

Chương 3

Kiểm soát tổng thể bằng Chính sách công ty

Những nhà điều hành hiệu quả không đưa ra quá nhiều quyết định. Họ giải quyết các vấn đề mang tính tổng quát thông qua việc thiết lập chính sách.

*Peter F. Drucker, người khám phá ra cả tầm quan trọng
và bản chất của quản lý*

Vậy làm thế nào để thiết lập một tổ chức có chất lượng và có khả năng tự tổ chức trong công ty cũng như các tổ chức xã hội khác, giống như đã được mô tả ở chương trước qua các ví dụ đơn giản về nước và vòng xuyên giao thông? Đây rõ ràng là một vấn đề về chính sách công ty, hiểu theo nghĩa là chính sách hệ thống được thực hiện thông qua Kiểm soát tổng thể. Một chính sách công ty phù hợp với thời đại phức hợp sẽ mang lại ba kết quả chính sau:

1. thành công của hoạt động kinh doanh trong môi trường phức hợp,
2. năng lực vận hành của tổ chức,
3. quyền kiểm soát của ban quản lý.

Để đạt được ba mục tiêu này, chính sách công ty cần phải vừa *đúng* vừa *hiệu quả*. Điều này thoạt nhìn có vẻ tầm thường nếu chỉ xét một cách hời hợt hoặc tách rời khỏi bối cảnh thực tế. Tuy nhiên, thực tế cho thấy một chính sách có thể *sai*, hoặc đúng nhưng lại *không hiệu quả*. Khi những hệ quả của chính sách bắt đầu bộc lộ, thường thì đã quá muộn để

triển khai các biện pháp khắc phục. Có rất nhiều ví dụ minh chứng cho điều này.²⁷

Trên thực tế, khoảng hai phần ba các thương vụ mua lại và sáp nhập thất bại đều bắt nguồn từ chính sách công ty yếu kém, cũng giống như việc trong khoảng hai thập kỷ qua, ngành công nghiệp ô tô của Hoa Kỳ đã tụt hậu so với các đối thủ Nhật Bản và châu Âu. Các chiến lược tăng trưởng sai lầm, như trường hợp của DaimlerChrysler, và các chính sách tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn làm giảm cơ hội đầu tư và đổi mới của một công ty, là những ví dụ khác về chính sách công ty sai lầm.

Chính sách đúng và hiệu quả, phù hợp với bản chất của các hệ thống phức hợp, là công cụ *quan trọng bậc nhất* của quản lý cấp cao trong công ty. Ít có yếu tố nào phân biệt rõ ràng giữa một đội ngũ quản lý cấp cao có năng lực với một đội ngũ kém cỏi như khả năng đưa ra các quyết định chính sách công ty đúng và triển khai một cách hiệu quả.

Chính sách công ty là gì

Là một công cụ quản lý, chính sách công ty vẫn chưa được hiểu đầy đủ. Nhiều nhà quản lý tỏ ra hoài nghi về nó vì một số lý do có phần mâu thuẫn. Thứ nhất, chính sách đòi hỏi sự cam kết lâu dài, điều mà nhiều người lo ngại và thường né tránh. Thứ hai, ở chiều ngược lại, có ý kiến cho rằng chính sách thường thiếu tính ràng buộc và không mang nhiều ý nghĩa. Thứ ba, các chính sách được đưa vào văn bản thường không phù hợp với thực tế. Thứ tư, chính sách dễ trở nên lỗi thời khi bị tác động bởi những thay đổi trong thực tiễn. Những lý do này đều có căn cứ và đồng thời là yếu tố để phân biệt giữa chính sách hiệu quả và không hiệu quả.

Một lý do khác khiến chính sách công ty không được hiểu đúng là bởi trong thời gian gần đây, nó đã bị lu mờ bởi các cuộc tranh luận về quản trị

27. Hãy nghĩ đến những thảm họa thực sự hoặc những sự kiện gần như là thảm họa của Kỷ nguyên Kinh tế Mới, thời kỳ hoang tưởng vĩ cuồng vào cuối thập niên 1990, vốn rất dễ bị bỏ qua và bị lãng quên. Các ví dụ bao gồm Credit Suisse, Zurich Group, Allianz, Deutsche Telekom và rất nhiều trường hợp khác.

công ty. Chủ đề về quản trị công ty có vẻ khá cụ thể và thực tế, phù hợp với xu hướng thời đại và được coi là một bước tiến trong quản lý công ty. Tuy nhiên, đến nay, ngày càng nhiều nhà điều hành nhận ra rằng cách hiểu hiện tại về quản trị công ty thực chất là kết quả của một quá trình phát triển sai lệch²⁸.

Một cột mốc quan trọng trong việc hiểu rõ hơn về chính sách công ty chính là cuốn sách²⁹ do cố vấn học thuật của tôi, Hans Ulrich, viết. Ông cùng với đồng nghiệp Walter Krieg đã phát triển Mô hình Quản lý St. Gallen³⁰. Mô hình này đã đánh dấu sự khởi đầu của một sự chuyển đổi trong nền tảng quản lý - từ cách tiếp cận quản trị kinh doanh truyền thống sang điều khiển học và khoa học hệ thống.

Theo Ulrich, chính sách công ty là “*tổng thể các quyết định cơ bản nhằm thiết lập, trong dài hạn, những nguyên tắc nền tảng cho mọi hoạt động của công ty*”.³¹

Đây vẫn là định nghĩa súc tích và hữu ích nhất cho đến nay. Có thể thấy, thuật ngữ quản trị công ty không được đề cập ở đây, vì vào thời của Ulrich, chưa có sự phân biệt giữa chính sách công ty và quản trị công ty. Những gì ngày nay được gọi là quản trị công ty và cần đến các quy định, thì trước đây (và vẫn vậy trong các công ty được quản lý tốt) vốn dĩ là điều hiển nhiên, không cần phải quy định cụ thể. Đây chính là một trong những lý do khiến tôi xem quản trị công ty là một phần của chính sách công ty, chứ không phải ngược lại.

28. Wiedeking, Wendelin, *Anders ist besser*, Munich, 2006. Xem thêm: Malik, Fredmund: *Die Neue Corporate Governance. Richtiges Top-Management/Wirksame Unternehmensaufsicht (Quản trị công ty kiểu mới: Quản lý cấp cao đúng/giám sát công ty hiệu quả)*, Frankfurt am Main, 1997, tái bản lần thứ 3, 2002.

29. Ulrich, Hans, *Unternehmungspolitik (Chính sách công ty)*, Berne/Stuttgart, 1978.

30. Ulrich, Hans/Krieg, Walter, *Das St. Galler Management-Modell (Mô hình quản lý St. Gallen)*, 1972; tái bản: Ulrich, Hans, *Unternehmungspolitik (Chính sách công ty)*, Berne/Stuttgart/Vienna, 2001.

31. Ulrich, Hans, *Unternehmungspolitik (Chính sách công ty)*, Berne/Stuttgart, trang 11.

Mặc dù định nghĩa của Ulrich về chính sách công ty dựa trên nội dung của thuật ngữ này, nhưng chính sách công ty cũng được hiểu theo các nghĩa khác. Chính sách công ty có thể được hiểu là *tài liệu* về các quyết định chính sách hoặc hệ thống đưa ra các quyết định cơ bản, hay nói cách khác, là các quy trình thẩm định và ra quyết định liên quan. Việc sử dụng thuật ngữ *chính sách* theo nghĩa này khá hiếm gặp trong môi trường kinh doanh nhưng lại phổ biến trong lĩnh vực chính trị, nơi mà ý nghĩa nguyên thủy của “chính sách” là hiến pháp hoặc khung thể chế của chính quyền dân sự trong một quốc gia hoặc vương quốc.

Chức năng cốt lõi

Xét những nội dung đã đề cập, khi nói về chính sách công ty, chúng ta đang tiếp cận đến *chức năng cốt lõi* của một công ty. Chính sách được hiểu là khả năng kiểm soát sự phức hợp thông qua việc áp dụng các hướng dẫn và quy định. Trong một tổ chức, chính sách thể hiện qua các mục đích chung, giá trị cốt lõi, quy tắc và các mục tiêu tổng quát. Đây là kết quả của những quyết định mang tính định hướng và quy chuẩn.

Các quyết định có tính quy chuẩn khi chúng mang tính *nguyên sơ, bao quát* và *vô thời hạn*. Các quyết định về chính sách công ty được coi là nguyên sơ vì *không thể bắt nguồn từ bất kỳ nguồn nào khác*; mang tính bao quát vì *ảnh hưởng đến tất cả các yếu tố và hoạt động trong tổ chức*; và vô thời hạn vì quyết định có *giá trị cho đến khi cần thay đổi* - và việc thay đổi này chỉ có thể được thực hiện thông qua các quyết định chính sách. Vì vậy, trong các hệ thống phức hợp, đây chính là nguồn gốc của việc điều hướng gián tiếp - nếu được thực hiện đúng cách - sẽ phát triển cùng hệ thống.

Những quy tắc của chính sách công ty hiệu quả cho phép một số lượng lớn nhân viên - về lý thuyết có thể là vô hạn - tự phối hợp, tự tổ chức và đóng góp phù hợp với mục tiêu của công ty, một cách độc lập và dựa trên tình hình thực tế. Đây chính là điểm mấu chốt nơi các điều tiết quan trọng phát huy hiệu quả trong những tình huống phức hợp.

Chính sách công ty càng hiệu quả trong vai trò Kiểm soát tổng thể, thì càng ít cần đến các quyết định tiếp theo. Thực tế, các quyết định này *tự hình thành* dựa trên các quy định và điều tiết đã được thiết lập, phù hợp với địa điểm và thời điểm liên quan. Thông tin được tích hợp trong các quy tắc của chính sách công ty tạo ra sự điều tiết và phối hợp mang tính *dự báo*. Kết quả là, một hệ thống được kiểm soát theo cách này phần lớn có khả năng tự điều tiết và tự tổ chức. Ngược lại, các tổ chức thiếu năng lực này hoặc nhân viên chưa được đào tạo đầy đủ để xử lý và áp dụng các quy tắc của chính sách công ty, thường sẽ không thể vận hành hiệu quả.

Thông tin, dù quan trọng đến mức nào, vẫn không đủ để đáp ứng yêu cầu. Chỉ có các quy tắc, trong cả quản lý đúng và chính sách công ty đúng, mới cho phép con người tạo ra thông tin chính xác - tức là chọn lọc được những thông tin phù hợp từ khối lượng dữ liệu khổng lồ.

Hiểu lầm về Chủ nghĩa thực dụng

Trái ngược với các quyết định chính sách công ty theo nghĩa *Kiểm soát tổng thể* là các *quyết định tình huống* (ad-hoc decisions). Thay vì áp dụng những nguyên tắc chung được xây dựng cẩn thận để quản lý một cách toàn diện các sự kiện và tình huống, mỗi trường hợp lại được phân tích và quyết định riêng lẻ. Các quyết định tình huống được đưa ra nhằm phù hợp với yêu cầu của từng thời điểm, đồng nghĩa với việc mỗi tình huống xảy ra sẽ có một quyết định mới, độc lập với các quyết định trước đó, và không ít lần mâu thuẫn với các quyết định trước đó.

Cách tiếp cận kiểu này chỉ có thể hiệu quả trong những tình huống rất đơn giản. Một khi vấn đề trở nên phức hợp hơn một chút, ban lãnh đạo cấp cao sẽ thấy rằng việc ra quyết định tình huống sẽ tiêu tốn quá nhiều thời gian và nguồn lực; khó có thể tưởng tượng rằng các hệ thống siêu phức hợp lại có thể được kiểm soát theo cách này. Các nhà quản lý hành động theo cách này thường biện minh cho những gì họ làm là *mang tính thực dụng*. Họ thích nhìn nhận bản thân là những người thực tế, những “nhà thực hành thực tiễn”. Họ cũng thường tự hào về khả năng đưa ra quyết định nhanh chóng. Họ sẽ nói: “*Thà quyết định sai còn hơn*

là không quyết định gì cả”, đồng thời xem nhẹ các câu hỏi về nguyên tắc chung, coi đó chỉ là “lý thuyết suông”.

Đây là một sự hiểu lầm cơ bản về chủ nghĩa thực dụng. Việc ra quyết định tình huống mang tính giả danh thực dụng như vậy ngụ ý rằng các hành động được thực hiện không có bất kỳ lô-gic hay tính liên tục rõ ràng nào, và vì thế cũng không có nền tảng vững chắc. Điều này khiến mọi sự liên kết trở nên bất khả thi. Hệ quả là các hành động không thể thiết lập bất kỳ trật tự nào, dẫn đến việc hệ thống không thể phát triển, chứ chưa nói đến khả năng tự vận hành.

Không ai có thể tích lũy được kinh nghiệm vì mỗi tình huống đều bị điều tiết lại từ đầu. Việc hành động độc lập trở nên bất khả thi khi không có bất kỳ hướng dẫn hay nguyên tắc rõ ràng nào; đồng thời cũng không có tiêu chí để đánh giá đâu là đúng, sai, tốt, xấu, hoặc được phép hay không. Kết quả là, cả cá nhân và tổ chức đều không thể học hỏi, vì không ai biết rõ hành vi nào sẽ được khen thưởng và hành vi nào sẽ bị xử phạt. Làm việc trong môi trường quản lý giả danh thực dụng như vậy khiến con người luôn rơi vào trạng thái lo âu. Điều này tạo ra những tình huống ngọt ngào và u ám, giống như những gì Franz Kafka đã mô tả một cách tài tình trong tiểu thuyết *The Trial (Vụ án)* của ông.

Cách tiếp cận này hoàn toàn không mang tính thực dụng hay thực tế - ngược lại, chỉ gây *nhãm lẫn và rối trí*. Khi làm việc theo cách này, các nhà quản lý không chỉ đánh mất hiệu suất và hiệu quả, mà còn mất đi sự tín nhiệm và quyền uy của mình. Tệ hơn nữa, họ buộc phải sử dụng quyền lực, mệnh lệnh và chỉ thị để bù đắp cho những sai lầm do chính họ gây ra, bởi hành động thiếu sự phù hợp, không có mục tiêu rõ ràng, mang tính cơ hội và độc đoán. Khi các quyết định của họ tác động đến con người, chúng thường bị coi là không công bằng hoặc dễ gây cảm giác bất công.

Sự hiểu lầm về chủ nghĩa thực dụng này, bắt nguồn từ việc thiếu hiểu biết về bản chất của các hệ thống phức hợp, thường dẫn đến những hệ thống bị quản lý quá mức, nơi mà sự thiếu kiểm soát được thay thế bằng sự giám sát thái quá. Cách làm này có thể được gọi là quản lý,

nhưng hoàn toàn không phản ánh tinh thần của quản lý chuyên nghiệp. Những gì trông giống hoặc được tô vẽ thành chủ nghĩa thực dụng thực chất chỉ là những hoạt động hối hả, vội vã, không có định hướng rõ ràng. Đáng buồn thay, chính những người như vậy - những người thất bại thực sự - lại định hình hình ảnh về nhà quản lý trong mắt công chúng, bởi họ dễ dàng thu hút sự chú ý và thường được truyền thông mô tả như hình mẫu của nhà quản lý. Thực tế, họ chỉ là một phiên bản biếm họa của quản lý đúng.

Tất cả những người chèo lái tổ chức bằng các chính sách tương thích với hệ thống đều đạt được hiệu quả cao hơn nhiều. Tuy nhiên, do cách hiểu, né tránh và giải quyết vấn đề một cách thông thái và thâm lặng, “các thuyền trưởng” này quá khiêm tốn để nhận được sự chú ý xứng đáng và vì vậy bỏ lỡ cơ hội trở thành những tấm gương trên truyền thông.

Ví dụ về chính sách công ty tương thích với độ phức hợp

Chức năng của một chính sách tốt luôn giống nhau. Tên gọi và hình thức của chính sách có thể rất khác nhau tùy thuộc vào tổ chức. Một vài ví dụ dưới đây giúp minh họa cho điều này:

- Cơ chế *Kiểm soát tổng thể* của các quốc gia là hiến pháp, của chính phủ là các chương trình hành động và khung pháp lý. Các đảng chính trị có điều lệ, tuyên ngôn và cương lĩnh của đảng.
- Các tôn giáo trên thế giới được điều tiết bởi giáo lý và tín ngưỡng. Ví dụ, Điều luật của Thánh Benedict được biết đến rộng rãi trong Công giáo. Kể từ thế kỷ thứ 6, điều luật này đã trở thành nền tảng cho hoạt động của dòng tu Công giáo.
- Trong kinh doanh, chính sách công ty có nhiều tên gọi khác nhau, bao gồm sứ mệnh kinh doanh, điều lệ, chính sách kinh doanh hay nguyên tắc tổ chức và hoạt động của công ty.
- Một bậc thầy trong việc sử dụng chính sách công ty đúng và tốt là Alfred P. Sloan, Giám đốc điều hành và Chủ tịch nhiều năm của