

TỔ CHỨC QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP TRONG THỜI ĐẠI CÔNG NGHỆ THÔNG TIN VÀ THƯƠNG MẠI ĐIỆN TỬ

Vũ Thị Minh Hiền*

Trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển như vũ bão của công nghệ thông tin (CNTT), kéo theo đó là sự xuất hiện của một phương thức kinh doanh mới - thương mại điện tử (TMĐT) - đã làm cho môi trường kinh tế xã hội thay đổi một cách cơ bản, tác động mạnh mẽ đến tư duy, cách nghĩ, cách làm trong kinh doanh và quản lý. Hệ quả tất yếu của những tác động do CNTT và TMĐT đem lại đối với hoạt động quản trị doanh nghiệp (QTDN) là sự biến chuyển từ nguyên tắc *thứ bậc* sang nguyên tắc *mạng hóa*. Và vì thế tổ chức QTDN trong thời đại này có những đặc thù đòi hỏi các doanh nghiệp cần phải nghiên cứu kỹ lưỡng để có khả năng QTDN điện tử (E-company¹).

Trong khuôn khổ bài viết, tác giả tập trung vào phân tích sự thay đổi nội hàm khái niệm “*tổ chức bộ máy quản trị điều hành doanh nghiệp*” (chủ thể quản trị) khi các doanh nghiệp ứng dụng CNTT nói chung và TMĐT nói riêng.

1. Sự thay đổi về cấp quản trị, chức năng và lĩnh vực quản trị

1.1. Sự thay đổi về cấp quản trị: Từ hình tháp truyền thống chuyển sang mô hình phẳng

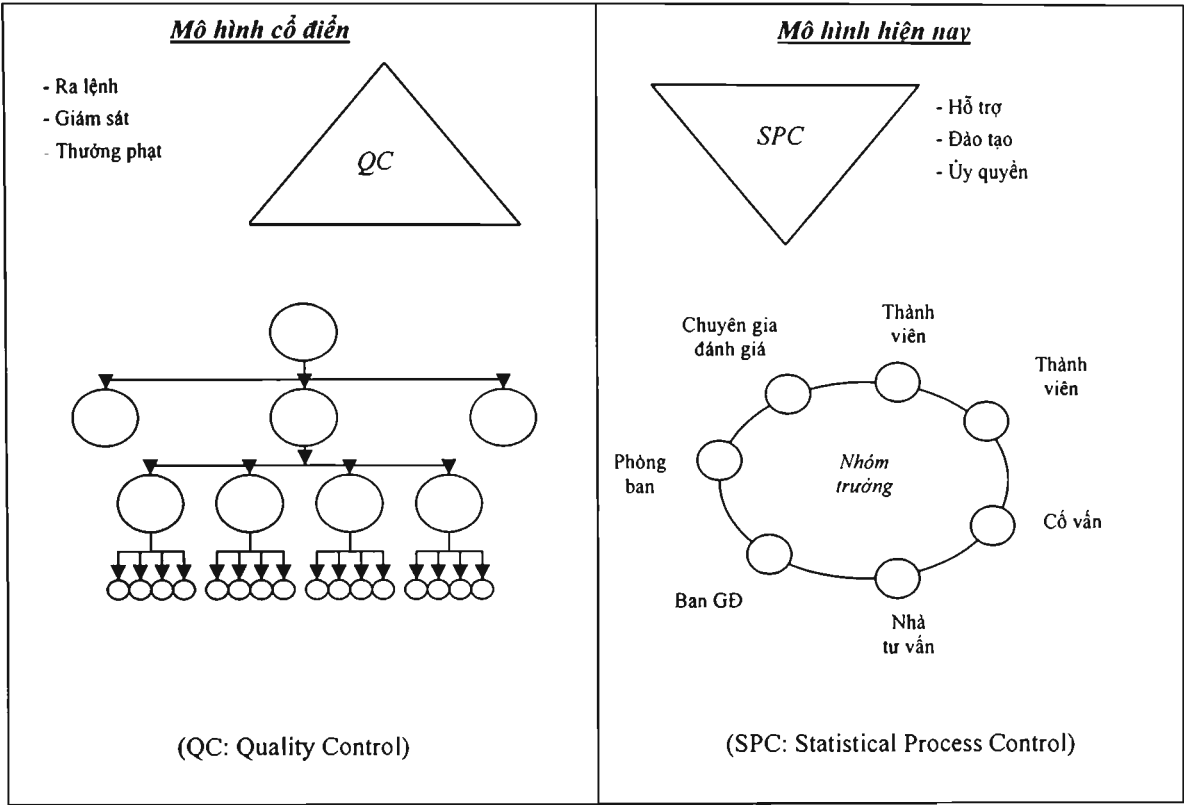
* Vũ Thị Minh Hiền, Thạc sĩ, Khoa Quản trị kinh doanh, Đại học Kinh tế quốc dân.

¹ E-Company là một quan điểm, cách nhìn toàn diện về đầu tư và ứng dụng CNTT trong doanh nghiệp. Nền tảng của e-Company gồm hai phần: (1). Hệ thống truyền thông với cơ sở là Portal (cổng) doanh nghiệp (có thể gồm Intranet và Extranet); (2). Hệ thống các ứng dụng lớn, đặc biệt là ERP, cùng với các ứng dụng khác như SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relationship Management).

Trong doanh nghiệp truyền thống, cơ cấu tổ chức là một vấn đề quan trọng tiêu hao nhiều công sức. Vì cơ cấu tổ chức là cơ chế thông qua đó rất nhiều vấn đề được giải quyết và các câu hỏi được trả lời. Cần nhớ rằng đơn vị cơ bản của tổ chức kiểu cũ là bộ phận chức năng, tức là tập hợp nhiều người cùng thực hiện một công việc như nhau. Nhiều sức lực bị tiêu tốn trong việc thiết kế các tổ chức này vì hình thức tổ chức sẽ quyết định nhiều vấn đề khác từ cách tổ chức của doanh nghiệp cho đến cơ chế kiểm soát và theo dõi hoạt động. Cơ cấu tổ chức sẽ xác lập đường dây liên lạc bên trong doanh nghiệp và xác định hệ thống thứ bậc ra quyết định.

Tuy nhiên, trong các doanh nghiệp ứng dụng TMĐT và CNTT, cấu trúc doanh nghiệp không còn là vấn đề nặng nề như trước. Công việc được tổ chức xung quanh quy trình và các đội công tác quy trình tiến hành công việc đó. Còn đường dây liên lạc thì sao? Các nhân viên sẽ liên hệ với bất cứ người nào họ cần. Việc kiểm soát sẽ trao cho nhân viên thực hiện quy trình. Do vậy, cơ cấu doanh nghiệp thường là bằng phẳng vì công việc do các đội gồm những người bình đẳng nhau, làm việc với sự tự quản cao và với sự hỗ trợ của một vài cán bộ quản lý. Cán bộ quản lý thường chỉ phụ trách không quá 7 người nhưng huấn luyện viên có thể phụ trách tới 30 người. Vì tỷ lệ cán bộ quản lý và công nhân là 1/7 cho nên cơ cấu tổ chức doanh nghiệp cần tuân theo hệ thống bậc thang; còn nếu tỷ lệ 1/30 thì cơ cấu tổ chức sẽ bằng phẳng hơn rất nhiều.

Hình 1 . Sự khác biệt giữa mô hình tổ chức cổ điển và hiện nay



Nguồn: Tác giả tổng hợp.

Như vậy, có thể nói cấu trúc tổ chức doanh nghiệp kiểu *hình tháp* không còn phù hợp với yêu cầu kinh doanh trong thời đại mới. Bởi những tiến bộ công nghệ đã làm thay đổi mạnh mẽ và thời gian qua đã làm *bào mòn mô hình tháp*, đưa ra *mô hình tiến hóa và phi kết cấu mới*, giúp nâng cao hiệu quả công việc của đội ngũ nhân viên, đảm bảo cho cho các doanh nghiệp luôn đi trước sự thay đổi chứ không phải cố bắt kịp hoặc bị bỏ lại sau. Tập thể chiếm ưu thế trước cá nhân; phương pháp hợp tác vận dụng trí tuệ tập thể đóng vai trò định hướng cho cải cách và tăng trưởng. Điều này đòi hỏi một sự thay đổi toàn diện về cấu trúc quản trị truyền thống.

Trong vòng 30 năm trở lại đây, do sự phát triển của CNTT và truyền thông, sự ảnh

hưởng của những tiến bộ này vào công tác quản lý và lãnh đạo, đã xuất hiện một vai trò lãnh đạo mới: lãnh đạo về thông tin trong tổ chức. Ứng với vai trò này là việc xuất hiện chức danh Giám đốc thông tin (và CNTT) *CIO (Chief Information Officer)*, người phụ trách toàn diện mọi vấn đề thông tin trong tổ chức. Người lãnh đạo này thay mặt CEO để nắm bắt mọi diễn tiến về mặt thông tin bên trong cũng như bên ngoài của tổ chức, mọi tiến bộ công nghệ và khả năng ứng dụng của công nghệ vào quản lý và tổ chức. Vai trò của nhân vật này ngày càng tăng cao do sự kiện hạ tầng CNTT và truyền thông của tổ chức được hình thành và trở thành nền móng làm việc mới cho toàn tổ chức. Theo một nghĩa nào đó, tiến bộ công nghệ đi vào tổ chức

đang dẫn tới sự biến đổi toàn diện và triệt để cho tổ chức đó. Chính vì vậy mà vai trò của người CIO cũng ngày càng lớn, theo góc độ đổi mới tổ chức, đổi mới phương pháp làm việc [7, tr 292]. Cùng với CIO, sự xuất hiện của chức danh khác như: CTO (Chief

Technology Officer) và CKO (Chief Knowledge Officer) Giám đốc tri thức hoặc CLO (Chief Learning Officer) - Giám đốc học tập là minh chứng rõ nét cho sự tác động của việc ứng dụng TMĐT và CNTT đến công tác tổ chức quản trị của doanh nghiệp.

Bảng 1 - So sánh chức năng của các chức danh mới trong doanh nghiệp

CIO	CTO	CKO hoặc CLO
Lãnh đạo tổ chức trong việc quản lý thông tin và CNTT, cung cấp sự hỗ trợ cho các dự án tương lai để làm tăng giá trị nghiệp vụ cạnh tranh; Quản lý hoạt động thường ngày của dịch vụ thông tin/CNTT được cần tới.	Xác lập công nghệ mới sẽ được ứng dụng trong tương lai và tỷ trọng của nó; Phân tích ảnh hưởng và lựa chọn công nghệ nền để ứng dụng trong tương lai; Lập lịch triển khai ứng dụng các công nghệ mới; Tối thiểu hóa các vấn đề liên quan tới công nghệ mạng lưới.	Lập kiến trúc môi trường tri thức; Tích hợp môi trường tri thức; Biến đổi văn hóa; Ngăn ngừa mất tri thức; Tạo ra văn hóa học tập Thiết lập kết cấu nền học tập, hệ thống quy trình; Khắc họa các chuẩn và thực hành quy trình học tập.

Nguồn: Tác giả tổng hợp.

**1.2. Sự thay đổi về chức năng quản trị:
Thêm chức năng quản trị mới**

L.Gulick (Mỹ) và L.Urwick (Anh) trong đã phát triển hệ thống 5 chức năng

quản trị của Fayol thành 7 chức năng quản trị, viết tắt là POSDCORB [4, tr 77], nay được cải biên thành POSDCIR [6, tr 20]:

<u>POSDCORB</u>	<u>POSDCIR</u>
P: Planning: Dự kiến O: Organizing: Tổ chức S: Staffing: Nhân sự D: Directing: Chỉ huy CO: Coordinating: Phối hợp R: Reporting: Báo cáo B: Budgeting: Ngân sách	P: Planning: Kế hoạch O: Organizing: Tổ chức S: Staffing: Nhân sự D: Directing: Chỉ huy CO: Coordinating: Phối hợp I: Innovating: Đổi mới R: Representation: Đại diện

Trong công thức POSDCIR, có một chức năng quan trọng là chức năng đổi mới, chức năng này luôn đồng hành cùng chức năng sáng tạo. *Đổi mới là quá trình áp dụng kết quả sáng tạo vào thực tế để lợi ích trở thành cụ thể đo lường được bằng các giá trị*². Hầu hết các kết quả sáng tạo thành công đến từ những nỗ lực tìm kiếm các cơ hội sáng tạo một cách có định hướng, có kỷ luật, có phương pháp và cộng thêm một phần may mắn. Có bốn con đường đi từ sáng tạo đến đổi mới thành công:

(1). *Từ trên xuống (Top - down)*, nhà lãnh đạo, những người đứng ở trên đỉnh của thang bậc tổ chức nhìn nhận thấy vấn đề, đưa ra các giải pháp tiến hành thay đổi từ trên xuống;

(2). *Từ dưới lên (Bottom up)*, những người làm việc trực tiếp, nhận thấy các cơ hội và thực hiện thay đổi để nắm bắt cơ hội cùng với việc thực hiện thay đổi cho các lãnh đạo ở trên;

(3). *Thay đổi theo hàng ngang (peer-to-peer)*, doanh nghiệp là một hệ thống hữu cơ, các bộ phận đều liên quan đến nhau và việc tương tác, hay xung đột, tranh chấp, các sự bất tương hợp này sinh trong các quy trình sẽ cũng là nơi sự sáng tạo bắt đầu và lợi ích cuối cùng là sự cải tiến trong tương tác hàng ngang.

(4). *Áp lực, hay các thay đổi đến từ bên ngoài môi trường doanh nghiệp (outside in)*, đó là những thay đổi về thị trường, kiến thức mới, dân số, và nhận thức sẽ khởi đầu cho hành trình từ sáng tạo đến đổi mới.

1.3. Sự thay đổi về lĩnh vực quản trị: Xuất hiện lĩnh vực quản trị mới Quản trị tri thức

Drucker (1992) nêu ý kiến rằng thế giới hiện nay đang trong sự thay đổi hướng tới xã hội tri thức, coi tri thức như nguồn tài nguyên chủ chốt và duy nhất. Nó làm thay đổi tại tận nền tảng, cấu trúc của xã hội. Nó tạo ra những sự năng động xã hội mới. Nó tạo ra sự năng động kinh tế mới. Nó tạo ra chính trị mới. Vì thế “*người quản lý là người chịu trách nhiệm về ứng dụng và hiệu năng của tri thức*”

Quản trị tri thức (Knowledge Management - KM) là chương trình quản trị sự thay đổi mới nhất. Dường như là tri thức doanh nghiệp và KM đang trở nên ngày một quan trọng cho các tổ chức hiện đại, nhất là trong những môi trường kinh doanh thay đổi thất thường như hiện nay. Việc thúc đẩy các doanh nghiệp hướng tới tổ chức học tập đòi hỏi sự phát triển hiệp lực của các hệ thống thông tin với các cấu trúc tổ chức và ứng dụng của các nguyên lý KM để làm cho việc xử lý và sử dụng thông tin “*thông minh*” dựa trên nhu cầu người dùng và tính hiệu quả của tổ chức. Có nhiều cách hiểu về KM, dưới đây là một số định nghĩa đã được đưa ra:

² Nguồn: <http://www.saga.vn>

Hộp 1. Các khái niệm Quản trị tri thức (KM)

KM là quá trình của việc quản lý một cách cẩn trọng tri thức để đáp ứng các nhu cầu hiện hữu, để nhận ra và khai thác những tài sản tri thức hiện có và có thể đạt được và để phát triển những cơ hội mới;

KM là hoạt động mà hoạt động này quan tâm tới chiến lược và chiến thuật để quản lý những tài sản mà trọng tâm là con người (human center assets);

KM là quá trình hệ thống của việc nhận dạng, thu nhận và chuyển tải những thông tin và tri thức mà con người có thể sử dụng để sáng tạo, cạnh tranh và hoàn thiện.

Nguồn: www.vi.wikipedia.org

Trên cơ sở tổng kết các định nghĩa khác nhau về KM, McAdam và McGreedy (1999) đã chỉ ra rằng chúng thể hiện một miền rộng lớn từ những quan điểm có tính cơ giới (coi tri thức là tài sản) tới quan điểm thiên về định hướng xã hội (tri thức được tạo ra trong tổ chức thông qua những quan hệ xã hội)³. Các định nghĩa về KM thể hiện nổi bật các đặc tính sau:

- KM là một lĩnh vực có liên quan chặt chẽ với lý luận và thực tiễn, và là một lĩnh vực mang tính đa ngành đa lĩnh vực;
- KM không phải là CNTT (CNTT chỉ là yếu tố hỗ trợ, nhưng lại đóng vai trò rất quan trọng trong việc quản trị tri thức);
- KM lấy yếu tố con người làm trọng tâm.

KM, với sự hỗ trợ của công nghệ, có thể giúp cho nhân viên của doanh nghiệp làm việc hiệu quả hơn, tự mình đưa ra những quyết định sáng suốt hơn, giảm bớt sai lầm và thoả mãn yêu cầu của khách hàng đúng lúc nhất... Cũng giống như công nghệ, cơ cấu tổ chức ngày nay thay đổi quá nhanh. Chính những thay đổi về cơ cấu tổ chức này đã đặt chúng ta vào tình thế không thể không có một hệ thống KM hữu hiệu bởi ngày nay, các doanh nghiệp làm việc theo định hướng dự án. Mỗi thành viên được nhặt ra từ các bộ phận chức năng khác nhau để tạo ra một đội duy nhất. Các đội sau khi hoàn thành xong dự án

thường chuyển lên một dự án khác cao hơn hoặc phân tán sang các dự án khác. Các tri thức, kinh nghiệm, kỹ năng thu được trong suốt quá trình phát triển sản phẩm, dịch vụ lại không được chuyển đến các đội dự án phụ trách việc phát triển các phiên bản sau trong quá trình tiến hoá dịch vụ sản phẩm đó. Ngoài ra với cơ cấu tổ chức làm việc theo đội và dự án, các kỹ năng được phát triển trong quá trình hợp tác thường sẽ bị mất đi khi đội đó tan rã và các tri thức qui trình mà đội thu được sẽ không có điều kiện để sử dụng lại trong tương lai. Một hệ thống KM trong trường hợp này sẽ giúp doanh nghiệp lưu giữ và phát triển tri thức.

2. Biến chuyển trong việc phân cấp, phân quyền và ủy quyền

Với xu hướng ứng dụng TMDT và CNTT mạnh mẽ như hiện nay dẫn đến các mô hình tổ chức quản trị *phẳng, ảo*, vấn đề phân cấp, phân quyền và ủy quyền có những biến chuyển rõ rệt. Theo thuyết *Quản trị tuyệt hảo* của Robert H. Waterman và Thomas J. Peter, quyền lực càng được phân tán càng tốt bởi theo đó chiến lược chung sẽ chặt chẽ và sự kiểm soát tài chính phù hợp với mức độ phân quyền, sự tự quản và theo từng cơ hội kinh doanh sáng tạo [3, tr 62].

Quan điểm này cũng phù hợp với Subir Chowdhury trong cuốn *Quản lý trong thế kỷ XXI* khi nghiên cứu đã tổng kết rằng thế kỷ 19, quyền lực tập trung vào cấp trên; đến thế kỷ 20, quyền lực bị giới hạn, có sự chia sẻ chức năng/trao quyền cho cấp dưới; và đến

³ Nguồn: vi.wikipedia.org

thế kỷ 21, quyền lực được phân tán và chia sẻ hoàn toàn [10, tr 308].

General Electric (GE), công ty dẫn đầu từ rất sớm, đã phát triển sáng kiến hành vi “không biên giới” [8, tr 47] của mình khi hướng toàn bộ công ty đến mục tiêu phá vỡ sự phân quyền truyền thống - yếu tố cốt lõi trong khái niệm phân quyền của doanh nghiệp.

3. Xử lý thông tin và ra quyết định trong doanh nghiệp

3.1. Xử lý thông tin trong doanh nghiệp: Từ hệ thống thông tin đơn giản đến các hệ thống thông tin tích hợp

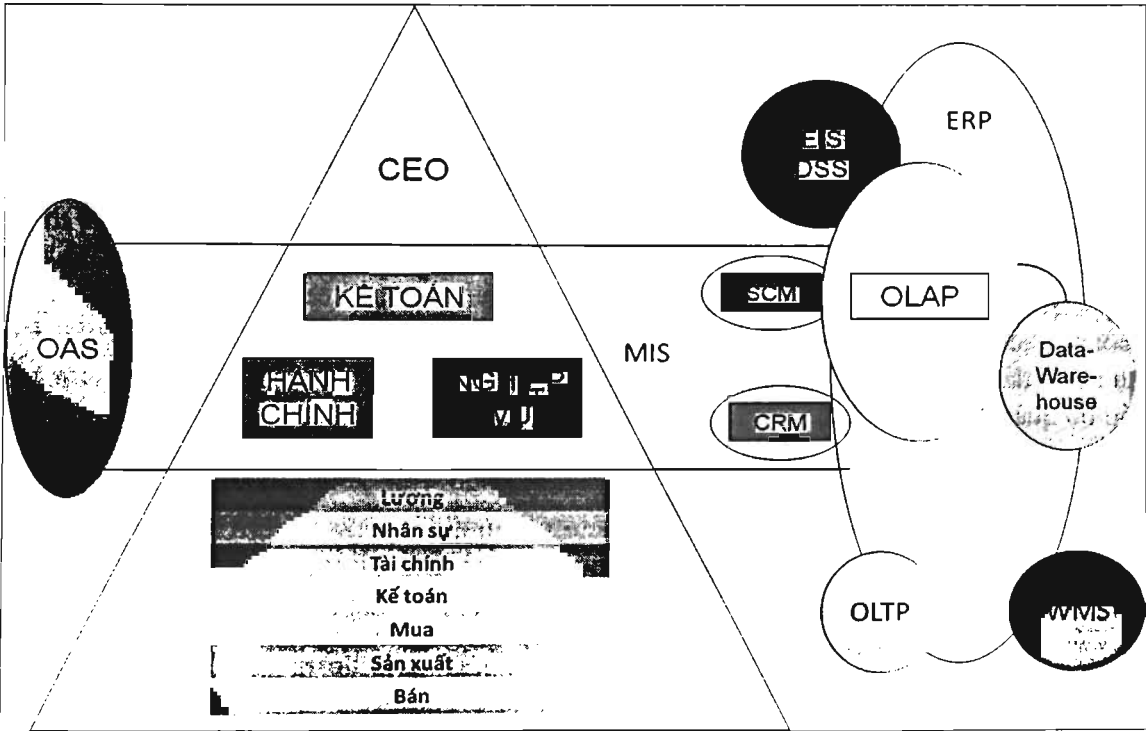
Hệ thống thông tin quản lý truyền thống (MIS Management Information System) bắt nguồn từ một hệ phần mềm của Công ty IBM đưa vào ứng dụng năm 1965 [7, trang 128]. Các hệ thống này ban đầu chỉ cho in ra những báo cáo định kì dưới dạng bảng hai chiều phản ánh những thông số chỉ báo về hoạt động của doanh nghiệp như: thông tin về

khách hàng, đơn hàng, tình hình sản xuất, doanh số, số liệu kế toán... Thực chất đây là việc áp dụng các mô hình đã xử lí đã có vào một tập các dữ liệu để từ đó giúp cho những người lãnh đạo các phương án có thể xem xét chọn lựa để ra quyết định.

Đến đầu những năm 1990, các khái niệm về nhà kho dữ liệu, khai phá dữ liệu, xử lí ứng dụng trực tuyến (OLAP Online Analytical Processing) bắt đầu phát triển. Điểm nổi bật từ những hệ thống này là chúng mang tính chuyên nghiệp, chuyên dụng cho các bộ phận quản lý và vận hành của tổ chức, trong phạm vi từng tổ chức. Việc hoạch định và xây dựng ra các hệ thống này trở thành một trong những quyết định quan trọng của tổ chức khi phát triển các hạ tầng CNTT cho doanh nghiệp.

Hình 2 giới thiệu mô hình tổng quát của các hệ thống thông tin phục vụ lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp.

Hình 2 - Các hệ thống thông tin phục vụ lãnh đạo và quản lý



EIS - Executive Information System	Hệ thống tin điều hành
DSS - Decision Support System	Hệ hỗ trợ quyết định
OLAP - Online Analytical Processing	Xử lý phân tích trực tuyến
MIS - Management Information System	Hệ thống tin quản lý
OLTP - Online Transaction Processing	Xử lý giao tác trực tuyến
WMS - Workflow Management System	Hệ quản lý luồng công việc
OAS - Office Automation System	Hệ tự động hóa văn phòng

3.2. Ra quyết định trong doanh nghiệp: Nhà quản trị và công nhân cùng quyết định và thực hiện

Theo tác giả Surbir Chowdhury [10, tr 308] về vấn đề phân công lao động, thế kỷ 19, nhà quản trị quyết định, công nhân thực hiện; thế kỷ 20, nhà quản trị quyết định, công nhân suy nghĩ và thực hiện; và đến thế kỷ 21 đã có sự chuyển biến rõ rệt khi có quan điểm nhà quản trị và công nhân cùng quyết định và thực hiện.

Hammer và Champy trong cuốn *Tái lập Công ty* cũng cho rằng, các doanh nghiệp tiến hành tái lập, không những thu gọn các quy trình theo chiều ngang, thông qua nhân viên hay tổ chuyên vụ làm nhiệm vụ đa ngành và theo tuần tự, mà còn thu gọn theo chiều dọc nữa. Thu gọn theo chiều dọc có nghĩa là tại từng điểm trong quy trình mà trước đây các công nhân phải báo cáo lên cấp trên để trả lời thì nay họ tự ra quyết định lấy. Thay vì tách rời việc ra quyết định khỏi công việc thực tế thì nay việc ra quyết định trở thành *bộ phận* của công việc [9, tr 89]. Các công nhân bây giờ tự mình đảm nhận phần việc mà trước kia do cán bộ quản lý làm.

Trong khuôn mẫu của nền sản xuất đại trà, có một giả thiết ngầm là người nào đang làm công việc gì thì sẽ không có thời gian và khuynh hướng để kiểm tra và giám sát công việc đó, và họ cũng thiếu kiến thức cần thiết cả chiều rộng lẫn chiều sâu để ra quyết định đối với công việc đó. Kinh nghiệm thực tế của việc

xây dựng cơ cấu quản lý công nghiệp theo cấp bậc là xuất phát từ giả thiết đó. Kế toán viên, kiểm toán viên, kiểm soát viên là người kiểm tra, ghi chép và giám sát công việc. Cán bộ quản lý là người giám sát đám đông công nhân và xử lý các tình huống bất thường. Cần phải loại bỏ giả thiết này lẫn hậu quả của nó. Việc thu gọn công việc theo chiều dọc và chiều ngang đem lại lợi ích như: giảm bớt sự chậm chễ công việc, hạ thấp chi phí gián tiếp, đáp ứng yêu cầu khách hàng tốt hơn và trao cho công nhân nhiều quyền quyết định hơn .

Như vậy, qua nghiên cứu tác động của CNTT nói chung và TMĐT nói riêng tới nội hàm khái niệm *tổ chức quản trị* có thể thấy những biến chuyển rõ nét và những đặc trưng riêng có trong hoạt động QTDN như: sự ra đời của các chức danh quản trị mới, việc giảm thiểu sự chồng chéo của bộ máy quản trị, tốc độ ra quyết định và truyền đạt nhanh chóng,... Tất cả những điều này làm cho cơ cấu bộ máy quản trị doanh nghiệp có thể linh hoạt ứng phó trước sự biến đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh hiện nay.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ngô Trần Ánh (2000), *Kinh tế và quản lý doanh nghiệp*, Khoa Kinh tế và quản lý, Trường Đại học Bách Khoa Hà Nội, Nhà xuất bản Thống Kê.
- Nguyễn Khắc Hồ (1998), *Một số giải pháp hoàn thiện cơ cấu tổ chức quản lý ở*

Liên đoàn Địa chất thủy văn - Địa chất công trình miền Bắc, Luận văn Thạc sỹ Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế quốc dân.

- Nguyễn Hải Sản (2003), *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê.
- Lê Văn Tâm, Ngô Kim Thanh (2004), *Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Lao động xã hội.
- Ngô Kim Thanh (4/2010), *Tiến bộ công nghệ và xu hướng thay đổi cấu trúc doanh nghiệp*, Tạp chí Kinh tế và phát triển, số 154 (II).
- Lê Tự Tiến (1993), “*Đổi mới tổ chức quản lý và nâng cao hiệu quả hoạt động sản xuất kinh doanh trong doanh nghiệp xây lắp*”, Luận án tiến sỹ (LA04.03685).
- Ngô Trung Việt (11/2005), *Tổ chức, quản trị Trong thời đại công nghệ thông tin và tri thức*, Nhà xuất bản Bưu điện.
- Armand V. Feigenbaum, Donald S. Feigenbaum (2008), *The Power of Management Innovation*, Mc Graw Hill. (Bản dịch: *Sức mạnh của sự đổi mới quản lý* (2009), Nhà xuất bản Tổng hợp Thành phố Hồ Chí Minh).
- Michael Hammer & James Champy (2003), *Tái lập công ty - Tuyên ngôn của cuộc cách mạng trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Trẻ Hồ Chí Minh.
- Subir Chowdhury (2006), *Quản lý trong thế kỷ 21*, Nhà xuất bản Giao thông vận tải (Người dịch TS. Lê Minh Hồng).