

Quản trị doanh nghiệp Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam trong quá trình tái cấu trúc

Bùi Xuân Phong*

*Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông,
122 Đường Hoàng Quốc Việt, Quận Cầu Giấy Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 11 tháng 4 năm 2013

Chỉnh sửa ngày 29 tháng 8 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 12 tháng 10 năm 2013

Tóm tắt: Ngày 16/11/2012, Thủ tướng Chính phủ ký Quyết định số 1746/QĐ-TTg về việc đổi tên Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam thành Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam và chuyển quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước tại Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam. Theo đó, từ ngày 1/1/2013, đại diện chủ sở hữu nhà nước ở Tổng Công ty này là Bộ Thông tin và Truyền thông thay vì Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam. Để nâng cao hiệu quả hoạt động trong bối cảnh tái cấu trúc, vấn đề nâng cao vai trò quản trị điều hành Tổng Công ty cần đặt lên hàng đầu. Bài viết này đề xuất một số biện pháp quản trị doanh nghiệp phù hợp, giúp Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam tái cấu trúc thành công và đảm bảo phát triển bền vững.

Từ khóa: Bưu điện, tái cấu trúc, quản trị doanh nghiệp.

1. Sự cần thiết quản trị doanh nghiệp Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam (VNPost) trong quá trình tái cấu trúc

1.1. Quá trình tái cấu trúc

Từ khi bưu chính và viễn thông được tách ra và hoạt động độc lập với mục tiêu “xóa lỗ” trong 5 năm đầu tiên, VNPost đã đạt được những kết quả nhất định [1], [4].

Thứ nhất, hoạt động cung ứng dịch vụ bưu chính ổn định trong điều kiện nhiều biến động của môi trường kinh doanh.

Trong khoảng thời gian kể từ khi thành lập, hoạt động kinh doanh nói chung và kinh doanh

dịch vụ bưu chính của VNPost diễn ra cùng với nhiều biến động từ quá trình tổ chức lại các đơn vị trong nội bộ VNPost (hạch toán độc lập với viễn thông) đã gặp phải không ít khó khăn, biến động. Trong điều kiện đó, hoạt động kinh doanh dịch vụ bưu chính của VNPost vẫn đảm bảo ổn định. Doanh thu và sản lượng dịch vụ vẫn đạt mức tăng trưởng khá, chất lượng dịch vụ được duy trì.

Thứ hai, mạng lưới cung ứng dịch vụ bưu chính vừa đảm bảo phát triển về số lượng, vừa đảm bảo hiệu quả kinh doanh.

VNPost đã thực hiện những biện pháp hợp lý, rà soát lại hệ thống điểm cung cấp dịch vụ để thực hiện quy hoạch lại, chuyển dần các bưu cục 3 hoạt động kém hiệu quả sang mô hình đại lý bưu điện đa dịch vụ.

* ĐT: 84-913559209

Email: giaosuphong2002@gmail.com

Đi đôi với việc bố trí, sắp xếp lại hệ thống bưu cục và điểm phục vụ, VNPost cũng quan tâm đến việc đảm bảo hiệu quả kinh tế từ phát triển dịch vụ. Các dịch vụ chất lượng cao, giá cao chỉ được mở ở những địa điểm có nhu cầu cao và ổn định, các địa bàn còn lại chỉ duy trì các dịch vụ cơ bản, khi khách hàng có nhu cầu đột xuất thì linh hoạt điều động nhân viên tới thu gom.

Thứ ba, đẩy mạnh áp dụng phương thức bán hàng tại địa chỉ của khách hàng.

Mỗi đơn vị trực thuộc VNPost đã thành lập được từ 1-2 đội kinh doanh tiếp thị, thực hiện nhận gửi tại địa chỉ của khách hàng, tìm kiếm các khách hàng mới và tiềm năng, duy trì lượng khách hàng trung thành. Phương thức bán hàng tại địa chỉ của khách hàng giúp VNPost tăng cường khả năng cạnh tranh trong điều kiện các đối thủ cạnh tranh đã thực hiện phương thức này từ trước. Mỗi đơn vị trực thuộc bước đầu đạt những kết quả bán hàng khả quan hơn kể từ khi áp dụng phương thức bán hàng tại địa chỉ khách hàng.

Thứ tư, tư duy kinh doanh hướng về khách hàng, ý thức kinh doanh tự chủ, linh hoạt được nâng cao rõ rệt.

Ý thức được việc chia tách bưu chính và viễn thông là tất yếu, là điều kiện giúp cả hai khối cùng phát triển, mỗi cán bộ, nhân viên thuộc VNPost đã đóng góp tích cực công sức của mình vào sự tăng trưởng chung của đơn vị kể từ sau khi chia tách. Thái độ giao tiếp với khách hàng, văn hóa kinh doanh trong nội bộ doanh nghiệp được cải thiện đáng kể. Trong số các khiếu nại, phàn nàn của khách hàng sử dụng dịch vụ thì tỷ lệ phàn nàn về thái độ phục vụ của nhân viên giảm đáng kể. Mỗi cá nhân đều tăng cường sáng tạo, đổi mới trong công việc, tạo thế chủ động cho đơn vị trước những thay đổi hàng ngày của môi trường kinh doanh.

Tuy nhiên, trong quá trình tái cấu trúc, VNPost vẫn còn một số tồn tại [1,4].

Thứ nhất, VNPost chịu sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các doanh nghiệp khác về giá cước, ưu đãi và dịch vụ chăm sóc khách hàng.

Hiện nay, trên thị trường dịch vụ chuyển phát thư, bưu phẩm, bưu kiện, VNPost phải cạnh tranh mạnh mẽ với các nhà cung cấp khác như Viettel, SPT, Netco... - những doanh nghiệp được phép cung cấp các dịch vụ bưu chính trong nước và quốc tế. Ngoài ra, VNPost còn phải đối mặt với có nhiều doanh nghiệp tư nhân khác như Hợp Nhất, Tín Thành..., cùng với các công ty vận tải hành khách vận chuyển bưu kiện theo các trục đường chính. Theo số liệu thống kê của Bộ Bưu chính Viễn thông (nay là Bộ Thông tin và Truyền thông) công bố năm 2012, thị phần của các doanh nghiệp tham gia lĩnh vực chuyển phát bưu phẩm, bưu kiện như sau: VNPost 50%, Viettel 20%, SPT 10% và các doanh nghiệp khác là 20%.

Theo đánh giá, hiện nay dịch vụ chuyển phát của VNPost đang yếu về vấn đề quảng bá thương hiệu. Mặc dù giá cước các dịch vụ của VNPost rẻ hơn so với nhiều đối thủ trong nước cũng như tất cả các đối thủ ngoài nước về chiều đi và chiều đến nhưng lại thua kém về khâu quảng bá, nâng cao chất lượng dịch vụ và chăm sóc khách hàng. Ví dụ, về chính sách chiết khấu, Viettel và SPT có cơ chế trích thưởng tại chỗ cho khách hàng với mức chiết khấu là 10%, trong khi VNPost quy định tối đa 5% mà không được trích thưởng tại chỗ. Điều này gây không ít khó khăn đối với việc kinh doanh dịch vụ của VNPost.

Thứ hai, dịch vụ bưu phẩm, bưu kiện mặc dù được khách hàng sử dụng rất nhiều nhưng không mang lại hiệu quả kinh tế.

Dịch vụ này có ưu điểm là giá cước rẻ, nhưng đồng nghĩa với giá cước rẻ là chất lượng thấp, tình trạng bưu phẩm gửi đi chậm xảy ra khá phổ biến. Thậm chí, khi bưu phẩm gửi bị thất lạc, hoặc bị hỏng, vỡ thì công tác điều tra khiếu nại cũng được tiến hành rất chậm, câu trả

lời không thỏa đáng khiến khách hàng chưa thật sự tin tưởng vào dịch vụ. Ngoài ra, thái độ của nhân viên tại các bưu cục là một trong những điều làm khách hàng không hài lòng với dịch vụ của VNPost.

Thứ ba, dịch vụ chậm đổi mới, hiệu quả thấp.

Mặc dù các dịch vụ của VNPost được cung cấp mấy chục năm nay nhưng chưa có thương hiệu, dịch vụ nghèo nàn, chất lượng thấp, đòi hỏi phải được cải tiến cho phù hợp với nhu cầu tiêu dùng hiện nay. VNPost cần xây dựng thương hiệu cho từng dịch vụ, cơ chế giá cước các dịch vụ cơ bản cũng cần được điều chỉnh lại cho phù hợp với cơ chế thị trường.

Thứ tư, dịch vụ chưa phát triển tương xứng với tiềm lực và cơ sở hạ tầng hiện có.

Hiện nay, VNPost có mạng lưới rộng khắp cả nước với gần 19.000 điểm phục vụ với bán kính phục vụ là 2,5km/điểm, hành trình thư báo trong nội thành là 1-2 ngày, liên tỉnh từ 3-4 ngày. Mạng bưu chính hiện có quan hệ hợp tác vận chuyển bưu chính trực tiếp với khoảng 60 quốc gia qua 30 tuyến chính và đã mở đường thư trên bộ trực tiếp với Trung Quốc, Lào và Campuchia. Với mạng lưới này, VNPost hoàn toàn có lợi thế cạnh tranh lớn, có điều kiện để phát triển lĩnh vực dịch vụ bưu chính chuyên phát. Tuy nhiên, dịch vụ bưu chính chuyên phát của VNPost chỉ chiếm khoảng 50% thị phần, bên cạnh đó, các dịch vụ bưu kiện, bưu chính ủy thác, bưu phẩm sản lượng ngày càng sụt giảm so với dự báo nhu cầu sử dụng của thị trường.

1.2. Tình hình cạnh tranh trên thị trường bưu chính [2,3]

Trong nền kinh tế thị trường, cạnh tranh là sự sống còn của mỗi doanh nghiệp, trong đó có VNPost. Cạnh tranh đảm nhận một số chức năng quan trọng đối với nền kinh tế. Đó là đảm bảo điều chỉnh giữa cung và cầu về các dịch vụ bưu chính; hướng việc sử dụng các yếu tố kinh doanh vào những nơi có hiệu quả nhất. Cạnh tranh tạo ra môi trường thuận lợi để sản xuất

cung cấp dịch vụ bưu chính thích ứng với sự biến động của cầu và công nghệ sản xuất cung cấp dịch vụ. Ngoài ra, cạnh tranh còn là động lực thúc đẩy đổi mới hoạt động kinh doanh dịch vụ bưu chính.

Khả năng cạnh tranh của VNPost là khả năng tạo ra được lợi thế cạnh tranh, có khả năng tạo ra năng suất và chất lượng cao hơn đối thủ cạnh tranh, chiếm lĩnh thị phần lớn, tạo ra thu nhập cao và phát triển bền vững. Để đánh giá năng lực cạnh tranh, có thể dựa vào nhiều tiêu chí như thị phần, doanh thu, lợi nhuận và tỷ suất lợi nhuận, thu nhập bình quân, phương pháp quản lý, uy tín dịch vụ, tài sản doanh nghiệp, nhất là tài sản vô hình, tỷ lệ lao động lành nghề, tỷ lệ đội ngũ quản lý giỏi, nghiên cứu và sáng tạo... Những yếu tố đó tạo lợi thế cạnh tranh cho VNPost, tức là khả năng triển khai các hoạt động với hiệu suất cao hơn đối thủ cạnh tranh, tạo ra giá trị cho khách hàng dựa trên sự khác biệt hóa trong các yếu tố của chất lượng hoặc chi phí thấp, hoặc cả hai.

Chuyển sang nền kinh tế thị trường, Bưu chính Việt nam phải đối mặt nhiều hơn với cạnh tranh. Trong cuộc cạnh tranh gay gắt đó, một số doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính đã đạt được những thành tích đáng khích lệ. Tuy nhiên, tình hình đang đặt ra cho các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ bưu chính nhiệm vụ phải không ngừng nâng cao khả năng cạnh tranh, có các giải pháp nâng cao khả năng cạnh tranh để đảm bảo cạnh tranh thắng lợi trong lĩnh vực cung cấp dịch vụ bưu chính. Một trong những giải pháp quan trọng để nâng cao khả năng cạnh tranh đó chính là tái cấu trúc doanh nghiệp.

1.3. Chuyển quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước

Ngày 16/11/2012, Thủ tướng Chính phủ ban hành Quyết định chuyển quyền đại diện chủ sở hữu nhà nước tại VNPost từ Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam (VNPT) về Bộ

Thông tin và Truyền thông. Cùng với đó, VNPost được đổi tên thành Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam. Việc chuyển giao quyền đại diện chủ sở hữu thực hiện từ ngày 1/1/2013 và trong thời gian này, Bộ Thông tin và Truyền thông sẽ thực hiện việc tiếp nhận quyền đại diện chủ sở hữu.

Theo quyết định của Thủ tướng, Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam có vốn điều lệ 8.122 tỷ đồng. Tổng Công ty kinh doanh chính trong các hoạt động thiết lập, quản lý, khai thác và phát triển mạng bưu chính công cộng, cung cấp các dịch vụ bưu chính công ích theo chiến lược, quy hoạch, kế hoạch do cơ quan nhà nước có thẩm quyền phê duyệt. Ngoài ra, Tổng Công ty còn cung cấp các dịch vụ công ích khác theo yêu cầu của cơ quan nhà nước có thẩm quyền; kinh doanh các dịch vụ bưu chính, phát hành báo chí trong và ngoài nước; đại lý dịch vụ viễn thông, bán lại dịch vụ viễn thông...

Tại thời điểm chuyển giao, Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam có 63 bưu điện tại các tỉnh, thành phố; Công ty Phát hành Báo chí Trung ương; Trung tâm Đào tạo và Bồi dưỡng nghiệp vụ Bưu điện (thành lập mới); Công ty Vận chuyển đường trục (thành lập mới trên cơ sở tổ chức lại mạng vận chuyển đường trục và dịch vụ kho vận); Công ty Datapost (thành lập mới trên cơ sở tổ chức lại 5 Trung tâm Datapost trực thuộc 5 bưu điện tỉnh, thành phố hiện nay). Đây đều là những đơn vị hạch toán phụ thuộc trong Tổng Công ty. Ngoài ra, có 4 công ty con bao gồm Công ty TNHH MTV Tem Bưu chính, Công ty TNHH MTV In tem Bưu điện, Công ty Cổ phần Chuyển phát nhanh Bưu điện và Công ty Cổ phần Du lịch Bưu điện. Các công ty liên kết gồm các công ty liên doanh, công ty cổ phần hiện có mà Tổng Công ty nắm giữ dưới 50% vốn điều lệ.

Tổng Công ty được tham gia cung ứng các dịch vụ công của Nhà nước như chi trả bảo hiểm xã hội, các dịch vụ về chuyển phát đến người dân phù hợp với ngành nghề kinh doanh

và mạng lưới của Tổng Công ty. Đồng thời, Tổng Công ty còn được tham gia vào các chương trình thông tin và truyền thông của Nhà nước về nông thôn để phát huy hiệu quả cơ sở hạ tầng mạng lưới bưu chính công cộng do Nhà nước đầu tư. Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam được vận dụng chính sách đối với lao động dôi dư theo quy định hiện hành trong quá trình chuyển đổi này. Nguồn kinh phí lấy từ Quỹ Dự phòng trợ cấp mất việc làm của VNPT chia cho Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam và nguồn trợ cấp mất việc làm của bưu chính Việt Nam trích lập từ khi thành lập đến nay.

1.4. Một số bất cập về quản trị doanh nghiệp trong quá trình tái cấu trúc

Tái cấu trúc Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam là vấn đề tự thân của Tổng Công ty. Trong quá trình tái cấu trúc, cần chú ý một số vấn đề quản trị doanh nghiệp cản trở đến tái cấu trúc, như [4]:

- Thiếu chiến lược, kế hoạch kinh doanh hiệu quả: Loại trừ một số doanh nghiệp có quy mô lớn, hoạt động lâu đời, phần lớn các doanh nghiệp chưa chú trọng đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh bền vững, mới chỉ chú trọng tìm kiếm lợi nhuận ngắn hạn, chưa tính đến lợi ích lâu dài, tầm nhìn hạn chế.

- Hiệu quả hoạt động kinh doanh còn thấp: Thực tế cho thấy hiệu quả sử dụng vốn còn rất thấp, chưa tương xứng với quy mô, nguồn lực tài chính, vị trí và vai trò của Tổng Công ty trong nền kinh tế. Cơ cấu vốn chủ sở hữu chưa hợp lý làm giảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, từ đó hạn chế việc thúc đẩy tái cấu trúc doanh nghiệp.

- Thiếu cơ sở tài chính vững chắc, phải dựa vào tín dụng ngân hàng hay vay mượn, tính chuyên nghiệp trong quản trị còn thấp, chưa có chiến lược quản lý rõ ràng, không có chiến lược rút lui và tối thiểu hóa chi phí. Các hoạt động quản trị chức năng còn nhiều hạn chế và đơn giản,

đặt ra những rào cản đối với sự lớn mạnh của doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp phát triển thiếu định hướng dài hạn và thiếu bền vững.

- Tình trạng đầu tư và đa dạng hóa các lĩnh vực kinh doanh tràn lan, có xu hướng khép kín sản xuất, không có chiến lược kinh doanh bài bản, đảm bảo phát triển bền vững và tạo lợi thế cạnh tranh trong dài hạn. Điều này đã làm xói mòn ưu thế, lợi thế cạnh tranh cũng như năng lực cốt lõi của doanh nghiệp.

- Quá trình tái cấu trúc thường dẫn đến chi phí cho việc tái cơ cấu bộ máy và hình thức quản trị mới là rất cao và cao hơn nhiều so với sự gia tăng về doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp trong giai đoạn đầu, từ đó phát sinh những nghi ngại, những đánh giá kỳ vọng về một sự thay đổi mang tính đột biến của doanh nghiệp không được đáp ứng trong ngắn hạn; sự phân cấp chưa đủ mạnh, cảm giác bị mất mát quyền lực, thói quen can thiệp vào công việc điều hành cụ thể của ban giám đốc gây ra những khó khăn trong triển khai công việc của bộ máy mới; kỳ vọng và nhiệt huyết về việc đóng góp sức lực, kinh nghiệm của đội ngũ nhà quản trị mới cho một tương lai dễ bị xói mòn, những mâu thuẫn trong nội bộ tạo lực cản lớn cho việc tái lập doanh nghiệp. Mâu thuẫn này gây nhiễu thông tin và bất lợi cho công tác quản lý nhân sự mới. Kết quả là sự ra đi của đội ngũ lãnh đạo mới và tình trạng quản trị doanh nghiệp lại càng tồi tệ hơn vì sự xáo trộn trong quản trị và bộ máy nhân sự, dẫn đến quá trình tái cấu trúc dễ gặp thất bại.

2. Đề xuất một số biện pháp quản trị doanh nghiệp nhằm thúc đẩy và đảm bảo quá trình tái cấu trúc Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam thành công

2.1. Đổi mới tư duy trong quản trị doanh nghiệp

Tái cấu trúc Tổng Công ty, với mục tiêu là nâng cao thể trạng của hạ tầng cơ sở, bắt buộc

phải dựa trên nền tảng của một thượng tầng kiến trúc hoàn hảo. Vì vậy, nếu thượng tầng kiến trúc có quá nhiều bất cập, sai sót thì việc củng cố hạ tầng cơ sở và tái cấu trúc chỉ càng làm cho Tổng Công ty thêm sa lầy. Thượng tầng kiến trúc của Tổng Công ty bao gồm những vấn đề lớn như triết lý kinh doanh, sứ mệnh, giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức, văn hóa doanh nghiệp, các mục tiêu, định hướng chiến lược. Còn hạ tầng cơ sở là những vấn đề về cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý, điều hành các hoạt động và quá trình, các nguồn lực. Cơ cấu và cơ chế là để phục vụ cho chiến lược, nếu chiến lược sai thì dù có cơ cấu, cơ chế và nguồn lực lý tưởng, Tổng Công ty cũng sẽ rơi vào tình trạng bất ổn nhanh chóng. Do vậy, việc tái cấu trúc Tổng Công ty không thể mang tính hình thức chung chung, mà phải có sự hoàn thiện toàn bộ hệ thống quản trị doanh nghiệp - đây chính là yếu tố đảm bảo duy trì và thực hiện tái cấu trúc.

Ngoài ra, tái cấu trúc phải được bắt đầu bằng việc tái lập chính mình ở cấp lãnh đạo cao nhất. Không có sự tái lập ấy, người lãnh đạo không thể thay đổi được nhận thức và không thể có được quyết tâm xói lên mọi ngóc ngách của Tổng Công ty để tìm ra những loại bệnh tật từng được che giấu dưới nhiều hình thức. Tái cấu trúc có thành công hay không, phần lớn phụ thuộc vào năng lực lãnh đạo và quản lý. Có thể nói, quá trình tái cấu trúc thất bại trước hết là do cách tư duy, sau đó mới do cách làm. Vì thế, ngoài quyết tâm, cần phải thay đổi tư duy trong quản trị doanh nghiệp.

Đổi mới tư duy trong quản trị doanh nghiệp được coi như điều kiện đủ hay biện pháp quan trọng của tái cấu trúc. Đổi mới tư duy, trước hết và quan trọng nhất là sự thay đổi tư duy trong quản lý của người lãnh đạo. Đó là thay đổi tư duy trong quan hệ với người lao động, tôn trọng pháp luật trong quản lý, kinh doanh, giữ chữ tín trong kinh doanh, tôn trọng các cam kết. Tái cấu trúc có thể biểu hiện là hữu hình và có thể

là vô hình. Thay đổi tư duy trong quản lý là tái cấu trúc vô hình, nhưng lại là nhân tố quyết định đối với sự thành công toàn bộ chương trình tái cấu trúc hiện nay

Đổi mới tư duy trong tái cấu trúc thường bắt đầu từ tư duy lại. Đó là xem xét lại về môi trường, thị trường và Tổng Công ty để điều chỉnh. Kết quả tư duy lại có thể là định vị lại Tổng Công ty, xác định lại định hướng cơ cấu ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh, định hướng phát triển... Trên cơ sở tư duy lại, tiến hành thiết kế lại tổng thể và chi tiết về Tổng Công ty, đi từ triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức, văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu, định hướng chiến lược... cho đến cơ cấu tổ chức, cơ chế quản lý điều hành, các hoạt động, các nguồn lực. Thiết kế lại là để cho ra đời một cấu trúc mới ưu việt hơn dựa trên cơ sở phân tích có được trong quá trình tư duy lại. Đây là một quá trình lâu dài và gian khổ, đòi hỏi có sự cam kết từ ban lãnh đạo cũng như sự nỗ lực và quyết tâm cao của toàn thể các thành viên trong Tổng Công ty.

Hiện tại và tương lai đòi hỏi các nhà quản trị phải đổi mới các nghiệp vụ trong quản trị kinh doanh thì mới làm việc được trên nền tảng công nghệ mới hiện đại. Vấn đề quản trị hiện đại buộc các nhà lãnh đạo, quản trị kinh doanh phải nhìn nhận một cách hiện đại về các yếu tố kinh doanh trong điều kiện phát triển và ứng dụng những thành tựu của công nghệ thông tin.

Quá trình tái cấu trúc đòi hỏi phải có tư duy mới hướng tới giải quyết vấn đề cho Tổng Công ty trong dài hạn, đảm bảo phát triển bền vững. Trong môi trường toàn cầu hóa, Tổng Công ty đòi hỏi phải có các chiến lược, có hệ thống tổ chức và có cấu trúc doanh nghiệp và phương thức kinh doanh mới linh hoạt, năng động để có thể ứng phó kịp thời trước mọi biến động của thị trường toàn cầu. Do vậy, Tổng Công ty phải xác định rõ lộ trình thực hiện tái cấu trúc của mình cho phù hợp với xu hướng đổi mới của thời đại.

2.2. Nâng cao năng lực điều hành Tổng Công ty

Cần tách biệt vai trò lãnh đạo và điều hành doanh nghiệp. Lãnh đạo là người đứng đầu có trách nhiệm xây dựng tầm nhìn tương lai, tập hợp, khuyến khích mọi người hành động, thực hiện tầm nhìn đó; tìm kiếm cơ hội và thực hiện những thay đổi chiến lược mang đến sức cạnh tranh cao và phát triển bền vững cho Tổng Công ty. Điểm khác biệt cơ bản nhà lãnh đạo và người quản lý ở chỗ người quản lý chỉ cần thực hiện tốt việc triển khai kế hoạch, duy trì vị thế, kiểm soát hoạt động, nghĩ về những gì trước mắt còn nhà lãnh đạo phải đề ra chiến lược, sáng tạo, gây dựng niềm tin, nghĩ về lâu dài.

Để phát triển lớn mạnh theo tầm vóc của mình, Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam cần có nhà lãnh đạo giỏi và các nhà quản lý tốt. Là người đứng đầu doanh nghiệp, vai trò lãnh đạo vô cùng quan trọng, có ảnh hưởng quyết định tới sự sống còn, thành công của Tổng Công ty. Ở đây cần nhấn mạnh rằng, mặc dù công tác điều hành Tổng Công ty, giữ cho Tổng Công ty hoạt động ổn định và đi đúng hướng rất quan trọng nhưng để Tổng Công ty có những bước tiến mạnh mẽ, phải tách biệt vai trò lãnh đạo và điều hành. Lãnh đạo là cấp xác định tầm nhìn tương lai cho Tổng Công ty và để thực hiện tầm nhìn thì phải xây dựng chiến lược phát triển lâu dài. Hình ảnh một nhà lãnh đạo phải hội tụ đủ ba yếu tố tâm, tài, tâm. Trong đó, tầm thể hiện được sự nhìn xa trong rộng; tài thể hiện được trình độ, khả năng lãnh đạo thông minh; tâm thể hiện trách nhiệm, niềm tin với người khác.

Ngoài ra, cần nâng cao tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhà quản trị các cấp trong Tổng Công ty. Giám đốc cần có kiến thức, kỹ năng, tư duy tầm cao để thực hiện các nhiệm vụ một cách chuyên nghiệp và có hiệu quả, cùng cố hiệu quả làm việc của hội đồng quản trị. Quản trị doanh nghiệp là một nghề rất đặc thù, nên nhà quản trị cũng cần được chuyên nghiệp hóa,

được đào tạo đáp ứng yêu cầu kinh doanh hiện nay. Phát triển tư duy sáng tạo, tôn trọng tài năng, phát triển sự hướng thiện, tính chuyên nghiệp và tinh thần thượng tôn pháp luật là mục tiêu mà đội ngũ nhà quản trị cần hướng tới. Bên cạnh đó, khuyến khích nâng cao năng lực và ý thức trách nhiệm cho nhà quản trị là vấn đề quan tâm hàng đầu trong quá trình tái cấu trúc.

2.3. Tạo sự đồng thuận để tái cấu trúc Tổng Công ty thành công

Tái cấu trúc là một quá trình thay đổi, đòi hỏi rất nhiều sự quyết tâm và đầu tư công sức lẫn tiền bạc, đồng thời sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến quyền lợi của một số nhóm người trong Tổng Công ty, vì thế chắc chắn sẽ xuất hiện những quan điểm trái chiều. Tạo được sự đồng thuận, nhất trí trong nội bộ Tổng Công ty là cơ sở quan trọng để quá trình tái cấu trúc thành công. Cái gốc của sự đồng thuận trong tái cấu trúc chính là mọi người hiểu, tin tưởng và sẵn sàng thay đổi, vì sự sống còn và phát triển của Tổng Công ty, vì lợi ích chung của mọi thành viên trong Tổng Công ty. Sự đồng thuận phải được thể hiện trong cả ba giai đoạn: tiền tái cấu trúc, quá trình tái cấu trúc và hậu tái cấu trúc.

Trong giai đoạn chuẩn bị tái cấu trúc, cần có sự đồng lòng từ ban lãnh đạo đến nhà quản trị các cấp và nhân viên. Trước khi tiến hành tái cấu trúc, phải tìm được tiếng nói chung của ban lãnh đạo. Lấy mục tiêu và lợi ích của việc tái cấu trúc để thuyết phục các thành viên trong ban lãnh đạo tham gia và ủng hộ hết mình. Sau khi có sự đồng lòng, ban lãnh đạo phải làm rõ lợi ích trước mắt và lâu dài của Tổng Công ty, của các thành viên, phải gắn lợi ích của Tổng Công ty với lợi ích của các thành viên trong quá trình tái cấu trúc. Ban lãnh đạo phải chỉ cho mọi thành viên thấy rằng trong giai đoạn hiện nay, tái cấu trúc là con đường tất yếu để duy trì và phát triển Tổng Công ty phù hợp với tình hình mới, giúp cho cuộc sống mọi thành viên ngày

càng tốt đẹp hơn, khi đó các thành viên sẽ hưởng ứng tích cực hơn.

Trong giai đoạn tái cấu trúc, cần liên tục duy trì và nâng cao sự đồng thuận trong Tổng Công ty. Đạt được sự đồng thuận ban đầu về mục tiêu và lợi ích tái cấu trúc đã khó, đồng thuận để cùng nhau giải quyết các vấn đề phát sinh trong khi thực hiện tái cấu trúc còn khó hơn nhiều. Vì vậy, Tổng Công ty cần tập trung:

- Chú trọng vai trò tiên phong của lãnh đạo. Ở vị trí người đứng đầu, nhà lãnh đạo phải là người tiên phong, làm gương cho từng lời nói và hành động, đôi khi phải chấp nhận hy sinh lợi ích cá nhân vì mục tiêu chung. Nhà lãnh đạo phải thay đổi thói quen trong lãnh đạo và điều hành cũng như cách ứng xử với nhân viên để hướng đến sự chuyên nghiệp hơn, đôi khi phải đánh đổi lợi ích trước mắt để có được lợi ích lâu dài.

- Đẩy mạnh vai trò làm chủ trong sự thay đổi của nhân viên, nhân viên là người trực tiếp vận hành quá trình tái cấu trúc. Phải có sự chủ động của từng nhân viên để sự thay đổi không mang tính nhất thời, đem lại hiệu quả cao.

- Phối hợp và trao đổi cởi mở giữa lãnh đạo và nhân viên trong suốt quá trình tái cấu trúc. Khi xuất hiện bất đồng về các quan điểm, sự hồ nghi hay khó khăn, nhiều người nản chí hoặc bất bình không muốn đi tiếp, thậm chí có người không xem việc thay đổi là trách nhiệm của mình, quay lại chống đối. Vì thế, cần cởi mở, lắng nghe và mạnh dạn thể hiện quan điểm cá nhân để cùng tìm ra phương án giải quyết.

- Xây dựng và củng cố lòng tin về sự thành công ở ban lãnh đạo và nhân viên. Nếu không tin vào sự thành công thì chắc chắn không thành công. Lãnh đạo Tổng Công ty nên ưu tiên giành được lòng tin của các cấp quản lý, để từ đó lan tỏa trong toàn tổ chức bằng con đường vận động và thuyết phục.

- Đào tạo và trang bị cho đội ngũ lao động những kiến thức cần thiết để có khả năng thích ứng với mô hình mới sau khi tái cơ cấu. Quá

trình tái cấu trúc liên quan đến tái cơ cấu tổ chức và quản lý, tái cơ cấu tài sản, sản phẩm, thị trường, lao động..., vì vậy, dù muốn hay không muốn thì người lao động cũng chịu sự tác động rất mạnh của quá trình này. Để tránh cho người lao động có những cú sốc khi bị chuyển hoặc bị cắt giảm do quá trình tái cấu trúc, Tổng Công ty nên chủ động cung cấp thông tin cần thiết về quyền lợi và trách nhiệm để họ chủ động có kế hoạch trong công việc, đồng thời trang bị những kiến thức cần thiết để họ tiếp cận với vị trí mới sau khi tái cấu trúc.

Trong giai đoạn hậu tái cấu trúc, ban lãnh đạo, các nhà quản trị, các bộ phận phải tổng kết, đánh giá dựa trên mục tiêu của chương trình, mục tiêu của Tổng Công ty, mục tiêu của bộ phận, mục tiêu của nhân viên để rút ra bài học cho chính Tổng Công ty và mỗi cá nhân. Hơn thế, cần biến những kinh nghiệm này thành tài sản của Tổng Công ty, đưa sự thay đổi thành yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp của Tổng Công ty.

Mục tiêu tái cấu trúc Tổng Công ty Bưu điện Việt Nam là đặt trong môi trường cạnh tranh bình đẳng, hoạt động kinh doanh hiệu quả, tương xứng với nguồn lực đã đầu tư. Để thực hiện tái cấu trúc thành công, Tổng Công ty cần có các biện pháp đồng bộ và đột phá bằng nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp.

Tài liệu tham khảo

- [1] Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam, Báo cáo hoạt động kinh doanh 2008-2012.
- [2] GS.TS. Bùi Xuân Phong, “Tái cấu trúc doanh nghiệp - Giải pháp quan trọng nâng cao sức cạnh tranh dịch vụ bưu chính của Tập đoàn Bưu chính Viễn thông Việt Nam”, Thông tin Khoa học Công nghệ và Kinh tế Bưu điện, tháng 7/2010.
- [3] GS.TS. Bùi Xuân Phong, ThS. Nguyễn Quang Huy, “Nâng cao năng lực cạnh tranh trong cung cấp dịch vụ trên thị trường nội địa của Tổng Công ty Bưu chính Việt Nam”, Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 171(II), tháng 9/2011.
- [4] GS.TS. Bùi Xuân Phong, “Thực trạng kinh doanh Bưu chính Việt Nam và vấn đề tái cấu trúc”, Tạp chí Kinh tế và Phát triển số 179, tháng 5/2012.

Corporate Governance of Vietnam Post Corporation in the Restructuring Process

Bùi Xuân Phong

*Post and Telecommunication Institute of Technology,
122 Hoàng Quốc Việt Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: The Prime Minister signed the Decision No. 1746/QĐ-TTg dated Nov 16th, 2012 to rename the Vietnam Posts and Telecommunications Corporation into Vietnam Post Corporation and to transfer the representation right of the state ownership in Vietnam Posts and Telecommunications Corporation. Accordingly, since Jan 1st, 2013 the representative of the state ownership of this Corporation was the Ministry of Information and Communication instead of the Vietnam Posts and Telecommunications Group. In order to improve the performance effectiveness in the context of restructuring, the enhancement of corporate governance should be considered as a top priority by the Corporation. This article proposes some measures for effective corporate management to enable the Vietnam Post Corporation to restructure itself successfully and ensure sustainable development.

Keywords: Posts, corporate restructuring, corporate governance.