

Quản lý doanh nghiệp Việt Nam

*Kết hợp Đông, Tây
Chữ "Và"
Phác thảo ban đầu*

I. Trường phái quản lý doanh nghiệp Việt Nam

- Kết hợp Đông - Tây = Base, cứng, hệ thống (Tây) + Move, mềm, người (Đông). Base cho chắc, Move nhanh.
- Nguyên tắc chung:
 1. Chạy để hoàn thiện, không đợi hoàn thiện mới chạy
 2. Đã làm là phải ra kết quả
 3. Quyết nhanh – làm nhanh – sửa nhanh – ra kết quả nhanh
 4. Giữ nhịp điều hành để có kết quả liên tục
 5. Không làm vỡ hệ thống
- Coi trọng Tốc độ, Kết quả và Ổn định hệ thống

1

Đặt mục tiêu

- 2-3 mục tiêu cứng (bắt buộc đạt)
- 1-2 mục tiêu mềm (điều chỉnh theo thực tế)
- Mục tiêu phải gắn với kết quả đo được (output), không mô tả chung chung

2

Kế hoạch

- Kế hoạch chỉ cần đủ 60-70% để bắt đầu chạy
- Áp dụng rolling plan theo chu kỳ 2-4 tuần
- Không chờ đủ điều kiện mới triển khai
- Triển khai nhanh để hoàn thiện kế hoạch

3

Quy trình

- Mỗi việc xác định 3-5 bước bắt buộc (non-negotiable)
- Ngoài vùng lõi cho phép linh hoạt
- Sau mỗi chu kỳ phải đúc kết và chuẩn hoá dần

4

Giao việc

- Giao việc phải đảm bảo 3 rõ:
 - o Rõ người (1 owner duy nhất)
 - o Rõ việc (đặc biệt là rõ kết quả cụ thể)
 - o Rõ thời hạn
- Không giao nhiệm vụ chung chung

5

Thực thi

- Điều hành theo nhịp bắt buộc:
 - Daily: cập nhật tiến độ
 - Weekly: có sản phẩm/kết quả trung gian
 - Monthly: có kết quả đo được

6

Quyết định

- Quyết định khi có ~70% thông tin
- Phân cấp rõ quyền quyết định
- Cho phép quyết nhanh – làm nhanh – sửa nhanh – ra kết quả nhanh

7

Đánh giá

- Đánh giá dựa trên:
 - Kết quả (KPI) là chính
 - Kết hợp chất lượng và trách nhiệm (thái độ)

8

Con người

- Dùng nguyên tắc:
 - Đúng người – đúng việc – đúng thời điểm
- Kết hợp:
 - Thưởng theo kết quả
 - Ghi nhận uy tín, đóng góp
 - Đào tạo nội bộ liên tục

9

Quản lý rủi ro & thay đổi

- Xác định 3–5 ranh giới đỏ:
 - không vi phạm pháp luật
 - không làm mất dữ liệu, hỏng hệ thống
 - không gây mất niềm tin
- Ngoài ranh giới đỏ: Cho phép thử nhanh (sandbox)

II. Trường phái quản lý Việt Nam xuất phát từ phân tích văn hoá và kết hợp Đông-Tây

1) Đặt mục tiêu (Goal setting)

- Tây: Văn hoá duy lý, cá nhân chịu trách nhiệm => OKR/KPI rõ ràng, đo được, cascade chặt.
- VN: Văn hoá thực dụng, thích nghi => Mục tiêu có nhưng linh hoạt, điều chỉnh theo tình huống.
- Kết hợp Đông-Tây: Mục tiêu kép gồm cứng và mềm:
 - o 2-3 chỉ tiêu cứng (bắt buộc đạt)
 - o 1-2 chỉ tiêu mềm (điều chỉnh theo thực tế)
 - o mốc tuần/tháng có sản phẩm.

2) Lập kế hoạch (Planning)

- Tây: Văn hoá tránh rủi ro, chuẩn hoá => Plan kỹ ngay từ đầu, kịch bản chi tiết.
- VN: Văn hoá ứng biến, làm để học, làm để hoàn thiện => Kế hoạch thiếu chi tiết, không đầy đủ, vừa làm vừa bổ sung.
- Kết hợp Đông-Tây: Lập KH 2 tầng,
 - o Tầng 1: khung 60-70% (đủ để chạy)
 - o Tầng 2: rolling plan 2-4 tuần (cập nhật liên tục).

* Phương Tây: Plan - Do - Check - Plan - Do ..., nhưng nhấn mạnh chữ Plan. Xuất phát từ tính logic của người phương tây, hiểu thông qua tư duy, học thông qua tư duy, ngộ thông qua tư duy

* VN: Plan - Do - Check - Plan - Do ..., nhưng nhấn mạnh làm để hoàn thiện kế hoạch. Xuất phát từ tính trực quan của người châu Á, hiểu thông qua hành, học thông qua hành, ngộ thông qua hành.

3) Thiết kế quy trình (Process)

- Tây: Văn hoá kỷ luật, quy tắc => Quy trình chuẩn hoá, SOP (Standard Operating Procedure), ít lệch chuẩn.
- VN: Văn hoá linh hoạt, ưu tiên kết quả => Quy trình có nhưng hay "lách" để chạy nhanh.
- Kết hợp Đông-Tây: Quy trình tối thiểu + vùng linh hoạt
 - o Xác định 3-5 bước bắt buộc (non-negotiable)
 - o Cho phép linh hoạt ngoài vùng lõi
 - o Sau mỗi chu kỳ: đúc kết → chuẩn hoá dần.

* Phương Tây: Coi trọng quy trình, quy trình tốt tự nhiên ra kết quả tốt, không cần đến sáng tạo của con người khi làm.

* VN: Coi trọng kết quả. Làm ra kết quả rồi chuẩn hoá quy trình. Quy trình có tuý biến để con người sáng tạo. Bởi vậy, Việt Nam có quy trình rồi vẫn cần người.

4) Tổ chức & phân công (Organizing)

- Tây: Văn hoá minh bạch, cá nhân hoá => Vai trò rõ (RACI - Responsible, Accountable, Consulted, Informed), tách bạch vai trò.
- VN: Văn hoá trọng người, tin cậy => Linh hoạt vai trò, dựa nhiều vào “người làm được”.
- Kết hợp Đông-Tây: Rõ trách nhiệm + linh hoạt thực thi
 - o Owner 1 người/việc (accountability rõ)
 - o Cho phép cross-role khi cần
 - o Có handover (chuyển giao cho người khác) chuẩn để không đứt mạch

5) Ra quyết định (Decision-making)

- Tây: Văn hoá duy lý, trách nhiệm pháp lý => Ra quyết định trên dữ liệu, tuân thủ quy trình phê duyệt.
- VN: Văn hoá thực dụng, chớp cơ hội => Quyết nhanh theo kinh nghiệm + thông tin chưa đủ.
- Kết hợp Đông-Tây: Quyết nhanh, nhưng có khung an toàn
 - o 70% thông tin là quyết
 - o Phân cấp ra quyết định rõ ràng: ai có quyền quyết định việc gì, đến mức nào, trong phạm vi nào
 - o Gắn cơ chế sửa nhanh, hoặc rollback

6) Thực thi (Execution)

- Tây: Văn hoá kỷ luật, quy trình => Bám kế hoạch, milestone rõ.
- VN: Văn hoá kết quả trước => Linh hoạt để “ra kết quả”.
- Kết hợp Đông-Tây: Nhịp thực thi bắt buộc:
 - o Daily/Weekly có output cụ thể
 - o Không có sản phẩm = chưa làm xong
 - o Demo/Review định kỳ.

7) Đo lường & đánh giá (Measurement)

- Tây: Văn hoá minh bạch, khách quan, định lượng => KPI/BSC chặt, định lượng cao.
- VN: Văn hoá nghĩa tình, định tính => Đánh giá kết quả + thái độ, có yếu tố cảm nhận.
- Kết hợp Đông-Tây: Định lượng là lõi, định tính là bổ trợ
 - o 3-5 KPI định lượng bắt buộc
 - o Thêm 1-2 chỉ số chất lượng/đóng góp
 - o Công khai dashboard

8) Quản trị con người & động lực

- Tây: Văn hoá cá nhân, thành tích => Incentive theo hiệu quả, hợp đồng rõ.
- VN: Văn hoá tập thể, gắn bó => Động lực từ quan hệ, ghi nhận, nghĩa tình.
- Kết hợp Đông-Tây: Dual-motivation:
 - o Thưởng theo kết quả (tài chính)
 - o Ghi nhận – uy tín – cơ hội (phi tài chính)

9) Quản trị rủi ro & thay đổi (Risk & Change)

- Tây: Văn hoá phòng ngừa rủi ro => Nhận diện – kiểm soát – tuân thủ.
- VN: Văn hoá liều, điếc không sợ súng => Chấp nhận rủi ro để chạy nhanh.
- Kết hợp Đông-Tây: Ranh giới đỏ + sandbox
 - o Xác định 3–5 ranh giới không được vượt (an toàn, dữ liệu, tài chính, uy tín...)
 - o Phần còn lại cho thử nhanh nhưng có kiểm soát (sandbox)
 - o Phân tích sau sự kiện để chuẩn hoá sau mỗi vòng.

Nguyễn Mạnh Hùng

Nguyên Bộ trưởng Bộ Khoa học & Công nghệ,
Chủ tịch Sáng lập Viện Lãnh đạo, Quản trị và Quản lý Việt Nam

VIỆN LÃNH ĐẠO, QUẢN TRỊ VÀ QUẢN LÝ VIỆT NAM

Website: vlgm.ptit.edu.vn

Email: vlgm@ptit.edu.vn

Hotline: 093 619 8686 (TS. Phạm Vũ Hà Thanh)

Fanpage: <https://www.facebook.com/vlgmvietnam>

Website



Fanpage

