

## Hệ thống Quản trị tiên tiến - Hướng phát triển bền vững cho các tổ chức kinh tế

TS. Nguyễn Tiến Dũng<sup>1,\*</sup>, ThS. Nguyễn Xuân Hà<sup>2</sup>, ThS. Lê Thị Tuyết<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội

<sup>2</sup>Trung tâm Đào tạo GAMI, Tập đoàn GAMI

Nhận ngày 18 tháng 5 năm 2009

**Tóm tắt.** Các tổ chức kinh tế đang đối mặt với thời đại bão táp của quá trình toàn cầu hóa. Làm thế nào để tổ chức có thể đảm bảo khả năng tồn tại và phát triển bền vững tổ chức của mình? Hệ thống Quản trị tiên tiến (GMS) kết nối giữa lý thuyết và thực hành nhằm giúp cho các tổ chức đối mặt thành công với những thay đổi hay thách thức của thời đại. GMS không chỉ tiếp nhận các nguyên lý quản trị hiện đại nhất của phương Tây, mà còn kế thừa các tư tưởng triết học sâu sắc của phương Đông về xã hội và con người. GMS chính là khoa học về hành vi con người, được rút tỉa sáng tạo, tổng hợp từ những chuyên ngành kinh tế, đạo đức, triết học, tâm lý, văn hóa, quản trị. GMS dựa trên lý thuyết về tư duy hệ thống hình thành một hệ thống quản trị hoàn chỉnh giúp tổ chức tự giải phóng khỏi những lực cản không nhìn thấy trước đây, và hoàn thiện khả năng đối phó và nảy sinh một năng lực sáng tạo mới vững vàng, vượt qua các thử thách, chinh phục những đỉnh cao mới trong việc thực hiện các sứ mệnh và mục tiêu cao cả của mình.

Quá trình toàn cầu hóa đang diễn ra với tốc độ chóng mặt và toàn cầu hóa kinh tế là một xu hướng nổi trội. Quá trình toàn cầu hóa hiện nay là quá trình vừa hợp tác, vừa đấu tranh nhằm thiết lập một trật tự kinh tế thế giới mới bảo đảm phân phối lợi ích công bằng hơn và hợp lý hơn. Toàn cầu hoá - sự dỡ bỏ các hàng rào dẫn đến tự do thương mại và sự hội nhập mạnh mẽ hơn của các nền kinh tế quốc gia - có thể là một lực đẩy tốt và có tiềm năng nâng cao mức sống của mọi người trên thế giới, đặc biệt là người nghèo. Tuy nhiên, toàn cầu hóa hoàn toàn không phải là "trò chơi" hai bên đều thắng, mà nó thường gây ra hiệu ứng hai mặt. Có những khu vực, những nước và doanh nghiệp giàu lên nhanh chóng nhờ toàn cầu hóa; nhưng có những

khu vực, những nước và doanh nghiệp bị thua thiệt hoặc thậm chí bị đẩy ra khỏi dòng chảy sôi động của thương mại và đầu tư quốc tế.

Có thể nói các nhà quản lý ngày nay đang đối mặt với thời đại bão táp. Vấn đề đầu tiên được đặt ra đối với họ là phải đảm bảo

khả năng tồn tại của tổ chức mình, bằng cách tạo ra một cơ cấu lãnh mạnh, lâu dài, đứng vững trước những giông tố nhất thời, vượt qua được những biến động đột ngột, và có thể khẳng định mình trong những hoàn cảnh khắc nghiệt.

---

***"Toàn cầu hoá - sự dỡ bỏ các hàng rào dẫn đến tự do thương mại và sự hội nhập mạnh mẽ hơn của các nền kinh tế quốc gia - có thể là một lực đẩy tốt và có tiềm năng nâng cao mức sống của mọi người trên thế giới, đặc biệt là người nghèo."***

---

\* ĐT: 84-4-37687142

E-mail: [nguyentienzung@gamigroup.com](mailto:nguyentienzung@gamigroup.com)

Mọi tổ chức của xã hội từ nhỏ đến lớn lấy con người là đối tượng, là trung tâm thì mới có cơ sở để tồn tại. Trong thập niên gần đây, người ta không chỉ thảo luận mà còn bắt tay vào thực hiện trách nhiệm doanh nghiệp đối với cộng đồng xã hội, phát triển kinh tế bền vững bằng cách tôn trọng môi trường. Các quốc gia có nền kinh tế phát triển phải có nghĩa vụ với các quốc gia chậm phát triển. Những nhận thức này khởi nguồn từ sự tư duy cơ bản là con người tôn trọng con người. Triết lý này là điểm chung của các nền văn minh, văn hóa Đông Tây.

### 1. Hệ thống Quản trị tiên tiến - hướng phát triển bền vững

Hệ thống Quản trị tiên tiến chỉ ra con đường đi đến sự phát triển bền vững thông qua việc kết nối giữa lý thuyết và thực hành nhằm giúp cho các tổ chức đổi mới thành công với những thay đổi hay thách thức của thời đại. Cơ sở lý luận của GMS nằm sâu trong môn khoa học về các ứng xử của con người. Đặc biệt GMS không chỉ tiếp nhận các nguyên lý quản trị hiện đại nhất của phương Tây, mà còn kế thừa các tư tưởng triết học sâu sắc của phương Đông về xã hội và con người. GMS được xây dựng trên cơ sở nghiên cứu làm cách nào để mỗi thành viên trong tổ chức có thể đạt được kết quả tốt nhất trong cuộc đời, trong công việc. GMS chính là khoa học về hành vi con người, được rút tía sáng tạo, tổng hợp từ những chuyên ngành kinh tế, đạo đức, triết học, tâm lý, văn hóa, quản trị. GMS còn tìm hiểu từ lịch sử các bài học thành công hay thất bại của nhân loại trong quá trình tìm kiếm sự hòa bình, thịnh vượng và tiến bộ xã hội. GMS cố gắng tiếp thu chọn lọc các kết quả nghiên cứu bổ ích trong các ngành khoa học, xã hội, chính trị, chiến lược cạnh tranh, quân sự và đổi mới công nghệ.

Để phát triển bền vững GMS không thể là một sự tổng hợp đơn giản những vấn đề nêu trên, mà phải là một hệ thống hoàn chỉnh dựa trên lý thuyết về tư duy hệ thống (Jamshid Gharajedaghi, 2007). Tư duy hệ thống giúp chúng ta nhìn một cách toàn diện, nhìn vào các mối quan hệ hơn là sự việc, nhìn vào mẫu thay đổi hơn là những “bức tranh chụp nhanh” tĩnh. Tư duy hệ thống tạo nên sự kết hợp tinh tế nhằm làm cho những hệ thống sống mang đặc tính độc đáo riêng của nó. Đồng thời khi chúng ta hiểu cấu trúc của hệ thống mà chúng ta tồn tại trong đó sẽ cho phép ta bắt đầu một quá trình tự giải phóng khỏi những lực cản không nhìn thấy trước đây, và hoàn thiện khả năng đối phó, thậm chí có thể thay đổi chúng, tức là nảy sinh một năng lực sáng tạo mới. Một hệ thống thường bao gồm năm đặc tính: *tính mở, tính có chủ đích, tính đa chiều, tính nổi trội, và tính phản trực giác* (Diễn giải 1)

#### Diễn giải 1: Các đặc tính của hệ thống

Một hệ thống thường bao gồm năm đặc tính, năm đặc tính này thường cùng nhau tương tác hình thành nên lối ứng xử của một tổ chức như một hệ thống đa trí tuệ và có chủ đích.

- *Tính chất mở*: Các hệ thống tự tổ chức chỉ có thể hiểu được trong bối cảnh tương tác với môi trường xung quanh chúng;

- *Tính chủ đích*: Các hệ thống tự tổ chức tương tác với bên ngoài thông qua các hành động lựa chọn ứng xử có chủ đích đến mục tiêu nhất định;

- *Tính đa chiều*: Mọi hệ thống tự tổ chức đều có năng lực nhìn nhận rõ những quan hệ bổ sung trong các xu hướng đối lập và tạo dựng nên các tổng thể hữu hiệu ghép lại từ những phần rời đơn điệu;

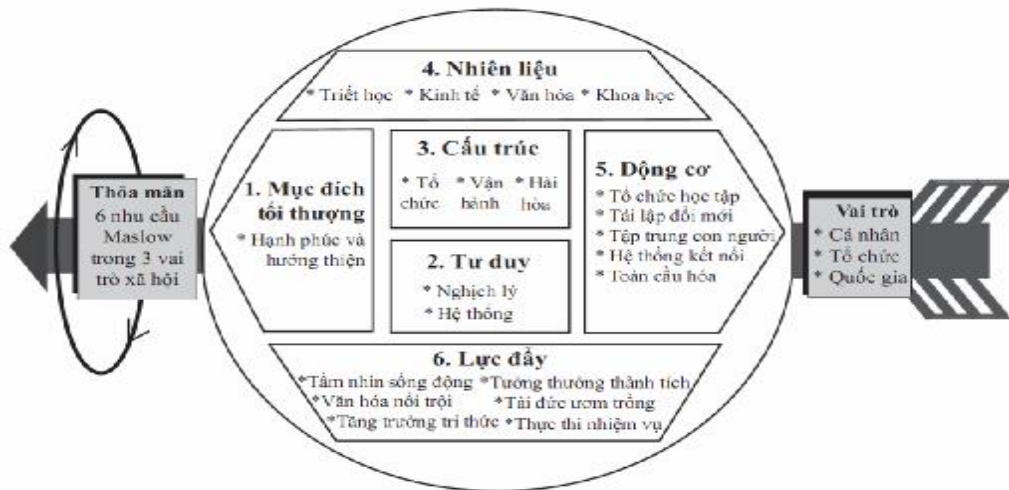
- *Tính nổi trội*: Một hệ thống tự tổ chức biểu hiện ra bên ngoài, bằng một vài đặc tính nổi trội hình thành từ nhiều khả năng riêng lẻ của các thành phần hệ thống;

- *Tính phản trực giác*: Mọi hệ thống tự tổ chức luôn phản ứng lại với mọi tác động bên ngoài đến hệ thống bằng một chuỗi ứng xử nội tại không dự đoán trước.

*Nguồn*: Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity.

Cả năm đặc tính này đều rất quan trọng, nhưng đáng chú ý nhất là tính nổi trội của các hệ thống phức tạp, đặc tính này đã được biết đến từ lâu dưới mệnh đề quen thuộc “một hệ thống là lớn hơn tổng gộp của các thành phần tạo nên nó”; nổi trội thông qua các tương tác đa dạng của cạnh

tranh, hợp tác và thích nghi đang được nhiều nhà khoa học hệ thống nghiên cứu như là một cơ chế chủ chốt của các quá trình tiến hóa và phát triển trong hầu hết các lĩnh vực của tự nhiên, vật chất, sự sống, trí tuệ, kinh tế và xã hội. Hình 1 thể hiện nguyên lý thiết kế hệ thống GMS.



Hình 1. Cách thức thiết kế hệ thống GMS.

Dựa trên nguyên lý thiết kế hệ thống, Sơ đồ cấu trúc GMS được mô tả dưới hình tượng một quả tên lửa đẩy (*hình 2*), đóng vai trò như một phương tiện đặc biệt quan trọng nhằm giúp các tổ chức tiến nhanh về phía trước, đến những vùng đất lạ chưa khai sáng, vượt qua các thử thách, chinh phục những đỉnh cao mới trong việc thực hiện các sứ mệnh và mục tiêu cao cả của mình.

## 2. GMS bao gồm 6 phân hệ

### 2.1. Đích nhắm tối thượng

Con người sẽ hạnh phúc hơn nếu họ có tình thương và lòng tri ân những gì họ có. Hạnh phúc không chỉ phụ thuộc vào hoàn cảnh bên ngoài và các mối quan hệ, nó còn phụ thuộc vào thái độ và hành vi của chính chúng ta. Hơn nữa hành vi tốt của một người bao giờ cũng kéo theo hành vi tốt của nhiều người. Chính mong

muốn có tiếng tốt, được thừa nhận, cảm giác công bằng, trước sức ép từ cạnh tranh bên ngoài đối với cả nhóm (hay một tổ chức mà chúng ta thuộc về)... đã vượt qua tính ích kỷ cố hữu của chúng ta, giúp tạo ra các động lực cho sự hợp tác giữa mọi người, vì một mục tiêu chung có lợi hơn cho cả tập thể. Đó là điều thiện chung của chúng ta.

Mở rộng phạm vi hơn nữa, các nhà quản lý của đa số công ty đều nghĩ về những công ty khác như là những đối thủ cạnh tranh của họ, và thực vậy, họ là các đối thủ cạnh tranh. Các công ty cố gắng đạt lợi nhuận cao hơn. Thị trường điều chỉnh làm cho giá cả hạ xuống tới mức gần với giá thành sản phẩm. Mọi công ty đều cố gắng phát triển đa dạng hóa và trở thành công ty lớn mạnh hơn. Các lực điều chỉnh của thị trường làm cho các công ty này bị chia nhỏ, suy yếu đi và dẫn đến sụp đổ. Đối với mọi công ty, dù lớn hay nhỏ, đối thủ cạnh tranh cuối cùng của họ không phải là các công ty khác mà chính là thị trường. Một công ty tồn tại và phát triển

được chỉ khi nó có thể tấn công vào thị trường và nó sẽ mất quyền tồn tại khi nó không còn khả năng chiếm lĩnh thị trường nữa.

**“Con người sẽ hạnh phúc hơn nếu họ có tình thương và lòng tri ân những gì họ có.”**

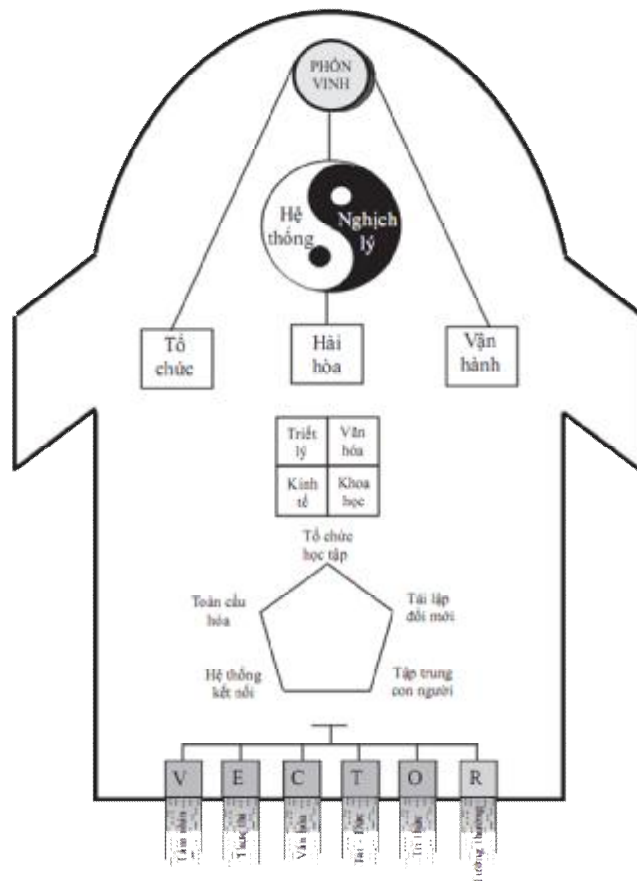
Chúng ta ai cũng muốn có được một cuộc sống phồn vinh, hạnh phúc và luôn nỗ lực để đạt được điều này. Nhưng mỗi người lại là một thành viên trong tổ chức và rộng hơn là một thành phần trong tổng thể xã hội rộng lớn. Vậy đích nhắm tối thượng chính là thang bậc nhu cầu cao nhất (theo thang bậc nhu cầu của Maslow - (Diễn giải 2) (Abraham H. Maslow, 1943) ở mỗi vai trò khác nhau:

- Ở mỗi cá nhân chính là sự hướng thiện.

- Ở tổ chức thì đích nhắm tối thượng chính là phục vụ xã hội, vì sự phồn vinh của xã hội, vì những mục đích cao cả hơn lợi nhuận.

- Ở một quốc gia chính là phục vụ nhân loại, vì một thế giới tốt đẹp hơn.

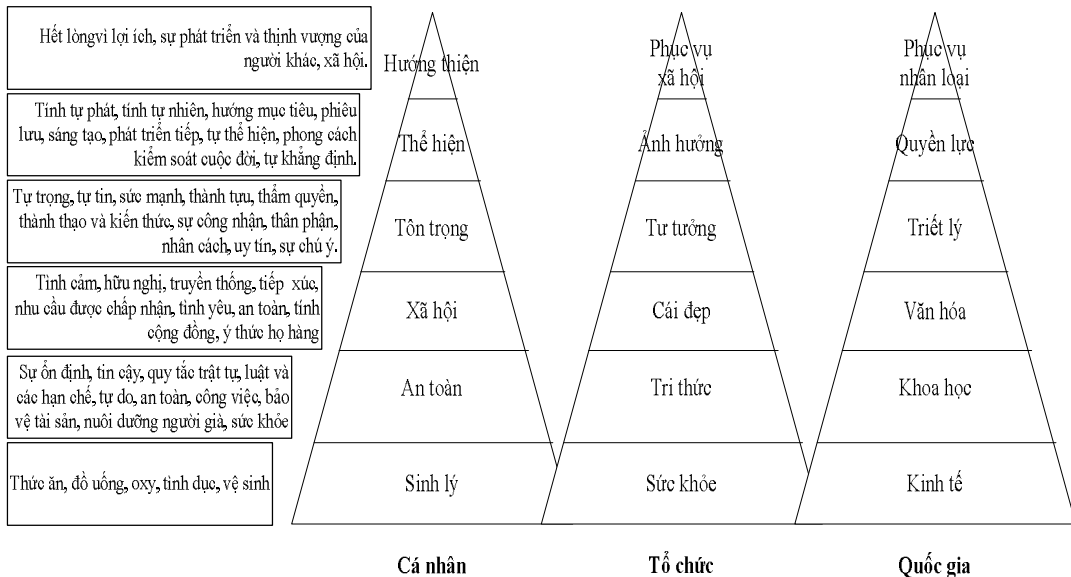
Một xã hội không trở nên thịnh vượng nếu mọi người không thể cam kết với nhau, họ phải giữ lời hứa, kể cả sau đó việc đó có thể bất lợi cho họ. Luật pháp, và ngay cả nhu cầu về quyền lực, tiền bạc là những cơ chế không thích hợp để cưỡng chế nó. Có một cơ chế hiệu quả hơn đó là sự cưỡng chế được gọi là sự cam kết và lòng tin. Các thành viên trong một tổ chức, một cộng đồng cùng hướng đến một mục đích chung - Phồn vinh khi có được niềm tin vào nhau.



Hình 2. Sơ đồ cấu trúc GMS.

**Diễn giải 2: Tháp nhu cầu của Maslow**

*Abaraham Maslow, người đưa ra một biểu đồ cấp bậc về nhu cầu của con người dưới dạng hình chóp như trong dưới đây:*



Hình 3. Thang bậc nhu cầu Maslow cho cá nhân, tổ chức và quốc gia.

Về cơ bản, thuyết Maslow cho cá nhân chỉ ra rằng sẽ không có động lực thúc đẩy chuyển tiếp lên mức nhu cầu cấp cao hơn cho đến khi nhu cầu ở cấp thấp được đáp ứng. Một người bình thường trong một ngày cũng sẽ có sự thay đổi thang bậc nhu cầu tùy thuộc vào hoàn cảnh thực tế. Do đó người nhân viên trong một buổi làm việc sẽ nghỉ làm giữa ngày để ăn trưa khi họ thấy đói.

Chúng tôi đề xuất các thang bậc Maslow cho tổ chức và quốc gia như trên.

**2.2. Tư duy hài hòa**

Trong mỗi con người, tổ chức đều tồn tại những mâu thuẫn. Tất cả những người lãnh đạo doanh nghiệp đều nói về nhu cầu phải có mục tiêu; với cùng lý lẽ đó một số người khác lại nhấn mạnh đến lợi nhuận ròng của doanh nghiệp. Một số công ty đang có sự phân quyền thì ủng hộ lãnh đạo công ty hướng tới khách hàng. Nhưng cũng có những công ty đi theo định hướng tập trung các nguồn lực để khai thác lợi thế kinh tế quy mô lớn... Các lực đối kháng tạo ra các nghịch lý, điều này làm cuộc sống sinh động hơn.

Các xu thế đối nghịch nhau - phân tách và sáp nhập, chủ trương hướng nội và hướng ngoại, sự phân quyền và nhóm - đội công tác,

mục tiêu trước mắt và lâu dài, sự thay đổi và tính liên tục - có thể sẽ không bao giờ được dung hòa một lần và cho mọi thứ. Chúng tạo ra những mâu thuẫn. Để có hiệu quả, một tổ chức phải mang những thuộc tính mâu thuẫn nhau, thậm chí loại trừ nhau. Nếu làm bất cứ điều gì đến mức thái quá cũng có thể là mạo hiểm (nếu không muốn nói là vô cùng nguy hiểm), vì vậy cần biết hài hòa (*Diễn giải 3*) (Nguyễn Tiến Dũng, 2005), nhìn nhận sự việc trong một hệ thống tổng thể hoàn chỉnh với nhiều thành phần, mối quan hệ, đặc tính đối lập.

Như vậy, một tổ chức cần có khả năng tư duy hệ thống cao. Ngày nay tư duy hệ thống sẽ cần thiết hơn bất kỳ lúc nào vì chúng ta ngày càng phải đối mặt với những vấn đề phức tạp hơn. Có lẽ lần đầu tiên trong lịch sử, con người

có khả năng tạo ra nhiều thông tin hơn mức có thể tiếp thu, làm phong phú thêm nhiều mối liên hệ đa chiều vượt ra khỏi khả năng kiểm soát và làm cho thế giới thay đổi nhanh đến mức chính con người không thể bắt kịp. Rõ ràng sự phức tạp đạt đến mức xưa nay chưa từng gặp. Xung quanh ta đầy rẫy những ví dụ về “*sự đổ vỡ có hệ thống*” - bầu khí quyển, trái đất nóng dần lên, hệ sinh thái mất cân bằng, lạm phát và thiếu tiền mặt, mất cân đối nông thôn và thành thị... những vấn đề mà không chỉ do vài

phóng khối những lực cản không nhìn thấy trước đây, và hoàn thiện khả năng đối phó và thậm chí có thể thay đổi chúng, tức là nảy sinh một năng lực sáng tạo mới.

### 3. Thiết kế tổ chức

Một hệ thống được vận hành tốt, hiệu quả đòi hỏi phải được thiết kế tốt, hệ thống phải có cấu trúc tổ chức, cấu trúc vận hành và cấu trúc hài hòa.

Cấu trúc tổ chức được coi là “phần mềm” - trí tuệ của tổ chức, muốn có một tổ chức xuất sắc phải biết tạo ra một cấu trúc tổ chức phù hợp. Có nhiều cách thức cấu trúc hoạt động của tổ chức như: cấu trúc hoạt động theo chức năng, theo quá trình, hay theo dự án... Người lãnh đạo - người kiến trúc sư sẽ liên tục điều chỉnh hình thức và nội dung của tổ chức cho phù hợp và họ thường dựa vào hai câu hỏi sau đây:

- *Cần phải có những quyết định nào và cách thực thi ra sao nhằm thực hiện các hoạt động nào để tổ chức phát triển?*

- *Những năng lực cốt lõi nào cần cho tổ chức?*

Việc trả lời những câu hỏi này sẽ giúp cho tổ chức hình thành nên những nhóm công tác, những bộ phận phòng ban tương ứng với những cá nhân thích hợp cùng làm việc với nhau để đưa tổ chức tiến lên.

Một cấu trúc tổ chức tốt thì chưa đủ cần phải có một cấu trúc vận hành hiệu quả, bao gồm các quá trình quản lý nguồn nhân lực, quá trình dự toán kinh phí, quá trình kiểm soát tốt với các biện pháp khuyến khích tác động đến hành vi của từng cá nhân và mang lại những thay đổi lớn cho tổ chức đồng thời giúp các thành viên trong tổ chức phát hiện ra những cơ hội kinh doanh mới như thế nào. Và, làm sao người lãnh đạo có thể tác động vào sự trì trệ của tổ chức để vận động theo kịp những cơ hội mới.

Ngoài ra, hệ thống tốt cũng cần có một cấu trúc hài hòa đảm bảo đưa hệ thống đạt đến sự *chân - thiện - mỹ*, đi theo đúng đạo của tự

#### Diễn giải 3: Tư duy Âm-Dương



**Quy luật Bản chất:** Bản chất vạn vật là không có gì hoàn toàn âm hoặc hoàn toàn dương, trong âm có dương và trong dương có âm.

**Quy luật Quan hệ:** Âm và dương luôn gắn bó mật thiết với nhau, vận động và chuyển hóa cho nhau: âm phát triển đến cùng cực thì chuyển thành dương, dương phát triển đến cùng cực thì chuyển thành âm.

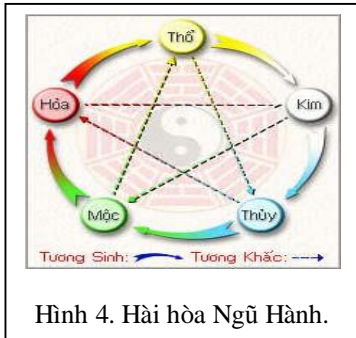
nguyên nhân đơn giản gây ra. Tương tự, các tổ chức vẫn thất bại cho dù họ có những cá nhân xuất sắc, có sản phẩm hấp dẫn bởi vì họ không biết phối hợp có hiệu quả những chức năng đa dạng và những tài năng thành một tổng thể hoàn chỉnh.

Không có *tư duy hệ thống* thì không có sáng tạo hoặc phương tiện nhằm phối hợp tất cả các nguyên lý của xã hội và áp dụng vào thực tế. *Tư duy hệ thống* là viên đá nền tảng cho một tổ chức không ngừng học tập để tăng trưởng giá trị tri thức trong một nền kinh tế tri thức của thế kỷ 21.

Nếu chúng ta không nhận biết được cấu trúc của hệ thống, chúng ta sẽ bị làm tù nhân trong hệ thống. Ngược lại, học và hiểu những cấu trúc hệ thống mà chúng ta tồn tại trong đó sẽ cho phép ta bắt đầu một quá trình tự giải

nhiên. Cấu trúc hài hòa chính là sự cân bằng Âm - Dương, Ngũ hành<sup>(1)</sup> (Nguyễn Tiến Dũng, 2005):

- Hài hòa trong các mối quan hệ đối lập (Âm - Dương) trước mỗi quyết định, mỗi hành động phải cân nhắc điều thuận - nghịch, cái lợi - cái hại, cái trước mắt - cái lâu dài..., trong lãnh đạo, chúng ta đặc biệt quan tâm sự cân bằng giữa công tác lãnh đạo chiến lược (Leader) với công tác quản lý (Manager);



Hình 4. Hài hòa Ngũ Hành.

- Hài hòa trong các mối quan hệ tương sinh tương khắc (Hài hòa Ngũ Hành). Hài hòa ngũ hành đòi hỏi cần phải cân nhắc các mối quan hệ tương sinh tương khắc giúp hệ thống có khả năng hành động hiệu quả và khả năng tự điều chỉnh cao.

Cân bằng là điều mà triết lý Nho giáo yêu cầu để đạt được thịnh vượng: “*Nếu đạt được trung hòa, thì trời và đất sẽ định vị đúng chỗ, vạn vật sinh sôi nảy nở.*” Trong một tổ chức để được trung hòa, các cá nhân cần phải phụ thuộc lẫn nhau vì lợi ích của tập thể (gia đình riêng hay rộng hơn, vì lợi ích của doanh nghiệp) và gắn với tinh thần triết lý *trung dung*<sup>(2)</sup> mà Khổng Tử<sup>(3)</sup> và Lão Tử<sup>(4)</sup> thường khuyên con người nên hành xử theo.

<sup>(1)</sup> Âm dương Ngũ hành là triết lý cốt lõi của phương Đông (Trung Quốc, Hàn Quốc, Việt Nam...) về quy luật vận động chung của mọi hệ thống, bao trùm và xuyên suốt trong tự nhiên và xã hội.

<sup>(2)</sup> Nguyên tắc xử thế trung dung - nghĩa là duy trì một đời sống và thế giới quan quân bình và hợp nhất. Chữ “trung” tóm lược tinh túy của các giáo điều Khổng Tử gắn liền với biện pháp chiết trung: tránh các cực đoan và giữ một vị trí ôn hòa chín chắn. Lão Tử, người sáng lập Đạo giáo, cũng khuyên hành xử trung dung trong triết lý khai sáng của mình.

<sup>(3)</sup> Khổng Tử (còn gọi là Khổng Phu Tử; 27 tháng 8 âm, 551 - 479 TCN) là một nhà tư tưởng, nhà triết học xã hội

#### 4. Nguồn nhiên liệu cho GMS

GMS được hình thành và xây dựng trên cơ sở kết nối giữa lý thuyết và thực hành, thẩm thấu các tư tưởng tiến bộ của văn minh nhân loại trong các ngành khoa học, kỹ thuật, tư tưởng triết học lớn, kế thừa các giá trị văn hóa tinh thần của dân tộc Việt Nam. Bên cạnh đó, GMS tiếp thu được những quan điểm tiên tiến và nhân văn trong bộ môn kinh tế học vì sự phát triển. Như vậy, nguồn nguyên liệu quý giá cho GMS phát triển chính là *Triết học, Kinh tế, Văn hóa và Khoa học*.

**Triết học:** Việt Nam là quốc gia chịu ảnh hưởng của 3 hệ tư tưởng Nho giáo, Phật giáo, Đạo giáo. Phật giáo là hệ thống triết học vô thần, đề cao trí tuệ, giác ngộ và giải thoát; Phật giáo coi cuộc đời là bể khổ, gốc của cuộc đời là bể khổ, gốc của bể khổ là lục dục: *Tham, Sân, Si, Hy, Ái, Nộ*; do vậy, muốn diệt khổ thì phải diệt dục. Vì đạo Phật đã từng được xem là quốc giáo nên các triều đại phong kiến tại Việt Nam trong khoảng thế kỷ XI - XIV đã có rất nhiều chính sách khuyến khích đạo Phật phát triển. Nếu Phật giáo là hệ thống điều hòa hành vi trên phương diện tâm lý cá nhân, thì Nho giáo là hệ thống điều hòa trên diện đạo đức - đạo lý, vốn làm nền tảng cho hành vi mỗi người trong xã hội. Trong thời kỳ ổn định và phát triển đất nước, Nho giáo tỏ ra là một công cụ hữu hiệu trong việc trị nước. Nho giáo cung cấp cho các nhà lãnh đạo hệ thống lý thuyết và các bài học kinh nghiệm về đạo trị nước, về mặt tổ chức nhà nước và quản lý xã hội. Nó phân biệt rạch ròi quan hệ vua - tôi, đề cao tư tưởng trung quân, ái quốc. Như vậy, ứng dụng Nho giáo vào công tác điều hành quản lý doanh nghiệp Việt Nam là vô cùng cần thiết và phù hợp.

nổi tiếng người Trung Hoa, các bài giảng và triết lý của ông có ảnh hưởng rộng lớn đối với đời sống và tư tưởng của các nền văn hóa Đông Á.

<sup>(4)</sup> Lão Tử (Thế kỷ 6 TCN) là một nhân vật chính yếu trong Triết học Trung Quốc. Lão Tử được coi là người viết Đạo Đức Kinh - cuốn sách của Đạo giáo có ảnh hưởng lớn, và ông được công nhận là Khai tổ của Đạo giáo.

**Kinh tế học:** Thị trường tự do là một thị trường vận hành thông qua trao đổi tự nguyện. Kinh tế học thông thường ủng hộ nền kinh tế thị trường vì nó *hiệu quả*. Mọi trao đổi có thể làm lợi cho những người liên quan sẽ diễn ra một cách tự động - miễn là thị trường thật sự tự do. Như vậy tất cả cái khả năng “được lợi từ doanh thương” sẽ thành hiện thực. Một nền kinh tế thị trường lành mạnh đòi hỏi phải có một trình độ văn minh nhất định và đòi hỏi tính thiêng liêng của lời hứa. Một xã hội không nhìn thấy tương lai trong những cam kết và nghĩa vụ cộng đồng sẽ nhìn thấy sự sụp đổ về kinh tế (Vũ Tiến Phúc, 2003).

**Văn hóa:** Nền đạo đức Việt Nam là một tổng hòa các quan niệm, các lý tưởng hết sức lâu đời của Nho giáo, Phật giáo, Đạo giáo và truyền thống từ ngàn xưa thờ cúng tổ tiên của người Việt. Cái tổng thể đó in sâu vào ý thức xã hội Việt dưới dạng một thứ chủ thuyết đặc trưng gọi là “đạo”. Theo quan niệm Việt Nam thì chính đạo (“Con đường chân chính”) thể hiện ở lòng yêu mến cha mẹ, kính nể người trên và giữ tròn lễ nghĩa (Trần Ngọc Thêm, 2001).

**Khoa học:** Chúng ta đều biết rằng, loài người thường xuyên học hỏi từ tự nhiên. Vì vậy rất nhiều ý tưởng sáng tạo trong khoa học hay đời sống hàng ngày đều có tính mô phỏng tự nhiên, nhiều cơ cấu tổ chức được mô phỏng những sinh vật sống, các hệ sống. Một nền quản trị được sinh vật hóa giúp công nghệ trở nên thông minh hơn, giống với sự sống hơn, phù hợp với con người và tập quán của con người hơn. Chúng ta có thể làm cho quản trị (bao hàm cả công nghệ quản lý) trở nên thân thiết hơn, nhưng chỉ bằng cách cho tổ chức có được sự phức tạp của sinh vật. Có hai cách thức để tăng và tối ưu hóa khả năng thích nghi của tổ chức chính là: *thà khảo sát kỹ lưỡng để tìm ra đúng việc làm hơn là chỉ làm công việc cho đúng; thứ đến, phải có khả năng buông bỏ thành công khi đã leo tới tột đỉnh, quay lại và đi tiếp*. Đó chính là nguyên lý “*phá hủy sáng tạo*”<sup>(5)</sup> (Joseph A. Schumpeter, 1996). Chính sự hiểu biết này sẽ tạo ra thành công hay thất bại trong thế kỷ 21.

## 5. Các động cơ tăng trưởng của GMS

GMS với hình tượng là một tên lửa đẩy đưa các tổ chức tiến về phía trước đã bao hàm ý nghĩa là một cỗ máy với các động cơ thích hợp để tạo ra sự chuyển động theo chủ đích nào đó. Các động cơ vận hành trong cỗ máy GMS bao gồm: *tổ chức học tập; tái lập đổi mới; định hướng con người; hệ thống kết nối và toàn cầu hóa*.

**Một tổ chức học tập:** có nghĩa là phát triển những khả năng học tập cụ thể mà các tổ chức truyền thống không có, học tập cách kiểm soát các hệ thống thuộc con người có quy mô lớn, đó là các hệ thống công nghệ, kinh tế, văn hóa và tư tưởng. Điều này đòi hỏi tổ chức phải xây dựng một hạ tầng cơ sở học tập giúp vận hành các trải nghiệm thực tế, chia sẻ truyền bá tri thức và tiêu chuẩn hóa bằng các *mô hình trí tuệ*.

**Tái lập và đổi mới:** Quá trình trải nghiệm, tiêu chuẩn hóa trên cần phải được thực hiện thường xuyên ở những cấp độ cao hơn thông qua quá trình tái lập và đổi mới (Nguyễn Phúc Hoàng, 2008). Ở đây, tái lập tổ chức không theo nghĩa thông thường, mà thay vì chỉ thu nhỏ lại, các nhà lãnh đạo phải vận dụng tính sáng tạo của lực lượng lao động để tái lập công ty. Những nhà lãnh đạo của ngày mai sẽ phải học cách tạo dựng một môi trường thực sự đón nhận sự đổi thay như là một cơ hội chứ không phải một mối đe dọa. Đây có lẽ là cách duy nhất để điều hành tổ chức trong một thế giới đầy biến động. Điều này giúp cho các CBNV của tổ chức phát huy năng lực trí tuệ trong tổ chức của họ, đối phó với những thay đổi nhanh chóng đang diễn ra.

**Định hướng con người:** Trong thế kỷ 21, con người là “*cá nhân tự chủ và linh hoạt*”, thông tin và kiến thức được phổ biến rộng rãi, quyền lực được phân tán và chia sẻ, người quản

<sup>(5)</sup> Creative destruction: Thuật ngữ ‘Phá hủy sáng tạo’ do nhà kinh tế học người Áo - Joseph Schumpeter đưa ra nhằm mô tả quá trình mà các công ty tạo ra giá trị mới cho xã hội thông qua việc liên tục tạo ra sản phẩm và dịch vụ mới theo những cách tốt hơn để làm cho sản phẩm dịch vụ hiện có ngày càng tốt hơn nữa.



lý và nhân viên cùng quyết định và cùng thực hiện, như vậy, đòi hỏi tổ chức phải được thiết kế định hướng con người, thay vì mô hình thiết kế truyền thống theo chiến lược và quá trình. Trong đó việc *tạo môi trường làm việc theo yêu cầu của nhân viên* là nhu cầu thiết yếu cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

**Hệ thống kết nối:** Bên cạnh đó tổ chức cũng tồn tại trong một mạng lưới với nhiều đối tượng khác như khách hàng, đối thủ cạnh tranh, các nhà cung cấp, nhà hỗ trợ,... hình thành một mạng giá trị mà trong đó mỗi thành viên là một người chơi. Đòi hỏi phải có một sự liên kết các tổ chức theo kiểu sinh học chính là hệ thống kết nối kiểu mạng lưới. Trong mạng lưới ấy sẽ có những hệ thống cấp bậc lệ thuộc và hệ thống cấp bậc tương tác lẫn nhau; đó cũng chính là một trong những thuộc tính của các mô hình sinh học. Nghệ thuật và khoa học mới của nền kinh tế nối mạng đã đưa ra các nguyên tắc mới thay thế cho một nguyên lý kinh doanh cũ là: *rộng mở* để dung nạp các ý tưởng và vốn nhân lực bên ngoài lại hoạt động tốt hơn so với các công ty chỉ dựa vào tài nguyên và các khả năng nội tại của mình; tổ chức theo *hàng ngang* mang lại hiệu quả kinh doanh cao hơn nhờ khả năng tạo ra sản phẩm và dịch vụ dựa vào thông tin; *chia sẻ* tri thức, sáng tạo, tài nguyên,... nâng cao giá trị của các bên tham gia trên nguyên tắc "*cùng thắng*" (win-win); và *hoạt động toàn cầu*.

**Vấn đề toàn cầu hóa:** đang diễn ra nhanh chóng trên hầu hết các nước, sự toàn cầu hóa nền kinh tế sẽ làm giảm bớt ảnh hưởng của vị trí địa lý, cho phép các công ty quốc tế chiếm lợi thế hơn các công ty còn vướng trong thị trường hướng nội (Trương Đình Tuyên, 2005). Do đó, ở giai đoạn đầu tiên của sự toàn cầu hóa thì chính bản thân tính toàn cầu tạo ra lợi thế. Có nghĩa là năng lực của một công ty tìm kiếm và huy động đầu vào cũng như tài sản vượt qua các biên giới. Công cuộc toàn cầu hóa mới cùng lúc vừa là nhân vừa là quả của các thay đổi trong sự cộng tác và trong khả năng điều phối của các doanh nghiệp để cách tân và sản xuất. Đây cũng chính là động lực quan trọng trong GMS.

## 6. Các lực đẩy gia tốc

Chiến lược kinh doanh cổ điển là dựa trên thị phần cố định và sự hình thành ổn định về quỹ tài chính và chúng ta thường bị "*sa lầy*" vào các hoạt động kinh doanh không còn phát triển mạnh. Chính những điều này làm lãng phí nguồn tài nguyên chiến lược quan trọng nhất của công ty - đội ngũ cán bộ chuyên nghiệp. Các tổ chức nên tập trung vào các mục tiêu thử nghiệm đi tiên phong, tập trung và nhân rộng nhanh, hơn là dựa trên việc bảo vệ các thị phần đã ổn định. Để làm điều đó, "*tên lửa*" GMS cần có lực đẩy gia tốc mạnh mẽ với 6 thành phần sau đây:

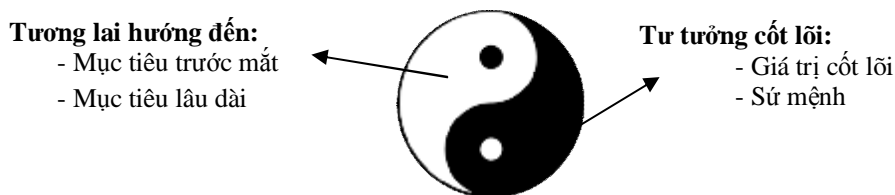
### 6.1. Tâm nhìn và định hướng chiến lược

Một tổ chức luôn phải cân nhắc, so sánh việc mình định làm với các việc khác, cơ hội khác trên cơ sở tầm nhìn, năng lực của mình và của cả các đối thủ cạnh tranh, qua đó so sánh được giá trị mà doanh nghiệp của mình tạo ra cho khách hàng có lớn hơn giá trị mà đối thủ tạo ra không, có phù hợp với mục tiêu mà doanh nghiệp mình đang theo đuổi không. Nếu có thì doanh nghiệp có khả năng tồn tại và phát triển, còn nếu không thì chỉ có đối thủ mới tồn tại.

Để xác định hướng phát triển của doanh nghiệp, các nhà lãnh đạo cần phát triển một *mô hình trí tuệ* về tương lai mà doanh nghiệp mong muốn. Mô hình này chính là tầm nhìn của doanh nghiệp. Tầm nhìn của tổ chức (*hình 5*) phải là định hướng, kế hoạch để doanh nghiệp tạo ra được các giá trị hữu ích cho xã hội.

- *Tư tưởng cốt lõi:* không thay đổi, giải thích vì sao tổ chức tồn tại và hành động vì điều gì. Trong đó *Giá trị cốt lõi:* là giá trị, niềm tin mà tổ chức coi trọng nhất và cam kết theo đuổi, thực hiện. *Sứ mệnh lý giải* tại sao doanh nghiệp tồn tại và tồn tại vì mục đích cao cả hơn lợi nhuận.

- *Tương lai hướng đến* tiết lộ điều chúng ta muốn trở thành, đạt tới và sáng tạo ra, đòi hỏi sự thay đổi đáng kể và tiên bộ để duy trì. *Các mục tiêu lâu dài* là các mục tiêu "*bất khả thi*" mà các nhà quản lý quyết định theo đuổi.

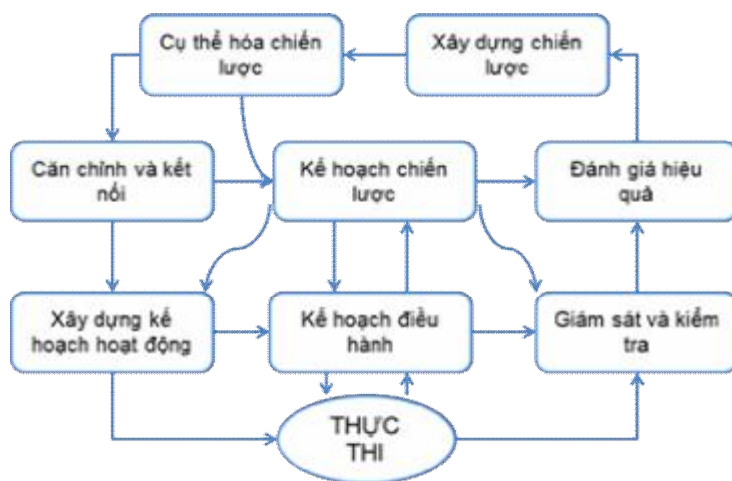


Hình 5. Tầm nhìn của tổ chức.

## 6.2. Thực thi chiến lược

Việc xây dựng một hệ thống quản lý và thực thi chiến lược doanh nghiệp là yêu cầu bắt buộc. Thực tiễn kinh doanh đã chỉ ra rằng việc xây dựng chiến lược không khó khăn và

tốn nhiều công sức bằng việc chuyển hóa chiến lược đó vào thực tế. Một hệ thống quản lý và thực thi chiến lược (Hình 6) có thể được chia làm 6 module chính:



Hình 6. Hệ thống quản lý và thực thi chiến lược.

- *Module 1:* Các nhà quản lý căn cứ trên tình hình thực tế xây dựng chiến lược phù hợp với tổ chức của mình.

- *Module 2:* Cụ thể hóa chiến lược thành *Bản đồ Chiến lược (Diễn giải 4)* (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, 2003) với các chỉ tiêu đo lường cụ thể.

- *Module 3:* Sau khi bản đồ chiến lược ở cấp cao nhất của tổ chức được xây dựng xong, các nhà quản lý căn chỉnh và kết nối các bộ phận, cá nhân trong tổ chức.

- *Module 4:* Khi đã căn chỉnh và kết nối tổ chức xong, cần xây dựng kế hoạch hoạt động sản xuất kinh doanh cụ thể, trong đó các nhà

quản lý hoạch định các nguồn lực của mình và xây dựng các chương trình hành động cụ thể. Các hoạt động này thường xuyên diễn ra lặp đi lặp lại trong suốt một năm tạo thành một Hệ điều hành (*Diễn giải 6*) (Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2008) của tổ chức.

- *Module 5:* Khi kế hoạch hoạt động được thực hiện, nhiệm vụ quan trọng lúc này là giám sát và kiểm tra để đảm bảo mọi thứ được thực hiện theo kế hoạch.

- *Module 6:* Các thông tin về quá trình hoạt động nội bộ và những biến đổi của môi trường kinh doanh sẽ được cập nhật, xử lý, trên cơ sở đó các nhà quản lý sẽ đánh giá hiệu quả của

chiến lược đã được đặt ra, từ đó làm tiền đề cho việc hiệu chỉnh và cải tiến chiến lược.

Quá trình xây dựng và thực thi chiến lược được coi là một nghệ thuật thực sự. Và bởi nó là nghệ thuật nên phụ thuộc rất nhiều vào người nghệ sĩ. Có thể khẳng định rằng *yếu tố con người là yếu tố quan trọng nhất quyết*

*định sự thành bại của một chiến lược*, bởi xét cho cùng, tất cả các module, tất cả các công cụ đều được thực thi bởi các cá nhân của tổ chức. Vì vậy, các tổ chức phải tập trung rất nhiều công sức vào việc phát triển yếu tố con người trong một tổ chức, coi đó là hạt nhân cơ bản của sự trường tồn của tổ chức.

**Diễn giải 4: Hệ điểm cân bằng**

Một bản đồ Chiến lược dựa trên Hệ điểm cân bằng mô tả một loạt các mối liên kết có quan hệ nguyên nhân kết quả, được nhóm lại trong bốn phối cảnh dựa trên bốn nguyên tắc cơ bản như sau:

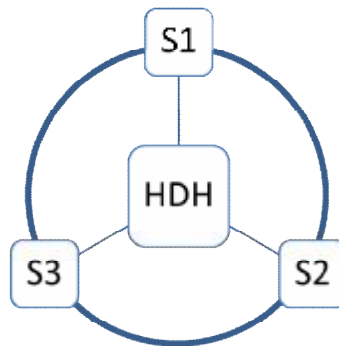
Phối cảnh tài chính: Mục tiêu cao nhất của một tổ chức là tạo ra giá trị dài hạn không chỉ cho các cổ đông, mà còn cho các đối tượng hưởng lợi khác như những thành viên của tổ chức, khách hàng, cộng đồng.

Phối cảnh khách hàng: Giá trị một tổ chức được quyết định bằng mức độ thỏa mãn khách hàng mà tổ chức đó đạt được.

Phối cảnh nội bộ: Các quá trình nội bộ tạo ra và phân phối các giá trị giúp thỏa mãn khách hàng, và đồng thời các quá trình nội bộ cũng góp phần thúc đẩy các yếu tố của Phối cảnh tài chính.

Phối cảnh Dạy học & Tăng trưởng: Các tài sản vô hình của doanh nghiệp (nhân lực, công nghệ và văn hóa doanh nghiệp) giúp nâng cao chất lượng hoạt động của tổ chức, thông qua đó thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng.

**Diễn giải 5: Hệ điều hành (HDH)**



Hệ điều hành (HDH) là quá trình điều hành sản xuất kinh doanh có tính lặp lại được xây dựng theo chu trình thời gian và được thiết kế cho phù hợp. Một tổ chức tốt là một tổ chức có tính sáng tạo, linh hoạt cao nhưng hệ thống điều hành hiệu quả. HDH của mỗi đơn vị đều gắn chặt với 3 quá trình cơ bản:

Quá trình xác định chiến lược (S1): S1 thể hiện mong muốn tổ chức muốn tiến tới đâu, là toàn bộ kế hoạch sản xuất kinh doanh tháng, quý, năm sắp tới được xây dựng cụ thể, chi tiết. Để thực hiện tốt S1 cần khai thác, sử dụng và phát huy hai nguồn lực chính là con người và vốn.

Quá trình lập ngân sách (S2): S2 trả lời câu hỏi những nguồn lực tài chính nào cần để thực hiện được mục tiêu đề ra. Một kế hoạch ngân sách hoạt động (S2) nhìn thẳng về phía trước và chỉ rõ làm như thế nào để đạt được các chỉ tiêu tài chính về doanh thu, lợi nhuận, dòng tiền mặt,...

Quá trình kế hoạch nguồn nhân lực (S3): S3 không chỉ là công việc thống kê, xếp hạng, đánh giá nhân sự mà còn phải tập trung vào công tác huấn luyện, đào tạo và chuẩn bị lãnh đạo nguồn thông qua trao đổi hai chiều, trao

đổi thẳng thắn với nhân sự được lựa chọn. Quá trình S3 giúp quá trình S1 và S2 được thực thi hiệu quả.

Hệ điều hành cũng như là một hệ thần kinh mà tổ chức nào cũng có. Trình độ quản trị thực thi chiến lược của một công ty có cao hay không chính là phụ thuộc vào HDH của công ty đó có được thiết kế tốt và phù hợp hay không.

Hệ điều hành là một công cụ hữu hiệu giúp kết nối chiến lược và thực thi thông qua việc hỗ trợ tổ chức có cái nhìn logic hơn về việc hoạch định nguồn lực tài chính cũng như con người của mình.

### 6.3. Văn hóa mạnh trong doanh nghiệp

Văn hóa mạnh trong doanh nghiệp (VHM) hình thành trên nền tảng lý thuyết Âm - Dương, kế thừa từ tinh thần học hỏi nghiên cứu không ngừng của người sáng lập, kinh nghiệm của những ngày tháng tìm tòi, mở mang gian khổ, tôi luyện qua các giai đoạn thăng trầm trong kinh doanh, VHM được đúc kết thành một mô hình đặc thù (Hình 7) với 5 phần:



Hình 7. Mô hình VHM.

- Là một **tổng thể thống nhất** với hai mối quan hệ bên trong và bên ngoài có tác động qua lại với nhau có kết cấu vững chắc dựa trên nền tảng hài hòa Âm - Dương;

- **Tư duy nhị nguyên** đòi hỏi tổ chức luôn phải *duy trì các tư tưởng cốt lõi* của mình, đồng thời không được phép thỏa mãn với hiện tại dù hiện tại doanh nghiệp đang tiến triển tốt đẹp, khuyến khích, *nỗ lực không ngừng cho sự tiến bộ*;

- Có **cấu trúc hệ thống** được *thiết kế phù hợp* và thích ứng với sự thay đổi, đồng thời *chính tề đội ngũ* thẳng hàng hướng đích vào các mục tiêu chiến lược và *hài hòa giữa tư duy và hành động*;

- **Môi trường văn hóa** là chất xúc tác, gắn kết các cá nhân trong một tổ chức, trong đó các *giá trị tinh thần* được chia sẻ, các *hình mẫu* thể hiện sự khác biệt của tổ chức, các *nghi thức, lễ nghi* được tổ chức thường xuyên, các quy tắc ứng xử được thống nhất và *quá trình giao tiếp nội bộ* như dòng máu lan tỏa trong toàn tổ chức, gắn kết và vận hành các hoạt động truyền đạt các niềm tin, giá trị làm cho VHM sống động xuyên suốt.

- **Hành động** trong VHM là các hành động tìm kiếm, lựa chọn, đào tạo những con người thích hợp, xây dựng lãnh đạo nguồn từ trong lòng tổ chức, luôn hành động và thử nghiệm, thực hiện các nhiệm vụ bất khả thi để tiến đến đích cao hơn, cải tiến liên tục cho một chuẩn mực cao hơn trong hiện tại và nỗ lực đầu tư định hướng dài hạn cho tương lai.

Mỗi phần là một góc độ hệ thống hóa Văn hóa doanh nghiệp và theo trình tự, định hình chuẩn mực VHM từ tổng quát đến chi tiết. VHM là một tổng thể có kết cấu thống nhất và mạnh mẽ. VHM chính là dung môi thẩm thấu kết nối một chuỗi các hành động quản trị, lãnh đạo và điều hành tổ chức, xây dựng một tổ chức Dạy - Học hai chiều trong nền kinh tế tri thức thế kỷ 21. VHM kết nối các cá nhân trong tổ chức từ các hoạt động hàng ngày với các mục tiêu, nhiệm vụ chiến lược và hướng tới tương lai thịnh vượng bền vững của tổ chức.

### 6.4. Tài - Đức

Một tổ chức muốn tồn tại và phát triển bền vững bên cạnh các yếu tố cơ bản như thiết kế chiến lược, thực hiện ngân sách hoạt động thì vai trò tổ chức và phát triển nguồn nhân lực là không thể thiếu. Giá trị gia tăng của doanh

nghiệp càng cao thì lợi nhuận càng lớn, muốn có giá trị gia tăng lớn thì phải dựa vào chất lượng và kết quả nguồn nhân lực. Làm thế nào để phát huy được tối đa sự nhiệt tình và năng lực hướng đến đội ngũ cán bộ nhân viên Tài và Đức luôn là yêu cầu cấp thiết đối với các nhà quản lý doanh nghiệp. Thực tiễn đã chứng minh, doanh nghiệp nào biết quản lý và khai thác nguồn nhân lực hiệu quả thì sẽ có động lực phát triển và ưu thế cạnh tranh trên thị trường.

Tổ chức phải luôn dành những điều kiện tốt nhất cho người lao động dựa trên các giá trị cốt lõi của tổ chức. Người lao động trong tổ chức cần được hưởng các chế độ chính sách và đãi ngộ xứng đáng với công việc và thành tích đạt được.

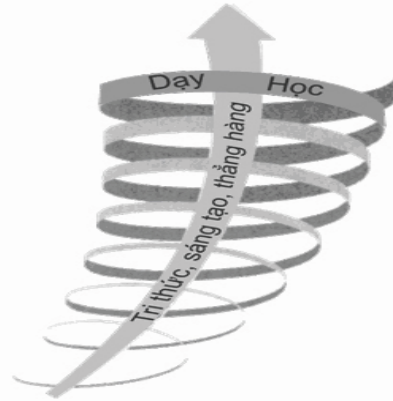
Con người thích hợp chính là người có Tài đi đôi với Đức. Bác Hồ đã từng dạy *“Có tài mà không có đức là người vô dụng, có đức mà không có tài thì làm việc gì cũng khó”*. Qua đó mới thấy Tài tuy quan trọng nhưng Đức còn cần thiết hơn bởi lẽ người có tài mà sống vị kỉ, chỉ dùng tài năng để phục vụ cho bản thân mình không thôi thì chẳng có ý nghĩa gì, thậm chí với lối sống cá nhân và làm việc như vậy có thể gây hại cho tập thể. Tài năng chỉ được xem trọng khi nó gắn với quá trình cống hiến, người có tài đem khả năng của mình phục vụ tập thể trước khi nghĩ tới những quyền lợi cho bản thân.

Như vậy, có được đội ngũ lãnh đạo Tài năng bao gồm cả Tài và Đức chính là tài sản quý hiếm của tổ chức. Cá nhân xuất sắc phải hội tụ và phát triển 4 năng lực của Con người tổng thể (Tâm hồn; Trí óc; Thân thể; Trái tim) để làm chủ bản thân cao độ. Từ việc làm chủ bản thân, thông qua các tầm nhìn cá nhân, quan điểm cá nhân, chiến lược cá nhân, kế hoạch cá nhân mỗi người đến phần đầu rèn luyện để tiến tới việc lãnh đạo tổ chức, lãnh đạo xã hội.

### 6.5. Quá trình tri thức khách quan

Những doanh nghiệp thành công nhất của thế kỷ 21 sẽ là những công ty xây dựng nền móng trên mô hình tổ chức dạy học. Một tổ

chức muốn chiến thắng trong thương trường thì phải lớn hơn, nhanh hơn và thông minh hơn (Bigger, Faster, Smarter) nhờ việc biết tập hợp và chia sẻ tri thức.



Hình 8. Vòng xoáy tăng trưởng tri thức.

ADN<sup>(6)</sup> của tổ chức chiến thắng là Chu trình Đào tạo Tích cực (CĐT). Tổ chức dạy và học phải tạo dựng chu trình đào tạo tích cực (CĐT) và biến chu trình đào tạo tích cực trở thành hạt nhân của tổ chức. Chu trình đào tạo tích cực là một vòng xoáy tự duy trì và tăng trưởng trong đó Lãnh đạo (Người thầy) luôn cởi mở đối thoại, tìm kiếm và lôi cuốn tri thức từ nhân viên. Lãnh đạo phải cam kết và thể hiện cam kết của mình về quá trình học tập suốt đời; sẵn sàng tiếp thu và chia sẻ những tri thức mới và tạo dựng một môi trường mà ở đó có thể diễn ra quá trình tương tác 2 chiều, sự giao tiếp giữa lãnh đạo và nhân viên, giữa các nhân viên với nhau.

Qua CĐT, các quy trình, cấu trúc tổ chức và cơ chế điều hành hàng ngày được thiết kế theo cách Dạy và Học hơn là Mệnh lệnh và Giám sát. CĐT giúp các thành viên trong tổ chức đều trở nên thích hợp hơn, đạt đến sự hiểu biết và chia sẻ tri thức cùng người khác và chinh tề đội ngũ. Dạy và Học làm tăng giá trị tài sản công ty hình thành từ nguồn nhân lực thông minh và làm việc hiệu quả hơn. Điều này giúp tổ chức

<sup>(6)</sup> ADN = Acid Deoxyribo Nucleic là cấu trúc cơ bản của tế bào di truyền

đạt được qui mô phù hợp và tốc độ tăng trưởng nhanh chóng nhờ đó lợi nhuận tăng trưởng và các giá trị, tri thức được sáng tạo không ngừng.

Ngoài ra, với tư duy nhị nguyên, quá trình phát triển tri thức cần được thực hiện hài hòa giữa *sự duy trì ổn định* và *hướng đến sự phát triển cho tương lai*, một mặt *tiêu chuẩn hóa hoạt động*, mặt khác *cải tiến liên tục hoạt động*. Như vậy, để trở thành một tổ chức Day - Học thực sự, doanh nghiệp cần có sự tiêu chuẩn hóa hoạt động để chuyển hóa sự

**Thực hành sinh hiệu biết**  
**Hiệu biết tiến lên lý luận**  
**Lý luận lãnh đạo thực hành**  
**Hồ Chí Minh**

sáng tạo, đổi mới của mỗi cá nhân và nhóm thành bài học trong toàn tổ chức. Từng nhân viên phải phải thường xuyên tìm tòi những điều mới mẻ, cải tiến công việc của mình. Nhưng để chuyển những điều này thành tri thức của tổ chức thì những cải tiến đó cần phải được chuẩn hóa và thực hành trong toàn tổ chức cho đến khi tìm ra cách tốt hơn. Đây là quá trình liên tục từ tiêu chuẩn hóa đến đổi mới rồi lại tiêu chuẩn hóa ở mức cao hơn.

### 6.6. Tương thưởng thành tích

Những năm gần đây giảm chi phí tăng hiệu quả và năng suất lao động luôn là chủ đề được quan tâm nhất trong bối cảnh nền kinh tế thế giới nói chung và kinh tế mỗi quốc gia nói riêng chứa đựng đầy biến động. Mức độ quan tâm đến chính sách lương thưởng là rất khác nhau trong mỗi doanh nghiệp. Tuy nhiên, môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày càng cao đòi hỏi doanh nghiệp phải có những chiến lược mới phù hợp hơn về lương thưởng, đào tạo để giữ chân và thu hút nhân tài đạt hiệu quả cao trong quá trình tổ chức hoạt động sản xuất kinh doanh. Bên cạnh đó, chính sách lương thưởng thích hợp còn là một trong những thành tố quan trọng đóng góp cho sự lớn mạnh về tiềm lực tài chính của công ty.



Hình 9. 4 thành phần Lương thưởng tích cực.

Lương - thưởng tích cực tạo ra một môi trường hợp tác giữa nhân viên và công ty trên cơ sở cả hai cùng chiến thắng, và cùng chia sẻ thành công cũng như khi công ty gặp khó khăn. Đó chính là tinh thần đồng cam cộng khổ mang đậm tính cách người Việt Nam. Việc gắn kết mục tiêu kinh doanh và lương - thưởng tạo ra các giá trị cho công ty, tạo ra sự chính tề đội ngũ giữa cá nhân với nhóm, đội, phòng, ban và công ty. Nhân viên không chỉ tham gia vào quá trình kinh doanh mà cả các quá trình khen thưởng, bằng cách đó góp phần tạo ra nhiều giá trị con người trong tổ chức.

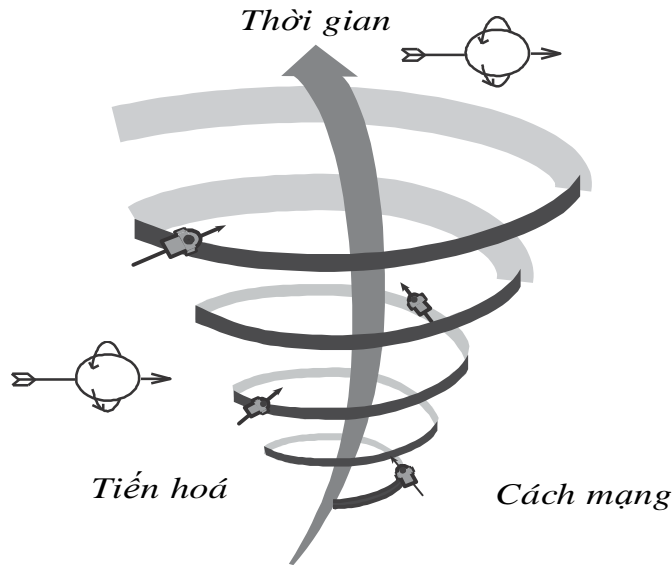
Chương trình ESOP (chương trình sở hữu cổ phiếu dành cho nhân viên) cũng cần được sử dụng như một công cụ tài chính thúc đẩy quá trình tăng trưởng cũng như phòng thủ trước những âm mưu thôn tính thù địch. Thông qua ESOP, các nguồn lực tài chính và các lợi ích hỗ trợ được điều phối một cách rõ ràng, linh hoạt, hiệu quả.

## 7. Kết luận

Việt Nam đang có sự chuyển dịch kinh tế lớn lao. Đó là sự chuyển dịch, phát triển để hội nhập với nền kinh tế thế giới; tạo lập vị thế cạnh tranh trên trường quốc tế qua lộ trình gia nhập WTO. Trong bối cảnh này, các doanh nghiệp Việt Nam là những người phải đứng trước nhiều thách thức gay gắt nhất, đòi hỏi họ

phải tăng cường năng lực cạnh tranh. Và dường như, với xu thế này, các doanh nghiệp tư nhân đang có nhiều lợi thế hơn trong việc cải biến để thích nghi, hội nhập.

Hệ thống Quản trị tiên tiến sẽ giúp các tổ chức nâng cao năng lực cạnh tranh, vững vàng “vươn ra biển lớn.” Muốn thế cần nắm vững và áp dụng triệt để các nguyên lý của GMS, đó là:



Hình 10. Quỹ đạo của GMS.

- *Nhắm tới đích cao cả, vì xã hội, vì con người.*
- *Học cách tư duy hài hòa.*
- *Hiểu rõ cấu trúc hệ thống trong mọi mặt đời sống và công việc.*
- *Tiếp thu các nguồn tri thức nhân loại và truyền thống dân tộc.*
- *Vận hành tốt các động cơ tăng trưởng.*
- *Sử dụng nhịp nhàng các lực đẩy gia tốc thông qua việc xây dựng **tầm nhìn** sống động, **thực thi** sáng tạo, **văn hóa** nổi trội, **tri thức***

*khách quan và **khen thưởng** - ghi nhận xứng đáng cho mọi thành viên tổ chức.*

GMS chỉ có giá trị thực sự, được phát huy cao nhất khi mọi nguyên lý của GMS được áp dụng toàn diện, nhất quán, luôn được thực tiễn hiệu chỉnh, không ngừng tăng cao giá trị lý thuyết từ những đóng góp của mọi thành viên của tổ chức.

Ý nghĩa cao nhất của GMS là được áp dụng cho từ cá nhân đến tổ chức và xã hội. Khi đó tương lai của GMS có thể thành một môn khoa học về quản trị vĩ đại (Great Management Science).

**Phạm vi áp dụng của GMS**

Áp dụng	Tầm nhìn (V)	Thực thi (E)	Văn hóa (C)	Tài Đức (T)	Quá trình tri thức khách quan (O)	Các phần thưởng (R)
Quốc gia tự do và dân chủ <i>Làm thế nào</i>	Là một hệ thống chuẩn mực tự nguyện giúp	Một chu trình điều hành quốc gia nhằm đến	Phát triển văn hóa xã hội toàn diện, tiếp thu văn	Các qui tắc hữu ích về đạo đức (Quy định của luật	Tự do chia sẻ tri thức và tự do thị trường dựa trên các	Mọi người được hưởng đúng với những gì mà

để một quốc gia đạt được sự hòa bình, văn minh và thịnh vượng lâu dài.	tối đa hóa các lựa chọn, nhằm tạo ra sự thịnh vượng ổn định và tiến bộ quốc gia	thực thi các chiến lược của đất nước thông qua quá trình hiệu chỉnh và kiểm soát liên tục	minh thể giới, kế thừa các giá trị văn hóa truyền thống của dân tộc	pháp và chuẩn mực hành vi) - được hiểu rõ và được cam kết thực thi trong công chúng	quyền sở hữu và xã hội học tập	họ tạo ra cho xã hội
Tổ chức kinh tế xã hội <i>Làm thế nào để các tổ chức kinh tế xã hội có thể sống động, phồn vinh và phát triển lâu dài</i>	Xác định ở đâu và như thế nào một tổ chức ở thể tạo ra nhiều giá trị xã hội nhất thông qua tối đa hóa giá trị của nó trong dài hạn bằng quá trình khám phá trải nghiệm	Đưa chiến lược vào thực thi, áp dụng các phương pháp quản trị hiện đại phương Tây cùng với các đặc thù triết lý phương Đông	Tiếp thu giá trị văn hóa thời đại kinh tế tri thức, duy trì các giá trị văn hóa nổi trội của dân tộc.	Đảm bảo rằng mọi người với phẩm hạnh đúng đắn và tài năng được tuyển chọn và phát triển. Duy trì một văn hóa trên cơ sở các nguyên lý dẫn đường của GMS	Đảm bảo tri thức được tiếp thu tối ưu, chia sẻ và áp dụng. Đo hiệu quả xã hội mọi lúc trong thực tiễn.	Nhân viên được tưởng thưởng tương ứng với giá trị họ tạo ra cho tổ chức
Cá nhân hợp lý và học tập. <i>Làm thế nào những cá nhân có thể phát triển tốt nhất, đóng góp và phát huy hết năng lực bản thân</i>	Hiểu rõ các mục tiêu khác và lợi thế tương đối của bạn và cách nào tạo ra giá trị lớn nhất cho chính bạn, tổ chức của bạn và xã hội	Thực thi tốt nhất các chiến lược cá nhân, tiến tới làm chủ bản thân và lãnh đạo tổ chức - xã hội	Phát triển con người toàn diện theo mô hình 4T: Thân thể - Trí tuệ - Tình cảm - Tinh thần	Hiểu rõ và hành động nhất quán trong sự hài hòa với các nguyên lý dẫn đường của GMS	Tìm kiếm và chia sẻ tri thức, đồng thời xác định cái gì là bổ ích. Không ngừng đổi mới và học hỏi thông qua khám phá thực nghiệm	Làm điều gì mà bạn say mê và có thể đem lại phần thưởng cao nhất cho bạn

## Tài liệu tham khảo

- [1] Nguyễn Phúc Hoàng dịch, (2008), Lợi thế cạnh tranh - Tạo lập và duy trì thành tích vượt trội trong kinh doanh, NXB Trẻ, Hà Nội.
- [2] Nguyễn Tiến Dũng, (2005), Văn hóa Việt Nam Thường thức, NXB Văn hóa Dân tộc, Hà Nội.
- [3] Nguyễn Tiến Dũng, Lê Ngọc Liên dịch, (2007), Tư duy chiến lược (Lý thuyết trò chơi thực hành), NXB Trí thức, GAMI Book, Hà Nội.
- [4] Trương Đình Tuyên, (2005), “Toàn cầu hóa kinh tế - cách tiếp cận, cơ hội và thách thức”, Báo Nhân dân Điện tử, ngày 17/01.
- [5] Vũ Tiến Phúc dịch, (2003), Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI, NXB Trẻ TP.HCM, Thời Báo Kinh tế Sài Gòn, Trung tâm Kinh tế Châu Á-Thái Bình Dương, TP. HCM.
- [6] Abraham H. Maslow, (1943), *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review, 50, pp. 370-396.
- [7] Jamshid Gharajedaghi, (2007), *System Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Butterworth Heinemann, Oxford, UK.
- [8] Joseph A. Schumpeter, (1996), “*Capitalism, Socialism and Democracy*”, xem tại: <http://www.questia.com/PM.qst?a=o&d=103482818>.
- [9] Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2008), *Execution Premium*, Harvard Business School Press, Boston.
- [10] Robert S. Kaplan, David P. Norton, (2003), *Strategy Maps*, Harvard Business School Press, Boston.
- [11] Robert S. Kaplan, David P. Norton, (1996), *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston.



## Great management system - Sustainable development principles for economic organizations

Dr. Nguyen Tien Dung<sup>1</sup>, MA. Nguyen Xuan Ha<sup>2</sup>, MA. Le Thi Tuyet<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Faculty of Business Administration, University of Economics and Business, VNU*

<sup>2</sup>*GAMI Research and Management Institute*

The economic organizations is facing the stormy age of globalization process. How can the organization assure its capacities for existence and sustainable development? Great Management System (GMS) which connects theory with practice helps the organizations face successfully on changes or challenges of new era. GMS not only gain the most modern management theories of Western, but also inherits philosophy thinking of Eastern about society and people. GMS is science about human behavior, draw creative, concrete from economic, morals, philosophy, psychology, culture, management subject. GMS bases on the system thinking theory, takes shape a total management system to help organization self- free away from unforeseen resistance forces, and complete deal ability and emerge new creative ability to overcome challenges, conquer new peaks in implementing the lofty mission and target.