

TÁI CƠ CẤU DOANH NGHIỆP: LUẬN CỨ KHOA HỌC VÀ SỰ CẦN THIẾT PHẢI THỰC HIỆN TRONG ĐIỀU KIỆN HỘI NHẬP

■ Lê Đăng Minh *

TÓM TẮT

Do áp lực từ phía bên trong và bên ngoài, các doanh nghiệp cần phải tiến hành tái cơ cấu nhằm cải thiện, nâng cao năng lực cạnh tranh trong điều kiện hội nhập kinh tế quốc tế, đặc biệt trong bối cảnh kinh tế suy thoái như hiện nay. Tuy nhiên tái cơ cấu đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy quản lý, cải cách về quản lý, tái cơ cấu lại các quá trình kinh doanh, trên cơ sở đó định hình mô hình và cơ cấu tổ chức phù hợp với điều kiện và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Để phát triển lâu dài và bền vững, doanh nghiệp phải định vị rõ năng lực cốt lõi của mình. Và, chiến lược phát triển của doanh nghiệp phải được xây dựng dựa trên năng lực cốt lõi này.

Từ khóa: hội nhập kinh tế, tái cơ cấu, tái cấu trúc, năng lực cốt lõi, năng lực cạnh tranh, cơ cấu tổ chức, quá trình kinh doanh, chiến lược.

ABSTRACT

Corporate restructuring: the scientific foundations and the need to implement in terms of integration

Under the pressure both inside and outside, corporations need to restructure their business in order to improve their competitive capabilities in the world's integration, especially in the current context of economic recession. However, to restructure their business, the corporations are required to change their management philosophies. The management and the business processes should be changed and improved. On that basis, the corporations can shape and organize their business types in accordance with their conditions as well as business strategies. For the longterm and stable development, the corporations are supposed to define and locate really well their core capabilities. Basing on these, they can set up their business development strategies.

Keywords: economic integration, restructuring, reengineering, core competency, competitiveness, organizational structure, business processes and strategies.

Trong bối cảnh suy thoái kinh tế như hiện nay, gặp bất cứ doanh nhân nào hay mở bất cứ tờ báo nào, trang thông tin internet nào cũng nghe, thấy người ta nói đến “tái cơ cấu”, “tái cấu trúc”. Tuy nhiên, bản chất là làm gì thì không phải ai cũng nêu bật lên được, chưa kể tới sự khác biệt quá nhiều trong nội hàm về thuật ngữ “tái cấu trúc” hay “tái cơ cấu” này khiến cho những hiến kế về giải pháp bị mất

trọng tâm và mờ nhạt. Đã có nhiều tài liệu giải thích sự khác biệt về nghĩa các thuật ngữ này, bài viết này không đề cập lại mà tập trung vào xây dựng các luận cứ có cơ sở khoa học và thực tiễn về tái cơ cấu doanh nghiệp và sự cần thiết tiến hành tái cơ cấu doanh nghiệp¹ trong điều kiện hội nhập hiện nay.

1. Tái cơ cấu doanh nghiệp

1.1. Khái niệm

Phạm vi của tái cơ cấu doanh nghiệp rất

* TS, Trường ĐH Văn Hiến

¹ Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước nhằm tạo động lực tái cơ cấu nền kinh tế không thuộc phạm vi nghiên cứu của tác giả trong bài viết này.

rộng, được đề cập tới trên cả ba giác độ là thể chế, thiết chế và định chế. Về thể chế, hoạt động tái cấu trúc doanh nghiệp nhằm định ra một trật tự mới thông qua các luật, văn bản dưới luật để thực hiện quyền lực của Nhà nước đối với các doanh nghiệp. Về thiết chế, đây là các quy định nội bộ, quy định các mối quan hệ “dọc ngang”, “trên dưới” của các bộ phận cấu thành doanh nghiệp và được thể hiện thông qua hệ thống điều lệ, quy chế, quy định, nội quy cũng như hệ thống quy trình, quy phạm kỹ thuật chuyên ngành khác. Về định chế, được hiểu là các thành phần, bộ phận như là các tổng công ty, công ty trong tập đoàn hay các doanh nghiệp trong một tổng công ty, tập đoàn. Về khía cạnh định chế, việc tái cơ cấu doanh nghiệp được thể hiện qua việc tách, nhập, thành lập mới, xóa bỏ các bộ phận, các doanh nghiệp con, các lĩnh vực kinh doanh nhằm hướng tới sự phù hợp và hiệu quả cao hơn. Có thể hiểu tổng quát tái cơ cấu doanh nghiệp là tổng hợp toàn bộ sự thay đổi cả về thể chế, thiết chế và định chế để quản lý doanh nghiệp theo một trật tự pháp luật chặt chẽ hơn, minh bạch hơn và hiệu quả hơn. Trong bài viết này, tác giả mong muốn làm rõ hoạt động tái cơ cấu doanh nghiệp từ góc độ định chế, và xem xét trong mối quan hệ với thiết chế và thể chế nếu có.

Như trên đã nêu, thuật ngữ “tái cơ cấu doanh nghiệp” hiện nay được nhắc đến rất nhiều như một điều kì diệu giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn. Tuy nhiên, hiểu thế nào là tái cơ cấu doanh nghiệp thì lại là một vấn đề đang được bàn luận khá nhiều.

Quan điểm thứ nhất: Tái cơ cấu doanh nghiệp gắn với sự thay đổi của chiến lược kinh doanh. Quan điểm này cho rằng, tái cơ cấu là việc áp dụng vào điều chỉnh hướng chiến lược cũng như tầm nhìn chiến lược của doanh nghiệp. Từ đó dẫn đến việc phải thay đổi cách thức quản lý tài chính và nguồn nhân lực cho thích hợp. Nhiệm vụ của tái cơ cấu doanh nghiệp là tái cơ cấu

chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, xác định lại mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp. Trên cơ sở đó, doanh nghiệp xác định các định hướng về lĩnh vực sản phẩm, thị trường và khách hàng trong bối cảnh mới. Điều này giúp cho doanh nghiệp định hướng tốt về thị trường sản phẩm nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp. Sở dĩ phải điều chỉnh hướng chiến lược kinh doanh là do sự thay đổi của môi trường kinh doanh. Các doanh nghiệp nhận thấy việc tiếp tục áp dụng chiến lược kinh doanh hiện tại không làm tăng hiệu quả kinh doanh, chiến lược hiện tại tỏ ra không còn thích hợp trong điều kiện mới của thị trường và môi trường.

Quan điểm thứ hai: Tái cơ cấu doanh nghiệp tiếp cận theo hướng cắt giảm chi phí, thích hợp trong trường hợp kinh tế suy thoái, khủng hoảng. Charles Hill và Gareth Jones (1998) cho rằng tái cơ cấu là quá trình cắt giảm lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp. Mục đích của tái cơ cấu doanh nghiệp theo quan điểm này là cắt giảm tới mức tối đa có thể nhằm đạt được sự “cải thiện vận hành” ở một mảng nào đó trong doanh nghiệp, hay chí ít là để doanh nghiệp có thể tồn tại được qua giai đoạn khó khăn của nền kinh tế. Điều này thể hiện trong các trường hợp sau:

- Quyết định cắt giảm chi phí khi phát hiện chi phí ở một khâu nào đó phát sinh quá lớn, vượt ra khỏi sự kiểm soát của doanh nghiệp;
- Quyết định loại bỏ, hoặc bán bớt một lĩnh vực kinh doanh để đầu tư cho lĩnh vực kinh doanh khác trong thời điểm khó khăn;
- Quyết định thu hẹp quy mô để tồn tại qua thời kỳ suy thoái, khủng hoảng.

Quan điểm thứ ba: Tái cơ cấu doanh nghiệp tiếp cận theo hướng thay đổi, thiết lập hệ thống tổ chức mới, nhân sự mới nhằm nâng cao hiệu quả của tổ chức. Tái cơ cấu doanh nghiệp là việc sắp xếp, điều chỉnh lại cơ cấu hoạt động, cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ cấu thể chế, cơ cấu các

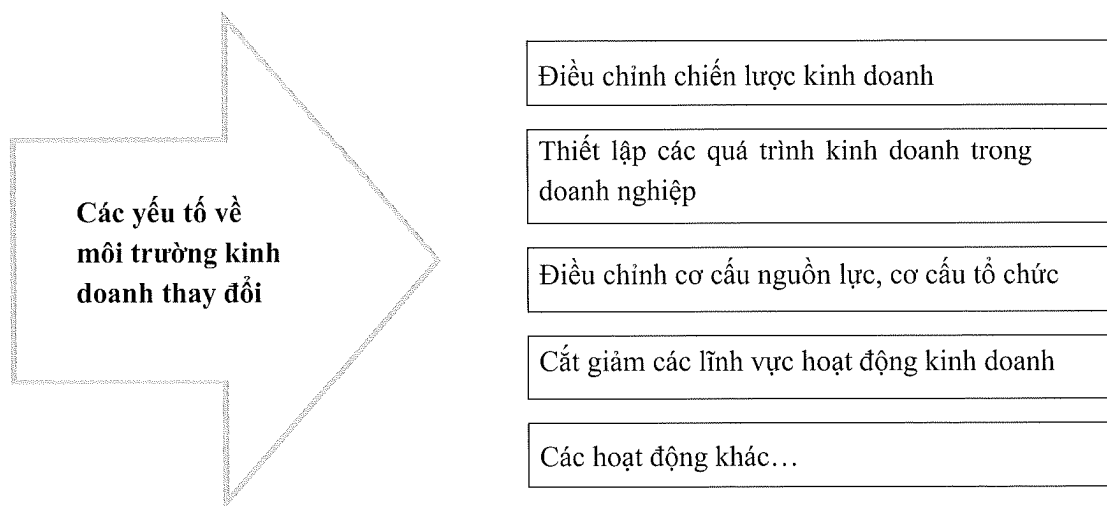
nguồn lực của doanh nghiệp bao gồm nguồn nhân lực và nguồn vốn. Theo quan điểm này, các bộ phận trong tổ chức hoạt động không hiệu quả cần được loại bỏ hoặc tách, sáp nhập nhằm thống nhất trong công tác quản lý và ra quyết định. Cũng theo quan điểm này, nếu nhận thấy việc bố trí nhân sự hiện tại là chưa phù hợp, chưa phát huy được năng lực làm việc của nhân viên, hay chính sách nhân sự của doanh nghiệp chưa thực tạo động lực cho người lao động thì doanh nghiệp nên điều chỉnh, tái cơ cấu bộ máy tổ chức để tìm kiếm tính phù hợp và hiệu quả. Như vậy quan điểm này nhấn mạnh vào cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

Quan điểm thứ tư: Tái cơ cấu doanh nghiệp tiếp cận theo hướng thay đổi, thiết lập, sắp xếp lại các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp. Tái cơ cấu tiếp cận theo hướng tái cơ cấu quá trình kinh doanh. Bản chất là sắp xếp lại các quá trình cốt lõi của doanh nghiệp để

tăng hiệu quả, tính cạnh tranh, và đảm bảo tính hiệu quả. Trong điều kiện hội nhập hiện nay thì tái cơ cấu doanh nghiệp hướng tới việc thay đổi các tư duy trong quản lý, tái cơ cấu lại các quá trình kinh doanh phù hợp với định hướng kinh doanh của doanh nghiệp. Quan điểm này về tái cơ cấu doanh nghiệp trên cơ sở thiết kế lại các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp.

Xuất phát từ các quan niệm trên, ta thấy tái cơ cấu doanh nghiệp có nhiều cách hiểu khác nhau theo từng cách tiếp cận khác nhau. Có thể đưa ra một quan điểm chung như sau:

Tái cơ cấu doanh nghiệp là quá trình thay đổi định hướng chiến lược kinh doanh; thiết lập lại cơ cấu tổ chức bộ máy, cơ cấu nguồn lực; cắt giảm các lĩnh vực hoạt động sản xuất kinh doanh; thiết kế lại các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp nhằm đạt được mục tiêu đặt ra trong điều kiện môi trường kinh doanh luôn biến động.



Hình 1: Lý do để tái cơ cấu doanh nghiệp

Từ các cách tiếp cận trên, tác giả nhận thấy các doanh nghiệp tái cơ cấu xuất phát từ sự thay đổi của môi trường kinh doanh và chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp, đồng thời tiến hành với các cấp độ khác nhau, có thể mô tả qua Hình 1. Trên cơ sở đó, sẽ tiếp cận theo quan

điểm: tái cơ cấu doanh nghiệp trên cơ sở thiết kế lại các quá trình kinh doanh.

1.2. Nội dung của tái cơ cấu doanh nghiệp

Tái cơ cấu doanh nghiệp có thể được đề cập đến toàn bộ các mảng hoạt động của doanh nghiệp. Việc thay đổi, điều chỉnh, sắp xếp các hoạt động trong doanh nghiệp nhằm hướng tới

hiệu quả cao hơn, và nội dung tái cơ cấu đề cập đến việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh; *tái cơ cấu tổ chức; tái cơ cấu tài chính; và các hoạt động khác.*

Thứ nhất, tái cơ cấu quá trình kinh doanh. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh là sự đánh giá và thiết kế lại các quá trình hoạt động sản xuất kinh doanh để đạt được hiệu quả. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh sẽ bắt đầu từ con số không, như khi bạn bắt đầu khởi nghiệp; quy trình tái cơ cấu quá trình kinh doanh không quan tâm đến cơ cấu tổ chức và các thủ tục mà doanh nghiệp đã dày công gây dựng trước mà sẽ làm mới một cách triệt để. Hoạt động này thường được thực hiện trên cơ sở chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp thay đổi. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh sẽ là nền tảng và điểm xuất phát để tái cơ cấu các hoạt động khác trong doanh nghiệp như tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

Thứ hai, việc tái cơ cấu tổ chức tập trung vào các hoạt động như đổi mới, sắp xếp lại cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị và cơ cấu tổ chức bộ máy sản xuất. Tái cơ cấu tổ chức bộ máy quản trị được thực hiện với việc xây dựng lại toàn bộ sơ đồ cơ cấu tổ chức, thậm chí thay đổi bề mặt, có tính hình thức các phòng ban chức năng, thay tên gọi, nhằm hướng tới một cơ cấu tổ chức mới có hiệu quả kinh doanh cao hơn. Tái cơ cấu tổ chức bộ máy sản xuất liên quan đến việc thay đổi, sắp xếp lại hệ thống sản xuất một cách khoa học, đem lại hiệu quả cao trong phối hợp thực hiện. Ngoài ra, điều chỉnh cơ cấu tổ chức còn gắn với quá trình thay đổi, sắp xếp lại cơ cấu nguồn nhân lực trong việc phối hợp công việc để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Hoạt động này được thực hiện khi chiến lược kinh doanh thay đổi, dẫn đến việc thay đổi các quá trình kinh doanh và do đó, cần phải tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp.

Thứ ba, tái cơ cấu tài chính hướng tới việc điều chỉnh nguồn tài chính trong doanh nghiệp, huy động và sử dụng nguồn vốn có hiệu quả.

Thứ tư, tái cơ cấu các hoạt động khác là quan tâm đến tính hệ thống và chuyên nghiệp trong phương thức thực hiện công việc, phối

hợp công việc và điều hành công việc. Tái cơ cấu thường quan tâm đến việc xem xét các hệ thống lập kế hoạch kinh doanh, hệ thống quản trị chuỗi cung ứng, quản trị thông tin, hệ thống quản trị nhân lực, hệ thống quản trị tài chính và quản trị quan hệ khách hàng...

Các nội dung trên của tái cơ cấu doanh nghiệp có mối liên hệ mật thiết với nhau. Chẳng hạn như tái cơ cấu quá trình kinh doanh là cơ sở để tái cơ cấu tổ chức bộ máy của doanh nghiệp, còn tái cơ cấu tài chính và các hoạt động khác ảnh hưởng đến quá trình tái cơ cấu tổ chức trong mối liên hệ tài chính. Trong điều kiện hiện nay, do áp lực từ phía bên trong và bên ngoài để thích ứng với điều kiện thay đổi của môi trường kinh doanh, các doanh nghiệp cần phải tiến hành tái cơ cấu để phù hợp với xu hướng quốc tế hóa, ứng dụng các mô hình kinh doanh của các doanh nghiệp trên thế giới. Tuy nhiên tái cơ cấu đòi hỏi các doanh nghiệp phải thay đổi tư duy quản lý, cải cách về quản lý, tái cơ cấu lại các quá trình kinh doanh, trên cơ sở đó định hình mô hình và cơ cấu tổ chức phù hợp với điều kiện và định hướng kinh doanh của doanh nghiệp.

2. Tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

2.1. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

2.1.1. Khái niệm cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp

Có rất nhiều cách tiếp cận khác nhau về cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp.

Thứ nhất, tiếp cận theo lý luận quản lý cổ điển về cơ cấu tổ chức. Quan điểm này cho rằng việc điều hành, phối hợp trong nội bộ một doanh nghiệp, trong một tổ chức là không quan trọng. Nếu cần điều hành thực hiện thì hoàn toàn có thể dựa vào đội ngũ quản trị cấp cao để giải quyết, công nhân viên phải nghe theo sự chỉ huy của giám đốc. Vì vậy, cách tiếp cận về cơ cấu tổ chức theo trường phái này đề cao tầng lớp giám đốc, chứ không phải sự phối hợp giữa các nhân viên thực hiện.

Tiếp cận theo cách này có nhiều nhược điểm của nó. *Một là,* không khuyến khích được sự tích cực của doanh nghiệp. *Hai là,* với những

doanh nghiệp có nhiều tầng, cấp như tập đoàn hay tổng công ty có quy mô lớn thì cơ cấu sản xuất rất phức tạp. *Ba là*, nếu chỉ dựa vào nhà quản trị cấp cao thì lao động thừa hành khó có thể phối hợp với nhau trong công việc để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp.

Thứ hai, tiếp cận theo lý luận quản lý hiện đại về tổ chức. Quan điểm này lại nhấn mạnh yếu tố công nhân viên trong doanh nghiệp, họ cho rằng thiết kế tổ chức là do nhiệm vụ sản xuất và tổ chức của công nhân viên quyết định, cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là vấn đề rất quan trọng ảnh hưởng đến thành công của doanh nghiệp.

Tiếp cận theo cách này đã phân nào khắc phục được hạn chế của quan điểm trên, nhưng thực ra quan điểm này mới chỉ xem xét các yếu tố cấu thành cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp thành công chứ chưa đưa ra giải pháp hữu hiệu để giải quyết vấn đề cơ cấu tổ chức một cách có hệ thống.

Thứ ba, tiếp cận theo lý luận về thiết kế cơ cấu tổ chức của Lorsch². Ông đưa ra hai khái niệm cơ bản là sự khác biệt và sự tổng hợp. Lorsch cho rằng, mỗi bộ phận sản xuất của doanh nghiệp đều là một đơn vị nhỏ của doanh nghiệp và giữa chúng có sự khác nhau về cơ cấu tổ chức, khác nhau về trình độ nhận thức và tinh thần, tư tưởng của người quản trị. Đó là sự khác biệt trong tổ chức. Tuy nhiên, sự khác nhau đó lại đòi hỏi phải có khả năng hợp tác nhất định để điều hành nội bộ doanh nghiệp. Đó là khái niệm tổng hợp mà Lorsch đưa ra.

Từ các cách tiếp cận cơ bản đó, có thể thấy tổ chức doanh nghiệp là việc bố trí, sắp xếp mọi người trong doanh nghiệp vào những vị trí, những công việc cụ thể. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp là tổng hợp các bộ phận khác nhau, có mối liên hệ và quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, để thực hiện nhiệm vụ kinh doanh của doanh nghiệp. Cơ cấu tổ chức doanh nghiệp bao gồm

cơ cấu bộ máy quản trị và cơ cấu bộ máy sản xuất. Cơ cấu bộ máy quản trị là tổng hợp các bộ phận khác nhau, có mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau, được chuyên môn hóa ở trình độ nhất định, được trao những trách nhiệm, quyền hạn cụ thể và được bố trí theo mô hình quản trị thích hợp nhằm thực hiện các nhiệm vụ quản trị với hao phí nguồn lực ít nhất.

Như vậy trong cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp có hai vấn đề, đó là cơ cấu cơ bản và cơ chế vận hành. Cơ cấu cơ bản liên quan đến những vấn đề chủ yếu trong phân công sắp xếp nhiệm vụ của các phòng ban khác nhau để thực hiện mục tiêu của doanh nghiệp. Cơ cấu cơ bản được thể hiện thông qua các sơ đồ cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Vấn đề thứ hai là cơ chế vận hành, cơ chế vận hành như một chất bôi trơn để khích lệ công nhân viên đồng tâm hiệp lực, gắng sức thực hiện mục tiêu. Đây chính là vấn đề **thiết chế** của tái cơ cấu.

2.2 Tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp

2.2.1. Nguồn gốc của việc tổ chức lại

Có thể nói F.W. Taylor là cha đẻ của trường phái khoa học cổ điển, ông đã đóng góp rất lớn vào việc vận dụng các nguyên lý quản trị khoa học vào thực tiễn và chính ông là người tìm ra phương pháp nhằm cải tiến năng suất lao động nhờ hoạt động chuyên môn hóa. Tại thời điểm đó, công nghệ không cho phép các công ty lớn thiết kế quá trình theo đặc điểm liên kết giữa các chức năng hoặc giữa các phòng ban nên chuyên môn hóa vẫn là phương pháp tốt nhất.

Vào những năm 1880, Frederick đã có những gợi ý rằng người quản lý có thể phát hiện ra những quy trình tốt nhất cho thực hiện công việc và tổ chức lại chúng để tối đa hóa hiệu quả.

Khái niệm tổ chức lại xuất phát từ lý thuyết quản lý phát triển vào đầu thế kỷ 19. Henri Fayol lần đầu tiên nghĩ ra khái niệm tổ chức lại: “Thực hiện công việc hướng tới mục đích của mình bằng tìm kiếm để chuyên môn hóa lợi thế

² Jay W.Lorsch là giáo sư về khoa học quan hệ nhân quần, là tiến sĩ về quản lý công thương nghiệp của Trường Đại học Harvard, một nhân vật nổi tiếng của lý luận quản lý hiện đại thuộc trường phái lý luận quyền biến. Công hiến của ông tập trung trong lĩnh vực nghiên cứu và thiết kế cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Ông đã viết hơn 10 cuốn sách chuyên đề và rất nhiều luận văn, trong đó nổi tiếng nhất là cuốn “Thiết kế cơ cấu tổ chức” ông viết cùng đồng sự (1970) và cuốn “Tổ chức và hoàn cảnh” (1976).

tối ưu từ tất cả nguồn lực sẵn có”.

Lyndall Urwick, một chuyên gia kinh tế, phát biểu rằng “Không đủ để chỉ có trách nhiệm giữ người cho những hoạt động cụ thể, đồng thời nó cũng cần thiết trao cho họ một số quyền lực cần thiết để thực hiện các trách nhiệm đó”. Điều này nhấn mạnh việc tổ chức lại quy trình sản xuất cần phải có sự ủy quyền cho người lao động để họ chủ động trong việc thực hiện công việc của mình.

Với Hammer và Champy, tác giả của cuốn *Tái lập công ty (Reengineering the corporation)*, ông không hề phủ nhận lợi ích mà hơn hai trăm năm qua các công ty có được từ phát minh của Adam Smith về việc phân chia công việc thành các công đoạn đơn giản. Tuy nhiên, trong thời đại kinh doanh ngày nay thì cần phải thống nhất lại các công đoạn đó, và tổ chức lại thành một quy trình kinh doanh, nếu không sự phân chia công việc đó sẽ chia cắt các quá trình trong doanh nghiệp.

Mục đích của việc tổ chức lại, thiết kế lại tổ chức là tạo ra một tổ chức khá đơn giản và rõ ràng. Đây là công việc của lãnh đạo và nhà quản trị trong doanh nghiệp để có thể quản lý những vấn đề phức tạp phát sinh trong quá trình hình thành tổ chức.

2.2.1. *Tái cơ cấu tổ chức*

Tái cơ cấu tổ chức là việc tạo ra những thay đổi căn bản về cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nhằm đạt mục tiêu của tổ chức với hiệu quả cao nhất.

Theo cách hiểu đơn giản nhất, tái cơ cấu tổ chức chính là việc xây dựng lại sơ đồ cơ cấu tổ chức, thay đổi các phòng ban chức năng với những tên gọi mới.

Theo cách hiểu rộng hơn, tái cơ cấu tổ chức là sự thay đổi, sắp xếp lại cơ cấu bộ máy quản lý của doanh nghiệp để đạt được hiệu quả trong kinh doanh. Nó không chỉ là gắn với sự thay đổi các phòng ban đơn thuần mà phải thay đổi sắp xếp phương thức thực hiện công việc, phương

thức phối hợp công việc của cơ cấu tổ chức mới. Cách tiếp cận này đứng trên giác độ định chế và thiết chế.

Và quan điểm hiện nay, một quan điểm trên cơ sở gắn với xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế. Xu hướng thay đổi nhỏ, điều chỉnh khi doanh nghiệp có khó khăn chỉ là xu hướng tạm thời để “chữa bệnh”, chứ chưa có tác dụng “phòng bệnh”. Vì vậy, quan điểm trong điều kiện hiện nay là tái cơ cấu tổ chức cần phải gắn với việc thay đổi quá trình kinh doanh hướng tới phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Từ các cách hiểu trên, có thể thấy bản chất của tái cơ cấu tổ chức là:

- Điều chỉnh thay đổi cơ cấu tổ chức, thiết kế lại cơ cấu tổ chức mới phù hợp với điều kiện thay đổi của môi trường kinh doanh.
- Điều chỉnh phương thức thực hiện công việc, phối hợp công việc.
- Thay đổi quá trình kinh doanh hướng tới khách hàng, trên cơ sở đó thiết kế cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp.

2.1.2. *Cơ sở thiết lập cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp*

Việc thiết lập cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là để tạo ra cấu trúc doanh nghiệp thích hợp cho việc thực hiện chiến lược được đề ra và chỉ có thể đạt được hiệu quả trên nền tảng của sự chia sẻ các giá trị chung. Các giá trị chung này phải xuất phát từ những đòi hỏi tiềm ẩn của tập thể/cộng đồng, được định hình, khẳng định và tôn trọng trước hết bởi chính lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp - là ông, bà chủ hoặc những người sáng lập ra doanh nghiệp³.

Để phát triển lâu dài và bền vững, doanh nghiệp phải định vị rõ năng lực cốt lõi của mình. Quá trình trau dồi, nâng cao năng lực cốt lõi tạo điều kiện cho phát triển doanh nghiệp (giành, giữ thị phần; mở rộng thị trường). Và, chiến lược phát triển của doanh nghiệp phải được xây dựng dựa trên năng lực cốt lõi⁴.

Để chiến lược phát triển một cách hiệu quả,

³ Khái niệm này không đúng với doanh nghiệp nhà nước, với lãnh đạo cao nhất do Nhà nước bổ nhiệm.

⁴ Năng lực cốt lõi là tất cả những kiến thức, công nghệ, kỹ năng, kinh nghiệm, tay nghề chuyên môn... mà tạo cho doanh nghiệp nét đặc thù riêng.

doanh nghiệp luôn ghi nhớ năng lực cốt lõi phải có hai đặc tính chủ yếu:

- Đạt một mức độ mà các doanh nghiệp khác không có. Đơn giản là cái lõi sẽ không mang đến cho doanh nghiệp một lợi thế gì nếu phần đông các doanh nghiệp khác cũng đều có cái lõi đó. Nói cách khác, cái lõi của mỗi doanh nghiệp phải có khả năng làm khác biệt hóa doanh nghiệp này so với doanh nghiệp khác.

- Năng lực cốt lõi đó phải thật sự mang đến cho thị trường và khách hàng những giá trị gia tăng rõ rệt. Nói cách khác, thị trường và khách hàng chỉ cảm nhận và đánh giá cái lõi của doanh nghiệp thông qua những gì mà doanh nghiệp cung ứng ra thị trường, đem đến cho khách hàng chứ không phải những “phô trương hình thức”, những huân chương, bằng khen, giấy khen.

Việc nắm bắt thời cơ trong kinh doanh là quan trọng nhưng thời cơ sẽ không còn là “cơ hội” khi doanh nghiệp không xác định được năng lực cốt lõi của mình. Khi đó, thời cơ sẽ trở thành “đe dọa” khi doanh nghiệp không có lợi thế cạnh tranh nào nổi trội, mới lạ so với doanh nghiệp khác. Thời cơ đối với doanh nghiệp chỉ đầy đủ ý nghĩa khi vấn đề được suy xét trên cơ sở năng lực cốt lõi của doanh nghiệp và chiến lược dài hạn. Việc hơn 10 ngàn doanh nghiệp xây dựng, bắt động sản ngừng hoạt động hoặc giải thể trong năm vừa qua (2013)⁵ là hệ quả của “nhà nhà làm bất động sản” trong những năm trước đây mà thiếu định vị năng lực cốt lõi của mình khi thấy “thời cơ”. Thực tế rất nhiều tình huống “thấy người ăn khoai mình cũng vác mai đi đào” để rồi “xôi hỏng bỏng không” đúng với phân tích trên.

Vậy, để tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp, cần dựa vào những cơ sở sau đây:

Thứ nhất, đặc điểm ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh. Việc thiết kế và lựa chọn mô hình tổ chức sản xuất của doanh nghiệp phụ thuộc rất nhiều vào ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp đó. Sự khác nhau thể hiện

rõ ở các doanh nghiệp đơn ngành và đa ngành, doanh nghiệp qui mô nhỏ và doanh nghiệp qui mô lớn. Doanh nghiệp có nhiều ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh thì việc thiết kế bộ máy quản trị và sản xuất phải đảm bảo tính hợp lý cao, thông thường mô hình theo sản phẩm hoặc theo khu vực địa lý là thích hợp. Còn với những doanh nghiệp đơn ngành, có một lĩnh vực kinh doanh chủ yếu thì mô hình đơn giản hơn nhiều.

Đặc điểm của ngành nghề và lĩnh vực kinh doanh còn tác động đến hệ thống cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp trên cơ sở đặc trưng của ngành nghề đó. Ngành thủy sản thì khác với ngành trồng trọt, ngành cơ khí chế tạo thì khác với ngành may mặc,... vì vậy cách thiết kế, bố trí bộ máy tổ chức quản trị và sản xuất cũng khác nhau. Khi doanh nghiệp mở thêm ngành nghề lĩnh vực kinh doanh mới thì việc tái cơ cấu tổ chức phải tính đến các đặc điểm này.

Thứ hai, mục tiêu chiến lược và định hướng phát triển của doanh nghiệp. Chiến lược kinh doanh xác định hướng đi cho doanh nghiệp trong dài hạn, làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của doanh nghiệp. Chính vì vậy, chiến lược kinh doanh tác động rất lớn đến việc thiết kế, điều chỉnh cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp. Môi trường kinh doanh thay đổi, các yếu tố trên thị trường như công nghệ, nhu cầu, sự thỏa mãn của khách hàng... thay đổi ngày càng tạo ra những cơ hội, thách thức đối với doanh nghiệp, điều đó đã làm thay đổi chiến lược kinh doanh, thay đổi mục tiêu của doanh nghiệp. Có thể nói, chiến lược và cơ cấu tổ chức không tách rời trong công tác quản trị các tổ chức hiện đại. Khi có sự thay đổi của chiến lược thì cơ cấu tổ chức cũng thay đổi. Nếu chiến lược và cơ cấu tổ chức phù hợp với nhau sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho việc thực hiện chiến lược của công ty, nếu không sẽ trở thành một cản trở đối với quá trình triển khai thực hiện chiến lược. Như vậy, chiến lược kinh doanh ảnh hưởng rất lớn đến bộ máy tổ chức của doanh nghiệp, việc thiết kế bộ máy quản trị phải được xem xét với định hướng

⁵ Theo <http://hcm.24h.com.vn/tai-chinh-bat-dong-san/hon-10000-doanh-nghiep-bat-dong-san-pha-san-c161a601624.html>

chiến lược trong dài hạn.

Thứ ba, đặc điểm của quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp. Đây là cơ sở để thiết kế lại hệ thống sản xuất và bộ máy quản trị của doanh nghiệp. Trong điều kiện môi trường kinh doanh thay đổi như hiện nay thì việc các doanh nghiệp phải xây dựng, điều chỉnh chiến lược kinh doanh là việc làm cần thiết và thể hiện sự chủ động của các doanh nghiệp trong dự báo môi trường. Một trong những cơ sở để xây dựng chiến lược kinh doanh có hiệu quả là hình thành các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp. Các quá trình kinh doanh khi được xây dựng đã tạo ra tính hiệu quả trong hoạt động phối hợp thực hiện công việc, và đặc biệt là mục tiêu hướng đến khách hàng, đáp ứng nhu cầu khách hàng.

Trên cơ sở các quá trình kinh doanh, doanh nghiệp sẽ tái cơ cấu tổ chức để đảm bảo sự kết hợp giữa các bộ phận trong quá trình kinh doanh đó, người nhận được những lợi ích từ các quá trình là khách hàng của doanh nghiệp. Như vậy, quá trình kinh doanh là cơ sở để doanh nghiệp tiến hành tái cơ cấu tổ chức.

Thứ tư, đặc điểm cơ cấu tổ chức hiện tại và nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Trong thế kỷ 21, sự hội nhập kinh tế thế giới đã tác động đến mô hình bộ máy quản trị của các doanh nghiệp, và yêu cầu thay đổi mô hình là một tất yếu trong xu thế mới. Mô hình quản trị kiểu hình tháp tồn tại quá lâu trong thời gian vừa qua đã dần bộc lộ những hạn chế trong môi trường kinh doanh đầy biến động. Mô hình hiện tại mà các doanh nghiệp đang áp dụng là mô hình phân cấp tổ chức, có tính liên kết và ổn định rất cao, khó phá vỡ, phù hợp với điều kiện môi trường tương đối ổn định. Nhưng trong xu thế phát triển hiện nay thì tính linh hoạt trong mô hình tổ chức lại là một ưu thế bởi nó thích ứng được với sự thay đổi trong kinh doanh, đặc biệt là hướng tới việc hình thành chuỗi giá trị toàn cầu.

Như vậy, mô hình tổ chức hiện tại với những bất ổn của nó đã ảnh hưởng tới hoạt động thay đổi cơ cấu tổ chức, hướng tới xây dựng một mô hình tổ chức mới, hoàn thiện hơn, linh hoạt hơn.

Tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp là một trong những nội dung của quản trị sự thay đổi. Một trong những lực lượng thúc đẩy sự thay đổi lại chính là lực lượng lao động trong doanh nghiệp. Một là, xuất phát từ nhà quản trị cấp cao. Nhà quản trị cấp cao là những người có khả năng nhìn xa trông rộng, có tư duy chiến lược, luôn mong muốn doanh nghiệp ngày càng tăng trưởng và phát triển nhằm đạt được mục tiêu đặt ra. Khả năng dự báo tốt của doanh nghiệp cùng với ý chí quyết tâm của nhà quản trị cấp cao sẽ thúc đẩy doanh nghiệp nhanh chóng thay đổi trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động. Ngược lại, nhà quản trị cấp cao luôn sợ rủi ro lại là một lực lượng cản trở, kìm hãm sự thay đổi trong doanh nghiệp. Hai là, xuất phát từ nhà quản trị cấp trung. Đây là một lực lượng nòng cốt trong việc ủng hộ và thực hiện sự thay đổi trong doanh nghiệp. Động lực và tiếng nói của các nhà quản trị cấp trung sẽ ảnh hưởng rất lớn đến đội ngũ nhân viên cấp dưới. Vì vậy, họ sẽ là lực lượng thúc đẩy hay cản trở quá trình tái cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp nếu nhà quản trị cấp trung có động lực thúc đẩy hay kìm hãm. Ba là, xuất phát từ quản trị viên cấp cơ sở. Đối với đội ngũ lao động đang ở phía đáy của hình tháp nhân lực, họ luôn có nhu cầu muốn được thăng tiến, muốn được ở vị trí cao hơn hiện tại để cống hiến cho doanh nghiệp, để có thu nhập tốt hơn hiện tại. Điều đó thúc đẩy họ luôn ủng hộ sự thay đổi tổ chức. Nhưng ngược lại, họ cũng sẽ là lực lượng cản trở nếu sự thay đổi không thỏa mãn mục đích của các quản trị viên cấp cơ sở này.

Như vậy, đội ngũ lao động trong doanh nghiệp là một nhân tố vừa thúc đẩy, vừa kìm hãm tái cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Bản chất của việc thay đổi cơ cấu tổ chức chính là sự thay đổi trực tiếp đối với người lao động.

Thứ năm, đặc điểm cạnh tranh. Cạnh tranh là một trong những vấn đề mà nhiều doanh nghiệp quan tâm hiện nay. Các doanh nghiệp luôn muốn tạo được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp mình để nâng cao hình ảnh, thương hiệu của mình trong mắt khách hàng so với doanh nghiệp

khác. Mục đích của các doanh nghiệp là làm thế nào để thỏa mãn được nhu cầu và làm hài lòng các vị “thượng đế – khách hàng” của mình. Do vậy mà doanh nghiệp thường cạnh tranh nhau về sản phẩm, giá cả, chất lượng, cũng như các dịch vụ đi kèm. Đối tượng mà doanh nghiệp hướng tới đó là khách hàng, hiểu được nhu cầu khách hàng và đáp ứng tốt nhất nhu cầu đó. Làm được như vậy là các doanh nghiệp đã có lợi thế trong kinh doanh. Xuất phát từ mục đích này, mà nhiều doanh nghiệp đã đổi mới hoạt động của mình hướng tới khách hàng làm trung tâm, xây dựng các quá trình kinh doanh hướng tới từng đối tượng khách hàng, từ đó thiết kế, tái cơ cấu bộ máy quản trị đảm bảo tính linh hoạt, hiệu quả cao nhất. Cạnh tranh đã tác động đến các doanh nghiệp không những phải thay đổi tư duy kinh doanh của mình mà còn phải thay đổi cả bộ máy quản trị để thích ứng trong điều kiện mới. Việc hình thành các quá trình “cốt lõi” và các quá trình “bổ trợ” nhằm tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, để hướng tới khách hàng một cách tốt nhất.

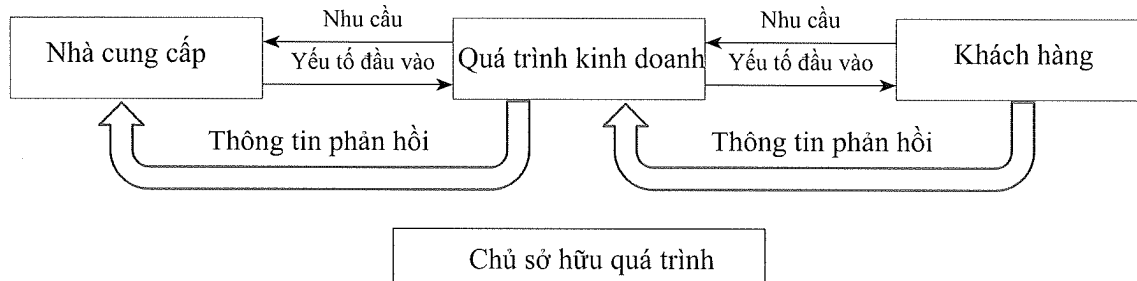
Thứ sáu, quan điểm hội nhập và toàn cầu hóa. Đặc điểm của xu thế hội nhập và toàn cầu hóa ngày nay tác động đến bộ máy tổ chức quản trị của các doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần có

bước chuyển mình, cơ cấu lại cơ cấu tổ chức, quy trình kinh doanh cho phù hợp với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, nếu không tái cơ cấu tài chính và tổ chức, doanh nghiệp sẽ có nguy cơ bị tụt hậu. Sự tác động của toàn cầu hóa đến thiết kế cơ cấu tổ chức của một doanh nghiệp theo hướng: hình thành một cơ cấu bộ máy quản trị linh hoạt để đáp ứng điều kiện kinh doanh trên toàn cầu. Chẳng hạn, sự hình thành mô hình tổ chức kiểu ma trận, kiểu sản phẩm, hay theo mạng lưới kinh doanh giữa các quốc gia sẽ là các mô hình đảm bảo tính linh hoạt, tận dụng được lợi thế của các quốc gia, địa phương, hơn là mô hình theo cấp bậc từ lãnh đạo xuống các phòng ban chức năng. Tính linh hoạt trong mô hình được thiết kế còn thể hiện ở tính chủ động trong thực hiện công việc của người được phân công, không phải là “sự ra lệnh và kiểm soát” vốn tồn tại trong mô hình hiện tại

3. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh

3.1. Khái niệm quá trình kinh doanh

Mục tiêu của các doanh nghiệp kinh doanh hiện nay là hướng tới kinh doanh có lợi nhuận, tăng trưởng và phát triển. Để đạt được các mục tiêu đó, trong các doanh nghiệp luôn tồn tại các quá trình, và thông qua các quá trình này để đạt được mục tiêu của mình.



Hình 2: Mô hình quá trình kinh doanh

Một quá trình trong một tổ chức hoặc doanh nghiệp bao gồm các hoạt động do một cá nhân hoặc một nhóm người cùng thực hiện nhằm đạt được mục tiêu đặt ra của tổ chức hoặc của doanh nghiệp đó.

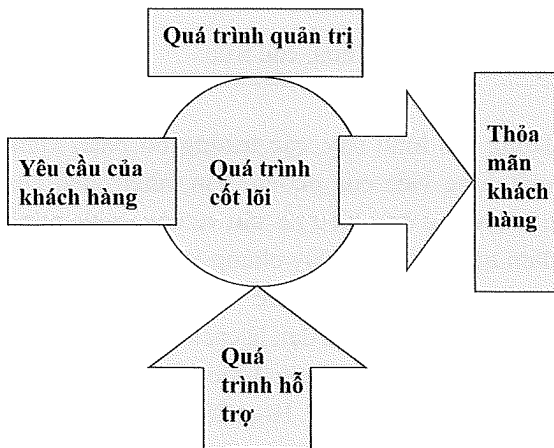
Trong Hình 2 ở trên, quá trình kinh doanh của doanh nghiệp là quá trình biến đổi các yếu

tố đầu vào thành các yếu tố đầu ra cung cấp cho các khách hàng là cá nhân có nhu cầu. Nhu cầu trong mô hình trên xuất phát từ phía khách hàng với những mong muốn cụ thể về các yếu tố đầu ra của doanh nghiệp, đồng thời nhu cầu cũng xuất phát từ phía doanh nghiệp với những mong muốn cụ thể về các yếu tố đầu vào từ phía

nhà cung cấp. Quá trình kinh doanh mô tả các hoạt động, các nhiệm vụ, các thủ tục liên quan và được giới hạn theo hướng ngược về phía nhà cung cấp và theo hướng xuôi về khách hàng. Mô hình này cho thấy quá trình kinh doanh của doanh nghiệp hướng tới khách hàng. Người chủ sở hữu quá trình trong mô hình này không phải là tổ chức hay một nhóm mà là các cá nhân có trách nhiệm và có thẩm quyền trong quá trình hoạt động và đổi mới của quá trình. Người thực hiện trong quá trình được giao toàn bộ quyền chủ động để thực hiện công việc. Từ những cách tiếp cận trên, chúng ta có thể đưa ra nhận định như sau:

Quá trình là tập hợp các hoạt động tác động vào yếu tố đầu vào để tạo thành các yếu tố đầu ra, và được xác định rõ các công việc cụ thể, thời gian bắt đầu, thời gian kết thúc, xác định địa điểm, các yếu tố đầu vào, đầu ra. Quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp bao gồm nhiều hoạt động được thiết kế để sản xuất ra sản phẩm đáp ứng nhu cầu khách hàng và thị trường. Các hoạt động này là sự kết nối giữa con người, công nghệ, nguyên liệu, các phương pháp và môi trường để tạo ra sản phẩm và dịch vụ. Khác với các quá trình đơn thuần, quá trình kinh doanh là phải gắn với việc thỏa mãn nhu cầu của khách hàng.

Quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp được chia thành ba loại, đó là các quá trình cốt lõi, các loại quá trình hỗ trợ và các loại quá trình quản trị.



Hình 3: Phân chia quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp

Hình 3 cho chúng ta thấy vai trò của cả ba quá trình này trong doanh nghiệp.

Thứ nhất, đó là các quá trình cốt lõi (core processes). Các quá trình cốt lõi tập trung vào việc thỏa mãn khách hàng bên ngoài. Các quá trình cốt lõi sẽ trực tiếp tạo ra giá trị từ các khách hàng của doanh nghiệp, đáp ứng yêu cầu và thỏa mãn khách hàng. Thuật ngữ “cốt lõi” (core) được sử dụng để phân biệt các quá trình thiết yếu tạo ra sự thành công của một tổ chức. Quá trình cốt lõi trong doanh nghiệp được coi là một vũ khí chiến lược để đạt được mục tiêu của tổ chức và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Thứ hai, đó là các quá trình hỗ trợ (subprocesses). Quá trình này được xác định như các quá trình chức năng và chúng có mối liên hệ với nhau thông qua quá trình cốt lõi. Quá trình hỗ trợ tập trung vào việc thỏa mãn các khách hàng từ phía trong, tạo ra giá trị gián tiếp thông qua việc hỗ trợ các quá trình cốt lõi hay tạo gia giá trị trực tiếp bằng cách cung cấp môi trường làm việc thích hợp.

Thứ ba, đó là quá trình quản trị. Quá trình quản trị liên quan đến việc quản lý, điều hành hai quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ.

Các quá trình này hỗ trợ lẫn nhau nhằm thực hiện công việc một cách có hiệu quả nhất, đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Điều quan trọng là phải xác định được quá trình “cốt lõi” của doanh nghiệp. Đây là một yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh đồng thời là cơ sở để thiết kế cơ cấu tổ chức quản trị của doanh nghiệp. Quá trình cốt lõi được đề cập đến như một “vũ khí” có tính chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời nó cũng tác động đến việc hình thành các quá trình hỗ trợ trong doanh nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có một hoặc nhiều quá trình cốt lõi tùy thuộc vào quy mô và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, với những doanh nghiệp quy mô nhỏ thì chỉ có một đến hai quá trình cốt lõi, nhưng với các doanh nghiệp lớn, đặc biệt với các doanh nghiệp có quy mô kinh doanh toàn cầu thì sẽ có nhiều hơn.

Việc xây dựng và lựa chọn quá trình “cốt lõi” của doanh nghiệp là một trong những vấn đề đặt ra hiện nay. Lý do cơ bản đó là, trong vô số các mục tiêu mà doanh nghiệp đặt ra, cần phải xác định mục tiêu mà các quá trình hướng tới. Hay nói cách khác, cần thiết lập mối quan hệ giữa các quá trình và các mục tiêu của doanh nghiệp. Việc lựa chọn quá trình cốt lõi cho doanh nghiệp được thực hiện thông qua ma trận tác động của các quá trình đến các mục tiêu đặt ra của doanh nghiệp.

3.2. *Đổi mới quá trình kinh doanh*

Đổi mới, hiểu theo nghĩa đơn giản nhất, đó là tạo ra cái mới. Mục đích của việc tạo ra cái mới trong quá trình của doanh nghiệp là đem lại sự thay đổi chủ yếu và tận gốc rễ. Đổi mới quá trình nhằm kết nối cấu trúc hiện tại với sự định hướng để đạt được kết quả vượt bậc. Đổi mới

quá trình là việc thực hiện các công việc theo cách thức mới một cách triệt để. Nhìn chung, đổi mới quá trình là việc tạo ra sáng kiến riêng biệt và sử dụng công nghệ và các công cụ cho việc tái cơ cấu doanh nghiệp và sự biến đổi của quá trình kinh doanh. Sự đổi mới thường tạo ra những ý tưởng và giải pháp mới. Như vậy, đổi mới tạo ra quá trình kinh doanh là mục tiêu của tái cơ cấu quá trình kinh doanh.

Có thể so sánh giữa đổi mới quá trình và hoàn thiện/cải thiện quá trình. Hoàn thiện/cải thiện quá trình chỉ đạt tới sự thay đổi ở mức độ thấp. Nếu quá trình đổi mới hướng tới việc cải tổ hoạt động tận gốc rễ thì hoàn thiện/cải thiện quá trình liên quan tới việc cải tổ hoạt động đó nhưng chỉ làm tăng hiệu suất và năng suất một chút, không đáng kể. Chúng ta có thể thấy sự so sánh cụ thể trong bảng sau:

Bảng 1: So sánh giữa đổi mới quá trình và hoàn thiện quá trình

Yếu tố xem xét	Hoàn thiện quá trình	Đổi mới quá trình
Mức độ thay đổi	Tạo ra sự lớn lên	Thay đổi tận gốc rễ
Điểm bắt đầu	Quá trình hiện tại	Làm lại từ đầu
Tần suất thay đổi	Một lần hoặc tiếp tục lặp lại	Chỉ một lần
Thời gian	Ngắn	Dài
Sự tham gia	Từ dưới lên	Từ trên xuống
Phạm vi điều chỉnh	Hẹp, trong nhiều chức năng	Rộng, ngang qua các chức năng
Rủi ro	Vừa phải	Cao
Quyền chủ yếu	Kiểm soát thống kê	Công nghệ thông tin
Kiểu thay đổi	Văn hóa	Văn hóa, cấu trúc

Bảng 1 cho thấy đổi mới quá trình gắn với sự thay đổi một lần và tận gốc rễ của vấn đề. Để thấy rõ sự cần thiết phải đổi mới quá trình, chúng ta sẽ nhận thấy những ưu điểm của quá trình trong quản trị hiện đại và quản trị truyền thống.

Quản trị truyền thống hay còn gọi cách tiếp cận từ trước thế kỷ 20 là chuyên môn hóa dựa trên chức năng các phòng ban, bộ phận trong công ty và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực.

Trong mô hình này, các trưởng bộ phận kiểm soát công việc của phòng, ban, nhân viên của mình, đồng thời hiểu rất sâu về công việc mình đảm trách. Và như vậy chúng ta sử dụng tối ưu các nguồn lực của tổ chức.

Còn quản trị hiện đại, là cách tiếp cận từ cuối thế kỷ 20 đến nay, đang được áp dụng rộng rãi tại Tây Âu và Bắc Mỹ. Hoạt động này thông qua các quá trình kinh doanh và chú trọng vào giá trị cung cấp cho khách hàng cũng như giảm tới

mức thấp nhất thời gian sản xuất. Do vậy, mọi hoạt động của công ty đều được xem như các quá trình, trong đó quá trình kinh doanh là chủ đạo, còn các quá trình khác sẽ cung cấp sự lãnh đạo cùng các nguồn lực cần thiết cho quá trình kinh doanh. Nhưng điều đó không có nghĩa là quản trị hiện đại phủ nhận lợi ích của quản trị truyền thống theo hướng chuyên môn hóa.

Nếu mô hình quản trị theo chiều dọc bao gồm tương tác dọc chuyển lên cho cấp cao hơn hoặc chuyển xuống dưới, thì mô hình quản trị theo chiều ngang gồm cả tương tác ngang và chéo dẫn đến các nhân viên ngoài việc nắm vững chuyên môn của mình, còn phải hiểu biết về công việc các bộ phận khác phối hợp với mình. Và điều này đã rút ngắn được thời gian cung cấp sản phẩm và dịch vụ đến tay khách hàng, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc tiếp cận theo quá trình sẽ giúp cho việc kiểm soát chất lượng trong doanh nghiệp hiệu quả hơn.

Tuy nguyên tắc tổ chức theo hàng ngang không dễ thực hiện bởi việc trao đổi thông tin rất kém. Có thể các thông tin đều được chuyển thẳng lên trên trước khi được chuyển cho các bộ phận liên quan hoặc là cấp trưởng bộ phận mất sự kiểm soát khi thông tin không được thông qua. Do vậy, muốn áp dụng quản trị theo quá trình, doanh nghiệp cần: (1) Xây dựng được hệ thống thông tin và quy trình truyền tin trong nội bộ doanh nghiệp thật chuẩn; (2) Lựa chọn mô hình tổ chức phù hợp với chiến lược, với hoàn cảnh doanh nghiệp và môi trường kinh doanh; (3) Đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn và quản lý cho doanh nghiệp. Có được như vậy, thì việc áp dụng các quá trình vào doanh nghiệp mới nhanh và có hiệu quả.

3.3. Tái cơ cấu quá trình kinh doanh

Cho đến đầu những năm 90, khái niệm “Tái cơ cấu quá trình kinh doanh” (Business Process Re-engineering - BPR) đã bắt đầu được quan tâm và được xem như là thành quả của những nỗ lực tìm kiếm và giải quyết vấn đề cải tổ hoạt động của doanh nghiệp. Tại thời điểm này, mặc dù ý tưởng về tái cơ cấu quá trình kinh doanh đã được hoàn thiện qua nhiều học thuyết, nhưng việc áp dụng vào thực tế để cải tổ doanh

nh nghiệp thì chưa nhiều và mới chỉ đem lại thành công cho một số ít doanh nghiệp được coi là mạo hiểm. Nguyên nhân của vấn đề này là sự tồn tại của các quan niệm bảo thủ cho rằng vấn đề quan trọng là nên để cho nhân viên làm việc trong môi trường ổn định, còn việc cải tổ doanh nghiệp là chưa cần thiết vì khi nào có vấn đề thì tự nó sẽ phải điều chỉnh.

Khái niệm về “Tái cơ cấu quá trình kinh doanh” được nhắc tới lần đầu tiên trong tạp chí Harvard Business Review bởi Michael Hammer, giáo sư khoa học máy tính của học viện MIT, nhằm nhấn mạnh sự cần thiết phải thay đổi nền tảng lý thuyết tổ chức doanh nghiệp. Theo ông, “Tái cơ cấu quá trình kinh doanh là sự đánh giá lại một cách cơ bản và thiết kế lại tận gốc rễ qui trình hoạt động sản xuất kinh doanh để đạt được sự cải thiện vượt bậc đối với các chỉ tiêu cốt yếu, có tính nhất thời như chi phí, chất lượng, dịch vụ và hiệu năng”.

Nội dung của tái cơ cấu quá trình kinh doanh thường bắt đầu bằng một số phân tích cơ bản về cấu trúc tổ chức doanh nghiệp, các cơ chế kiểm soát, việc đánh giá văn hóa công ty và làm rõ các vấn đề liên quan đến chiến lược, quá trình kinh doanh, công nghệ và con người. Trong các vấn đề đó thì chiến lược và quá trình kinh doanh thường được ưu tiên xây dựng trước để xác định khung, trục xương sống chính để rồi mới có thể triển khai các ứng dụng công nghệ và tổ chức lại cơ cấu nhân sự cho toàn công ty. Tuy nhiên, vấn đề thay đổi tổ chức khi tái cơ cấu quy trình kinh doanh sẽ tác động lớn nhất đối với đội ngũ nhân viên trong doanh nghiệp, có thể làm hàng ngàn nhân viên bị sa thải; có thể phá tan cơ cấu một phòng ban do tiến hành phương thức làm việc mới.

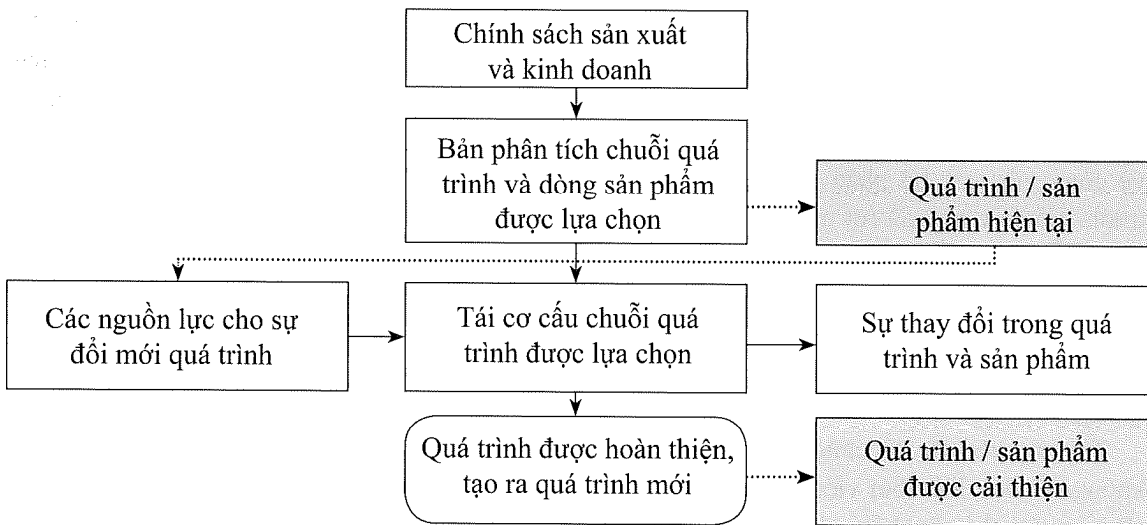
Việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh tập trung vào việc thiết kế mô hình quá trình mới, có tính sáng tạo và đem lại hiệu quả cao hơn trước trên cơ sở mục tiêu hướng tới phục vụ khách hàng. Do vậy, yêu cầu của việc thay đổi các quá trình kinh doanh phải xuất phát từ phía khách hàng chứ không từ nội bộ công ty. Thiết kế quá trình mới trên cơ sở từ bỏ tư duy chuyên môn hóa quá sâu từng công việc đơn lẻ.

Hình 4 cho thấy có ba nhóm nhân tố chính

trong hoạt động tái cơ cấu quá trình kinh doanh, đó là nhóm yếu tố nền tảng, nhóm yếu tố của quá trình, và nhóm yếu tố kết quả.

Thứ nhất, nhóm yếu tố nền tảng bao gồm chính sách sản xuất và kinh doanh; bản phân tích chuỗi quá trình và dòng sản phẩm được lựa chọn; quá trình/sản phẩm hiện tại. Chính sách định hướng cho tổ chức và hướng dẫn thực hiện các hoạt động sản xuất và các quá trình kinh

doanh của doanh nghiệp. Đây chính là yếu tố nền tảng tạo ra sự thay đổi trong tổ chức. Sự thay đổi chiến lược kinh doanh, chính sách có tính xác định mô hình khung hoạt động cho doanh nghiệp và từ đó, hình thành bản phân tích chuỗi quá trình và dòng sản phẩm được lựa chọn để chỉ ra những hạn chế bên trong của quá trình kinh doanh, đồng thời hình thành quá trình/ sản phẩm hiện tại của doanh nghiệp.



Hình 4: Sơ đồ đổi mới quá trình và tái cơ cấu quá trình kinh doanh

Thứ hai, nhóm yếu tố của quá trình bao gồm những đặc điểm liên quan đến cơ cấu tổ chức, đến các hoạt động như hậu cần, kế toán, bán hàng,... và các vấn đề quản trị. Đây chính là những điều chỉnh, những thay đổi theo khung đã được xác định theo các yếu tố nền tảng nhằm tạo ra sự thay đổi đồng bộ trong hoạt động của một doanh nghiệp.

Thứ ba, nhóm yếu tố kết quả chỉ ra những kết quả chủ yếu trong việc đổi mới quá trình, đó là những quá trình được hoàn thiện hay những quá trình mới được hình thành nhằm tiếp cận với các cơ hội bên ngoài. Và quá trình/ sản phẩm hiện tại ở trên đã được hoàn thiện hơn.

3.4. Sự cần thiết tái cơ cấu quá trình kinh doanh

Tái cơ cấu quá trình kinh doanh được xây dựng dựa trên giả thuyết: cách tư duy và tổ chức công việc của các doanh nghiệp ngày nay đã không còn phù hợp với những đòi hỏi thực tiễn.

Điều này thể hiện ở:

Thứ nhất, tư duy và cách làm việc cũ được thiết kế để thực hiện một cách đơn lẻ thủ công, và sau đó đã được “dây chuyền hoá” hay “tự động hoá” một phần nhờ những tiến bộ của công nghệ. Tuy nhiên, các hoạt động này thường không được áp dụng triệt để do đó chưa đem lại những cải thiện rõ rệt, đồng thời, nó còn tạo ra nhiều sự chông chéo, phân mảnh công việc.

Thứ hai, nguyên tắc phân chia nhỏ công việc, chuyên môn hóa ở mức cao rất cần thiết, làm cơ sở xây dựng các doanh nghiệp trong hơn thế kỷ qua nay lại đang cản trở hoạt động của doanh nghiệp. Chuyên môn hóa là một trong các yêu cầu của hoạt động tổ chức sản xuất trong doanh nghiệp. Chuyên môn hóa càng thấp thì năng suất lao động thấp và ngược lại, mức độ chuyên môn hóa càng cao thì năng suất lao động cao. Tuy nhiên, trong điều kiện môi trường kinh doanh biến động hiện nay thì nếu chuyên môn

hóa quá sâu sẽ dẫn đến sự thích ứng thấp với sự thay đổi của công việc, của sản phẩm và làm chia cắt các quá trình trong doanh nghiệp. Do vậy, việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh là cần thiết đối với các doanh nghiệp để hạn chế cái hại do chuyên môn hóa gây ra, nhưng vẫn đảm bảo được sự linh hoạt trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp.

Thứ ba, quan điểm tổ chức theo quá trình của doanh nghiệp đã đem lại nhiều lợi ích, giúp cho doanh nghiệp hướng tới khách hàng nhiều hơn, phục vụ khách hàng tốt hơn. Việc so sánh hai mô hình tổ chức theo truyền thống và theo quá trình sau đây, xét đối tượng là người lao động, sẽ cho thấy ưu điểm của việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh.

Người lao động trong mô hình truyền thống chỉ biết phục tùng mệnh lệnh của cấp trên để hoàn thành công việc. Mọi quan hệ với nhà cung cấp và khách hàng chỉ thuộc trách nhiệm của cấp trên, còn những người công nhân hầu như chỉ biết làm thế nào để hoàn thành công việc, họ ít quan tâm tới khách hàng và nhà cung cấp. Mức độ chuyên môn hóa trong mô hình này vẫn là chủ yếu. Vai trò ra quyết định và định hướng chiến lược tập trung vào nhà quản trị cấp cao, còn thực hiện thuộc về cấp dưới. Công nhân thực hiện theo cùng chức năng công việc, ít có mối liên hệ giữa các chức năng với nhau.

Khi hình thành các quá trình kinh doanh

trong doanh nghiệp, mục tiêu của các quá trình này là hướng tới đối tượng khách hàng. Người thực hiện các quá trình được giao nhiệm vụ thực hiện và chịu trách nhiệm trong toàn bộ quá trình kinh doanh mà mình đảm nhiệm.

Thứ tư, trong một nghiên cứu của Robert Half Management thực hiện năm 2007 với 1.400 lãnh đạo kinh doanh đã cho thấy việc cải tiến các quá trình kinh doanh là ưu tiên hàng đầu mà họ cần thực hiện trong các năm tới. Và công cụ BPM⁶ (Quản trị quá trình kinh doanh - Business Process Management) là công cụ hữu ích cho yêu cầu cải tiến này.

Xét về mặt quản lý, BPM là cách tiếp cận có hệ thống nhằm giúp các tổ chức/doanh nghiệp tiêu chuẩn hóa và tối ưu hóa các quá trình hoạt động với mục đích giảm chi phí, tăng chất lượng hoạt động nhằm đạt được các mục tiêu cần thiết. Về mặt công nghệ, BPM là một bộ công cụ giúp các tổ chức/doanh nghiệp thiết kế, mô hình hóa, triển khai, giám sát, vận hành và cải tiến các quá trình kinh doanh một cách linh hoạt. Nghiên cứu này cho thấy, đây cũng là một mục tiêu đổi mới theo xu hướng chung của các doanh nghiệp trong những năm tới.

Tóm lại, việc tái cơ cấu quá trình kinh doanh là cần thiết, xuất phát từ nhu cầu thực tế của các doanh nghiệp nhằm cải thiện, đổi mới hoạt động kinh doanh, đáp ứng nhu cầu thay đổi liên tục trong môi trường kinh doanh biến động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Nguyễn Hữu Long (2013), “Sức khỏe doanh nghiệp và các bệnh thường gặp”, *Thời báo kinh tế Sài Gòn*, số 50, 51, 52.
2. Lê Đăng Minh (2000), *Cải tiến tổ chức*, Giáo trình giảng dạy.
3. Ngô Thị Việt Nga (2012), *Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của Tập đoàn Dệt may Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh doanh và quản lý, Trường ĐH KTQD.
4. Tôn Thất Nguyễn Thiêm (2003), *Thị trường, chiến lược, cơ cấu: Cuộc tranh về giá trị gia tăng, định vị và phát triển doanh nghiệp*, Nxb Tp.HCM.
5. Robert S. Kaplan & David P. Norton (2011), *The Balanced Scorecard*, Nxb Trẻ, Tp.HCM.

⁶ Theo <http://www.softwareag.com/corporate/products/wm/bpm/overview/default.asp>