**NHỮNG THÁCH THỨC QUẢN LÝ TRONG THẾ KỶ XXI – PETER F. DRUCKER**

1. **TÁC GIẢ, TÁC PHẨM**
2. Tác giả

Peter Ferdinand Drucker sinh [19/11](https://vi.wikipedia.org/wiki/19_th%C3%A1ng_11)/[1909](https://vi.wikipedia.org/wiki/1909) tại  Vienna nước Áo. Sau khi nhận bằng tiến sĩ luật quốc tế tại đại học Frankfurt Đức, ông nghiên cứu kinh tế học và làm báo tại Luân Đôn trước khi di cư sang Mỹ vào năm 1937. Ông là chuyên gia hàng đầu thế giới về tư vấn quản trị và được coi là cha đẻ của ngành Quản trị kinh doanh hiện đại.

Peter F. Drucker còn là tác giả nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng và vô số những bài báo từ thể loại nghiên cứu học thuật cho đến phổ thông, trong đó có cuốn Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI. Các tác phẩm của ông thường dự báo được rất nhiều bước phát triển trọng đại giai đoạn cuối thế kỷ 20, bao gồm: vấn đề tư hữu hoá và phân quyền; sự gia tăng về sức mạnh của Nhật Bản trong nền kinh tế thế giới; tầm quan trọng mang yếu tố quyết đinh của Marketing; và sự bùng nổ của xã hội công nghệ thông tin với sự cần thiết của nó trong suốt cả cuộc đời học tập không ngừng. Những đóng góp của ông được đánh giá rất cao, tạp chí Financial Times (Thời báo Tài chính) đã bình chọn ông là một trong 4 nhà Quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với [Jack Welch](https://vi.wikipedia.org/w/index.php?title=Jack_Welch&action=edit&redlink=1), [Philip Kotler](https://vi.wikipedia.org/wiki/Philip_Kotler) và [Bill Gates](https://vi.wikipedia.org/wiki/Bill_Gates)).

Ông mất ngày 11/11/2005 tại California Hoa Kỳ.

1. Tác phẩm

Theo ông, giá trị gia tăng của thông tin không phải là công nghệ mà là những thông tin hữu ích trong kinh doanh, bao gồm cả những quyết định kinh doanh đúng đắn. Và đây chính là một trong nhiều điều thú vị bất ngờ mà Peter F. Drucker mang lại cho chúng ta trong cuốn sách cuối cùng của cuộc đời viết sách.

Trong cuốn sách này, tác giả cố tình chỉ giới hạn trong phạm vi Những thách thức quản lý trong thế kỷ XXI. Với 6 chương sách tác giả đã đem lại cho chúng ta một cái nhìn hoàn toàn mới mẻ vào xã hội tương lai, đồng thời đưa ra được một loạt các khái niệm mới với tầm quan trọng không thể chối cãi của nó.

1. **NỘI DUNG TÁC PHẨM**

**CHƯƠNG I. NHỮNG MÔ HÌNH MỚI VỀ QUẢN LÝ**

1. Vì sao các giả định lại quan trọng

Các giả định cơ bản về thực tiễn chính là những khuôn mẫu của các môn khoa học xã hội chẳng hạn như khoa học quản lý. Các giả định đó thường nằm trong tiềm thức của các học giả, tác giả, nhà giáo, các nhà thực hành trong lĩnh vực này.

Những giả định cơ bản về thực tiễn của môn khoa học sẽ quyết định bộ môn đó tập trung vào cái gì. Nó quyết định cái mà môn khoa học coi là “thực tiễn” và thực ra nó quyết định luôn cả lĩnh vực nghiên cứu của môn khoa học đó. Các giả định cũng quyết định phần lớn cái gì sẽ bị bỏ qua, hoặc vứt ra rìa như là một “ngoại lệ khó chịu”. Như vậy các giả định quyết định cả hai điều: điều cần được tập trung chú ý và điều bị bỏ qua hoặc xem nhẹ trong môn khoa học nào đó.

Do đó, điều quan trọng nhất trong môn khoa học xã hội như môn quản lý là các giả định cơ bản. Và sự thay đổi các giả định cơ bản lại càng quan trọng hơn.

Từ khi việc nghiên cứu khoa học quản lý được bắt đầu, và thực ra nó chưa xuất hiện cho tới những năm 1930, thì hai bộ giả định về thực tiễn quản lý đã được hầu hết các học giả, tác giả và các nhà thực hành tiếp nhân:

* Bộ giả định thứ nhất xác định quy tắc của quản lý
1. Quản lý có nghĩa là quản lý kinh doanh
2. Chỉ có – hoặc phải có – một cơ cấu tổ chức duy nhất đúng.
3. Chỉ có – hoặc phải có – một cách duy nhất đúng để quản lý con người
* Bộ giả định thứ hai xác định thực hành của quản lý
1. Các công nghệ, thị trường và sự sử dụng cuối cùng đã được xác định từ trước
2. Phạm vi quản lý được xác định theo pháp lý
3. Quản lý tập trung vào nội bộ
4. Nền kinh tế được xác định bởi biên giới quốc gia là “môi trường sinh thái” của doanh nghiệp và quản lý.
5. Quản lý có nghĩa là quản lý kinh doanh

Sự áp dụng trước tiên lý thuyết quản lý vào thực tế đã không xảy ra trong lĩnh vực kinh doanh mà là trong lĩnh vực phi lợi nhuận và các cơ quan của chính phủ. Frederick Winslow Taylor (1856-1915), người sáng lập ra “Quản lý theo khoa học”, rất nhiều khả năng cũng là người đã sáng tạo ra thuật ngữ “Quản lý” và “Nhà tư vấn” với ý nghĩa như ngày nay.

Điều dẫn đến việc đồng hóa Quản Lý với Quản Lý Kinh Doanh chính là cuộc Đại khủng hoàng với sự thù địch của nó đối với kinh doanh và sự khinh bỉ đối với các nhà quản lý doanh nghiệp. Để không bị coi là cùng một giuộc với kinh doanh, quản lý trong khu vực công cộng được đặt tên là “Quản trị công cộng” (Public Administration) và cho ra đời một môn khoa học riêng. Nói cách khác, tránh bị gọi là “quản lý” chính là “sự cải chính chính trị” trong những năm Đại khủng hoảng.

Tuy nhiên, đến năm 1950, “Kinh Doanh” đã trở thành một từ “đắt giá”, một phần lớn do kết quả hoạt động của quản lý kinh doanh Hoa Kỳ trong Chiến tranh thế giới thứ II. Sau đó không lâu, “quản lý kinh doanh” đã trở thành “đúng đắn về chính trị” như là một lĩnh vực nghiên cứu. Và từ đó, quản lý được đồng hóa trong nhận thức của công chúng cũng như giới học giả với “quản lý kinh doanh”.

Nhưng giả định rằng quản lý tức là quản lý kinh doanh vẫn cứ tồn tại. Do đó, điều quan trọng là phải khẳng định, và cần lớn tiếng khẳng định rằng quản lý không phải là quản lý kinh doanh.

Do đó, kết luận thứ nhất từ sự phân tích các Giả Định xác đinh tính chất của quản lý để làm cho việc nghiên cứu và ứng dụng thực tế có kết quả sẽ là: Quản lý là bộ phận cấu thành cụ thể và phân biệt được của bất cứ tổ chức nào.

1. Mô hình tổ chức duy nhất đúng

Có – hoặc phải có – một mô hình tổ chức duy nhất đúng

Việc diễn tả “một mô hình tổ chức duy nhất đúng” luôn thay đổi. Nhưng sự tìm kiếm một mô hình tổ chức duy nhất đúng vẫn tiếp tục cho đến ngày nay.

Ngày nay người ta nói nhiều về “sự kết thúc của tổ chức theo thứ bậc”. Đây là điều hoàn toàn vô lý. Trong mọi tổ chức cần phải có người có thẩm quyền cao nhất, đó là “sếp”, tức là người có thể ra quyết định cuối cùng và mong đợi những người khác tuân theo. Trong tình huống có hiểm họa chung – mọi tổ chức sớm muộn cũng sẽ gặp phải tình huống như thế - thì sự sống còn của mọi người phụ thuộc vào sự chỉ huy rõ ràng.

Việc tin rằng phải có một cơ cấu tổ chức duy nhất đúng gắn với sai lầm cho rằng quản lý là quản lý kinh doanh. Nếu những nhà nghiên cứu quản lý thời trước không bị che mắt bởi sai lầm này mà nhìn vào việc quản lý các tổ chức phi kinh doanh thì họ đã sớm phát hiện thấy có sự khác biệt lớn trong cơ cấu tổ chức tùy thuộc vào bản chất của công việc.

* Có một số “nguyên tắc” của tổ chức.
* Một nguyên tắc chắc chắn là tổ chức phải có tính minh bạch. Người ta phải biết và phải hiểu rõ cơ cấu của tổ chức mà người đó sẽ vào làm việc.
* Một nguyên tắc khác đã được tác giả nhắc đến: Trong tổ chức phải có ai đó có thẩm quyền để ra quyết định cuối cùng trong một lĩnh vực nào đó. Và phải có người rõ ràng đóng vai trò chỉ huy khi có Khủng Hoảng.
* Một nguyên tắc đúng nữa là một người trong một tổ chức chỉ nên có một “ông chủ”.
1. Cách duy nhất đúng để " Quản lý con người"

“Có một cách duy nhất đúng để quản lý con người hoặc ít ra là phải có một cách như thế”. Trong thực tế giả định này được nhấn mạnh ở mọi cuốn sách và bài báo nói về quản lý con người.

Hàm ý của điều nói trên là trong đám người làm việc thì những nhóm người khác nhau cần phải được quản lý theo cách khác nhau và đối với cùng một nhóm người lại phải được quản lý khác nhau tại từng thời điểm.

Năng suất lao động của lao động tri thức chắc chắn sẽ trở thành trọng tâm của công tác quản lý nhân sự, cũng như việc nghiên cứu về năng xuất lao động của lao đông chân tay đã trở thành trọng tâm của công tác quản lý nhân sự một trăm năm trước đây, nghĩa là từ thời Frederick W.Taylor. Điều này sẽ đòi hỏi trước hết các giả định hoàn toàn khác về con người trong tổ chức và công việc của họ:

“Người ta không “quản lý” con người. Nhiệm vụ là dẫn dắt con người.

Và mục tiêu là làm cho thế mạnh riêng và kiến thức của mỗi cá nhân đem lại hiệu quả.”

1. Công nghệ và người sử dụng cuối cùng đã được xác đinh từ trước

Những giả định về công nghệ và người sử dụng cuối cùng đã tạo nền tảng cho sự xuất hiện doanh nghiệp hiện đại cũng như nền kinh tế hiện đại. Chúng có xuất xứ từ những ngày đầu của cuộc Cách mạng Cộng nghiệp.

Khác với công nghệ ở thế kỷ 19, các công nghệ ngày nay không còn tồn tại song song với nhau nữa. Chúng không ngừng đan xen vào nhau. Điều quan trọng không kém đối với sự lớn mạnh của ngành công nghiệp và các công ty ở thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20 là giả định thứ hai: đối tượng sử dụng cuối cùng là cố định và có từ trước.

Quản lý ngày càng phải dựa trên giả định cho rằng không phải công nghệ cũng không phải đối tượng sử dụng cuối cùng là nền tảng cho chính sách quản lý. Những điều này đều là những giới hạn. Nền tảng chính sách quản lý phải là những giá trị của khách hàng và những quyết định của khách hàng về sự phân bổ nguồn thu nhập có thể chi tiêu được. Chính những điều này phải là điểm xuất phát cho những chính sách quản lý và chiến lược quản lý.

1. Phạm vi của quản lý được xác định theo pháp lý

Cần thiết phải xác định lại phạm vi của quản lý. Giả định mới mà ngày càng trở thành chỗ dựa cho quản lý cả về phương diện lý thuyết lẫn thực hành là phạm vi của quản lý không nên xác định theo pháp lý, mà phải trên cơ sở thực tế hoạt động. Nó cần phải bao trùm toàn bộ quy trình. Nó cần phải tập trung vào kết quả và sự vận hành của toàn bộ chuỗi kinh tế.

1. Phạm vi của quản lý được xác định theo địa lý chính trị

Trong hoạt động kinh doanh đa quốc gia theo truyền thống thì môi trường kinh doanh và môi trường đại lý chính trị là tương đồng với nhau. Mỗi nước có thể được coi là một “đơn vị kinh doanh”, nói theo thuật ngữ ngày nay. Nhưng hiện nay trong hoạt động kinh doanh xuyên quốc gia, cũng như trong hoạt động kinh doanh đa quốc gia kiểu cũ đang ngày càng buộc phải chuyển đổi, mỗi quốc gia nay chỉ còn là “một trung tâm chi phí”(cost center) mà thôi. Nó là một phức hợp hơn là đơn vị của một tổ chức, hay một doanh nghiệp, một chiến lược, một quy trình sản xuất,…

Phạm vi công tác quản lý và biên giới quốc gia nay không còn tương đồng với nhau nữa. Phạm vi của quản lý nay không còn được xác định bởi địa lý chính trị nữa. Trong khi biên giới quốc gia vẫn có vai trò quan trọng của nó.

Do vậy, giả định mới phải là: Biên giới quốc gia có tầm quan trọng trước hết vì nó là các giới hạn cho hoạt động kinh doanh. Còn thực tiễn quản lý, không chỉ đối với các doanh nghiệp thôi, sẽ ngày càng phải được xác định theo hoạt động hơn là theo địa lý chính trị.

1. Nội bộ tổ chức là lãnh địa của quản lý

Tất cả những giả định cổ diển đưa đến kết luận: Nội bộ tổ chức là lãnh địa của quản lý.

Chính giả định này giải thích lý do tại sao có sự phân biệt khó hiểu giữa quản lý (management) và năng lực kinh doanh (entrepreneurship).

Đúng ra cần phải thấy rõ ngay từ đầu là quản lý và năng lực kinh daonh chỉ là hai khía cạnh của một nhiệm vụ. Một nhà kinh doanh nếu không biết cách quản lý thì không thể tồn tại lâu. Một nhà quản lý mà không đổi mới thì cũng không thể tồn tại lâu.

Giả định cổ điển cho rằng nội bộ tổ chức là lãnh địa hoạt động của quản lý, có nghĩa là quản lý chỉ cần tập trung vào các nỗ lực bên trong, nếu không phải là chỉ vào chi phí thôi. Vì nỗ lực chỉ tồn tại bên trong một tổ chức, và tương tự như vậy, mọi cái bên trong của tổ chức đều được coi là một trung tâm chi phí.

Quản lý phải tập trung vào kết quả thu được và thực tiễn hoạt động của một tổ chức. Thực ra, nhiệm vụ trước tiên của quản lý là xác định xem kết quả và thực tiễn hoạt động của một tổ chức là gì, và đây chính là nhiệm vụ khó khăn nhất, dễ gây tranh cãi nhất, nhưng lại quan trọng nhất. Do đó nhiệm vụ của quản lý là phải huy động được các nguồn lực của tổ chức để đạt được kết quả nằm bên ngoài tổ chức đó.

**Chương II. CHIẾN LƯỢC – NHỮNG THỰC TẠI MỚI**

Tại sao phải có chiến lược ?

Mọi tổ chức đều hoạt động dựa trên một lý thuyết kinh doanh (là tập hợp các giả định về công việc kinh doanh của tổ chức đó, các mục tiêu, cách đánh giá kết quả kinh doanh , đánh giá khách hàng và sản phẩm kinh doanh). Chiến lược sẽ giúp chúng ta nhận diện, nắm bắt cơ hội đưa lý thuyết kinh doanh đó vào thực tế, thử nghiệm cho lý thuyết kinh doanh đó dù nó thành công hay thất bại.

Có 5 hiện tượng có thể được coi là chắc chắn để dựa vào đó xây dựng chiến lược.

1. Sự sụt giảm của tỷ lệ sinh sản tại các nước phát triển.
2. Sự thay đổi trong phân phối thu nhập ròng
3. Đánh giá thành tích.
4. Tính cạnh tranh toàn cầu
5. Khoảng cách ngày càng lớn giữa toàn cầu hóa kinh tế và sự manh mún về chính trị.
6. SỰ SỤT GIẢM CỦA TỶ LỆ SINH SẢN

Cụ thể ở đây là sự sụt giảm của tỷ lệ sinh sản tại các nước phát triển. Tại Tây Âu, Trung Âu và Nhật Bản, tỷ lệ sinh sản đã giảm xuống dưới mức 2,1 đứa trẻ cho một phụ nữ ở tuổi sinh sản, ở Nhật là 1.3…. và còn tiếp tục giảm

* Số người cao tuổi hơn tuổi hưu truyền thống sẽ vượt trội hơn số người trẻ tuổi

Điều đó kéo theo một số hệ quả sau:

**(1)** Trong vòng 20-30 năm tới, Sự suy giảm dân số tại các nước phát triển và các nước giàu đi đôi với sự tăng dân số ở hầu hết các nước láng giềng và các nước nghèo của thế giới thứ ba, vấn đề nhập cư, dẫn đến những thay đổi chính trị hoàn toàn mới lạ và không dự đoán trước được.

**(2)** Cũng trong vòng 20-30 năm nữa, tất yếu sẽ xảy ra sự bất ổn định của các chính phủ.

**(3)** “Hưu trí” sẽ có hai ý nghĩa khác. Một là nghỉ hưu, hưởng tuổi già. Hai là sau khi về hưu sẽ được giữ lại để đảm nhiệm các công việc quan trọng trong hệ thống mà không có chức vụ hay thuộc cấp,có thể là làm việc tự do.

**(4) T**ại tất cả các nước phát triển năng suất lao động của tất cả công nhân và đặc biệt là lao động tri thức cần tăng lên rất nhanh chóng để không mất chỗ đứng và trở nên nghèo đi.

Sự sụt giảm của tỷ lệ sinh sản chắc chắn sẽ gây ra nhiều hệ quả lớn đến kinh tế và kinh doanh. Do đó mà mọi chiến lược (sự giao phó các nguồn lực của ngày hôm nay cho sự kỳ vọng trong tương lai) cần phải xuất phát từ yếu tố dân số học mà trước hết là sự sút giảm tỷ lệ sinh sản tại các nước phát triển.

1. SỰ PHÂN PHỐI THU NHẬP

Cơ cấu chi tiêu trong thu nhập khả dụng là thu nhập thực tế sau khi trừ thuế.

Sự thực là sự phát triển kinh tế mạnh mẽ của thế kỷ 20 là do phần thu nhập khả dụng dành cho sự thỏa mãn các nhu cầu kinh tế tại các nước phát triển đã không ngừng giảm xuống trong thế kỷ qua.

Bốn khu vực tăng trưởng trong thế kỷ 20 là: Chính quyền, Y tế, Giáo dục và Giải trí

Trong bốn khu vực này, Chính phủ các nước phát triển có chức năng phân phối lại từ 30%-50% thu nhập quốc gia

* Chính quyền là yếu tố ảnh hưởng lớn nhất đến sự phân phối cơ cấu thu nhập quốc gia (thông qua chính sách)

Tuy nhiên vì bốn khu vực nói trên chiếm hơn một nửa của một nền kinh tế đã phát triển và chắc chắn là sẽ có sự thay đổi lớn lao trong các thập niên tới đây nên xu hướng phát triển của chúng là điều đầu tiên cần phải tính đến khi xây dựng chiến lược.

Chính phủ tại các nước phát triển đang nhanh chóng có các chính sách mới để kiếm soát, phân phối thu nhập khả dụng. Do vậy, các chiến lược phát triển ngành công nghiệp hay phát triển công ty cần phải coi trọng trước hết vai trò của chính phủ.

Cuối cùng, cần lưu ý rằng sự thay đổi xu hướng phân phối thu nhập khả dụng có ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược của tổ chức.

1. NHỮNG NGÀNH TĂNG TRƯỞNG HIỆN NAY

Giai đoạn những năm 30 của thế kỷ 20, ngành tăng trưởng nhanh nhất và phát đạt nhất trên thế giới là ngành dịch vụ tài chính, là 1 loại dịch vụ tài chính mới, bán lẻ của các sản phẩm tài chính cung cấp thu nhập hưu trí cho bộ phận dân số giàu có và lớn tuổi tại các nước phát triển.

Tuy nhiên, không lâu sau thì nó sụp đổ vì đối tượng khách hàng có hạn, các tập đoàn khổng lổ về dịch vụ tài chính truyền thống đã bành trướng quá mức trên thế giới dẫn đến xâu xé lượng khách hàng ít ỏi, đẩy lợi nhuận xuống còn 0. Các tập đoàn ngân hàng khổng lồ ở Mỹ, Anh, Nhật, Đức, Pháp, Thụy Sĩ buộc phải đầu cơ trực tiếp nhằm bù đắp cho các khoản chi phí cố định tăng lên quá mức

* dẫn đến những tổn thất bi thảm
* dẫn đến cuộc khủng hoảng tài chính ở châu Á vào giữa những năm 90 và đe dọa nền kinh tế toàn thế giới.

Do đó, bất kể ngành nào cũng cần phải được quản lý dựa trên đó là ngành tăng trưởng, đã chín muồi hay suy thoái:

* Với một ngành tăng trưởng thì cần phải đi đầu trong đổi mới và sẵn sàng chấp nhận mạo hiểm.
* Với một ngành đã chín muồi cần phải chiếm vị thế hàng đầu trong một vài khu vực then chốt và phải được quản lý theo hướng linh hoạt và thay đổi nhanh, đó chính là theo hướng liên minh, liên danh, liên kết để có thể thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi.
* Còn với ngành đang suy thoái thi cần phải tìm cách củng cố vị thế của công ty trong ngành đó hơn là gia tăng doanh số.

Kết luận, mọi tổ chức sẽ phải học cách xây dựng chiến lược cho mình dựa trên sự hiểu biết, thích ứng với xu hướng phân bổ thu nhập khả dụng và với bất kỳ sự thay đổi nào trong sự phân bổ này.

1. XÁC ĐỊNH HIỆU NĂNG

Trong quá khứ, James Harrington (1611-1677), cha đẻ của triết học chính trị Anh với các môn đệ như Locke, Hume, Burke và tạp chí The Federalist Papers trong cuốn sách của mình Oceania đã đưa ra lý thuyết “của cải sinh ra quyền lực”

Hiện tại, trong vòng 50 năm qua, dân số học đã làm thay đổi chủ sở hữu tài sản tại tất cả các nước phát triển, dẫn tới sự thay đổi quyền lực: sự xuất hiện một tầng lớp trung lưu khá giả (chưa phải giàu có) của giới lao động trí thức, sự phát triển của các tổ chức mới như các quỹ hưu trí và các quỹ hỗ trợ -“ông chủ” hợp pháp của nguồn tài sản chủ yếu trong xã hội phát triển và hiện đại (các công ty cổ phần do công chúng sở hữu), …

Điều này gây ra cuộc tranh cãi về việc doanh nghiệp hoạt động để phục vụ cho ai vẫn chưa có hồi kết.

Tuy nhiên, sự an toàn kinh tế trong tương lai đối với số người kỳ vọng sống đến già ngày càng nhiều làm tăng sự phụ thuộc vào sự đầu tư kinh tế của họ, khiến hiệu năng của doanh nghiệp trong việc phục vụ tốt nhất lợi ích của cổ đông sẽ vẫn còn là điều được nhấn mạnh, và hơn hết khái niệm này đã thay đổi. Điều các cổ đông cần nhất không phải là những lợi ích trước mắt mà là lợi ích kinh tế trong tương lai 20 hay 30 năm về sau. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp ngày càng phải thỏa mãn lợi ích của người lao động trí thức, hoặc ít ra cũng phải nâng cao lợi ích đủ để thu hút và giữ họ làm việc và phát huy được năng suất lao động.

Tóm lại, tất cả các tổ chức sẽ phải xác định được ý nghĩa của khái niệm hiệu năng mới để có thể xây dựng được chiến lược.

1. TÍNH CẠNH TRANH TOÀN CẦU

Để có thể tồn tại, các doanh nghiệp phải đạt được các tiêu chuẩn cạnh tranh do những người dẫn đầu trong lĩnh vực đó đặt ra, bất cứ là ở đâu. Vì vậy, tính cạnh tranh phải là một mục tiêu chiến lược.

Tính cạnh tranh toàn cầu khiến cho năng suất lao động thấp trở thành mối đe dọa cho sự tồn tại của doanh nghiệp và chi phí lao động thấp không còn đủ lợi thế bù đắp cho chi phí do năng suất lao động thấp.

Do đó, các nước đang phát triển sẽ phải lấy công nghệ tiên tiến hay năng suất lao động cao ngang với mức dẫn đầu thế giới trong từng ngành làm cơ sở cho sự phát triển của mình hoặc tự họ trở thành những nhà sản xuất dẫn đầu thế giới về năng suất. Nếu không sự bảo hộ của nhà nước cũng mất tác dụng.

Vì vậy, xây dựng chiến lược cần phải chấp nhận nền tảng mới. Đó là một tổ chức – không riêng gì doanh nghiệp – cần phải đối chiếu mình với chuẩn mực do những người dẫn đầu của từng lĩnh vực đặt ra, dù ở bất cứ đâu trên thế giới.

1. KHOẢNG CÁCH NGÀY CÀNG LỚN GIỮA THỰC TẠI KINH TẾ VÀ THỰC TẠI CHÍNH TRỊ

Kinh tế thế giới đang ngày càng toàn cầu hóa đòi hỏi các tổ chức ở mọi lĩnh vực phải xác định phạm vi hoạt động trên toàn thế giới đối với lĩnh vực công nghiệp hay dịch vụ của mình.

Nhưng đồng thời có 1 rào cản là các biên giới chính trị sẽ còn tồn tại lâu dài.

Ở đây cần phải làm phân biệt ba phạm trù:

* Nền kinh tế toàn cầu thực sự của tiền tệ và thông tin.
* Các nền kinh tế khu vực trong đó hàng hóa giao lưu tự do và hàng rào ngăn cản sự chuyển động của các dịch vụ và con người đang được cắt giảm, mặc dù không thể bị loại bỏ.
* Các thực thể quốc gia và địa phương, vừa có tính chính trị vừa có tính kinh tế, nhưng trên hết là chính trị.

Cả ba phạm trù này đang phát triển rất nhanh chóng và là cơ sở để xây dựng chiến lược của tổ chức.

Tóm lại, một chiến lược phải giúp cho tổ chức sẵn sàng nắm bắt đúng thời cơ, tránh sự nhiễu loạn để không phải chuốc lấy thất bại.

Các doanh nghiệp cần phải : Hoạt động đồng thời cả trong nền kinh tế toàn cầu và cả trong một chính thể thế giới manh mún để giảm rủi ro trong xung đột giữa thực tại kinh tế và thực tại chính trị

Biết cách quản lý vấn đề tiền tệ. Vì ngày nay doanh nghiệp nào cũng đều nằm trong nền kinh tế thế giới, chịu ảnh hưởng của sự biến động tiền tệ thế giới

Từ các thực tại đã nêu trên, nhiệm vụ của tổ chức là phải có câu trả lời cụ thể là làm gì để đối phó được với những thách thức chắc chắn sẽ xuất hiện trong vài năm tới, nếu không phải là trong vài thập kỷ tới.

**Chương III. NGƯỜI DẪN ĐẦU SỰ THAY ĐỔI**

Không ai có thể điều khiển được sự thay đổi. Người ta chỉ có thể đi trước sự thay đổi mà thôi. Muốn làm được điều đó, đỏi hỏi phải có:

1. Các chính sách xây dựng tương lai
2. Các phương pháp có hệ thống để phát hiện và dự kiến trước sự thay đổi.
3. Có biện pháp thích hợp để giới thiệu sự thay đổi với cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức
4. Các chính sách để cân bằng sự thay đổi và tính liên tục
5. CÁC CHÍNH SÁCH ĐỂ THAY ĐỔI

**Chính sách thứ nhất**: loại bỏ cái cũ: giải phóng mọi nguồn lực không còn có ích cho hoạt động hay đem lại kết quả cho tổ chức. Vì nguồn lực khan hiếm và quý giá nhất của tổ chức-những con người có khả năng nhất nếu được sử dụng vào việc duy trì quá khứ thì sẽ không có người để tạo ra tương lai.

Cần phải loại bỏ có tổ chức.

Cần loại bỏ khi: Một sản phẩm, dịch vụ, thị trường, hay quy trình sản xuất kinh doanh “vẫn còn thọ được vài năm”. Vì nó trói buộc những người có năng suất cao và nhiều khả năng nhất của tổ chức.

Sản phẩm, dịch vụ, thị trường hay một quy trình nào đó mà lý do để duy trì nó chỉ là “đã xóa sổ hoàn toàn”

Sản phẩm, dịch vụ, thị trường và quy trình cũ và đang đi xuống mà vì lý do duy trì sự tồn tại của chúng mà phải ngăn chặn/ bỏ qua các sản phẩm, dịch vụ, thị trường và quy trình mới ra đời và đang phát triển.

Và cách giải quyết là vẫn làm cái cũ nhưng với cách làm khác đi.

Mọi tổ chức đều có “đại lý phân phối” và đây chính là “khách hàng” số một của mọi tổ chức, “Loại bỏ cái gì” và “Loại bỏ như thế nào”:

**Chính sách thứ hai**: Sự cải tiến có tổ chức (Kaizen)

Để thực hiên cải tiến có tổ chức cần phải xác định rõ “hiệu năng”là gì.

**Chính sách thứ ba**: Khai thác các thành công

Bên cạnh những vấn đề tồn tại của công ty. các tổ chức phải tập trung vào các cơ hội, biết cách dứt điểm các vấn đề tồn tại và nôi dưỡng các cơ hội mới nảy sinh.

Để làm được điều này, cần phải thêm vào bản báo cáo tháng cũng như trong cuộc họp phần lĩnh vực có kết quả hoạt động vượt mức dự kiến và bàn luận định kỳ về nó và đưa ra các quyết định phù hợp.

Các doanh nghiệp dẫn đầu đổi mới thành công thường biết cách sắp xếp bố trí nhân sự dành cho các cơ hội mới.

1. SÁNG TẠO RA SỰ THAY ĐỔI.

Đổi mới có hệ thống - chính sách sáng tạo sự thay đổi.

Để trở thành người dẫn đầu sự thay đổi thành công thì doanh nghiệp cần phải có một chính sách đổi mới có hệ thống để khiến cho mọi người trong tổ chức coi sự thay đổi là cơ hội cho mình.

1. Những kiến thức mới

Khi có sự thay đổi xảy ra ở bất kỳ lĩnh vực nào nói trên cần đặt câu hỏi: “Có phải đây là cơ hội để chúng ta đổi mới ? Và đổi mới cái gì? Không có sự đổi mới nào mà không có rủi ro. Nhưng nếu đổi mới dựa trên sự khai thác cái đã tồn tại trong bản thân doanh nghiệp của mình, trong thị trường vốn có của mình, trong sự hiểu biết của mình, trong xã hội của mình, trong điều kiện địa lý dân số học của mình… thì sẽ bớt rủi ro hơn là đổi mới mà không dựa trên cơ sở khai thác các cơ hội này.

Đổi mới là công việc nặng nhọc, cần phải được tổ chức thành một phần trong công việc thường xuyên ở mọi bộ phận trong tổ chức và ở mọi cấp quản lý.

1. Những điều không nên làm.

Có ba cạm bẫy mà những người dẫn đầu thay đổi cần tránh bị rơi vào, đó là:

* Cơ hội đổi mới không phù hợp với các thực tại chiến lược: Muốn đi đến thành công thì sự đổi mới phải phù hợp với các thực tại chủ yếu – đó là các thực tại về dân số, về sự thay đổi phân bố thu nhập, về cách mà một tổ chức và khách hàng của tổ chức đó đánh giá “hiệu năng”, về tính cạnh tranh toàn cầu, các thực tại chính trị và kinh tế.
* Lẫn lộn giữa “sự mới lạ” (noveltry) và “sự đổi mới” (innovation). Sự đổi mới tạo ra giá trị, còn sự mới lạ chỉ tạo ra thú vui. Cần đặt câu hỏi “Liệu khách hàng có cần đến và chịu bỏ tiền ra mua nó không?”
* Cạm bẫy thứ ba là lẫn lộn giữa động tác và hành động. “Tổ chức lại quản lý” là cần thiết nhưng chỉ là động tác, nhưng nó phải đi sau hành động, tức là sau khi nhận diện được vấn đề “làm cái gì” và “làm như thế nào?

Để tránh bị sa bẫy hoặc thoát ra nếu đã lỡ sập bẫy, người dẫn đầu thay đổi cần biết cách làm THÍ ĐIỂM.

1. LÀM THÍ ĐIỂM

Bất cứ sản phẩm mới hay sản phẩm được cải tiến nào cũng cần phải được LÀM THÍ ĐIỂM (thử nghiệm với quy mô nhỏ) trước.

Cách làm: Tìm cho được một khách hàng thực sự muốn có cái mới và sẵn sàng hợp tác với nhà sản xuất để làm cho sản phẩm hoặc dịch vụ mới thành công.

Thí điểm thành công sẽ giúp ta tìm ra theo chiến lược kinh doanh phù hợp.

Muốn thành công, người dẫn đầu thay đổi cần phải có HAI ngân sách riêng biệt.

Ngân sách thứ nhất là chi phí tổi thiểu cần để duy trì hoạt động kinh doanh hiện tại (chiếm khoảng 80-90% tổng chi phí)

Ngân sách thứ hai, dành riêng cho tương lai ( dưới 12% tổng chi phí của tổ chức) Ngân sách luôn phải giữ ổn định bất kể tình hình kinh doanh có khó khăn hay thuận lợi. Trừ trường hợp ở thời kỳ có khủng hoảng nghiêm trọng mà việc duy trì mức chi phí này đe dọa sự tồn tại của doanh nghiệp.

Và cần phải ủng hộ đặc biệt trong thời kỳ khó khăn, khi mà các đối thủ cạnh tranh chắc chắn là cắt giảm chi tiêu, tạo ra khoảng trống.

1. SỰ THAY ĐỔI VÀ TÍNH LIÊN TỤC

Một tổ chức để trở thành người dẫn đầu thay đổi thì phải thiết lập được tính liên tục ở cả bên ngoài lẫn bên trong tổ chức và phải cân bằng được giữa sự thay đổi và tính liên tục.

Các mối quan hệ bên trong của doanh nghiệp đang ngày càng trở thành các mối liên kết, đặt ra yêu cầu phải tổ chức các mối quan hệ này thành các liên kết dài hạn trong quy trình thay đổi.

Cân bằng sự thay đổi và tính liên tục đòi hỏi phải liên tục xử lý thông tin và bảo dảm mọi người đều được cung cấp thông tin đầy đủ.

1. TẠO RA TƯƠNG LAI

Tìm cách để dự kiến trước sự thay đổi cũng không chắc đưa đến thành công. Chính sách duy nhất dẫn đến thành công là phải tìm cách tạo ra tương lai. Sự thay đổi tất nhiên sẽ phải phù hợp với những thực tại mới nên trong giới hạn đó, tương lai là điều vẫn có thể uốn nắn, tạo ra được.

Tìm cách tạo ra tương lai là rất mạo hiểm và có thể không thành công nhưng nếu không làm theo ắt sẽ thất bại.

**CHƯƠNG IV. NHỮNG THÁCH THỨC CỦA THÔNG TIN**

1. Sự chuyển đổi từ "T" sang "I" trong "IT"

Ở phần này, ông cho rằng, trong tương lai không còn là cuộc cách mạng về công nghệ (T) mà là cuộc cách mạng của thông tin (I) thông qua việc hình thành các “khái niệm mới”. Sự bất mãn của các nhà quản lý cấp cao đối với dữ liệu mà công nghệ thông tin đem lại đã kích hoạt một cuộc cách mạng thông tin mới tiếp theo.

Sự phát triển và thành công của nền công nghiệp in ấn đến ngày hôm nay là do nó đem lại Thông tin. Thay vì IT thay thế cho việc in ấn, thì ngược lại in ấn đang chiếm lĩnh công nghệ điện tử làm một kênh phân phối cho thông tin in ấn. Nói cách khác, thị trường cho thông tin luôn tồn tại. Trong tương lai rất gần thì cả hai thứ này sẽ thống nhất lại với nhau. Và đó sẽ là cuộc cách mạng mới về thông tin thực sự - không phải do các nhân viên IT dẫn dắt mà sẽ do các nhân viên kế toán và các nhà xuất bản. Và đến lúc đó cả doanh nghiệp lẫn các cá nhân sẽ phải biết mình cần thông tin gì và làm thế nào để có được thông tin đó. Họ phải học cách tổ chức thông tin thành nguồn lực chủ yếu của mình.

1. Những thông tin doanh nghiệp cần đến
* Từ hạch toán chi phí đến kiểm soát kết quả

Hạch toán chi phí cổ điển chỉ tính chi phí đã phát sinh khi thực hiện một công việc. Còn hạch toán trên cơ sở hoạt động thực tế thì tính luôn cả chi phí khi không thực hiện công việc, chẳng hạn chi phí khi máy chạy không tải, chi phí thời gian chờ đợi cung cấp phụ tùng hay công cụ cần đến, chi phí lưu kho chờ vận chuyển, và kể cả chi phí sửa lại hay hủy bỏ một phế phẩm. Các chi phí do không thực hiện công việc này, mà kiểu hạch toán cổ điển không tính đến, thường ngang bằng hoặc thậm chí còn lớn hơn chi phí khi thực hiện công việc. Do đó phương pháp hạch toán dựa trên cơ sở hoạt động thực tế không chỉ kiểm soát chi phí tốt hơn mà còn giúp cho việc kiểm soát kết quả nữa.

* Từ hư cấu mang tính pháp lý đến thực tại kinh tế.

Công ty được coi là hư cấu mang tính pháp lý bởi nó là một thực tại đối với các cổ đông, các chủ nợ, người lao động và các cán bộ thuế, nhưng xét về mặt kinh tế, nó chỉ là một sự hư cấu. Điều quan trọng đối với thị trường là thực tại kinh tế, tức là các chi phí của toàn bộ quá trình, bất kể ai là chủ sở hữu.

Để cạnh tranh thắng lợi trong thị trường toàn cầu, mỗi công ty phải biết được các chi phí của toàn bộ chuỗi kinh doanh của mình, phải phối hợp với các thành viên khác trong chuỗi kinh doanh đó để quản lý được chi phí và tối đa hóa lợi nhuận.

Việc hạch toán chi phí chuỗi kinh tế là rất cần thiết và quan trọng nên bắt buộc phải được thực hiện dù gặp nhiều trở ngại.

* Thông tin cần thiết để tạo ra của cải

Bao gồm: Thông tin cơ bản, Thông tin về năng suất, Thông tin về năng lực và Thông tin về phân bổ nguồn lực. Drucker gọi đây là 4 loại công cụ chẩn đoán. Các thông tin này hợp lại thành bộ đồ nghề để các nhà quản lý sử dụng trong việc điều hành hoạt động kinh doanh.

Bốn loại thông tin này mới chỉ cho chúng ta biết về hoạt động kinh doanh hiện tại. Nó cung cấp thông tin và hướng dẫn các chiến thuật kinh doanh. Còn để có chiến lược kinh doanh chúng ta cần các thông tin có tổ chức về môi trường kinh doanh. Chiến lược kinh doanh phải được xây dựng dựa trên thông tin về thị trường, về khách hàng, cũng như phi khách hàng (người không phải là khách hàng); về công nghệ trong ngành của mình và của người khác; về tính hình tài chính và tình hình kinh tế thế giới đang biến đổi. Bởi vì kết quả hoạt động nằm ở chỗ đó. Bên trong tổ chức kinh doanh chỉ có các trung tâm chi phí. Còn trung tâm lợi nhuận là ở chỗ khách hàng.

1. THÔNG TIN CẦN THIẾT CHO NHÀ QUẢN LÝ.

Thông tin chính là nguồn lực chủ yếu của lao động tri thức nói chung và nhà quản lý nói riêng, tạo nên mối liên kết giữa những người lao động với nhau, với tổ chức và “mạng lưới” của họ.

Để có được thông tin cần thiết cho công việc của mình, nhà quản lý cần phải trả lời hai câu hỏi dưới đây:

* “Những thông tin nào tôi cần cung cấp cho người đang làm việc với tôi và là chỗ dựa cho tôi? Bằng hình thức nào? Và thời gian nào?”
* “Những thông tin nào cần thiết cho chính tôi? Thông tin đó lấy từ ai? Bằng hình thức nào? Và thời gian nào?”

Thực tế, việc đặt câu hỏi không phải chỉ một lần là thôi mà cần lặp đi lặp lại, chẳng hạn 18 tháng một lần. Và cũng cần đặt câu hỏi đó mỗi khi có sự thay đổi lớn trong doanh nghiệp, chẳng hạn như thay đổi lý thuyết kinh doanh, thay đổi chỗ làm và phân công nhiệm vụ cho các nhân viên.

**Tổ chức thông tin**

Để làm cho thông tin có ích nó phải được tổ chức, cùng một thông tin có thể được tổ chức theo những cách khác nhau nhằm những mục đích khác nhau.

Theo kinh nghiệm của tác giả thì mỗi nhà quản lý có cách tổ chức thông tin riêng cho mình và thông tin phải được tổ chức phù hợp với cách làm việc của từng nhà quản lý. Tuy nhiên cũng có một số phương pháp luận cơ bản trong việc tổ chức thông tin.

* Thứ nhất là xác định sự kiện then chốt. Các sự kiện nào là “các điểm mấu chốt” cho hiệu quả trong công việc.
* Thứ hai là áp dụng khái niệm của lý thuyết xác suất hiện đại – một khái niệm làm cơ sở cho phương pháp Quản lý Chất lượng Toàn diện (TQM).
* Phương pháp luận thứ ba đẻ tổ chức thông tin xuất phát từ lý thuyết của Hiện tượng Ngưỡng (Threhold Phenomenon), một lý thuyết làm nền tảng cho khoa học về Tâm lý học nhận thức.

Cuối cùng, rất nhiều nhà quản lý nhận ra rằng cách để tổ chức thông tin có hiệu quả đơn giản chỉ là tổ chức sao cho mình sẽ có được thông tin về những điều không bình thường.

**Không có sự bất ngờ**

Không có một hệ thống thông tin nào do người lao động tri thức – nhất là nhà quản lý – thiết kế để cung cấp thông tin cho họ là hoàn hảo cả. Và một thước đo cuối cùng đối với một hệ thống thông tin là không có sự bất ngờ.

Các nhà quản lý cần phải biết hai điều: một là LOẠI BỎ dữ liệu không có liên quan đến thông tin đang cần đến; hai là tổ chức, phân tích và diễn dịch các dữ liệu và sau đó tập trung các thông tin có được vào HÀNH ĐỘNG thực tế. Bởi vì mục đích của thông tin không phải là tri thức mà là đưa tri thức vào hành động thực tế.

**Đi ra bên ngoài**

Việc thu thập các thông tin hữu ích từ bên ngoài là rất quan trọng..

Đối với các nhà quản lý, xét cho cùng chỉ có một cách để nhận được các thông tin này, đó là phải tự mình đi ra bên ngoài.

Các nhóm nghiên cứu thị trường vẫn luôn tập trung chú ý vào các sản phẩm của công ty. Họ không tập trung chú ý vào việc khách hàng mua gì và quan tâm cái gì. Chỉ bằng cách tự mình đóng vai trò khách hàng, người bán hàng, hoặc bệnh nhân thì nhà quản lý mới có thể có được thông tin chân thực ở bên ngoài.

CHƯƠNG V. NĂNG SUẤT LAO ĐỘNG TRI THỨC

1. Năng suất lao động chân tay

Các nguyên tắc của năng suất lao động chân tay của Taylor: xem xét kỹ từng công việc và phân tích các động tác cấu thành của nó. Bước tiếp theo là ghi chép lại từng động tác, cả công sức bỏ ra và thời gian đòi hỏi để thực hiện. Tiếp đến là loại bỏ các động tác thừa; mỗi khi quan sát công việc chân tay, chúng ta sẽ phát hiện thấy có rất nhiều động tác mà từ lâu được coi là hay nhưng thực tế lại thừa, không làm lợi cái gì cả. Sau đó mỗi động tác cần thiết để tạo ra thành phẩm cuối cùng được xếp đặt lại sao cho việc thực hiện đơn giản nhất, dễ dàng nhất, ít tốn công sức nhất và đòi hỏi thời gian thực hiện ngắn nhất. Tiếp theo các động tác này được ghép lại với nhau thành một “cộng đoạn” theo một trình tự logic. Cuối cùng là thiết kế lại các công cụ để thực hiện từng động tác.

Năng suất lao động chân tay trong tương lai:

Cách tiếp cận của Taylor xuất phát từ lao động chân tay trong sản xuất công nghiệp và lúc ban đầu nó chỉ được áp dụng trong phạm vi đó mà thôi. Nó vẫn sẽ làm nguyên tắc tổ chức tại các nước mà ở đó công việc lao động chân tay, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất, đang là khu vực tăng trưởng chủ yếu trong nền kinh tế, đó là các nước thuộc “thế giới thứ ba” nơi có lực lượng lao động trẻ nhưng trình độ văn hóa thấp và không có tay nghề vẫn còn tiếp tục tăng. Vẫn có một số lượng rất lớn công việc tri thức, kể cả công việc đòi hỏi những kiến thức rất cao và lý thuyết sâu rộng, nhưng lại bao gồm các thao tác bằng tay. Để nâng cao năng suất lao động trong các công việc này cũng đòi hỏi phải có quy trình công nghiệp.

Nhưng thách thức chính hiện nay là vấn đề tăng năng suất cho lao động trí thức. Lao động trí thức đang nhanh chóng trở thành bộ phận lớn nhất của lực lượng lao động tại các nước phát triển. Chính năng suất lao động của lực lượng lao động tri thức sẽ ngày càng trở thành yếu tố quyết định định sự phồn vinh và sự tồn tại của nền kinh tế các nước phát triển trong tương lai.

1. CHÚNG TA BIẾT GÌ VỀ NĂNG SUẤT CỦA LAO ĐỘNG TRI THỨC

Có 6 yếu tố quyết định năng suất của lao động tri thức:

1. Năng suất của lao động tri thức đòi hỏi chúng ta phải đặt câu hỏi: “Nhiệm vụ là gì?”

2. Mỗi lao động tri thức phải tự chịu trách nhiệm về năng suất lao động của mình. Họ phải tự quản lý bản thân. Họ phải được tự trị.

3. Sự đổi mới liên tục phải là một phần của công việc, là nhiệm vụ và trách nhiệm của lao động tri thức.

4. Công việc tri thức đòi hỏi lao động tri thức phải không ngừng học tập và không ngừng giảng dạy.

5. Năng suất của lao động tri thức không phải chủ yếu là vấn đề số lượng của đầu ra – chí ít là thoạt đầu. Chất lượng cũng quan trọng không kém.

6. Năng suất lao động tri thức đòi hỏi rằng người lao động tri thức phải được nhìn nhận và đối xử như là “tài sản” hơn là “chi phí”. Nó đòi hỏi người lao động tri thức mong muốn làm việc cho tổ chức của mình hơn là cho các cơ hội khác.

Đối với công việc tri thức, chất lượng là điều cốt yêu của đầu ra, đó phải là chất lượng tối ưu. Tăng năng suất lao động tri thức chính là tăng từ chất lượng công việc. Nếu trong lao chân tay, câu hỏi đặt ra là "Làm như thế nào?" thì với công việc tri thức câu hỏi đặt ra là "Làm gì?". Yêu cầu đầu tiên để xử lý công việc tri thức là phải tìm ra công việc cần làm là gì để tập trung người lao động tri thức vào công việc đó và loại bỏ các việc khác.

Việc nghiên cứu năng suất lao động tri thức cần bắt đầu bằng cách hỏi chính người lao động tri thức: Công việc của bạn là gì? Công việc của bạn nên làm gì? Bạn dự định sẽ có đóng góp gì? Cái gì đang ngăn cản công việc của bạn và cần phải loại bỏ?

* Lao đông tri thức là tài sản vốn

Không có ở đâu mà sự khác biệt giữa năng suất lao động chân tay và năng suất lao động tri thức rõ ràng hơn là trong lĩnh vực kinh tế học liên quan tới hai loại lao động này. Trong lý thuyết kinh tế và trong thực tiễn hoạt động kinh doanh thì lao động chân tay được xem là chi phí. Nhưng đối với lao động tri thức, để có năng suất thì phải được coi là tài sản.

Đối với chi phí thì cần phải kiểm soát và căt giảm. Còn đối với tài sản thì phải làm cho nó không ngừng tăng lên.

Nhiệm vụ của nhà quản lý là phải bảo toàn tài sản của tổ chức do họ phú trách. Điều này có ý nghĩa gì một khi kiến thức của mỗi lao động tri thức trở thành một thứ tài sản, và trong nhiều trường hợp là tài sản chủ yếu của một tổ chức? Điều này có ý nghĩa gì đối với chính sách quản lý nhân sự? Làm thế nào để thu hút và giữ được những lao động tri thức có hiệu quả nhất? Cần làm gì để tăng năng suất lao động tri thức và biến những năng suất lao động cao này thành năng lực hoạt động cho tổ chức?

1. CÁC CHUYÊN VIÊN

"Chuyên viên" (technologists) là phần lớn lao động tri thức vừa làm công việc tri thức vừa làm công việc chân tay. Đây là những người biết ứng dụng tri thức ở trình độ cao nhất. Có thể nói rằng các chuyên viên là những người thừa kế thực sự đội ngũ công nhân lành nghề của thế kỷ XIX-XX. Các chuyên viên cũng là nhóm lao động tri thức tạo nên lợi thế cạnh tranh thực sự và lâu dài tại các nước phát triển.

Ba yếu tố quyết định hiệu quả công việc của chuyên viên:

1. “Nhiệm vụ của công việc là gì?”

2. Chịu hoàn toàn trách nhiệm làm cho khách hàng hài lòng, tức là đem lại chất lượng dịch vụ cho khách hàng.

3. Phải được đối xử như là người lao động tri thức.

1. CÔNG VIỆC TRI THỨC LÀ MỘT HỆ THỐNG

Năng suất lao động tri thức gần như lúc nào cũng đòi hỏi bản thân công việc phải được cơ cấu lại và làm cho nó trở thành một bộ phận của hệ thống. Để nâng cao năng suất lao động tri thức đòi hỏi phải có sự thay đổi cơ bản về thái độ. Và lúc đó, chúng ta cũng đã biết được đâu là những vấn đề tồn tại chủ yếu, dự kiến ở đâu sẽ có sự phản ứng, những sự thay đổi nào trong công việc, trong tổ chức, trong cách đánh giá và thái độ nào là cần thiết để đem lại hiệu quả đầy đủ.

Năng suất lao động tri thức là thách thức lớn nhất đối với quản lý trong thế kỷ XXI. Tại các nước phát triển đây là yêu cầu có tính sống còn số một.

**CHƯƠNG VI. TỰ QUẢN LÝ BẢN THÂN**

Vì sao chúng ta phải tự quản lý bản thân? Để tự quản lý bản thân được, chúng ta phải trả lời cho các câu hỏi:

1. Thế mạnh của tôi là gì?

Khi biết được thế mạnh của bản thân, chúng ta sẽ:

* Có nhiều lựa chọn hơn, biết được chỗ đứng của bản thân
* Giúp người ta biết được việc nào nên làm, việc nào nên tránh để có thể phát huy được tốt nhất thế mạnh của mình.
* Nó cũng cho người ta biết bản thân họ thiếu năng lực gì, điểm yếu của họ ở đâu, và việc gì họ không thể làm được.

**Kết luận:**

* Hãy tập trung vào điểm mạnh của mình. Hãy đặt mình vào chỗ nào mà có thể phát huy được tốt nhất thế mạnh của bản thân
* Cho biết năng lực và kiến thức nào không còn phù hợp nữa hoặc cần phải được cập nhật. Nó cũng chỉ ra những lỗ hổng trong kiến thức của mỗi người.
* Sự phân tích thông tin phản hồi sẽ sớm cho thấy nguyên nhân chính làm cho kém hiệu năng là do sự hiểu biết không đầy đủ hoặc do coi thường các kiến thức không thuộc lĩnh vực chuyên môn của mình.
* Khắc phục được những thói quen xấu, đó là những hành vì làm giảm tính hiệu quả và hiệu năng. Sự phân tích thông tin phản hồi sẽ cho thấy rõ các thói quen xấu này.

Kết luận cuối cùng rút ra là không nên lãng phí sức lực của mình trong việc tìm cách cải thiện những lĩnh vực mà bản thân mình kém năng lực. Cần phải tập trung sức lực vào lĩnh vực mà bản thân mình có năng lực và trình độ tốt nhất

1. Tôi làm việc như thế nào?

Cũng giống như điểm mạnh của từng người, cách thực hiện công việc của mỗi người cũng khác nhau, nghĩa là nó cũng có cá tính hay phụ thuộc tính cách của mỗi người.

* Bạn là người thích đọc hay thích nghe?

Điều trước tiên cần biết về cách làm việc của mỗi người là xem người đó thích đọc hay là thích nghe. Tuy vậy rất ít người biết rằng có hai loại người như vậy, còn số người vừa thích đọc vừa thích nghe là rất ít.

* Học theo cách nào?

Điểm thứ hai cần biết về cách thức làm việc của một người là xem cách học của anh ta như thế nào. Ở đây tình hình còn tệ hơn trong vấn đề phân biệt người tích đọc và thích nghe. Bởi vì các trường học trên khắp thế giới được tổ chức dựa trên giả định cho rằng chỉ có một cách học đúng đắn nhất và đây là cách học chung cho mọi người.

Một điều quan trọng nữa để biết cách thực hiện công việc của một người là xem liệu người đó làm việc tốt khi chịu áp lực, hay là để người đó làm tốt thì cần có môi trường ổn định và có tổ chức

Kết luận rút ra cho hành động: chớ nên tìm cách thay đổi bản thân mình, điều đó không chắc đi đến thành công. Nhưng hãy làm việc và làm việc tích cực để cải thiện cách làm việc của mình. Và đừng cố làm bất cứ công việc gì theo cách không phù hợp với cách làm của bạn hoặc có hiệu quả thấp.

* Cái gì là giá trị của bạn?

Để tự quản lý bản thân mình, bạn cần phải biết “Cái gì là giá tị của tôi?”

Nếu người nào làm việc trong một tổ chức mà không chấp nhận được hoặc không thích ứng được với hệ thống giá trị của tổ chức đó thì người đó sẽ cảm thấy bực tức và không thể hoàn thành tốt công việc

Mỗi một tổ chức đều phải có tiêu chuẩn giá trị của mình. Và con người cũng vậy. Để làm việc có hiệu quả trong một tổ chức, thì tiêu chuẩn giá trị của cá nhân phải phù hợp tiêu chuẩn giá trị của tổ chức đó

* Cần phải làm gì khi có xung đột về giá trị?

Ít có trường hợp xảy ra xung đột giữa các thế mạnh của một người và cách thực hiện công việc của người đó.

1. Đâu là chỗ của tôi?
* Để xác định đâu là chỗ của mình, bạn cần tìm câu trả lời cho ba câu hỏi: “Tôi có thế mạnh gì? Tôi làm việc như thế nào? Tiêu chuẩn giá trị của tôi là gì?”
* Người ta không thể “vạch kế hoạch sẵn” cho sự thành công trong nghề nghiệp. Để có được thành công trong nghề nghiệp người ta phải chuẩn bị sẵn sàng khi cơ hội đến, muốn vậy người ta phải biết thế mạnh của mình, cách làm việc của mình và tiêu chuẩn giá trị của mình.
1. Đóng góp của tôi là gì?

Đây là vấn đề mới trong lịch sử phát triển của nhân loại. Trước đây nhiệm cụ hay công việc của mỗ người là được trao cho.

Một câu hỏi nữa cần đặt ra để quyết định “Tôi nên có đóng góp gì?” là: “Tôi có thể đạt được kết quả ở đâu và bằng cách nào để tạo ra một sự khác biệt?”

Quyết định “Tôi sẽ đóng góp gì?” cân bằng ba yếu tố. Yếu tố đầu tiên là từ câu hỏi: “Tình hình đang đỏi hỏi cái gì?” yếu tố kế tiếp đến từ câu hỏi: “Làm thế nào để tôi có sự đóng góp lớn nhất đáp ứng được đòi hỏi đang đặt ra bằng thế mạnh của mình, cách làm việc của mình và tiêu chuẩn giá trị của mình?” Và cuối cùng là yếu tố đến từ câu hỏi? “Kết quả cần đạt được là gì để tạo ra sự khác biệt?”.

1. Trách nhiệm đối với mối quan hê

Để tự quản lý mình đòi hỏi phải có trách nhiệm đối với mối quan hệ.

Vấn đề này có hai khía cạnh:

Thứ nhất, mỗi người cần nhận thấy một sự thực là người khác cũng là các cá nhân giống như mình.

Điều thứ hai cần làm để quản lý bản thân và làm việc có hiệu quả là phải có trách nhiệm trong quan hệ giao tiếp. Sau khi suy nghĩ kỹ về thế mạnh, về cách làm việc, về tiêu chuẩn giá trị, và đặc biệt về sự đóng góp của mình, lúc đó đặt câu hỏi: “Ai cần biết điều này? Tôi cân ai giúp đỡ? Và ai cần sự giúp đõ của tôi?” trên cơ sở đó tiến hành trao đổi với những người cần giao tiếp theo cách thích hợp với người đó, chẳng hạn bằng th từ nếu họ là người thích đọ hoặc nói chuyện nếu họ là người thích nghe.

1. Nửa cuộc đời còn lại của bạn

Các cá nhân có thể sống lâu hơn các tổ chức nơi họ làm việc. Điều này dẫn đến một thách thức hoàn toàn mới mẻ: Bạn sẽ làm gì trong nửa cuộc đời còn lại của mình?

Để quản lý bản thân mình, ngày càng đòi hỏi mỗi người phải có sự chuẩn bị cho khoảng thời gian nửa cuộc đời còn lại của mình

Về vấn đề này, có ba phương án:

* Thứ nhất là thực sự bắt đầu một nghề thứ hai, hoàn toàn mới
* Phương án thứ hai đối với câu hỏi cần làm gì trong nửa cuộc đời còn lại của mình là phát triển một nghề nghiệp song hành
* Và cuối cùng phương án thứ ba đó là các “nhà kinh doanh xã hội”.
1. **ĐÁNH GIÁ TÁC PHẨM**

Những thách thức của quản lý trong thế kỷ XXI là một trong những cuốn sách đột phá về các giả định trong quản lý của Peter F. Drucker. Cuốn sách đề cập một cách thẳng thắn, logic và sâu sắc tới các vấn đề quản lý vượt qua tầm nhìn của hiện tại, đưa ra những đề tài nóng bỏng của ngày mai. Cuốn sách không hẳn đưa ra các giải pháp cho tương lai mà tập trung đưa ra các vấn đề thực tế và đặt ra những câu hỏi nhằm giải quyết vấn đề đó.

Trong dòng chảy của thời đại, hiếm có ai dám đánh giá thấp những giá trị mà công nghệ thông tin mang lại cho cuộc sống. Nhưng một cuốn sách của một người được coi là bậc thầy của tư tưởng quản lý hiện đại, ngang hàng với những nhà tư tưởng hàng đầu thế giới trước đó về quản lý như Taylor, Henry Fayol, Mc. Gregor, hay William Ouchi… lại chứng minh một điều ngược lại: chỉ ra sự thất bại của công nghệ thông tin!

Một cách tổng quát, Peter F. Drucker đã trông vào những vấn đề của thế kỷ XX nhằm xác định, đánh giá và phân tích các vấn đề của thế kỷ XXI. Drucker chỉ ra rằng, những doanh nghiệp đã và đang làm việc trong những thách thức của ngày hôm nay sẽ trở thành người tiên phong và nắm giữ nền kinh tế của ngày mai.

Trong cuốn sách này, tác giả cố tình chỉ giới hạn trong phạm vi "những thách thức của quản lý". Nhưng ông cũng không hề bỏ qua quản lý cá nhân, tức người lao động trí thức. Những sự thay đổi nêu ra trong cuốn sách không những vượt xa phạm vi lĩnh vực quản lý, phạm vi cá nhân và nghề nghiệp của cá nhân mà đã đề cập đến những vấn đề nóng bỏng của xã hội.