

Quản trị doanh nghiệp Việt Nam

I. Định nghĩa quản trị

- Quản trị không phải quản lý công việc hàng ngày, không phải điều hành tác nghiệp. Mà là thiết kế luật chơi và cơ chế để hệ thống tự vận hành đúng hướng.
- Nếu nói thật ngắn về Quản trị Việt Nam thì đó là: Kỷ cương mềm, linh hoạt có kiểm soát, mục tiêu rõ nhưng thực thi mở.

II. 10 đặc trưng của Quản trị Việt Nam mới

1

Quản trị bằng mục tiêu, không quản cách làm

- Đây là thay đổi lớn nhất. Không quản từng việc, duyệt từng bước. Mà giao outcome + dashboard + accountability.
- Chỉ có thời nay, thời AI/CĐS thì cách này mới hiệu quả.
- Quản trị là làm tốt cái mục tiêu và giám sát.

2

Kỷ cương nhưng linh hoạt

- Văn hóa VN nếu cứng quá thì tắc, mềm quá thì loạn. Vì vậy phải: khung cứng – thực thi mềm. Tức là: nguyên tắc rõ, mục tiêu rõ, nhưng cho phép thích nghi thực tế.
- Quản trị phải làm tốt cái khung cứng.

3

Phân quyền mạnh nhưng kiểm soát dữ liệu tập trung

- Rất hợp với VN thời đại số. Không tập trung mọi quyết định. Mà giao quyền xuống dưới, nhưng dữ liệu realtime ở trung tâm.
- Quản trị là làm tốt cái dữ liệu tập trung, làm tốt cái thông minh tập trung.
- Phân quyền mạnh đi với tập trung mạnh về dữ liệu và phân tích. Càng phân quyền thì càng phải tập trung.

4

Tin người nhưng không phụ thuộc vào người

- Văn hóa VN trọng quan hệ, nhưng quản trị hiện đại phải system-first (hệ thống trước). Nghĩa là có thể tin người, nhưng hệ thống vẫn chạy nếu người đổi.
- Hệ thống kiểu VN không chuyên nghiệp đến mức thay được người để còn phát huy cái năng động sáng tạo của người VN, nhưng người đổi thì hệ thống vẫn chạy. Không để tổ chức hoàn toàn phụ thuộc vào người.
- Trường phái Việt Nam là hệ thống/chuyên nghiệp 70%, còn 30% phụ thuộc vào người lãnh đạo.
- Quản trị là làm tốt cái hệ thống 70%.

5

Trách nhiệm cá nhân phải rõ trong hệ thống tập thể

- Đây là điểm yếu lớn của VN. Rất hay tập thể chịu trách nhiệm, mà thực chất là không ai chịu trách nhiệm. Quản trị mới phải: 1 việc, một người chịu trách nhiệm.
- Có tập thể nhưng có hạt nhân. Lãnh đạo tập thể nhưng có hạt nhân lãnh đạo.
- Tập thể là bàn bạc và quyết định đường hướng. Thực thi là cá nhân quyết định và chịu trách nhiệm.

6

Dữ liệu là nền của quản trị

- Không còn báo cáo cảm tính của cấp dưới gửi cấp trên, mà là dashboard realtime, là measurable governance.
- Dữ liệu đã đủ, đã tập trung thì cấp dưới không báo cáo cấp trên, chỉ có cấp trên "báo cáo" cấp dưới (cấp trên chủ động phát hiện vấn đề và nhắc nhở cấp dưới).
- Quản trị là là tốt cái đánh giá công việc và cán bộ dựa trên dữ liệu.

7

Quản trị như thiết kế hệ sinh thái

- Không chỉ quản nội bộ, Mà phải quản đối tác, startups, nhà cung cấp, các nền tảng số, dữ liệu. Đây là governance thời platform/AI.
- Quản trị là thiết kế hệ sinh thái.

8

Cho phép thử nghiệm có kiểm soát

- VN muốn tăng trưởng nhanh thì phải chấp nhận sandbox. Không cấm trước, cũng không thả nổi. Mà thử nhanh trong vùng có kiểm soát.
- Quản trị là thiết lập cơ chế cho sandbox để CEO có thể chủ động làm.

9

Tốc độ là một yếu tố quản trị

- Trước đây, quản trị = kiểm soát. Nay, quản trị còn phải tạo tốc độ.
- Quản trị là thiết lập cơ chế để ít chữ ký, ít tầng nấc.

10

Quản trị dựa trên AI

- Quản trị thời AI: AI giám sát, AI cảnh báo, AI phân tích. Nhưng vẫn là con người quyết định cuối cùng.
- AI là công cụ quản trị.

III. Điểm khác biệt quản trị giữa Việt Nam và phương Tây

- Quản trị kiểu phương Tây thường rất rule-based, rất contract-heavy.
- Quản trị kiểu Việt Nam thường rất context-heavy, rất relationship-heavy.
- Vì vậy, số hoá và AI là cách để bù đắp lại sự thiếu hụt của quản trị Việt Nam

IV. Công thức quản trị Việt Nam

- Quản trị = rõ mục tiêu + rõ trách nhiệm + dữ liệu realtime + linh hoạt thực thi + kiểm soát bằng hệ thống
- Quản trị tốt thì không tạo ra lãnh đạo giỏi chữa cháy, mà tạo ra hệ thống tự chạy đúng ngay cả khi lãnh đạo không can thiệp.
- Quản trị bằng hệ thống, không bằng việc nhắc liên tục. Tuy nhiên, với văn hoá Việt Nam thì ngay cả khi có hệ thống tốt vẫn cần sự nhắc nhở của lãnh đạo như là một sự quan tâm.
- Slogan: Kỷ cương đủ chặt để không loạn, linh hoạt đủ mở để phát triển nhanh.

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

