

FREDMUND MALIK

TS. DƯƠNG THU (*Dịch giả*)

QUẢN LÝ

NHỮNG ĐIỀU CỐT LÕI

Dành cho mọi cá nhân, tổ chức và doanh nghiệp

Sleader

Con đường đúng; tương lai sáng

MỤC LỤC

Lời tựa của tác giả cho bản tiếng Đức mới năm 2007.....	11
Khái niệm và logic của bộ sách “Quản lý: Làm chủ sự phức hợp”	14
Mở đầu	17
Những luận đề trung tâm.....	18
Một số lưu ý về các thuật ngữ được sử dụng	19

PHẦN I. QUẢN LÝ: ĐÚNG VÀ SAI

Chương 1. Quan điểm sai lầm về quản lý

Quản lý không phải là địa vị, cấp bậc và đặc quyền.....	26
Quản lý không phải là quản trị kinh doanh	26
Quản lý không chỉ giới hạn trong các doanh nghiệp thương mại.....	27
Quản lý không phải là quản lý con người.....	28
Quản lý không phải là làm kinh doanh.....	30
Quản lý không phải là khởi nghiệp	31
Quản lý không chỉ là quản lý cấp cao	32
Quản lý không đồng nhất với quản lý kiểu Mỹ.....	33
Quản lý không đồng nhất với các chương trình Thạc sĩ Quản trị kinh doanh (MBA).....	34
Quản lý không đồng nhất với các nhiệm vụ chức năng.....	35
Quản lý không phải là lãnh đạo.....	36

Chương 2. Quan điểm đúng về quản lý

Từ nguồn lực tới giá trị.....	38
Những điều giúp bạn hiểu rõ hơn về quản lý.....	39
Tại sao quản lý được coi là một “nghề”?	41
Từ nghệ thuật tới nghề nghiệp.....	43
Quản lý là giải quyết sự phức hợp.....	44
Điều khiển học là gì?.....	45

8 || Quản lý: Những điều cốt lõi

Các hệ thống đơn giản và phức hợp	48
Sự áp đảo của Quy giản luận trong lý thuyết quản lý	49
Quản lý - Kiểm soát các hệ thống có tính đa dạng cao	51
Quy luật về tính đa dạng cần thiết	54
Những mẫu hình mới	56

Chương 3. Tầm quan trọng của quản lý

Quản lý là chức năng xã hội quan trọng nhất	58
Quản lý là chìa khóa để làm chủ cuộc sống.....	60

Chương 4. Quản lý đúng sẽ có tính phổ quát

Hai sự phân biệt thường bị bỏ qua	62
Giải pháp cho những vấn đề của “quản lý già” vẫn được coi trọng lâu nay.....	64
Ai cũng mắc sai lầm theo cách của riêng họ	65
Mô hình kinh doanh và quản lý không giống nhau.....	66
Những hệ quả quan trọng và không mong muốn	67
Dùng cảm chấp nhận tính chuẩn mực	68

PHẦN II. TÍNH HIỆU QUẢ: QUẢN LÝ CON NGƯỜI - QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP

Chương 5. Quản lý con người: Mô hình Chuẩn của Quản lý đúng và tốt

Logic của Mô hình	73
Điều mà mọi nhà quản lý cần.....	77
Mô hình mở rộng.....	96
Nhiệm vụ quản lý và nhiệm vụ tác nghiệp: một sự khác biệt rõ ràng những ít được để ý	97
Các điểm đặc biệt trong ứng dụng.....	100
Năm lĩnh vực ứng dụng trong thực tế.....	102

Chương 6. Quản lý doanh nghiệp: Hệ thống Quản lý Tích hợp (IMS®)

Chức năng của IMS®: từ mục tiêu đến kết quả	109
Đơn vị tạo ra kết quả là yếu tố cơ bản của quản lý	109
Tích hợp đa chiều	111

Tổng quan.....	111
Logic và các yếu tố của IMS®	112
Những điều cần xem xét thêm.....	120

PHẦN III. CÁC CHỨC NĂNG QUẢN LÝ TỔNG THỂ

Chương 7. Mô hình cơ bản của quản lý tổng thể

Chương 8. Môi trường bên ngoài tổ chức

Các loại hình môi trường	129
Hiểu rõ các khía cạnh kinh tế.....	130
Quan niệm sai lầm của chủ nghĩa Tự do Mới.....	131
Liệu có cần sự hiểu biết mới về kinh tế?	135
Mong muốn hay đòi hỏi? Hoạt động kinh tế được dẫn dắt bởi áp lực nợ ..	136
Giai thoại về vị thế vượt trội của nền kinh tế Mỹ	143
Kịch bản thay thế.....	149

Chương 9. Chính sách và quản trị công ty

Những lỗi lầm cơ bản trong quản trị công ty	156
Sứ mệnh: cơ sở của quản trị công ty đúng đắn	177
Sáu biến số kiểm soát hiệu quả trung tâm (CPC) của một công ty khoẻ mạnh - Thẻ điểm cân bằng thực sự	187

Chương 10. Chiến lược

Những người tiên phong	193
Học thuyết điều khiển học	195
Điều hướng kinh doanh tích hợp theo logic thuyết phục.....	197
Điều gì là quan trọng nhất?.....	199
Các nguyên tắc chiến lược.....	208
Nghệ thuật đỉnh cao của chiến lược: PIMS - Tác động đến lợi nhuận	214

Chương 11. Cấu trúc

Sắp xếp tổ chức.....	226
Những điều tiên quyết.....	230
Cấu trúc quản lý cấp cao.....	235

Chương 12. Văn hóa

Thay đổi văn hóa253
Giá trị255
Sự thống nhất kiến thức về quản lý256
Những tín hiệu mạnh nhất: các quyết định về nhân sự258
Các tình huống đặc biệt260
Những vấn đề về động lực.....262
Văn hóa và ý nghĩa267

Chương 13. Ban điều hành

Quản lý có cần đến học thuyết về con người không?.....272
Những điều kiện và tiêu chuẩn mới.....273
Những nhiệm vụ chính của quản lý nhân sự.....279
Tiền: thù lao của nhà quản lý.....286

Chương 14. Đổi mới sáng tạo và thay đổi

Những học thuyết và quan niệm sai lầm292
Những chỉ dẫn295

PHẦN IV. QUẢN LÝ LÀ HOÀN THÀNH CÔNG VIỆC

Chương 15. Thực thi

Tập trung vào một vài điểm307
Lời kết - trách nhiệm và đạo đức quản lý317
Phụ lục321
Vài nét về Tác giả331
Tài liệu tham khảo333
Index.....339

Chương 2. Quan điểm đúng về quản lý

“Một xã hội tuyệt vời là xã hội trong đó những người làm việc chủ yếu nghĩ về chức năng của mình.”

Alfred N. Whitehead, nhà logic học và triết gia

Từ nguồn lực tới giá trị

Quản lý là gì? Quản lý là chuyển đổi các nguồn lực thành giá trị.

Tôi cho rằng đây là định nghĩa hữu ích nhất về thuật ngữ “quản lý”. Định nghĩa này tạo ra cách tiếp cận chức năng xã hội của quản lý một cách hiệu quả nhất và mở ra triển vọng rộng lớn nhất.

Cơ sở lý luận sau đây cần làm rõ quản lý đúng và tốt cần phải hiểu như thế nào. Điều này xuất phát từ thực tế là chỉ có thể tìm nguồn lực và giá trị từ bên ngoài một doanh nghiệp, cũng như từ bên ngoài bất kỳ loại hình tổ chức nào.

Ở các nền kinh tế phát triển, nguồn lực quan trọng nhất ngày nay - nếu không muốn nói là duy nhất - chính là kiến thức. Kiến thức tồn tại chủ yếu bên ngoài công ty: xuất hiện trong đầu mọi người vào buổi sáng và ra khỏi đầu khi họ rời công ty để trở về nhà vào buổi tối. Không có gì đảm bảo rằng kiến thức sẽ quay trở lại vào sáng hôm sau. “Kiến thức” mà hầu hết các chuyên gia quản lý tri thức nói đến - là loại tri thức có thể được ghi lại dưới dạng dữ liệu để có thể xử lý bằng máy tính - rất khó có thể so sánh. Tóm lại, có thể nói rằng quản lý là sự chuyển đổi *kiến thức* thành giá trị. Định nghĩa này tạo cơ sở cho sự hiểu biết về xã hội và kinh tế của thế kỷ 21.

Giá trị chỉ phát sinh từ bên ngoài doanh nghiệp, được tích lũy tại nơi nhận dịch vụ, mà trong bối cảnh này chính là khách hàng - hay nói cách khác, bất kỳ ai thanh toán hóa đơn cho doanh nghiệp. Đó là giá trị

mà một doanh nghiệp phải tạo ra để tồn tại và thông qua đó hoàn thành mục đích của mình. Tôi đang nói về “giá trị”, không phải “lợi ích” như các nhà kinh tế học. Và như vậy, giá trị duy nhất tồn tại chính là giá trị khách hàng, không phải lợi ích cổ đông, không phải lợi ích của các bên liên quan, cũng không phải lợi ích nội bộ, điều này tôi sẽ giải thích ở phần sau. Chỉ riêng quan điểm chuyên sâu này cũng đủ để loại bỏ nhiều sai lầm phổ biến về quản trị công ty.

Do đó, quản lý ở mọi cấp độ đều chịu áp lực từ bên ngoài. Một hệ quả logic nhất được hình thành từ tất cả những điều đó là: các cơ quan, công ty và tổ chức phải được *quản lý từ ngoài vào trong*. Với luận điểm này, những người đọc tinh ý chắc chắn sẽ nhận ra quan điểm sai lầm cố hữu nhất về quản lý hiện nay: *quản lý từ trong ra ngoài*.

Những điều giúp bạn hiểu rõ hơn về quản lý

Các nhà quản lý trẻ tuổi nói riêng thường muốn biết rõ các định nghĩa. Đó là một trong những hậu quả của giáo dục đại học hiện đại. Họ nghĩ rằng một định nghĩa có thể cho họ biết điều gì đó về bản chất của vấn đề. Tôi không nhất trí với quan điểm đó nhưng sẽ không nói thêm về nó vào lúc này¹⁰. Các định nghĩa không hề đề cập tới những khía cạnh như vậy của vấn đề. Trong những hoàn cảnh nhất định, định nghĩa có thể xác định cách diễn đạt của từ ngữ. Tuy nhiên, các định nghĩa thuần túy ngôn ngữ thực chất lại không mang tính quyết định. Điều quan trọng là những tuyên bố mà chúng ta đưa ra khi sử dụng những thuật ngữ đó, và từ đó định hình sự giao tiếp mà những thuật ngữ này mang lại.

Để giúp hiểu thêm về quản lý, hai định nghĩa sau đây có thể hữu ích.

Định nghĩa đầu tiên được Hans Ulrich viết vào năm 1972¹¹: “Quản lý là động lực cho mọi sự cộng tác thông qua phân công công việc giữa

¹⁰ Các độc giả muốn tìm hiểu về chủ đề này có thể đọc thêm tại Popper, Karl R., “Xã hội mở và các kẻ thù của nó”, số 2, Chương 1, trong *Gốc rễ Chủ nghĩa Aristote của Chủ nghĩa Hegel*.

¹¹ Ulrich, Hans, Das St. Galler, *Quản lý - Mô hình*, 1972; xuất bản tại Hans Ulrich, *Gesammelte Schriften*, Số 2, Bern/Stuttgart/Vienna, 2001, tr. 13.

nhiều người, có thể là trong quân đội, tôn giáo, giáo dục, y tế, hoặc kinh doanh”. Hans Ulrich, một trong những nhà tư tưởng tiên phong về lĩnh vực quản lý, là người đồng sáng lập Lý thuyết quản lý theo định hướng hệ thống St. Gallen và cùng với Walter Krieg sáng lập nên Mô hình quản lý St. Gallen. Ngay từ ban đầu, Ông đã luôn định nghĩa quản lý là định hình, điều hướng và phát triển các hệ thống xã hội phức hợp, hiệu quả.

Tư tưởng của Ulrich được xây dựng dựa trên công trình của Stafford Beer, nhà tiên phong nổi tiếng trong lĩnh vực điều khiển học quản lý. Beer phát biểu rằng: “... nếu điều khiển học là khoa học kiểm soát, thì quản lý là nghiệp vụ kiểm soát - trong một loại hệ thống nhất định”¹². Điều này làm cho điều khiển học trở thành *nền tảng của quản lý*, vì đó là khoa học về quy định, chỉ đạo, điều hướng và phát triển toàn diện - nói ngắn gọn là: “kiểm soát” - một số hệ thống nhất định, đặc biệt là các hệ thống cực kỳ phức hợp phục vụ một mục đích rõ ràng. Quan điểm này đã được chứng minh là có hiệu quả hơn nhiều so với quan điểm của kinh tế học quản trị hoặc nguyên lý quản trị kinh doanh kiểu Mỹ.

Định nghĩa thứ hai là của Peter F. Drucker, chuyên gia đầu ngành về quản lý. Trong cuốn sách có tầm ảnh hưởng nhất của mình, ông viết¹³: “Điều quan trọng đầu tiên là quản lý giữ vai trò định hướng¹⁴ - chỉ ra đường hướng, đưa ra quyết định cho các tổ chức xã hội của chúng ta, và đặc biệt là cho các doanh nghiệp. Đây là một chức năng chung với những nhiệm vụ cơ bản giống nhau trong mọi quốc gia và mọi xã hội. Bộ phận quản lý phải đưa ra định hướng cho tổ chức mà mình quản lý. Họ phải suy nghĩ thấu đáo về sứ mệnh của tổ chức, phải đặt ra các mục tiêu và phải phân bổ các nguồn lực để đạt được các kết quả đó. Điều này có nghĩa là, trên hết, các nhà quản lý thực hiện việc quản lý. Họ không làm kinh tế, không định lượng, không nghiên cứu khoa học hành vi. Đây chỉ là những công cụ dành cho nhà quản lý, chứ không phải nhiệm vụ

¹² Beer, Stafford, *Quyết định và Kiểm soát*, London 1966, 2. Ấn bản năm 1994, tr. 239.

¹³ Drucker, Peter F., *Quản lý - Các nhiệm vụ, trách nhiệm và thực tiễn*, London 1973, tr. 17.

¹⁴ Độc giả đừng lo lắng khi Drucker sử dụng thuật ngữ “lãnh đạo” - Drucker có cùng quan điểm với tôi về thuật ngữ này.

của họ. Nếu nói rằng nhà quản lý là người làm kinh tế thì cũng như nói bác sỹ thực hiện xét nghiệm máu. Nhà quản lý thực hiện việc nghiên cứu khoa học hành vi thì cũng như nhà sinh học nghiên cứu kính hiển vi. Nhà quản lý thực hiện việc quản lý”.

Cả hai định nghĩa được trích dẫn đều bao hàm những điều cần thiết nhất để hiểu đúng về quản lý. Như bạn có thể thấy, quản lý không liên quan gì đến sự giàu có, danh tiếng và quyền lực. Quản lý cũng không liên quan gì đến các quan điểm khó có thể thay đổi của khoa học kinh tế về việc tối đa hóa lợi nhuận. Các quan điểm này vốn đã được tái khẳng định và chấp nhận một cách sai lầm như là hệ quả của học thuyết lợi ích cố đông.

Tại sao quản lý được coi là một “nghề”?

Trong nhiều năm, tôi đã đưa ra quan điểm quản lý là một *nghề*. Về nguyên tắc, quản lý là một nghề giống như bao nghề khác. Do đó, chúng ta phải có mong muốn và nhu cầu tìm hiểu về quản lý giống như bất kỳ ngành nghề nào khác.

Điều quan trọng nhất trong bất kỳ nghề nào là mức độ chuyên nghiệp phù hợp như chúng ta mong đợi từ nha sĩ, luật sư hoặc nhạc trưởng. Các thương gia luôn được kỳ vọng phải thật chuyên nghiệp. Các nhà quản lý trong bất kỳ loại hình tổ chức nào cũng cần hoặc phải có tính chuyên nghiệp tương tự. Đó phải là mục tiêu của các hoạt động giáo dục và đào tạo dành cho các nhà quản lý. Họ nên được đánh giá qua tính chuyên nghiệp. Các yếu tố đặc biệt cần thiết cho các ngành nghề cá nhân sẽ được trình bày trong chương Mô hình Chuẩn về Quản lý Đúng.

Tôi đã rất cố ý chọn từ “nghề”, mặc dù thực tế người lao động trí óc mới là trung tâm của sự chú ý ngày nay chứ không phải người lao động chân tay. Ở phần trước, tôi đã đề cập đến tầm quan trọng của tri thức như một nguồn tài nguyên. Xã hội đang trải qua một quá trình biến đổi nhanh chóng để trở thành xã hội tri thức. Các xã hội tri thức mang đặc trưng chủ yếu là xã hội bị chi phối và định hình bởi một nhóm người làm việc bằng trí tuệ thay vì sức mạnh cơ bắp và sự khéo léo của đôi tay. Do

đó, yếu tố “nghê” với những kỹ năng thành thạo trở nên quan trọng hơn nhiều đối với nhà quản lý.

Quản lý là phải hành động, thực hiện và hoàn thành công việc để tạo ra giá trị. Kiến thức hầu như không quan trọng nếu không được sử dụng để tạo ra giá trị. Quản lý không phải là sở hữu kiến thức đơn thuần, cũng không phải là sản xuất hoặc chia sẻ kiến thức đó - mà là sự chuyển đổi kiến thức thành giá trị, như tôi đã nói trước đây. Kiến thức từ đào tạo không thôi là chưa đủ. Để kiến thức tạo ra giá trị thì nó phải được áp dụng vào thực tiễn. Tuy nhiên, đáng ngạc nhiên là hiếm khi mọi người nói về *hành động* trong bối cảnh quản lý mà lại thường nhắc đến *hành vi*. Phải thừa nhận rằng, hành động là một loại hành vi và các ngành khoa học hành vi có thể ưu tiên sử dụng thuật ngữ này hơn. Tôi lại cho rằng, thuật ngữ hành vi là quá mờ nhạt - quá trung lập, quá thụ động - nên không đủ để nắm bắt được bản chất của quản lý. Thay vì hành vi, điều thực sự quan trọng là hành động dẫn đến hiệu quả cuối cùng.

Một điểm quan trọng khác là thuật ngữ “nghê” dùng để chỉ một thứ gì đó có thể *học được*. Tôi thường được hỏi liệu có thể học cách quản lý hay không, nhưng không thể trả lời một câu hỏi như thế. Câu hỏi phải được diễn đạt lại thành “Có thể học được điều gì về quản lý?”.

Cho đến nay, có những người - ngay cả trong giới kinh doanh - vẫn bám víu vào quan niệm lỗi thời (và nói với thế giới) rằng quản lý là một loại năng khiếu bẩm sinh. Con người có thể học được nhiều hơn những gì họ biết. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là bất kỳ ai cũng có thể học được tất cả những gì họ muốn. Một số người có khả năng tốt hơn những người khác. Một số nỗ lực hơn những người khác. Một số làm việc chăm chỉ hơn những người khác để trở thành nhà quản lý tốt hơn. Cuối cùng, có một thực tế rằng một số người chỉ đơn giản là không phù hợp với nghề quản lý. Tuy nhiên, cá nhân tôi nghĩ rằng số người như vậy là rất ít.

Ngoài ra, tôi không cho rằng có thể học được toàn bộ nghệ thuật quản lý ở cấp độ cao nhất. Mọi người đều có giới hạn của mình, và khó có thể thực hành đủ những lý thuyết học được trong thực tế. Trong những trường hợp như vậy, tài năng thiên bẩm có lẽ sẽ có tác dụng quyết định. Tuy nhiên, dù nghiên cứu và học hỏi có thể không đủ để đạt đến các cấp

độ quản lý cao nhất, điều này cũng không ngăn cản mỗi cá nhân học tất cả những gì có thể học.

Từ nghệ thuật tới nghề nghiệp

Cái mà chúng ta gọi là “quản lý” ngày nay đã luôn được coi như một nghệ thuật, bởi vẫn chưa có một cách hiểu chung về nội hàm của thuật ngữ này. Ví dụ, thành công của những người khởi nghiệp tài giỏi được nhiều người tán phục và coi là duy nhất hay thậm chí là không tưởng. Không ai nghĩ đến việc xem xét kỹ hơn để tìm hiểu xem những người này làm thế nào để đạt được thành công như vậy. Họ được những người đam mê làm giàu thần tượng hóa, và bị những người không thích họ coi là xấu xa. Không ai quan tâm đến việc phân tích một cách nghiêm túc lý do đằng sau thành công của họ.

Peter F. Drucker là người đầu tiên *nêu lên* một cách hiểu rõ ràng về quản lý, điều có thể học được và phần nào dạy được. Drucker đã nhận ra những yếu tố cần thiết, vì trong suốt cuộc đời mình, ông không bao giờ tự bằng lòng với kết quả khảo sát và những nhận định sáo rỗng. Ông đã làm việc với các nhà quản lý và các nhà khởi nghiệp, giúp họ giải quyết vấn đề và luôn hỗ trợ họ trong quá trình này.

Cách tiếp cận của Drucker là đặt câu hỏi: *Người đàn ông này thành công. Điều gì khiến anh ta thành công? Cơ sở cho sự thành công của anh ta là gì? Người phụ nữ đó được coi là có uy tín. Nguyên nhân nào khiến mọi người nghĩ như vậy?* Với cách tiếp cận nghiên cứu của mình, Peter Drucker đã có đóng góp quan trọng vào thực tiễn quản lý. Và không chỉ vậy: ông còn tạo ra một tiêu chuẩn mới, vượt trội và khoa học hơn.

Bản thân quản lý là một nghề, không phải là một môn khoa học, và cũng không nên cố gắng để thay đổi điều đó. Quản lý là một thực tiễn, một thực tiễn “đơn giản”, một nguyên tắc. Tuy nhiên, cần phải có phương pháp tiếp cận một cách khoa học để hiểu đúng khái niệm này, và áp dụng nó trong thực hành, nghiên cứu, và thảo luận. Làm việc một cách khoa học, trên hết, có nghĩa là nói và viết dễ hiểu, rõ ràng và chính xác, cũng như thử nghiệm, tranh luận, xem xét và lập luận. Điều này có nghĩa là đối