TẠP CHÍ TÀI CHÍNH



**Đưa tri thức quản trị tiên tiến vào doanh nghiệp: Thực tiễn áp dụng tại Rạng Đông**

15:00 24/06/2016

15:00 24/06/2016

*Làm thế nào để làm chủ được tri thức quản trị tiên tiến trong khi nền tảng trình độ của đội ngũ cán bộ còn yếu? Đây là mối lo chung của cả cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam, những doanh nghiệp làm ăn tử tế, luôn mang trong mình khát vọng vươn lên hội nhập cùng bạn bè thế giới. Bài viết sẽ khái quát những vấn đề trên từ thực tiễn áp dụng tại Rạng Đông.*

Bước sang năm 2016, thế giới có nhiều dấu hiệu đang đứng trước một chu kỳ khủng hoảng kinh tế mới: Xung đột, chiến tranh cục bộ, khủng bố diễn ra ở hầu khắp các châu lục; kinh tế Nhật Bản đình trệ, Châu Âu tăng trưởng âm, nhóm BRICS, đặc biệt là Trung Quốc, Nga, Brazil đều rơi vào suy thoái; giá nhiên liệu biến động thất thường. Giá dầu đã có lúc tụt xuống mức thấp nhất dưới $30/thùng.

Trong nước, với hàng loạt các hiệp định thương mại tự do thế hệ mới (FTA Việt Nam - EU, Việt Nam – Hàn Quốc, VN- Liên minh Á-Âu, đặc biệt là TPP), cùng với việc cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC) chính thức đi vào hoạt động từ tháng 01.2016, Việt Nam thực sự đã bước vào một giai đoạn hội nhập mới với những cơ hội và thách thức to lớn. Nhưng cơ hội phần lớn vẫn là tiềm năng, còn thách thức thì hiện hữu, đặc biệt là các thách thức cạnh tranh khốc liệt đang đặt ra trước cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

Bước sâu vào sân chơi toàn cầu, doanh nghiệp Việt Nam nếu so sánh với các đối thủ trong khu vực (AEC) và quốc tế (đơn cử trong TPP) thì yếu kém hẳn về mọi mặt. Về năng lực khoa học công nghệ chúng ta tụt hậu khá xa so với các nước láng giềng, chỉ tính riêng số lượng các công bố quốc tế, theo thống kê Viện thông tin khoa học (ISI), trong 15 năm (1996-2011) Việt Nam mới có 13.172 ấn phẩm khoa học công bố trên các tập san quốc tế có bình duyệt, bằng khoảng 1/5 của Thái Lan (69.637), 1/6 của Malaysia (75.530), và 1/10 của Singapore (126.881). Trong khi đó, dân số Việt Nam gấp 17 lần Singapore, 3 lần Malaysia và gần gấp rưỡi Thái lan. Về năng suất lao động thì ước tính đến năm 2038 Việt Nam mới bắt kịp Philippines, và đến năm 2069 mới bắt kịp của Thái Lan. Về môi trường kinh doanh,Việt Nam hiện giữ vị trí thứ 99/189 quốc gia và vùng lãnh thổ. Đánh giá của Ngân hàng Thế giới về kinh tế trí thức cho thấy,chỉ số giáo dục của Việt Nam năm 2012 là 2.99, xếp thứ 133 thế giới, thấp hơn mức bình quân 5.26 của khu vực. Trong khi đó, Hàn Quốc là 9.09; Malaysia là 5.22. Đó là chưa kể cơ sở hạ tầng của ta kém phát triển, năng lực tài chính yếu, công nghiệp hỗ trợ chưa định hình, trình độ quản trị còn lạc hậu, văn hóa công nghiệp thấp, tư duy tiểu nông, tùy tiện, thiếu kỷ luật… Với hàng loạt FTA thế hệ mới, các nước đang ào ạt đầu tư vào Việt Nam, thành lập các doanh nghiệp FDI để tận dụng các lợi thế mới, lại được chính sách ưu đãi thu hút đầu tư nước ngoài của Nhà nước càng có thêm nhiều thuận lợi. Trong khi đó, hơn 95% doanh nghiệp Việt Nam là DNVVN, cần có tư duy, chiến lược kinh doanh mới; cần có năng lực khoa học – công nghệ, trình độ kỹ thuật hiện đại; công nghệ quản trị tiên tiến,; năng lực lãnh đạo điều hành mới, đội ngũ lao động chuyên nghiệp và kỹ năng cao… Điều đặc biệt quan trọng là, dù có khắc phục được các điểm yếu này, thì các doanh nghiệp Việt Nam vẫn phải cạnh tranh với các đối thủ sừng sỏ có tiềm lực khoa học – công nghệ, nề nếp quản trị tiên tiến, kinh nghiệm thương trường, vốn liếng, chuỗi cung ứng và thị trường sẵn có, đã đi trước chúng ta hàng chục năm, thế yếu, vì thế, luôn nghiêng về phía chúng ta.

Rạng Đông cũng không ngoại lệ. 55 năm qua, với triết lý lấy tri thức làm sức mạnh dẫn đường, Rạng Đông có thể đã làm nên kỳ tích, nhưng đó chỉ là kỳ tích của quá khứ, trong môi trường cạnh tranh cũ. Rạng Đông ngày nay nếu muốn tiếp tục phát triển trong thời kỳ mới – khu vực hóa, quốc tế hóa, bên cạnh việc đổi mới tư duy kinh doanh, xây dựng lộ trình phát triển công nghệ, xây dựng mô hình quản trị chiến lược và áp dụng các công cụ quản trị tiên tiến còn cần phải tìm cách vượt qua các khó khăn, trả lới được các câu hỏi: Làm thế nào để làm chủ được tri thức quản trị tiên tiến trong khi nền tảng trình độ của đội ngũ cán bộ còn yếu? Làm thế nào để áp dụng các công cụ quản trị hiện đại vào điều kiện thực tế Việt Nam, phù hợp trình độ Công ty và văn hóa Việt Nam? Làm thế nào để tổ chức hiệu quả hoạt động của các nhà khoa học bên ngoài để vừa đáp ứng được nhu cầu tự do sáng tạo đồng thời đảm bảo kỷ luật kinh doanh của doanh nghiệp? Làm thế nào để huy động được sự cộng hưởng giá trị trong cộng đồng?

Đây không chỉ là mối lo riêng của Rạng Đông mà là mối lo chung của cả cộng đồng DNNVV Việt Nam, những doanh nghiệp làm ăn tử tế, luôn mang trong mình khát vọng vươn lên hội nhập cùng bạn bè thế giới. Bài viết sẽ trình bày cách hiểu của chúng tôi về những vấn đề trên từ thực tiễn áp dụng tại Rạng Đông.

**Đôi nét tiến trình đưa tri thức quản trị vào thực tiễn điều hành tại Công ty Cổ phần Bóng đèn Phích nước Rạng Đông**

Thành lập 24/02/1961, lịch sử 55 xây dựng và trưởng thành của Công ty cổ phần Bóng đèn phích nước Rạng Đông có thể xem là một chặng đường dài không ngừng nghỉ của tiến trình biến tri thức thành động lực phát triển.

Để hội nhập và phát triển bền vững Rạng Đông đã khéo léo kết hợp mô hình quản trị một trục hai cánh. Trục chính là nền tảng văn hóa có bản sắc riêng với cốt lõi là Con người Rạng Đông với bộ gen 6T: *Tận tâm, tận lực, tự giác, tự trọng, tự tin và trung thực.* Hai cánh, một cánh là khoa học công nghệ; một cánh là khoa học quản trị. Về khoa học công nghệ, từ tháng 3/2011 Công ty đã quyết định thành lập Trung tâm R&D chiếu sáng Rạng Đông với chức năng ban đầu là làm cầu nối giữa Viện, Trường với doanh nghiệp. Đến thời điểm hiện nay, sau 5 năm xây dựng và phát triển, Trung tâm đã quy tụ trên 40 nhà khoa học đầu ngành đến làm việc, dưới sự dẫn dắt của Giám đốc khoa học PGS. TS Đỗ Xuân Thành. Từ chức năng cầu nối tri thức, nay Trung tâm đã trở thành một đơn vị nghiên cứu – triển khai độc lập thực hiện đầy đủ các chức năng: nghiên cứu công nghệ nền, giải mã công nghệ, thiết kế, sản xuất thử nghiệm, đánh giá kiểm soát và chuyển giao công nghệ. Từ tháng 05/2016, Trung tâm đã bước sang một giai đoạn phát triển mới, với cơ chế hoạch định chủ động, thực hiện trọng trách là bộ não công nghệ của Công ty, đóng vai trò quyết định trong việc tạo lợi thế so sánh cho Rạng Đông trong cuộc cạnh tranh không cân sức với các đối thủ trong khu vực và quốc tế.

Về khoa học quản trị, điểm đặc biệt trong mô hình điều hành của Rạng Đông là đã phối hợp nhịp nhàng lõi nhân trị phương Đông và vỏ kỹ trị phương Tây. Nhân trị để thu phục lòng người, dựa trên một cơ chế 4 CÙNG: Cùng hướng nhìn, cùng ý chí, cùng tấm lòng, cùng quyền lợi. Đặc biệt là cùng quyền lợi, Rạng Đông là Công ty cổ phần duy nhất hiện nay với cổ đông chính (trên 50% cổ phần) là CBCNV Công ty thông qua tổ chức Công đoàn làm đại diện. Một công ty mà người lao động thực sự làm chủ. Kỹ trị để đạt được mục tiêu. Tháng 9/2015 – Rạng Đông đã ký Hợp tác toàn diện với Trường Đại học Ngoại thương. Từ đó đến nay, các nhà khoa học đến từ Viện Kinh tế và thương mại quốc tế (trường ĐHNT) phối hợp với nhiều đơn vị khác (như Viện Năng suất Việt Nam, Trung tâm Hợp tác phát triển nguồn nhân lực Việt Nam – Nhật Bản (VJCC)), đã cùng Ban Lãnh đạo Công ty hoàn thiện Mô hình quản trị chiến lược phát triển bền vững giai đoạn 2015-2020, triển khai ứng dụng các công cụ quản trị tiên tiến như Hệ thống Thẻ điểm cân bằng BSC&KPI, Hệ thống trả lương 3Ps, Hệ thống sản xuất tinh gọn LEAN + 6 sigma (LSS), Hệ thống quản lý chất lượng toàn diện TQM dựa trên nền tảng EFQM và ISO 9000:2015, công cụ cải tiến liên tục 5S-Kaizen... với mục tiêu tiếp cận trình độ quản trị quốc tế được điều chỉnh phù hợp với trình độ phát triển của Việt Nam. Nỗ lực không ngừng nghỉ của tập thể Rạng Đông được ghi nhận qua một vài con số ấn tượng: Sau 10 năm doanh số tiêu thụ tăng 6.36 lần, từ 471,2 tỷ (2005) lên 2998,0 tỷ đồng (2015); chỉ tính riêng 5 năm 2010-2015 lợi nhuận tăng 2.57 lần, nộp ngân sách tăng 2,076 lần và thu nhập bình quân tăng 1,95 lần (đạt mức 10,5 triệu đồng/người năm 2015), cổ tức tăng 1,75 lần. Điểm đặc biệt chắc chỉ có ở Rạng Đông, hiện là công ty cổ phần duy nhất ở Việt Nam với 100% vốn tư nhân, nhưng tập thể CBCNV thông qua tổ chức Công đoàn lại sở hữu trên 50% cổ phần và Đảng bộ Công ty vẫn giữ vai trò lãnh đạo thống nhất và toàn diện.

Nhìn lại toàn bộ quá trình phấn đấu liên tục để biến tri thức thành động lực phát triển của Rạng Đông chúng ta có thể thấy một sợi chỉ đỏ xuyên suốt tạo nên thành công đó chính là: Niềm tin vào trí tuệ Việt Nam, ý chí tự lực tự cường, khả năng học hỏi không ngừng, nghệ thuật kết nối sức mạnh và quyết tâm biến tri thức thành giá trị thiết thực. Quá trình này vận động theo trình tự: *Tiếp nhận tri thức – vận dụng sáng tạo – sản sinh tri thức mới – và chủ động làm chủ tri thức.*

**Khó khăn mà Rạng Đông và các doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam đang gặp phải trong tiến trình áp dụng các tri thức quản trị tiên tiến**

Chúng tôi có may mắn được đồng hành cùng các doanh nghiệp Việt Nam từ năm 2009 thông qua hàng loạt các dự án tư vấn – triển khai các công cụ quản trị doanh nghiệp tiên tiến. Đặc biệt, từ tháng 9/2015, chúng tôi có cơ hội được làm việc với Rạng Đông, một trong 500 doanh nghiệp tư nhân lớn nhất của Việt Nam. Qua quá trình triển khai các dự án, trước bối cảnh tình hình hội nhập mới, thách thức và khốc liệt hơn rất nhiều, chúng tôi nhận thấy Rạng Đông cũng như rất nhiều các DNNVV Việt Nam đang phải đối mặt với rất nhiều khó khăn mà nếu không có các biện pháp ứng phó kịp thời thì hậu quả thật khó lường.

**Khó khăn thứ nhất: Sự đơn độc.**Hồi mới tới Rạng Đông, tôi rất ngạc nhiên vì cứ sáng sáng vào lúc khoảng 7h15 lại thấy TGĐ Nguyễn Đoàn Thăng thắp một nén hương và đứng trầm tư bên tượng đài Bác Hồ ở khuôn viên chính giữa Công ty. Có lần buột miệng tôi hỏi: Anh cầu xin Bác điều gì mà sáng nào cũng trầm ngâm thế? Anh cười độ lượng, không nói gì. Dần dần tôi hiểu, chắc anh cần một điểm tựa tinh thần. Đằng sau là tập thể 2500 con người đang trông chờ vào cánh tay chèo lái của Ban lãnh đạo. Phía trước là thị trường nội địa với trên 300 nhà cung cấp sản phẩm chiếu sáng LED với đủ các cấp hạng: Từ người khổng lồ Philips đến các công ty gia đình chỉ dăm ba người. Bên ngoài các công ty Trung Quốc, Ấn Độ đều gặp khó khăn trong đầu ra, đua nhau giảm giá, muốn cạnh tranh được với họ phải giảm giá thành từ 20-30%. Một cuộc đua tự siết cổ mình. Trong khi năng lực khoa học công nghệ, năng lực quản trị, tính chuyên nghiệp hoặc đơn giản là văn hóa công nghiệp của ta... còn rất yếu, kém xa đối thủ dù đã được đầu tư hàng chục năm nay. Đó là chưa nói đến đến môi trường kinh doanh thiếu lành mạnh, thiếu thông tin, hệ thống hành chính quan liêu, quấy nhiễu. Chính phủ liêm chính và kiến tạo chỉ mới hiện thực hóa trong lời kêu gọi, còn lợi ích nhóm thì hiện hữu, đặc biệt là tư duy lấy kinh tế phục vụ chính trị, vai trò của các hiệp hội nghề nghiệp, cộng đồng doanh nghiệp mờ nhạt... Chính phủ ký kết tới hàng chục FTA thế hệ mới, nhiều Hiệp định đã bắt đầu có hiệu lực, cơ hội và thách thức được nói đến rất nhiều, nhưng cụ thể là gì, rất ít doanh nghiệp nhìn thấy và nắm bắt được. Chỉ biết thuế tăng, tận thu, sức mua giảm sâu, kinh doanh chìm lắng, oải dần, đặc biệt là từ đầu năm 2016. Biết tìm sự giúp đỡ ở đâu, khi chuyên gia nước ngoài lấy phí tư vấn $2000/ngày; chuyên gia Việt Nam cũng không kém cạnh - 20 triệu đồng/ngày. Người đưa ra ý kiến thì nhiều, giáo huấn thì vô số, nhưng người đồng hành cùng giải quyết vấn đề thì hiếm như lá mùa thu. Sự đơn độc là vậy, các TGĐ thường trầm tư cũng phải thôi.

**Khó khăn thứ hai: Lúng túng, mất phương hướng.**Chỉ xét riêng về phương diện quản trị, doanh nghiệp đang lúng túng trong một rừng các công cụ hỗ trợ. Công cụ nào cũng cũng hữu ích, nhưng không một nhà tư vấn nào dám chắc công cụ nào phù hợp với doanh nghiệp nào và khi triển khai có chắc chắn tạo ra được hiệu quả không? Có một thời chúng ta xem Chứng chỉ ISO9000 là một thước đo về trình độ quản trị doanh nghiệp tiên tiến, nhưng bây giờ đã có nhiều ý kiến cho rằng – chứng chỉ ISO hình thức – là rào cản kìm hãm sự phát triển của doanh nghiệp. Thông kê của Tạp chí Harvard Business Review (HBR) cho thấy từ năm 1958 đến 2013 chỉ tính riêng các công cụ quản trị chiến lược – khoa học quản trị đã giới thiệu cho doanh nghiệp tới 81 công cụ. Vì sao lại nhiều như vậy? Đó là một câu chuyện khác liên quan đến bản chất thực hành của khoa học quản trị và áp lực công bố quốc tế của những người làm khoa học. Tôi chỉ muốn nói rằng, thực tế cho thấy là có quá nhiều công cụ, và doanh nghiệp thực sự lúng túng khi phải quyết định sử dụng công cụ nào.

**Khó khăn thứ ba: Mắc kẹt giữa Đông và Tây.**Quản trị về bản chất là làm việc với con người. Mà con người luôn phát triển trong một hệ quy chiếu phức hợp: Văn hóa – tri thức – hành vi. Với các đặc điểm địa lý và lịch sử con người Việt Nam với cội rế văn hóa phương Đông, lại chịu nhiều ảnh hưởng của phương Tây, đặc biệt từ khi chúng ta chuyển đổi sang phát triển kinh tế thị trường. Tư tưởng quản trị phương Đông lấy con người làm trọng (nhân trị), còn phương Tây – lấy công việc làm trung tâm (kỹ trị). Là một nước đi sau, thừa hưởng sự phát triển của tư tưởng quản trị Đông – Tây, tưởng chừng như đây là một lợi thế của chúng ta. Nhưng thực tế không phải như vậy. Giới quản trị Việt Nam dường như đang mắc kẹt giữa ảnh hưởng của Đông và Tây. Bởi vì, để áp dụng thành công một chủ thuyết quản lý, không phải đơn giản là hô chuyển dịch tư tưởng là xong. Con người với hệ quy chiếu phức tạp nêu trên – chỉ có thể quản trị hiệu quả khi nhà quản trị thấu hiểu quy luật dịch chuyển của văn hóa – tri thức – hành vi trong một khung không – thời gian thực. Nói một cách đơn giản là để quản trị người Việt Nam – cần phải có chủ thuyết và phương pháp quản trị bản sắc Việt Nam. Có thể đó là một chủ thuyết kết hợp hài hòa giữa nhân trị và kỹ trị. Tuy nhiên, việc học hỏi đơn thuần, máy móc, hình thức các tư tưởng và công cụ quản trị bên ngoài thường dẫn tới thất bại không mong muốn. Chúng tôi, với tư cách là những người nghiên cứu về khoa học quản lý, cũng nhận thấy một phần trách nhiệm không nhỏ của mình khi chưa góp được gì nhiều để hỗ trợ các nhà quản trị Việt Nam vượt qua khó khăn này.

**Khó khăn thứ tư: Văn hóa ỷ lại, tư duy đặc thù, cách tồn tại theo bản năng.**Áp dụng một mô hình quản trị mới, một công cụ mới, tức là thay đổi, hoàn thiện hoặc xóa bỏ cách làm cũ. Tại sao phải thay đổi khi mọi chuyện đang tốt? Phương pháp mới chắc gì đã tốt hơn cách làm cũ? Lấy gì đảm bảo cách làm mới sẽ thành công? Ỷ lại, chủ quan, chính là trở lực lớn nhất trên tiến trình áp dụng cái mới. Ỷ lại vào hào quang của quá khứ, ỷ lại vào kinh nghiệm, ỷ lại vào quan hệ, ỷ lại vào đám đông (ta mà phá sản thì mọi người đều phá sản!), ỷ lại vào số phận... Nguy hiểm hơn là tư duy đặc thù – phương pháp này không áp dụng được tại Việt Nam đâu (!)– vì Việt Nam có nét đặc thù riêng. Ranh giới giữa đặc thù sáng tạo và đặc thù bảo thủ thật mong manh, và theo thói quen con người có thiên hướng chọn đặc thù nào có lợi cho quán tính ỷ lại của mình.

Người Việt chúng ta có nhiều đức tính tốt: cần cù (cần cù bù thông minh), chịu khó, kiên trì (có công mài sắt có ngày nên kim); lạc quan, yêu đời (nước nổi lo chi bèo chẳng nổi); tự tin vào quy luật của số phận (trời sinh voi, trời sinh cỏ)... Bản năng sinh tồn giúp người Việt Nam có một sức chịu đựng dẻo dai và ý chí bền bỉ. Điều này thật đáng quý, nhưng mặt trái của nó lại nằm ở sức ỳ của bản năng. Chúng ta thật khó chấp nhận: cần cù nhưng không thể bù được thông minh; bỏ công mài sắt cũng không thể thành kim; nước nổi nhưng bèo không thể nổi (đơn giản vì không còn bèo nữa). Dù khó chấp nhận, nhưng đó lại là sự thật. Bản năng có thể giúp chúng ta sống sót, vượt qua khó khăn một cách thụ động. Nhưng bản năng không thể là cơ sở để chúng ta bật lên, phát triển nhanh, bền vững. Về đặc điểm này chúng tôi hoàn toàn nhất trí với nhận định của nhà báo Phạm Trần Lê, Tổng biên tập Tạp chí Tia Sáng. Chính sức ỳ của bản năng này là rào cản lớn khi triển khai các hoạt động đổi mới hoặc cải tiến phương pháp quản trị doanh nghiệp.

**Khó khăn thứ năm: Trên thông nhưng dưới chưa chuyển.**Gần đây nở rộ lên những thảo luận xoay quanh các chỉ đạo của Bí thư Thành ủy TP.HCM. Ông Đinh La Thăng với phong cách là con người hành động đã liên tục đưa ra các chỉ đạo. Những chỉ đạo của ông đều xuất phát từ thực tiễn cuộc sống, cấp bách được người dân đồng tình ủng hộ. Nhưng có vẻ như sự chuyển dịch thực sự ở Thành phố chưa diễn ra được nhiều: nạn cướp giật vẫn còn đó, viên chức vẫn không hoàn thành nhiệm vụ vẫn đương chức chờ quy trình, sông vẫn bốc mùi khó chịu... Lãnh đạo thay đổi tư duy đã khó, lãnh đạo chuyển biến tư duy thành hành động lại càng khó. Nhưng vẫn chưa đủ, nếu không có sự dịch chuyển từ bên dưới, nếu không truyền được cảm hứng thay đổi cho cấp dưới, tới từng người thì mọi thay đổi đều khó đạt được mục tiêu. Và quan trọng hơn tất cả, nếu chúng ta không phát triển được một đội ngũ phù hợp để triển khai thì mọi cố gắng đều trở nên vô nghĩa. Để đưa được kiến thức quản trị mới vào doanh nghiệp cần sự phối hợp đồng bộ, thống nhất và quyết liệt hành động trong toàn hệ thống.

Còn rất nhiều khó khăn nữa trong quá trình đưa tri thức quản trị hiện đại vào doanh nghiệp Việt Nam, nhưng chúng tôi tạm thời rút gọn thành 5 khó khăn tiêu biểu.

**Gợi ý giải pháp để vượt qua khó khăn**

Trong khuôn khổ bài tham luận này, chúng tôi xin nêu ngắn gọn một số đề xuất ban đầu để giúp doanh nghiệp Việt Nam, trong đó có Rạng Đông, vượt lên khó khăn, tiếp tục thực hiện thành công tiến trình biến tri thức thành động lực phát triển bền vững:

*Với doanh nghiệp*:

- Trước hết, phải chủ động phát huy tinh thần tự lực, tự cường, triển khai mô hình *Cộng hưởng giá trị Đông - Tây*. Vì thực lực chúng ta yếu nên dù có tinh thần tự lực đến đâu cũng không thể chuyển ngay yếu thành mạnh được nên phải biết kết hợp. Như cây tre, dù có dẻo dai đến bao nhiêu, nếu đứng một mình cũng dễ dàng bị bão gió uốn cong, nhưng lũy tre thì khác. Kết hợp Đông – Tây, cộng hưởng các giá trị nhỏ thành sức mạnh lớn. Cách thức tạo sự cộng hưởng này được triển khai theo hai hướng. Hướng thứ nhất đi từ dưới lên thông qua các cải tiến nhỏ, thường xuyên, hàng ngày của tất cả mọi người, với phương châm tích tiểu thành đại, lượng biến thành chất, nhiều cải tiến nhỏ sẽ tạo nên bước tiến lớn. Hướng thứ hai đi từ trên xuống với tư duy đổi mới, sáng tạo, tạo ra các bước đột phá. Cải tiến và đổi mới; nhân trị và kỹ trị; phương thức quản trị Đông và Tây, tất cả được tích hợp và phát triển thành chủ thuyết quản trị *Cộng hưởng giá trị vi mô*.

- Thứ hai, để triển khai được chủ thuyết trên, nhà quản trị, cần mở lòng, mở trí để tiếp thu kiến thức theo lộ trình: Hiểu – vận dụng – sáng tạo – làm chủ tri thức – biến tri thức bên ngoài thành tri thức của doanh nghiệp mình. Mở lòng là thành tâm, cầu thị, tiếp thu kiến thức. Mở trí là tư duy có hệ thống và suy nghĩ thật thấu đáo. Kết quả của quá trình chuyển hóa tri thức là từng bước hình thành TRI THỨC của DOANH NGHIỆP – tài sản trí tuệ của riêng doanh nghiệp đó. Đây mới là thứ TÀI SẢN cần được bảo hộ.

*Với các nhà khoa học quản trị đến từ các trường đại học, viện nghiên cứu:*

Cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam đang rất cần các kiến thức của chúng ta, nhưng doanh nghiệp cũng rất mong các nhà khoa học hiểu và thích nghi với quy luật thị trường. Cách làm của Trung tâm R&D Chiếu sáng Rạng Đông rất đáng để chúng ta tham khảo. Nghiên cứu của các nhà khoa học tại đây được chia làm ba nhóm: 1) nghiên cứu nền tảng với các định hướng cơ bản lâu dài; 2) nghiên cứu triển khai – thực hiện các đặt hàng của Công ty có thời hạn, kết quả cụ thể; 3) nghiên cứu phục vụ hoạt động sản xuất kinh doanh như là phần trách nhiệm của Trung tâm với Công ty. Sáng tạo trong kỷ luật kinh doanh – đó là năng lực mà không phải nhà nghiên cứu nào cũng sẵn sàng chấp nhận. Vì vậy, nên khoảng cách giữa Trường, Viện và Doanh nghiệp tuy gần mà lại rất xa.

*Với các chuyên gia và các công ty tư vấn quản trị:*

Có rất nhiều phương thức triển khai hoạt động tư vấn. Cách nghĩ chung là: Tiền nào của ấy. Có ý kiến cho rằng các dự án tư vấn ở Việt Nam quản trị dưới 300 triệu – có thể khẳng định là không hiệu quả vì quá rẻ. Điều này có phần đúng, nhưng điều ngược lại cũng khó sai. Nhưng đã là doanh nghiệp vừa và nhỏ không có nhiều nguồn lực tài chính. Nếu dự án có hiệu quả, nhiều tiền hơn nữa doanh nghiệp vẫn sẵn sàng. Nhưng cam kết hiệu quả là điều mà các nhà tư vấn muốn tránh, không phải vì nhà tư vấn thiếu trách nhiệm, hoặc thiếu niềm tin vào công cụ của mình – mà chủ yếu là người ta lo lắng các vấn đề phát sinh khi triển khai, đặc biệt là cam kết của doanh nghiệp. Có những nhà tư vấn đã rất thành công với mô hình cùng thắng (win-win) với cam kết từ cả hai bên về chia sẻ lợi nhuận đạt được từ kết quả tư vấn. Chúng tôi đề xuất một lộ trình tư vấn dễ thực hiện hơn: Đào tạo – triển khai – vận hành – bảo hành.

*Với cộng đồng doanh nghiệp*

Quyết tâm của Chính phủ nhiệm kỳ mới: Xây dựng một Chính phủ Liêm chính và Kiến tạo – cộng đồng doanh nghiệp và người dân rất mừng. Nhưng chúng tôi cũng nhìn thấy khó khăn của Chính phủ: Trên thông nhưng dưới khó chuyển. Nếu chúng ta chờ đợi thì vẫn tiếp tục chờ đợi nhiều năm nữa. Nên chúng tôi có một đề nghị nhỏ: Đã đến lúc doanh nghiệp Việt Nam cần có tiếng nói chung, cần phát huy vai trò thực sự của các tổ chức Nghiệp, Hội. Và điều này cũng phù hợp với các yêu cầu của hội nhập quốc tế. Một cây làm chẳng lên non, ba cây chụm lại nên hòn núi cao. Có cao thì người ta mới nhìn thấy được, có thấy thì mới giúp được.

*Với Chính phủ và cơ quan Bộ, ban ngành*

Vui mừng trước nỗ lực cải cách và quyết tâm của Chính phủ, chúng tôi chỉ mong rằng, Chính phủ gần doanh nghiệp hơn, thấu hiểu những khó khăn của doanh nghiệp và thực hiện đúng những gì đang cam kết.

Thế giới đang thay đổi từng giờ. Việt Nam đang đứng trước nhiều thách thức lớn. Doanh nghiệp chúng ta đang phải đối mặt với một thế giới lồi lõm, nóng và chật hẹp. Thế giới do tri thức làm chủ. Doanh nghiệp tri thức và tri thức của doanh nghiệp trở thành yếu tố cốt cõi quyết định sự thành công trong tương lai của một quốc gia và cộng đồng. Thực tế đang đòi hỏi chúng ta phải hành động nhanh và quyết liệt, hành động có hệ thống, được suy nghĩ thấu đáo. Hành động để tạo nên sức mạnh Cộng hưởng. Chỉ có như vậy chúng ta mới có thể tìm thấy chỗ đứng xứng đáng của mình trong thế giới toàn cầu hóa ngày nay.

*PGS.TSKH Nguyễn Văn Minh - Viện Kinh tế và thương mại quốc tế*

<http://tapchitaichinh.vn/nghien-cuu-trao-doi/dua-tri-thuc-quan-tri-tien-tien-vao-doanh-nghiep-thuc-tien-ap-dung-tai-rang-dong-108815.html>