho nhà thờ hoặc ở trong hội đồng của nhà trường nếu họ không quan tâm sâu sắc đến tôn giáo hay giáo dục. Hơn nữa, thành viên trong hội đồng quản trị thường phục vụ dưới danh nghĩa tình nguyện trong rất nhiều năm và biết rất rõ về tổ chức không giống như các

ủy viên hội đồng quản trị bên ngoài trong các doanh nghiệp.

Chính vì Hội đồng quản trị của các tổ chức phi lợi nhuận cam kết và tích cực như thế, mà quan hệ giữa họ với các giám đốc điều hành có xu hướng dễ va chạm và mâu thuẫn. Giám đốc điều hành của các tổ chức này thường phàn nàn rằng Hội đồng quản trị hay "can thiệp" vào công việc. Về phần mình, Hội đồng quản trị cho rằng những người quản lý "lấn át" quyền hạn của mình. Điều này đã buộc ngày càng nhiều tổ chức phi lợi nhuận nhận ra rằng cả Hội đồng quản trị và giám đốc điều hành đều không phải là "xếp" thật sự. Họ là những đồng nghiệp cùng phục vụ một mục tiêu nhưng có những nhiệm vụ khác nhau. Và họ đã hiểu rằng trách nhiệm của giám đốc điều hành là xác định nhiệm vụ cho cả Hội đồng quản trị và chính bản thân ông ta hay bà ta.

Chẳng hạn một công ty điện lực lớn ở Tây bắc Thái Bình Dương lập ra mười ủy ban, mỗi ủy ban cho một thành viên trong Hội đồng quản trị. Mỗi ủy ban có nhiệm vụ cụ thể: quan hệ quần chúng, giá điện, nhân sự, tiêu chuẩn dịch vụ, v.v. Cùng với chủ tịch công ty (là người tình nguyện) và giám đốc điều hành (là người ăn lương), mỗi người trong những ủy ban gồm một người này xác định mục tiêu một năm và ba năm và những công việc cần phải làm để đạt được các mục tiêu đó. Công việc này thường phải mất từ 5 đến 8 ngày một năm của mỗi ủy viên hội đồng quản trị. Chủ tịch xem xét lại công việc của mỗi ủy viên hàng năm và người nào có công việc không hoàn thành trong hai năm liên tiếp không thể được bầu lại nữa. Thêm vào đó, chủ tịch, cùng với ba ủy viên hội đồng quản trị khác hàng năm đều xem xét lại hoạt động của



toàn bộ hội đồng quản trị cũng như của giám đốc điều hành.

Vấn đề then chốt nhằm tăng hiệu quả của hội đồng quản trị, như ví dụ này đưa ra, không phải là bàn về chức năng của hội đồng quản trị mà là tổ chức công việc của nó. Ngày càng nhiều những tổ chức phi lợi nhuận đang làm đúng như vậy, trong số họ là nửa tá trường đại học nghệ thuật cổ xưa, một trường đồng thần học hàng đầu, và một số bệnh viện và viện bảo tàng có tính chất nghiên cứu. Điều trở trêu là những cách làm này học lại cách mà Ủy ban phi lợi nhuận đầu tiên ở Mỹ được thành lập cách đây 300 năm trước, Ủy ban giám sát của Đại học Harvard đã làm. Mỗi một thành viên được giao nhiệm vụ với tư cách là một "vị khách" đối với một bộ phận của trường đại học - trường Y, khoa Thiên văn học, bộ phận phụ trách đầu tư các khoản đóng góp - và hoạt động với tư cách vừa là nguồn kiến thức, vừa là người phê bình hoạt động của bộ phận đó. Trong giới học giả Mỹ, người ta thường nói rằng chỉ có Hội đồng quản trị của Đại học Harvard là khác biệt.

Nhiều người trong chúng ta đã dự đoán rằng sự suy yếu của hội đồng quản trị ở các công ty lớn sẽ làm suy yếu trình độ quản lý hơn là tăng cường nó. Nó sẽ phân tán trách nhiệm quản lý về hoạt động và kết quả; và thật sự, có ít ủy ban của công ty lớn nào xem xét hoạt động của giám đốc điều hành trên cơ sở những mục tiêu kinh doanh đã định trước. Chúng tôi cho rằng làm suy yếu hội đồng quản trị cũng sẽ làm người quản lý cấp cao mất đi sự ủng hộ hiệu quả và tin tưởng khi gặp khó khăn. Những

tiên đoán trên đã được minh chứng rộng rãi trong cơn sốt thôn tính gần đây.

Nhằm mục đích phục hồi khả năng của Hội đồng quản trị để điều hành, chúng ta sẽ lại phải tăng tính hiệu quả của hội đồng - và điều đó được xem là trách nhiệm của Giám đốc điều hành. Một vài bước đầu tiên đã được tiến hành. Ủy ban kiểm toán ở hầu hết các công ty bây giờ có thực quyền hơn là trách nhiệm làm người ta tin. Một số ít công ty - mặc dù cho đến giờ hầu như chưa có công ty lớn nào - có một ủy ban nhỏ phụ trách vấn đề kế cận và đào tạo các giám đốc điều hành. Ủy ban này thường xuyên gặp gỡ những quản trị viên cấp cao để bàn bạc hoạt động và kế hoạch của họ. Nhưng tôi biết đến giờ chưa có công ty nào có kế hoạch làm việc và bất kỳ một sự kiểm điểm nào đối với hoạt động của hội đồng quản trị. Và chỉ có ít công ty làm như các công ty phi lợi nhuận lớn hơn đang tiến hành hiện nay: bổ nhiệm một thành viên mới của hội đồng quản trị thông qua đào tạo hệ thống.

Những tổ chức phi lợi nhuận thường nói rằng: "Chúng tôi không trả lương cho những người tình nguyện cho nên chúng tôi không thể đặt yêu cầu đối với họ". Còn bây giờ họ lại thích nói kiểu này hơn: "Những người tình nguyện phải đạt được sự thỏa mãn lớn hơn sau khi hoàn thành công việc và đóng góp lớn hơn bởi vì họ không có lương". Sự chuyển đổi mạnh mẽ của những người tình nguyện từ một người tài tử có thiện ý sang một thành viên không lương được đào tạo, có chuyên môn, là một bước phát triển quan trọng nhất trong khu vực phi lợi nhuận - cũng

là hứa hẹn xa nhất cho công việc kinh doanh của ngày mai.

Trong quá trình này, có thể một giáo phận Cơ đốc ở miền Trung Tây đã tiến xa nhất. So với 15 năm trước đây số tu sĩ và ni cô chỉ còn một nửa. Nhưng giáo phận đó đã mở rộng hoạt động của mình một cách đáng kể - hơn hai lần - trong một vài trường hợp, chẳng hạn giúp đỡ những người vô gia cư và những người nghiện ma túy. Nó cũng còn những thành viên truyền thống, như các thành viên phụ trách việc cắm hoa. Nhưng hiện nay nó có hơn 2.000 thành viên không lương làm việc không thường xuyên phục vụ cho công việc từ thiện, quản lý các trường dòng, tổ chức hoạt động thanh niên và ngay cả một số việc trai tịnh.

Một sự thay đổi tương tự cũng đã xảy ra ở nhà thờ dòng Baptist Đệ Nhất ở Richmond, bang Virginia, một trong những nhà thờ cổ nhất và lớn nhất trong giáo phận Baptist miền Nam. Khi Tiến sĩ Peter James Flamming đảm nhận công việc năm năm trước thì nhà thờ đang trên đường suy thoái đã nhiều năm như những nhà thờ cổ ở trung tâm thành phố khác. Ngày nay nó có 4.000 giáo dân và điều hành cả tá chương trình vượt khỏi khuôn khổ cộng đồng cũng như hoàn thiện đầy đủ nhiệm kỳ của giáo sĩ trong nhà thờ. Nhà thờ chỉ có 9 nhân viên chuyên nghiệp ăn lương. Nhưng trong 4.000 giáo dân thì 1.000 làm việc không ăn lương.

Sự phát triển này không chỉ bó hẹp trong các tổ chức tôn giáo. Tổ chức Trái tim nước Mỹ có các phân đoàn ở mọi thành phố dù lớn hay nhỏ ở khắp đất nước. Những nhân viên ăn lương chỉ giới hạn đối với những người ở

các tổng hành dinh quốc gia với một số người hay đi đây đi đó để giải quyết rắc rối. Những người tình nguyện quản lý và điều hành phân đoàn chịu hoàn toàn trách nhiệm về giáo dục sức khỏe cộng đồng cũng như về việc gây quỹ.

Những thay đổi này, một phần là sự trả lời đối với các đòi hỏi. Với gần một nửa dân số trong độ tuổi lao động đang phục vụ với tư cách tình nguyện, con số này không có vẻ gì là sẽ tăng lên. Với tiền bạc luôn luôn thiếu thốn, các tổ chức phi lợi nhuận không thể lấy thêm nhân viên ăn lương. Nếu họ muốn tăng thêm các hoạt động - và đòi hỏi đang tăng - họ phải làm cho những người tình nguyện hoạt động hữu ích hơn, phải giao cho họ nhiều việc hơn và nhiều trách nhiệm hơn. Nhưng động lực của sự thay đổi trong vai trò của người tình nguyện xuất phát chính từ phía người tình nguyện.

Ngày càng nhiều người tình nguyện là những người được đào tạo về quản lý hoặc công việc chuyên môn - một số họ là người chuẩn bị về hưu ở độ tuổi 50, thậm chí nhiều người thuộc giai đoạn bùng nổ dân số ở độ tuổi 30, 40. Những người này không thỏa mãn với tư cách là người giúp đỡ. Họ là những người có trình độ trong công việc giúp họ kiếm sống và họ muốn là những người có trình độ trong công việc họ đóng góp cho xã hội. Nếu những tổ chức phi lợi nhuận muốn thu hút và giữ họ, những tổ chức này phải đặt năng lực và kiến thức của họ vào công việc. Những tổ chức này phải đưa ra những công việc có ý nghĩa.

Nhiều tổ chức phi lợi nhuận tuyển lựa những người như thế một cách có hệ thống. Những người tình nguyện từng trải được giao nhiệm vụ lựa chọn những người mới gia

nhập - thành viên mới trong nhà thờ hoặc giao đoàn Do Thái, người hàng xóm tuyển lựa cho tổ chức Chữ Thập Đỏ - để tìm người có tài lãnh đạo và thuyết phục họ thử nhận những công việc có yêu cầu cao hơn. Sau đó, một nhân viên cao cấp (có thể là một người làm việc toàn bộ thời gian hoặc một người tình nguyện có kinh nghiệm) phỏng vấn những người mới gia nhập để đánh giá năng lực của họ và bổ nhiệm một cách phù hợp. Những người tình nguyện có thể được phụ trách bởi một hướng dẫn viên và một giám sát viên. Với hai người này, họ hoạch định mục tiêu của họ. Những cố vấn này là hai người khác nhau, theo quy định, và cả hai là những người tình nguyện thông thường.

Tổ chức nữ hướng đạo sinh, có khoảng 730.000 người tình nguyện và chỉ có 6.000 nhân viên ăn lương, phụ trách 3,5 triệu nữ thành viên, làm theo cách này. Thông thường một người tình nguyện bắt đầu việc bằng hướng dẫn thiếu niên đi gặp mặt một tuần một lần. Sau đó một người tình nguyện từng trải hơn sẽ hướng dẫn cô ta vào những việc khác - đi theo những hướng đạo sinh nữ bán bánh bích quy tận nhà, giúp đỡ trưởng tràng trong dịp cắm trại. Từ tiến trình từng bước một này ra đời ủy ban địa phương và cuối cùng cơ quan điều hành của tổ chức nữ hướng đạo sinh, Ủy ban quốc gia. Mỗi bước, ngay cả bước đầu tiên, đều có chương trình đào tạo bắt buộc, thông thường do một phụ nữ phụ trách, người phụ nữ này cũng là người tình nguyện.

Thế nhưng những thành viên không ăn lương yêu cầu gì? Những gì khiến họ ở lại và dĩ nhiên họ có thể bỏ đi

bất cứ lúc nào. Yêu cầu đầu tiên và quan trọng nhất của họ là tổ chức phi lợi nhuận phải có nhiệm vụ rõ ràng, nhiệm vụ này điều khiển mọi công việc của tổ chức. Một phó chủ tịch một ngân hàng lớn ở địa phương có hai con nhỏ. Nhưng bà vẫn đảm nhiệm chủ tịch phân đoàn "Gìn giữ môi trường". Nhiệm vụ của tổ chức này là tìm kiếm, mua và quản lý những sinh vật tự nhiên đang gặp nguy hiểm. Khi tôi hỏi bà tại sao bà lại đảm đương một công việc phụ nặng nhọc như thế, bà trả lời "Tôi thích công việc của tôi. Dĩ nhiên, ngân hàng có một tin ngưỡng của mình. Nhưng ngân hàng thực sự không biết nó đóng góp gì. Trong tổ chức "Gìn giữ môi trường", tôi biết tôi có ý nghĩa gì".

Điều thứ hai mà một nhân viên mới cần đến, thật sự là đòi hỏi, là huấn luyện và huấn luyện nữa. Và một phương thức hiệu quả nhất để thúc đẩy và giữ những cựu binh là nhìn nhận chuyên môn của họ và dùng họ và việc huấn luyện những thành viên mới. Sau đó những thành viên có trình độ này sẽ đòi hỏi trách nhiệm và hơn hết, suy nghĩ một cách toàn diện và đặt ra mục tiêu hoạt động cho riêng mình. Họ hy vọng được tham vấn và tham gia vào những quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ và công việc của toàn tổ chức. Và họ hy vọng có được cơ hội tiến triển, đó là cơ hội đảm nhận một công việc có mức đòi hỏi cao hơn, nhiều trách nhiệm hơn bảo đảm bằng hoạt động của họ. Điều đó giải thích tại sao các tổ chức phi lợi nhuận thành công lại để ra bậc thang nghề nghiệp cho những người tình nguyện.

Điều ủng hộ tất cả những công việc này là tinh thần trách nhiệm. Nhiều người tình nguyện có trình độ ngày nay này nài nỉ hoạt động của họ phải được xem xét so với

những mục tiêu đã đề ra, ít nhất một năm một lần. Và họ ngày càng yêu cầu tổ chức loại bỏ những người không có hiệu suất bằng việc bố trí những công việc phù hợp với năng lực hoặc bằng việc khuyên họ rời tổ chức. Linh mục phụ trách những người tình nguyện ở giáo phận Trung Tây nói rằng "Điều đó còn tồi tệ hơn cả trại lính thủy nhưng chúng tôi có 400 người trong danh sách chờ". Một bảo tàng nghệ thuật lớn ở cùng Trung tây đòi hỏi những người tình nguyện - ủy viên, người gây quỹ, và những người hiệu đính bản tin của bảo tàng - rằng họ sẽ đặt ra mục tiêu từng năm và tự đánh giá mình dựa trên những mục tiêu đó, và họ sẽ từ nhiệm nếu không đạt được mục tiêu trong hai năm liên tiếp. Một tổ chức cỡ vừa của người Do Thái trong các khu đại học cũng làm như thế.

Những người tình nguyện chuyên nghiệp này vẫn là thiếu số nhưng là một con số đáng kể, khoảng 1/10 tổng số tình nguyện viên. Và họ đang tăng lên về số lượng, và quan trọng hơn, về tác động đối với khu vực phi lợi nhuận. Những tổ chức phi lợi nhuận ngày càng nói giống như một giáo sĩ ở một nhà thờ thôn quê: "Không có người thế tục trong nhà thờ: chỉ có những giáo sĩ, số ít có lương, hầu hết không lương."

Sự chuyển dịch từ một người tình nguyện phi lợi nhuận đến một người chuyên nghiệp ăn lương có lẽ là một bước phát triển quan trọng nhất trong xã hội Mỹ ngày nay. Chúng ta nghe nói nhiều về sự mục nát và sự tan rã của gia đình, cộng đồng và về sự mất mát của những giá trị xã hội. Và dĩ nhiên, có lý do để lo lắng. Các tổ chức phi lợi nhuận đang phát ra một xung lực mạnh mẽ. Họ tạo ra những mối liên hệ cộng đồng mới, một hứa hẹn mới đối với công dân, đối với trách nhiệm xã hội và đối với

những giá trị. Và chắc chắn rằng những gì mà các tổ chức đóng góp cho các tình nguyện viên cũng quan trọng như những gì tình nguyện viên đóng góp cho tổ chức. Thực sự nó có lẽ cũng hoàn toàn quan trọng như những công việc, cho dù mang tính văn hóa, giáo dục hay liên quan đến phúc lợi, mà tổ chức đã đóng góp cho cộng đồng.

Sự phát triển này cũng chứa đựng một bài học rõ ràng cho công việc kinh doanh. Quản trị những nhân viên có trình độ nhằm tăng hiệu suất là một thách thức phía trước cho công tác quản trị Mỹ. Những tổ chức phi lợi nhuận đang cho chúng ta thấy điều ấy. Nó đòi hỏi một nhiệm vụ rõ ràng, một sự bổ nhiệm cẩn thận, một việc học tập và dạy dỗ liên tục, quản lý bằng mục tiêu và sự tự kiểm tra, những yêu cầu cao nhưng trách nhiệm tương xứng, và tinh thần trách nhiệm về hoạt động và kết quả.

Đó cũng là lời cảnh báo đối với việc kinh doanh của Mỹ trong sự chuyển đổi của công việc tự nguyện. Những sinh viên theo học chương trình quản trị cao cấp và trung cấp mà tôi dạy, làm việc trong nhiều ngành kinh doanh: ngân hàng, bảo hiểm, hệ thống bán lẻ, vi tính và vũ trụ, bất động sản và nhiều ngành khác. Nhưng hầu hết họ đều phục vụ với tư cách là những người tình nguyện trong các tổ chức phi lợi nhuận - trong nhà thờ, trong ủy ban của trường cũ, lãnh đạo hướng đạo sinh, hoặc dàn nhạc giao hưởng địa phương. Khi tôi hỏi tại sao họ làm vậy, hầu hết đều có cùng câu trả lời: Công việc của tôi không có đủ thách thức, thành quả, trách nhiệm; và chẳng có một sứ mệnh nào cả chỉ có động cơ cá nhân mà thôi.

(1989)



## CHƯƠNG 29

### **Quản trị các tổ chức phi lợi nhuận: Những bài học thành công**

Mặc dù có sứ mệnh và quy mô cực kỳ khác nhau, phần lớn các tổ chức phi lợi nhuận của Mỹ đều có cơ cấu quản trị giống nhau. Chúng có hội đồng quản trị nằm bên ngoài, không hưởng lương, không chuyên nghiệp. Và, chúng có cán bộ điều hành chuyên trách được trả lương, với nhiều cương vị khác nhau như chủ tịch, giám đốc điều hành, thư ký điều hành, quản trị viên, phó chủ tịch điều hành hoặc tổng giám đốc. Mặc dù cực kỳ đa dạng như vậy, nhưng các tổ chức phi chính phủ còn giống nhau ở chỗ nhiều cơ cấu quản trị - có thể là đa số - khi vận hành thì lại vận hành sai. Hội đồng quản trị bị phê phán như là "công cụ" của giám đốc vậy. Nhưng cũng chính những hội đồng đó lại bị coi là "kẻ can thiệp". Hội đồng quản trị phàn nàn rằng cán bộ điều hành "cướp mất" chức năng hoạch định chính sách của mình. Đến lượt mình, cán bộ điều hành lại kêu ca rằng hội đồng quản trị phi phạm quá nhiều thời gian để thảo luận những vấn đề hết sức đơn giản. Các thành viên của hội đồng kêu ca rằng họ không nhận được thông tin. Cán bộ điều hành và nhân viên của họ

phản nản về việc phải lãng phí bao nhiêu thời gian vào việc chuẩn bị báo cáo về những vấn đề vượt quá năng lực và phạm vi hiểu biết của hội đồng quản trị. Và ở đây có sự lẫn lộn trong toàn bộ lĩnh vực phi lợi nhuận - trong các nhà thờ và tổ chức công đoàn, bệnh viện, trường học, dịch vụ cộng đồng, các hiệp hội trí-thức và các quỹ - về việc tổ chức của họ cần cơ cấu quản trị gì, mỗi cơ quan quản trị cần có nhiệm vụ gì và chúng nên phối hợp với nhau như thế nào. Đương nhiên, trong các tổ chức phi lợi nhuận, không có chủ đề nào gây ra nhiều tranh cãi nhiều như vấn đề quản trị.

Nhưng chúng ta biết cách giải đáp vấn đề - ít nhất cũng đủ để hoàn thành được công việc. Một số nhỏ, nhưng ngày càng tăng trong các tổ chức phi lợi nhuận, thực sự được quản lý tốt. Có thể đối với nhiều tổ chức phi lợi nhuận - ít ra thì đó cũng là suy nghĩ của các thành viên của hội đồng quản trị - đúng là họ còn thua kém trình độ quản lý của một doanh nghiệp trung bình. Tuy nhiên, một số nhỏ tổ chức phi lợi nhuận với số lượng ngày càng tăng đã tổ chức bộ máy quản trị của họ tốt hơn một số doanh nghiệp nổi tiếng vì có hội đồng quản trị tốt vào hạng nhất. Những tổ chức này có cả hội đồng quản trị và hệ thống điều hành hoạt động tốt. Một số trong những tổ chức hàng đầu này là các trường đại học và đại học tổng hợp, một số là tổ chức dịch vụ cộng đồng, một số là nhà thờ và số khác là bệnh viện. Một số là các tổ chức quốc gia và quốc tế rất lớn; số khác chỉ hoạt động ở địa phương và khá nhất cũng chỉ có quy mô trung bình. Song tất cả các tổ chức này đều đi đến những kết luận khá

giống nhau về cơ cấu quản trị các tổ chức phi lợi nhuận. Bởi vậy, giải pháp của họ có tính chất phổ biến và cần được vận dụng trong toàn bộ lĩnh vực phi lợi nhuận.

### **Cơ cấu quản trị rõ ràng và hoạt động tốt**

Bài học thứ nhất cần rút ra là các tổ chức phi lợi nhuận cần có một cơ cấu quản trị rõ ràng và hoạt động tốt. Chúng phải nhìn nhận công tác quản trị một cách nghiêm túc và dành nhiều thời gian, công sức để nghiên cứu nó. Chúng cần có bộ phận lãnh đạo hoặc quản lý có hiệu lực hơn nhiều so với cả các doanh nghiệp, vì ba lý do.

Thứ nhất, chúng thiếu một cơ sở mà một doanh nghiệp có. Bởi vậy chúng phải có sứ mệnh rõ ràng, có thể chuyển thành các mục tiêu hoạt động và vạch ra định hướng cho hoạt động một cách có hiệu quả. Dĩ nhiên các doanh nghiệp cũng bị lệch lạc nếu chúng không xác định được nhiệm vụ một cách rõ ràng; chúng trở nên rệu rã và nỗ lực của chúng bị phân tán. Nhưng vào những thời kỳ làm ăn phát đạt, một doanh nghiệp có thể xoay sở trong một thời gian mà không cần dựa vào nguyên tắc nào khác ngoài cơ sở tài chính. Tổ chức phi lợi nhuận sẽ chệch choạc gần như ngay lập tức nếu như không xác định được sứ mệnh một cách rõ ràng và không liên tục nhấn mạnh sứ mệnh đó. Điều này hoàn toàn đúng với tổ chức phi lợi nhuận sống dựa vào các nhà tài trợ, người tình nguyện hoặc cả hai.

Thứ hai, tổ chức phi lợi nhuận cần xác định rõ ràng "những kết quả" mà nó tìm cách đạt được. Nhưng các doanh nghiệp có thể chỉ cần tới sự điều khiển của một

cơ sở tài chính là đủ, mặc dù chúng chỉ có thể làm như vậy trong một số năm.

Cuối cùng, doanh nghiệp có thể kiếm được tiền nhờ kết quả của nó, tiền là của bản thân nó. Ngược lại, cho dù kiếm được từ nhà tài trợ hay người nộp thuế, tiền của các tổ chức phi lợi nhuận là tiền được trao cho nó để đổi lấy những lời hứa hẹn. Tổ chức phi lợi nhuận không phải là người sở hữu số tiền ấy; nó chỉ là tổ chức được mọi người tin và ủy thác cho số tiền mà nó chi tiêu.

Bởi vậy, tổ chức phi lợi nhuận cần có các cơ quan mạnh, có tinh thần trách nhiệm cao - về sứ mệnh, về kết quả, để phân bổ nguồn lực và năng suất của nó - và một quá trình rõ ràng thực thi những trách nhiệm này. Chúng cần một cơ quan quản trị có hiệu quả, có đường lối rõ ràng và một cơ cấu quản trị rõ ràng.

Đây là sự thật hiển nhiên. Mọi người đều đồng tình và coi là *đương nhiên*, nhưng ít có tổ chức phi lợi nhuận nào lắng nghe chú chưa nói đến chuyện làm theo những ý kiến đó.

### **Hội đồng quản trị và bộ phận điều hành có hiệu lực**

Các tổ chức phi lợi nhuận cần có cả hội đồng quản trị có hiệu lực và cơ quan điều hành có hiệu lực. Trên thực tế, hầu hết các tổ chức phi lợi nhuận đều chấp nhận một trong hai bộ phận của nhận định này. Song khá nhiều tổ chức phi lợi nhuận không cho rằng cả hai là cần thiết. Nhưng không có tổ chức phi lợi nhuận nào với hội đồng quản trị thống trị hay cơ quan điều hành thống trị mà hoạt động tốt cả, chú chưa nói đến việc chúng có thể

thành công trong việc vượt ra ngoài cái bóng của một nhà chuyên quyền, cho dù cá nhân đó là chủ tịch hội đồng hay cán bộ điều hành.

Trong khá nhiều doanh nghiệp, đặc biệt các công ty công cộng lớn, hội đồng quản trị trở thành kẻ ngủ gật. Họ chỉ tỉnh giấc khi có cuộc khủng hoảng sâu sắc và thường là khi đã quá muộn. Trong các công ty dầu mỏ lớn và thành công, hình thành từ rớt dầu mỏ Standard Rockefeller, và cả các công ty ở châu Âu và Nhật, thì theo truyền thống, hội đồng quản trị chỉ là một ảo ảnh pháp lý. Một số tổ chức phi lợi nhuận - chẳng hạn các trường đại học tư nhân hay nhà thờ lớn do một mục sư đầy quyền uy thống trị - đã giới hạn hoạt động của hội đồng quản trị vào vai trò hiệu hi. Và hội đồng quản trị với tư cách bộ phận của cơ quan quản trị hoàn toàn không thấy ghi trong quy chế chung của nhà thờ Thiên chúa giáo (mặc dù các giáo khu Thiên chúa giáo ở Mỹ ngày càng đặt ra nhiều ủy ban chỉ đạo mà trên thực tế là hội đồng quản trị), trong các đội quân cứu trợ và trong các tổ chức công đoàn điển hình (một loại hình tổ chức chắc chắn là tổ chức phi lợi nhuận).

Nhưng hầu hết các tổ chức phi lợi nhuận không thể bãi bỏ hội đồng quản trị, mặc dù họ muốn thế. Một lý do là hội đồng quản trị thường đóng vai trò tích cực trong việc kiếm tiền. Lý do khác quan trọng hơn là các thành viên của hội đồng cam kết thực hiện mục tiêu phi lợi nhuận. Nếu không có chức năng hợp pháp và thực sự không có việc làm, họ sẽ gây ra tai họa; họ sẽ "can thiệp". Tổ chức phi lợi nhuận không có cách nào khác hơn là làm sao cho hội đồng quản trị của nó trở thành cơ quan quản trị có

hiệu lực, bao gồm những người ngoài độc lập, nhưng nhiệt thành, mới có thể cho tổ chức phi lợi nhuận thấy rõ được trọng tâm sứ mệnh của mình, xác định các kết quả và trách nhiệm về số tiền nó cần và người ta đã ủy thác cho nó. Không có những điều này, chẳng chóng thì chầy bất kỳ tổ chức phi lợi nhuận nào cũng rơi vào tình trạng không hoạt động.

Đồng thời, mọi tổ chức phi lợi nhuận, có lẽ trừ các tổ chức nhỏ, thuần túy mang tính địa phương, còn phải có cán bộ điều hành có hiệu quả. Thành công của nó trong thế kỷ này đã làm cho các tổ chức phi lợi nhuận ở Mỹ trở nên quá lớn, quá phức tạp và quá quan trọng, và các hội đồng quản trị của chúng không thể quản lý được chúng nữa.

Bệnh viện cộng đồng ở thị trấn nhỏ New England, nơi tôi đã từng sống trong những năm 1940, vẫn còn do hội đồng quản trị quản lý. Nó không có ngay cả một cán bộ phụ trách y tế hay một giám sát viên hộ lý. Nó cũng không có phòng cấp cứu, dịch vụ xe cứu thương, phòng X quang, khoa ngoại, phòng thí nghiệm, cán bộ xã hội và ngay cả một phòng hộ sinh được trang bị tốt cũng không có. Chắc chắn nó không còn là chỗ mà người nghèo có thể chết với một chút phẩm giá con người như hai thập kỷ trước đây. Nhưng công việc của nó chủ yếu là cung cấp bác sĩ tư nhân và giường bệnh cho bệnh nhân, chứ không phải "trung tâm y tế". Tương tự, vào thời gian đó, không có nhà thờ nào trong thị trấn tìm cách cung cấp bất cứ thứ gì trừ hai buổi lễ vào sáng chủ nhật và buổi học vào ngày chủ nhật mà mọi người có thể tham dự. Và mãi cho đến sau Thế chiến 2, Hội Chữ thập đỏ Mỹ - tổ chức tình nguyện lớn nhất thế giới - mới vượt quá ranh giới cứu trợ

tai nạn và bắt đầu tổ chức các ngân hàng máu, huấn luyện về y tế và an toàn.

Đi nhiên, đặc điểm đáng chú ý nhất của một tổ chức phi lợi nhuận ở Mỹ không phải là quy mô của nó. Hiện nay có sự bùng nổ về phạm vi hoạt động phi lợi nhuận và sự gia tăng tương ứng trong nhu cầu về năng lực của tổ chức phi lợi nhuận. Những nhu cầu này vượt quá điều mà sự nhiệt tình và lòng hào phóng có thể đáp ứng. Càng ngày người ta càng cần đến năng lực chuyên môn ở trình độ cao. Một tổ chức phi lợi nhuận càng dựa nhiều vào người tình nguyện, thì bộ phận quản lý nó càng phải mang tính chuyên nghiệp. Một tổ chức có quá nhiều việc phải làm nên không thể hoạt động mà không cần tới nhân viên chuyên nghiệp, dành trọn thời gian cho nó. Hơn nữa, nếu tiêu chuẩn công tác bao gồm nhiều dạng kết quả, chúng còn phải gắn với trách nhiệm của ban điều hành.

### **Hội đồng quản trị và cán bộ điều hành với tư cách đồng nghiệp**

Các tổ chức phi lợi nhuận lãng phí quá nhiều thì giờ để thảo luận về việc ai là cấp trên, ai là cấp dưới - hội đồng quản trị hay cán bộ điều hành. Câu trả lời đúng là họ phải là đồng nghiệp của nhau. Mỗi người đóng một vai trò khác nhau, nhưng họ phải cùng nhau chia sẻ cuộc chơi. Nhiệm vụ của họ có tính chất bổ sung cho nhau. Bởi vậy, mỗi người phải tự vấn mình rằng anh ta nợ người khác ở điểm nào, chứ không phải như hội đồng quản trị và cán bộ điều hành hiện nay vẫn có xu hướng là tự hỏi người khác nợ tôi cái gì. Cả hai đều phải hành động với tư cách những thành viên bình đẳng của một tập thể.

## Một tập thể cầu kép

Tập thể cầu kép là mô hình dành cho tập thể hội đồng quản trị - cán bộ điều hành trong các tổ chức phi lợi nhuận. Trong tập thể cầu kép, không có ai là người quan trọng hơn; họ bình đẳng với nhau và họ đều là những người không thể thiếu được. Nhiệm vụ của người mạnh hơn là điều chỉnh để phù hợp với phong cách, điểm mạnh và cá tính của người đồng nghiệp yếu kém hơn. Cán bộ điều hành trong các tổ chức phi lợi nhuận là người mạnh hơn. Chính họ phải điều chỉnh cả đối tượng và phong cách làm việc của mình để thích nghi với cá tính và điểm mạnh của chủ tịch hội đồng.

Trong hơn 11 năm làm việc cho các tổ chức dịch vụ cộng đồng lớn nhất đất nước, một vị tổng giám đốc điều hành đã phải làm việc với bốn chủ tịch hội đồng, mỗi người nắm quyền trong 3 năm. Người thứ nhất chú trọng nhiều đến mặt đối ngoại, là một diễn giả hấp dẫn và khéo léo trong hoạt động ngoại giao. Người kế nhiệm chủ yếu tập trung vào các vấn đề nội bộ, làm việc có hiệu quả với các hiệp hội địa phương và có quan hệ tốt với họ nhưng ngại tiếp xúc với công chúng và thường lúng túng khi phải bước lên diễn đàn. Vị chủ tịch tiếp theo cho rằng nhiệm vụ chủ yếu của mình là quyên tiền và cống hiến nhiều sức lực để tranh thủ sự ủng hộ cần thiết của giới kinh doanh. Vị chủ tịch thứ tư và cuối cùng - hiện nay vẫn còn đương chức - quan tâm trước hết đến vấn đề tuyển mộ nhân viên, đào tạo và huy động người tình nguyện. Trọng tâm mà mỗi vị chủ tịch ưu tiên là hoàn toàn hợp lý, và tất cả các vị đều nhiệt tình và rất khéo léo trong



việc thực hiện nhiệm vụ mà họ quan tâm. Nói cách khác, tất cả đều triển khai công việc của mình một cách đúng đắn. Nhưng họ thành công được là nhờ người tổng giám đốc điều hành đặt mình vào đúng những lĩnh vực mà đồng nghiệp của mình, tức vị chủ tịch hội đồng, tỏ ra yếu kém hoặc ít quan tâm - như vấn đề nội bộ trong nhiệm kỳ của vị chủ tịch đầu tiên; vấn đề đối ngoại trong nhiệm kỳ của vị chủ tịch thứ hai; hoạt động nghiệp vụ trong nhiệm kỳ của vị chủ tịch thứ ba; vấn đề về các chương trình, mối quan hệ đối ngoại và quyền tiền trong những năm cuối.

### **Nhiệm vụ của hội đồng quản trị và cán bộ điều hành**

Vậy hội đồng quản trị và cán bộ điều hành có những nhiệm vụ gì? Câu trả lời thông thường là hội đồng quản trị hoạch định chính sách, còn cán bộ điều hành thực hiện nó. Khó khăn đi kèm với câu trả lời đẹp đẽ này là không ai biết (hay từng biết) chính sách là gì, đây là chưa nói đến phạm vi của nó. Điều này dẫn đến sự cãi lộn, tranh giành và mâu thuẫn triền miên.

Các tổ chức phi lợi nhuận hoạt động có hiệu quả không nói nhiều về chính sách. Họ nói về công việc. Họ xác định rõ mỗi cơ quan phải làm việc gì và phải đạt được kết quả gì. Một công việc được giao cho hội đồng quản trị có thể là phải quyên góp bao nhiêu tiền trong năm tới. Ngược lại, nhiệm vụ giao cho cán bộ điều hành có thể là tuyển mộ được một số lượng người tình nguyện mới vào năm tới và thực hiện thành công hai chương trình mới. Hoặc, hội đồng quản trị có thể cam kết rằng mỗi thành viên sẽ xuất hiện trước cộng đồng mấy lần - đây là một trong

những nhiệm vụ của thành viên hội đồng quản trị của một hợp tác xã lớn ở nông thôn. Nhiệm vụ giao cho hội đồng quản trị có thể bao gồm số lần kiểm toán toàn diện do hội đồng thực hiện đối với từng bộ phận chức năng của một bệnh viện, gặp gỡ và thảo luận căn kẽ với chủ nhiệm các khoa lớn. Đối với đại diện của nhà thờ lớn và phát triển nhanh chóng của phái Phúc âm hay hội đồng giáo sĩ trong một giáo khu của đạo Thiên chúa, nhiệm vụ giao cho hội đồng có thể là cụ thể hóa, thiết kế, giám sát và xuất bản các tài liệu mà nhà thờ sử dụng để tuyển mộ và huấn luyện nhân viên tình nguyện. Đối với hội đồng quản trị của các trường thần học, đó có thể là việc dành một buổi trong mỗi cuộc họp hai tháng một lần cho việc xem xét một trong các chương trình đào tạo của nhà trường. Trong các tổ chức phi lợi nhuận hoạt động có hiệu quả, mỗi ủy ban của hội đồng quản trị - và dĩ nhiên là mỗi thành viên của hội đồng - nhận một chương trình công tác với những mục tiêu cụ thể cần đạt được. Điều này cũng đúng đối với người cán bộ điều hành.

Điều đó có hai ý nghĩa mà tổ chức phi lợi nhuận và các hội đồng của họ thường căm ghét. Một là, kết quả công tác của toàn bộ hội đồng quản trị, của mỗi ủy ban thuộc hội đồng và thành viên hội đồng cũng như kết quả của cán bộ điều hành và những nhân vật then chốt trong số cán bộ cần được đánh giá thường xuyên dựa trên các mục tiêu công tác được xác định từ trước. (Tốt nhất, việc đánh giá này được giao cho một nhóm nhỏ thành viên hội đồng của các khóa trước). Hai là, các thành viên hội đồng và cán bộ điều hành có kết quả công tác thường xuyên ở

dưới mức mục tiêu đề ra hoặc kém hơn mức mọi người vẫn trông đợi sẽ từ chức hoặc ít nhất cũng không đưa ra để bầu cử đợt tới.

### **Hội đồng quản trị cần can thiệp**

Hội đồng quản trị cần can thiệp. Trước hết vì không có cách nào để ngăn họ không can thiệp và nếu bạn không thể qua mặt họ, thì cách tốt hơn là hãy tham gia với họ! Thành viên hội đồng quản trị của các tổ chức phi lợi nhuận cần cam kết với sự nghiệp phi lợi nhuận của mình. Họ cần quan tâm sâu sắc đến sự nghiệp đó và tham gia thực hiện nó, họ cần biết các chương trình và những người đang thực hiện chúng, và họ cần *quan tâm*. Nhưng hội đồng quản trị của tổ chức phi lợi nhuận thường được tổ chức theo cách mà việc "can thiệp" là bộ phận trong công việc của họ. Họ làm việc trong các ủy ban, mỗi ủy ban có một yêu cầu cụ thể, chẳng hạn quyền góp tiền, cơ sở vật chất hay công tác thanh niên. Điều này buộc họ làm việc trực tiếp - tức không thông qua cán bộ điều hành - với những người đang làm việc trên một lĩnh vực công tác cụ thể mà ủy ban quan tâm. Như vậy, điều này buộc họ phải "can thiệp". Do đó, cách tốt hơn là họ được tổ chức sao cho việc can thiệp mang tính chất xây dựng.

Ở một trong các hội đồng của tổ chức phi lợi nhuận lâu đời nhất của đất nước, Hội đồng kiểm soát của trường đại học Ha-vớt, được thành lập hơn 400 năm trước đây, các thành viên thường đóng vai trò "người khách" đến thăm một trong các khoa hay bộ môn của trường. Họ định kỳ gặp gỡ các bộ môn, phỏng vấn các khoa và sinh viên.

đánh giá công tác của bộ môn. Rất nhiều người trong giới học giả coi hội đồng của trường Ha-vớt là tổ chức có hiệu quả nhất, nếu không phải là hội đồng trường đại học duy nhất có hiệu quả ở Mỹ.

Song sự can thiệp của hội đồng quản trị phải nhằm tăng cường chứ không được làm phân liệt tổ chức. Trước hết, điều này đòi hỏi không được cản trở mối liên hệ của các thành viên hội đồng với nhân viên. Trong bất cứ trường hợp nào, việc cản trở họ là không có hiệu quả và điều này chỉ làm cho các thành viên của hội đồng và cán bộ của trường cảm thấy nghi ngờ. Nó chỉ gây ra sự dăm tiếu. Nhưng dù sao đi nữa, cán bộ điều hành cần luôn luôn được thông báo về mọi cuộc gặp gỡ giữa một ủy ban hay thành viên hội đồng với nhân viên. Hội đồng trường Ha-vớt đạt được điều này bằng cách yêu cầu tất cả những người đến thăm phải nộp một bản báo cáo chính thức bằng văn bản, trước hết được đem ra thảo luận với bộ môn, sau đó trình bày trước chủ tịch và cả hội đồng. Một cách làm cũng có hiệu quả như vậy nhưng đơn giản hơn, là cam kết - có thể của hội đồng hoặc nhân viên tùy ý - phải có ngay báo cáo về cuộc gặp gỡ với hội đồng của tất cả nhân viên cho cán bộ điều hành, tốt nhất dưới hình thức văn bản và chuyển cho thành viên hội đồng một bản sao.

Điều này xem ra có vẻ nhỏ nhặt. Đúng thế. Nhưng theo kinh nghiệm của tôi, nỗi sợ hãi của cán bộ điều hành về "sự can thiệp" và nỗi phẫn uất của các thành viên hội đồng vị bị "cô lập" khỏi tổ chức là nguyên nhân chủ yếu của cuộc chiến tranh du kích giữa hai cơ quan của quản

trị trong tổ chức phi lợi nhuận. Song chúng ta không vấp phải tình trạng này nếu chú ý tránh được điều nhỏ nhất đó.

### **Ai là người có trách nhiệm?**

Ai là người có trách nhiệm về hiệu quả công tác của hội đồng quản trị, về mối quan hệ giữa hội đồng quản trị và cán bộ điều hành và về cơ cấu quản trị trong tổ chức phi lợi nhuận? Câu trả lời chuẩn nhất là vị chủ tịch hội đồng quản trị. Chỉ có một điều không đúng trong câu trả lời này: nó không có tác dụng. Cái có tác dụng là giao trách nhiệm về hiệu quả của công tác quản trị tổ chức cho cán bộ điều hành và làm cho điều này trở thành một trong những trách nhiệm then chốt của ông ta. Tôi biết có những lập luận chống lại nhận định này: làm như vậy quá nguy hiểm. Có nguy cơ làm cho hội đồng trở thành tác phẩm của người cán bộ điều hành và trở thành vị vua bù nhìn. Dĩ nhiên nếu chủ tịch hội đồng nhận lãnh trách nhiệm này thì sẽ tốt hơn nhiều.

Nhưng lạy chúa, tôi chưa bao giờ gặp người nào sẵn sàng làm như vậy. Chỉ đơn giản là vì nó tốn quá nhiều thời gian. Để làm được điều đó, người ta phải làm việc cần mẫn liên tục trong năm năm. Và điều này vượt quá khả năng của một người ngoài chỉ dành một phần thời gian cho tổ chức, cho dù anh ta quyết tâm đến đâu. Cho nên, việc làm cho các cơ quan quản trị trở nên có hiệu quả trong tổ chức phi lợi nhuận và tạo ra mối quan hệ phù hợp giữa họ với nhau cần được coi là nhiệm vụ hàng đầu của cán bộ điều hành và điều này cần được xem xét kỹ lưỡng khi tuyển mộ và đánh giá cán bộ điều hành.

## Những bài học

Những bài học rút ra từ các tổ chức phi lợi nhuận đã thiết lập được cơ cấu quản trị hoạt động tốt và có hiệu quả không phải là điều bất ngờ lớn đối với nhiều người công tác trong lĩnh vực phi lợi nhuận, song chúng vẫn chưa thực sự mang tính phổ biến. Dĩ nhiên, chúng có thể rất khó chịu đối với các thành viên hội đồng quản trị và cán bộ điều hành. Chúng mâu thuẫn với quan niệm phổ biến cho rằng các tổ chức phi lợi nhuận chịu sự chi phối bởi những hoài bão tốt đẹp. Trên thực tế, các tổ chức phi lợi nhuận cần chịu sự chi phối bởi kết quả hoạt động.

Đồng thời, những bài học này cũng mâu thuẫn với quan niệm phổ biến ở mức tương tự cho rằng tổ chức phi lợi nhuận chỉ cần quản lý theo cách thức giống như doanh nghiệp. Không, tổ chức phi lợi nhuận phải cam kết thực hiện một mục tiêu, phải có một sứ mệnh và tràn đầy niềm say mê. Dù sao đi nữa, ngày càng có nhiều tổ chức phi lợi nhuận đã tạo ra được cơ cấu quản trị có hiệu quả và những bài học mà họ rút ra có thể làm nhẹ bớt nỗi lo của nhiều người cống hiến cả đời mình cho lĩnh vực phi lợi nhuận, những người kêu ca - và một số người tỏ ra thất vọng - về cái hố sâu ngăn cách giữa những hoài bão tốt đẹp và kết quả hoạt động của tổ chức mà họ tham gia, cho dù đó là một nhà thờ, trường đại học, bệnh viện hay tổ chức dịch vụ cộng đồng. Nó không cần tới những phép lạ - nó cần ý chí và hành động.

(1990)

## CHƯƠNG 30

### **Cuộc cải cách sâu rộng trong các tổ chức phi lợi nhuận**

Một lĩnh vực tăng trưởng chủ yếu ở Mỹ trong vòng từ 10 đến 20 năm qua không hề được ghi lại trong các chỉ tiêu kinh tế: "khu vực thứ ba", bao gồm các dịch vụ cộng đồng phi lợi nhuận, phi chính phủ - cả trên bình diện quốc gia và địa phương, thể tục và tôn giáo.

- Khoảng 2,5 triệu người tình nguyện làm việc cho Hội Trái tim Mỹ - với mức tăng 50% trong ba năm.
- Cứ bốn bé gái thuộc từ 6 đến 9 tuổi, có một cháu gia nhập Nữ hướng đạo sinh. Trong khi số cháu gái trong độ tuổi đi học ở Mỹ giảm 1 phần năm trong hai mươi năm qua, số cháu gái là thành viên Nữ hướng đạo sinh không thay đổi - vẫn gần bằng 2,5 triệu. Và trong khi tổ chức này hai mươi năm trước đây chủ yếu là người da trắng, thì nay con số gia nhập là bé gái da đen ở độ tuổi tiểu học gần như bằng số bé gái da trắng.
- Các nhà thờ "mục sư" ở địa phương - kể cả phái tin lành và thiên chúa, phái phúc âm và chính thống - những nhà thờ đặt trọng tâm vào nhu cầu và sự

quan tâm của từng thành viên, đặc biệt những người thuộc thế hệ sinh ra vào thời bùng nổ dân số (ngay sau thế chiến thứ hai), còn tăng trưởng nhanh hơn các tổ chức phi lợi nhuận lớn của đất nước. Hiện nay ít nhất cũng có 10.000 nhà thờ như thế với số hội viên từ 2000 trở nên - gấp hai lần số nhà thờ thuộc loại này 10 năm trước đây.

### **Một thế giới tồi tệ**

Không phải tất cả các tổ chức thuộc khu vực thứ ba đều hoạt động tốt. Các nhà thờ truyền thống, dù theo dòng nào, cũng vẫn thường xuyên mất hội viên. Nhiều trường đại học lớn chỉ đơn thuần chi tiêu nhiều hơn. Nhưng nhiều tổ chức phi lợi nhuận đã trở nên có hiệu quả hơn nhiều trong 10 năm qua. Lý do là vì khu vực thứ ba đã phát hiện ra bộ phận quản lý.

Hai mươi năm trước "quản lý" là một từ xấu trong các tổ chức phi lợi nhuận; nó có nghĩa là "một doanh nghiệp lớn". Khi đó có quá nhiều tổ chức loại này tin rằng hoài bão tốt đẹp và mục tiêu cao quý là tất cả cái mà họ cần để tạo ra kết quả - và đương nhiên chỉ có một số ít làm được điều đó. Nhưng càng ngày người ta càng hiểu ra rằng hoài bão tốt đẹp bản thân nó chỉ để ra sự quan liêu.

Hai mươi năm trước, các tổ chức phi lợi nhuận có xu hướng tin rằng họ không cần phải "quản lý" vì họ không cần có sự tính toán hiệu quả. Ngày càng có nhiều tổ chức trong số họ nhận thức được rằng họ cần phải quản lý đặc biệt tốt chính vì họ thiếu kỷ luật của sự tính toán hiệu



quả. Nhưng những tổ chức phi lợi nhuận thành công làm điều đó và coi đó là vấn đề đương nhiên.

Nhu cầu nghiên cứu những người nên là khách hàng, nhưng không phải là khách hàng, đương nhiên không được giảng giải trong mọi cuốn sách giáo khoa về tiếp thị. Nhưng có một vài doanh nghiệp đang làm điều đó.

Tương tự như vậy, trong khi tất cả các cuốn sách viết về quản lý đều nói về việc biến hội đồng quản trị thành cơ quan công tác của công ty, thì ít khi người ta làm điều đó trong các doanh nghiệp. Nhưng trong tổ chức phi lợi nhuận, các thành viên tha thiết với công việc hiện đang đặt ra câu hỏi: "Khi bạn là thành viên trong hội đồng của chúng tôi, chúng tôi yêu cầu bạn phải có trách nhiệm đóng góp những gì? Bạn cần tham gia vào công việc cụ thể nào?" Hàng tá tổ chức như thế giao cho hội đồng của mình đánh giá kết quả hoạt động hàng năm xem có đạt được những mục tiêu đề ra không - một điều mà người ta không nghe thấy ở các doanh nghiệp.

Ngoài ra, các tổ chức phi lợi nhuận - và không phải chỉ các tổ chức lớn mang tầm cỡ quốc gia - ngày càng đưa toàn bộ nhân viên của mình, từ tổng giám đốc điều hành cho đến nhân viên bên dưới, đi đào tạo thường xuyên, trong đó một người vừa là thầy về một chủ đề, vừa là trò ở các chủ đề khác. Càng ngày họ càng áp dụng nhiều mục tiêu quản lý - tất cả nhân viên đều phải tự mình cam kết thực hiện những mục tiêu cụ thể và kết quả của họ được đánh giá trên cơ sở đó. Và - một điều mà người ta không nghe thấy 20 năm trước đây - người ta không còn đối xử

khoan dung đối với ai không được việc vì họ "có ý định tốt" và "phục vụ với mục tiêu tốt đẹp". Ngày càng có nhiều người bị "buộc thôi việc" với lòng trắc ẩn, nhưng cương quyết.

Nhìn chung, có sự thay đổi từ chỗ nhấn mạnh "mục tiêu tốt đẹp" sang tập trung vào trách nhiệm và kết quả. Sự thay đổi lớn nhất và quan trọng nhất là đối với những người tình nguyện - vai trò, cách đối xử và số lượng của họ.

- Một nhà thờ lớn và ngày càng tăng về quy mô ở ngoại thành Chicagô có một mục sư trẻ, một mục sư phụ trách âm nhạc và các mục sư phụ trách các cặp vợ chồng trẻ, các bậc cha mẹ, người độc thân, người cao tuổi và một tổ chức dịch vụ cộng đồng quy mô lớn và ngày càng mở rộng: dành cho các bà mẹ trẻ, người nghiện rượu và ma túy, cho các bệnh nhân ung thư, những thành viên mới của cộng đồng, và vân vân. Nó trả lương khá, nhưng chỉ cho 160 người. Tuy nhiên, sau vài tháng tham gia, tất cả các thành viên trưởng thành của giáo đoàn gồm 13.000 người đều được mời vào làm "nhân viên không nhận lương". Sau đó, họ được tuyển lựa cẩn thận để xác minh xem họ nên phục vụ ở đâu và được huấn luyện nhiều tháng. Kết quả công tác của từng nhân viên không nhận lương được hai nhân viên đồng nghiệp làm theo thời vụ đánh giá định kỳ.
- Đội quân cứu trợ kiểm soát chặt chẽ 25.000 người tình nguyện ở Florida. Nhưng chỉ có 100 người hưởng

lương; họ giám sát và huấn luyện những người tình nguyện và xử lý các trường hợp xung đột. Còn chính công việc thì do 250 đến 300 người làm.

Giáo khu Thiên chúa giáo ở vùng Trung Tây hiện đang phục vụ 200.000 gia đình, có số cha cố chưa bằng nửa số lượng mà họ có hai mươi năm trước đây, nhưng số lần phục vụ cộng đồng tăng gấp đôi. Ông Mass nói, 140 cha cố giảng đạo, nghe xưng tội, rửa tội, làm lễ hôn lễ và làm lễ an táng. Hầu như tất cả các việc khác đều do 2000 dân thường làm, mỗi người phải làm việc ít nhất 3 giờ một tuần và dùng hai hoặc 3 giờ nữa mỗi tuần để đi đào tạo, vừa là người dạy và người học. Kết quả công việc của từng người được các viên chức cao cấp đánh giá hai lần một năm - và tất cả những ai liên tục hai lần có kết quả được xếp dưới mức "thỏa đáng cao" đều bị yêu cầu phải từ chức.

Dĩ nhiên nhiều người tình nguyện vẫn chỉ làm những điều mà người tình nguyện vẫn làm: đi từ nhà này sang nhà khác ở hàng xóm, thu tiền. Nhưng ngay cả những người lính bộ binh đó cũng ngày càng được lựa chọn, huấn luyện và hỗ trợ cẩn thận với những tài liệu chào kéo phức tạp. Càng ngày họ càng được quản lý như những người không được trả công, chứ không phải các tài tử có dụng ý tốt.

Và càng ngày càng có nhiều người tình nguyện nhận lãnh công tác chuyên môn và điều hành trong các tổ chức phi lợi nhuận. Ví dụ, 1800 tổ chức địa phương của Hội Trái tim Mỹ là do những người tình nguyện quản lý và

điều hành. Ngày càng có nhiều người tình nguyện là các nhà chuyên môn; hai ba mươi năm trước đây, chủ yếu họ là các bà nội trợ. Đối với cán bộ điều hành doanh nghiệp cao cấp, việc là thành viên của hội đồng quản trị trong tổ chức phi lợi nhuận hầu như đã trở thành một "tất yếu".

Số lượng những người tình nguyện tích cực làm việc cho các tổ chức phi lợi nhuận ngày càng gia tăng nhanh chóng trong 10 năm qua. Nhiều người già, hoặc sắp nghỉ hưu, cảm thấy rằng công việc của người tình nguyện là thích hợp và là một cách để họ truyền lại kinh nghiệm cuộc sống cho người khác. Nhưng những người giàu có sinh vào thời kỳ bùng nổ dân số còn có nhu cầu tham gia lớn hơn.

### **Hàng triệu người lớn**

Sự gia tăng đáng kể trong sự "thâm nhập thị trường" của Nữ hướng đạo sinh trước hết nhờ ở chỗ tổ chức này tăng được số người tình nguyện từ 530.000 người lên trên 700.000 người trong khi cắt giảm đáng kể số nhân viên phải trả lương. Nhiều người trong số người tình nguyện tăng thêm của Nữ hướng đạo sinh là các phụ nữ chuyên nghiệp trẻ. Và trên thực tế, toàn bộ số người từ 35 đến 45 tuổi trong Chương trình Quản lý Điều hành của Trường Sau đại học Claremont đều hoạt động với tư cách người tình nguyện trong các tổ chức dịch vụ cộng đồng.

Không có số liệu thống kê đáng tin cậy về tổng số người phục vụ với tư cách người tình nguyện trong các tổ chức phi lợi nhuận. Nhưng hầu như chắc chắn chúng tạo thành một "lực lượng lao động" lớn nhất. Chỉ riêng 10.000 nhà

thờ rất lớn đã có ít nhất hai triệu người tình nguyện đang hoạt động; 1,5 triệu người lớn (không tính những người hiến máu) đang hoạt động với tư cách người tình nguyện cho Hội chữ thập đỏ. Có lẽ tổng số người làm việc cho tất cả các tổ chức phi lợi nhuận lên tới trên 30 triệu người.

Nhà nước đã trở thành quá lớn, quá phức tạp và quá xa vời, nên mọi công dân không thể tham gia tích cực vào hoạt động của nó. Nhưng không giống như những người "tự do" và "tiến bộ" trong một trăm năm qua, chúng ta không còn tin rằng các nhiệm vụ của cộng đồng có thể và cần phải giao cho chính phủ. Với tư cách người tình nguyện, mọi người có thể tìm lại vai trò công dân tích cực, có hiệu quả, lại tạo ra được một cái gì đó, lại được kiểm soát. Đây là thành tựu hoàn toàn của Mỹ; nó có thể là đóng góp quan trọng nhất của nước Mỹ ngày nay.

(1988)

## PHẦN IV

### TỔ CHỨC

#### CHƯƠNG 31

#### **Quản trị của các công ty**

Mười lăm năm sau khi được ghi vào sử biên niên lần đầu tiên, cuộc "cách mạng vô hình" đã làm chuyển biến sở hữu của các công ty ở Mỹ và giờ đây mọi người đều nhìn thấy nó. 20 quỹ hưu trí lớn nhất (trong số đó có 13 quỹ của nhân viên nhà nước, thành phố và tổ chức phi chính phủ) nắm giữ khoảng một phần mười vốn sở hữu của các công ty sở hữu công cộng ở Mỹ. Tất cả mọi người đều nói, các tổ chức đầu tư - mà trước hết là quỹ hưu trí - kiểm soát gần 40% cổ phần thông thường của các công ty lớn (và nhiều công ty quy mô trung bình) ở Mỹ. Các quỹ lớn nhất và tăng trưởng nhanh nhất, các quỹ của người lao động trong khu vực công cộng, không còn hài lòng với tư cách nhà đầu tư thụ động. Càng ngày họ càng yêu cầu phải có tiếng nói trong các công ty mà họ đầu tư - chẳng hạn quyền phủ quyết về bổ nhiệm hội đồng quản trị, về mức lương trả cho những người điều hành, và về các quy định cần lên án trong quy chế công ty .

Một điều khác cũng quan trọng như vậy, nhưng hiện nay nhiều người còn bỏ qua, là các quỹ hưu trí cũng nắm giữ khoảng 40% số nợ dài hạn và trung hạn của các công ty lớn ở Mỹ. Như vậy, các tổ chức này đã trở thành chủ nợ lớn nhất của các công ty Mỹ, đồng thời là người chủ lớn nhất của họ. Như sách báo về tài chính đã nhấn mạnh từ lâu, sức mạnh của chủ nợ cũng lớn như sức mạnh của người chủ - và đôi khi còn lớn hơn.

Sự mở rộng quỹ hưu trí với tư cách là người chủ và chủ nợ chính là một trong những sự dịch chuyển quyền lực đáng kinh ngạc nhất trong lịch sử kinh tế. Quỹ hưu trí hiện đại đầu tiên được hãng General Motors thành lập vào năm 1950. Bốn thập kỷ sau, các quỹ hưu trí đã kiểm soát tổng tài sản 2500 tỷ đô la, phân phối đồng đều giữa cổ phần thông thường và chứng khoán có lợi tức cố định. Sự phát triển dân số đảm bảo rằng số tài sản này sẽ gia tăng với tốc độ kinh người ít nhất trong một thập niên nữa. Do bị cản trở bởi tình trạng suy thoái kéo dài, mỗi năm trong các năm của thập kỷ 90, các quỹ hưu trí sẽ phải đầu tư từ 100 tới 200 tỷ đô la vào các nguồn lực mới.

Cho đến mãi thời gian gần đây, thất bại của Mỹ trong việc thừa nhận (chỉ riêng việc nói tới) sự dịch chuyển quyền lực này là nguyên nhân chủ yếu gây ra nhiều hiện tượng náo loạn về tài chính vào những năm 1980 - chẳng hạn các trường hợp thôn tính, sát nhập mang tính chất thù địch và sự điên cuồng phổ biến trong quá trình điều chỉnh cơ cấu. Hai vấn đề cần đặc biệt chú ý là: các ông chủ mới của Mỹ, tức các quỹ hưu trí, yêu cầu ban quản lý các công ty phải chịu trách nhiệm về những vấn đề gì?

Và cơ cấu thể chế nào thích hợp để qua đó họ thực hiện được trách nhiệm ấy?

Hiện nay nước Mỹ quá chậm trễ so với các nước phát triển trong việc tập trung quyền sở hữu các công ty lớn vào tay một số nhỏ tổ chức. Ở Đức, ba ngân hàng lớn nhất nước từ lâu đã kiểm soát khoảng 60% vốn cổ phần của các công ty lớn, một phần thông qua vốn của mình, một phần thông qua việc nắm cổ phần của khách hàng, mà theo luật pháp của Đức, các ngân hàng quản và bỏ phiếu cho nó. Ở Nhật, đa số các công ty lớn là thành viên của một số nhỏ (nhiều nhất là 10) các tập đoàn công nghiệp mà ngày nay đã trở nên quen thuộc với cái tên keiretsu. Trong một keiretsu, 20 tới 30% vốn cổ phần của mỗi công ty là thuộc về các thành viên khác, về ngân hàng và công ty thương mại của tập đoàn. Trên thực tế, tất cả tín dụng cấp cho các công ty thành viên đều do ngân hàng của tập đoàn cung cấp. Ở Ý, một nửa số doanh nghiệp lớn của đất nước đã bị nhà nước sở hữu hoặc kiểm soát từ những năm 1930. (IRI, công ty cổ phần quốc doanh lớn nhất, là công ty lớn thứ hai châu Âu). Phần còn lại của các công ty lớn ở Ý nằm trong vòng kiểm soát của 5 hay 6 công ty hỗn hợp khổng lồ, chẳng hạn tập đoàn Fiat.

Sở hữu ở Mỹ hoàn toàn khác. Dĩ nhiên nó là duy nhất. Ở châu Âu và Nhật bản, việc sở hữu cổ phiếu là một công cụ để phục vụ cho những mục tiêu phi tài chính. Thu nhập của một ngân hàng Đức từ các công ty mà nó được coi là "ngân hàng gia đình" chủ yếu thông qua mối quan hệ thương mại, chứ không phải thông qua cổ tức.



Ngân hàng Đức, tổ chức tài chính lớn nhất nước Đức, nhận được lệ phí của các công ty khách hàng trả cho các dịch vụ thông thường, chẳng hạn thư tín dụng, ở mức lớn hơn nhiều lần so với cổ tức mà nó nhận được do nắm giữ cổ phần của họ. Quan tâm đầu tiên của các keiretsu là quyền lực - quyền lực trên thị trường, quyền lực đối với nhà cung cấp và những nhà thầu phụ, quyền lực và ảnh hưởng đối với các bộ và công ty nhà nước. Còn đối với các mối lợi nhìn thấy được, lợi nhuận công ty của keiretsu phần lớn thu được từ hoạt động kinh doanh mà nó nhận được từ các thành viên khác, chứ không phải từ cổ tức mà họ trả. Tài sản của chính phủ ở Ý tạo ra sự tập trung sức mạnh kinh tế lớn nhất trong bất kỳ nền kinh tế thị trường nào. Trước hết, nó phục vụ cho các mục tiêu chính trị. Các công ty được quản lý để tạo ra việc làm trong những khu vực quan trọng về mặt chính trị, để tạo ra những chức vụ điều hành nhiều lợi lộc cho những người đáng tin cậy của đảng, và cung cấp tiền cho cuộc vận động tranh cử của đảng cầm quyền.

Không phải các ngân hàng Đức, các keiretsu của Nhật, hay chính phủ ở Ý và các công ty hỗn hợp khổng lồ của nó quan tâm nhiều đến giá cổ phiếu hay lãi về vốn. Họ không có ý định bán. Ngược lại, các quỹ hưu trí ở Mỹ không gấn bó về thương mại với các công ty mà nó đầu tư hoặc cho vay. Nó hoàn toàn không phải một "doanh nghiệp", mà là "người quản lý tài sản". Như chúng ta sẽ thấy, chúng ta cần học hỏi những bài học quan trọng rút ra từ xu hướng phát triển ở châu Âu và Nhật, cả về phương diện cần làm gì và không cần làm gì. Nhưng ở Mỹ, sự

dịch chuyển quyền sở hữu và quyền lực tín dụng một cách nhanh chóng sang những người chủ mới và hoàn toàn khác này gây ra những vấn đề hoàn toàn mới và khác rất nhiều so với trước đây.

Vào đầu những năm 1970, các quỹ hưu trí lần đầu tiên nổi lên là người sở hữu vốn cổ phần chủ yếu của đất nước. Nhưng khoảng 15 hay 20 năm sau đó, người ta vẫn không chú ý gì đến sự tồn tại và phát triển của vấn đề sở hữu của quỹ hưu trí. Một phần lý do là vì bản thân quỹ hưu trí không muốn là "người chủ". Họ muốn là "nhà đầu tư" thụ động và ngắn hạn. "Chúng tôi không mua công ty", họ khẳng định. "Chúng tôi mua cổ phiếu mà chúng tôi sẽ bán ngay khi thấy nó không có triển vọng đem lại lãi về vốn trong một thời gian ngắn". Hơn thế nữa, tình hình phát triển diễn ra hoàn toàn khác với truyền thống Mỹ và những điều mà mọi người coi là đương nhiên - nhiều người hiện nay vẫn coi là đương nhiên - với tư cách cơ cấu của nền kinh tế Mỹ. Sau khi quỹ hưu trí đã trở thành người nắm vốn sở hữu lớn nhất, nước Mỹ vẫn còn coi mình là nước có "chủ nghĩa tư bản nhân dân", trong đó hàng triệu cá nhân, mỗi người sở hữu một phần nhỏ trong các công ty lớn của đất nước. Chắc chắn là người lao động đã trở thành chủ sở hữu phương tiện sản xuất ở Mỹ. Nhưng quyền sở hữu của họ được thực hiện thông qua một số khá nhỏ "người tín thác" rất lớn.

Nhưng cuối cùng, lớp sương mù cũng đã được vén lên. Các quỹ tín thác như quỹ hưu trí, đặc biệt các tổ chức đại diện cho người lao động trong khu vực công cộng, đột nhiên hiểu được thực tế rằng họ không còn là những người

đầu tư vào cổ phần. Theo định nghĩa, một nhà đầu tư có thể bán cổ phần của mình. Một quỹ hưu trí nhỏ còn có khả năng làm điều đó. Có hàng nghìn quỹ nhỏ như vậy, nhưng toàn bộ cổ phần của họ chưa bằng 1/4 tài sản của quỹ hưu trí. Số lượng cổ phần của một quỹ hưu trí có quy mô trung bình đã lớn đến mức không thể bán chúng một cách dễ dàng. Hoặc nói một cách chính xác hơn, về nguyên tắc số cổ phần này chỉ có thể bán được khi có quỹ hưu trí khác mua nó. Chúng quá lớn, không thể được thị trường bán lẻ dễ dàng hấp thụ và bởi vậy thường xuyên có một phần được lưu thông vòng vèo giữa các quỹ hưu trí này.

Sở hữu ở Mỹ ít tập trung hóa hơn ở Đức, Nhật hoặc Ý rất nhiều - và vẫn tiếp tục tập trung hóa ít hơn rất nhiều. Bởi vậy, các quỹ hưu trí ở Mỹ vẫn còn nhiều khả năng xoay sở hơn một ngân hàng lớn ở Đức, keiretsu ở Nhật, hoặc hỗn hợp công nghiệp khổng lồ ở Ý. Nhưng một số quỹ hưu trí lớn ở Mỹ đã sở hữu tới 1 hoặc thậm chí 2% tổng số vốn của một công ty lớn. Tất cả các quỹ hưu trí cộng lại có thể sở hữu tới 35% tổng số vốn của một công ty. (Chẳng hạn các quỹ hưu trí sở hữu 75% vốn sở hữu của Ngân hàng Chase Manhattan). Người sở hữu 1% cổ phiếu không thể bán một cách dễ dàng. Và một người sở hữu 40% cổ phần, tức cộng đồng quỹ hưu trí nói chung, không thể bán được gì. Nó hầu như phải cam kết như ngân hàng gia đình ở Đức đối với một công ty khách hàng hay keiretsu của Nhật đối với một công ty thành viên. Bởi vậy, các quỹ lớn đã bắt đầu học hỏi điều mà Georg Siemens, người sáng lập Ngân hàng Đức và nhà phát minh ra hệ thống ngân hàng gia đình, đã nói cách

đây 100 năm khi ông phê phán việc ông và ngân hàng của ông bị mất quá nhiều thời gian đối với một công ty khách hàng gặp rắc rối: "Nếu không bán được, người ta phải cẩn thận".

Quý hưu trí không thể là giám đốc như nhiều người chủ của thế kỷ 19. Nhưng một doanh nghiệp, ngay cả một doanh nghiệp nhỏ, cũng cần có ban quản lý mạnh, tự chủ và đảm bảo cho họ có uy tín, tính liên tục và năng lực để quản lý tổ chức. Như vậy, với tư cách những người chủ mới của Mỹ, quý hưu trí sẽ ngày càng phải đảm bảo rằng các công ty có được ban quản lý mà họ cần. Như chúng ta đã học hỏi được trong 40 năm qua, điều này có nghĩa là ban quản lý phải chịu trách nhiệm rõ ràng trước ai đó và trách nhiệm này phải được cố định về mặt thể chế. Điều đó có nghĩa là ban quản lý phải có trách nhiệm về hoạt động và kết quả chứ không phải là chỉ cần có hoài bão tốt, cho dù nó được lượng hóa một cách mỉa mai đến đâu. Điều đó có nghĩa là trách nhiệm phải gắn với trách nhiệm tài chính, mặc dù ai cũng biết rằng hoạt động và kết quả vượt quá sự tính toán hiệu quả đơn thuần về tài chính.

Chắc chắn rằng hầu hết mọi người sẽ nói: chúng tôi biết ý nghĩa khái niệm hoạt động và kết quả của một doanh nghiệp. Đương nhiên chúng ta biết, bởi vì rõ ràng việc định nghĩa những thuật ngữ này là tiền đề cho cả hiệu quả quản lý, thành công và lợi nhuận của sở hữu. Trên thực tế, có hai định nghĩa được nêu ra trong 40 năm kể từ Thế chiến 2. Không có định nghĩa nào được thời gian chứng thực là đúng.

Định nghĩa thứ nhất được nêu ra vào khoảng năm 1950, cùng thời với sự phát minh ra quỹ hưu trí hiện đại. Người xuất sắc nhất trong các "giám đốc chuyên nghiệp" của thời kỳ này, ông Ralph Cordiner, Tổng giám đốc Công ty General Electric, đã khẳng định rằng người quản lý cao nhất trong các công ty lớn, thuộc sở hữu của nhiều người, là một "người được ủy thác". Cordiner lập luận rằng người điều hành cao cấp có trách nhiệm quản lý doanh nghiệp "sao cho đạt được sự hài hòa cao nhất về lợi ích giữa cổ đông, khách hàng, người lao động, nhà cung cấp và các cộng đồng xung quanh". Nghĩa là, ông nói về cái mà ngày nay chúng ta gọi là những "người đặt cọc".

Như một số người đã nói rất đúng, câu trả lời của Cordiner đòi hỏi phải có một định nghĩa rõ ràng về kết quả và ý nghĩa của từ "cao nhất" xét về phương diện "hài hòa". Nó cũng cần có một cơ cấu trách nhiệm rõ ràng, trong đó cơ quan giám sát và kiểm tra độc lập, mạnh mẽ, để làm cho ban quản lý có tinh thần trách nhiệm đối với hoạt động và kết quả. Nếu không như vậy, các nhà quản lý chuyên nghiệp sẽ trở thành một bạo chúa khai sáng - mà một bạo chúa, cho dù đó là các vị vua triết lý suông hay tổng giám đốc, đều không đem lại kết quả và tồn tại lâu dài.

Cú đánh trời giáng vào người giám đốc theo phong cách Cordiner là sự xuất hiện các trường hợp thôn tính mang tính chất thù địch vào cuối những năm 1970. Các giám đốc như thế bị lật nhào hết người này đến người khác. Những người sống sót buộc phải thay đổi về cơ bản phong cách quản lý của họ, hay ít nhất cũng thay đổi lối khoa trương của họ. Hiện nay, tôi không thấy có vị giám đốc

nào muốn quản lý doanh nghiệp của mình như là "người được ủy thác" để "đảm bảo sự hài hòa cao nhất về lợi ích" giữa những "người đặt cọc".

Quỹ hưu trí là lực lượng thúc đẩy nằm sau sự thay đổi này. Không có sự tập trung quyền bỏ phiếu vào tay một vài quỹ hưu trí và sự sẵn sàng của họ chấp nhận các trường hợp thôn tính, thì phần lớn các cuộc tấn công kẻ cướp chẳng bao giờ diễn ra. Một người thôn tính cần phải tranh thủ được sự hỗ trợ của hàng triệu cổ đông phân tán khắp nơi, những người chẳng bao lâu sẽ không có đủ thời gian và tiền bạc.

Chắc chắn rằng các giám đốc các quỹ hưu trí rất ngại về nhiều trường hợp thôn tính và sát nhập, về ảnh hưởng của chúng đối với các công ty có liên quan và về giá trị của chúng đối với nền kinh tế. Giám đốc các quỹ hưu trí - đặc biệt các công chức được trả lương ở mức vừa phải và đang quản lý quỹ của người lao động trong khu vực công cộng - cũng rất lo ngại về những thứ đại loại như "thư cảnh báo" và những cơ hội kiếm được số tiền lớn của những kẻ thôn tính, luật sư và các ngân hàng đầu tư. Nhưng họ cảm thấy mình không có cách nào hơn là cấp tiền cho những kẻ thôn tính và sát nhập, và chuyển cổ phiếu của mình cho những kẻ ấy. Họ luân lượt theo nhau làm như vậy.

Một lý do dẫn tới sự hỗ trợ của họ là những giao dịch như thế duy trì ảo tưởng rằng quỹ hưu trí thực ra có thể bán cổ phần của mình - nghĩa là chúng vẫn còn là các "nhà đầu tư". Các cuộc thôn tính và sát nhập còn đem lại ngay lãi về vốn. Và vì cơ cấu tài sản của quỹ hưu trí nhìn chung rất động kèm, nên phần lớn mọi người đều hoan

ngheh những khoản lợi nhuận đó - mặc dù như sẽ được trình bày ngay sau đây - chính chúng cũng chỉ là ảo tưởng chứ không có thực.

Điều làm cho việc thôn tính và sát nhập trở thành tất yếu (hoặc ít nhất cũng tạo ra cơ hội cho việc đó) là kết quả xoàng xĩnh của người giám đốc bạo chúa - khai sáng, người không có định nghĩa rõ ràng về công việc và kết quả, không có trách nhiệm rõ ràng đối với ai cả. Người ta có thể lập luận rằng hoạt động ở mức xoàng của nhiều công ty lớn của Mỹ trong 30 năm qua không phải lỗi của giám đốc, mà có nguyên nhân ở các chính sách sai lầm của nhà nước, dẫn đến tỷ lệ tiết kiệm thấp và chi phí về vốn cao. Nhưng các thuyền trưởng phải chịu trách nhiệm về tình hình trên con tàu của mình. Và cho dù đó là nguyên nhân hoặc lý do gì, các công ty lớn ở Mỹ cũng không hoạt động đặc biệt tốt trên con tàu giám đốc chuyên nghiệp- dù được tính bằng chỉ tiêu năng lực cạnh tranh, sự đứng vững trên thị trường hay kết quả đổi mới. Đối với hoạt động tài chính, về cơ bản nó không đem lại ngay cả kết quả ở mức tối thiểu chấp nhận được, tức mức lợi nhuận bằng chi phí về vốn của nó.

Bởi vậy, những kẻ thôn tính thực hiện một chức năng cần thiết. Như một câu ngạn ngữ cổ đã nói: "Nếu không có người đào mồ, người ta cần tới những con kền kền". Nhưng thôn tính và sát nhập là hình thức mổ xẻ quá đau đớn. Và ngay cả khi cách mổ xẻ đau đớn không đe dọa làm chết người, nó cũng gây ra những cú sốc sâu rộng. Thôn tính và sát nhập gây xáo trộn và dĩ nhiên làm cho mọi người chán ghét các giám đốc và chuyên gia tầm trung, tức chính những người mà động cơ, nỗ lực và sự

trung thành của họ là thứ mà công ty cần. Đối với những người này, sự thôn tính hay giải tán một công ty mà họ đã phục vụ nhiều năm, chẳng có gì khác hơn là sự phản bội. Đó là sự phủ nhận tất cả những niềm tin của họ phải làm việc có hiệu quả và tận tụy. Kết quả, chỉ có ít công ty bị thôn tính hoặc bán đi trong một cuộc mua sát nhập hoạt động tốt hơn mức trước đây sau một thời gian ngắn.

Nhưng phải chăng ít nhất sự thôn tính và sát nhập không tốt đối với cổ đông? Có lẽ không? Trong một cuộc giao dịch điển hình, cổ đông (và điều này trước hết có nghĩa là quỹ hưu trí) nhận được, chẳng hạn 60 đô la cho một cổ phần có giá bình quân 40 đô la trước khi mua bán. Trong nhiều trường hợp, phần thường 50% này tỏ ra là một ảo ảnh. Có thể 45 trong số 60 đô la không phải tiền mặt thực sự, mà chỉ là giá mà người thôn tính hoặc ngân hàng đầu tư thôn tính đặt ra cho những chứng phiếu chuyển đổi được, cho các khoản cho vay không đảm bảo hoặc trái phiếu hạng bét. Những cái phi chứng khoán không bằng tiền mặt này, mà nhiều tổ chức sau khi bán cổ phần đã đúng ra mua, bị nhanh chóng mất giá. Nhiều quỹ hưu trí trực tiếp bán những mảnh giấy mà giờ đây đã giảm giá này. Nhưng họ bán cho các quỹ hưu trí khác hoặc các thể chế đầu tư - chứ không có người mua nào khác nữa. Bởi vậy giá trị tài chính rỗng đối với cộng đồng quỹ hưu trí của những giao dịch này nói chung dĩ nhiên là đáng ngờ.

Ngày nay, gần như tất cả tổng giám đốc của các công ty lớn ở Mỹ tuyên bố rằng họ quản lý doanh nghiệp vì "lợi ích của cổ đông". Và "tối đa hóa giá trị của cổ đông". Đây là định nghĩa thứ hai về hoạt động và kết quả hình



thành trong 40 năm qua. Nó có vẻ không cao thượng như khẳng định của Cordiner về "sự hài hòa lợi ích cao nhất", nhưng lại tỏ ra thực tế hơn nhiều. Nhưng tuổi thọ của nó còn ngắn hơn nhà quản lý chuyên nghiệp trong quá khứ. Đối với hầu hết mọi người, việc "tối đa hóa giá trị của cổ đông" có nghĩa là giá cổ phiếu cao hơn trong phạm vi 6 tháng hoặc một năm - chắc chắn không lâu hơn. Những khoản lãi về vốn như thế là mục tiêu sai lạc của cả doanh nghiệp và người nắm giữ cổ phần khổng chế của nó. Theo lý thuyết về hoạt động của công ty, việc "tối đa hóa giá trị của cổ đông" không bao hàm nhiều ý nghĩa.

Đối với doanh nghiệp, có lẽ không cần nói nhiều về cái giá của lối tư duy ngắn hạn như thế. Nhưng lãi ngắn hạn về vốn cũng không có lợi cho người nắm cổ phiếu không bán được. Lợi ích của một quỹ hưu trí lớn nằm ở giá trị của cổ phiếu vào thời điểm mà người được hưởng chuyển từ người lao động nộp tiền vào quỹ thành người về hưu mà quỹ phải trả tiền. Nói một cách cụ thể, điều này có nghĩa là khoảng thời gian đầu tư của một quỹ - tức thời gian cho đến khi người được hưởng tương lai của nó về hưu - trung bình dài khoảng 15 năm, chứ không phải 3 hay 6 tháng. Đây chính là tâm nhìn thích hợp đối với lợi tức cho những người chủ này.

Tuy nhiên, có một nhóm có - hoặc ít nhất cũng nghĩ là có - lợi ích về lãi ngắn hạn. Đó là những người chủ áp dụng quỹ hưu trí "phúc lợi xác định". Cho đến nay, trong trường hợp cổ điển mà người ta gọi là cái đuôi vẩy con chó, lợi ích của những người chủ này đã chi phối cách thức mà cộng đồng quỹ hưu trí tiếp cận vai trò của mình với tư cách người chủ. Trong quỹ hưu trí phúc lợi xác

định, những người về hưu nhận được một khoản tiền cố định hàng năm, thường tính bằng phần trăm tiền lương của họ trong ba hoặc năm năm công tác cuối cùng. Phần đóng góp hàng năm của người chủ vào quỹ hưu trí của người làm công cho mình biến động cùng với giá trị tài sản của quỹ. Nếu trong một năm nào đó giá trị cao (so với lượng tiền cần thiết trên cơ sở đăng ký để bù đắp các nghĩa vụ tương lai của quỹ), phần đóng góp của người chủ giảm xuống. Nếu tài sản của quỹ thấp, phần đóng góp tăng lên.

Chúng ta có được tờ rất phúc lợi cố định hoàn toàn do ngẫu nhiên. Khi hội đồng quản trị hãng General Motor đề nghị áp dụng quỹ hưu trí vào năm 1950, nhiều ủy viên có thể lực của hội đồng chống lại nó và coi đó là việc cấp tiền cho công đoàn. Các giám đốc chỉ mỉm cười khi người ta hứa hẹn rằng trong quỹ phúc lợi cố định, công ty chỉ phải trả ít tiền hoặc không phải trả gì cả. Lập luận ở đây là khi thị trường chứng khoán liên tục tăng giá, điều này sẽ tạo ra những tài sản cần thiết để trả cho các khoản hưu trí tương lai. Hầu hết các chủ tư nhân theo gương hãng General Motor chỉ vì họ tự huyễn hoặc quá nhiều vào niềm tin cho rằng thị trường chứng khoán, chứ không phải công ty, sẽ quan tâm đến nghĩa vụ trả tiền hưu trí.

Không cần phải nói chúng ta cũng biết rằng đây chỉ là điều tưởng tượng. Hầu hết các quỹ phúc lợi cố định hoạt động kém, hay nói một cách chính xác, chúng đang theo đuổi những mối lợi ngắn hạn không thích hợp. Loại quỹ khác, quỹ "đóng góp xác định" trong đó mỗi năm người chủ đóng góp một tỷ lệ phần trăm nhất định so với tiền lương của người lao động, hoạt động tốt hơn trong khá

hiều trường hợp. Dĩ nhiên, quỹ phúc lợi xác định nhanh chóng mất đi sự quyến rũ của nó. Vì nó không tạo ra được những khoản lãi về vốn đã hứa, rất nhiều quỹ thiếu tiền một cách nghiêm trọng. Từ nay do các tiêu chuẩn hạch toán mới, những trường hợp thiếu tiền như thế phải được giải trình với tư cách một khoản nợ trong bảng tổng kết tài sản của công ty thuê người. Điều này có nghĩa là ngay trong một cuộc khủng hoảng nhẹ (trong đó cả thu nhập của công ty và thị trường chứng khoán đều giảm), khá nhiều công ty trên thực tế đã bị đẩy đến bờ vực, nếu không nói là xuống vực thẳm, của sự phá sản. Và điều mà nhiều công ty đạt được trong những năm làm ăn khấm khá - tức phải xả bớt phần thặng dư đăng ký trong quỹ hưu trí và giải trình nó với tư cách "thu nhập ròng" trong bản kết toán thu nhập - không còn được phép nữa.

Bởi vậy, ngày càng có nhiều công ty từ bỏ quỹ hưu trí có phúc lợi cố định. Vào cuối thập kỷ này, sẽ chỉ còn rất ít quỹ như thế. Kết quả, các khoản lãi ngắn hạn không còn đóng vai trò chính với tư cách mục tiêu của những người chủ lớn thuộc khu vực kinh doanh ở Mỹ. Chúng đã chơi cái trò vô vẩn. Các quỹ của người lao động trong khu vực nhà nước là quỹ đóng góp xác định và chúng tạo thành số đông trong các quỹ lớn nhất. Do độc lập với ban quản lý của các công ty, chính họ, chứ không phải các quỹ hưu trí của các doanh nghiệp tư nhân, đang đóng vai trò lãnh đạo và viết ra một kịch bản mới.

Chúng ta không còn phải lý thuyết suông về cách thức xác định hoạt động và kết quả của các doanh nghiệp lớn. Chúng ta có những tấm gương thành công. Cả người Đức và người Nhật đều có mức độ tập trung cao về tổ chức sở hữu. Không ở nước nào người chủ thực sự quản lý. Ở

cả hai nước, tù đọng tro tàn trong Thế chiến 2, nền công nghiệp phát triển cực kỳ tốt đẹp trong 40 năm qua. Nó phát triển tốt nếu xét về phương diện nền kinh tế nói chung của mỗi nước. Nó cũng hoạt động vô cùng tốt cho cổ đông của mình. Cho dù đầu tư vào năm 1950, 1960, 1970 hay 1980, 100.000 đô la được đầu tư vào một cái gì đó tương tự như quỹ trượt giá trên thị trường chứng khoán Tô-ky-ô hay Phờ-răng-phuốc, thì ngày nay nó vẫn có giá trị hơn nhiều so với khoản đầu tư tương tự vào quỹ trượt giá của thị trường chứng khoán Нью ước.

Vậy các tổ chức sở hữu của nền công nghiệp Đức và Nhật xác định công việc và kết quả như thế nào? Mặc dù quản lý hoàn toàn khác, nhưng họ xác định chúng theo cùng một cách. Khác với Cordiner, họ không làm cho cái gì "hài hòa" cả. Họ tối đa hóa. Nhưng họ không tìm cách tối đa hóa giá trị của cổ đông hay lợi ích ngắn hạn của bất kỳ người nào "đặt cọc" vào doanh nghiệp. Họ tìm cách *tối đa hóa năng lực sản xuất của cái của doanh nghiệp*. Đó là mục tiêu liên kết các kết quả ngắn hạn và dài hạn, gắn bó các phương diện khác nhau trong hoạt động của doanh nghiệp - như đứng vững trên thị trường, đổi mới, năng suất, con người và sự phát triển của họ - với nhu cầu và kết quả tài chính. Đây cũng chính là mục tiêu mà tất cả các bên phải dựa vào để thỏa mãn nguyện vọng và mục tiêu của họ, cho dù đó là cổ đông, khách hàng hay người lao động.

Việc định nghĩa hoạt động và kết quả là "tối đa hóa năng lực sản xuất của cái của doanh nghiệp" có thể bị phê phán là mơ hồ. Tất nhiên, người ta không nhận được câu trả lời bằng cách điền vào các tờ giấy in sẵn. Cần

phải ra các quyết định, và các quyết định kinh tế về việc chuyển nguồn lực khan hiếm cho một tương lai không xác định luôn luôn chứa đầy rủi ro và mâu thuẫn. Khi Ralph Cordiner lần đầu tiên tìm cách định nghĩa hoạt động và kết quả - trước đó chưa có ai cố gắng làm điều đó - việc tối đa hóa năng lực sản xuất của cái của doanh nghiệp dĩ nhiên còn khá mờ nhạt. Hiện nay, sau bốn thập kỷ nghiên cứu của nhiều người, điều này đã trở nên rõ ràng. Tất cả các yếu tố chuyển vào quá trình này đều có thể lượng hóa một cách khá chặt chẽ và dĩ nhiên được các nhà lượng hóa sành sỏi làm, như phòng kế hoạch của các công ty lớn ở Nhật và cả các ngân hàng ở Đức nữa.

Bước đầu tiên theo hướng định nghĩa rõ ràng khái niệm này có lẽ đã được thực hiện trong cuốn sách xuất bản năm 1954 của tôi, cuốn Thực tiễn Quản lý, trong đó nêu ra 8 lĩnh vực mục tiêu then chốt của một doanh nghiệp. Những lĩnh vực này (và những sửa đổi sau đó) vẫn còn là điểm xuất phát cho công tác kế hoạch hóa kinh doanh trong các công ty lớn của Nhật. Từ đó, các nhà phân tích về quản lý đã làm được khối lượng công việc khổng lồ về chiến lược cần thiết để chuyển các mục tiêu thành hoạt động.

Các mục tiêu tài chính là cần thiết để gắn tất cả những điều này lại với nhau. Dĩ nhiên, trách nhiệm tài chính là chìa khóa đối với kết quả hoạt động của giám đốc và doanh nghiệp. Không có trách nhiệm tài chính, thì sẽ không có trách nhiệm nào cả. Và không có trách nhiệm tài chính, cũng sẽ không có kết quả trên bất kỳ lĩnh vực nào khác. Nhìn chung, ở Mỹ mọi người tin rằng người Nhật không có ý thức về lợi nhuận. Thực ra điều này không đúng.

Trên thực tế, mục tiêu lợi nhuận của họ được tính bằng cách đem so với chi phí về vốn có xu hướng cao hơn nhiều so với hầu hết các công ty Mỹ. Chỉ có điều là người Nhật không xuất phát từ lợi nhuận; họ kết thúc với nó.

Cuối cùng, việc tối đa hóa năng lực sản xuất của cái của doanh nghiệp cũng góp phần xác định vai trò của tổ chức sở hữu và mối quan hệ của họ đối với doanh nghiệp. Cơ cấu và phong cách quản lý ở Đức và Nhật khác nhau rất nhiều. Nhưng các tổ chức sở hữu ở cả hai nước hỗ trợ cho giám đốc, cho dù kết quả ngắn hạn như thế nào, miễn là công ty hoạt động theo một kế hoạch kinh doanh được thiết kế để tối đa hóa năng lực sản xuất của cái doanh nghiệp - và điều đó được thỏa thuận giữa giám đốc và bất kỳ cơ quan nào đại diện cho người chủ. Điều này làm cho cả hai bên tập trung vào kết quả. Nó làm cho có thể quy được trách nhiệm. Nhưng nó cũng tạo điều kiện cho giám đốc công ty có được tính liên tục và sự an toàn cần thiết.

Cái chúng ta có không phải là "câu trả lời cuối cùng". Nhưng đây không còn là lý thuyết nữa, mà là thực tiễn đã được kiểm chứng. Và để đánh giá hoạt động của các doanh nghiệp ở Đức và Nhật, kết quả của nó rõ ràng ưu việt hơn quản lý doanh nghiệp với tư cách "người ủy thác" cho những người có lợi ích ở doanh nghiệp hoặc tối đa hóa những khoản lãi ngắn hạn cho cổ đông.

Một điểm nữa mà ở Mỹ chúng ta chưa khám phá ra - và chúng ta cần tự mình nghiên cứu - là làm thế nào để đưa định nghĩa mới về trách nhiệm của người giám đốc vào cơ cấu tổ chức. Chúng ta cần cái mà nhà khoa học chính trị gọi là hiến pháp - bao gồm các điều khoản, như luật công ty của Đức, ghi rõ nghĩa vụ và trách nhiệm của

giám đốc và làm rõ các quyền tương ứng của những nhóm người khác, đặc biệt là cổ đông. Cái chúng ta cần làm, người Đức và người Nhật có thể chỉ cho chúng ta. Còn cách làm của chúng ta phải hoàn toàn khác để thích nghi với hoàn cảnh của Mỹ.

Ở cả Mỹ và Nhật, người giám đốc đều được giám sát và đánh giá cẩn thận. Ở Đức, một cán bộ điều hành cao cấp của ngân hàng gia đình là thành viên hội đồng quản trị của mỗi công ty trong đó ngân hàng có số vốn đáng kể và thường là chủ tịch hội đồng kiểm soát. Đại diện của ngân hàng nhanh chóng bị thay thế khi giám đốc thất bại trong việc thực hiện các tiêu chuẩn chính xác. Ở Nhật, những tổng điều hành của các công ty lớn trong một Keiretsu - do tổng giám đốc của ngân hàng tập đoàn hay tổng giám đốc của công ty thương mại thuộc tập đoàn đứng đầu - hoạt động với chức năng ủy ban điều hành của cả tập đoàn. Họ họp định kỳ. Các cán bộ điều hành hàng đầu của tập đoàn Mitsubishi chẳng hạn gặp nhau vào thứ sáu hàng tuần từ 3 đến 4 tiếng. Họ xem xét cẩn thận các kế hoạch kinh doanh của từng công ty thuộc tập đoàn và đánh giá hoạt động của từng giám đốc công ty. Mặc dù không khoa trương, nhiều lần các tổng điều hành tỏ ra không có năng lực đã bị sa thải, giáng cấp hoặc phải ra khỏi chức vụ.

Việc phân tích và rà soát lại kết quả hoạt động của ban quản lý được tổ chức với tư cách công việc có hệ thống ở cả hai nước. Ở Đức, nó được ban chấp hành của các ngân hàng lớn làm. Ban này được Ngân hàng Đức phát minh vào năm 1870 bằng cách phỏng theo mô hình bộ tổng tham mưu của Phổ. Ban chấp hành thường xuyên

xem xét các công ty mà ngân hàng của nó là ngân hàng gia đình, và các hội đồng quản trị có một trong những người điều hành của ngân hàng là thành viên. Vì ngân hàng cũng xử lý hoạt động kinh doanh ngân hàng thương mại của các công ty này, ban chấp hành có thể có cả số liệu về tài chính và kinh doanh của họ. Ở Nhật không có ban chấp hành. Nhưng chức năng như thế được giao cho các phòng kế hoạch lớn và hùng mạnh của ngân hàng chủ yếu trong Keiretsu và của công ty thương mại trong Keiretsu. Họ cũng có quyền sử dụng số liệu về thương mại và kinh doanh ngoài thông tin về tài chính.

Ngay quỹ hưu trí lớn nhất nước Mỹ cũng giữ một tỷ trọng vốn quá nhỏ của một công ty nào đó để có thể kiểm soát được nó. Luật pháp đã giới hạn một cách khôn ngoan quỹ hưu trí của một công ty ở mức tối đa 5% cổ phần của bất kỳ công ty nào và chỉ có rất ít quỹ đạt được gần tới mức đó. Khi không phải là doanh nghiệp, các quỹ không nhận được thông tin về thương mại hoặc kinh doanh. Họ không tập trung vào kinh doanh, mà họ cũng không thể làm điều đó. Họ là những người quản lý tài sản. Nhưng họ cần có sự phân tích sâu sắc về các công ty mà họ cùng nhau kiểm soát. Và họ cần một cơ cấu tổ chức mà trách nhiệm của ban quản lý được gắn vào đó.

Trong khung cảnh của nước Mỹ, sự phân tích doanh nghiệp - được gọi là kiểm toán doanh nghiệp - cần được thực hiện bởi một loại hình cơ quan chuyên nghiệp độc lập. Một số hãng tư vấn về quản lý đã làm công việc như vậy, mặc dù chỉ mang tính đột xuất và thường là sau khi một công ty đã lâm vào tình trạng khó khăn, mà điều này thực ra đã quá muộn. Các bộ phận tư vấn của một số



hãng kế toán lớn cũng thực hiện nhiệm vụ phân tích doanh nghiệp. Một trong số đó, hãng KPMG Peat Marwick, hiện đang tuyên bố sẵn sàng kiểm toán doanh nghiệp một cách có hệ thống cho các tổ chức phi lợi nhuận, được gọi là hệ thống phát triển nguồn lực. Và nhiều hãng gần đây cũng đã được thành lập để cố vấn cho các quỹ hưu trí - phần lớn là các hãng công cộng - về các ngành công nghiệp và công ty mà họ đầu tư vào.

Tôi nghi ngờ khả năng cuối cùng chúng ta sẽ phát triển được một thực tiễn kiểm toán doanh nghiệp chính thức, có lẽ tương tự như thực tiễn kiểm toán tài chính của các hãng kế toán chuyên nghiệp độc lập. Tạm thời, kiểm toán doanh nghiệp không cần phải thực hiện hàng năm - trong nhiều trường hợp, có thể ba năm một lần là đủ - nó cần dựa trên các tiêu chuẩn được xác định từ trước và thông qua sự đánh giá có hệ thống kết quả hoạt động của doanh nghiệp: bắt đầu từ nhiệm vụ và chiến lược, đến tiếp thị, đổi mới, năng suất, phát triển nhân lực, các mối liên hệ cộng đồng và cuối cùng là lợi nhuận. Các yếu tố cho sự kiểm toán doanh nghiệp như thế mọi người đều biết và sẵn có. Nhưng chúng cần được thu về một mối thành các thủ tục có hệ thống. Và tốt nhất điều này nên do một tổ chức chuyên môn hóa vào công tác kiểm toán thực hiện, có thể là một hãng độc lập hay một bộ phận mới và riêng biệt của thực tiễn kế toán.

Có lẽ không nên quá giàu trí tưởng tượng để hy vọng rằng sau 10 năm, phần lớn quỹ hưu trí sẽ không đầu tư vào cổ phiếu của một công ty hay các chứng khoán có lợi tức cố định trừ phi công ty tự mình chịu kiểm toán doanh nghiệp của một hãng chuyên nghiệp bên ngoài. Dương

nhiên các giám đốc sẽ chống lại. Nhưng chỉ mới 60 năm trước, các giám đốc cũng chống lại - thực ra họ phản uất trước - yêu cầu buộc họ phải chấp nhận kiểm toán tài chính do các kế toán viên bên ngoài thực hiện và còn phản ứng mạnh hơn đối với việc xuất bản công khai những phát hiện của kiểm toán.

Vẫn còn lại câu hỏi: Ai sẽ sử dụng công cụ này? Trong bối cảnh của nước Mỹ, chỉ có một câu trả lời có thể vận dụng: hội đồng quản trị được tái tạo sức sống.

Nhu cầu về hội đồng quản trị có hiệu lực được tất cả những người nghiên cứu về công ty sở hữu công cộng nhấn mạnh trong suốt 40 năm qua. Để quản lý một doanh nghiệp, đặc biệt một doanh nghiệp lớn và phức tạp, bộ phận quản lý cần có quyền lực mạnh. Nhưng quyền lực không gắn với trách nhiệm luôn luôn trở nên có tính chất ủy mỵ hoặc dã man, và thường là cả hai. Chắc chắn chúng ta biết cách làm cho các hội đồng quản trị có hiệu lực với tư cách một cơ quan quản trị công ty. Có được người giỏi hơn không phải là chìa khóa; những người bình thường cũng làm được. Việc làm cho một hội đồng có hiệu quả cần tới sự xác định rõ ràng công việc của họ, đặt ra các mục tiêu cho hoạt động và phần đóng góp của họ, và thường xuyên đánh giá hoạt động của họ trên cơ sở các mục tiêu này.

Chúng ta đã biết điều này từ lâu. Nhưng các hội đồng quản trị ở Mỹ với tư cách một tổng thể trở nên kém hiệu quả chứ không phải có hiệu quả cao hơn. Các hội đồng không có hiệu quả nếu họ đại diện cho những hoài bão tốt đẹp. Các hội đồng có hiệu quả nếu họ đại diện các ông chủ mạnh, quan tâm tới doanh nghiệp.

Gần 60 năm trước, năm 1933, Adolph A. Berle Jr và Gardner C. Means đã xuất bản cuốn "Công ty hiện đại và Sở hữu tư nhân" có thể nói là cuốn sách có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất trong lịch sử doanh nghiệp Mỹ. Họ chỉ ra rằng "người sở hữu" truyền thống, tức nhà tư bản của thế kỷ thứ 19, đã biến mất, cùng với quyền sở hữu dịch chuyển nhanh chóng sang những người sở hữu đa dạng, vô hình, không quan tâm và không có cam kết gì đối với công ty, chỉ quan tâm đến các khoản lợi nhuận ngắn hạn. Họ lập luận rằng hậu quả là sở hữu bị tách rời sự kiểm soát và chỉ là một ảo ảnh pháp lý, trong đó người giám đốc không phải chịu trách nhiệm trước ai về bất cứ điều gì. Sau đó 20 năm, cuốn "Quản lý chuyên nghiệp" của Ralph Cordiner chấp nhận sự tách rời sở hữu khỏi sự kiểm soát và tìm cách nêu ra những mặt tốt của nó.

Hiện nay, bánh xe đã quay hết một vòng. Quý huu trí là những người sở hữu khác xa những tên trùm tư bản của thế kỷ 19. Họ không phải người sở hữu, không phải vì họ không muốn là người sở hữu, mà vì họ không có cách lựa chọn nào khác. Họ không thể bán. Họ cũng không thể trở thành người chủ quản lý. Nhưng dù sao đi nữa, họ vẫn là người chủ. Với tư cách này, họ có nhiều hơn là quyền lực thuần túy. Họ có trách nhiệm đảm bảo hoạt động và kết quả trong các công ty lớn nhất và quan trọng nhất nước Mỹ.

(1991)

## CHƯƠNG 32

### Bốn bài học tiếp thị cho tương lai

Trong số những bài học lớn về tiếp thị cho thập kỷ 90, thập kỷ mà sự cạnh tranh sẽ rất quyết liệt, bài học có tầm quan trọng quyết định nhất rất có thể là bài học dạy cho ta rằng việc mua chuộc khách hàng là không mang lại kết quả.

Bằng chứng là hai thất bại ngoạn mục trong mấy năm vừa qua: thất bại của kiểu xe hơi Excel của hãng Hyundai và sự suy đổ thảm hại gây ra bởi những sự giảm giá và tiền thưởng cho ba hãng sản xuất xe hơi lớn nhất của Hoa Kỳ đưa ra.

Excel là chiếc xe hơi thần kỳ *Wundercar* của những năm 1987-88. Mười lăm tháng sau khi kiểu xe hơi này của Triều Tiên được đưa vào thị trường Hoa Kỳ, nó được tiêu thụ với nhịp độ 400.000 chiếc mỗi năm - một sự gia tăng mức tiêu thụ mà chưa hề có loại xe hơi nào có được trong lịch sử. Nhưng đến khoảng giữa năm 1990, tức là chỉ hai năm sau, kiểu xe Excel đã hầu như biến mất khỏi thị trường.

Bản thân chiếc Excel chẳng có khuyết điểm gì. Nhưng công ty sản xuất đã định giá nó rất thấp để xông vào thị trường Hoa Kỳ. Kết quả là công ty đã không thu được lãi

để đưa vào khuyến mại, dịch vụ, chi phí cho người bán và để cải tiến bản thân chiếc xe. Hãng Hyundai, bắt chước người Nhật Bản đã tiến công vào đầu thấp không được bảo vệ của thị trường. Những người Nhật từ lâu đã học được bài học rằng, để làm như thế, cần phải có một chiếc đệm lợi nhuận đáng kể, chỉ ít là ở thị trường trong nước. Họ luôn luôn nhắc lại với tôi câu mà người ta cho là Henry Ford đã nói cách đây đến 80 năm: "Chúng tôi sở dĩ có thể bán kiểu xe Model T với giá thấp như thế là vì nó đưa lại một lợi nhuận lớn như thế"

### **Ít có người mua mới**

Các hãng GM và Chrysler và cả hãng Ford ở một mức độ ít hơn - cũng đã cố tìm cách tranh thủ người mua trong những năm cuối thập kỷ 80. Kết quả mà cả ba hãng đã thu được đều tai hại như nhau. Đứng trước tình trạng người mua càng ngày càng bỏ xe của mình để mua xe Nhật Bản, cả ba hãng lớn của Hoa Kỳ liên tiếp đưa ra những khuyến khích đặc biệt giảm giá, thưởng tiền mặt, tài trợ lấy lãi thấp hoặc không lấy lãi. Mỗi biện pháp đưa ra đều tạo nên những đợt mua tức thì và đều được chào mừng như là một thành công. Nhưng khi biện pháp đó chấm dứt thì lượng xe bán được sụt hẳn xuống, và sụt xuống tới mức còn thấp hơn so với trước khi biện pháp đặc biệt đó được đưa ra.

Những biện pháp khuyến mại như trên không thu hút được khách mua mới, và nếu có chăng nữa thì cũng rất ít; đơn giản là những ai đã quyết định mua một chiếc xe hơi sản xuất trong nước đều đợi cho đến khi biện pháp khuyến mại tiếp theo được đưa ra. Nhưng đối với những

khách hàng tiềm tàng chưa quyết định mua thì những biện pháp khuyến mại đó lại làm cho họ thôi không mua nữa. phản ứng của họ là: "Nếu người ta bán xe như cho không vậy, thì những chiếc xe đó chẳng tốt đẹp gì" Thế là công chúng Hoa Kỳ đã gạt phăng đi không còn biết đến những cải tiến mà ba hãng lớn sản xuất xe hơi đã thật sự thực hiện được trong năm năm qua về chất lượng, dịch vụ và kiểu dáng của xe hơi.

Hậu quả là các hãng GM và Chrysler đã mất đi rất nhiều vị thế trên thị trường của mình vào tay người Nhật- và hãng Ford thì chỉ vừa vãn giữ được chỗ đứng của mình. Ba hãng lớn cũng đã tự làm suy yếu mình về mặt tài chính. So với địch thủ chủ yếu của họ là Toyota, ngay cả hãng GM cũng không còn có túi tiền dồi dào cho lắm.

Định nghĩa thị trường như thế nào là bài học thứ hai- bài học của cả một thành công lớn lẫn một thất bại lớn về tiếp thị: sự chiếm lĩnh thị trường Hoa Kỳ của máy fax.

Cách đây bảy hay thậm chí năm năm, những máy này chỉ được trông thấy ở một số ít văn phòng lớn. Ngày nay nó có mặt khắp nơi và đang nhanh chóng tràn ra khỏi văn phòng để ủa vào những nhà riêng. Máy fax là của Hoa Kỳ về mọi phương diện phát minh, công nghệ, thiết kế và phát triển. Và các nhà chế tạo Hoa Kỳ đã có những chiếc máy fax rất sẵn sàng để bán. Thế mà hiện nay, không có lấy một chiếc máy fax nào đưa ra chào bán ở Hoa Kỳ lại là máy do Hoa Kỳ làm ra.

Người Mỹ đã không đưa máy fax ra bán trên thị trường, bởi vì kết quả nghiên cứu thị trường làm cho họ tin rằng không có nhu cầu về một thiết bị như thế. Nhưng đã từ nhiều thập kỷ, chúng ta biết rằng người ta không thể tiến

hành nghiên cứu thị trường về một cái gì không có trên thị trường. Tất cả những gì người ta có thể làm là hỏi mọi người: "Liệu ông có muốn mua một phụ tùng điện thoại giá đến 1500 đôla và cho phép ông gửi một bức thư với giá 1 đô la mỗi trang trong khi cước phí bưu điện chỉ mất 25 xu hay không?". Có thể biết trước rằng câu trả lời là "không".

Người Nhật Bản không làm như thế mà nhìn vào thị trường hơn là nhìn vào kết quả nghiên cứu thị trường. Thị trường nói cho họ biết rằng các nguyên lý kinh tế học là chiếc địa bàn tối để hướng dẫn người ta đi vào các thị trường thông tin và liên lạc. Không có một thành công nào trong những thành công trên những thị trường này kể từ đầu những năm 50 là có thể giải thích được bằng những thuật ngữ kinh tế học, dù đó là máy tính lớn, máy tính cá nhân, máy photo copì, máy điện thoại trên xe hơi hay máy thu băng videô. Không có loại nào giảm giá thành hay tăng thêm lợi nhuận. Điều quan trọng hơn nữa là người Nhật Bản đã định nghĩa thị trường một cách khác. Họ đã không đặt câu hỏi: "thị trường nào cho chiếc máy này?". Mà họ lại hỏi: "Thị trường nào cho cái mà chiếc máy này làm ra?" Và nhìn vào sự tăng trưởng của các dịch vụ thư tín như Federal Express trong thập kỷ 70 và những năm đầu của thập kỷ 80, họ thấy ngay rằng thị trường tiêu thụ máy fax đã có sẵn rồi.

Một bài học khác rút ra từ thất bại: sự sụp đổ của công ty bách hóa tổng hợp ở các thành phố lớn ở Mỹ. Năm 1980, công ty này là kẻ cả đàn anh, nhưng 10 năm sau thì nó sa vào khó khăn nghiêm trọng, nếu không nói là phá sản. Sự suy sụp này, không phải - như số đông

mọi người tin - là kết quả sự thao túng hay tính toán sai về tài chính làm cho các cửa hàng bị mắc nợ quá lớn. Nếu ngày nay, các cửa hàng tổng hợp đó vẫn còn giữ được thị phần của chúng như 10 năm trước đây, thì chúng vẫn chịu đựng được số nợ đó. Điều làm cho chúng suy sụp là cái tội phổ biến nhất trong tất cả những tội mà người ta có thể mắc phải trong tiếp thị: bỏ qua không tính đến những người có thể là khách hàng của mình nhưng lại không mua hàng của mình.

Không ai có những dữ liệu tốt hơn về khách hàng và nghiên cứu những dữ liệu đó chuyên cần hơn là của hãng đại bách hóa tổng hợp. Nhưng tất cả những dữ liệu đều tập trung nói về những người vốn đã là khách mua hàng của cửa hiệu rồi. Trong những năm 80, đại đa số những cửa hiệu bách hóa tổng hợp đều bám chặt lấy những khách hàng cũ của mình. Nhưng phần khách hàng mới của họ thì cứ đều đặn co lại dần - nhất là phần thuộc về nhóm khách hàng quan trọng nhất, tức là những gia đình có trình độ học vấn và sung túc có hai người làm ra tiền. Những cửa hiệu bách hóa đã không bao giờ học được rằng những người này thường cũng đi phố mua hàng với nhau, đi mua hàng vào buổi tối và có ý thức về giá trị hơn rất nhiều so với người khách mua hàng truyền thống của cửa hiệu bách hóa tổng hợp. Sớm hay muộn, tổng số khách mua hàng bao giờ cũng giảm và cơ sở khách hàng cũng giảm theo, nếu phần khách hàng mới của một ngành công nghiệp hay doanh nghiệp sụt xuống. Đến lúc đó thì kinh doanh sa vào khó khăn nghiêm trọng.

Công việc tiếp thị bắt đầu với *tất cả* các khách hàng trên thị trường chứ không phải chỉ với những khách hàng của *chúng ta* mà thôi. Ngay đến một doanh nghiệp hùng



mạnh cũng hiếm khi chiếm được một thị phần trên 30 phần trăm. Như thế có nghĩa là 70 phần trăm số khách hàng còn lại mua hàng của một người nào khác. Tuy nhiên đại đa số các công nghiệp và doanh nghiệp cũng không để ý đến số 70 phần trăm này hơn các cửa hàng bách hóa tổng hợp.

Bài học cuối cùng là bài học thành công của của các nhà thờ "chăm sóc phần đời" của giáo dân, bằng cách nắm lấy những thay đổi về dân số làm cơ hội tiếp thị.

Các nhà thờ truyền thống và giáo đường Do Thái ở Mỹ đã đều đặn mất dần số thành viên tham gia trong 40 năm liền, dù họ thuộc dòng "chủ lưu" hoặc "chống đối" tự do, bảo thủ, phúc âm hay chính giáo, tin lành, công giáo hay Do thái giáo; da trắng, da đen hay hòa nhập về chủng tộc. Nhưng trong 15 năm qua, những loại giáo đoàn mới đã phát triển nhanh. Những giáo đoàn đó mang đủ mọi thứ tên gọi và rải dài trên phổ giáo lý từ tự do cực đoan đến chính giáo bảo thủ nhất - và nhiều giáo đoàn không hề có một giáo lý được phân biệt rõ ràng. Nhưng đúng là họ có một cái chung. Họ thấy một thời cơ lớn trong những thay đổi về số dân ở Mỹ - Trong sự xuất hiện một số dân cư đông đảo gồm những người lớn tuổi, nhưng đặc biệt là trong sự xuất hiện của loại hình gia đình mới, có học, giàu có gồm hai người đi làm ra tiền.

Cả hai nhóm người này đều chán ngấy các nhà thờ truyền thống và càng ngày càng đông người trong số họ ở nhà, không đến nhà thờ. Các nhà thờ truyền thống coi họ "không phải là khách hàng", các nhà thờ chăm sóc phần đời coi họ là "những khách hàng tiềm năng". Các nhà thờ đó đặt câu hỏi những khách hàng này cần gì và muốn gì ở một nhà thờ. Kết quả là họ tập trung vào những đòi hỏi về tâm linh của cá nhân, và về nhu cầu

của cá nhân cần có một cộng đồng được lựa chọn tự do nhưng thân mật. Và các giáo đoàn cố gắng thỏa mãn ước vọng của lớp người trẻ tuổi sung túc muốn được nhận vào làm việc trong nhà thờ và giữ những cương vị có trách nhiệm trong việc điều khiển nhà thờ.

### **Những giáo đoàn lớn chăm sóc phần đời**

Cách đây mười lăm năm, ít có những nhà thờ thuộc loại đó, và phần lớn đều khá nhỏ. Ngày nay có khoảng 20.000 nhà thờ lớn chăm sóc phần đời, mỗi nhà thờ có 2000 thành viên, hoặc nhiều hơn nữa và khoảng 5000 nhà thờ trong số đó có những giáo đoàn vượt quá 4000 hay 5000 người.

Không một bài học tiếp thị nào được nêu trên đây là mới cả. Bất cứ ai đã học một lớp dạy về tiếp thị trong vòng 30 năm qua hay đã đọc một cuốn sách giáo khoa về tiếp thị hẳn là phải biết những bài học đó. Từ đầu chúng ta đã biết rằng người khách mua hàng phản ứng lại; rằng người ta chỉ có thể nghiên cứu thị trường trên những cái gì đã có mặt trên thị trường rồi; rằng người khách mua hàng chú không phải người làm ra hàng định rõ một thị trường; rằng những người đáng lẽ phải là khách mua hàng nhưng lại không mua là một nhóm hết sức quan trọng cần phải theo dõi; rằng sự thay đổi phải được khai thác như là một thời cơ, và thay đổi về dân số là thời cơ lớn nhất và ít rủi ro nhất.

Nhưng *Kiến thức* đúng về tiếp thị chẳng giúp được bao nhiêu trong thập kỷ đầy xáo động, cạnh tranh và thay đổi nhanh chóng này. Cái đòi hỏi là *hành động* tiếp thị đúng

[1990]

## CHƯƠNG 33

### **Công ty của ngày mai: tầm vóc để thành công**

Các công ty lớn chiếm phần tin tức hàng đầu trên các phương tiện truyền thông đại chúng. Nhưng các doanh nghiệp cỡ trung bình đang nhanh chóng thay chân các công ty lớn để làm động cơ thúc đẩy nền kinh tế Hoa Kỳ.

Trong thời kỳ giữa năm 1985 và 1990, khối lượng xuất khẩu hàng hóa chế tạo của Mỹ tăng hơn 80 phần trăm; số hàng hóa chế tạo xuất khẩu sang Nhật Bản thật sự là tăng gấp đôi. Tuy nhiên, trong số những công ty lớn nhất của Hoa Kỳ, chỉ có hai, hãng Boeing bán máy bay và hãng General Electric bán động cơ máy bay là đã tăng xuất khẩu của mình đáng kể. Phần còn lại của sự tăng trưởng - nhanh nhất như chưa từng thấy trong nước Mỹ thời bình và là một trong những nhịp độ tăng trưởng nhanh nhất trong lịch sử của bất cứ nước nào đều là do sự đóng góp của những hãng thuộc quý mô trung bình với doanh thu (tính theo giá đô la năm 1990) là từ hơn 75 triệu đến không đầy 1 tỷ đô la.

Từ cuộc phá sản của thị trường chứng khoán năm 1987, toàn thể các doanh nghiệp lớn đều đã không ngừng cất

giảm số người làm. Quả đúng đây là lần đầu tiên kể từ cuộc Đại khủng hoảng, các doanh nghiệp lớn đã cho nghỉ việc hàng loạt những người lao động cố trắng. Tuy nhiên, cho đến nửa thứ hai của năm ngoái, tổng số người có việc làm vẫn tăng nhanh hơn dân số. Sự tham gia của lực lượng lao động vẫn ở mức cao nhất trong lịch sử chúng ta (và cao như chưa từng thấy trong thời bình đối với một nước phát triển) và mức độ thất nghiệp vẫn là thấp ở thời kỳ bùng nổ kinh tế. Thống nhất 75 phần trăm sự tăng trưởng mang tính chất hầu như bùng nổ của việc làm ở Mỹ kể từ năm 1975 là diễn ra ở trong các doanh nghiệp có quy mô trung bình.

### **Những khó khăn trở ngại đã biến đi**

Trong vòng một hay hai thập kỷ vừa qua, nền doanh nghiệp quy mô trung bình đã trở nên có sự cạnh tranh hơn, còn sức cạnh tranh của nền doanh nghiệp lớn thì lại kém đi. Những khó khăn trở ngại trước đây thường đè nặng lên các doanh nghiệp cỡ trung bình này phần lớn đã biến mất. Trước hết là ở chỗ ngày nay công việc quản lý hay chuyên môn trong công ty lớn không còn hứa hẹn cho người làm những công việc đó, một sự an toàn suốt đời như chỉ mới cách đây 10 năm, do đó các công ty cỡ trung bình đang nhanh chóng trở thành những doanh nghiệp thuê nhân công được ưa thích đối với nhiều người trong độ tuổi thanh niên có năng lực nhất.

Nhưng điều còn quan trọng hơn cả sự lớn mạnh của công ty quy mô trung bình là sự sa sút của cái lợi thế mà một công ty có được từ quy mô lớn của nó.

Những công ty chế tạo đã thống trị trong các ngành công nghiệp của họ một trăm năm qua - GE Siemens và Philips ; Procter và Gamble Unilever và Nestle ; Du Pont, Hoechst, và ICI; International Harvester và International Paper ; các công ty Standard Oil, Shell và Texaco; GM, Ford, Fiat và Daimler Benz tất cả đều đã được xây dựng trên cùng một nền tảng khái niệm. Và hệ thống Bell Telephone System cũng thế. Theo lý thuyết này khẳng định, mỗi công nghiệp có công nghệ riêng của nó được hoạch định rõ ràng. Công nghệ đó sản sinh ra tất cả mọi tri thức cần thiết để dẫn đường cho nền công nghiệp. Ngược lại, bất cứ tri thức nào được sản sinh từ công nghệ đó sẽ trở thành một sản phẩm có thể bán được của công ty và lý thuyết lại khẳng định thêm rằng có chăng thì cũng chỉ rất ít sự đâm đạp lên nhau giữa các công nghệ khác nhau và giữa các nền công nghiệp được đặt trên nền tảng những công nghệ đó.

Lý thuyết này vẫn còn làm nền tảng cho sự vươn lên của những công ty rất lớn ở thời kỳ sau thế chiến thứ hai như IBM ở Hoa Kỳ và Matsushita , Hitachi và Toyota ở Nhật Bản. Nó cũng làm nền tảng cho sự vươn lên từ năm 1950 của những công ty dược phẩm khổng lồ như Hoffmann - Laroche, Merck và Pfizer . Một trong những công ty này, chỉ mới cách đây 20 năm, đã định nghĩa công cuộc kinh doanh của mình là "sự áp dụng sinh hóa học để cung cấp bất cứ sản phẩm nào cần thiết cho việc chăm sóc sức khỏe" và chiến lược của Citybank để trở thành định chế tài chính đứng đầu thế giới vừa mang tính chất một ngân

hàng xuyên quốc gia vừa mang tính chất một "ngân hàng toàn cầu", cùng được xây dựng trên cơ sở lý thuyết về kinh doanh như thế.

Một lý thuyết song song làm cơ sở cho sự vươn lên của những công ty bán lẻ lớn như Sears Roebuck ở Mỹ, Marks và Spencer ở Anh, và những dây chuyền các gian hàng tại bách hóa tổng hợp ở Mỹ, Tây Âu và Nhật Bản. Những doanh nghiệp này cho rằng có những khối thị trường đồng nhất nhưng hoàn toàn phân biệt và cũng có sự chùng chéo lên nhau. Bất cứ một thứ hàng nào do một khách hàng mua trong phạm vi của một trong những thị trường trên đây đều sẽ cùng thuộc một phạm trù giá trị, và giá cả cũng như chất lượng hay sở thích về lối sống.

Lý thuyết này cho phép của hàng bán lẻ kinh doanh phát đạt có thể chuyển từ một doanh nghiệp "phân phối" những hàng hóa được thiết kế bởi những người sản xuất từ bên ngoài, thành một "người mua" nguyên vật liệu để tạo ra và thiết kế những mặt hàng để bán - đi tiên phong theo lý thuyết này là các hãng Sears và Marks và Spencer trong những năm 20 và đầu thập kỷ 30. Lý thuyết này cũng đã phát huy kết quả trong thời kỳ hậu chiến. Hãng Kmart chẳng hạn, đã được thiết lập trên cơ sở lý thuyết đó.

Không có lý thuyết nào mới khác đã xuất hiện để làm nền tảng cho việc xây dựng một doanh nghiệp lớn. Nhưng những lý thuyết cũ không còn đáng tin cậy nữa. Các công nghệ không còn riêng biệt nữa. Chúng chùng chéo lên nhau. Không một nền công nghiệp nào hay công ty nào

có thể tìm nguồn sống từ một dòng công nghệ duy nhất. Dù kết quả nghiên cứu của họ xuất sắc đến đâu, những phòng thí nghiệm Bell Labs nguy nga của hãng AT&T nay không còn có thể đáp ứng tất cả những gì mà nền công nghiệp viễn thông cần đến, cũng như những phòng thí nghiệm cũng nguy nga không kém của hãng IBM không còn có thể cung cấp tất cả những thiết kế về phần mềm và chất bán dẫn mà những máy tính của IBM cần đến. Các sản phẩm y tế, cạnh tranh nhau, ngày nay là con đẻ của hóa học hữu cơ và dược lý học, di truyền học và sinh học phân tử, vật lý học và công nghệ điện tử.

Ngược lại, một công nghệ ngày nay không còn chỉ phục vụ cho một công nghiệp duy nhất. Phần lớn những gì mà những phòng thí nghiệm của các công ty lớn đang phát hiện ra đều tìm được chỗ áp dụng ở bên ngoài công ty, thậm chí bên ngoài nền công nghiệp hữu quan trong trường hợp của Bell Labs chẳng hạn là bên ngoài lĩnh vực viễn thông. Trước hết "công nghiệp" đang trở thành một thuật ngữ rất là không rõ nét.

Cách đây hai mươi lăm năm, máy tính và máy điện thoại thuộc hai công nghiệp riêng biệt. Ngày nay, hãng AT&T đã quyết định rằng để giữ vai trò dẫn đầu trong lĩnh vực viễn thông, cần phải mua lại một công ty máy tính lớn - NCR , một hãng đã một trăm năm nay chuyên sản xuất những máy thu và tính tiền ở các quầy hàng bán lẻ và là một đầu đàn về thiết bị văn phòng được máy tính hóa. Cách đây hai mươi lăm năm những máy photocopy, máy in, máy đánh chữ và máy tính đều thuộc những ngành

công nghiệp riêng biệt, với công nghệ riêng và thị trường riêng. Hãng Xerox ngày nay chào bán một thứ máy kiêm luôn tất cả mọi chức năng làm copì, in nhanh, xử lý từ và là một chiếc máy tính khá lớn, tất cả gộp vào làm một.

Giống như vậy, những giả định đã làm cơ sở cho hoạt động của những công ty bán lẻ lớn cũng không còn đứng vững. Càng ngày càng có sự phân đoạn trong tất cả các thị trường, và một sự chòng chéo ngày một tăng giữa những thị trường đó. Chẳng hạn không có một ai trong thị trường tiện nghi văn phòng có thể nói rằng cái gì mang tính chất công nghệ, cái gì mang tính chất bán buôn và cái gì mang tính chất bán lẻ.

Các doanh nghiệp lớn sẽ không sắp sửa biến mất, trái lại, chúng ta sẽ còn cần khá nhiều doanh nghiệp lớn, một số còn lớn hơn cả những doanh nghiệp lớn hiện nay. Thông tin và tiền tệ đang ngày càng mang tính toàn cầu. Những thách thức mới như vấn đề môi trường, đòi hỏi loại công việc xuyên quốc gia mà chỉ có những doanh nghiệp rất lớn mới thực hiện được. Và có nhiều sản phẩm và dịch vụ mà chỉ có những tổ chức lớn mới có thể cung cấp một cách có hiệu quả: xây dựng một nhà máy điện lớn hay một đường ống dẫn dầu; sản xuất những máy bay phản lực vận chuyển hành khách; sản xuất giấy, điều hành dịch vụ điện thoại đường dài; hoặc sản xuất những xe hơi chở khách và xe hơi vận tải có thể bảo dưỡng và sửa chữa trên khắp thế giới hay ít nhất cũng trên một đại lục - danh mục những sản phẩm và dịch vụ này là không thể kể hết.



Sự cạnh tranh mang tính toàn cầu về công nghệ cao chắc chắn cũng đòi hỏi phải có quy mô lớn. Những lực lượng cạnh tranh đang đe dọa vị trí toàn cầu của Hoa Kỳ trong các công nghiệp công nghệ cao dù đó là máy bán dẫn, máy tính, thiết bị tự động hóa nhà máy hay máy vô tuyến truyền hình có độ phân giải cao, không phải chỉ là những người thợ sửa xe ở các gara ô tô. Đó là những doanh nghiệp khổng lồ trị giá hàng nhiều tỷ đôla. Và những công ty Hoa Kỳ chung nhất đã chống lại có kết quả những thế lực cạnh tranh đó cho đến nay là những công ty rất lớn - IBM, Intel, Motorola, và Xerox , chẳng hạn.

Do đó, sự thách thức đối với công ty là học cách làm thế nào để có sức cạnh tranh mặc dù quy mô lớn của mình. Điều này có nghĩa là trở thành một công ty hoạt động bằng động lực của thị trường. Điều này có nghĩa là đưa vào trong hệ thống của công ty một sự từ bỏ có tổ chức những sản phẩm và công nghệ đã lỗi thời. Điều này có nghĩa là tổ chức toàn bộ doanh nghiệp trên cơ sở đổi mới.

Các doanh nghiệp lớn sẽ không những phải trở nên tốt hơn mà còn phải khác đi. Sự "hiệp đồng" sẽ hết thời. Một doanh nghiệp (đặc biệt là doanh nghiệp lớn) càng tập trung rõ rệt vào một loạt sản phẩm hay một thị trường bao nhiêu thì càng có khả năng thành công bấy nhiêu.

Một hàm ý khác: dù một doanh nghiệp lớn cần sự đa dạng hóa như thế nào - thí dụ như để nắm được một công nghệ mới hay một thị trường khác - sự đa dạng hóa

đó được thực hiện bằng những liên minh chiến lược, như là chung vốn, liên doanh và tham gia thiểu số thì tốt hơn là bằng cách mua lại hay thông qua những phát triển từ bên dưới.

Cuối cùng, sự phi tập trung hóa không còn là đủ nữa đối với một công ty chế tạo nhiều sản phẩm, có nhiều công nghệ và nhiều thị trường; các đơn vị khác nhau cần phải được thiết lập như những doanh nghiệp thật sự riêng biệt. Đó là điều mà hãng GE chẳng hạn đã thử làm bằng cách lập ra 13 "Đơn vị kinh doanh chiến lược". Người ta có thể tiến xa hơn một bước nữa và tổ chức doanh nghiệp lớn theo cách mà công ty tương ứng với GE ở châu Âu là hãng Siemens của Đức được tổ chức: như một "tập đoàn" trong đó mỗi doanh nghiệp là một công ty riêng có trưởng ban điều hành riêng và hợp đồng quản trị riêng.

### **Tầm vóc đúng**

Những công ty lớn được đa dạng hóa mai kia có thể thậm chí không có "ban quản lý trung ương". Họ có thể ganh đua với hai hãng đã xây dựng thành công những đế chế doanh nghiệp lớn trong hai thập kỷ vừa qua, là công ty đầu tư Hoa Kỳ Warren Buffett và công ty trách nhiệm hữu hạn Anh - Mỹ Hanson PLC. Cả hai đều hoạt động như những "nhà đầu tư" giữ vai trò "giám sát". Họ nắm chắc rằng từng doanh nghiệp riêng của họ có kế hoạch đúng, chiến lược đúng, và cách quản lý cần thiết. Nhưng họ không "quản lý".

Tuy nhiên việc một doanh nghiệp có tầm vóc lớn không

còn tự nó là điều nên có nữa. Tầm cỡ lớn phải là để phục vụ một chức năng nào đó. Trong vòng 100 năm qua thành quả đã đi đôi với tầm vóc lớn trong một ngành công nghiệp nhất định. Từ nay trở đi, thành quả sẽ càng ngày càng có nghĩa là có tầm vóc *đúng*. Và trong đa số lĩnh vực, điều đó sẽ có nghĩa là có tầm vóc trung bình - như đã là tầm vóc của các công ty xuất khẩu dẫn đầu của Mỹ hiện nay.

Sự chuyển từ doanh nghiệp lớn sang doanh nghiệp trung bình như là trọng tâm của nền kinh tế là một sự đảo ngược triệt để của xu hướng đã thống trị tất cả các nền kinh tế phát triển trong hơn một thế kỷ. Khuynh hướng đó cho đến nay đã không được các nhà kinh tế học, các chính khách và các phương tiện truyền thông biết đến. Một trong những hậu quả của tình trạng này là việc làm thế nào để vừa mang tầm vóc lớn mà lại vừa sức cạnh tranh đang mau chóng trở thành sự thách thức mới đối với khoa học quản lý

[1991]

## CHƯƠNG 34

### **Hiệu quả của công ty: năm trắc nghiệm chỉ báo**

Áp lực đòi có lãi ngắn hạn từ phía những người làm công việc phân tích chứng khoán và quản lý tài sản không có khả năng dự báo trong tương lai có thể thấy trước. Các doanh nghiệp vì vậy buộc phải thích nghi với tình trạng đó. Nhưng phần lớn các trường ban quản trị điều hành nay đã rút được bài học rằng những lãi ngắn hạn là rất không đáng tin cậy, và đúng là nhiều khi dẫn đến sai lầm, khi người ta lấy nó làm thước đo hiệu quả thật sự của một công ty.

Phần lớn các nhà điều hành có kinh nghiệm cũng đã học được rằng không hề có một công thức thần kỳ nào để đo hiệu quả kinh doanh. Giống hệt như một chiếc xe hơi cần có một số mặt đồng hồ kiểm tra trên bảng đồng hồ và cũng cần phải thỉnh thoảng được kiểm tra về các lớp bánh xe của nó, một doanh nghiệp cần có một số "mặt đồng hồ" để có thể kiểm tra. Nhưng số đó chỉ ít thôi. Năm chiếc "đồng hồ đo" như thế đủ cho biết một doanh nghiệp đang làm ăn như thế nào và có đi theo hướng đúng không.

Cái thước đo thật sự đầu tiên của một công ty là vị trí của nó trên thị trường. Vị trí đó đang được nâng lên hay sụt xuống? Và sự cải thiện vị trí có ở trên những thị trường đúng hay không? Chẳng hạn một công ty dược phẩm cần phải biết nói chung các sản phẩm của mình có bán chạy hay không, nhưng đồng thời cũng còn phải biết những sản phẩm đó được tiêu thụ như thế nào trên thị trường thuốc cho sức khỏe của con người và thị trường thuốc cho sức khỏe của súc vật; những sản phẩm dùng cho sức khỏe con người được tin nhiệm như thế nào của các bác sĩ còn trẻ tuổi, tức là của những khách hàng chủ yếu của mình trong tương lai; những sản phẩm đó được tiêu thụ như thế nào trong các bệnh viện và được tin nhiệm của các thầy thuốc và của những nhóm cụ thể, như các chuyên gia về tiết niệu chẳng hạn, ra sao. Công ty đó có thể cũng cần phải biết vị trí thị trường của mình trên những vũ đài cạnh tranh cụ thể, ví như trên thị trường các thuốc chống viêm nhiễm.

Nhưng một công ty cũng phải biết những sản phẩm hay dịch vụ của mình chiếm một thị phần như thế nào so với những sản phẩm hay dịch vụ khác có thể thay thế để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Chúng ta cần phải biết thép xây dựng do công ty của mình sản xuất có thể cạnh tranh như thế nào với bê tông được gia ứng lực trước hay được gia ứng lực tại chỗ là những vật liệu có thể thay thép trong xây dựng thương mại và trụ sở.

### **Sự cảnh báo sớm**

Cái "mặt đồng hồ đo" thứ hai trên "bảng dụng cụ" của

một công ty là đo hiệu quả của đổi mới. Thành tựu của công ty trong vai trò đổi mới trên các thị trường của mình có tương xứng với vị trí thị trường của mình hay không? Hay là không theo kịp vị trí đó? Nói chung khi có một sự cảnh báo sớm nào đáng tin cậy hơn về sự suy sụp sắp sửa đến của một công ty bằng một sự sa sút mạnh và dai dẳng của vị trí công ty trên phương diện đổi mới có kết quả. Và một điều cũng nguy hiểm không kém là sự kém sút về thời gian chuẩn bị đổi mới, tức là thời gian tính từ khi bắt đầu một sự đổi mới cho đến khi đưa được sự đổi mới đó ra thị trường dưới dạng một sản phẩm hay một dịch vụ được khách hàng chấp nhận.

Và tỷ lệ của những đổi mới thành công so với những lần xuất phát sai lầm tăng lên hay giảm xuống? Một lần nữa, bảng đồng hồ phải cho thấy hoạt động đổi mới của những bộ phận chủ yếu, đặc biệt là những bộ phận có khả năng tăng trưởng trong tương lai. Sở dĩ hãng Digital Equipment Corp. đã thành công hơn nhiều trong mấy năm vừa qua so với phần lớn các công ty máy tính khác (kể cả công ty IBM) chủ yếu không phải vì đã có những sản phẩm đổi mới thành công hơn mà là vì đã tập trung những đổi mới của mình trên những thị trường về xử lý dữ liệu là những thị trường đang tăng trưởng.

Hệ thống đo thứ ba trên bảng pa-nen kiểm tra điều hành là đo năng suất. Nó đối chiếu đầu vào của tất cả các yếu tố sản xuất chủ yếu - tiền, nguyên vật liệu, con người - với "giá trị gia tăng" được sản xuất ra, tức là với giá trị (được điều chỉnh theo lạm phát) của tổng số đầu ra về hàng hóa hay dịch vụ trừ đi tất cả những gì đã được

chỉ để mua từ bên ngoài các thứ cung cấp, phụ tùng hay dịch vụ. Phải đo riêng từng yếu tố một. Đúng là trong một tổ chức lớn - dù là một doanh nghiệp, một bệnh viện hay một trường đại học, năng suất của mỗi phân đoạn trong từng yếu tố đều cần phải đo, thí dụ như lao động của nhân công cổ xanh, lao động văn thư, những người quản lý và nhân viên dịch vụ.

Xét một cách lý tưởng thì năng suất của từng yếu tố phải tăng đều đặn. Tuy nhiên, chỉ ít thì năng suất tăng lên của một yếu tố, thí dụ yếu tố con người, không được phép thực hiện một cách có hại cho năng suất của một yếu tố khác, thí dụ yếu tố vốn - điều mà công nghiệp Hoa Kỳ đã phạm phải quá nhiều lần. Một sự "đổi chác" bù đi bù lại như thế thường làm thiệt cho mức hòa vốn của công ty trong hoạt động kinh doanh. Như thế năng suất tăng lên trong những thời kỳ phát đạt phải bù cho năng suất bị giảm xuống vào lúc mà một công ty cần đến năng suất nhất - những thời kỳ kinh doanh tồi tệ hay suy thoái.

Không ai không biết rằng vấn đề năng suất đang gặp khó khăn ở Mỹ. Nhưng đó là cũng khó khăn chung cho cả thế giới. Từ năm 1973, nhịp độ tăng năng suất đã giảm đều đặn ở tất cả các nước công nghiệp phát triển, kể cả Nhật Bản và Tây Đức. Dù là do những nguyên nhân gì - và cho đến nay chưa có một nguyên nhân nào đã được tìm ra - đây là một cơ hội cực kỳ to lớn cho từng doanh nghiệp nói riêng. Công ty nào tập trung một cách có hệ thống vào năng suất của mình đều hầu như chắc chắn giành được lợi thế cạnh tranh, và giành được khá nhanh.

"Mặt đồng hồ" thứ tư chỉ khả năng thanh khoản và luồng tiền mặt. Một chuyện mà đã từ lâu ai cũng biết là một doanh nghiệp có thể hoạt động không có lãi trong nhiều năm, miễn là nó có đủ luồng tiền mặt. Tuy nhiên, điều ngược lại là không đúng. Có quá nhiều doanh nghiệp ở khắp nơi - mà không hề chỉ là những doanh nghiệp nhỏ - đã phải bỏ dở những sự phát triển rất có lãi chỉ vì bị cạn tiền mặt. Và những lợi nhuận tăng lên, thí dụ như bằng cách tăng nhanh khối lượng hàng bán, làm cho vị trí của công ty về khả năng thanh khoản và tiền mặt bị yếu đi chứ không mạnh lên, bao giờ cũng là một tín hiệu báo nguy. Nó thường có nghĩa là công ty "mua" hơn là "kiếm ra được" số doanh thu được tăng thêm - chẳng hạn như nhờ sự tài trợ quá u hào phóng của những khách hàng của mình. Và những thị trường "được mua" thì không tồn tại lâu dài.

Nếu một công ty chờ đợi cho đến khi mình phải cần đến tiền mặt - thí dụ như để tài trợ cho sự phát triển một mặt hàng mới đầy hứa hẹn một cách khác thường - thì rốt cuộc rất có thể công ty đó sẽ buộc phải bán mặt hàng mới đó cho một công ty cạnh tranh với giá rẻ như giá người ta bán hàng khi kho bị cháy. Đúng là một sự hạn chế gắt gao về khả năng thanh khoản thường gây hại nhiều hơn là sự hạn chế về lợi nhuận. Khi gặp hạn chế về lợi nhuận, hành động điển hình của một công ty là bán đi hoặc cắt giảm những doanh nghiệp hay sản phẩm ít có lãi nhất mà đa số là đã lỗi thời. Khi gặp hạn chế về khả năng thanh khoản, hành động điển hình của công



ty là bán đi những đơn vị có lãi nhất hoặc hứa hẹn nhất của mình, bởi vì những đơn vị này đưa lại tiền mặt nhiều nhất và nhanh nhất.

"Mặt đồng hồ đo" cuối cùng là đo khả năng sinh lợi của một doanh nghiệp - Khả năng sinh lợi này vừa lớn hơn vừa nhỏ hơn lợi nhuận thông thường. Các chỉ số đo khả năng sinh lợi cho thấy khả năng những nguồn lực của một công ty làm ra lợi nhuận.

Như vậy, các chỉ số đó không tính đến những số lãi hay lỗ từ những doanh vụ không lặp lại, như là việc bán hay từ bỏ một bộ phận, một nhà máy hay một mặt hàng. Những chỉ số đó cũng không bao gồm những khoản cấp về chi phí cố định. Nhưng chúng không tìm đo lợi nhuận trong một thời kỳ nhất định, mà tập trung vào khả năng sinh lợi của doanh nghiệp đang hoạt động. Cách dễ nhất để làm việc này có thể là vạch ra con số những lợi nhuận kinh doanh trên cơ sở trọn một vòng là 36 tháng - được điều chỉnh nếu cần thiết, theo lạm phát hay theo những dao động của tỷ giá hối đoái. Khi tháng 12 năm 1986 được thêm vào, thì tháng 12 năm 1983 được bỏ đi và cứ thế. Xu hướng của khả năng sinh lợi được phóng chiếu theo ba cách để trắc nghiệm xem có thỏa đáng hay không: (a) chi phí vốn; (b) những doanh vụ mới, những sản phẩm mới và những dịch vụ mới (khả năng sinh lợi tăng lên ở những cận biên này hay là giảm xuống?); và (c) khả năng sinh lợi cần phải được trắc nghiệm về chất lượng và kết cấu của nó.

Tổng số lợi nhuận là lợi nhuận cận biên nhân với vòng quay vốn. Và thường thường, thay cho cách tăng lợi nhuận cận biên khả năng sinh lợi có thể được nâng lên dễ dàng hơn bằng cách tăng vòng quay vốn - hoặc là giảm số vốn cần thiết để sản xuất, tiếp thị hay làm dịch vụ một đơn vị đầu ra nhất định, hoặc làm cho cùng một số vốn phục vụ một khối lượng đầu ra lớn hơn hay một loạt thị trường rộng hơn. Nhưng điều lý tưởng là cả hai nhân tố đều đồng thời được cải thiện. Và nếu một trong hai nhân tố của khả năng sinh lợi được cải thiện mà lại làm cho nhân tố kia bị xấu đi - Thí dụ, nếu có được những lợi nhuận cận biên cao hơn nhờ một sự tài trợ rộng rãi hơn của những khách hàng và người phân phối của công ty - thì chất lượng của khả năng sinh lợi sẽ bị xấu đi ngay, dù cho lợi nhuận tuyệt đối vẫn như cũ hay thậm chí có thể tăng lên.

### **Không có những số đo chính xác**

Cách đo nào là tốt nhất trong mỗi một lĩnh vực trong những lĩnh vực trên đây là vấn đề được tranh cãi gay gắt bởi các nhà kinh tế học, nhà kế toán và những nhà khoa học về quản lý. Tuy nhiên, đối với người thực hành, việc anh ta chọn cách đo lường nào là điều ít quan trọng, thậm chí là không quan trọng. Không có cách nào là hoàn hảo; và trong thực tế thì cách nào cũng thỏa đáng. Và bất luận một công ty chọn cách đo cụ thể nào, nó cũng không cho ta những số đo chính xác; tất cả những cách đo đều bao hàm một biên độ lệch sai đáng kể, như thế chỉ là vì không

có thông tin chính xác ở bất cứ lĩnh vực nào trong những lĩnh vực nói trên.

Nhưng, một lần nữa, xin nhắc rằng điều đó không quan trọng đến mức quyết định đối với người thực hành. Đối với người này, cái quan trọng không phải là độ lớn tuyệt đối trong bất cứ một lĩnh vực nào của mà là cái khuynh hướng - cái được các nhà toán học gọi là "độ dốc của đường cong" - mà anh ta nắm được từ các số đo, bất kể những số đó này, xét từng số một, tự thân nó là thô thiển và áng chừng đến bao nhiêu. Không có những thông tin như thế, một doanh nghiệp không biết được nó đang làm ăn như thế nào và có đang đi đúng hướng hay không; nó có thể không nhận ra đủ sớm sự cần thiết phải có hành động sửa chữa. Nhưng chỉ số đo hiệu quả giúp cho sự kiểm tra. Chúng phải nằm trên bàn giấy của mọi trưởng ban quản trị điều hành hoặc phải được treo trên tường phòng đồ thị của ông ta mỗi ngày thứ hai của tuần thứ hai mỗi tháng thứ ba.

[1986]

## CHƯƠNG 35

### **Nghiên cứu và phát triển: tốt nhất là tuân theo động lực kinh doanh**

Chỉ cách đây ít năm, các nhà phân tích tài sản thế chấp xếp hạng các kho hàng theo tỷ lệ doanh thu mà một công ty đầu tư vào công việc nghiên cứu và phát triển. Nhưng chi phí về nghiên cứu và phát triển không còn tương quan với những kết quả kinh doanh nữa.

Hoffmann - La Roche công ty dược phẩm khổng lồ của Thụy Sĩ, có một ngân sách nghiên cứu lớn không kém một công ty nào khác trong ngành công nghiệp này. Nhưng nó đã không có được một sản phẩm mới nào đáng kể từ những năm 60. Siemens công ty điện lực khổng lồ của Đức, mặc dù nổi tiếng cả về chất lượng nghiên cứu và ngân sách nghiên cứu của mình, trong nhiều năm đã không đưa ra những sản phẩm mới. Trung tâm nghiên cứu nổi tiếng nhất của Mỹ, các phòng thí nghiệm Bell Laboratories của hãng AT và T, tiếp tục đẻ ra hết "kỳ diệu" khoa học này đến "kỳ diệu" khoa học khác - trong âm thanh học và quang học, trong lĩnh vực máy tính và trong toán học. Nhưng không giống như những phát minh trước đây của các phòng thí nghiệm Bell Labs, những đột phá mới trên bình diện khoa học này cho đến nay chưa đưa lại những thành công lớn về thương mại. Phòng thí nghiệm của hãng

NEC, tổ chức ở Tokyo tương ứng với Bell Labs cũng vậy, đã không thể biến số tiền đầu tư nhiều vô kể vào nghiên cứu viễn thông thành những sản phẩm có thể bán được.

Nhưng có những công ty khác thường chi phí ít hơn nhiều - lại cho thấy những kết quả đáng kể của nghiên cứu và phát triển. Hãng Merck ở Mỹ và một số hãng của Anh, như Glaxo và Wellcome, đang không ngớt đưa ra thị trường hết thứ dược phẩm này đến thứ dược phẩm khác. Hãng nhỏ nhất trong số những công ty kỳ cựu chế tạo thiết bị điện, hãng ASEA của Thụy Điển, đã đổi mới thành công đến mức trở nên công ty dẫn đầu thế giới trên ba lĩnh vực cạnh tranh rất quyết liệt: đầu xe lửa chạy điện, thiết bị truyền điện một chiều và người máy công nghiệp.

Sẽ chẳng có ích lợi gì nếu đổ cho những "yếu tố bên ngoài" như "luật lệ gò bó quá đáng của chính phủ" chẳng hạn về tội làm hại đến công việc nghiên cứu và phát triển.

### **Đơn thuốc để chuốc lấy thất bại.**

Trong vòng một trăm năm, người ta đã coi như chuyện đương nhiên rằng công việc nghiên cứu và phát triển là một chức năng riêng, từ nó là công việc riêng của nó về khoa học và kỹ thuật:

Nhưng những đổi mới thành công cả trong hai lĩnh vực dược phẩm và máy tính - và trong nhiều lĩnh vực khác nữa - hiện nay đều đang được thực hiện bởi những êkip làm việc theo chế độ chức năng đan xen, với sự tham gia ngay từ đầu của những người thuộc các ngành tiếp thị, chế tạo và tài chính.

Đa số các công ty vẫn còn tin rằng một đổi mới - dù

là một sản phẩm hay một dịch vụ - càng phù hợp bao nhiêu với điều mà khách hàng đã quen thì sẽ càng bán chạy trên thị trường. Theo họ, cần phải giữ ở mức tối thiểu nhu cầu của khách hàng phải mua những thiết bị mới đắt tiền. Nhưng cách tiếp cận này đang trở thành một đơn thuốc để chuốc lấy thất bại.

Hãng Federal Express cách đây hai năm, đã thấy trước rất đúng rằng sẽ có sự bùng nổ truyền tin bằng máy sao chụp facsimile. Hãng liền cho ra một dịch vụ cung cấp cho khách hàng hầu hết tất cả những cái lợi của máy facsimile mà khách hàng không phải tốn lấy một đồng chính để mua thiết bị mới đắt tiền. Dịch vụ này đã là một thất bại vang dội - thế nhưng cũng những khách hàng đó đang xếp hàng để mua máy fax của riêng mình. Thất bại của công ty NEC đã không thể trở thành một nhân tố quan trọng trên các thị trường điện thoại của thế giới; một phần lớn là do công ty này đã đưa công nghệ mới vào một thiết bị lai ghép: các bảng tổng đài chỉ là ban Jiện tử, do đó cho phép người khách sẽ mua hàng có thể tiếp tục dùng thiết bị cơ điện sẵn có của mình. Nhưng các khách hàng lại không làm như vậy mà họ đang mua những bảng tổng đài hoàn toàn điện tử của những đối thủ cạnh tranh của NEC.

Từ khi phòng thí nghiệm công nghiệp được sáng tạo ra cách đây 90 năm - bởi nền công nghiệp hóa chất của Đức và bởi Charles Steinmetz của hãng GE ở Hoa Kỳ - công việc nghiên cứu và phát triển có kết quả đều hoạt động "theo động lực công nghệ". Ông Steinmetz chẳng hạn đã bắt đầu công việc tiên phong của mình trên những chiếc động cơ mã lực nhỏ bằng cách quy định rõ các chi tiết kỹ thuật: dòng điện và công suất điện, vận tốc, ma sát,

nhật độ, độ bền và độ tin cậy. Cách làm như vậy đã cho phép ông ta xác định phải tạo ra những tri thức khoa học mới gì và năng lực mới về công trình như thế nào để đưa đến sản phẩm cuối cùng như ý muốn. Phương pháp này đã mang lại cho chúng ta những thành tựu kỹ thuật chủ yếu của thế kỷ này, cho đến và bao gồm cả việc cơ quan hàng không vũ trụ NASA của Mỹ đưa người lên mặt trăng. Nhưng trừ những công nghệ còn rất non trẻ như công nghệ sinh học, cách tiếp cận theo động lực công nghệ đang trở nên không sinh lợi. Chúng ta đang càng ngày càng cần đến một chiến lược nghiên cứu và phát triển "theo động lực kinh doanh"

Nghiên cứu và phát triển trong các hãng sản xuất chất bán dẫn ở Hoa Kỳ phần lớn vẫn còn theo động lực công nghệ. Người Nhật Bản đã vượt chúng ta phần lớn là vì họ đã đi vào lĩnh vực những chất bán dẫn với câu hỏi: Chiến lược kinh doanh đúng là thế nào? Họ kết luận rằng nghiên cứu và chế tạo phải được liên kết với một doanh nghiệp ứng dụng thu lợi lớn - tức là một công ty chế tạo máy tính - công ty này cung cấp một thị trường độc quyền lớn làm lá chắn chống lại những biến động dữ dội về giá cả là cái gắn liền với các đặc điểm kinh tế của ngành công nghiệp này. Mặc dù người Mỹ trước đây đã đi đầu trong công nghệ người máy, nay họ đang bị tụt lại sau khá xa; họ đã tính toán chiến lược của mình trên cơ sở tiềm năng công nghệ. Hãng ASE của Thụy Điển đã đặt công việc nghiên cứu và phát triển của mình trên cơ sở chiến lược kinh doanh - điều này đã làm cho hãng phát triển những công cụ rất khác nhau cho những thị trường rất khác nhau.

Thí dụ hay nhất về một chiến lược nghiên cứu và phát

triển theo động lực kinh doanh đến nay vẫn là thí dụ đã diễn ra sớm nhất, và là một thí dụ của Hoa Kỳ: đó là cách mà David Sarnoff, người xây dựng và trong nhiều năm làm trưởng ban quản trị điều hành công ty truyền thanh Hoa Kỳ RCA, đã tạo ra truyền hình màu. Vào giữa những năm 40, khi máy truyền hình đen trắng vừa bắt đầu được đem ra bán, ông Sarnoff đã thấy trước thị trường máy truyền hình màu, đã suy nghĩ thấu đáo sản phẩm đó sẽ phải như thế nào để thỏa mãn được khách hàng - về giá cả tính trung thực về màu sắc, số kênh và kích cỡ - rồi căn cứ vào đó mà đề ra khoa học và công nghệ cần thiết để sản xuất một máy truyền hình như thế.

Nhưng yêu cầu được đưa ra như thế gần như trái ngược hoàn toàn với những hướng dẫn về công nghệ được coi là đầy hứa hẹn, và bị phần đông nhân viên kỹ thuật của RCA coi là phi lý. Nhưng ông Sarnoff đã kiên trì, huy động làm việc những kíp rất ít người gồm những nhân viên có trình độ năng lực rất cao và sau 12 năm đã có được máy vô tuyến truyền hình màu.

Người Nhật Bản, bắt chước theo ông Sarnoff một cách rất có ý thức, về sau đã sử dụng cùng một chiến lược như thế để phát triển máy video cát xét; họ xuất phát từ một mục tiêu kinh doanh và một chiến lược kinh doanh rồi huy động những toán rất nhỏ gồm những người rất có năng lực để nghiên cứu về khoa học và công nghệ mới cần thiết. Người Mỹ là những người đầu tiên ghi hình lên băng từ, đã làm theo động lực công nghệ; họ kết thúc bằng những áp dụng công nghiệp dành cho những thị trường nhỏ, hẻo lánh, rất ít sinh lợi. Người Nhật Bản ngày nay nắm trong tay một doanh nghiệp tiêu thụ máy vi-đê-ô cát-xét trị giá hàng nhiều tỉ đôla rải khắp thế giới.



Mặc dù những phát triển trên đây là nghiêm trọng, đó có thể chỉ là những triệu chứng.

Bản thân khái niệm phòng thí nghiệm công ty đang bị đặt thành vấn đề. Nó giả định rằng một vật liệu, một sản phẩm hay dịch vụ chỉ đúng cho một thị trường nhất định mà thôi

Các doanh nghiệp sản xuất thép chẳng hạn vẫn cho rằng sản phẩm của mình có những thị trường tự nhiên mà nhất định nó phải thống trị. Có thể có những sản phẩm thay thế, nhưng đó là những sản phẩm hạng hai - mà người Đức gọi một cách khinh bỉ là "thế phẩm" (Ersatz). Nhưng hiện nay đang càng ngày càng có những sản phẩm cạnh tranh có tính hiệu quả tốt hơn - hoặc chỉ ít có tính hiệu quả khác - ở trên hầu hết mọi thị trường "tự nhiên" về thép - thí dụ các chất dẻo dùng cho xe hơi.

Cách đây bốn mươi năm, máy đánh chữ bằng tay được thay bằng máy đánh chữ bằng điện. Nhưng chúng vẫn còn là chiếc máy đánh chữ, chỉ có động cơ thêm vào, và do nhà máy chế tạo truyền thống sản xuất. Ngày nay các máy xử lý từ đang tiếp quản vai trò của máy đánh chữ. Chúng là con đẻ của công nghệ máy tính và đang do những công ty máy tính sản xuất.

Cách đây sáu mươi năm, Tòa án tối cao của Mỹ đã quyết định rằng điện báo là con đường "tự nhiên" để chuyển chữ viết và điện thoại là con đường "tự nhiên" để chuyển lời nói và - tòa án cũng đã căn cứ vào đó mà chia vũ trụ điện tử ra như vậy. Ngày nay, máy điện thoại, văn bản vi-dê-ô (lan rất nhanh ở châu Âu), telex, facsimile, thư

tín điện tử cạnh tranh nhau cung cấp dịch vụ truyền tin bằng điện tử. Mọi thứ đại diện cho một công nghệ khác với một cơ sở công nghiệp khác.

Hầu như trong tất cả các công việc kinh doanh, phòng nghiên cứu và phát triển chủ yếu quan tâm đến cái gì đang diễn ra trong công nghệ truyền thống của mình, dù đó là thép, là giấy, hay máy đánh chữ. Cái đang càng ngày càng trở nên cần thiết là phải có ý thức, và phải quan tâm đến khoa học và công nghệ ở bên ngoài phòng thí nghiệm riêng của mình, ở bên ngoài lĩnh vực riêng của mình, bên ngoài ngành công nghiệp riêng của mình.

Liệu phòng nghiên cứu truyền thống còn có ý nghĩa gì nhiều nữa không? Theo truyền thống đó thì tất cả công nghệ mà công ty cần đến có thể do chính phòng thí nghiệm của công ty sản xuất, và ngược lại hầu hết những gì do phòng thí nghiệm của công ty làm ra thì công ty đều có thể sử dụng để sinh lợi. Sự thật đơn giản là điều này không còn đúng nữa - đến mức một trong những người đứng đầu công việc quản lý nghiên cứu của nước này là William Miller, Viện trưởng viện nghiên cứu Stanford Research Institute, ngày nay nói rằng "một phòng thí nghiệm loại một là quá sinh lợi để chỉ thuộc về một công ty duy nhất, dù đó là công ty nào".

### **Một doanh nghiệp đứng riêng**

Phòng thí nghiệm Bell Labs đã được thành lập để sản xuất tất cả mọi công nghệ mà máy điện thoại sẽ cần đến và nó đã làm việc đó trong nhiều năm. Ngược lại công ty mẹ của nó là AT và T thì được chờ đợi sẽ sử dụng bất cứ một công nghệ mới nào do phòng Bell Labs đưa ra:

và công ty đã làm như vậy trong nhiều năm. Nhưng từ thế chiến thứ hai; nhiều công trình đột phá về công nghệ của Bell Labs - như bóng bán dẫn - đã tìm được miếng đất áp dụng chủ yếu ở bên ngoài lĩnh vực điện thoại. Và càng ngày càng có nhiều công nghệ mới về điện thoại lại đến từ bên ngoài công nghiệp viễn thông và những phòng thí nghiệm của nó.

Sản phẩm mới duy nhất thật sự thành công của hãng Siemens - máy nội soi cắt lớp - đã không được sáng chế trong các phòng thí nghiệm của công ty, mà là do một hãng sản xuất đĩa hát của Anh.

Các luồng công nghệ không còn chảy song song. Nó càng ngày càng đan xen lẫn nhau và nhiều khi tràn vào nhau.

Vì vậy, càng ngày phòng thí nghiệm nghiên cứu càng có thể trở thành một doanh nghiệp đứng riêng, làm công việc nghiên cứu theo hợp đồng cho rất nhiều khách hàng công nghiệp. Mỗi một khách hàng lúc đó sẽ cần một người "quản lý công nghệ" hơn là một "giám đốc nghiên cứu"- một người có thể phát triển những mục đích kinh doanh dựa trên tiềm năng công nghệ và trên những chiến lược công nghệ được vạch ra trên cơ sở những mục tiêu của doanh nghiệp và thị trường, người đó quyết định và mua công việc kỹ thuật cần thiết để tạo ra những kết quả kinh doanh. Nhưng hiện nay không có ai - và chắc chắn là các trường đại học chế tạo và kinh doanh lại càng không-biết cách làm như thế nào để dạy khoa quản lý công nghệ và thậm chí cũng không biết nên bắt đầu từ đâu.

[1988]

## CHƯƠNG 36

### **Bán phòng văn thư cho bên ngoài: cách tinh giản tổ chức trong những năm 1990**

Càng ngày càng có nhiều người làm việc trong các tổ chức và cho các tổ chức thực tế ăn lương của một nhà thầu từ bên ngoài. Các doanh nghiệp bệnh viện, trường học, tổ chức, chính quyền, công đoàn - mọi thứ tổ chức lớn và nhỏ - đang ngày càng "chuyển ra ngoài" tổ chức của mình các công việc văn thư, bảo dưỡng và hỗ trợ.

Dương nhiên, xu hướng này không phải là hoàn toàn mới. Rất nhiều bệnh viện ở Mỹ - Và cả ở châu Âu và Nhật Bản - hiện nay chuyển cho bên ngoài việc bảo dưỡng và việc lo ăn uống cho bệnh nhân; cách đây 40 năm, không có bệnh viện nào làm như thế. Những hãng chuyên việc "giúp đỡ có thời hạn" đã có từ hơn 30 năm nay; nhưng nếu lúc đầu họ chỉ cung cấp những thư ký văn thư và người đánh máy chữ thì nay họ cung cấp cả những người lập chương trình máy tính, kế toán, kỹ sư, y tá và cả những người quản lý nhà máy. Các đô thị chuyển cho các công ty thầu việc "quản lý chất thải" (một thời được gọi là việc dọn sạch đường phố và xử lý rác); cả các nhà tù cũng đang do những nhà thầu tư nhân điều hành.

## **Chuyển công việc văn thư ra ngoài**

Xu hướng này đang phát triển với tốc độ rất nhanh ở tất cả các nước phát triển trong 10 hay 15 năm nữa sẽ trở thành một lệ chung, đặc biệt là trong các tổ chức lớn, chuyển ra ngoài tất cả mọi hoạt động không có triển vọng cho những người làm việc trong tổ chức có cơ hội được đề bạt lên những chức vụ cao về quản lý. Đó có thể là cách duy nhất để đạt năng suất trong các công việc thu ký, bảo dưỡng và hỗ trợ. Và tăng năng suất trong những công việc này sẽ ngày càng trở nên một thách thức trung tâm ở các mức phát triển hiện đang sử dụng vào những công việc này một số người đông không kém số người làm trong lĩnh vực chế tạo.

Công việc hỗ trợ đang nhanh chóng trở thành một công việc đòi hỏi vốn cao. Trong nhiều công ty chế tạo, số tiền được đầu tư vào công nghệ thông tin cho mỗi nhân viên văn phòng hiện nay ngang với số đầu tư vào máy móc cho mỗi một công nhân sản xuất. Thế nhưng năng suất của công việc văn thư, bảo dưỡng và hỗ trợ lại thấp đến thảm hại, và nếu có tăng thì cũng tăng chậm như rùa bò. Bản thân việc đưa ra ngoài doanh nghiệp loại công việc này không làm cho năng suất của nó tăng lên. Nhưng không như thế thì vấn đề năng suất của các công việc văn thư, bảo dưỡng và hỗ trợ sẽ không có khả năng được khắc phục một cách nghiêm chỉnh.

Những hoạt động dịch vụ và hỗ trợ nằm bên trong tổ chức trên thực tế là những độc quyền. Ít có cái gì kích thích sự tăng năng suất của các hoạt động đó. Xét cho cùng, không có sự cạnh tranh. Thực tế là có rất nhiều

nguyên nhân không khuyến khích người ta tăng năng suất. Trong một tổ chức, một doanh nghiệp hay một tổ chức chính quyền điển hình, chuẩn mực và uy tín của một hoạt động được đánh giá theo tầm cỡ và ngân sách của nó - đặc biệt là trong trường hợp những hoạt động như công việc văn thư, bảo dưỡng và hỗ trợ là những hoạt động không đóng góp một cách trực tiếp và có thể đo được vào lợi nhuận cuối cùng. Cho nên cải thiện năng suất của một hoạt động như thế khó có thể là con đường để thăng tiến và thành đạt.

Khi nhân viên làm công việc hỗ trợ thuộc bên trong một tổ chức bị chỉ trích vì thành tích tồi, thì có khả năng là những người quản lý họ sẽ thuê thêm người làm. Còn một nhà thầu từ bên ngoài thì biết rõ rằng, trừ phi phải nâng cao chất lượng và giảm bớt chi phí, mình sẽ bị loại ra và thay thế bằng một đối thủ cạnh tranh có hiệu quả cao hơn.

Cũng không có khả năng rằng những người điều hành các dịch vụ hỗ trợ ở bên trong tổ chức chịu làm những công việc khó khăn, có tác dụng đổi mới và thường tốn kém, là điều cần thiết để làm cho công việc dịch vụ sinh lợi. Sự đổi mới có hệ thống là vô cùng cần thiết trong công việc dịch vụ hiện nay cũng như trong công việc cơ khí trước đây trong thời gian 50 năm, từ Fredeuk Winslow Taylor trong những năm 1870 đến Henry Ford trong những năm 1920. Mỗi một nhiệm vụ, mỗi một việc làm đều phải được phân tích và định hình lại. Thực tế là mỗi một dụng cụ đều phải được thiết kế lại.

Khi Ray Kroc, người sáng lập hãng McDonalds bắt tay vào việc làm cho các cửa hiệu bán bánh mì kẹp nhân thịt

bò bẫm sinh lợi hơn, ông ta đã thiết kế lại từng thứ dụng cụ một, kể cả những chiếc thìa, giá để khăn ăn và những cái chảo rán. Để tăng năng suất, các công ty bảo dưỡng bệnh viện đã phải thiết kế lại những cái chổi, cái hút rác, bồ đựng giấy vụn, và cả các thú chăn và đệm cho bệnh nhân. Để xây dựng công ty Federal Express, Fred Smith đã nghiên cứu từng bước một công việc thu nhận, vận chuyển và phát các gói bưu kiện và việc tinh hóa đơn. Tiếp đó, nhân viên phải được huấn luyện đi, huấn luyện lại không ngớt. Điều đó đòi hỏi đầu óc người ta chỉ tập trung vào một việc duy nhất, hầu như là sự ám ảnh đặt hết tâm trí vào mọi mục tiêu nhỏ hẹp - làm bánh kẹp nhân thịt, trải giường ở bệnh viện, phân phát các gói hàng - ngoài ra không làm một việc gì khác. Nhưng một sự tận tụy chỉ tập trung vào một việc như thế là đặc điểm của một nhà kinh doanh bên ngoài nhiều hơn là của một người đứng đầu ngành trong một tổ chức, nơi mà người ta chờ đợi anh ta hoạt động như một thành viên trong đội bóng.

Tuy nhiên lý do quan trọng nhất để người ta giảm nhẹ tổ chức bằng cách loại ra ngoài các thứ công việc hỗ trợ, lại để bị các nhà kinh tế và kỹ sư coi như là một lý do "vô hình": Năng suất của công việc hỗ trợ không có khả năng tăng lên chừng nào người ta không có khả năng được đề bạt vào hàng quản lý cao cấp vì làm tốt công việc này. Và khả năng đó chỉ có trong công việc hỗ trợ khi công việc đó là do những doanh nghiệp riêng, độc lập, đảm đương. Cho đến khi được như thế thì những người có năng lực và có tham vọng sẽ không làm công việc hỗ trợ, và nếu có làm thì cũng sẽ mau chóng bỏ đi làm công việc khác.

Không phải là chuyện tình cò mà sự giảm sút năng suất trong các nhà máy của Hoa Kỳ đã bắt đầu khi, vào đầu những năm 60, các ngành tài chính và tiếp thị thay thế ngành chế tạo để làm con đường tiến thân chủ yếu cho phép người ta được đề bạt vào hàng ngũ quản lý cao cấp. Cũng không phải tình cò mà những người môi giới chứng khoán đã gặp khó khăn vì những cuộc khủng hoảng diễn đi diễn lại của "văn phòng hành chính", mặc dù số người làm và số tiền đầu tư không ngừng tăng lên trong lĩnh vực công việc văn thư và hỗ trợ. Mãi cho đến rất gần đây, ngay đến người đứng đầu văn phòng hành chính (mặc dù chịu trách nhiệm về một nửa số chi phí của doanh nghiệp) nhiều lắm cũng chỉ là một hội viên "đanh nghĩa" mà thôi. Những sự đề bạt, những khoản tiền thưởng và cả thời gian của ban quản lý tối cao phần lớn là dành cho những người phụ trách thương mại, những người phân tích và những người bán hàng.

Những người này là "ta": văn phòng hành chính là "họ". Và một trong những cách giải thích nguyên nhân vì sao những chi phí không dành cho giáo dục trong các trường cao đẳng và đại học đã tăng nhanh với nhịp độ gấp đôi so với những chi phí cho giáo dục từ Thế chiến thứ hai đến mức ngày nay chiếm đến gần hai phần năm tổng chi phí - chắc chắn là vì những con người điều hành các ký túc xá và văn phòng sự vụ không có bằng tiến sĩ và vì vậy chỉ là những nhân vật vô nghĩa trong hệ thống giá trị của giới đại học.

Cách đây bốn mươi năm, các chi phí dịch vụ và hỗ trợ chiếm không quá 10 hay 15 phần trăm tổng chi phí. Chừng



nào mà số tiền đó còn nhỏ như vậy, thì hiệu suất của nó là không đáng kể. Ngày nay, khi nó đã có khả năng chiếm tới 40 phần trăm của mỗi một đồng đô là được bỏ ra thì người ta không thể không tính đến nó. Nhưng các hệ thống giá trị không có khả năng thay đổi. Xét cho cùng công việc của trường đại học không phải là lo việc ăn uống của trẻ con, mà là dạy học và nghiên cứu.

Tuy nhiên, nếu các công việc văn thư, bảo dưỡng và hỗ trợ là do một tổ chức độc lập ở ngoài nhà trường đứng thầu, thì công việc đó có thể tạo cho người làm cơ hội, sự kính trọng, chứ không phải là những viên chức vô danh không được ai biết tới.

Nếu là nhân viên của một trường đại học, những người quản lý bữa ăn của sinh viên sẽ không là gì khác hơn là những người cấp dưới. Trong một công ty cung cấp độc lập những con người ấy có thể vươn lên thành một phó chủ tịch phụ trách việc ăn uống của sinh viên ở một tá trường đại học; thậm chí họ có thể trở thành những trưởng ban quản trị điều hành của doanh nghiệp của mình. Nếu họ gặp phải một vấn đề nào đó thì có người am hiểu của chính doanh nghiệp mình giúp đỡ. Nếu họ phát hiện được cách để làm công việc của mình tốt hơn hay để cải tiến thiết bị, họ được người ta hoan nghênh và lắng nghe ý kiến. Tình hình cũng giống như thế trong một hãng độc lập chuyên việc kế toán cho khách hàng trong một công ty quỹ đầu tư chứng khoán.

### **Những người đẩy máy hút bụi**

Trong một công ty lớn lo việc bảo dưỡng các bệnh viện,

một số phụ nữ cách đây 12 hay 15 năm đã vào nghề với công việc đẩy những chiếc máy hút bụi nay đã là những trưởng ngành hay phó chủ tịch, sở hữu những lô cổ phiếu đáng kể của công ty. Nếu là nhân viên của bệnh viện phần lớn trong số này hẳn vẫn còn đang đẩy máy hút bụi.

Đương nhiên việc làm gọn nhẹ công ty bằng cách chuyển cho bên ngoài một số bộ phận công việc là có cái giá của nó. Nếu một số lớn người thôi không còn là nhân viên của tổ chức mà thực tế họ đang phục vụ, điều đó ắt gây ra những hậu quả đáng kể về mặt xã hội. Thế nhưng cho đến nay người ta chưa thấy có triển vọng một sự lựa chọn nào khác giúp cho chúng ta cơ hội để xử lý điều đang nhanh chóng trở thành vấn đề trung tâm về năng suất của các xã hội phát triển.

[1989]

## CHƯƠNG 37

### Mười điều lệ cần cho sự nghiên cứu có hiệu quả

Một số doanh nghiệp - không nhiều lắm - thu lợi gấp năm mười lần, hay thậm chí một trăm lần so với một đồng đô la được bỏ ra cho công việc nghiên cứu. Nhưng còn nhiều doanh nghiệp hơn nữa lại thu được ít hay không thu được gì cả. Chiếc chìa khóa mở cửa để đi đến thành công không phải là trí thức, trí thông minh hay làm việc thật nhiều và nhất là không phải nhờ gặp may. Thành công là ở chỗ tuân theo 10 điều lệ của nghiên cứu có hiệu quả.

1. Mỗi một sản phẩm, một bộ xử lý hay một dịch vụ mới bắt đầu trở thành lỗi thời ngay từ ngày đầu tiên nó hòa vốn.

2. Do đó, chính bạn tự mình làm cho sản phẩm, bộ xử lý hay dịch vụ của mình trở nên lỗi thời là phương sách duy nhất để ngăn ngừa đối thủ cạnh tranh của bạn làm việc đó.

Một công ty lớn Hoa Kỳ đã từ lâu hiểu được và chấp nhận điều này là công ty Du Pont Co. Khi chất sợi ni lông ra đời cách đây 50 năm Du Pont đã ngay lập tức huy động các nhà hóa học của mình làm việc để phát

minh ra những chất sợi tổng hợp để cạnh tranh với ni - lông. Hãng cũng bắt đầu giảm giá bán ni lông nhằm giảm sức hấp dẫn của nó đối với các đối thủ cạnh tranh để họ không lần mò tìm hiểu cặn kẽ về các bằng sáng chế của hãng Du Pont. Cách làm như thế giải thích vì sao Du Pont hiện nay vẫn dẫn đầu thế giới về chế tạo sợi tổng hợp và vì sao hàng ni - lông của Du Pont vẫn được bán trên thị trường, mà lại bán có lãi.

### **Một sự phân biệt vô nghĩa**

3. Nếu nghiên cứu phải mang lại kết quả, thì tốt hơn là nên quên đi cách phân biệt ở thế kỷ mười chín giữa nghiên cứu "thuần túy" và nghiên cứu "ứng dụng". Cách phân biệt này có thể còn có tác dụng trong trường đại học, nhưng trong công nghiệp thì nó là vô nghĩa, nếu không phải là một trở ngại. Một thay đổi chi tiết trong cách làm bằng máy một bộ phận nhỏ, chẳng hạn, có thể đòi hỏi sự nghiên cứu thuần túy đi sâu vào cấu trúc của vật chất. Thế nhưng tạo ra một sản phẩm hay một bộ xử lý hoàn toàn mới lại có thể chỉ yêu cầu đọc lại thật kỹ một cuốn sách chỉ nam kinh điển. Và chẳng nghiên cứu thuần túy cũng không nhất thiết là khó hơn việc đặt lại một bài toán sao cho những khái niệm vốn đã quen thuộc, có thể được vận dụng để giải đáp bài toán đó.

4. Trong nghiên cứu để đạt hiệu quả, vật lý học, hóa học, sinh vật học, toán học, kinh tế học v.v.. đều không phải là những "bộ môn khoa học". Đó là những công cụ. đương nhiên điều này không có nghĩa rằng nghiên cứu để đạt hiệu quả đòi hỏi những thiên tài bách khoa. Nhà vật lý học hay hóa học lỗi lạc nhất ngày nay chỉ biết được

một góc nhỏ của bộ môn của mình. Nhưng nghiên cứu để đạt hiệu quả đòi hỏi người lãnh đạo dự án hay giám đốc nghiên cứu biết khi nào và bằng cách nào tìm đến nhà chuyên gia nào. Thí dụ hay nhất là cách mà Jim Webb, người cầm đầu cơ quan hàng không vũ trụ NASA của Tổng thống Kennedy trong những năm 1960 đã huy động đến một tá ngành khoa học khác nhau nhằm đưa người lên mặt trăng. Ông Webb không phải là một người làm khoa học mà là một kế toán - luật sư.

5. Nghiên cứu không phải là một cố gắng đơn nhất, mà gồm có ba phần: sự cải tiến, sự tiến triển được quản lý và sự đổi mới. Cả ba phần bổ sung cho nhau nhưng rất khác nhau.

\* Cải tiến là nhằm làm cho cái đã thành công càng thành công hơn. Đó là một hoạt động không bao giờ kết thúc đòi hỏi những mục tiêu cụ thể về đại lượng, thí dụ như những cải tiến hàng năm là 3 hay 5 phần trăm về chi phí, chất lượng và sự thỏa mãn khách hàng. Cải tiến xuất phát với thông tin phản hồi từ tuyến đầu: từ những người thật sự làm ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ; những người bán hàng và, đây là điều có tầm quan trọng sống còn, từ những người sử dụng. Tiếp đó, những người làm khoa học, kỹ sư hay thiết kế sản phẩm của công ty phải hội tụ những gợi ý và chất vấn của tuyến đầu để biến thành những thay đổi trong sản phẩm, bộ xử lý hay dịch vụ.

Những người thực hành nổi tiếng nhất sự cải tiến không ngừng là người Nhật Bản. Những kẻ đã phát minh ra và thực hành một cách nhất quán hơn cả sự cải tiến không ngừng là một công ty Mỹ, chi nhánh Western Electric của hãng lâu đời Bell Telephone System.

\* Tiến triển được quản lý là sự sử dụng một sản phẩm, bộ xử lý hay dịch vụ mới để làm ra một sản phẩm, bộ xử lý hay dịch vụ còn mới hơn nữa. Phương châm của nó là "mỗi sản phẩm mới thành công là một bậc đá để bước lên sản phẩm thành công tiếp theo"

Hãng thực hành được biết đến nhiều nhất có thể là Sony, đã phát triển một cách có hệ thống một tá sản phẩm mới - thí dụ như chiếc Walkman - từ cái máy ghi âm ban đầu. Nhưng thực hành thành công hơn cả có thể là doanh nghiệp "phi công nghệ" của Mỹ, Service Master Co. ở ngoại ô Chicago, một hãng đa quốc gia với doanh số nhiều tỷ đô la, kinh doanh phát đạt ở Mỹ, Nhật Bản và Tây Âu. Hãng Service Master đã bắt đầu với việc áp dụng có hệ thống thiết bị công nghiệp vào việc bảo dưỡng bệnh viện và huấn luyện cho những người vụng tay.

Từ đó, hãng phát triển dần, tuần tự từng bước vào các công việc bảo dưỡng văn phòng và chăm sóc những người già vì tuổi tác hay bệnh tật phải nằm bất động ở tại nhà hay bệnh viện. Sự tiến triển được quản lý bao giờ cũng hoạt động theo động lực thị trường; tuy nhiên nó thường đòi hỏi công nghệ và những công cụ mới, hay ít nhất là mới được phát triển.

\* Cuối cùng, đổi mới là sự sử dụng có hệ thống thời cơ của những thay đổi: trong xã hội, trong kinh tế, trong dân số và trong công nghệ.

Then chốt của sự nghiên cứu có kết quả là tiến hành đồng thời, nhưng riêng biệt, việc cải tiến, tiến triển được quản lý và đổi mới. Thí dụ kinh điển vẫn là chiến lược của hãng Du Pont về các thứ sợi tổng hợp. Như đã nói trên đây công ty đã ngay lập tức bắt đầu công việc sáng

ché những sợi tổng hợp cạnh tranh với ni - lông. Nhưng công ty cũng đồng thời lập tức bắt đầu cải tiến ni-lông và tiếp tục sự tiến triển được quản lý của sản phẩm này. Ni-lông đã được phát triển để làm bút - tất cho phụ nữ. Nhưng nó đã nhanh chóng được sửa đổi để làm sợi lớp xe hơi - có lẽ là sự ứng dụng có lãi nhất trong nhiều năm.

Năm điều lệ đầu là về làm cái gì, năm điều lệ cuối là về làm như thế nào.

6. Hãy nhắm cho cao! những sửa chữa lật vật thường cũng khó làm và cũng bị chống lại dai dẳng như những thay đổi cơ bản. Để nghiên cứu thành công người ta đặt câu hỏi: nếu chúng ta thành công, việc đó nó sẽ tạo ra một điều gì thật sự khác trong cuộc sống hay công việc của khách hàng không? Người Nhật Bản kiểm soát thị trường máy ghi băng vi-de-ô và máy fax , cả hai đều là phát minh của Mỹ, bởi vì họ đặt ra cho nghiên cứu những mục tiêu cao hơn là bất cứ công ty nào nghĩa là có thể đạt được về kích cỡ, hiệu quả và giá của sản phẩm.

7. Tuy nhiên, nghiên cứu có hiệu quả đòi hỏi cả những kết quả dài hạn và ngắn hạn. Những cố gắng cần thiết là quá lớn để người ta có thể chỉ bằng lòng với kết quả ngắn hạn mà thôi. Một kết quả ngắn hạn cũng phải là một bước trong quá trình dài hạn liên tục. Khó mà vạch ra được sự cân đối cần thiết. Nhưng thường người ta tìm được sự cân đối bằng cách phân tích ngược lại về trước.

Các nhà nghiên cứu từ lâu đã biết rằng họ phải quay trở lại về trước và đọc những ghi chép của chính phòng thí nghiệm của mình. Có cái gì đã xảy ra mà bị gạt ra một bên vì nó là chuyện bất ngờ hoặc bởi vì nó có vẻ

không dẫn tới mục đích nghiên cứu mà người ta mong muốn? Nếu đúng là như vậy, thì liệu đó thật sự có phải là dấu hiệu của một cơ hội hay không? Trên hết, đó có phải là dấu hiệu của một kết quả có thể sử dụng được và có ích ngắn hạn hay không? Thí dụ nổi tiếng nhất là trường hợp như thế nào mà Alexander Fleming nhận ra rằng mình đã đụng được vào chất Pê-nê-xi-lin nhưng đã vứt nó đi vì nó làm hỏng những nuôi cấy vi khuẩn của mình.

Trong cái tiến, mà kết quả theo định nghĩa là ngắn hạn, người ta tìm những gì có hệ quả dài hạn. Người ta phân tích công việc của hai hay ba năm trước với câu hỏi sau đây: các cái tiến thành công có cụm lại quanh một sự ứng dụng đặc biệt, một thị trường đặc biệt, một mẫu thiết kế, một quy trình, một sản phẩm hay không? Điều này thường là dấu hiệu của thời cơ cho một sự đổi mới hay thay đổi cơ bản, dài hạn.

Một công ty lớn hình như đã làm chủ được việc cân đối này là Merck, một trong những công ty dược phẩm lớn nhất thế giới. Một công ty nữa, là doanh nghiệp thiết bị y tế điện tử của hãng GE. Trong khi thực hiện những đổi mới triệt để như máy nội soi cắt lớp và máy chụp hình cộng hưởng từ nhiệt hạch. Công ty đã sử dụng những thông tin phản hồi từ những đổi mới lớn dài hạn này trong những máy chiếu X-quang thông thường của mình.

8. Nghiên cứu là một công việc riêng biệt, nhưng không phải là một chức năng riêng biệt. Phát triển - tức là chuyển những kết quả nghiên cứu vào trong các sản phẩm, bộ xử lý và dịch vụ có thể chế tạo, bán, giao và bảo dưỡng -



phải đi sát với nghiên cứu. Và sự chế tạo tiếp thị và dịch vụ, tất cả đều tác động đến nghiên cứu ngay từ đầu, không kém gì tác động ngược lại của các kết quả nghiên cứu.

Trong trường đại học, nghiên cứu có thể là sự tìm tòi kiến thức mới như một mục đích tự thân. Trong công nghiệp, trong chính quyền, và trong y học, làm nghiên cứu là tìm cái hữu dụng mới.

9. Nghiên cứu có kết quả đòi hỏi sự từ bỏ một cách có tổ chức, không chỉ những sản phẩm, những bộ xử lý và dịch vụ mà cả những dự án nghiên cứu. Tất cả mọi sản phẩm, bộ xử lý, dịch vụ và dự án nghiên cứu cứ một ít năm lại phải được đưa ra thử thách xem nên làm hay nên bỏ, với câu hỏi sau đây: Căn cứ vào những gì mà chúng ta biết hiện nay chúng ta có nên bắt đầu sản phẩm này, bộ xử lý này hay dịch vụ này không?

Có ba đầu mối chỉ cho thấy khi nào thì nên bỏ:

Thứ nhất, khi nào không còn có những cải tiến có ý nghĩa nữa. Thứ hai, khi nào sự tiến triển được quản lý không còn đưa ra những sản phẩm, những bộ xử lý, thị trường hay ứng dụng mới nữa. Thứ ba, khi hàng nhiều năm nghiên cứu chỉ mang lại những kết quả "đáng quan tâm".

### **Xem xét lại những đổi mới**

10. Nghiên cứu cũng phải được đo lường như bất cứ cái gì khác. Đối với những cải tiến, đề ra những mục tiêu cụ thể và đo chúng là chuyện khá dễ. Trong tiến triển được quản lý cũng vậy, có thể đề ra những mục tiêu - thí

dụ, mỗi năm một sản phẩm, một thị trường hay một ứng dụng mới đáng kể. Tuy nhiên, đổi mới đòi hỏi sự đánh giá. Cứ khoảng ba năm một lần, một công ty cần xem xét lại những kết quả đổi mới của mình. Chúng ta đã đổi mới những điều gì có kết quả rõ rệt đối với khả năng tạo ra của cải của công ty? Những đổi mới đó có tương xứng về số lượng, chất lượng với vị trí trên thị trường mà vị trí lãnh đạo của chúng ta trong ngành công nghiệp của chúng ta hay không? Chúng ta phải đạt những kết quả đổi mới gì trong vòng mấy năm tới - cũng về số lượng, chất lượng và ảnh hưởng - để giành cho chúng ta vị trí trên thị trường và vai trò lãnh đạo công nghiệp mà chúng ta cần có?

Những chi phí về nghiên cứu trong doanh nghiệp Hoa Kỳ - không thay đổi hay thậm chí còn giảm xuống trong mấy năm qua - đang bắt đầu tăng trở lại. Nhưng tiêu tiền tự nó không đảm bảo đem lại kết quả. Đem lại kết quả là sự áp dụng 10 điều lệ của nghiên cứu có hiệu quả.

[1989]

## **CHƯƠNG 38**

### **Xu hướng tiến tới những Liên minh vì tiến bộ**

Nếu những tin tức về các vụ sáp nhập và thôn tính công ty, những số liệu nhập khẩu và xuất khẩu chiếm những dòng tit đầu trên báo chí, thì các cuộc liên minh doanh nghiệp lại hiếm khi như thế. Mà nó cũng không nổi bật lên trong các số liệu thống kê. Thế nhưng đối với các doanh nghiệp nhỏ và vừa, những liên minh đó đang ngày càng trở thành con đường để vươn ra thị trường quốc tế, và đối với doanh nghiệp lớn, thì đó là con đường để trở thành đa công nghệ.

Những liên minh đủ mọi loại đang ngày càng phổ biến, đặc biệt là trong kinh doanh quốc tế: những liên doanh; cổ phần thiểu số (đặc biệt là cổ phần chéo trong đó mỗi bên đối tác sở hữu một tỷ lệ phần trăm ngang bên kia); hợp đồng nghiên cứu và tiếp thị; hiệp định cấp giấy phép cho nhau và cùng nhau trao đổi tri thức; tập đoàn kinh doanh v.v.. Xu hướng đang có khả năng phát triển nhanh. Trên tất cả các lĩnh vực tiếp thị, công nghệ và nhân sự đều cần phải đẩy mạnh xu hướng đó.

#### **Con đường duy nhất**

Ở Nhật bản trong những năm 60 và 70, một doanh nghiệp nước ngoài chỉ có thể vào được thị trường nội địa

bằng cách liên doanh với một công ty trong nước. Những liên doanh như thế cũng đang ngày càng cần thiết ở châu Âu cũng như ở Mỹ.

Cách đây ít năm, hãng AT&T đã liên doanh với Công ty độc quyền điện thoại của Ý để với tới một thị trường châu Âu do các công ty độc quyền nhà nước thống trị. Một trường hợp còn phổ biến hơn nữa là chỉ bằng cách liên doanh người ta mới nắm được một công nghệ mới, riêng biệt, của nước ngoài. Những công ty lớn sản xuất máy tính mua cổ phần ở những hãng nhỏ làm phần mềm; những công ty điện tử lớn mua cổ phần ở những hãng nhỏ chuyên thiết kế những mạch điện tử siêu nhỏ chuyên dụng; những công ty dược phẩm lớn mua cổ phần ở những tổ chức chuyên về di truyền học mới khai trương, những ngân hàng thương mại lớn mua cổ phần ở những hãng buôn trái phiếu, hoặc bảo lãnh phát hành chứng khoán.

Người ta ngày càng thấy rõ rằng những liên minh như thế cũng là con đường duy nhất để với tới những người có bí quyết nghề nghiệp. Bằng chứng là nhiều hiệp định nghiên cứu được ký kết giữa các trường đại học Hoa Kỳ với những doanh nghiệp lớn ở châu Âu, Nhật Bản (và cả ở Mỹ). Cách đây hai năm, hai công ty hạng trung chế tạo máy móc chuyên dụng - một của Nhật Bản và một của Mỹ - đã ký kết cùng nhau trao đổi các kết quả nghiên cứu, bán và làm dịch vụ cho sản phẩm của nhau trên thị trường nội địa của mỗi bên, bằng cách hoán đổi 16 phần trăm số cổ phần của mình. Tất cả ba hãng lớn chế tạo xe hơi của Mỹ đều có số cổ phần tối thiểu đáng kể trong những hãng sản xuất xe hơi độc lập của Nhật Bản và Triều Tiên, và bán ra thị trường Hoa Kỳ những chiếc xe do những "người bạn" châu Á sản xuất, nhưng mang nhãn hiệu của hãng Mỹ.

Tất cả những quan hệ hợp tác này đều là nguy hiểm. Mặc dù tỷ lệ thất bại trong những năm đầu không cao hơn tỷ lệ thất bại của những liên doanh hay những vụ mua lại mới, nhưng khi thành công thì những quan hệ như thế lại có xu hướng dẫn đến rắc rối nghiêm trọng, đôi khi là rắc rối chết người.

Thường là mỗi khi một liên minh như thế mang lại kết quả, thì một điều nổi rõ lên là những mục tiêu cụ thể và mục đích của các bên đối tác không phù hợp với nhau. Mỗi bên có thể muốn "đứa con" nay đã "trưởng thành" phải ứng xử một cách khác. Mỗi bên đối tác có thể có ý kiến khác nhau về vấn đề phải là loại người như thế nào để điều hành doanh nghiệp có kết quả này, những người đó từ đâu đến và phải trung thành với ai. Điều làm cho sự rắc rối đó càng tệ hại hơn là thường không có một cơ chế để thanh toán những bất đồng. Đến lúc ấy thì thường là đã quá chậm để phục hồi sức khỏe cho liên doanh.

Nhưng người ta có thể thấy trước các vấn đề và phần lớn là có thể phòng ngừa được:

*Trước khi hoàn thành sự liên minh, tất cả các bên đều phải suy nghĩ cho thấu đáo những mục đích của mình và mục đích của "đứa con". Có phải rằng họ muốn cho xí nghiệp liên doanh cuối cùng sẽ lớn lên thành một doanh nghiệp riêng và tự chủ? Họ có đồng ý với nhau ngay từ đầu rằng doanh nghiệp đó sẽ được phép, có lẽ thậm chí là được khuyến khích, cạnh tranh với một hay tất cả những công ty đã đẻ ra nó? Nếu như vậy, thì cạnh tranh về những sản phẩm, những dịch vụ và những thị trường nào?*

Thiếu sót không suy nghĩ kỹ điều đó đã là nguyên nhân chủ yếu làm cho, chẳng hạn, một công ty đầu tư rất thành công, được thành lập để tìm và phát triển những ngành

công nghiệp hứa hẹn triển vọng ở Đông Nam Á, cuối cùng đã bị các công ty sáng lập thanh toán. Công ty đầu tư này đã phát triển đến mức nó phải có một số hoạt động ngân hàng cho những khách hàng công nghiệp của mình. Nhưng ba trong số bốn công ty sáng lập ra nó, tuy là những ngân hàng châu Âu không hoạt động ở châu Á, nhưng cảm thấy việc đưa con do mình đẻ ra đi vào hoạt động ngân hàng thương mại là hành vi của một thằng ôn con vô ơn bạc nghĩa và thế là họ giết quách nó đi không kèn không trống.

Một thiếu sót tương tự, không thấy trước rằng thành công sẽ - và tất phải - làm cho một liên doanh trở thành một địch thủ cạnh tranh tiềm tàng, là nguyên nhân vì sao một sự hợp tác rất có triển vọng giữa hai công ty hóa chất một của Đức và một của Hoa Kỳ đã thất bại. Khi công ty kinh doanh hợp tác trở thành đối thủ cạnh tranh trên một mặt hàng dù chỉ là thứ yếu ở Bắc Âu nhưng có khả năng trở thành khá quan trọng ở Tây Ban Nha, và Bồ Đào Nha, thì phía công ty châu Âu tham gia sáng lập đã thôi không ủng hộ nó nữa và từ từ bóp chết đứa con đó. (Các mục đích phải được xem xét lại cứ từ ba đến năm năm một lần đối với mỗi công ty sáng lập và với liên doanh, và còn phải được xem xét lại nhiều lần hơn nữa nếu công ty liên doanh đó thật sự phát đạt).

*Một điều cũng quan trọng không kém là phải thỏa thuận trước với nhau về cách điều hành xí nghiệp liên doanh. Lợi nhuận có cần phải được đầu tư lại hay không? Hay là phải giao lại cho các công ty mẹ càng nhanh càng tốt? Xí nghiệp liên doanh có cần phải triển khai công việc nghiên cứu của riêng mình hay không? Hay là nó phải ký*

hợp đồng về nghiên cứu chỉ riêng với một hay với cả hai công ty sáng lập ra nó? Bằng sáng chế về những kết quả nghiên cứu sẽ mang tên ai, mang tên của trường đại học đã cung cấp các nhà nghiên cứu và phòng thí nghiệm, hay mang tên công ty đã chịu phí tổn?

Công ty Hoa Kỳ bán ra thị trường những thứ hàng đặc sản của công ty Nhật Bản là đối tác liên doanh thiểu số của mình ở Mỹ có quyền cụ thể hóa những mẫu và giá sản phẩm đó cho phù hợp với thị trường Hoa Kỳ hay không? Hay là công ty Hoa Kỳ chỉ hành động như người phân phối bất cứ cái gì do phía Nhật Bản sản xuất? Đó chính là vấn đề tranh chấp đã phá vỡ liên doanh giữa những người sản xuất máy móc chuyên dụng chỉ mới cách đây mấy tháng sau khi phía Mỹ đã nắm được 26 phần trăm thị trường Hoa Kỳ về những sản phẩm của phía đối tác Nhật Bản của họ.

*Tiếp đến, là phải suy nghĩ cẩn thận về vấn đề ai sẽ quản lý liên minh.* Dù hình thức đặc biệt của liên minh là như thế nào, xí nghiệp liên doanh phải được quản lý riêng ra. Và những người chịu trách nhiệm quản lý phải được hưởng những điều kiện kích thích để làm cho xí nghiệp đó thành công.

Nummi, xí nghiệp liên doanh giữa Toyota và GM, sản xuất cùng một kiểu xe cho hai bên đối tác trong cùng một nhà máy (ở Fremont, bang California), do cùng những người thợ làm ra. Chiếc xe là một thành công dưới nhãn hiệu của Toyota ở Mỹ, nhưng gần như là một thất bại với nhãn hiệu xe Chevrolet. Đối với những người làm với Toyota, kiểu xe này là sản phẩm chính của họ ở Mỹ, tiền đồ sự nghiệp của họ phụ thuộc vào sự thành công của kiểu xe đó. Nhưng không một ai ở hãng Chevrolet lại có

được sự nghiệp vẻ vang với việc bán kiểu xe của hãng Nummi. Bởi vì đối với nhiều người thuộc hãng Chevrolet, thì chiếc xe, tuy mang nhãn hiệu Chevrolet, vẫn có thể là một đối thủ cạnh tranh với những "chiếc xe của chúng ta". Cũng vì một lý do đó, những kiểu xe do những đối tác châu Á sản xuất cho các nhà chế tạo Hoa Kỳ đều bán không chạy trên thị trường Mỹ. Đó là những đứa con mồ côi.

Liên minh, dù dưới hình thức pháp lý nào, cũng phải được quản lý bởi *một* phía trong những đối tác. Không thể quản lý dưới hình thức ủy ban. Và ngay từ đầu phải làm rõ rằng những người quản lý xí nghiệp liên doanh chỉ được đánh giá theo hiệu quả công việc của họ. Trách nhiệm cá nhân phải thuộc về xí nghiệp liên doanh, chứ không phải thuộc một bên đối tác. Một điều duy nhất không bao giờ được nói về một giám đốc điều hành làm việc cho một xí nghiệp liên doanh là như thế này: "John làm việc không được tốt cho lắm trong nhiệm vụ được giao; nhưng chắc chắn là anh ta sẽ chăm lo đến lợi ích của chúng ta mỗi khi có sự bất đồng với đối tác của chúng ta".

*Mỗi bên đối tác cần phải dự phòng những điều khoản trong chính ngay cơ cấu của mình quy định về mối quan hệ với xí nghiệp liên doanh và với những đối tác khác.* Ngay dù xí nghiệp liên doanh chỉ là rất thứ yếu đối với một trong những bên đối tác - chẳng hạn một tổ chức kinh doanh bảo hiểm nhỏ Luxembourg, trong đó một ngân hàng thương mại lớn nắm một phần sáu tiền lãi - nhưng người quản lý của xí nghiệp liên doanh đó vẫn phải có thể tiếp cận được với một ai đó trong tổ chức mẹ có



quyền quyết định "đồng ý" hay "không đồng ý" mà không cần phải đi qua nhiều cửa.

Cách tốt nhất, đặc biệt trong một tổ chức lớn là giao những mối "liên hệ nguy hiểm" đó cho một quan chức điều hành cao cấp.

### **Một người trọng tài**

*Cuối cùng, phải có thỏa thuận trước về cách giải quyết những bất đồng.* Những lệnh từ cấp chóp bu đưa xuống không có hiệu lực trong một liên minh. Cách tốt nhất là thỏa thuận với nhau, trước khi xảy ra bất cứ một sự tranh chấp nào, về một người trọng tài mà tất cả các bên đều biết và kính trọng, và ý kiến do người ấy đưa ra sẽ đưa tất cả các bên chấp nhận như là phán quyết cuối cùng. Người đó phải được giao quyền vượt quá vấn đề cụ thể đang tranh chấp. Người đó phải có quyền quyết định, chẳng hạn, rằng mỗi bên có quyền mua toàn bộ cổ phần của bên kia theo đúng một công thức đã được sắp xếp trước. Người ấy cũng phải có quyền kiến nghị thanh toán xí nghiệp liên doanh hoặc tách xí nghiệp đó ra thành một doanh nghiệp độc lập với các công ty mẹ.

Trên đây là những biện pháp cơ bản. Nếu không làm theo cách hợp lý đó thì trọng tài sẽ được coi là biện pháp cuối cùng. Những điều khoản như thế làm cho mỗi bên đối tác thấy được mình có lợi như thế nào nếu biết đặt sự tồn tại lâu dài của một liên minh thành công lên trên lợi ích, ý kiến và tự ái cá nhân của mình.

[1989]

## CHƯƠNG 39

### Một sự khủng hoảng của chủ nghĩa tư bản: Ai lo việc này?

"Chủ nghĩa tư bản công ty" là một từ thịnh hành của những năm 1960. *"Sự thách thức của Mỹ"* (*The American Challenge*), một cuốn sách bán rất chạy trên khắp thế giới của một nhà trí thức Pháp lỗi lạc, Jean-Jacques Servan-Schreiber, đã tiên đoán rằng vào khoảng năm 1980, ngành chế tạo của thế giới sẽ nằm trong tay của khoảng một tá công ty đa quốc gia Mỹ.

Dưới chủ nghĩa tư bản công ty, những siêu cường kinh tế này đã được điều hành bởi những ban quản lý tự chủ. Với quyền sở hữu cổ phần được phân tán giữa hàng triệu cá nhân đầu tư, ban quản lý công ty có quyền tự chỉ định chỉ chịu trách nhiệm với chính mình, và được hưởng một sự an toàn không ai có thể thách thức trừ trường hợp một vụ bê bối khổng lồ hay sự phá sản của công ty. Tuy nhiên những ban quản lý này đã hứa hẹn sẽ là những nhà "chuyên chế sáng suốt" và sẽ quản lý công ty vì lợi ích được cân đối tốt nhất của những cổ động, nhân viên, người tiêu dùng, người cung cấp, đô thị sở tại của nhà máy, cùng toàn bộ nền kinh tế và xã hội nói chung - như rất nhiều báo cáo hàng năm trong thời kỳ đó đã xác nhận.

Ngay cả Jean Jacques Servan Sheiber 20 năm sau cũng thừa nhận rằng lời tiên đoán của ông ta đã rất xa sự thật.

Các công ty chế tạo đa quốc gia khổng lồ đang ra sức đương đầu với những thay đổi trong công nghệ và trong dân số đang đe dọa làm cho chúng trở nên lỗi thời nếu không nói là đẩy chúng ra khỏi vòng kinh doanh. Các ban quản lý tối cao trong các công ty công hữu của Hoa Kỳ, hầu như bất kể tầm cỡ hay hiệu quả như thế nào, đang co rúm người lại náu mình dưới "chiếc dù vàng", (tiếng lóng chỉ điều khoản trong hợp đồng trả lương hậu cho một giám đốc công ty khi bị mất việc - ND) và sự đến chết khiếp kẻ thôn tính công ty với cái vũ khí tối hậu của hần là trái phiếu lãi suất cao.

Những vụ thôn tính thù nghịch mua đứt công ty và những kẻ gây ra những vụ đó - chẳng hạn như T.Boone Pickens và Carl Icahn - được các cơ quan thông tin báo chí nói đến nhiều. Nhưng việc thôn tính thù nghịch mua đứt công ty là một kết quả hơn là một nguyên nhân, và có lẽ chỉ là một triệu chứng. Nguyên nhân kết liễu chủ nghĩa tư bản công ty là sự xuất hiện của "người đầu tư thể chế" - chủ yếu là quỹ hưu trí - với tư cách là cổ đông nắm quyền kiểm soát trong công ty công hữu của Hoa Kỳ. Với một tài sản là 1,5 nghìn tỉ đôla - và không bao lâu nữa sẽ lên tới 2 nghìn tỉ - các quỹ hưu trí hiện nay sở hữu một phần ba vốn cổ phần của tất cả các công ty thương mại quốc doanh ở Mỹ và 50 phần trăm hoặc hơn nữa vốn cổ phần của những công ty lớn. Đương nhiên là có hàng nghìn quỹ hưu trí của công ty. Nhưng một số ít quỹ rất lớn trong đó dẫn đầu cả đàn, và phần đông số còn lại ngoan ngoãn đi theo.

### **Cái vòng luẩn quẩn**

Như vậy, sở hữu cổ phần đã trở thành tập trung hơn bao giờ hết trong lịch sử trước đây của Hoa Kỳ. Do đó

bất cứ doanh nghiệp nào cần tiền - mà doanh nghiệp nào sớm hay muộn cũng sẽ cần - đều phải cố gắng làm sao để đáp ứng được những mong đợi của những người quản lý các quỹ hưu trí. Và một người quản lý quỹ hưu trí có cách lựa chọn nào khác là tập trung vào cái rất ngắn hạn; công ăn việc làm của chính anh ta tùy thuộc ở chỗ anh ta có cho người ta thấy được những món lãi tức thì, và hiệu quả của anh ta được đánh giá từng ba tháng một. Như vậy là vì thu nhập của ông chủ của anh ta, tức là công ty có quỹ hưu trí đang được quản lý, lệ thuộc một phần lớn vào hiệu quả ngắn hạn của quỹ hưu. Nếu hiệu quả là những khoản lãi ngắn hạn đáng kể, thì trách nhiệm của công ty phải đóng góp vào quỹ hưu trong năm đó giảm xuống và số lợi nhuận được báo cáo của công ty tăng lên.

Ngược lại, trong một năm nào đó quỹ hưu trí hoạt động kém hiệu quả, thì phần của công ty phải đóng góp vào quỹ tăng lên và lãi của công ty giảm xuống. Do đó, các ban quản lý công ty không ngừng gây áp lực buộc những người điều hành quỹ hưu phải làm ra những khoản lãi tức thì; những người điều hành quỹ hưu, ngược lại, gây áp lực đòi ban quản lý của những công ty mà quỹ có đầu tư vốn phải làm ra những khoản lãi ngắn hạn. Lại đến lượt các ban quản lý công ty gây áp lực đòi những người quản lý quỹ hưu phải làm ra lãi ngắn hạn, và cứ như thế trong một cái vòng luẩn quẩn.

Nhưng các quỹ hưu cũng là những tổ chức được ủy thác của những người thụ hưởng là công nhân viên chức của công ty, chứ bản thân quỹ hưu không phải là người chủ sở hữu. Nếu một người định mua đứt công ty trả giá một cổ phần cao hơn thời giá thị trường một ít, thì về mặt

pháp luật, những người quản lý quỹ hưu bắt buộc phải trả lời "đồng ý". Nếu họ không làm như thế mà một vài tháng sau, giá bán cổ phần sụt xuống không bằng giá mà người định mua đứt công ty đã trả, thì họ có thể bị người ta kiện vì đã gây thiệt hại và không làm tròn phận sự của kẻ được ủy nhiệm.

Chủ nghĩa tư bản công ty đã hứa hẹn rằng những công ty lớn sẽ được điều hành vì lợi ích của một số người "giữa tiền cược". Nhưng các ban quản lý công ty đang bị đẩy vào tình thế phải đặt tất cả mọi việc (kể cả những tính toán lâu dài về vị trí thị trường của công ty, công nghệ của công ty, thật sự là năng lực làm ra của cái của công ty) lệ thuộc vào những khoản lãi tức thì và giá cổ phần trong tuần sắp tới. Một người mác-xít rất có thể nói rằng chủ nghĩa tư bản công ty đã biến thành "chủ nghĩa tư bản của kẻ đầu cò".

Chủ nghĩa tư bản công ty ngay từ đầu đã là một sự đánh lừa, và đánh lừa trắng trợn. Ban quản lý trong một công ty lớn có - và phải có - quyền lực rất lớn. Và quyền lực muốn là chính đáng, phải gắn liền với trách nhiệm. Chủ nghĩa chuyên chế sáng suốt bao giờ cũng đã kết thúc trong sự bất lực và bị vứt bỏ. Khi chế độ chuyên chế sáng suốt bị tiến công, không ai ủng hộ nó cả - như các ban quản lý công ty ở Hoa Kỳ đã nhận thấy mỗi khi những kẻ thôn tính công ty xuất hiện. Và phần lớn các ban quản lý tối cao của các công ty Hoa Kỳ đã xem thường điều bảo vệ theo hiến pháp đáng lẽ đã có thể tạo nên trách nhiệm chân chính: một hội đồng quản trị mạnh, độc lập, có năng lực và muốn định ra những tiêu chuẩn hiệu năng và loại bỏ mọi ban quản lý không đạt được những tiêu chuẩn đó.

Nhưng chủ nghĩa tư bản đầu cơ là phương thuốc sai. Những tác dụng phụ của nó có nguy cơ giết chết con bệnh.

Chủ nghĩa tư bản đầu cơ thậm chí cũng có thể không phải là có lợi lắm cho người người cổ đông. Ít ra, đó hình như là kết luận của những cổ đông lớn nhất ở Mỹ, là các quỹ hưu trí. Họ bắt buộc phải bán cổ phần của mình cho kẻ thôn tính trong những vụ mua đứt thù nghịch. Nhưng trong phần lớn trường hợp như thế, họ từ chối không quan tâm nữa đến công ty vừa bị mua đứt. Hoặc là họ đòi tiền mặt hoặc là bán ngay lập tức bất kể bao nhiêu chứng khoán nhận được từ công ty thôn tính. Họ biết vì sao họ làm như thế; nhiều - có lẽ là hầu hết - doanh nghiệp sau đó một vài năm đều làm ăn không tốt bằng trước khi họ bị mua đứt trong một vụ thôn tính thù nghịch. Và tình hình của các cổ đông ở Tây Đức và Nhật Bản, những nơi mà các công ty vẫn đang được quản lý nhằm những lợi ích dài hạn chứ không phải ngắn hạn, nhìn chung, còn khá hơn - và chắc chắn không phải là tồi hơn - tình hình của cổ đông Mỹ trong những doanh nghiệp tương đương.

Nhưng càng ngày có thêm bằng chứng rằng sự tập trung vào lãi ngắn hạn cũng có hại cho các quỹ hưu. Bất chấp những đội quân những người chuyên phân tích chứng khoán được những công ty môi giới chứng khoán, cổ vấn đầu tư và quỹ hưu trả lương rất hậu, phần lớn các quỹ hưu nói chung là hoạt động kém, và dù có tốt lắm thì cũng không hơn được thị trường chứng khoán. Hiệu quả của họ chứng minh đầy đủ câu tục ngữ cũ: "Suy nghĩ theo lối ngắn hạn làm cho những kẻ buôn bán giàu lên và những người đầu tư nghèo đi". Quả đúng là ngày càng có nhiều lời ca thán, ví dụ như của Thượng nghị sĩ William Cohen (thuộc Đảng cộng hòa, ở Maine) - rằng sự tập trung vào ngắn hạn

buộc các quỹ hưu hoạt động có hiệu quả thấp và bị 'đặt vào một cái thế xung đột không thể hòa giải với lợi ích của những người thụ hưởng cuối cùng quỹ hưu, tức là những người sẽ được lĩnh lương hưu sau này.

Cuối cùng, không còn nghi ngờ gì rằng sự tập trung vào ngắn hạn mà chủ nghĩa tư bản đầu cơ buộc các ban quản lý phải tuân theo là tai hại cho cả doanh nghiệp lẫn nền kinh tế của Hoa Kỳ. Trong một số trường hợp, nó đã là nguyên nhân chủ yếu - có lẽ là nguyên nhân duy nhất - làm mất vị trí cạnh tranh trong một ngành công nghiệp hay trên một thị trường quan trọng. Một thí dụ là các máy vi-di-ô cátset được sáng chế và phát triển ở Mỹ. Thế nhưng hiện nay không có công ty nào của Mỹ sản xuất những máy này; tất cả đều đã bỏ trận địa cho người Nhật. Lý do duy nhất là vì máy vi-di-ô cátset sẽ mang lại lợi nhuận tức thì mà đòi hỏi phải mất một số năm đầu tư. Trong nhiều ngành công nghiệp và thị trường khác, sự tập trung vào ngắn hạn đã là một nhân tố chủ yếu góp phần vào hiệu quả tồi và sự suy sụp của một công ty hay một ngành công nghiệp của Hoa Kỳ; nó giải thích một phần lớn vì sao hãng General Motors đã không phản ứng kịp thời với sự cạnh tranh của người Nhật. Tất cả những ai đã làm việc với các ban quản lý của Mỹ đều có thể làm chứng rằng sự cần thiết phải thỏa mãn yêu cầu của người quản lý quỹ hưu đòi phải có lãi cao hơn trong ba tháng tới, cộng với nỗi sợ hoảng hốt đối với kẻ mua đứt công ty, thường xuyên đẩy những người quản lý tối cao tới những quyết định mà họ biết là những sai lầm phải trả giá đắt, nếu không phải là những sai lầm chết người. Sự thiệt hại là lớn nhất ở những nơi nào mà chúng ta không đủ sức kham nổi: trong xí nghiệp đòi hỏi công nghệ

cao hay nghệ thuật công trình cao, có tầm cỡ trung bình và tăng trưởng nhanh; đó là những xí nghiệp cần phải bỏ từng đồng xu có sẵn của mình ra để đầu tư cho ngày mai - vào nghiên cứu, triển khai sản phẩm triển khai thị trường, phát triển nhân công, dịch vụ - nếu không thì mất vai trò lãnh đạo của chính mình và cả của nền kinh tế Hoa Kỳ.

Ông Pickens cũng như Phố U-ôn và thậm chí cả Ủy ban giao dịch chứng khoán - có thể sẽ cãi rằng tất cả những lý lẽ trên đây đều là không thích hợp. Các cổ đông là những chủ sở hữu; và công ty là của họ, và họ muốn làm gì thì làm vì cái mà họ cho là lợi ích tức thì của mình. Nhưng các chủ đầu tư thể chế có thật sự là những chủ sở hữu hay không? Họ không có bất cứ một lợi ích gì trong doanh nghiệp; tất cả những gì mà họ quan tâm là hốt thật nhanh thật nhiều tiền. Điều quan trọng hơn nữa là: một chủ sở hữu được giả định là có quyền tự do quyết định bán, mua hay tiếp tục giữ. Nhưng các quỹ hưu chỉ có quyền tự do quyết định mua. Đến khi bán thì họ không thể nói "không" dù cho họ muốn tiếp tục giữ. Họ thật sự không có quyền tự do của người chủ sở hữu về mặt kinh tế hay thậm chí cả về mặt pháp lý. Đây là một tình hình mới tuyệt đối chưa từng thấy mà chưa có luật lệ nào để xử lý. Nhưng gọi đó là "quyền sở hữu" thì có thể là một giả định pháp lý hơn là một thực tế.

Hay là người Nhật Bản nghĩ như thế. Luật của họ giống hệt như luật của chúng ta. Nhưng trong thực hành, họ coi cổ đông công cộng không phải là một chủ sở hữu mà là một bên đòi hỏi quyền lợi của lợi ích (trừ trường hợp thanh lý) lệ thuộc vào sự duy trì doanh nghiệp như một thực thể làm ra của cải, làm ra hàng hóa và tạo ra công ăn việc làm. Và chúng ta ở Mỹ hiện nay cũng đang từ từ chuyển theo hướng đó.



Chúng ta đang bắt đầu hạn chế quyền bỏ phiếu của tổ chức đầu tư thể chế bằng cách chia các cổ phiếu của công ty công hữu thành hai nhóm (hoặc nhiều hơn) - một nhóm, cho những "người bên trong", có đầy đủ quyền bỏ phiếu; nhóm kia, cho những "người bên ngoài", có quyền bỏ phiếu rất hạn chế hoặc không có quyền bỏ phiếu. Cả hai hãng General Motors và Ford đã đi theo con đường này. Cả các tổ chức đầu tư thể chế lẫn Phố U-ôn đang phản đối - và còn nhiều điều cần phải nói về cái nguyên tắc cũ xưa về "một cổ phiếu, một lá phiếu". Nhưng trong khi các tổ chức đầu tư thể chế phản đối, họ rất lấy làm sung sướng mà mua những cổ phiếu có ít hay không có quyền đầu phiếu nếu họ thích triển vọng thành công của một công ty.

Hơn nữa, như Thượng nghị sĩ Cohen lưu ý, chỉ cần một vụ bê bối lớn là đủ làm cho chúng ta thay đổi các đạo luật để cấm một công ty không được coi những khoản lãi trong kế hoạch quỹ hưu của mình như những thu nhập của riêng mình - như vậy sẽ làm giảm nhẹ sức ép muốn tìm hiệu quả ngắn hạn. Trong nội bộ cộng đồng ái hữu quỹ hưu cũng có mối lo ngại đang tăng lên. Robert A.G.Monks - Chủ tịch Công ty bảo hiểm lợi ích quỹ hưu (Pension Benefit Guaranty Corporation) dưới chính quyền Tổng thống Reagan - đã lập ra công ty hữu hạn dịch vụ cổ đông thể chế (Institutional Shareholders Services Inc) để đưa "tinh thần trách nhiệm xã hội" vào trong sự quản lý quỹ hưu. Chủ nghĩa tư bản đầu cơ như vậy có thể là đang phát triển tới gần đỉnh điểm của nó.

Nhưng các vấn đề thật sự cần phải giải quyết vẫn còn đó với chúng ta. Đó là những vấn đề về chính trị và đạo đức hơn là về tài chính hay kinh tế. Một xã hội dân chủ

hiện đại có thể dung thứ việc buộc tất cả mọi mục tiêu và ưu tiên khác trong một thể chế lớn, như công ty công hữu, phải phụ thuộc vào lãi ngắn hạn hay không? Và liệu xã hội đó có thể để tất cả những người giữ tiền cuộc khác phải phụ thuộc vào một tập đoàn quyền lợi - tức là những cổ đông - dù cho đó là một tập đoàn có "trách nhiệm xã hội"?

Chủ nghĩa tư bản công ty đã thất bại chủ yếu là vì trong chủ nghĩa tư bản đó, cơ quan quản lý không phải chịu trách nhiệm với bất cứ ai và về bất cứ việc gì. Trong vấn đề này, những người thôn tính công ty là hoàn toàn có lý. Yêu cầu đầu tiên về hiệu quả trong một doanh nghiệp là hiệu quả kinh tế. Đúng là trách nhiệm xã hội đầu tiên đối với một doanh nghiệp là làm ra một số lợi nhuận để bù đắp các chi phí về vốn (lãi vay vốn) và các chi phí tối thiểu để tiếp tục kinh doanh. Chỉ có khả năng sinh lợi thỏa đáng mới có thể phòng ngừa được các rủi ro, đáp ứng những nhu cầu về tăng trưởng và chuẩn bị công ăn việc làm cho về sau. Tuy nhiên, tất cả những nhu cầu này đều là dài hạn chứ không phải ngắn hạn. Đúng vậy, điều duy nhất mà chúng ta biết về những cam kết với tương lai - cái mà sản xuất và dịch vụ đòi hỏi nhưng việc mua bán thì không - là những lợi nhuận dài hạn không phải được thực hiện bằng cách tăng những lãi ngắn hạn. Những gì người ta thu được theo ngắn hạn là những sự hứa hẹn đúng hơn là những kết quả thật sự.

Nhưng có một điều quan trọng không kém: liệu có phải những kết quả về kinh tế, kể cả những kết quả dài hạn và lâu bền - là mục tiêu duy nhất trong một công ty công hữu lớn - mục tiêu mà vì nó người ta phải phụ thuộc và

phải hy sinh tất cả mọi tính toán khác? Hay là cả những mục tiêu kinh tế tối ưu cũng chỉ có thể thực hiện được bằng cách tìm ra sự cân đối giữa những yêu cầu tranh chấp nhau? Tất cả các nhà tư tưởng bảo thủ từ A-ri-xtốt đều đã cho rằng việc buộc một thể chế lớn phải phục tùng một mục tiêu duy nhất là một sai lầm nghiêm trọng, cuối cùng sẽ tước mất của thể chế đó khả năng tạo ra *bất cứ* một kết quả nào. Có thể là lời khuyên khôn ngoan nhất đối với chúng ta là cố gắng thực hiện sự cân đối mà chủ nghĩa tư bản công ty đã đề xướng. Đó có thể là ý nghĩa thật sự của "kinh doanh tự do" - cái rõ ràng không phải chỉ là một uyển ngữ để chỉ chủ nghĩa tư bản, lại càng không phải là để chỉ sự đầu cơ. Nhưng làm cách nào để đưa trách nhiệm về một sự cân đối như thế vào trong cơ cấu quản lý? Và trách nhiệm đó phải thực hiện đối với ai và dưới hình thức nào?

Những người chủ trương chủ nghĩa tư bản công ty hai mươi năm trước nghĩ rằng họ đã tìm ra những câu trả lời đúng. Chủ nghĩa tư bản đầu cơ đã chứng minh rằng những câu trả lời đó là sai. Nhưng có thể là họ đã đặt ra được những câu hỏi đúng. Ngày nay, khi chủ nghĩa tư bản đầu cơ, đến lượt nó, đang tỏ ra là không thích hợp và là một sự đe dọa thật sự đối với tương lai kinh tế lâu dài của nước Mỹ, chúng ta lại phải xử lý những câu hỏi đó. Tương lai của nền kinh doanh tự do - có lẽ cả việc nền kinh tế đó có chút tương lai nào hay không - có thể là tùy thuộc vào cách chúng ta trả những câu hỏi đó.

[1986]

## CHƯƠNG 40

### Lý thuyết về chế tạo đang nổi lên

Chúng ta chưa xây dựng được lý thuyết đó. Nhưng chúng ta đã có thể chỉ ra đặc điểm của nhà máy "hậu hiện đại" của năm 1999. Thực chất của nó không phải là cơ khí, tuy sẽ có rất nhiều máy móc. Thực chất của nó sẽ mang tính khái niệm - sản phẩm của bốn nguyên lý và thực hành cùng hình thành một cách tiếp cận mới về chế tạo.

Mỗi một khái niệm đang được phát triển riêng biệt, bởi những người khác nhau với những điểm xuất phát và những chương trình khác nhau. Mỗi khái niệm có những mục tiêu riêng và những loại tác động riêng. Kiểm tra thống kê chất lượng (Statistical Quality Control, SQC) thì đang thay đổi tổ chức xã hội của nhà máy. Cách kế toán chế tạo mới thì giúp cho chúng ta làm ra các quyết định sản xuất như những quyết định kinh doanh.

"Hạm đội nhỏ" hay môđun, tổ chức của quy trình chế tạo thì hứa hẹn kết hợp những lợi thế của sự tiêu chuẩn hóa và sự linh hoạt. Cuối cùng, cách tiếp cận theo hệ thống thì nhập quy trình vật lý làm ra các vật, tức là chế tạo, vào trong quy trình kinh tế của kinh doanh, tức là kinh doanh tạo ra giá trị.

Trong quá trình phát triển của chúng, bốn khái niệm

này đang thay đổi cách nghĩ của chúng ta về chế tạo và về cách chúng ta quản lý chế tạo. Phần lớn những người trong giới chế tạo ở Hoa Kỳ nay đều biết rằng chúng ta cần có một lý thuyết mới về chế tạo. Chúng ta biết rằng việc chấp vá các lý thuyết cũ lại với nhau là không thể được và càng chấp vá chúng ta càng bị đẩy lùi về sau. Các khái niệm trên đây hợp lại cho chúng ta nền tảng của một lý thuyết mới mà chúng ta rất cần.

Khái niệm được người ta quảng cáo nhiều nhất, khái niệm kiểm tra thống kê chất lượng (SQC), thật ra không mới chút nào. Nó dựa trên lý thuyết thống kê đã được Huân tước Ronald Fisher đề ra cách đây đã 70 năm. Walter Shewhart, một nhà vật lý của các phòng thí nghiệm Bell Labs đã thiết kế mẫu ban đầu của SQC trong những năm 1930 để sản xuất hàng loạt không sai sót những tổng đài điện thoại liên hợp và máy điện thoại. Trong Thế chiến thứ hai, W. Edwards Deming và Joseph Juran, cả hai nguyên là thuộc nhóm của Shewhart, đã phát triển riêng những kiểu mẫu được dùng hiện nay.

Người Nhật Bản có được vai trò lãnh đạo về chất lượng chế tạo phần lớn là nhờ họ đã theo những lời dạy của Deming trong những năm 1950 và 1960. Juran cũng đã có ảnh hưởng rất lớn ở Nhật Bản. Nhưng nền công nghiệp Hoa Kỳ thì không biết gì đến những cống hiến của hai người này trong suốt 40 năm, và chỉ đến nay mới chịu quy theo SQC, với những công ty như Ford, General Motors và Xerox trong số những môn đồ mới. Tây Âu cũng vậy, đã phần lớn phớt lờ khái niệm này. Điều quan trọng hơn nữa là ngay cả những kẻ thực hành có kết quả nhất SQC cũng không hiểu thấu đáo thực tế nó là thế nào. Nói

chung, người ta coi đó là một công cụ sản xuất. Sự thật, tác động lớn nhất của nó là đối với tổ chức xã hội của nhà máy.

Vào lúc này, bất cứ ai quan tâm đến chế tạo đều biết rằng SQC là một phương pháp chuẩn xác, khoa học giúp nhận rõ chất lượng và năng suất có thể trông chờ ở một quy trình sản xuất nhất định dưới hình thức hiện tồn của nó để có thể đưa sự kiểm tra cả hai thuộc tính đó vào ngay trong quy trình. Thêm vào đó, kiểm tra SQC có thể lập tức phát hiện những trục trặc và cho thấy nó xảy ra ở nơi nào - một công cụ bị mòn, một ống phun xi bị bắn, một lò nung quá nóng. Và bởi vì nó có thể phát hiện trên một mẫu nhỏ, các trục trặc có thể được báo cáo hầu như tức thì, giúp cho những người vận hành máy có thể sửa chữa đúng lúc. Hơn nữa, kiểm tra SQC nhanh chóng nhận ra tác động của bất kỳ một thay đổi nào đối với hiệu quả của toàn bộ quy trình. (Quả vậy, trong một số ứng dụng được các môn đệ người Nhật của Deming phát triển, các máy tính có thể mô phỏng trước nhưng kết quả của một thay đổi được đề nghị). Cuối cùng, kiểm tra SQC chỉ ra ở nơi nào, và với nhịp độ nào, chất lượng và năng suất của toàn bộ quy trình có thể được liên tục cải tiến. Điều này được quen gọi là "Vòng quay Shewhart", rồi "Vòng quay Deming"; ngày nay đó là *Kaizen*, thuật ngữ Nhật Bản để chỉ sự cải tiến liên tục.

Nhưng các đặc điểm công trình này chỉ giải thích một phần nhỏ những kết quả của SQC. Trước hết nó không giải thích được khoảng cách chênh lệch về năng suất giữa các nhà máy của Nhật Bản và của Mỹ. Ngay dù sau khi đã điều chỉnh dựa rất nhiều hơn nữa vào những người

cung cấp từ bên ngoài, các hãng Toyota, Honda, và Nissan vẫn cho ra nhiều gấp hai hay ba lần số chiếc xe hơi tính theo đầu người công nhân so với những nhà máy tương đương của Mỹ hay của châu Âu. Việc đưa chất lượng vào trong quy trình sản xuất chỉ tạo ra không hơn một phần ba sự chênh lệch đó. Số lợi chủ yếu về năng suất của Nhật Bản là kết quả của những thay đổi xã hội do chế độ kiểm tra SQC đưa lại.

Tính theo tỷ lệ, người Nhật sử dụng nhiều nhân viên điều khiển máy trong sản xuất trực tiếp hơn là Ford và GM. Thực tế là việc áp dụng SQC hầu như bao giờ cũng tăng số người đứng máy. Nhưng số tăng này được bù lại nhiều lần bởi sự giảm mạnh số nhân viên không đứng máy: trước hết là những giám thị, nhưng cũng cả những người không làm ra mà chỉ sắp xếp, hiệu chỉnh, như các đội sửa chữa và đủ thứ "lính chữa cháy".

Trong các nhà máy của Hoa Kỳ, đặc biệt là các xí nghiệp sản xuất hàng loạt, những công nhân cổ xanh không vận hành máy đông hơn rất nhiều so với số người vận hành máy. Trong một số xí nghiệp, tỷ lệ là hai trên một. Dưới chế độ kiểm tra SQC, chỉ cần đến ít loại công nhân này. Hơn nữa, những giám thị viên ở tuyến đầu cũng được loại bỏ dần, chỉ thay bằng một nhóm huấn luyện viên. Nói một cách khác, SQC không những giúp những người vận hành máy tự kiểm tra công việc của mình, mà còn làm cho sự kiểm tra đó trở thành hầu như là bắt buộc. Không một ai khác ngoài họ có được những tri thức thực hành để xử lý có hiệu quả những thông tin mà SQC liên tục phản hồi.

Bằng cách kết hợp thông tin với trách nhiệm, SQC giải

quyết được sự xung đột cho đến lúc bảy giờ là nan giải. Trong hơn một thế kỷ, đã thịnh hành hai cách tiếp cận đối với vấn đề chế tạo, đặc biệt là ở Mỹ. Một là cách tiếp cận cơ khí mà đi đầu là cách "quản lý khoa học" của Frederik Winslow Taylor. Hai là cách tiếp cận theo "quan hệ con người" (hay "nguồn nhân lực") được phát hiện trước Thế chiến thứ hai bởi Andrew Carnegie, Julius Rosenwald của công ty Sears Roebuck, và Huyo Munsterberg, một chuyên gia tâm lý học ở trường đại học Harvard. Hai cách tiếp cận luôn luôn được coi là tương phản nhau, đúng hơn là loại trừ nhau. Trong chế độ kiểm tra SQC, cả hai đã kết hợp với nhau.

Taylor và các môn đệ của mình cũng kiên quyết như Deming đưa chất lượng và năng suất vào trong quy trình chế tạo. Taylor khẳng định rằng "con đường đúng duy nhất" của ông ta bảo đảm chất lượng không có sai sót! Ông ta cũng đã phản đối các giám thị viên kịch liệt như Deming hiện nay. Henry Ford cũng vậy, cho rằng dây chuyền sản xuất của mình đưa chất lượng và năng suất vào trong quy trình (mặc dù ngoài ra ông ta chẳng chịu tí ảnh hưởng nào của khoa quản lý khoa học của Taylor và thậm chí có thể cũng không biết đến nó). Nhưng nếu không có phương pháp luận nghiêm ngặt của SQC thì cả cách quản lý khoa học lẫn dây chuyền lắp ráp đều thực tế không thể tạo ra sự kiểm tra được đưa vào bên trong quy trình. Với tất cả những thành công như vậy, tuy nhiên cả quản lý khoa học lẫn dây chuyền lắp ráp đều phải cạy vào sự kiểm tra hàng loạt để xác định hơn là để loại trừ các vấn đề.

Cách tiếp cận quan hệ con người coi tri thức và lòng



tự hào của người công nhân trong dây chuyền sản xuất là nguồn lực lớn nhất để kiểm tra và cải tiến chất lượng và năng suất. Cách tiếp cận này cũng đã có những thành công quan trọng. Nhưng nếu không có thứ thông tin mà SQC cung cấp, bạn không thể phân biệt ngay được hoạt động có năng suất với sự bận rộn linh tinh. Và cũng khó mà biết được rằng một sự sửa đổi được đề nghị sẽ thật sự cải tiến quy trình hay là chỉ làm cho công việc ở một góc nào đó xem như có vẻ tốt hơn, nhưng thực ra lại làm cho toàn bộ công việc xấu đi.

Các nhóm chất lượng, thực tế được phát minh và sử dụng rộng rãi trong công nghiệp Hoa Kỳ trong Thế chiến thứ hai, đã thành công ở Nhật Bản vì đã được đưa vào áp dụng sau khi SQC được thiết lập. Kết quả là cả nhóm chất lượng và quản lý khoa học đều thu được những thông tin khách quan về những kết quả của những đề nghị gợi ý của công nhân. Ngược lại, hầu hết các nhóm chất lượng ở Mỹ trong 20 năm qua đã thất bại mặc dù đã gây được sự phấn khởi lớn, đặc biệt là từ phía các công nhân. Lý do vì sao? Vì chúng đã được thiết lập mà không có chế độ kiểm tra SQC tức là không có thông tin phản hồi chính xác và đáng tin cậy.

Khá nhiều nhà chế tạo Hoa Kỳ đã đưa chất lượng và năng suất vào trong các quy trình chế tạo của mình mà không cần đến SQC nhưng vẫn có sự kiểm tra và sửa chữa tối thiểu. Hãng Johnson và Johnson là một thí dụ. Có những công ty khác đã thành công trong việc giao cho người điều khiển máy kiểm tra quy trình chế tạo mà không thiết lập chế độ kiểm tra SQC. Hãng IBM đã từ lâu thay tất cả những giám thị viên ở dây chuyền sản xuất bằng

một nhóm "người quản lý" mà nhiệm vụ chủ yếu là huấn luyện, còn hãng Herman Miller thì thực hiện chất lượng không sai sót và năng suất cao bằng cách huấn luyện liên tục và những kích thích chia lợi về năng suất.

Nhưng tất cả những trường hợp trên đây đều là cá biệt. Nhìn chung, Hoa Kỳ đã thiếu một hệ thống phương pháp để đưa chất lượng và năng suất vào trong quy trình chế tạo. Cũng vậy, chúng ta đã thiếu một hệ thống phương pháp để chuyển trách nhiệm về quy trình chế tạo và sự kiểm tra quy trình đó cho người điều khiển máy, để ứng dụng vào thực hành cái mà nhà toán học Norbert Wiener đã gọi là "sự sử dụng con người bởi những con người".

Hệ thống kiểm tra SQC cho phép đáp ứng được cả hai điều khát vọng đã có từ lâu: một mặt là chất lượng và năng suất cao, một mặt là lao động xứng đáng với phẩm giá của con người. Bằng cách thực hiện hai mục đích của xưởng máy truyền thống, hệ thống SQC tạo ra nền tảng cho tòa lâu đài chế tạo của thế kỷ hai mươi mà Frederik Taylor và Henry Ford đã thiết kế.

Những cái máy đếm tiền ngày nay không được du luận báo chí hoan nghênh. Chúng bị người ta để cho cái tội gây ra mọi thứ bệnh cho nền chế tạo của Hoa Kỳ. Nhưng rồi đây chính những cái máy đếm tiền đó là kẻ cuối cùng có lý. Trong nhà máy của năm 1999, kế toán chế tạo sẽ có một vai trò lớn như chưa từng thấy và có thể là còn lớn hơn nữa. Nhưng các đồng tiền sẽ được đếm một cách khác. Khoa Kế toán chế tạo mới, có thể sẽ được gọi một cách chính xác hơn là "kinh tế học chế tạo" khác một cách triệt để với kế toán chi phí truyền thống trên những khái

niệm cơ bản của nó. Mục đích của nó là hợp nhất chế tạo với chiến lược kinh doanh.

Kế toán chi phí chế tạo (là cái tên đầy đủ ít khi được dùng của kế toán chi phí), là chân thứ ba của chiếc ghế đầu ba chân - mà hai chân kia là quản lý khoa học và dây chuyền lắp ráp- của nền công nghiệp chế tạo hiện đại. Giả như không có kế toán chi phí thì cả quản lý khoa học lẫn dây chuyền lắp ráp hẳn đã không bao giờ có thể có hiệu quả đầy đủ. Nó cũng xuất xứ từ Hoa Kỳ. Được các hãng General Motors, General Electric và Western Electric (là cánh tay chế tạo của công ty AT&T) phát triển trong những năm 1920, chính khoa kế toán chi phí mới, chứ không phải công nghệ học, đã tạo cho các hãng GM và GE ưu thế cạnh tranh làm cho họ trở thành những doanh nghiệp đầu đàn của nền công nghiệp thế giới. Sau Thế chiến thứ hai, kế toán chi phí đã trở thành một mặt hàng xuất khẩu chủ yếu của Mỹ. Nhưng chính cũng vào thời gian đó, những hạn chế của kế toán chi phí đã lộ rõ. Bốn mặt hạn chế là đặc biệt quan trọng. Thứ nhất, kế toán chi phí dựa trên những thực tiễn của những năm 1920, khi lao động trực tiếp của công nhân cổ xanh chiếm đến 80 phần trăm toàn bộ chi phí chế tạo ngoài các nguyên liệu. Do đó, kế toán chi phí coi "chi phí" là chi phí trực tiếp cho lao động. Mọi thứ khác đều được coi là "linh tinh", được tính gộp vào chi phí chung.

Tuy nhiên, ngày nay, một nhà máy trong đó chi phí lao động trực tiếp lên cao tới 25 phần trăm đã là một ngoại lệ hiếm hoi. Ngay cả ngành chế tạo xe hơi, là ngành đòi hỏi nhiều lao động nhất trong các ngành công nghiệp chủ yếu, chi phí lao động trực tiếp trong những nhà máy cực

kỳ hiện đại (như những nhà máy do người Nhật Bản đang xây dựng ở Hoa Kỳ và một số nhà máy mới của hãng Ford) giảm xuống chỉ còn 18 phần trăm. Và tỷ lệ từ 8 đến 12 phần trăm đang nhanh chóng trở thành tiêu chuẩn công nghiệp. Một công ty chế tạo lớn có quá trình sử dụng nhiều lao động, hãng Beckman Instruments, nay coi chi phí lao động là thứ chi phí "hỗn tạp". Nhưng một điều tiêu biểu là các hệ thống kế toán chi phí vẫn còn dựa trên những chi phí lao động trực tiếp được giải thích cẩn thận, chi li. Những chi phí khác còn lại - có thể lên tới từ 80 đến 90 phần trăm - được cấp theo những tỷ lệ mà ai cũng biết là rất tùy tiện và hoàn toàn sai lầm - chẳng hạn, theo tỷ lệ trực tiếp với chi phí về lao động, hay chi phí bằng đô-la, cho một sản phẩm.

Thứ hai, những khoản lãi của một thay đổi trong quy trình hay trong phương pháp đều trước tiên được tính bằng số tiết kiệm về chi phí lao động. Nếu có tính đến những tiết kiệm khác chẳng nữa, thì thường là trên cơ sở của cùng một sự phân bố tùy tiện để tính toán những chi phí khác ngoài chi phí trực tiếp về lao động.

Nghiêm trọng hơn nữa là điều hạn chế thứ ba, nằm ngay trong hệ thống kế toán chi phí truyền thống. Giống như một chiếc đồng hồ chỉ giờ theo mặt trời chỉ cho ta biết giờ khi có ánh nắng mặt trời, còn khi gặp ngày có nhiều mây hay ban đêm thì không, các biện pháp kế toán chi phí truyền thống chỉ đo các chi phí sản xuất. Nó không biết đến những chi phí phi sản xuất, dù đó là hậu quả của những giờ chết máy hay của những hư hỏng về chất lượng đòi hỏi phải loại bỏ hay phải gia công lại một sản phẩm hoặc một bộ phận sản phẩm.

Kế toán chi phí thông thường giả định rằng quy trình chế tạo cho ra những sản phẩm tốt trong 80 phần trăm thời gian. Nhưng ngày nay chúng ta biết rằng, ngay dù với hệ thống kiểm tra SQC tốt nhất, thời gian phi sản xuất chiếm hơn 20 phần trăm tổng số thời gian dành cho sản xuất. Trong một số nhà máy, tỷ lệ này lên đến 50 phần trăm. Và chi phí trong thời gian phi sản xuất cũng lớn như trong thời gian sản xuất - về tiền lương, nhiệt, ánh sáng, tiền lợi, tiền công cho công nhân, và cả về nguyên liệu. Thế nhưng trong hệ thống kế toán truyền thống, tất cả những yếu tố này đều không được tính.

Cuối cùng, kế toán chi phí chế tạo giả định rằng nhà máy là một thực thể cô lập. Những tiết kiệm về chi phí trong nhà máy là "thực". Tất cả những gì còn lại là "suy đoán" - thí dụ, tác động của một thay đổi trong quy trình chế tạo đối với khả năng được chấp nhận trên thị trường hay đối với chất lượng dịch vụ. Cảnh ngộ khó khăn của hãng GM từ những năm 1970 minh họa cho vấn đề gây ra bởi giả định này. Những người làm công việc tiếp thị rất không hài lòng với quyết định của ban quản lý tối cao chế tạo tất cả các loại xe, từ chiếc Chevrolet đến chiếc Cadillac, chỉ từ một số nhỏ kiểu thân xe, khung xe và động cơ. Nhưng mô hình kế toán chi phí lại chỉ ra rằng một kiểu chung như thế sẽ đưa lại những tiết kiệm đáng kể về chi phí lao động. Và thế là cái lý lẽ nói rằng các xe hơi của hãng GM sẽ mất đi tính hấp dẫn đối với khách hàng vì càng ngày kiểu xe nào trông cũng giống như kiểu xe nào, cái lý lẽ ấy đã bị gạt phăng đi như là những lời suy đoán. Sự thật là kế toán chi phí truyền thống khó có

thể biện minh cho một sự *cải tiến* sản phẩm, chứ chưa nói đến một sự *đổi mới* sản phẩm hay quy trình chế tạo. Tự động hóa, chẳng hạn, nổi lên như một chi phí nhưng hầu như không bao giờ được coi là một cái lợi.

Tất cả những điều này chúng ta đã biết từ gần 40 năm nay. Và trong 30 năm, các nhà nghiên cứu về kế toán, các kế toán viên của nhà nước, của công nghiệp và các hãng kế toán đã ra công tìm phương pháp cải cách hệ thống kế toán. Họ đã thực hiện được những cải tiến đáng kể. Nhưng bởi vì mọi cố gắng cải cách đều cố xây dựng trên cơ sở của hệ thống truyền thống, cho nên những hạn chế ban đầu vẫn còn nguyên đó.

Cái đã chặm ngòi cho sự thay đổi chuyển sang hệ thống kế toán chế tạo mới là sự thất vọng của những người làm thiết bị tự động cho nhà máy. Những người sử dụng tiềm tàng những thiết bị đó, tức là những người trong nhà máy, rất cần đến thiết bị mới. Nhưng người ta đã không thể thuyết phục được cấp quản lý tối cao chịu bỏ tiền ra để chi cho những máy công cụ được kiểm tra bằng số hoặc người máy, là những cái có thể thay đổi nhanh chóng các công cụ, các thiết bị cố định và các khuôn đúc. Những cái lợi của thiết bị tự động, như ngày nay chúng ta đã biết, chủ yếu là ở chỗ giảm bớt thời gian phi sản xuất bằng cách cải tiến chất lượng (tức là có chất lượng được cải tiến ngay từ đầu) và bằng cách giảm mạnh giờ chết của máy móc khi chuyển từ một kiểu sản phẩm hay một sản phẩm này sang một kiểu hay một sản phẩm khác. Nhưng những khoản lãi này, kế toán chi phí lại không có tài liệu chứng minh.

Từ sự thất vọng này đã đẻ ra "Quốc tế chế tạo với sự

giúp đỡ của máy tính", Computer-Aided Manufactory-International, viết tắt là CAM-I, một cố gắng hợp tác của nhà sản xuất thiết bị tự động, các công ty chế tạo đa quốc gia và các nhà kế toán để phát triển một hệ thống kế toán chi phí mới. Khởi đầu năm 1986, CAM-I chỉ mới bắt đầu có ảnh hưởng tới thực hành chế tạo. Nhưng nó đã mở đường cho sự bùng nổ của một cuộc cách mạng trí tuệ. Công việc gây hứng thú nhất và có tính đổi mới nhất trong khoa quản lý ngày nay là ở chỗ đang thành hình nhanh chóng lý thuyết kế toán, với những khái niệm mới, những cánh tiếp cận mới, phương pháp luận mới - thậm chí có thể gọi là triết học kinh tế mới. Và mặc dù còn có rất nhiều tranh luận về những vấn đề cụ thể, các đường nét tiêu biểu của khoa kế toán chế tạo mới đang mỗi ngày một hiện rõ.

CAM-I mới bắt đầu hoạt động thì người ta đã thấy rõ ngay rằng hệ thống là không thể cải cách, mà phải được thay thế. Chi phí lao động rõ ràng là đơn vị đo lường sai trong chế tạo. Nhưng - và đây là một cái nhìn mới đi sâu vào bản chất - tất cả những yếu tố sản xuất khác cũng là những đơn vị đo lường sai. Đơn vị đo lường mới phải là thời gian. Những chi phí cho một khoảng thời gian nhất định phải được coi là cố định; không có những chi phí "khả biến". Ngay cả những chi phí về nguyên liệu cũng là cố định nhiều hơn là khả biến, bởi vì sản phẩm làm ra bị hỏng cũng sử dụng một số nguyên liệu ngang với số nguyên liệu của một sản phẩm tốt. Cái duy nhất vừa là khả biến vừa có thể kiểm tra được là thời gian bỏ ra cho một quy trình nhất định. Và "lãi" là tất cả những gì làm giảm bớt thời gian đó. Trong cùng một lúc cái nhìn sâu

sắc này loại bỏ luôn ba trong bốn điều hạn chế truyền thống của kế toán chi phí.

Nhưng những khái niệm mới về chi phí còn đi xa hơn nữa, định nghĩa lại các chi phí và các lợi ích thực tế là gì. Thí dụ, trong hệ thống kế toán truyền thống, hàng tồn kho gồm những thành phẩm, không gây phí tổn nào cả, bởi vì nó không thu hút chút lao động trực tiếp nào. Nó được xử lý như một "tài sản". Tuy nhiên, trong chế độ kế toán chế tạo mới, hàng tồn kho thành phẩm là một "Chi phí chìm" (một thuật ngữ của nhà Kinh tế học chứ không phải của nhà kế toán). Hàng nằm trong kho không làm ra được đồng nào cả. Trọng thực tế, nó giữ lại những số tiền lớn không thể sử dụng vào việc khác và thu hút mất nhiều thời gian. Kết quả là chi phí về thời gian của nó là cao. Cách đo của hệ thống kế toán mới đo những chi phí về thời gian này có tính đến (để trừ đi khỏi chi phí) những cái lợi của sự tồn kho hàng thành phẩm (như dịch vụ khách hàng nhanh hơn chẳng hạn).

Tuy nhiên, chế độ kế toán chế tạo vẫn còn phải đối mặt với sự thách thức là phải làm sao loại trừ được điều hạn chế thứ tư của cách kế toán chi phí truyền thống: tức là sự bất lực không thể đưa vào trong tính toán hiệu quả của nhà máy tác động của những thay đổi về chế tạo đối với toàn bộ doanh nghiệp - thu nhập trên thị trường từ một khoản đầu tư về tự động hóa chẳng hạn, hay là sự rủi ro nếu không đầu tư để đẩy nhanh những thay đổi lớn trong sản xuất. Những chi phí và lợi ích ở bên trong nhà máy của những quyết định như thế ngày nay có thể được tính ra một cách rất chính xác. Nhưng đúng là những kết quả đối với doanh nghiệp chỉ là suy đoán. Người ta



chỉ có nói: "Hẳn là việc đó sẽ giúp cho chúng ta bán được nhiều hơn" hoặc "nếu không làm như thế, chúng ta có nguy cơ tụt lại đằng sau trong dịch vụ khách hàng". Nhưng bạn làm thế nào để định lượng cho được những ý kiến như thế?

Điểm mạnh của Kế toán chi phí là nó bao giờ cũng tự hạn chế trong phạm vi những gì có thể đo được, và đo đó đưa ra những câu trả lời khách quan. Nhưng nếu những yếu tố vô hình được đưa vào trong các phương trình của nó thì kế toán chi phí chỉ nên thêm ra nhiều câu hỏi nữa mà thôi. Tiến hành như thế nào vì vậy là vấn đề được bàn cãi gay gắt, và bàn cãi là phải. Tuy nhiên, ai nấy đều đồng ý rằng những tác động này đối với kinh doanh phải được hội nhập vào trong việc đo hiệu quả của nhà máy, tức là vào trong kế toán chế tạo. Cách này hay cách khác, hệ thống kế toán mới sẽ buộc các nhà quản lý, cả bên trong và bên ngoài nhà máy, phải ra những quyết định và chế tạo nhu những quyết định *kinh doanh*.

Câu nói dí dỏm của Henry Ford: "Khách hàng có thể muốn màu gì cũng được chừng nào chúng ta có lái" đã đi vào văn hóa dân gian ở Mỹ. Nhưng ít người hiểu được ý Ford muốn nói gì: sự linh hoạt buộc người ta phải tốn thời gian và tiền bạc, mà khách hàng sẽ trả cho những phí tổn đó. Lại càng ít người hơn nữa hiểu rằng trong những năm giữa thập kỷ 1920, cách kế toán chi phí "mới" đã cho phép hãng GM đánh bại hãng Ford bằng cách cung cấp cho khách hàng những chiếc xe có nhiều màu và những kiểu xe thay đổi hàng năm mà không phải chi phí thêm.

Vào lúc này, phần lớn các nhà chế tạo có thể làm được

điều mà hãng GM đã học được cách đây gần 70 năm. Đúng là có nhiều nhà chế tạo đã còn đi xa hơn nữa nhờ kết hợp sự tiêu chuẩn hóa với sự linh hoạt. Thí dụ, họ có thể sản xuất nhiều loại thành phẩm khác nhau từ một số tương đối nhỏ những bộ phận được tiêu chuẩn hóa. Tuy nhiên, các nhà chế tạo vẫn có xu hướng suy nghĩ như Henry Ford: bạn có thể có tiêu chuẩn hóa với giá thấp hay linh hoạt với giá cao, nhưng không thể có cả hai.

Tuy nhiên, nhà máy của năm 1999 sẽ được đặt trên cơ sở tiền đề là không những bạn *có thể* có cả hai mà bạn *phải* có cả hai - và với chi phí thấp. Nhưng, để làm được như thế, nhà máy sẽ buộc phải được cơ cấu lại một cách khác.

Nhà máy của ngày nay là một chiến hạm. Nhà máy của năm 1999 sẽ là một "hạm đội nhỏ" gồm nhiều môđun tập trung vào một giai đoạn của quy trình sản xuất hoặc xung quanh một số hoạt động, có quan hệ chặt chẽ với nhau. Tuy sẽ vẫn còn có sự chỉ huy và kiểm tra chung toàn bộ, nhưng mỗi một môđun sẽ có chỉ huy và kiểm tra riêng của nó. Và mỗi môđun, như những chiếc tàu trong hạm đội nhỏ, sẽ có thể điều khiển được để vận động tùy theo vị trí của mình trong toàn bộ quy trình và trong mối quan hệ với những môđun khác. Cách tổ chức này sẽ cho mỗi một môđun những cái lợi của tiêu chuẩn hóa và đồng thời cho phép toàn bộ quy trình được linh hoạt nhiều hơn. Như vậy nó sẽ cho phép có những thay đổi nhanh hơn về thiết kế và sản phẩm, đáp ứng nhanh chóng những đòi hỏi của thị trường, và sản xuất với giá thành thấp những sản phẩm "có thể lựa chọn" hay những "đặc sản" theo từng đợt nhỏ.

Hiện nay không có loại nhà máy theo kiểu đó. Chưa ai có thể xây dựng được một nhà máy như thế. Nhưng nhiều nhà chế tạo, lớn và nhỏ, đang hướng tới cơ cấu hạm đội nhỏ: trong số đó có một vài nhà máy của hãng Westinghouse ở Mỹ, nhà máy chế tạo người máy của hãng Asea Brown Boverl ở Thụy Điển và nhiều nhà in lớn, đặc biệt là ở Nhật Bản.

Nhân tố lớn nhất thúc đẩy hướng phát triển này có lẽ là do sự thất bại của hãng GM đã không thu lãi được từ khối lượng đầu tư rất lớn của nó (ít nhất là 30 tỷ đôla và có lẽ là 40 tỷ) vào tự động hóa. Hình như hãng GM đã sử dụng những máy mới để cải tiến quy trình sản có của mình, tức là làm cho dây chuyền lắp ráp có hiệu quả hơn. Nhưng quy trình lại trở nên ít linh hoạt hơn, có ít khả năng hơn để thực hiện sự thay đổi nhanh chóng.

Trong khi đó, người Nhật Bản và hãng Ford đã chi ít hơn mà lại đạt được nhiều linh hoạt hơn. Trong những nhà máy của họ, dây chuyền sản xuất vẫn có, nhưng gián đoạn chứ không bị buộc chặt vào với nhau. Thiết bị mới đang được sử dụng để đẩy nhanh các thay đổi, chẳng hạn như thay đổi tự động những đồ gá lắp, những công cụ và những thiết bị cố định. Như vậy, dây chuyền sản xuất có thêm được nhiều sự linh hoạt của cách sản xuất truyền thống theo đợt mà vẫn không mất đi tính tiêu chuẩn hóa của nó. Tiêu chuẩn hóa và sự linh hoạt như vậy không còn loại trừ nhau. Chúng được - và đúng là phải được - trộn lẫn vào nhau.

Điều đó có nghĩa là một sự cân đối khác giữa tiêu chuẩn hóa và tính linh hoạt, tuy nhiên đó là sự cân đối

cho những bộ phận khác nhau trong quy trình chế tạo. Một sự cân đối "trung bình" trong toàn bộ nhà máy sẽ không làm được gì nên chuyện. Nếu người ta đem sự cân đối đó gán ép cho cả toàn bộ dây chuyền, thì kết quả sẽ chỉ là một sự cứng nhắc cao độ và những chi phí lớn cho toàn bộ quy trình, điều rõ ràng đã xảy ra ở hãng GM. Điều cần phải làm là một sự tổ chức lại quy trình thành những môđun, mỗi môđun có sự cân đối tối ưu của riêng nó.

Hơn nữa, những quan hệ giữa những môđun này có thể phải thay đổi mỗi khi sản phẩm, quy trình hay sự phân phối thay đổi. Thí dụ, chuyển từ bán những thiết bị nặng sang cho thuê những thiết bị ấy có thể thay đổi hẳn tỷ lệ giữa sản lượng thành phẩm và sản lượng những phụ tùng thay thế. Hoặc một thay đổi nhỏ về kiểu sản phẩm có thể làm thay đổi quy trình lắp ráp các bộ phận chủ yếu thành thành phẩm. Đương nhiên, việc này chẳng có gì là mới cho lắm. Nhưng trong cơ cấu của dây chuyền truyền thống, những thay đổi đó bị bỏ qua hoặc phải mất rất nhiều thời gian mới được thực hiện. Với tình hình cạnh tranh ngày càng tăng cường, những chu kỳ tuổi thọ của sản phẩm không ngừng bị rút ngắn, những thay đổi như thế không thể tính đến và phải được thực hiện nhanh. Đó là lý do vì sao có hình thức tổ chức hạm đội nhỏ theo môđun.

Nhưng cách tổ chức này đòi hỏi nhiều hơn là một thay đổi khá triệt để trong cấu trúc vật lý của nhà máy. Nó đòi hỏi trên hết, sự liên lạc và thông tin mới. Trong nhà máy truyền thống, mỗi khu vực hay mỗi ngành báo cáo riêng lên cấp trên. Và báo cáo những gì mà cấp trên đã

yêu cầu. Trong nhà máy của năm 1999, các khu vực và ngành sẽ phải suy nghĩ kỹ về những thông tin gì họ cần báo cáo với ai và những thông tin gì họ cần được ai báo cáo. Một phần rất lớn những luồng thông tin này sẽ chảy ngang giữa các ngành của nhà máy, chứ không phải lên trên. Nhà máy của năm 1999 sẽ là một mạng lưới thông tin.

Vì vậy, tất cả những người quản lý trong một nhà máy sẽ phải biết và hiểu toàn bộ quy trình, giống như viên chỉ huy một chiếc khu trục hạm phải biết và hiểu kế hoạch chiến thuật của cả hạm đội. Trong nhà máy của năm 1999, những người quản lý sẽ phải tư duy và hành động như một đội viên của một đội, chăm lo đến hiệu quả của toàn đội. Trên hết, họ phải đặt câu hỏi: "Những người đang điều hành các môđun khác cần biết gì về những đặc điểm, năng lực, những kế hoạch và hiệu quả của đơn vị *của tôi*? Và ngược lại, chúng ta trên môđun của tôi cần biết những gì về các môđun của họ?".

Khái niệm cuối cùng trong những khái niệm mới làm thay đổi cách chế tạo là thiết kế của các hệ thống, trong đó toàn bộ việc chế tạo được coi như một quy trình hợp nhất biến nguyên liệu thành hàng hóa, tức là thành những vật nhằm thỏa mãn các nhu cầu kinh tế.

Marks và Spencer, dây chuyền bán lẻ của Anh, đã thiết kế ra một hệ thống đầu tiên như thế trong những năm 1930. Hãng Marks và Spencer thiết kế và trắc nghiệm các hàng hóa (dù là hàng vải sợi hay thực phẩm) mà họ đã quyết định sẽ bán. Họ chỉ định một nhà chế tạo làm ra từng sản phẩm theo hợp đồng. Họ làm việc với nhà chế tạo đó để sản xuất ra thứ thương phẩm đúng như đã định,

với chất lượng và giá cả đã định. Cuối cùng, họ tổ chức việc giao đúng thời hạn những thành phẩm cho các cửa hàng của mình. Toàn bộ quy trình được xử lý theo một dự đoán chi tiết lúc nào thì hàng hóa sẽ được chuyển từ quầy hàng vào túi của người mua hàng. Trong khoảng mười năm qua, cách quản lý theo hệ thống như thế đã trở thành phổ biến trong ngành bán lẻ.

Mặc dù cách tổ chức các hệ thống còn là hiếm trong lĩnh vực chế tạo, nơi cách tổ chức ấy thực tế đã được làm thử lần đầu tiên là trong lĩnh vực này. Trong những năm đầu của thập kỷ 1920, khi kiểu xe hơi Model T đang trong những ngày huy hoàng nhất của nó, Henry Ford đã quyết định kiểm soát toàn bộ quy trình chế tạo và vận chuyển tất cả mọi thứ vật liệu cung cấp và những bộ phận mà nhà máy mới của ông ta cần, nhà máy khổng lồ River Rouge.

Ông ta xây dựng lò đúc thép riêng và nhà máy làm kính riêng. Ông ta lập ra những đồn điền ở Braxin trồng cao su để làm lốp xe. Ông ta mua đường xe lửa để chở vật liệu cung cấp đến River Rouge và chở đi những chiếc xe đã sản xuất xong. Ông ta thậm chí đã lòn vốn có ý định lập ra những trung tâm dịch vụ của riêng mình trong cả nước, mà nhân viên là những thợ máy được đào tạo trong những trường học riêng của hãng Ford. Nhưng Ford đã quan niệm tất cả những cái đó như một tòa lâu đài tài chính gắn chặt với nhau bằng quyền sở hữu. Thay vì xây dựng một hệ thống, ông ta đã xây dựng một công-glô-mêra, một con quái vật kênh càng rất đắt tiền, không thể quản lý được và không sinh lợi một cách khủng khiếp.

Ngược lại, hệ thống chế tạo mới chẳng hề "được kiểm

soát" một chút nào. Phần lớn các bộ phận của nó đều độc lập - những người cung cấp độc lập ở một đầu, những khách hàng độc lập ở đầu kia. Nó cũng không lấy nhà máy làm trung tâm, như tổ chức của Ford trước đó. Hệ thống mới coi nhà máy không hơn gì máy là một chỗ rộng trong dòng chế tạo. Việc lập kế hoạch và thời biểu bắt đầu với việc chở sản phẩm đến cho người khách hàng cuối cùng, giống hệt như ở hãng Marks và Spencer. Những chậm trễ, những đoạn dừng, những tình trạng dư thừa vật tư hay hàng hóa đều phải được thiết kế vào trong hệ thống - một nhà kho ở chỗ này, một nơi cung cấp phụ tùng và dụng cụ ở nơi kia, một kho sản phẩm cũ không còn được sản xuất nữa nhưng đôi lúc còn được thị trường đòi hỏi. Đó là những khuyết tật tất yếu trong một luồng do thông tin điều khiển và chỉ huy.

Điều đó đẩy các nhà chế tạo Mỹ vào việc thiết kế hệ thống như thế là khó khăn mà họ gặp phải khi bắt chước những phương pháp của người Nhật nhằm cung cấp kịp thời cho các nhà máy các nguyên liệu và bộ phận. Khó khăn đó đáng lẽ đã có thể thấy trước, vì phác đồ của người Nhật là dựa trên những điều kiện xã hội và hậu cần đặc thù của chỉ riêng nước này mà ở Mỹ không hề có. Thế nhưng đối với các nhà chế tạo Hoa Kỳ, sự thay đổi này lại có vẻ như chỉ là một vấn đề thủ tục tầm thường. Tuy nhiên, lần lượt hết công ty này đến công ty khác đã nhận ra rằng hệ thống giao tức thời những vật liệu cung cấp và bộ phận gây ra sự rối loạn trong toàn bộ các nhà máy của họ. Và trong khi không một ai có thể hình dung ra được vấn đề là thế nào, thì điều đã trở nên rõ ràng là, với hệ thống giao hàng đúng lúc cần thiết,

nhà máy không còn hoạt động như một quy trình từng bước một, bắt đầu từ kho cảng nhận hàng đến và kết thúc khi các hàng hóa thành phẩm được chuyển vào khoang tàu chờ hàng đi. Thay vào đó, nhà máy phải được thiết kế lại bắt đầu từ khâu cuối và phải được quản lý như một luồng thống nhất.

Nhiều chuyên gia chế tạo, quản trị điều hành và giáo sư cách đây hai hay ba thập kỷ đã chủ trương một cách tiếp cận như thế. Và một số ngành công nghiệp, như ngành lọc dầu và xây dựng lớn, đúng là đang thực hiện cách tiếp cận đó. Những đại đa số các nhà máy chế tạo của Mỹ và châu Âu đều không được thiết kế theo hệ thống và cũng không được quản lý theo hệ thống. Thực tế là có ít công ty nắm được khá đầy đủ những gì đang diễn ra trong các nhà máy của họ để có thể điều hành những nhà máy đó như những hệ thống. Tuy nhiên, hệ thống giao hàng kịp thời đúng lúc cần thiết buộc các nhà máy phải đặt ra những câu hỏi về hệ thống: ở nơi nào trong nhà máy chúng ta cần thái bớt lao động dư thừa? Gánh nặng của những sự điều chỉnh phải đặt vào đâu? Chúng ta sẽ phải chịu những phí tổn gì để rút xuống mức tối thiểu sự chậm trễ, sự rủi ro ở một nơi này và để giảm đến mức ít nhất khả năng bị tổn thương ở một nơi khác?

Một số ít công ty thậm chí còn đang bắt đầu mở rộng khái niệm hệ thống về chế tạo ra ngoài nhà máy, và đưa khái niệm đó vào thị trường. Hãng Caterpillar chẳng hạn tổ chức cho hệ thống chế tạo của mình có thể cung cấp bất cứ thứ phụ tùng thay thế nào ở bất cứ nơi nào trên thế giới trong vòng 48 tiếng đồng hồ. Nhưng những công ty như thế nay vẫn còn là ngoại lệ; chúng phải trở thành



thông lệ. Khi chúng ta định nghĩa chế tạo là một quy trình biến những vật thành những yếu tố thỏa mãn kinh tế, thì một điều trở nên rõ ràng là sự sản xuất không dừng lại khi sản phẩm được xuất xưởng. Khâu phân phối hiện vật và dịch vụ sản phẩm vẫn còn là một bộ phận của quy trình sản xuất và phải được thống nhất và kết hợp với quy trình sản xuất và được quản lý cùng với quy trình này. Ngày nay, một điều đã được thừa nhận rộng rãi là dịch vụ sản phẩm phải là một yếu tố quan trọng cần phải tính đến trong khi thiết kế và làm ra sản phẩm. Vào năm 1999, chế tạo theo hệ thống sẽ có một ảnh hưởng ngày càng tăng đối với cách chúng ta thiết kế và làm lại các mô hình nhà máy và đối với cách chúng ta quản lý các doanh nghiệp chế tạo.

Theo truyền thống, các doanh nghiệp chế tạo đã được tổ chức thành "những khâu nối tiếp", với những chức năng như lập đồ án công trình, chế tạo, và tiếp thị là những bước tuần tự. Hiện nay, hệ thống này thường được bổ sung bằng một tổ chức đội song song (thí dụ những đội quản lý sản phẩm của hãng Procter và Gamble rất được nhiều người biết), tập hợp các chức năng khác nhau lại ngay từ khi khởi đầu một sản phẩm mới hay dự án quy trình mới. Tuy nhiên, nếu chế tạo là một hệ thống, mỗi một quyết định trong một doanh nghiệp chế tạo đều trở thành một quyết định chế tạo. Mọi quyết định đều phải đáp ứng những đòi hỏi và nhu cầu của chế tạo, và về phần mình, phải khai thác những thế mạnh và khả năng của hệ thống chế tạo đặc biệt của một công ty.

Cách đây sáu hoặc bảy năm, khi hãng Honda quyết định chế tạo một chiếc xe hơi mới, thuộc loại hàng cao

cấp cho thị trường Hoa Kỳ, cuộc tranh luận nóng bỏng nhất về chiến lược không phải là về vấn đề thiết kế, hiệu năng hay giá của chiếc xe. Mà vấn đề tranh luận là phân phối chiếc xe kiểu Acura qua hệ thống người bán đã được thiết lập vững chắc của hãng Honda hay là lập ra một phân đoạn thị trường mới bằng cách xây dựng (riêng cho chiếc Acura) những hệ thống phân phối tốn kém và nhiều rủi ro.

Dương nhiên, đó là thuộc về vấn đề tiếp thị. Thế nhưng quyết định đã được đưa ra bởi một ekip gồm những người thuộc các lĩnh vực thiết kế, thi công, chế tạo và tiếp thị. Và điều đã làm nghiêng cán cân về phía lập mạng lưới bán riêng là những tính toán về phương diện chế tạo: cách phân phối và dịch vụ riêng là hợp lý nhất đối với thiết kế sử dụng tốt nhất những khả năng chế tạo của hãng Honda.

Phải nhiều năm nữa mới có được sự nhận thức đầy đủ về khái niệm các hệ thống trong chế tạo. Có lẽ sẽ không cần đến một Henry Ford mới. Nhưng chắc chắn sẽ cần phải có cách quản lý rất khác và những người quản lý rất khác. Mọi người quản lý trong doanh nghiệp chế tạo tương lai đều phải biết và hiểu hệ thống chế tạo. Rất có thể chúng ta sẽ áp dụng tập quán của người Nhật bố trí tất cả mọi nhân viên quản lý, trong một số năm đầu công tác của mình, phải làm việc ở nhà máy và làm những công việc chế tạo. Đúng là chúng ta có thể đi xa hơn nữa và yêu cầu mỗi người quản lý trong toàn công ty, trong suốt đời làm việc của mình phải quay vòng đảm đương những trách nhiệm trong xưởng máy - đúng như những sĩ quan quân đội thường kỳ quay về làm phận sự của người lính.

Trong doanh nghiệp chế tạo mới, chế tạo là nhân tố hợp nhất gắn bó mọi việc với nhau. Nó tạo ra giá trị kinh tế để đài thọ cho tất cả mọi việc và cho tất cả mọi người. Như vậy, tác động lớn nhất của khái niệm về các hệ thống chế tạo sẽ không phải là đối với quy trình sản xuất. Cũng như hệ thống kiểm tra thống kê chất lượng SQC, tác động lớn nhất của khái niệm này là đối với các vấn đề xã hội và con người - chẳng hạn đối với những bậc thang nghề nghiệp, hay điều quan trọng hơn nữa, đối với việc biến những người quản lý *chức năng* thành những người quản lý *kinh doanh*, mỗi người có vai trò cụ thể riêng, nhưng tất cả đều là thành viên của cùng một hoạt động sản xuất và được đúc từ cùng một khuôn. Và có một điều chắc chắn là những doanh nghiệp chế tạo của ngày mai sẽ không được điều hành bởi những nhà quản trị tài chính, những người tiếp thị hay những luật gia không có kinh nghiệm về chế tạo, như trường hợp của rất nhiều công ty Mỹ hiện nay.

Có những khác biệt quan trọng giữa bốn khái niệm trên. Chẳng hạn, hãy xem đối với mỗi khái niệm, "xưởng máy" có nghĩa là gì. Theo hệ thống kiểm tra SQC, xưởng máy là nơi con người làm việc. Trong kế toán quản lý và khái niệm hạm đội nhỏ về chế tạo linh hoạt, đó là nơi công việc đang được tiến hành - không phân biệt được tiến hành bởi những con người, bởi những con chuột trắng của máy tính, hay bởi những người máy. Trong khái niệm các hệ thống, xưởng máy không hề là một địa điểm mà là một giai đoạn trong một quy trình đưa thêm giá trị kinh tế vào trong nguyên liệu. Ít nhất là theo lý thuyết, người ta không thể và chắc chắn là không nên thiết kế,

chứ chưa nói đến xây dựng xưởng máy, cho đến khi nào hiểu được toàn bộ quy trình "làm" - cho đến tận người khách hàng cuối cùng. Như vậy việc định nghĩa xưởng máy là một công việc quan trọng hơn nhiều, chứ không chỉ là một bài tập về lý luận hay ngữ nghĩa. Nó có những hậu quả hiện thực tức thì đối với việc thiết kế, địa điểm và quy mô của nhà máy; đối với việc cần phải tập trung những hoạt động gì vào trong cùng một liên hợp chế tạo; và cả việc phải đầu tư bao nhiêu và đầu tư vào đâu.

Cũng giống như vậy, mỗi một khái niệm trên phản ánh một kiểu tư duy khác nhau. Để áp dụng hệ thống SQC, bạn không cần phải suy nghĩ, mà phải làm. Kế toán quản lý tập trung vào sự phân tích kỹ thuật; còn tiêu điểm của khái niệm hàm đội nhỏ là thiết kế tổ chức và luồng công việc. Trong khái niệm các hệ thống, người ra rất dễ bị cám dỗ thiên về suy nghĩ mãi mà không bao giờ bắt tay vào làm. Mỗi khái niệm có những công cụ, ngôn ngữ riêng và thích hợp với những con người khác nhau.

Tuy nhiên, cái chung cho tất cả bốn khái niệm là quan trọng hơn nhiều so với những gì khác biệt giữa chúng với nhau. Không ở đâu việc này hiện rõ hơn là ở việc tất cả bốn khái niệm đều giả định rằng quy trình chế tạo là một hình thể, một tổng thể lớn hơn là tổng số các bộ phận của nó cộng lại. Tất cả các cách tiếp cận truyền thống đều coi xưởng máy như một sưu tập gồm những máy móc riêng rẽ và hoạt động riêng rẽ. Xưởng máy của thế kỷ mười chín là một sự lắp ráp những chiếc máy. Cách quản lý khoa học của Taylor bẻ vụn mỗi việc làm thành những hoạt động riêng rồi lắp những hoạt động đó lại với nhau thành những việc làm mới và khác nhau. Những khái niệm

"hiện đại của thế kỷ hai mươi - tức là dây lắp ráp và kế toán chi phí - định nghĩa hiệu quả là tổng của những hoạt động với chi phí thấp nhất. Nhưng không một khái niệm nào trong những khái niệm mới quan tâm nhiều đến hiệu quả của các bộ phận. Đúng là những bộ phận, đứng riêng ra, chỉ có thể đạt hiệu quả kém. Quy trình làm ra những kết quả.

Sự quản lý cũng sẽ phản ánh những viễn cảnh này. Hệ thống SQC gần như không có gì đặc biệt trong những hệ quả của nó đối với những người quản lý, bởi vì nó không thay đổi việc làm của những người này bao nhiêu, mà là chuyển phần lớn việc đó sang cho lực lượng lao động. Nhưng cả những người quản lý không có trách nhiệm kinh doanh (và dưới chế độ SQC, những người của nhà máy không có trách nhiệm đó) vẫn sẽ phải quản lý với ý thức về những tính toán kinh doanh vượt ra ngoài nhà máy. Và mỗi một người quản lý chế tạo sẽ phải chịu trách nhiệm về việc liên kết người, vật liệu, máy móc và thời gian lại với nhau. Như vậy, trong mười năm nữa, mỗi một người quản lý chế tạo sẽ buộc phải học và thực hành một môn khoa học hợp nhất sự thi công, sự quản lý con người và những vấn đề kinh tế doanh nghiệp vào trong một quy trình chế tạo. Đương nhiên là một số không ít nhà quản lý đang làm như thế rồi - mặc dù làm mà vẫn không biết rằng mình đang làm một cái gì đó mới và khác. Tuy nhiên một bộ môn như thế chưa được hệ thống hóa và chưa được dạy trong các trường thi công công trình hay trường doanh nghiệp.

Bốn khái niệm trên đây mang tính chất phát huy hiệu lực hiệp đồng - *Synergistic* - theo nghĩa tốt nhất của thuật

ngũ rất bị lạm dụng này. Cùng nhau - nhưng chỉ với điều kiện là cùng nhau - chúng xử lý những xung đột đã gây khó khăn nhiều nhất cho các nhà máy sản xuất hàng loạt truyền thống của thế kỷ hai mươi: xung đột giữa con người và máy móc, giữa thời gian và tiền bạc, giữa tiêu chuẩn hóa và khả năng linh hoạt, giữa các chức năng và các hệ thống. Then chốt là ở chỗ mỗi một khái niệm này định nghĩa hiệu quả là năng suất và quan niệm chế tạo như là quy trình vật lý gia tăng giá trị kinh tế vào trong nguyên liệu.

Mỗi khái niệm tìm cách làm ra giá trị kinh tế một cách khác nhau. Nhưng tất cả đều cùng chung một lý thuyết về chế tạo.

[1990]

## LỜI BẠT

### Những năm 1990 và tiếp theo

#### 1. Nền kinh tế thế giới đang thay đổi

Tôi bắt đầu với nhận xét rằng năm 1992 xét cho cùng không phải là một năm quan trọng gì ghê gớm lắm. Nhiều việc sẽ được quyết định trong thời gian từ nay đến đó, nhưng sự kiện quan trọng thì đã xảy ra rồi, và chẳng liên quan gì đến các chính phủ cả. Các chính phủ, than ôi, không còn là những trung tâm của hiệu quả nữa, như trong thế kỷ mười chín. Sự kiện chủ yếu là các doanh nhân của châu Âu đã quyết định rằng có một nền kinh tế châu Âu. Đã có một tiền lệ nào để hướng dẫn chúng ta không? Có, mà cũng chẳng phải cách đây lâu gì cho lắm.

Khi lần đầu tiên tôi đến Hoa Kỳ vào cuối những năm 1930, với tư cách là phóng viên của năm tờ báo Anh, nước Mỹ chỉ mới đang bắt đầu trở thành một thị trường quốc gia. Nước Mỹ lúc đó đã là một đơn vị chính trị tồn tại được 150 năm rồi, nhưng có rất ít những doanh nghiệp quốc gia của Mỹ; không có một ngân hàng nào trong số những ngân hàng lớn, không có một công ty bảo hiểm nào trong số những công ty bảo hiểm lớn, chỉ có 3 trong

số 10-12 công ty chế tạo xe hơi và một số ít công ty đúc thép (và như vậy chỉ vì đòi hỏi của Hải quân Hoa Kỳ) là có quy mô quốc gia hoặc bao trùm cả nước. Phần còn lại đều là những doanh nghiệp địa phương hấy khu vực. Phần lớn những doanh nghiệp này đều xa lạ với những miền khác của đất nước - xét cho cùng, phải mất đến chín ngày đêm vất vả trên những toa tàu hỏa không có điều hòa nhiệt độ để đi từ New York hay Washington đến Los Angeles. Còn ở miền đông nước Mỹ thì chẳng có mấy ai đến đây làm gì, trừ các minh tinh màn bạc.

Thế rồi thỉnh thoảng, vào giữa những năm 1930, tất cả mọi doanh nghiệp đều buộc phải học cách tư duy theo những tiêu chuẩn quốc gia. Có rất ít doanh nghiệp đã thật sự hành động như những doanh nghiệp quốc gia. Trái với điều mà phần đông người ngoại quốc lầm tưởng, Hoa Kỳ vẫn mới chỉ có một nhóm thiểu số nhỏ những công ty hoàn toàn có tính chất quốc gia. Cho đến ngày nay, đa số các công ty đều vẫn còn được đặt trên cơ sở khu vực ở vùng các bờ biển phía Đông, Bờ biển phía Tây hoặc ở vùng Trung Tây. Tuy nhiên, các công ty Hoa Kỳ đã bắt buộc phải nhanh chóng học cách tư duy và hành động trong viễn cảnh của một thị trường quốc gia. Đó là điều hiện nay đang diễn ra ở châu Âu.

Tuy nhiên, ví dụ này sẽ chẳng dạy cho bất cứ một doanh nghiệp nào biết phải làm gì trong những hoàn cảnh đặc thù của riêng mình. Hãy coi chừng những đơn thuốc một công ty phải tự mình quyết định, bằng cách xem xét tình hình kinh doanh của mình, thị trường của mình, sức cạnh tranh của mình và định ra đâu là nơi mà đối thủ cạnh tranh mới có thể xuất hiện - dù cho vị Trưởng ban



quản trị điều hành của công ty, cơ chế là chưa bao giờ đến Tây Ban Nha, trừ những chuyến đi nghỉ mát, cũng chẳng khác gì không có mấy người Mỹ đã đi thăm vùng Bờ biển miền Tây. Dù sao, công ty cũng phải suy nghĩ lại chiến lược của mình tính tới một sự thay đổi cơ bản: địa điểm của các thị trường, sự cần thiết phải mở rộng, liên minh, và cơ cấu. Dù sao thì điều đó bắt buộc phải xảy ra. Và khi điều đó đã xảy ra rồi, thì năm 1992 không còn là một sự kiện lớn nữa.

**... nhưng những yếu tố động năng quốc tế mới là quan trọng**

Tuy nhiên, thị trường duy nhất châu Âu là triệu chứng của một sự thay đổi có bên trong cách hoạt động của nền kinh tế thế giới. Dù bạn thích hay là không thích (và tôi là một trong những người không thích) thế giới đang thay đổi nhanh chóng hình thái hội nhập kinh tế của mình. Chúng ta đang vận động đến một nền kinh tế thế giới không phải được hội nhập bằng mậu dịch tự do hay chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch, như trong quá khứ, mà càng ngày càng thông qua một sự lai ghép của cả hai vế trên đây mà chúng ta có thể gọi là sự có đi có lại. Có đi có lại, theo tôi, có nghĩa là gì? Nền mậu dịch quốc tế đã diễn biến từ một sự trao đổi có tính bổ sung cho nhau về hàng hóa và dịch vụ đến một sự trao đổi có tính chống đối. Trong một mối quan hệ mậu dịch chống đối, nếu một nước tiến công loại trừ sự cạnh tranh của nước ngoài và nhập khẩu, như người Nhật Bản đã làm, thì thực tế là bên bị tiến công không thể phản công. Nước đó không thể thắng; vậy nước đó có thể làm gì?

Một cách trả lời là thành lập một khối hay một vùng kinh tế, như cộng đồng kinh tế châu Âu được dự định cho năm 1992. Cách làm này bảo đảm cho những nền kinh tế nhỏ có một thị trường lớn hơn mà họ cần cho quy mô cạnh tranh. Đồng thời, chủ nghĩa địa phương tạo ra một thực thể có thể triển khai một chính sách mậu dịch có hiệu lực vượt quá cả chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch và mậu dịch tự do. Như vậy, sự có đi có lại - theo đó, về nguyên tắc - những doanh nghiệp thuộc mỗi khối sẽ có ở mức độ ngang nhau quyền xâm nhập các thị trường của khối kia - sự có đi có lại như thế nhanh chóng nổi lên như là nguyên tắc mới dẫn đường cho nền kinh tế thế giới. Đó có thể là cách duy nhất ngăn ngừa nền kinh tế thế giới sa vào chủ nghĩa bảo hộ mậu dịch cực đoan.

Chúng ta chưa biết được sự có đi có lại sẽ đưa đến những gì trong thực tế. Liệu đó có phải là các ngân hàng châu Âu có thể kinh doanh ở Hoa Kỳ với những điều kiện giống như các ngân hàng Hoa Kỳ, hay là với những điều kiện giống như những điều kiện của các ngân hàng Hoa Kỳ hoạt động ở châu Âu? Điều này vẫn còn chưa dứt khoát.

Những câu hỏi như thế sẽ được giải quyết theo từng trường hợp cụ thể, với những va chạm và thỏa hiệp không ngớt, và cách giải quyết sẽ không có trường hợp nào giống hết trường hợp nào. Điều chắc chắn là khối EEC sẽ chấp nhận nguyên tắc có đi có lại làm chính sách mậu dịch chủ yếu của mình - và việc này đã đang mang lại kết quả ở những nơi khác.

Thí dụ, triển vọng về một thị trường châu Âu duy nhất đã là nguyên nhân trực tiếp của hiệp ước mậu dịch tự do giữa Hoa Kỳ và Ca-na-đa. Ở châu Âu, người ta không thể nào hiểu được rằng sự liên doanh này là một điều rất khó có thể xảy ra nếu như không có mối đe dọa của thị trường duy nhất. Nó trái ngược hẳn với tất cả những gì mà xưa nay nước Ca-na-đa vẫn coi là quan trọng. Ngay hiện nay, người Ca-na-đa cũng không hào hứng; chẳng qua là họ không còn có con đường nào khác là buộc số phận kinh tế của mình vào với nước láng giềng đang át hẳn mình. Sau Ca-na-đa, nay lại đến một câu hỏi còn lớn hơn nữa. Phải chăng đến lượt nước Mễch-xi-cô không có cách lựa chọn nào khác? Không có con đường phân chia về văn hóa nào trên thế giới sâu hơn đường ranh giới không được đánh dấu giữa hai nền văn minh và hai hệ thống giá trị hoàn toàn khác nhau, là Mễch-xi-cô và Hoa Kỳ. Trong 150 năm trời, ngôi sao Bắc đẩu dẫn đường cho chính sách của Mễch-xi-cô là tách xa được bao nhiêu càng tốt bấy nhiêu với con quái vật láng giềng khổng lồ và nguy hiểm. Vậy mà bỗng nhiên, bất chấp những căng thẳng văn hóa chính trị gay gắt, khả năng một nước Mễch-xi-cô bị bắt buộc phải hội nhập vào nền kinh tế Bắc Mỹ là trên 50 phần trăm. Dự kiến đến khả năng này không còn là điều phi lý nữa.

### **Ở phương Đông cũng vậy**

Còn có những khu vực khác đang nổi lên. Ở Trung Quốc, một mặt áp lực của nạn thất nghiệp cực kỳ to lớn và mặt khác, sự không cân đối giữa nghị lực năng động

của miền duyên hải với sự lơ đãng tri trệ của vùng nội địa đang một lần nữa bắt đầu chia cắt đất nước này thành những lãnh địa quân phiệt kinh tế tranh giành nhau. Nếu và đây rõ ràng là một khả năng hiện thực, một vành đai duyên hải chứa đựng tất cả năng lượng thương mại phát triển trải dài từ Thiên Tân đến Quảng Châu, thì chẳng bao lâu nữa chúng ta sẽ chứng kiến một khối Viễn Đông mới được tổ chức xung quanh nước Nhật Bản. Các thành phố lớn Trung Hoa, trong định hướng kinh tế của mình (mặc dù chưa phải là trong định hướng chính trị và xã hội), đã đang quay về ngôi siêu sao và trung tâm mới đó, mặc dù người Trung Quốc rất sợ và rất không tin người nước ngoài, đặc biệt là người nước ngoài thuộc châu Á. Một khu vực vành Thái Bình Dương lấy Nhật Bản là trung tâm có thể là đang trong quá trình hình thành.

### **Một trật tự kinh tế quốc tế mới đang nổi lên**

Trong trật tự kinh tế thế giới mới đang hiện ra một nền trật tự xuyên quốc gia, hội nhập khu vực và có thông tin cao độ - có hai thay đổi đã nổi bật lên. Thứ nhất, những công ty xuyên quốc gia của ngày mai ít có khả năng là những công ty chế tạo. Đa số của 256 bệnh viện công ở Nhật Bản hiện nay được bảo dưỡng và quản lý bởi một công ty bảo dưỡng mà tổng hành dinh đặt ở Chicago. Hầu hết những trụ sở văn phòng lớn ở Manhattan đều được bảo dưỡng và quản lý bởi một công ty bảo dưỡng đặt trụ sở trung ương ở Aarhus, Đan Mạch. Do Nhật Bản thiếu giáo viên dạy về kinh doanh và khoa công trình, họ đang gửi sinh viên đến các trường đại học, và điều chỉnh cách đây mấy năm là không sao quan niệm nổi, ba trường đại

học đầu đàn của nhà nước ở Tokyo đang cho xây dựng những khu sinh viên cho sinh viên Nhật Bản ở miền Bờ biển phía Tây của Hoa Kỳ. Các ngành ngân hàng và tài chính lại còn đi xa hơn nữa trên con đường phát triển xuyên quốc gia. Một phần lớn là vì các chính sách của Chính phủ vẫn còn tập trung lo những vấn đề về công nhân cổ xanh ở các nhà máy, cho nên nền kinh tế dịch vụ đang trở thành xuyên quốc gia nhanh hơn nhiều so với ngành chế tạo.

Thứ hai là, trong nền kinh tế thế giới mới, đầu tư tăng trưởng nhanh hơn mậu dịch nhiều. Lý thuyết kinh tế cổ điển dạy rằng đầu tư theo sau mậu dịch. Ở thế kỷ mười chín đúng là như vậy. Ở thế kỷ hai mươi lại ngược hẳn. Để nêu lên một trường hợp đang có tính thời sự, hãy xem các công ty xe hơi của Nhật Bản và những người cung cấp cho họ ở Liên hiệp Anh mỗi khi hãng Honda, Nissan hay Toyota vừa thiết lập một nhà máy của họ ở Liên hiệp Anh là lập tức họ cũng đưa luôn vào những người cung cấp của mình để cung cấp cho họ các bộ phận. Như thế một phần là vì người Nhật cho việc mua của một nhà cung cấp độc lập là chuyện không tự nhiên. Ở Nhật Bản, một công ty hoặc là một ông chủ hoặc là một người đầy tớ, và nhà cung cấp nào không bán hàng cho chỉ một ông chủ duy nhất mà thôi thì công ty đó là không đáng tin cậy. Nhưng hãy xem một thí dụ nữa của cùng một hiện tượng đó, tuy không rõ rệt bằng. Vì sao ngành xuất khẩu của Hoa Kỳ đã không sụp đổ trong những năm đồng đôla lên giá quá cao vào giữa thập kỷ 1980? Cũng vì một lý do tương tự: mặc dù có sự trừng phạt về giá, những chi nhánh ở Nhật Bản của các công ty Hoa Kỳ vẫn tiếp tục

mua máy móc, phụ tùng và vật liệu từ những nhà cung cấp đã được thử thách và được tin cậy ở Mỹ.

Thế nhưng trong một nền kinh tế thế giới mà dẫn đầu là đầu tư, thì một chiến lược dựa trên cơ sở xuất khẩu là không hợp thời nữa. Một trong những yếu tố đã làm cho Liên hiệp Anh mất đi vai trò lãnh đạo kinh tế của mình ở thế kỷ mười chín, oái oăm thay, lại chính là ưu thế của họ về xuất khẩu. Điều này có nghĩa rằng trong mỗi một hải cảng trên thế giới, nguồn nhập khẩu chủ yếu là một người Xcôt-len, và là một người Xcôt-len hầu như chỉ mua hàng xuất khẩu từ Manchester hay Glasgow. Vì không thể nào xâm nhập được vào những thị trường then chốt của họ theo con đường xuất khẩu truyền thống, các công ty Hoa Kỳ và Tây Đức đã buộc phải thiết lập tại chỗ những nhà máy của mình. Họ buộc phải đầu tư trước khi có thể buôn bán. Trong cái kiểu thế giới như thế, sự ở gần sát và sự nhạy cảm về thị trường đã trở thành những yếu tố quyết định, và những yếu tố này lại đòi hỏi sự có mặt trên thị trường và vị trí thị trường. Thế là ngày nay, một trong những sự việc được thừa nhận mà lịch sử kinh tế (hơn là sách giáo khoa về kinh tế) dạy người ta, đó là một công ty không thể có được vị trí dẫn đầu trên một thị trường then chốt nếu không chế tạo sản phẩm của mình ngay tại đấy. Người Nhật Bản đã chiếm 20 phần trăm thị phần xe hơi ở Hoa Kỳ trong tổng số 30 phần trăm thị phần do những nhà chế tạo nước ngoài nắm được ở Mỹ. Thế nhưng chỉ một nửa thị phần do người Nhật nắm là giành được từ bốn hãng chế tạo xe hơi lớn của Hoa Kỳ. Phần còn lại, người Nhật đã cướp được từ tay các công ty châu Âu, đặc biệt là công ty Volkswagen là

công ty đã nằm không dưới 12 phần trăm thị trường năm 1969. Than ôi, lúc ban đầu, các công đoàn đã không cho phép hãng Volkswagen chế tạo ở Mỹ. Năm 1973, khi nổ ra cú sốc dầu lửa, hãng này có mặt trên thị trường không phải với tư cách là một hãng chế tạo và đã nhận định sai các tín hiệu. Đến khi hãng thực sự muốn quay trở lại và chế tạo, thì đã quá muộn rồi.

Một lần nữa, đầu tư là chiếc bánh xe truyền lực của nền kinh tế. Kinh tế hàng hóa và dịch vụ thật sự không còn chi phối nền kinh tế xuyên quốc gia. Thị trường liên ngân hàng ở Luân Đôn hàng ngày tung ra 10-15 lần số đôla châu Âu, đồng mác châu Âu hay đồng yên châu Âu cần thiết để tài trợ cho nền thương mại thế giới về hàng hóa và dịch vụ. Không có những con số về các thị trường hối đoái, nhưng chắc chắn là những con số đó còn cao hơn nữa; còn lớn hơn nhiều so với nhu cầu vì những mục đích trao đổi thương mại. Những luồng tiền này tài trợ cho những chu chuyển vốn và đầu tư. Nếu công ty không duy trì vốn đầu tư của mình trên những thị trường then chốt của mình, nó sẽ không có doanh thu.

Trong thời kỳ chuyển tiếp, tất nhiên, những sự sắp xếp này chứa đựng một số khó khăn cho những khu vực tạo ra của cải của các thị trường quốc gia. Chúng ta còn giữ giả thiết của thế kỷ mười chín cho rằng có sự khan hiếm quỹ tiền mặt. Thực tế ngày nay là có sự dư thừa. Một lý do là các nền kinh tế của thế giới phát triển đang không ngừng trở nên những nền kinh tế đòi hỏi tri thức nhiều hơn và đòi hỏi vốn và lao động ít hơn. Một lý do khác là những số tiền cực kỳ lớn được tích lũy trong những tài khoản tiết kiệm nhỏ và những quỹ hưu lớn. Như vậy, thay

vì làm công việc chia phần, nguyên là chúc năng truyền thống của mình, nhưng tổ chức đầu tư lớn ngày nay đang tìm nơi để đặt đồng tiền của mình. Kết quả không nhất thiết bao giờ cũng là tối ưu về phương diện kinh tế, trừ trường hợp rất ngắn hạn.

Hãy xem những trái phiếu lãi suất cao. Sự thật, loại trái phiếu này là một dạng khác của sự tài trợ tiền mặt, mà mục đích chủ yếu là cung cấp tiền rất rẻ cho công nghiệp và các chuyên gia về thôn tính công ty, (bởi vì đó là nợ mà tiền lãi không phải chịu thuế) đưa lại lãi suất cao cho người cho vay. Không có gì đáng ngạc nhiên rằng các ngân hàng đã ủa nhau tham gia vào một thị trường kỳ diệu đem lại cho họ 15 phần trăm phí tổn cho người đi vay là 6 hay 7 phần trăm. Thật đáng nghi ngờ rằng làm như thế là có lợi cho nền kinh tế. Ở đâu có thừa tiền mặt thì ở đó có nguy cơ làm cho các vụ đầu tư hướng theo sự tính toán đầu cơ ngắn hạn, dù đó là đem tiền cho nước Zaire vay hay cho tay nghệ sĩ mới đây nhất của nghệ thuật thôn tính công ty vay.

### **Tài chính một mô hình cho tương lai: hãy thích nghi hay là chết**

Như câu trên đây gợi ý, trong tất cả những thay đổi cho đến nay, nhanh nhất và rộng nhất là những thay đổi đã làm biến đổi hệ thống tài chính thế giới. Đồng tiền, cũng như thông tin, không biết có tổ quốc, với kết quả thực tế là các hệ thống tài chính, ở những nước có trình độ phát triển kinh tế giống nhau đều giống nhau đến kinh ngạc, bất chấp hệ thống pháp lý hay những thói quen xã hội là như thế nào. Do đó, chúng ta có thể nhìn vào



những gì xảy ra trong một bộ phận của thế giới phát triển để xem nó nói với chúng ta rằng phần còn lại của thế giới đang đi tới đâu. Hoa Kỳ đã đi xa nhất: một phần vì ở đây đã có những quy chế nghiêm khắc nhất và một phần vì các thị trường, do ít bị khống chế hơn bởi một nhóm đơn vị rất lớn, đã tỏ ra linh hoạt nhất.

Khi cuộc cách mạng tài chính bắt đầu vào khoảng năm 1960, tất cả chúng ta đều đã tiên đoán thắng lợi sắp đến nơi của siêu thị trường tài chính: một chuỗi tiền tệ liên tục, từ hoàn toàn là tiền mặt và rủi ro tối thiểu ở một đầu đến tối thiểu tiền mặt với rủi ro rất cao ở đầu kia, tất cả với giá được xếp loại thích hợp. Chúng ta đã sai lầm vì hai lẽ. Thứ nhất, đối với phần đông mọi người, tiền không phải là hàng hóa. Công ty bán lẻ Mỹ Sears Roebuck đã luôn luôn tự hào là người tiếp liệu cho các gia đình Mỹ. Công ty đã nhìn vào nhu cầu đầu tư của đông đảo quần chúng và đã mua một hăng môi giới lớn. Trong nhiều năm, đó là một thất bại hoàn toàn. Rất ít người trong chúng ta muốn mua tư liệu đầu tư của mình, kể cả công trái, gần nơi chúng ta mua quần áo lót cho trẻ con. Như thế là không đúng. Như thế là không hợp. Tiền, nếu không là thiêng liêng thì chỉ ít cũng là một cái gì khác kia.

Lý do thất bại thứ hai của siêu thị tài chính là ở chỗ, ở tất cả các nước phát triển đều có hai thị trường riêng biệt với những tính chất hoàn toàn khác nhau: thị trường bán lẻ và thị trường thể chế. Liệu một kiểu thị trường có thể phục vụ cho cả hai hay không còn là một vấn đề chưa rõ ràng. Thị trường bán lẻ là một con vật kỳ lạ. Khi tôi làm việc ở Trung tâm tài chính Luân Đôn cách đây 50

năm, ông chủ rất khôn ngoan của tôi đã bảo tôi: "Ông Drucker này, đừng bao giờ quên rằng ở nước giàu nhất trên thế giới, cứ 30 gia đình thì chỉ có một gia đình để dành một số tiền nhiều hơn số tiền cần thiết để làm đám tang cho ông chủ gia đình đó. Ngày nay, có lẽ ít nhất một nửa số gia đình ở tất cả các nước phát triển để dành nhiều hơn là số tiền cần thiết cho một đám tang. Không phải là những số tiền kếch xù: phần đông người ta tiêu ít hơn số tiền mình làm ra một khi đã quá tuổi 50. Trừ ở Nhật Bản, nơi mà sự bù trừ đi theo đường cong tuổi thọ, các mô hình thu nhập bị nghiêng theo hướng những số tiền thường bắt đầu tăng lên khi các trẻ em đã trưởng thành và những nhu cầu chi tiêu bắt đầu giảm xuống. Ở vào giai đoạn này của cuộc đời, người ta đã quá già để có thể thay đổi. Đột nhiên mỗi cá nhân có được một món tiền nhỏ - và những số tiền nhỏ của từng cá nhân đó cộng lại thành một tổng số lớn mà hầu như không ai dám tin.

Hầu như tất cả mọi người đều đã đánh giá thấp những số tiền đó, mà có những công ty đã nhận thấy khi họ dám đưa ra những sản phẩm tài chính mới. Lãi suất tiết kiệm ở Mỹ gần như là thấp nhất thế giới, doanh thu của các quỹ đầu tư chứng khoán đã tăng vọt trong những năm 1983-1987, trong hai năm đã thật sự vượt quá tổng số tiền tiết kiệm chính thức. Và tất cả những kết quả thu được đó đã không làm hại gì đến các hình thức tiết kiệm khác. Rõ ràng là trong các con số đã có cái gì sai. Tuy nhiên, đối với các công ty, thách thức lớn là làm sao bảo đảm được dịch vụ cho cái khối dự trữ tiền kinh khủng này. Trước hết, các công ty bảo hiểm nhân thọ lớn có hệ thống phân phối đúng không? Chắc chắn là có nhiều đại lý bảo

hiểm nhân thọ ở mỗi một thành phố nhỏ. Họ có những danh mục khách hàng của mình, trong đó có một số người ở độ tuổi thích hợp, tức là từ 50 trở lên, độ tuổi có tiền. Vậy nhưng phần đông các công ty bảo hiểm nhân thọ vẫn cứ khẳng khẳng muốn bán cái sản phẩm duy nhất chắc chắn sẽ không sống qua thế kỷ này, là đơn bảo hiểm nhân thọ suốt đời. Trong một nền kinh tế sung túc, suốt đời hoàn toàn không có nghĩa gì cả. Đối với bất cứ ai không phải là người nghèo, đó là món hàng tệ hại nhất mà người ta mua trên thị trường tài chính. Bảo hiểm có kỳ hạn hay bảo hiểm nhân thọ tập thể bảo đảm nhiều hơn cho người mua với một phần sáu số tiền bỏ ra để mua phí bảo hiểm, nhưng dù như vậy đó vẫn là một khoản đầu tư vô vọng. Nếu được chia nhỏ ra, với cùng một số tiền đó người ta có thể mua được bấy nhiêu bảo hiểm nhân thọ và đầu tư thêm được 50 phần trăm. Vậy nhưng, ít ra là ở châu Âu, những cách mua bảo hiểm tệ hại như vậy vẫn còn thịnh hành. Nhưng chỉ cần một đợt lạm phát nhẹ là đi đời. Người ta không ngu xuẩn đến thế. Cho đến nay không một công ty bảo hiểm nhân thọ nào đã thành công bằng cách sử dụng kênh đại lý. Hệ thống đại lý đã không đáp ứng được thách thức của dịch vụ thị trường tài chính bán lẻ.

### **Tài chính thế chế cũng phải thay đổi**

Mặt bên kia của các thị trường tài chính là những thế chế tư bản khổng lồ, các quỹ hưu, mà chẳng bao lâu nữa sẽ là những nhà tư bản thật sự còn lại trong tất cả các nước phát triển. Chúng ta sẽ tổ chức những quỹ đó như thế nào để đầu tư một cách xây dựng? Thường thường,

do kết cấu, những lợi ích của các quỹ hưu mang tính chất thuần túy tài chính. Nếu có thể kiểm tra tiền được bằng cách mua hay bán, thì các quỹ này không có cách lựa chọn nào khác. Vấn đề rắc rối là ở chỗ, như bất cứ doanh nhân nào cũng biết, quan điểm tài chính ngắn hạn là không đủ để xây dựng nên một doanh nghiệp. Vì vậy, chúng ta làm như thế nào để có thể làm cho các quỹ hưu trở thành những chủ sở hữu, và do đó, là những người xây dựng doanh nghiệp chứ không phải là những người đầu tư? Chúng ta sẽ cần đến những dụng cụ gì? Những phương tiện gì? Đó là những câu hỏi hết sức quan trọng. .

Câu hỏi cuối cùng có tính quyết định về hệ thống tài chính là liệu các ngân hàng thương mại có thể tồn tại được không khi họ không còn có thể sống nhờ vào những chênh lệch lãi suất. Công chúng đã trở nên quá thạo đời, chi phí về vốn đều quá cao, và những người đi vay có quá nhiều cách để có được tiền, đến nỗi cách vay thương mại truyền thống trở thành cách ít hấp dẫn nhất. Một ngân hàng, Citicorp đã thu 60 phần trăm số tiền của mình bằng lệ phí, trong khi đa số các ngân hàng chỉ thu 20 phần trăm về khoản này. Liệu các ngân hàng có thể chuyển từ cho vay tiền để lấy lãi sang cung cấp thông tin để được trả tiền hay không? Tài sản trong một ngân hàng đang ngày càng trở thành một tài sản nợ. Ngân hàng của ngày mai sẽ không có tài sản. Đó sẽ là một tổ chức kinh doanh mua bán chênh lệch trên thị trường hơn là kinh doanh mua bán chênh lệch về tiền lãi. Sự thách thức này đặc biệt gay gắt đối với các ngân hàng châu Âu, những ngân hàng mà ở Hà Lan, Bỉ, Áo và Tây Ban Nha thì đứng cao sừng sững như những chàng khổng lồ, nhưng trên sân khấu

thế giới thì chỉ là những chàng lùn tí. Về phương diện phục vụ đất nước của mình, đây đã từng là những ngân hàng tốt nhất trong tất cả các ngân hàng, đã xây dựng thành công nền kinh tế trong nước chính là nhờ họ vừa đủ lớn để có thể làm mọi việc lại vừa đủ nhỏ để biết được cái gì là cần. Những ngân hàng đó có thể sống sót được không, và dưới hình thức nào?

Trên đây là một số trong những câu hỏi do nền kinh tế thế giới đang thay đổi nêu lên. Năm một nghìn chín trăm chín mươi hai đã làm cho chúng được đặt ra một cách trực tiếp, nhưng chúng đã tồn tại trước đó từ lâu. Tất cả những câu hỏi đó sẽ được trả lời, theo những dự đoán lạc quan nhất của tôi, trước năm 1993, không phải thông qua quá trình đào sâu suy nghĩ, mà bằng hành vi tác động vào các sự kiện.

### **Xã hội tri thức**

#### *Thông tin là quan trọng*

Cũng như đồng tiền hiện đại đã xâm nhập toàn thế giới trong vòng không đầy một thế kỷ và đã làm thay đổi hoàn toàn cuộc sống và những khát vọng của con người, chúng ta có thể giả định không sai rằng thông tin ngày nay đang xâm nhập tất cả mọi nơi mọi chốn. Trong chuyến đi mới đây nhất và dài nhất của tôi đến Trung Quốc, chúng tôi đã bỏ ra gần ba tuần lễ để quan sát các nhà máy và các đồn điền trồng bông ở Trung Quốc. Những đồn điền trồng bông lớn nhất đều ở những tỉnh xa xôi hẻo lánh nhất, gần đường biên giới với Mông Cổ ở cực bắc. Đi được đến đây thật là khó khăn, và các đồn điền đều rất nghèo và rất

cổ sơ: chẳng hạn chỉ ở những phòng họp mới có điện. Ở một địa điểm nào, chúng tôi có một cuộc họp, vào lúc 6 giờ, tất cả 22 người quản lý đồn điền đều đứng dậy xin phép vắng mặt một thời gian ngắn, rồi biến mất. Nửa giờ sau, họ trở lại, và chúng tôi tiếp tục cuộc thảo luận. Tôi tìm hiểu vì sao có sự gián đoạn, có một cuộc họp khác hay có đoàn khách đến thăm chăng? "Không", họ trả lời "Đó là vì có chiếu phim *Dallas* trên vô tuyến truyền hình"

### **Thông tin có nghĩa là một kiểu quản lý mới**

Như vậy thông tin truyền đi khắp nơi. Và những tác dụng của nó tỏa khắp. Đối với công ty, bất cứ doanh nghiệp nào đã tìm cách tự tổ chức trên cơ sở thông tin đều đã nhanh chóng giảm bớt số cấp quản lý của mình ít nhất là một nửa, và thường là khoảng 60 phần trăm. Trường hợp đầu tiên và ngoạn mục nhất là Công ty Massey Ferguson. Gần như phá sản, hãng chế tạo thiết bị nông nghiệp và máy đi-ê-den lớn nhất thế giới này đòi hỏi phải qua một cuộc giải phẫu triệt để. Đó là một doanh nghiệp phức hợp về mặt tổ chức, với đại bản doanh đặt ở Ca-na-da, sản xuất được tiến hành chủ yếu ở châu Âu, và 60 phần trăm thị trường thì ở Mỹ. Bởi vì quản lý hãng này là những người trước đó đã từng làm việc với các hãng General Motors và Ford, cho nên doanh nghiệp đã được tổ chức giống như một công ty chế tạo xe hơi của Hoa Kỳ với 14 cấp quản lý. Hiện nay, hãng chỉ có 6 cấp quản lý, và con số đó vẫn còn đang giảm nữa.

Massey Ferguson đã suy nghĩ về thứ thông tin mà mình cần để điều hành doanh nghiệp của mình. Và ngay khi đặt ra vấn đề để suy nghĩ thì họ phát hiện ra một chân

lý lớn: nhiều cấp quản lý thực tế có nghĩa là không quản lý cái gì cả. Các cấp đó không đề ra quyết định. Trên thực tế, đó chỉ là những cái máy tăng âm, phóng to lên những tín hiệu rất nhỏ được truyền từ trên xuống hay từ dưới lên trong suốt hệ thống tổ chức. Nếu một công ty có thể tự tổ chức với trọng tâm là những nhu cầu thông tin của mình, thì những tầng quản lý như thế trở nên thừa.

Cổ những lý do chính đáng vì sao những tổ chức lớn sẽ buộc phải dựa trên cơ sở thông tin. Vấn đề dân số là một. Những người lao động tri thức mà số lượng càng ngày càng tăng trong lực lượng lao động không thể bị buộc phải tuân theo những phương pháp chỉ huy và kiểm tra của thời xưa. Một lý do khác là sự cần thiết phải hệ thống hóa công việc đổi mới và nghệ thuật kinh doanh, về thực chất là lao động tri thức. Một lý do thứ ba là yêu cầu phải chấp nhận công nghệ thông tin. Các máy tính cho ra những dữ liệu - những số rất lớn dữ liệu. Nhưng dữ liệu không phải là thông tin. Thông tin là dữ liệu thích hợp và có mục đích. Một công ty phải quyết định mình cần những thông tin gì để điều hành công việc của mình, nếu không như thế thì công ty sẽ bị chết chìm trong dữ liệu.

Để tổ chức theo cách đó đòi hỏi một cơ cấu mới. Mặc dù có lẽ còn quá sớm để vẽ ra một biểu đồ tổ chức của tổ chức trên cơ sở thông tin, chúng ta có thể phác ra một vài nét lớn.

Cách đây một trăm hai mươi lăm năm, khi những doanh nghiệp lớn đầu tiên ra đời, cơ cấu tổ chức duy nhất mà các doanh nghiệp đó có thể có để rập khuôn theo là tổ chức quân đội: hệ thống tôn ti, chỉ huy và kiểm soát,

chiến tuyến và tham mưu. Mô hình tổ chức của ngày mai là dàn nhạc giao hưởng hay đội bóng đá hoặc bệnh viện. Các bản giao hưởng của Mahler đòi hỏi sự có mặt của 385 nhạc công trên sân diễn, chưa nói đến các ca sĩ. Nếu được tổ chức theo cách chúng ta tổ chức những công ty lớn hiện nay, một dàn nhạc hiện đại sẽ có một quan chức trưởng ban quản trị điều hành cộng thêm một nhạc trưởng. Chủ tịch kèm theo hai nhạc trưởng không điều hành, sáu nhạc trưởng phó chủ tịch, và vô số phó nhạc trưởng. Thay vì như thế, chỉ có một nhạc trưởng chỉ huy trực tiếp tất cả mọi nhạc công chuyên trách, bởi vì tất cả đều theo cùng một bản tổng phổ. Nói cách khác, không có những trung gian giữa những người chuyên môn với vị giám đốc tối cao, và họ được tổ chức như một đội đặc nhiệm khổng lồ. Tổ chức hoàn toàn theo mặt bằng.

Có một chuyện vui của những năm 1920 về môn kỹ sư công nghiệp lúc bấy giờ là một môn mới, ngày nay lại có ý nghĩa nóng hổi tính thời sự. Câu chuyện nói về một kỹ sư người Đức (vì tất cần phải nói rõ là người Đức) dự một buổi hòa nhạc giao hưởng và đã viết một bản báo cáo về buổi hòa nhạc đó. Ông ta chỉ ra rằng phần lớn các nhạc công ngồi đó mà chẳng làm gì cả. Ông ta đặt câu hỏi: sẽ có hiệu quả hơn không, nếu cùng một lúc, chứ không phải lần lượt họ chơi tất cả các bản nhạc của Rossini, Beethoven và Brahms, để cho tất cả các nhạc công đều có việc làm trong suốt cả buổi hòa nhạc? Thế nhưng cho đến nay dàn nhạc vẫn còn hoạt động bằng cách chơi mỗi lúc một tác phẩm. Đúng vậy, một trong những bài học về cách tổ chức xoay quanh thông tin là tầm quan trọng của sự tập trung để ngăn ngừa người ta bị rối loạn một cách



chết người. Sở dĩ dàn nhạc có thể biểu diễn được là vì tất cả các nhạc công đều biết họ đang chơi nhạc của Mozart, chứ không của Haygn. Một đội y tế tiến hành một ca phẫu thuật cũng có một bảng tổng phổ, mặc dù là không được viết ra giấy. Nhưng hoạt động của một doanh nghiệp hay một cơ quan nhà nước tạo ra bảng tổng phổ, hay nhiều bảng tổng phổ, của riêng mình, ngay trong quá trình tiến hành. Vì vậy, một tổ chức dựa trên cơ sở thông tin phải tự cơ cấu mình xung quanh những mục tiêu cho thấy rõ những yêu cầu và những mục đích cả cho doanh nghiệp lẫn cho mỗi một người chuyên môn. Phải có thông tin phản hồi được tổ chức thật chặt chẽ để cho mỗi một thành viên có thể tự kiểm tra bằng cách so sánh những yêu cầu với kết quả thực tế.

Vì vậy, tôi tin rằng chúng ta đang tiến tới những tổ chức và đơn vị tổ chức tập trung hơn, dựa trên cơ sở những mục tiêu của doanh nghiệp và của cá nhân rõ ràng hơn, trên kỷ luật tự giác và trên thông tin phản hồi có hệ thống. Nếu đúng là như vậy, thì các doanh nghiệp sẽ phải biết rằng họ phải xây dựng chế độ thông tin của mình từ dưới lên hơn là thông tin từ trên xuống. Thông tin chỉ trở thành giao tiếp nếu người được thông tin hiểu và chấp nhận nó. Nếu thông tin chỉ từ trên truyền xuống thì việc đó không thể xảy ra. Cơ cấu phải được đặt trên cơ sở truyền thông tin thì dưới lên để cho phép những người ở trên đỉnh cao nhất biết được những người ở trên đỉnh cao nhất biết được những gì đang diễn ra ở dưới đáy, ở mũi nhọn hoạt động của doanh nghiệp.

## **Xã hội đang thay đổi: bước suy tàn của người đầy tớ giúp việc...**

Một số những thay đổi lớn nhất của cơ cấu xã hội trong lịch sử loài người đã diễn ra trong thế kỷ này. Những thay đổi đã diễn ra mà không có bạo lực, có lẽ chính vì thế mà ít người để ý đến chúng. Thế nhưng giá có ai trong số những nhà kinh tế học hay xã hội học lớn của thế kỷ trước đây mà nghe nói về những thay đổi đó, chắc là họ đã cười mà không tin. Hãy xét các trường hợp của người đầy tớ trong nhà và của người trại chủ nông nghiệp. Cuộc điều tra dân số có tính khoa học đầu tiên, tiến hành ở Anh năm 1910, đã có một định nghĩa nổi tiếng về gia đình thuộc giai cấp trung lưu lớp dưới là một gia đình không đủ sức nuôi quá ba người đầy tớ. Có bao nhiêu người gần đây đã phát hiện ra được dù chỉ là một người đầy tớ, trừ phi ở cửa hàng của Bà Tussaud? Những người đầy tớ đã có lịch sử hàng nhiều thiên niên kỷ, và năm 1913 họ hợp thành nhóm lớn nhất trong các nhóm những người làm công một mình ở bất cứ nước phát triển nào. Ba mươi phần trăm của tổng số những người làm công ăn lương đã là những người đầy tớ giúp việc nhà. Tất cả đã không còn nữa.

### **... người trại chủ nông nghiệp...**

Trường hợp của những người chủ trang trại cũng gần như thế. Hiện nay không có nước phát triển nào trên thế giới trong đó số trại chủ nông nghiệp chiếm hơn 8 phần trăm dân số. Quyền lực chính trị của người trại chủ đã tan thành mây khói. Trong cuộc bầu cử tổng thống năm

1988 ở Hoa Kỳ, người trại chủ đã trở thành một nhân vật bị coi như là không có. Cả hai ứng cử viên tổng thống đã đến bang IOWA trong hai tiếng đồng hồ, nhưng tất cả chỉ có thể. Họ không thể quan tâm nhiều hơn đến việc 3 phần trăm dân số Hoa Kỳ, hiện nay vẫn còn là chủ trang trại nông nghiệp sẽ bỏ phiếu như thế nào. Các chính khách đều rất nhạy cảm. Họ biết rằng quyền lực của những người trại chủ nông nghiệp đã trở thành chuyện mà hể nghi đến là không thể nhìn cuôi. Ở Nhật Bản, cứ ở thành phố có bấy lá phiếu bầu thì ở trang trại có một; nhưng một phần ba tổng số tiền trong quỹ vận động tranh cử của các chính khách Nhật Bản là từ Ngân hàng Hợp tác xã của các Trại chủ nông nghiệp mà ra. Quyền lực này có khả năng bị bẻ gãy do kết quả của vụ bê bối Recruit.

Quyền lực của các chủ trang trại nông nghiệp sắp sửa qua rồi, kể cả ở Nhật Bản.

### **... và người công nhân**

Người công nhân cổ xanh trong công nghiệp cũng đang đi theo con đường đó. Không có một thế kỷ nào đã từng thấy một điều gì giống như sự thăng trầm của người công nhân cổ xanh. Chỉ cách đây một thời gian rất ngắn, hình như là cả xã hội, lẫn nền chính trị và các thị trường đều không thể thoát khỏi sự chi phối của tập đoàn người này. Để làm tiếp thị trắc nghiệm một sản phẩm mới ở Hoa Kỳ trong những năm 1950, một công ty tìm đến những cộng đồng vững chắc của các công nhân cổ xanh và những cộng đồng này sẽ quyết định thành công hay thất bại của cuộc trắc nghiệm. Ngày nay không phải như thế nữa, kể

cả ở Liên hiệp Anh. Vào cuối thế kỷ này, tất cả các nước phát triển, công nhân cổ xanh cũng sẽ không còn quan trọng hay đông đảo gì hơn các chủ trang trại nông nghiệp. Trong hai mươi năm qua, số lượng của họ đã giảm sút đến một phần ba.

Tuy nhiên, cái sụp đổ không phải chỉ là số lượng. Bây giờ có ít công ty chế tạo mà chi phí về lao động cổ xanh lên trên 15 phần trăm. Một nước như Tây Ban Nha có từ năm đến bảy năm trước mắt, trong thời gian đó kho dự trữ lực lượng lao động rẻ và được huấn luyện tốt vẫn còn là một tài sản. Vào cuối thế kỷ này, nếu công nghiệp chế tạo của Tây Ban Nha không tiến triển đến mức chi phí về lao động là dưới 15 phần trăm, thì lực lượng lao động đó bắt buộc sẽ trở thành một gánh nặng. Không một nước phương Tây nào có thể cạnh tranh được với Thượng Hải, nơi 1 đôla một ngày là một mức lương tuyệt vời, mà chỉ có 10 phần trăm thuộc lớp trên của lực lượng làm việc có thể kiếm được 1 đôla.

Câu trả lời đối với ngành chế tạo của phương Tây không nhất thiết là tự động hóa. Thông tin không phải là tự động hóa, hay cả công nghệ thông tin cũng vậy, và không một hãng nào nên bắt đầu bằng việc mua một cái máy. Đúng hơn, bước đầu tiên phải là hợp lý hóa quy trình để tìm ra xem những máy móc gì là cần thiết. Một công ty bắt đầu bằng việc mua người máy hay bằng cách tự động hóa quy trình hiện có của mình, công ty đó hầu như chắc chắn sẽ lãng phí những số tiền lớn ghê gớm và sẽ trở nên kém sinh lợi hơn trong quy trình sản xuất. General Motors là một bằng chứng: Hãng này đã tiêu một số tiền không nhỏ là 30 tỷ đôla để mua người máy, với kết quả là chi

phi lao động đã tăng lên, chứ không giảm. Chi phí về lao động cổ xanh của hãng GM hiện nay là 28 phần trăm so với 15 phần trăm của hãng Ford và 16 phần trăm của hãng Toyota (trong những nhà máy của hãng này ở Hoa Kỳ). Ở nhà máy mới của hãng Honda, được xây dựng ở một khu vực lương công nhân cao, con số sẽ hạ xuống còn 11,5 phần trăm. Hãy đừng quên rằng công nghiệp chế tạo xe hơi là một ngành công nghiệp tương đối cũ. Trong các ngành công nghiệp mới, chi phí về lao động sẽ còn thấp hơn nữa.

Đa số người ta tin rằng đứa con cưng của chủ nghĩa tư bản là người chủ sở hữu tư bản: nhà tư bản. Một ứng cử viên may mắn hơn để giành địa vị này là người công nhân công nghiệp cổ xanh. Năm 1850, anh ta vẫn còn là một người lao công được thuê theo giờ, với giá một ít đồng pen-ni, không có vị trí xã hội và cũng không có quyền lực chính trị. Anh ta không được ai chú ý đến và bị khinh rẻ. Vào khoảng năm 1950, anh ta thuộc về giai cấp xã hội chiếm ưu thế. Anh ta được hưởng bảo hiểm y tế, lương hưu, bảo hiểm việc làm và quyền lực chính trị, là những điều mà chỉ hai thế hệ trước đó, người ta không thể quan niệm nổi. Tất nhiên hiện nay, anh ta vẫn được hưởng những lợi ích đó. Nhưng thời gian ngắn ngủi của ưu thế đó đã đột ngột chấm dứt. Và tất cả những điều đó đã đến mà không hề xảy ra những cơn co giật thật sự về mặt xã hội.

### **Xã hội học vẫn đang tiếp quản**

Thay chỗ cho thế giới của công nhân cổ xanh là một xã hội trong đó điều kiện để có được những việc làm tốt

không còn phụ thuộc vào tấm thẻ công đoàn mà vào tấm giấy chứng chỉ của nhà trường.

Vào thời gian chẳng hạn giữa năm 1950 và 1980, đối với một người dân ông Mỹ ở tuổi thanh niên mà còn đi học là điều không hợp lý về phương diện kinh tế. Trong vòng ba tháng, một thanh niên 16 tuổi rời ghế nhà trường vào làm ở một nhà máy thép có tổ chức công đoàn, người thanh niên đó có thể đưa về nhà nhiều tiền hơn là người anh của mình, đã tốt nghiệp đại học, làm nghề kế toán chi phí, có thể kiếm được trong đời của mình. Những ngày đó đã qua rồi. Từ nay trở đi, chiếc chìa khóa là tri thức. Thế giới đang ngày càng đòi hỏi không phải nhiều lao động, nhiều nguyên liệu, nhiều năng lượng, mà nhiều tri thức.

Nhật Bản ngày nay, với một số năng lượng không tăng và còn ít nguyên liệu hơn, sản xuất một khối lượng chế tạo phẩm lớn gấp hai lần rưỡi so với cách đây 25 năm. Một phần lớn sự tăng trưởng này là nhờ chuyển sang lao động sử dụng cao tri thức. Sản phẩm tiêu biểu của những năm 1920 là chiếc xe hơi, vào thời đó có hàm lượng nguyên liệu và năng lượng chiếm tới 60 phần trăm. Sản phẩm tiêu biểu của những năm 1980, là mạch bán dẫn siêu nhỏ, có hàm lượng nguyên liệu và năng lượng không đầy 2 phần trăm. Sản phẩm tiêu biểu của những năm 1990 sẽ là công nghệ sinh học, cũng có hàm lượng 2 phần trăm về nguyên liệu và năng lượng, nhưng với một hàm lượng tri thức cao hơn nhiều. Việc lắp ráp các vi mạch còn sử dụng khá nhiều lao động (10 phần trăm). Công nghệ sinh học thực tế sẽ không có hàm lượng lao động. Hơn nữa, thực vật

lên men tạo ra năng lượng hơn là tiêu thụ năng lượng. Thế giới đang càng ngày càng sử dụng cao tri thức không phải trong lực lượng lao động, mà trong quy trình.

Tri thức bao giờ cũng chuyên môn hóa. Người thổi kèn ô-boa ở dàn nhạc giao hưởng Luân Đôn không có tham vọng trở thành tay vĩ cầm số một. Trong 100 năm qua, chỉ có một nhạc công duy nhất là Toscanini đã trở thành một nhạc trưởng hàng đầu. Những chuyên gia chơi một nhạc cụ nào đó vẫn là những chuyên gia chơi nhạc cụ ấy, càng ngày càng trở nên thành thạo hơn trong việc diễn tấu bản tổng phổ. Tuy nhiên, chủ nghĩa chuyên gia cũng có những mối nguy hiểm của nó. Những người thật sự có tri thức tự họ có xu hướng quá chuyên, bởi vì luôn luôn có bao nhiêu là điều phải biết thêm. Là một bộ phận của dàn nhạc, riêng một mình người thổi kèn ô-boa đó không làm ra âm nhạc. Ông ấy hay bà ấy làm ra tiếng ồn. Chỉ có dàn nhạc chơi một bản tổng phổ kết hợp mới làm ra âm nhạc. Đối với cả người nhạc công độc tấu lẫn người nhạc trưởng, làm ra âm nhạc từ dàn nhạc có nghĩa là không chỉ biết bản tổng phổ, mà còn phải học cách làm thế nào quản lý tri thức đó. Một tri thức cũng mang theo nó một trách nhiệm kèm với quyền lực. Trong quá khứ, những người nắm tri thức thường hay sử dụng (và lạm dụng) nó để chế ngự tư duy và sự bất đồng ý kiến, và nhồi nhét vào đầu con người ta sự trung thành mù quáng đối với quyền uy. Tri thức và những người có tri thức phải gánh chịu những trách nhiệm của mình.

### **Phần lớn giáo dục không cho người ta tri thức...**

Sự xuất hiện của xã hội tri thức bao hàm những tác

động có tầm rất xa đối với giáo dục. Trong vòng 30 năm tới, các nhà trường sẽ thay đổi nhiều hơn, là đã thay đổi kể từ ngày người ta sáng chế ra cuốn sách in. Một nguyên nhân là lý thuyết hiện đại về vấn đề học. Chúng ta biết người ta học như thế nào, và học với dạy là hai việc hoàn toàn khác nhau. Chẳng hạn chúng ta biết rằng không có hai người học theo một cách như nhau. Cuốn sách in đã châm ngòi cho một sự bùng nổ về học và sự ham học mà trước đó cả thế giới chưa từng biết. Nhưng học bằng sách là dành cho người đã đến tuổi trưởng thành. Sách in về cơ bản là bạn của người lớn. Trái lại, những học cụ mới là bạn của trẻ con, như bất cứ đứa bé nào vào độ tám, chín tuổi sử dụng máy tính đều biết. Vào độ tuổi mười một, phần lớn trẻ em, trừ những đứa thật say mê, đều bắt đầu thấy chán với máy tính; đối với chúng, đó không khác gì hơn là một dụng cụ. Nhưng cho đến tuổi đó, trẻ em coi máy tính như một bộ phận cơ thể của chúng được kéo dài thêm. Chỉ riêng sự xuất hiện của những dụng cụ có sức mạnh như thế sẽ buộc các nhà trường phải thay đổi.

### **... Cho nên các tổ chức phải tự lo lấy việc đó**

Nhưng còn có một lý do khác. Lần đầu tiên trong lịch sử loài người. Vấn đề người ta học hay không học trở nên thật sự quan trọng. Khi Hoàng thân nhiếp chính hỏi Thống chế Blücher liệu ông ta có thấy rằng việc không biết đọc biết viết có phải là một điều bất lợi lớn hay không thì con người đã đưa lại chiến thắng Waterloo cho Wellington trả lời: "Thưa Điện hạ, về việc này, tôi đã có một giáo sĩ



tuyên úy để chăm lo rồi". Mãi cho đến năm 1914, phần đông người ta vẫn hoàn toàn có thể làm nên công chuyện mà không phải cần đến những thành tích như thế về việc học. Tuy nhiên, ngày nay, học là điều quan trọng. Xã hội tri thức đòi hỏi tất cả các thành viên của mình phải có học thức, không những biết đọc, biết viết, biết làm tính, mà còn phải thông thạo (thí dụ) về các kỹ năng máy tính và về các hệ thống chính trị, xã hội và lịch sử. Và bởi vì khối tri thức đang mở ra rất rộng, nó cũng đòi hỏi các thành viên phải học cách học.

Sẽ có - và nên có - thảo luận nghiêm chỉnh về mục đích xã hội của giáo dục nhà trường trong bối cảnh xã hội tri thức. Điều đó chắc chắn sẽ giúp thay đổi các nhà trường. Tuy nhiên, trong lúc chờ đợi, việc học và huấn luyện cấp thiết nhất cần phải với được tới những người đã ở tuổi trưởng thành. Như vậy, tiêu điểm của việc học sẽ chuyển từ các nhà trường sang các tổ chức sử dụng người làm. Mỗi một thể chế thuê người làm đều sẽ phải trở thành một tổ chức dạy học. Một số lớn những cơ quan xí nghiệp thuê người làm ở Hoa Kỳ và Nhật Bản, cùng một số ít ở châu Âu, đã thừa nhận điều này. Nhưng đây là thú học gì? Trong dàn nhạc, bản tổng phổ bảo cho các nhạc công biết phải làm gì; mọi diễn tấu của dàn nhạc đều là diễn tấu đồng đội. Trong doanh nghiệp đặt trên cơ sở thông tin, tương đương với cách học và dạy lẫn nhau đó là cái gì? Đương nhiên, một cách giáo dục cho người ta có cái nhìn toàn thể là thông qua làm việc trong những đội đặc nhiệm có chức năng chéo. Nhưng chúng ta luân chuyển các chuyên gia ra khỏi lĩnh vực chuyên môn của

họ vào những lĩnh vực chuyên môn mới đến mức nào? Và những ai sẽ là những người quản lý, nhất là quản lý tối cao, của tổ chức đặt trên cơ sở thông tin? Những người chơi kèn ô-boa xuất sắc, hay là những người đã từng giữ đủ nhiều vị trí để có thể hiểu được toàn ban nhạc, hay cả những nhạc trưởng trẻ tuổi đến từ những dàn nhạc nhỏ hơn? Chúng ta còn chưa biết. Điều trên hết, là chúng ta làm thế nào để cho cái tri thức cực kỳ tốn kém, cái vốn mới đó, sinh lợi?

Ngân hàng lớn nhất thế giới cho biết đã đầu tư 1,5 tỷ đôla vào các hệ thống thông tin và liên lạc. Các ngân hàng ngày nay thâm canh về vốn nhiều hơn là công ty chế tạo lớn nhất. Các bệnh viện cũng vậy. Chỉ cách đây 50 năm, một bệnh viện là một giường nằm cho bệnh nhân và một bà xơ. Ngày nay, một bệnh viện có tầm cỡ vừa phải với 400 giường bệnh ở Hoa Kỳ có nhiều trăm bác sĩ điều trị và một đội ngũ lên tới 1500 trợ lý bác sĩ, chia ra thành khoảng 60 chuyên khoa, với những thiết bị chuyên dụng và những phòng thí nghiệm thích hợp. Cách đây 50 năm, những hình thức chuyên môn hóa như thế chưa có hoặc chỉ có rất ít. Nhưng chúng ta vẫn chưa biết cách làm như thế nào để có được năng suất từ một tổ chức như thế; chúng ta chưa biết, trong bối cảnh như thế, năng suất nghĩa là thế nào. Trong những khu vực sử dụng cao độ tri thức ngày nay chúng ta vẫn còn đang loay hoay rất giống như chúng ta đã loay hoay trong ngành công nghiệp chế tạo vào đầu thế kỷ mười chín. Khi Robert Owen xây dựng các nhà máy sợi của mình ở Xcôt-len trong những năm 1920, ông ta đã tìm cách đo năng suất của những

nhà máy đó. Ông ta đã không bao giờ làm được. Phải đợi 50 năm nữa mới đến lúc năng suất, theo như chúng ta hiểu, được định nghĩa thật đầy đủ. Đối với các tổ chức mới, chúng ta hiện nay đang ở vào khoảng giai đoạn tương đương với giai đoạn của Robert Owen trước đây. Chúng ta đang bắt đầu đặt những câu hỏi về năng suất, về sản lượng, về hiệu quả liên quan đến tri thức. Chúng ta không đo được tri thức. Chúng ta thậm chí chưa đánh giá được nó, mặc dù chúng ta đã có được ý niệm về một vài trong số những điều cần thiết.

Chẳng hạn, những nhạc trưởng trú danh xây dựng một dàn nhạc vào loại một như thế nào? Họ nói với tôi rằng việc họ làm đầu tiên là làm cho người thổi kèn cla-ri-nét không ngừng nâng cao nghệ thuật chơi kèn cla-ri-nét. Người đó phải có lòng tự hào về nhạc cụ này. Các nhạc công phải là những người có tay nghề điêu luyện. Thứ đến là tạo ra trong mỗi cá nhân niềm tự hào về sự nghiệp chung của mình, tức là dàn nhạc. "Tôi chơi cho dàn nhạc giao hưởng Cleveland, hay Chicago, hay Luân Đôn, và đó là một trong những dàn nhạc giao hưởng hay nhất trên thế giới." Thứ ba, và đây là cái phân biệt một người nhạc trưởng giỏi và một nhạc trưởng lớn, là làm cho cả dàn nhạc nghe và diễn tấu bản giao hưởng của Hayder đúng hệt như cách người nhạc trưởng nghe nó. Nói một cách khác, phải có một cái nhìn sáng suốt ở trên đỉnh cao. Dàn nhạc giao hưởng này là biểu hiện tập trung làm mẫu cho người lãnh đạo của bất cứ tổ chức nào dựa trên cơ sở tri thức.

## **Đổi mới và kinh doanh**

Bây giờ tôi quay sang những vấn đề cốt tử đối với những người quản lý trong xã hội tri thức: đổi mới và kinh doanh.

Không phải là do tình cờ mà những khái niệm tất yếu này đã lại trở thành thời thượng. Trong một thời kỳ dài, chúng đã bị bỏ qua, đến mức thực tế là chúng đã biến mất khỏi mục lục liệt kê những mối lo toan của doanh nghiệp. Chỉ trong vòng 15 - 20 năm trở lại đây, hai vấn đề thực hành này - vì đó chính là những điều thực hành, chứ không phải là khoa học, cũng không phải là nghệ thuật - mới nổi bật trở lại.

Cả ở hai bên bờ Đại Tây Dương thành tích của những công ty kinh doanh mới đều không phải là những thành tích đáng làm gương mẫu. Thành tích đó có thể là khá hơn so với các công ty hồi thế kỷ mười chín, nhưng vẫn chưa phải là đủ tốt. Vào lúc này chúng ta biết khá nhiều về những gì là cần cho những công ty này để sống sót và thịnh vượng: Sự thực hành kinh doanh, giống như thực hành quản lý, có những quy tắc và cơ sở tri thức riêng của nó. Nhưng nếu chỉ hạn chế tiêu điểm của đổi mới và kinh doanh vào những doanh nghiệp mới riêng rẽ thì là quá hẹp. Nếu chỉ những công ty mới khai trương và những doanh nghiệp mới là nơi chủ yếu hay duy nhất có đổi mới, thì có lẽ các xã hội của chúng ta sẽ không thể sống sót được.

### **Những bài học của không khí đổi mới của thế kỷ mười chín**

Có một sự khác nhau lớn giữa không khí đổi mới của

20 năm vừa qua và những năm cuối của thế kỷ mười chín. Nhịp độ đổi mới của chúng ta (về xã hội cũng như về kỹ thuật đều cùng quan trọng) là nhanh ngang nhau. Nhưng trong thực tế, tất cả các thể chế, doanh nghiệp hay tổ chức khác, của thế kỷ mười chín đều là mới: chúng nổi lên trong quãng thời gian chừng 50 năm kể từ năm 1865 (năm Perkins chế ra chất thuốc nhuộm a-ni-lin đầu tiên, Siemens cho ra đời chiếc máy phát điện đầu tiên) đến năm 1914, khi Thế chiến thứ nhất nổ ra làm tê liệt mọi nguồn năng lượng kinh doanh của phương Tây. Trong thời kỳ đó, một thể chế mới, một phát minh hay đổi mới quan trọng xuất hiện với nhịp độ trung bình thường là dày hơn mỗi năm một lần. Một số những cái mới đó đã đưa đến sự thành lập những công nghiệp mới. Nhưng chúng đã không chiếm chỗ của những thể chế đã có sẵn. Chúng cứ như đã nổi lên vào trong một khoảng chân không. Thí dụ, năm 1856, Bộ Nội vụ Anh dựng lên chính quyền địa phương Anh ngay từ đầu. Cũng trong thập kỷ đó, trường đại học hiện đại đầu tiên của Hoa Kỳ đã được thành lập. Ngày nay nhiệm vụ là khác: chúng ta phải học cách làm cho những thể chế đang tồn tại có thể đổi mới. Chúng ta biết cách gì là cần, và việc này tương đối không phải là phức tạp, mặc dù không phải nói như thế có nghĩa là dễ. Nhưng nếu các thể chế đang tồn tại không thể học cách tự đổi mới, thì những hậu quả về mặt xã hội sẽ nghiêm trọng hầu như đến mức chúng ta không thể chịu đựng nổi.

**Đổi mới là quan trọng vì xã hội của chúng ta là một xã hội dựa trên nền tảng tri thức**

Tri thức thay đổi cực kỳ nhanh. Nhưng điều đó, tự thân nó, không phải là mới, tri thức bao giờ cũng đã thay đổi nhanh. Cái mới là ngày nay tri thức là quan trọng. Trong một xã hội thủ công, mà về cơ bản đó là tính chất của xã hội chúng ta cho đến thời kỳ cuối thế kỷ mười chín, những thay đổi lớn xảy ra có lẽ cứ 80 năm một lần. Trong công nghệ quân sự, từ khi chiếc cung dài biến mất dưới triều nữ hoàng Elizabeth đệ nhất cho đến khi hạ thủy chiến hạm *Dreadnought* năm 1906, cứ 60 năm lại có một đổi mới có ý nghĩa xảy ra. Ngày nay, xin lỗi phép của Lầu năm góc, có lẽ là cứ 60 ngày một lần. Chúng ta đã học được cách đổi mới, vì chúng ta không thể chờ đợi rằng số tính lũy những năng lực, kỹ năng, tri thức, sản phẩm, dịch vụ và cơ cấu hiện tại sẽ còn đủ được thật lâu dài. Thay đổi chủ yếu không phải vì nhịp độ tích lũy là nhanh hơn nhiều. Mà là vì trọng tâm của tri thức không ngừng chuyển động.

Tôi đã nói về những thể chế hơn là nói về các doanh nghiệp. Điều đó là cố ý. Trong một nền kinh tế thị trường, đổi mới đến với các doanh nghiệp dễ dàng hơn. Thực ra, đổi mới là quan trọng như nhau trong mọi lĩnh vực cố gắng. Nhưng mặc dù các nguyên lý của đổi mới và kinh doanh đều áp dụng cả cho những thể chế nhà nước hay trường đại học, cách thực hành là khác. Không gì bảo thủ hơn là một khoa xã hội và nhân văn trong một trường

đại học. Phương châm của các trường đại học Hoa Kỳ là khi một môn học đã trở nên hoàn toàn lỗi thời, thì một giáo trình cần thiết phải được xây dựng để bảo vệ cho nó. Muốn sống sót và có ích, những trường đại học đó phải học cách đổi mới.

### **Đổi mới có nghĩa là từ bỏ cái cũ**

Chúng ta biết gì về đổi mới? Thứ nhất, nó hầu như không đáng gì với thiên tài. Nó hầu như không đáng gì hay chẳng đáng gì sắt đến cảm hứng. Nó là làm việc gian khổ, làm việc có hệ thống. Huyền thoại cho rằng một người chủ sở hữu doanh nghiệp tự mình kinh doanh có thể phụ thuộc vào một lóe sáng thiên tài. Tôi đã làm việc với những chủ sở hữu tự kinh doanh từ 40 năm nay: những người nào dựa vào lóe sáng thiên tài cũng thất bại như bất cứ ai.

Đúng hơn là đổi mới phụ thuộc vào cái mà chúng ta có thể gọi là "sự từ bỏ có tổ chức". Khi nhà kinh tế học thời Pháp J.B. Say sáng tạo ra từ *entrepreneur* cách đây 200 năm, ông ta hiểu từ đó như một tuyên ngôn nói lên chủ ý của mình: theo ý đồ của ông ta thì doanh nhân là một ai đó làm đảo lộn và phá vỡ tổ chức. Sau đó Joseph Schumpeter, nhà kinh tế học duy nhất của thời hiện đại nghiêm chỉnh coi trọng kinh doanh, đã miêu tả quy trình này như là một quy trình "phá hủy sáng tạo". Để tiến tới cái mới và cái tốt hơn, bạn phải vứt bỏ cái cũ, cái đã cùn, đã lỗi thời không còn sinh lợi nữa, cũng như là những sai

làm, thiếu sót và những phương hướng cố gắng không đúng của quá khứ. Nói cách khác, hãy nghĩ tới câu tục ngữ xưa trong y học: "Chứng nào mà người bệnh còn bài tiết được thì còn có cơ may. Nhưng một khi ruột và bàng quang ngừng hoạt động, thì cái chết không còn phải đợi lâu nữa". Nếu các tổ chức không vứt bỏ đi được những chất phế thải của mình, thì đó là họ tự đầu độc mình. Họ phải tổ chức sự từ bỏ, đó là điều khó khăn nhất phải làm, bởi vì phần lớn các tổ chức đều phát triển một tình cảm quyền luyến đối với những sản phẩm do mình làm ra.

Hãy lấy một thí dụ điển hình. Anh ta là người đứng đầu một công ty sản xuất những dụng cụ để viết. Lúc 25 tuổi, anh ta nảy ra ý kiến về một chiếc bút chì máy. Ý tưởng này bị mọi người chế nhạo, nhưng anh ta đặt vấn đề một cách nghiêm túc và đấu tranh cho ý kiến của mình, và kết cục hóa ra là một sản phẩm thành công. Bây giờ ông ta là người đứng đầu công ty sản xuất chiếc bút chì máy đó, và vì vậy, ông ta bỏ nhiều thì giờ, công sức để lo cho nhà máy hơn là lo cho vợ con mình, tình cảm của ông ta gắn bó sâu sắc với cái công ty đó và cái bút chì máy đó. Thế rồi xuất hiện một chàng thanh niên đầy tự tin và hăm hở như ông ta đã xuất hiện 30 năm trước với một ý tưởng làm cho các sản phẩm cũ trở nên lỗi thời. Ông ta không yêu gì anh chàng trẻ tuổi cho lắm và sẽ không khuyến khích anh ta kiên trì với ý kiến của mình, trừ phi ông ta đưa vào trong cơ cấu của công ty sự từ bỏ có tổ chức.

Nếu đổi mới không phải là thiên tài, thì nó cũng không



nhất thiết, thậm chí không phải chủ yếu là kỹ thuật. Chẳng có công nghệ gì nhiều lắm trong việc nâng một cái thân xe tải lên khỏi bốn bánh của nó và đặt nó lên trên một chiếc tàu thủy. Nhưng việc công-te-nơ hóa đã tăng suất soát gấp bốn lần năng suất của tàu vận tải vượt đại dương và đã tạo khả năng cho sự phát triển ghê gớm của ngoại thương trong 40 năm qua. Cũng vậy, ít có sự đổi mới về kỹ thuật nào cạnh tranh nổi về ảnh hưởng với cuốn sách giáo khoa khiếm tốn, với báo chí, hay với tổ chức bảo hiểm. Phương thức mua trả góp theo định kỳ, phát minh của một nhà sản xuất thiết bị nông nghiệp của Hoa Kỳ nhằm giúp cho những nông dân nghèo mua các thiết bị của mình, thật sự biến đổi nhiều nền kinh tế. Những thí dụ như thế có thể kể ra rất nhiều. Những đổi mới trên cơ sở khoa học, tuy nổi bật và đầy sức mê hoặc, thực ra là ít đáng tin cậy hơn, ít có thể dự đoán hơn, và có lẽ ít có khả năng đưa đến lợi nhuận cho công ty hơn so với bất kỳ loại đổi mới nào khác.

### **Kiểm toán trên cơ sở số không**

Như vậy, bây giờ chúng ta đã biết như thế nào thì không phải là đổi mới. Chắc chắn hơn, chúng ta cũng biết những điều gì là cần thiết để thực hiện đổi mới. Cái chìa khóa mở cửa đi đến đổi mới là cứ ba năm thì ngồi lại một lần để kiểm điểm mọi mặt của công ty xem cái gì nên bỏ hay nên để: mọi sản phẩm, dịch vụ, công nghệ, thị trường và mọi kênh phân phối.

Đây là một đầu mối: ngày nay không có gì thay đổi thật nhanh bằng các kênh phân phối. Rất ít nhà kinh tế

hay nhà bình luận báo chí có vẻ hiểu được rằng nền kinh tế dịch vụ, hiện đang phát triển rất nhanh, như thế không hoạt động mâu thuẫn với kinh tế hàng hóa mà cũng không tăng trưởng bằng cách gây hại cho nền kinh tế này. Đó là một kênh phân phối cho nền kinh tế hàng hóa. Và phân đoạn tăng trưởng nhanh nhất của kênh này là phần dịch vụ thời gian nhàn rỗi. Hiện nay không có nước phát triển nào mà tại đó người ta làm việc dài hơn một nửa số giờ làm việc của họ năm 1910. Các nhà kinh tế có thể không xét đến phần nhàn rỗi của nền kinh tế, nhưng chính phần này lại thu hút một khối lượng phân phối hàng hóa hết sức to lớn. Một sự tăng trưởng cùng loại như thế có thể thấy được trong những thể chế dịch vụ khác như các bệnh viện và trường học. Cách đây 60 năm, chăm sóc y tế chiếm không đầy 1 phần trăm GNP phát triển, hay là chi phí của người tiêu dùng. Hiện nay, chăm sóc y tế, đặc biệt là các bệnh viện, chiếm 7-11 phần trăm số sản phẩm quốc gia được tăng lên ghê gớm. Xin nhắc lại: nền kinh tế dịch vụ là một kênh phân phối hàng hóa, nói về phương diện kinh tế, và các kênh phân phối thay đổi nhanh hơn nhiều so với bản thân các hàng hóa hay dịch vụ. Vì vậy, hãy xem xét kỹ càng những kênh đó.

Quá trình dự thảo ngân sách từ số không cũng đòi hỏi những người quản lý phải nhìn đến từng quy trình và thủ tục, chưa nói đến từng hoạt động của bộ phận quản lý, ở bên trong tổ chức và đặt ra câu hỏi: "Nếu chúng ta không làm điều mà chúng ta đã làm rồi, thì căn cứ vào những gì mà bây giờ chúng ta mới biết, liệu chúng ta có

muốn làm điều đó theo đúng như cách chúng ta đã làm hay không? Nếu câu trả lời là không, thì đừng nói: "Chúng ta hãy gọi một số người tư vấn quản lý để nghiên cứu việc này". Hãy nói: "Chúng ta làm gì?". Đôi khi việc đúng cần phải làm là chỉ tiến hành những thay đổi nhỏ, đôi khi lại là phải bố trí lại toàn bộ công ty. Đôi khi câu trả lời là phải đơn giản hóa. Ở nơi đang có sáu mặt hàng, có lẽ nên giảm bớt chỉ còn một hay hai. Đôi khi lại phải bỏ hết tất cả. Nhưng điều quan trọng là phải làm một cái gì. Đó là đã đến lúc tổ chức sẵn sàng chờ một sự đổi mới. Tiến sĩ Johnson nói rằng không có điều gì tập trung tâm trí của một con người bằng việc biết rằng anh ta sẽ bị treo cổ trong vòng hai tuần nữa. Không có điều gì mài sắc đầu óc của một người quản lý bằng việc biết rằng cây bút chì máy của mình sẽ bị người ta tước mất - thế là anh ta bắt đầu đổi mới.

### **Đổi mới có nghĩa là coi đổi mới là một cơ hội.**

Sự đổi mới có hệ thống đòi hỏi ở người ta ý muốn coi sự thay đổi là một cơ hội. Những sự đổi mới không tạo ra thay đổi. Đó là trường hợp rất hiếm hoi. Những đổi mới, nếu thành công, có thể tạo ra sự khác biệt rất lớn, nhưng đại đa số những đổi mới nhằm mục đích thay đổi xã hội, hay thị trường, hay người khách hàng, đều thất bại. Những đổi mới thành công là nhờ khai thác sự thay đổi, chứ không phải bằng tìm cách áp đặt sự thay đổi.

Trong cuốn *Đổi mới và kinh doanh* (Innovation and Entrepreneurship - 1985), tôi đã viết rằng "đổi mới có hệ

thống ... là sự tìm kiếm có mục đích và có tổ chức những thay đổi, và là sự phân tích có hệ thống những cơ hội mà những thay đổi như thế tạo ra cho đổi mới kinh tế và xã hội". Tôi tiếp tục nhận dạng bảy nguồn cần phải tìm kiếm như là những dấu hiệu và những nguồn tạo ra cơ hội đổi mới. Bốn trong những nguồn này nằm ngay bên trong doanh nghiệp (là cơ sở kinh doanh hay là cơ sở gì khác), hoặc ở bên trong nền công nghiệp mà các nguồn đó tác động. Đó về cơ bản là những triệu chứng của sự thay đổi. Đó là: sự thành công hay thất bại bất ngờ; sự phi lý (sự trái ngược giữa thực tế đang có và thực tế được người ta cho là phải có); sự đổi mới trên cơ sở nhu cầu đề ra trong quy trình; và những thay đổi trong cơ cấu công nghiệp hay thị trường diễn ra mà người ta không biết. Ba nguồn khác là những thay đổi ở bên ngoài công nghiệp hay xí nghiệp, tức là: dân số; những thay đổi đang diễn ra trong thị hiếu, nhận thức và ý nghĩa; và tri thức mới, cả khoa học và không khoa học.

Cái "cửa sổ" có ích nhất trong số bảy "cửa sổ" của đổi mới (và đó là lý do vì sao tôi kể nó ra trước tiên) bao giờ cũng là cái bất ngờ, đặc biệt là thành công bất ngờ. Đó là cái "cửa sổ" ít mạo hiểm nhất và cũng ít gay go nhất. Thế nhưng nó hầu như bị hoàn toàn bỏ qua. Tệ hơn nữa, các nhà quản lý thường chủ động vứt bỏ nó đi.

Hãy xem xét một lát cái sản phẩm ban đầu của khoa kế toán hiện đại: bản báo cáo hàng tháng hay hàng tuần. Thật là một điều bất ngờ ghê gớm. Trước đó chưa hề có

ai nắm được những con số có hệ thống. Phần lớn người ta trông thấy trang đầu chỉ cho biết rằng mình vượt quá ngân sách, nhưng có mấy ai nhận được trang "đầu" chỉ cho biết mình đã vượt quá ngân sách đến đâu. Họ phải ra lệnh cho các kế toán viên của mình trình bày ngay việc đó. Không có thông tin này, một tổ chức trở nên bị ám ảnh vì những vấn đề của mình. Nhưng điều thường hay xảy ra là dấu hiệu đầu tiên của một cơ hội nằm ở nơi nào một công ty làm ăn tốt hơn so với dự định. Đương nhiên phần lớn những số liệu và biến đổi thường là không có ý nghĩa gì, và các nhà quản lý có thể giải thích được ngay. Nhưng cứ 20 trường hợp thì có một trường hợp có thể có một ý nghĩa nào đó. Có thể là nó đang chỉ ra một điều gì đó mà chúng ta đã không biết.

Một nhà cung cấp hàng đầu cho bệnh viện đã tung ra một mặt hàng mới về những dụng cụ trắc nghiệm lâm sàng. Sản phẩm bán khá chạy. Thế rồi đột nhiên các đơn đặt hàng bắt đầu xuất hiện thì một loạt khách hàng hoàn toàn khác: trường đại học, công nghiệp và các phòng xét nghiệm của nhà nước. Đã không ai để ý thấy rằng công ty đã đụng vào một thị trường mới và béo bở hơn. Thậm chí người ta cũng đã không gửi một nhân viên bán hàng đến gặp những khách hàng mới. Kết quả là: một hãng cạnh tranh không những đã nhận ra và chiếm mất thị trường các phòng thí nghiệm công nghiệp; khai thác quỹ mỏ của phân đoạn mới, họ cũng đã dành luôn thị trường các bệnh viện. Đây là một câu chuyện rất điển hình. Hãng

đầu đã không hiểu được ý nghĩa của một thành công mà mình không ngờ tới. Nay, hãng đó đã bị một công ty được phẩm mua đứt.

Trong số những nguồn khác của đổi mới, nghiên cứu khoa học và kỹ thuật được xếp hạng cuối cùng, bởi vì, mặc dù không thể chối cãi được rằng nó là quan trọng, nhưng nó là khó nhất, thời gian từ nghiên cứu trong phòng thí nghiệm đến ứng dụng là dài nhất, và hàm chứa nhiều rủi ro nhất. Chúng ta biết khá rõ về cách làm thế nào để quản lý nghiên cứu. Nhưng, cũng như đối với những cơ hội thay đổi khác, phần quan trọng là biết nhìn ra bên ngoài của sổ một cách có hệ thống và hỏi xem đây có phải là một cơ hội cho công ty hay không? Phần lớn các thay đổi đối với phần lớn các công ty không phải là cơ hội. Những thay đổi trong cơ cấu dân số là rất quan trọng đối với một số doanh nghiệp nhưng lại hoàn toàn không quan trọng đối với những doanh nghiệp khác. Đối với một nhà máy thép, ngoại trừ ảnh hưởng đến nguồn cung cấp nhân công, hầu như không có gì phải quan tâm về vấn đề dân số. Mặt khác, những thay đổi trong ý thức về môi trường lại là cực kỳ quan trọng đối với một nhà máy đúc thép.

**Đổi mới trước hết là làm việc.**

Mỗi người đều biết định luật thứ hai của nhiệt động lực học: mọi lao động đều thoái hóa thành nhiệt và ma sát. Định luật thứ nhất của Drucker (tức là tác giả -N.D)

là mọi cái đều thoái hóa thành lao động, và nếu không thoái hóa thành lao động thì không thể làm được một việc gì. Một phần lớn trở thành nhiệt và ma sát, nhưng trước hết phải là lao động. Chúng ta tổ chức như thế nào việc làm để đổi mới là chuyện riêng của từng công ty. Những hãng rất lớn có hệ thống tổ chức hành chính quan liêu cũng có khả năng đổi mới như những hãng nhỏ không có hệ thống tổ chức hành chính quan liêu. Tôi không tích cực chủ trương bộ máy tổ chức quan liêu; vấn đề là một tổ chức có hệ thống, chiến lược rõ ràng, và (một lần nữa) lao động cật lực.

Du Pont, một công ty có bộ máy tổ chức quan liêu đáng kể, đạt được thành tích đáng thêm muốn về đổi mới thành công và nhanh. Công ty 3M (Minnesota Mining and Manufacturing Company) không có bộ máy tổ chức quan liêu cồng kềnh, nhưng là một công ty rất lớn đã thể chế hóa công cuộc đổi mới đến mức đưa công cuộc này vào trong số những mục đích của công ty; ở bất cứ thời kỳ nào, đến 25 phần trăm doanh thu của hãng phải là từ những sản phẩm được sáng chế trong vòng 5 năm qua. Công ty đã luôn luôn đạt mục tiêu này. Và các mục đích đều được công ty nội bộ hóa. Tại hãng 3M, không một ai không có đổi mới mà lại được đề bạt vào cấp quản lý trung cấp, và mọi người đều biết như thế. Cách đây 40 năm, chúng ta không biết chắc phải làm những việc đó như thế nào. Nay thì không có lý do gì có thể viện ra để không làm. Cái cổ phổ biến là phải đợi cho đến lúc có

cái lóe sáng cảm hứng của thiên tài, cái có đó là không thể chấp nhận được nữa. Bất cứ doanh nghiệp nào dù chức năng là gì, ngày nay đều có thể tự tổ chức để tiến hành kinh doanh có hệ thống và đổi mới có mục đích.

### **Hiệu lực cá nhân**

Bây giờ chúng ta đi đến phần thứ tư và là phần cuối cùng của sự nghiên cứu tổng quát của chúng ta. Dưới ánh sáng của nền kinh tế thế giới đang thay đổi, sự ra đời của tổ chức trên cơ sở thông tin và sự cần thiết phải hệ thống hóa đổi mới và kinh doanh, một người điều hành cần phải có những kỹ năng và năng lực gì để có thể có hiệu lực trong những năm tới? Đương nhiên những kỹ năng cũ vẫn là cần thiết, nhưng có một số kỹ năng mới có thể càng ngày càng trở nên quan trọng. Tôi có thể nghĩ đến ba kỹ năng sau đây:

#### **Kỹ năng 1: Quản lý bằng cách đi ra ngoài**

Tất cả các nhà quản lý hiện nay đều đang *đi tìm sự tuyệt hảo* (In Search of Excellence). Trong cuốn sách mang nhan đề này, Tom Peters chủ trương rằng những người quản lý nên đi dạo quanh. Đi dạo quanh bên trong công ty vẫn còn là một việc cần phải khuyến khích, nhưng tôi tin rằng trọng tâm cần nhấn mạnh đã thay đổi. Việc quan trọng bây giờ là phải ở bên ngoài công ty đủ để có thể đứng lùi xa mà nhìn và rút ra những kết luận đúng.

Khi mọi cái ở xung quanh công ty - các thị trường, các



công nghệ, các kênh phân phối và các giá trị - đều đang trong tình trạng sục sôi thay đổi, thì ngồi chờ trong văn phòng cho đến khi người ta mang báo cáo đến tận bàn giấy của nhà điều hành có thể là quá lâu. Một lời khuyên quan trọng vào bậc nhất đối với các nhà quản lý cao cấp là: lần tới đây, khi có một nhân viên bán hàng đi nghỉ phép, thì bạn hãy đi ra khỏi công ty để đứng vào chỗ bán hàng của người đó. Hãy phớt lờ những lời của người nhân viên bán hàng khi trở lại làm việc phàn nàn rằng người mua rất cáu về sự bất lực của người đã thay thế anh ta. Mục đích của sự tập dượt này là nó bắt buộc bạn phải ra ngoài, đi vào các thị trường là nơi người ta thu những kết quả. Hãy nhớ rằng không có kết quả nào ở bên trong doanh nghiệp. Cho đến tận khi khách mua đặt mua thêm hàng, chỉ có những chi phí mà thôi.

Viễn cảnh ở bên ngoài doanh nghiệp chẳng hạn có thể có cái lợi là thúc đẩy các công ty phải nhìn đến những ai không mua hàng của mình, nhưng cần phải trở thành khách hàng của mình. Một doanh nghiệp chiếm một thị phần 22 phần trăm là doanh nghiệp có vị trí dẫn đầu trên thị trường trong phần lớn các ngành công nghiệp. Tuy nhiên con số còn có ý nghĩa hơn nữa là số 78 phần trăm những người có thể mua hàng của mình lại mua của nơi khác. Vì sao? Đó thường là dấu hiệu đầu tiên chỉ các thời cơ.

Trong nhiều năm, tôi đã làm việc với các ủy ban liên hợp quản lý và công đoàn của hai công ty xe hơi lớn nhất của chúng ta, General Motors và Ford. Tôi đã không thuyết

phục các công đoàn hay các ban quản lý tin rằng cách họ hiểu từ *chất lượng* không phải là cách hiểu của khách hàng. Ford và GM đều rất tự hào rằng khi cái xe hơi của họ rời khỏi dây chuyền sản xuất, về chất lượng chúng "tốt hơn" những xe hơi của Nhật Bản. Điều rắc rối là cả những người quản lý và công đoàn đều định nghĩa chất lượng là cái có ở xe khi họ giao xe cho người mua. Nhưng chính người mua xe mới là kẻ định nghĩa chất lượng chứ không phải người chế tạo xe. Thí dụ tôi có một ngôi nhà nghỉ mát ở Colorado Rockies, cách xa nhà ở của tôi ở California 1200 dặm đường ô tô. Khi chiếc xe của tôi có cái gì hỏng, tôi muốn người bán xe hơi ở địa phương tại thị trấn gần kề đó cung cấp bộ phận thay thế và lắp nó vào chiếc xe. Thế nhưng GM và Ford lại có một cơ cấu thù lao thưởng cho những người bán xe về số xe mới họ bán được, chứ không thưởng cho công việc dịch vụ và chắc chắn lại càng không thưởng cho việc giữ những phụ tùng thay thế, vì vậy tôi đành phải đợi một tuần lễ chờ một bộ phận thay thế đến từ một nhà kho. Trái lại, hãng Toyota thưởng cho công việc dịch vụ, vì vậy người bán xe có sẵn trong kho của mình bộ phận phụ tùng để thay ngay lập tức. Vì sao tôi không thuyết phục được Ford và GM tin rằng mình là đúng? Bởi vì khi tôi nói với họ hãy đi ra ngoài nhà máy thì họ chỉ làm mỗi một việc đơn giản là nói chuyện với những người của họ lo việc bán xe.

Như vậy, mệnh lệnh bắt buộc đầu tiên là phải học đi ra ngoài doanh nghiệp của mình đến nơi thật sự diễn ra

những kết quả của kinh doanh. Và cách duy nhất để "ở bên ngoài" là làm việc, chứ không phải đi thăm thú. Không có gì lãng phí hơn là đến tận Barcelona để thăm chi nhánh của hãng ở đấy. Nhưng hãy làm việc trong hai ngày, đứng sau quầy hàng, và thật là đáng ngạc nhiên về biết bao nhiêu điều người quản lý sẽ biết được về công ty.

### **Kỹ năng 2: Hãy tìm ra thông tin mà bạn cần có để làm công việc của mình**

Thứ hai, người ta phải học tự đảm đương lấy trách nhiệm về những nhu cầu về thông tin của bản thân mình. Trách nhiệm về thông tin đối với những người khác là điều càng ngày càng được hiểu rõ. Nhưng tất cả mọi người trong một tổ chức được đặt trên cơ sở thông tin cần phải luôn luôn suy nghĩ họ cần có thông tin gì để đóng góp đáng giá vào trong công việc của chính mình. Đây rất có thể là sự cắt đứt triệt để nhất đối với những quy ước làm việc hiện nay. Ngay cả trong những công ty được máy tính hóa cao nhất, có lẽ lại đặc biệt là trong những công ty này, rất ít người có được thông tin. Cái mà họ thật sự có là những dữ liệu, với một số lượng lớn đến nỗi làm cho thông tin bị quá tải hay đứt đoạn.

Trách nhiệm thông tin còn nhằm vào một vấn đề then chốt khác. Phần lớn những người quản lý vẫn còn tin rằng mình cần một chuyên gia về thông tin để nói cho mình biết mình nên có những thông tin gì. Nhưng các chuyên gia về thông tin là những người cung cấp công cụ. Họ có thể bảo chúng ta dùng một cái búa để đóng một chiếc đinh vào cái ghế đệm. Nhưng họ không thể nói cho ta

biết có cần phải bọc đệm chiếc ghế trước đấy hay không. Công việc của người quản lý là phải hình dung ra mình cần phải nắm những thông tin gì:

1. Điều gì ông ta hiện đang làm;
2. Điều gì đúng ra ông ta phải đang làm
3. Bằng cách nào chuyển từ (1) sang (2)

Đây không hề là một nhiệm vụ dễ dàng. Nhưng chỉ với điều kiện nhiệm vụ đó được thực hiện thì thông tin mới bắt đầu là người phục vụ và là dụng cụ, và các ban phụ trách hệ thống quản lý (MIS) mới là những trung tâm cung cấp kết quả chứ không phải những trung tâm chi phí như hiện nay.

Cho mãi đến rất gần đây, không có cái thật sự là thông tin. Chỉ có kinh nghiệm và những giai thoại. Ngày nay, lần đầu tiên có những dữ liệu. Biến những dữ liệu đó thành thông tin có nghĩa là hỏi là bạn cần cái gì, từ ai, lúc nào và dưới dạng nào, và đảm bảo rằng những người có thể cung cấp thông tin cũng biết và hiểu những trách nhiệm của mình. Một người quản lý cũng phải hỏi người khác cần những thông tin gì ở mình.

Trong tổ chức dựa trên cơ sở thông tin của ngày mai, người ta sẽ rất cần phải tự kiểm soát mình. Điều này không có nghĩa rằng tất cả chúng ta sẽ làm việc trong những tổ chức không có hình dạng. Đó là một điều vô nghĩa. Một con vật sống trên cạn trên trái đất này không thể lớn quá sáu in-sơ mà lại không có một bộ xương. Các công ty cũng vậy. Vượt quá một tầm vóc rất nhỏ, mọi

công ty đều cần có bộ xương của một cơ cấu chỉ huy chính thức. Nhưng một con vật không thể làm việc hay cảm giác thông qua bộ xương. Nó có một hệ thống thần kinh và một hệ thống cơ bắp để làm việc đó. Cũng giống như vậy, các hệ thống thông tin cho phép một con người tổ chức và thống nhất việc làm của mình. Những hệ thống tin đó cũng là cái mà một ai đó nắm lấy sự kiểm soát và chịu trách nhiệm. Đến điểm này, thì nhiệm vụ có vẻ không thể vượt qua là hoạt động dưới một hình thức đòi hỏi một kíp làm việc làm thời hiện ra ít có tính chất đe dọa hơn nhiều. Chiếc chìa khóa mở lối đi là kíp làm việc theo chức năng chéo. Không có ai còn bắt đầu bằng nghiên cứu thuần túy, nghiên cứu ứng dụng, thiết kế công trình, phát triển, chế tạo hay tiếp thị nữa. Làm như thế đòi hỏi quá lâu và đưa đến kết quả là những sản phẩm kỳ lạ mà không có ai mua.

### **Tập trung vào tính hiệu quả**

Cũng theo cung cách đó, những người quản lý phải bỏ ra chút ít thì giờ để suy nghĩ xem công ty của họ phải buộc họ chịu trách nhiệm gì về cống hiến và những kết quả trong vòng 18 tháng tới. "Điều gì mà tôi, và chỉ một mình tôi có thể làm mà, nếu làm tốt, thì có thể có tác động tốt?". Một thứ tự ưu tiên là cần thiết. Đừng đa dạng hóa, đừng phân tán manh mún, đừng cố làm quá nhiều việc trong cùng một lúc. Nếu không đề ra những ưu tiên, các nhà quản lý có thể trong một lúc bị dằng kéo theo 5000 hướng khác nhau. Điều này là đúng đặc biệt đối với

những người đứng đầu quản lý. Các sách giáo khoa bàn rất đúng về sự cần thiết phải ủy quyền cho cấp dưới. Điều mà sách giáo khoa không nói đến, đó là sự ủy quyền thật sự bao giờ cũng là ủy quyền cho cấp trên. Cuối cùng thì bài toán bao giờ cũng đến nằm trên bàn giấy của ông chủ. Đến đó thì không còn đùn trách nhiệm cho ai được nữa. Đương nhiên, đó là phận sự của ông chủ. Nhưng trước hết ông ta cần có thì giờ để làm công việc của chính mình; và trước hết ông ta cần phải biết rằng một, hay nhiều nhất là hai, điều đóng góp của mình phải là gì.

Là những người quản lý, chúng ta làm việc không đủ có hiệu quả bởi vì chúng ta cố làm quá nhiều việc. Một tai họa lớn thứ hai đối với các tổ chức là chúng ta tin rằng việc mình đang cố thực hiện là đã hiển nhiên đến mức chẳng cần phải bảo với người bên cạnh. Khoa tâm lý học hiện đại đã bắt đầu khi Giám mục Berkeley tuyên bố rằng: bởi vì không thể có hai vật thể cùng chiếm một không gian, cho nên không có ai khác có thể thấy được một cái gì là hiển nhiên đối với một người. Những người làm chỗ dựa cho bạn phải hiểu được điều mà bạn đang tìm cách thực hiện là cái gì, và bạn phải truyền cho họ biết nhưng ưu tiên của mình.

### **Kỹ năng 3: đưa học tập vào trong hệ thống**

Nhân tố thứ ba của hiệu quả là đưa học tập vào trong hệ thống.

Một trong những điều khó hiểu lớn của lịch sử luôn luôn là thế kỷ thứ 16. Vào năm 1560, châu Âu nằm dưới

sự thống trị của hai thể chế mà trước đó 25 năm thậm chí chưa hề tồn tại: phía Bắc là giáo hội Calvin và phía Nam là giáo đoàn của các tu sĩ Dòng Tên. Cả hai đã ra đời năm 1535, và vào thập kỷ thứ bảy của thế kỷ đó họ đã trở thành những thể chế thống trị. Đại đa số những thành viên của họ đều làm việc một mình, trong sự nguy hiểm rất lớn và dưới áp lực rất mạnh. Bí quyết của họ là gì? Nhờ lý thuyết hiện đại về học tập, chúng ta có thể bắt đầu thấy được điều gì đã xảy ra. Calvin và Loyala đã áp dụng nguyên lý quan trọng nhất của việc học: đó là thông tin phản hồi. Trong bất cứ lĩnh vực hoạt động then chốt nào, bước đầu tiên là vạch ra những gì mà bạn mong đợi sẽ xảy ra. Chín tháng sau, những kết quả thực tế được xem xét và so sánh với những gì được mong đợi lúc ban đầu.

Như Loyala và Calvin đã phát hiện, thông tin phản hồi là cái chìa khóa chủ yếu mở đường tới việc học. Một điều hết sức quan trọng là, bởi vì không ai làm ra một cái gì có lợi bằng cách huy động những điểm yếu cho nên thông tin phản hồi tìm ra những điểm mạnh. Những người học cần phải biết những điểm mạnh của mình nhằm tìm ra chỗ nào để nâng cao. Những thói xấu gì kìm hãm những điểm mạnh đó? Ở những lĩnh vực nào, Đức Chúa lòng lành đơn giản là đã không ban cho một chút khả năng nào? Phần lớn các trường học và phần lớn giáo dục đều tập trung vào vấn đề: khắc phục điểm yếu. Đến một mức nào đó, việc ấy là cần thiết. Tất cả mọi người học đều cần những kỹ năng cơ bản. Nhưng thành tích thật sự xuất

sắc hơn người, như thành tích về việc học là được xây dựng trên những điểm mạnh. Khi nào được tổ chức như thế, việc học nhanh một cách đáng kinh ngạc, đơn giản là vì nó có tiêu điểm.

Hơn nữa, việc học cần phải liên tục. Chúng ta buộc phải thừa nhận một thực tế không lấy gì làm thú vị là tri thức của những người đã rời nhà trường được năm năm, theo định nghĩa, là đã lỗi thời rồi. Chính phủ Mỹ ngày nay yêu cầu các thầy thuốc phải theo học những lớp bồi dưỡng và cứ năm năm phải thi lại để đảm bảo tu cách hành nghề của mình. Việc này lúc đầu đã làm cho những người phải đi thi nổi cáu, nhưng rồi hầu như tất cả, không trừ một ai, đều không khỏi ngạc nhiên một cách thích thú mà nhận ra rằng đã có biết bao nhiêu thay đổi và có biết bao nhiêu điều mà họ đã quên đi. Nguyên tắc này cũng cần phải áp dụng cho các kỹ sư, và càng cần hơn nữa, cho việc tiếp thị. Vì vậy mọi người quản lý, trong thực hành của mình, phải có phần năng đi học lại mỗi lần một tuần. Nhiều công ty lớn đang xây dựng những cơ sở giáo dục trong nội bộ doanh nghiệp của mình. Về điểm này, tôi khuyên nên thận trọng. Mối nguy hiểm lớn nhất đối với công ty lớn là sự tin rằng có một cách đúng, một cách sai, và một cách của chúng ta. Sự huấn luyện đào tạo trong nội bộ có khuynh hướng nhấn mạnh và củng cố cách nhìn này. Các kỹ năng, đúng hãy dạy cho họ trong nội bộ doanh nghiệp không để đạt những mục đích mở rộng chân trời, xem xét lại những tín hiệu đã có sẵn, và để thực hiện sự từ bỏ có tổ chức, thì tốt hơn là nên được đương đầu với sự đa dạng và thách thức. Muốn vậy, các nhà quản lý



phải được phơi mình ra trước những con người làm việc cho những công ty khác và làm các công việc theo những cách khác.

Trên đây là một số trong những điều then chốt cần cho một cá nhân để biết và hành động nhằm làm cho mình và giữ cho mình là một nhà quản trị có hiệu lực trong một thế giới đầy thách thức. Có những cơ hội cực kỳ lớn, bởi vì thay đổi là cơ hội. Nhưng không thể dự đoán. Đặc tính của sự nhiễu loạn - đối với những ai còn nhớ chút ít về toán học - là không có khả năng dự đoán. Chắc chắn là cái bất ngờ sẽ xảy ra; nhưng ở đâu, khi nào và như thế nào là điều không thể dự đoán. Chúng ta sống ở một thời đại rất nhiễu loạn, không phải vì có quá nhiều thay đổi, mà vì thay đổi diễn ra theo quá nhiều hướng. Trong tình hình đó, người quản trị có hiệu lực buộc phải có khả năng nhận ra và chạy đua với thời cơ, học tập và không ngừng bồi dưỡng bổ sung cho nền tảng kiến thức của mình.

[1990]

## LỜI CẢM ƠN

Tất cả nội dung của cuốn sách này - được cân đối bằng nhau giữa chín chương dài và ba mươi ba chương ngắn - đều đã được công bố. Chương dài đầu tiên - bài phỏng vấn mở đầu - đã xuất hiện lần đầu trong tạp chí *New Perspective Quaterly*. Lời bạt kết luận - chương dài nhất - được đăng lần đầu tiên trong mục "Hướng dẫn quản lý" của tạp chí *Economist* ở Luân đôn. Bốn chương dài (các chương 13,28,31,40) lần đầu tiên xuất hiện trên tạp chí *Harvard Business Review*. Trong số những chương dài còn lại, Chương 1 xuất hiện lần đầu tiên trên báo *Economist* ở Luân đôn, chương 21 trên tuần báo *Industry Week*, và chương 29 trên tạp chí *Non Profit Management and Leadership*. Trong số các chương ngắn, chương 2 xuất hiện lần đầu trên tạp chí *New Management*, chương 10 trên báo *New York Times*, và ba mươi một chương (các chương 3-9, 11-12, 14-20, 22-27, 30, 32-39) trên báo *The Wall street Journal*.

Trong khi chuẩn bị các chương để xuất bản trong cuốn sách này, tôi đã thay đổi một số đầu đề và sửa những lỗi in sai. Ngoài ra, tôi đã để nguyên như cũ. Nhưng tôi đã ghi thêm vào cuối mỗi chương năm nó được đăng đầu tiên. Như vậy sẽ cho phép người đọc biết được khi trong chương đó nói đến "năm nay" hay "năm ngoái" thì có nghĩa là thế nào. Nhất là điều đó cho phép người đọc tự mình

quyết định xem những kết luận và dự đoán của tác giả có vượt qua được thử thách của thời gian hay không.

Đây là cuốn sách thứ ba thuộc loại này mà *Truman M. Talley* ở nhà xuất bản Truman Talley Books Dutton đã vừa là cha đỡ đầu vừa là bà đỡ. Đầu tiên, cách đây mười năm, ông ta đã đề nghị tập hợp những tiểu luận và bài báo tốt nhất của tôi vào trong một tập, rồi ông chọn ra và biên tập những chương thích đọc nhất. Cuốn sách ra đời năm 1982 dưới đầu đề *The Changing World of the Executive* (Thế giới đang thay đổi cả nhà quản trị điều hành). Sau đó ông ta đề nghị tôi sắp xếp các tiểu luận và bài báo của mình sao cho gọn vào trong một tập sách nhằm cho độc giả là người làm công việc quản trị; và đặc biệt là tập trung trọng điểm vào những gì mà người quản trị cần phải hiểu để đưa ra những quyết định đúng và làm cho những quyết định đó có hiệu lực. Kết quả là một tập sách thứ hai xuất bản năm 1986 dưới đầu đề *The Frontiers of Management* (những đường biên giới của Quản lý). Từ ngày đó, Mac Talley đã cùng làm việc với tôi để thiết kế các bài báo và tiểu luận của tôi, nhằm cho cuốn sách này. Cả cuốn sách lẫn bản thân tôi đều mang ơn ông rất lớn vì đã không ngừng khuyến khích tôi qua nhiều năm tháng, vì sự xét đoán và công phu to lớn mà ông đã bỏ ra để chọn lựa các chương cho cuốn sách này. Chúng tôi cũng xin cảm ơn Patrice Silvertein, trợ lý biên tập quản trị, và John Paine, biên tập sản xuất, đã biến một bản viết tay luộm thuộm thành một cuốn sách đẹp trong một thời gian kỷ lục.

## MỤC LỤC

---

	Trang
<b>Chương 27:</b> Cắt giảm chi phí cố định: Chính sách lâu dài	3
<b>Chương 28:</b> Các tổ chức phi lợi nhuận có thể dạy cho các doanh nghiệp những gì	10
<b>Chương 29:</b> Quản trị các tổ chức phi lợi nhuận: Những bài học thành công	28
<b>Chương 30:</b> Cuộc cải cách sâu rộng trong các tổ chức phi lợi nhuận	42
<b>Phần IV:</b> TỔ CHỨC	49
<b>Chương 31:</b> Quản trị của các công ty	49
<b>Chương 32:</b> Bốn bài học tiếp thị cho tương lai	71
<b>Chương 33:</b> Công ty của ngày mai: Tầm vóc để thành công	78
<b>Chương 34:</b> Hiệu quả của công ty: Năm trăm nghiệm chỉ báo	87
<b>Chương 35:</b> Nghiên cứu và phát triển: Tốt nhất là tuân theo động lực kinh doanh	95
<b>Chương 36:</b> Bán phòng văn thư cho bên ngoài: Cách tinh giản tổ chức trong những năm 1990	103
<b>Chương 37:</b> Mười điều lệ cần cho sự nghiên cứu có hiệu quả	110
<b>Chương 38:</b> Xu hướng tiến tới những Liên minh vì tiến bộ	118
<b>Chương 39:</b> Một sự khủng hoảng của chủ nghĩa tư bản: Ai lo việc này?	125
<b>Chương 40:</b> Lý thuyết về chế tạo đang nổi lên	135
<b>Lời bạt:</b> Những năm 1990 và tiếp theo	161
Lời cảm ơn	213

---

Người dịch ;  
DIỆU BÌNH  
Biên tập :  
HOÀNG THU HÒA  
Sửa bản in :  
TRẦN HỒNG MINH  
NGUYỄN THỊ LÂM HÀ

---

Giá : 40.000đ/ bộ

# NHỮNG SÁCH ĐÃ XUẤT BẢN TRONG NĂM 1996

1. Những thành công và thất vọng về phát triển trong thế giới thứ ba
2. Kinh nghiệm của Pháp về nền kinh tế hỗn hợp .
3. Quản lý theo dự án .
4. Chính sách thương mại và cạnh tranh :  
So sánh các mục tiêu và phương pháp .
5. Quản lý và tinh thần kinh doanh  
( Sách hướng dẫn dùng cho những người đứng đầu các doanh nghiệp vừa và nhỏ)