

BÀN VỀ KHÁI NIỆM KIỂM SOÁT TRONG GIÁO TRÌNH QUẢN TRỊ HỌC TẠI VIỆT NAM

Ngày nhận bài: 07/10/2015
Ngày nhận lại: 06/12/2015
Ngày duyệt đăng: 04/01/2016

Hoàng Mạnh Dũng¹
Hoàng Hữu Lượng²

TÓM TẮT

Từ năm 2000 đến nay, các giáo trình quản trị học tiếng Việt đã lần lượt chuyển khái niệm “kiểm tra” thành “kiểm soát”. Sự thay đổi cần phù hợp với các hệ thống quản lý mới. Bài viết này đóng góp thêm những nội dung về khái niệm “kiểm soát” vào quá trình đào tạo tại Việt Nam. Qua đó tránh sự chuyển đổi máy móc nhưng ít đề cập rõ những giá trị mới đối với sự phát triển của môn quản trị học. Chức năng kiểm soát gắn liền với tư tưởng phòng ngừa, quản lý quá trình, sự tham gia của mọi người với vai trò là chủ quá trình và quan hệ mật thiết với quản trị rủi ro trong thế giới ngày nay. Với luận điểm nêu trên, bài viết mong muốn góp thêm những kiến thức vào các giáo trình quản trị học đang được phổ biến rộng rãi tại Việt Nam.

Từ khóa: Kiểm tra, kiểm soát, kiểm soát quá trình.

ABSTRACT

Since 2000, the Vietnamese management textbooks have in turn replaced the concept of "kiểm tra" (inspection, check) with "kiểm soát" (control). This change requires the unity of awareness to complement the knowledge to suit the new management system. This paper aims at enriching the knowledge on "kiểm soát" for the training practice in Vietnam, thereby avoiding the impracticality in such transfer which is usually short at mentioning the new values that can be brought to the development of management subject. The control function is definitely associated with prevention, process management, the involvement of people as owners of the process and relationship with risk management in this world. Based on such point of view, this paper is expected to provide more updated knowledge as valuable complement to the current popular Vietnamese management textbooks.

Keywords: Checking, controlling, process control.

1. Đặt vấn đề

Năm 1916, Henri Fayol là người đầu tiên đưa ra các chức năng quản trị; trong đó có khái niệm “controlling”. Tại Việt Nam dịch là “kiểm tra” khi giảng dạy môn quản trị học kể cả trước năm 1975 tại miền Nam. Với trào lưu áp dụng hệ thống quản lý chất lượng theo ISO 9001:2000 đã chuyển từ “kiểm tra” sang “kiểm soát”. Đến nay vẫn chưa có công trình nghiên cứu trong nước nào phân tích hai khái niệm kiểm tra và kiểm soát nhằm thống nhất

nhận thức về quá trình thay đổi này. Từ lý thuyết quản trị cổ điển đến nay áp dụng chức năng “kiểm soát” đã hiệu hữu nhiều biến động. Bài viết nhằm mục đích trao đổi thêm về ý nghĩa khi sử dụng khái niệm “kiểm soát” trong các giáo trình quản trị tiếng Việt.

2. Sự xuất hiện và đi vào giáo trình quản trị học của “kiểm soát” tại Việt Nam

Khái niệm “kiểm soát” được nhận biết rõ rệt thông qua sự phát triển trên lĩnh vực quản trị chất lượng như sau:

¹ TS, Trường Đại học Mở TP.HCM. Email: dungoupmu@yahoo.com.vn

² ThS, Trường Đại học Sài Gòn. Email: hoangluong59@gmail.com.vn

- *Thời kỳ sản xuất đơn chiếc 1900's*: hoàn toàn dựa vào kỹ năng và sự khéo léo của người thao tác khi kỹ thuật và công nghệ chưa phát triển. Yêu cầu năng lực cá nhân ở mức rất cao để hoàn thành công việc, người lành nghề được coi trọng; không phân biệt độ chính xác giữa hai công việc hoàn toàn như nhau; chất lượng rất tuyệt vời; tốn rất nhiều chi phí cho sản xuất.
- *Thời kỳ sản xuất hàng loạt 1930*: Lắp ráp và sản xuất theo dây chuyền nhằm tạo dòng nguyên liệu liên tục trong suốt quá trình sản xuất, chuẩn hóa các quy trình và loại bỏ lãng phí. Đặc tính của sản xuất hàng loạt là kỹ năng của người thao tác thấp, thực hiện một công việc nhỏ trong dây chuyền; số lượng rất quan trọng; sự thỏa mãn trong công việc thấp; chi phí sản xuất rẻ.
- *Hệ thống sản xuất Toyota (TPS)*: Năm 1950, Toyota thực hiện chuyên nghiên cứu tại các nhà máy ở Hoa Kỳ trong hai tuần. Taiichi Ohno phát hiện sự lãng phí rất lớn từ sản xuất hàng loạt như tạo ra số lượng lớn thành phẩm và bán thành phẩm tồn kho. Toàn bộ nơi làm việc vô tổ chức và mất khả năng kiểm soát. Hình ảnh các xe nâng di chuyển hàng núi vật liệu ở khắp nơi, nhà máy giống như nhà kho khổng lồ. Từ đó, Toyota khám phá cơ hội bắt kịp các doanh nghiệp Hoa Kỳ thông qua chức năng “kiểm soát” được hệ thống. Mô hình Toyota Production System – TPS đã trở thành biểu tượng thành công nhất trên thế giới. Đến năm 2007, Toyota lần đầu tiên vượt GM về doanh số bán hàng trên phạm vi toàn thế giới đồng thời dẫn đầu về lợi nhuận liên tục cho đến nay.

Có lẽ, khái niệm “kiểm soát” ra đời ở Việt Nam cũng bắt nguồn từ ý tưởng của Toyota. Từ năm 1992, TS. Nguyễn Hữu Thiện, nguyên Tổng cục trưởng Tổng cục Tiêu chuẩn – Đo lường – Chất lượng, là người đi đầu chuyển dịch sang khái niệm “kiểm

soát”. Ông có công đưa các mô hình quản trị tiên tiến và Giải thưởng chất lượng Malcolm Baldrige vào thực tiễn quản trị sinh động tại Việt Nam. Đối với giáo trình giảng dạy ở bậc đại học và sau đại học, PGS.TS Nguyễn Quang Toàn là người tiên phong sử dụng khái niệm “quản lý quá trình”, “kiểm soát quá trình” trong lĩnh vực quản trị chất lượng trong nước. Ngoài ra, PGS.TS. Lê Văn Tâm, PGS.TS. Nguyễn Thị Liên Diệp là những người đầu tiên đưa khái niệm “kiểm soát” vào giáo trình quản trị tiếng Việt. Sự xoát xét và ban hành tiêu chuẩn ISO 9001:2000 vừa là nguyên cớ, vừa là thời điểm thúc ép các giáo trình quản trị tiếng Việt chuyển hẳn sang khái niệm “kiểm soát”.

3. Khái niệm kiểm soát gắn với sự tham gia của mọi người trong quản lý

Tại Việt Nam, Vũ Thiệu và các cộng sự dịch: “Kiểm tra là đo lường và chấn chỉnh việc thực hiện để đảm bảo rằng, các mục tiêu của xí nghiệp và các kế hoạch vạch ra để đạt tới các mục tiêu này đã đang được hoàn thành” (Vũ Thiệu, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dậu, 1993).

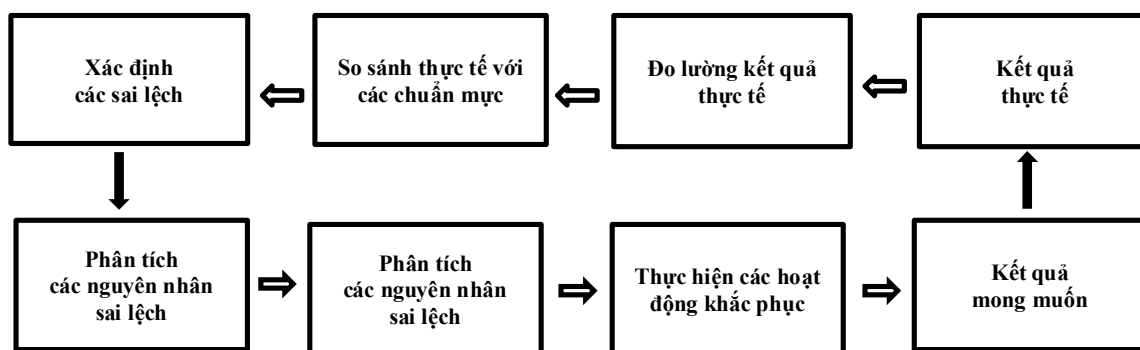
Lần về tư tưởng của các tác giả nổi tiếng để tìm ra sự khác biệt khi sử dụng hai khái niệm trên và ghi nhận như sau:

Theo Henri Fayol: Kiểm soát là một sự cam kết bao gồm nhận biết tất cả hoạt động đã thực hiện phù hợp với kế hoạch, các thủ tục và nguyên tắc đã được chấp nhận. Đối tượng của kiểm soát nhằm chỉ ra những sai sót để được sửa chữa và phòng ngừa. Theo Ông, chức năng kiểm soát gồm:

- Kiểm tra (checking) tất cả mọi hoạt động so với kế hoạch, nguyên tắc đã định trước.
- Tiến hành các hoạt động khắc phục (corrective action) thích hợp.
- Kiểm tra định kỳ các điểm yếu, sai lỗi và sự sai lệch từ kế hoạch.
- Kiểm tra (checking) kế hoạch đảm bảo tính cập nhật và thích hợp với bối cảnh.

(Chartered Management Institute, 1999).

Theo Harold Koontz: Kiểm soát là các biện pháp đo lường và khắc phục nhằm đảm bảo các mục tiêu và kế hoạch đã được hoàn thành.

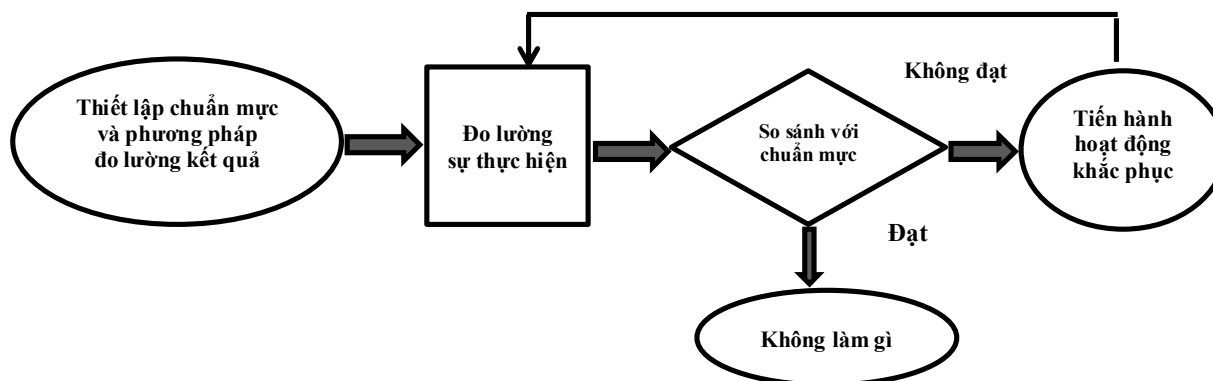


Hình 1. Vòng liên hệ ngược kiểm soát trong quản trị theo Harold Koontz

Nguồn: Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dâu (1993), *Những vấn đề cốt lõi của quản lý*, NXB khoa học – kỹ thuật (pp. 643), Hà Nội.

Theo Robert J. Mockler: Kiểm soát là một nỗ lực có hệ thống trong quản trị kinh doanh để so sánh kết quả thực hiện với tiêu chuẩn, kế hoạch, các mục tiêu đã đề ra. Từ đó xác định sự phù hợp và thực hiện bất kỳ hành

động khắc phục cần thiết để chứng minh các nguồn lực doanh nghiệp đang được sử dụng có hiệu lực và hiệu quả khi đạt các mục tiêu. Các bước tiến hành kiểm soát theo Robert J. Mockler's:



Hình 2. Các bước tiến hành kiểm soát theo Robert J. Mockler

Nguồn: James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986), *Management*, Prentice-Hall International Editor (pp. 574-575), New Jersey.

Nhìn chung, các định nghĩa về khái niệm “control hay controlling” hoàn toàn không có gì khác biệt giữa giáo trình quản trị tiếng Việt và thế giới. Tuy nhiên, khái niệm “kiểm soát” sẽ bao quát hơn khi gồm cả nhiều hoạt động kiểm tra (check, checking, inspection) nhằm cung cấp những kết quả đạt được. Tính nhân văn được đề cao đối với chức năng kiểm soát hoàn toàn phù hợp với quan điểm của Peter Drucker khi điều hành “công nhân tri thức” trong xã hội hậu công nghiệp. Kiểm soát hiệu quả khi có sự tham gia của mọi thành viên

trong tổ chức để ra quyết định và giải quyết các sai lệch. Ý nghĩa này phù hợp với nguyên tắc: “Sự tham gia của mọi người” theo ISO 9001:2015 cũng như phương thức TQM. Nếu tách rời ý nghĩa trên, tổ chức sẽ nhận được kết quả từ sự đối phó tinh vi của nhân viên và ẩn chứa nhiều biến động bất lợi trong các hoạt động. Điều này hoàn toàn đi ngược với mục đích của chức năng kiểm soát trong quản trị.

4. Các đặc điểm của kiểm soát gắn chặt với con người với tư cách là chủ quá trình

Tác giả Robert J. Mockler trình bày đặc

điểm của kiểm soát là:

- Một quá trình quản lý liên tục; được tiến hành trong mỗi cấp của tổ chức;
- Tư duy về phía trước; liên quan chặt chẽ với lập kế hoạch;
- So sánh kết quả đã thực hiện với chuẩn mực đã định trước;
- Chỉ ra những sai sót trong quá trình quản trị;
- Tối thiểu hóa chi phí; tiết kiệm thời gian; là công cụ đạt mục tiêu của tổ chức.

Qua trình bày về ngoại diện của khái niệm “kiểm soát” toát lên một đặc điểm cơ bản là: “Đề cập đến kiểm soát là nói đến quá trình. Kiểm soát đồng nghĩa kiểm soát quá trình”. Tư tưởng kiểm soát được khởi xướng bởi Walter A. Shewhart tại Hoa Kỳ từ năm 1924. William Edwards Deming chuyển đổi phương pháp kiểm soát chất lượng bằng thống kê - SQC (Statistical Quality Control) sang kiểm soát quá trình bằng thống kê – SPC (Statistical Process Control) trong quản lý chất lượng. Trong đó, SPC hướng đến ba nội dung cơ bản là phân tích mục tiêu qua các biến số, nhấn mạnh đến sự lường trước và gia tăng năng suất. Kiểm soát quá trình là các hoạt động đảm bảo một quá trình được diễn ra đúng như dự đoán, ổn định và liên tục tương ứng với kết quả đúng quy định trong sự sai lệch cho phép.

Kiểm soát quá trình là các bước thực hiện đảm bảo các yếu tố đầu ra của một quá trình phù hợp và ổn định với một mức độ mong muốn về kết quả thực hiện và tối thiểu về sai lệch. Như vậy, khái niệm “kiểm soát quá trình” được bổ sung hoàn thiện hơn so với quan điểm “kiểm soát” của lý thuyết quản trị cổ điển.

Theo Kathy A. Long, yếu tố thành công quan trọng cho một quá trình thực sự hiệu quả khi khẳng định "con người là chủ quá trình", không phải công nghệ mà chính con người mới giúp tổ chức thành công. Con người được kích hoạt với kiến thức, kỹ năng và được đào tạo phù hợp về sự hiểu biết quá trình. Con người trong quá trình cần sở hữu chính quá trình đó thông qua sự tham gia tích cực và

được trao quyền khi thực thi công việc (Kathy A. Long, 2011).

5. Sáu nguyên tắc của kiểm soát với đặc trưng hiện diện của nguyên tắc phòng ngừa

Khi thiết lập một hệ thống kiểm soát cần tuân thủ sáu nguyên tắc sau:

- *Nguyên tắc về phản ánh kế hoạch:* Hoạch định càng rõ ràng, đầy đủ và hoạt động kiểm soát được thiết kế nhằm phản ánh các kế hoạch; khi đó, kiểm soát đạt hiệu quả khi thực thi đúng các yêu cầu do tổ chức đã ấn định.
- *Nguyên tắc phòng ngừa:* “Phòng bệnh hơn chữa bệnh” được thành lập. Kiểm soát chú ý hướng đến phòng ngừa hơn là khắc phục sau khi sai lệch xảy ra. Kiểm soát lường trước rất hữu ích theo nguyên tắc này.
- *Nguyên tắc trách nhiệm:* Trách nhiệm về các phương pháp cụ thể giải quyết độ sai lệch và đưa ra hành động khắc phục cần trao cho các cá nhân ở ngay công đoạn có vấn đề.
- *Nguyên tắc ngoại lệ:* Các nhà quản trị nên quan tâm với các trường hợp ngoại lệ như tại những nơi có độ lệch chuẩn đáng kể.
- *Nguyên tắc đối với các điểm trọng yếu:* Tất cả hoạt động vận hành đều có những điểm dễ bị tổn thương hoặc những điểm trọng yếu. Đó là nơi gây ra các rắc rối làm phát sinh độ sai lệch lớn. Nhà quản trị nên chú ý nhiều hơn để bảo vệ những điểm này.

• *Nguyên tắc của kim tự tháp:* Dữ liệu phản hồi nên được truyền đạt đến tầng dưới cùng của kim tự tháp như những người giám sát và thậm chí nhân viên ở mức thấp nhất. Điều này cung cấp cơ hội để kiểm soát tình huống riêng của họ và sẽ tốt hơn là đưa ra hành động khắc phục

• Các nguyên tắc trên phản ánh chính xác nội hàm của khái niệm “kiểm soát”; đặc biệt nguyên tắc phòng ngừa dẫn dắt xuyên suốt khi triển khai “kiểm soát quá trình” trong quản trị. Điều khác biệt này hầu như không đề

cập rõ khi luận bàn về hoạt động “kiểm tra”.

6. Tầm quan trọng của chức năng kiểm soát gắn với quản trị rủi ro

Theo Harold Koontz, tầm quan trọng của chức năng kiểm soát bao gồm:

- *Kiểm soát sự thay đổi:* Sự thay đổi xảy ra đối với các yếu tố môi trường như chuyển biến của thị trường; sự trỗi dậy của các sản phẩm mới; các phát hiện về vật liệu mới; các tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật mới được ban hành áp dụng. Nhà quản trị cần nhanh chóng khám phá những thay đổi trên để tác động đến sản phẩm, dịch vụ của tổ chức. Qua đó tránh những thiệt hại không đáng có.
- *Kiểm soát sự phức tạp:* Trong một tổ chức luôn đòi hỏi nhiều cách tiếp cận chình chu hơn. Đa dạng hóa sản phẩm – dịch vụ gắn liền với chất lượng nhưng lợi nhuận rất cần được duy trì. Phi tập trung hóa cũng góp phần làm gia tăng tính chất phức tạp khi điều hành tổ chức. Kiểm soát sự phức tạp để hình thành thứ tự ưu tiên cần giải quyết và giúp hệ thống quản trị không bị cuốn theo những hiện tượng không là bản chất.
- *Kiểm soát các sai lầm:* Nhà quản trị cần thiết lập các chuẩn mực đơn giản, có ý nghĩa để xử lý các thay đổi môi trường không mong muốn. Một hệ thống kiểm soát giúp nhà quản trị tìm ra những sai lỗi trước khi chúng trở nên nghiêm trọng.
- *Kiểm soát hoạt động phân quyền:* Hoạt động này rất cần một hệ thống kiểm soát nhằm đảm bảo các cấp quản trị đã hoàn thành trách nhiệm và quyền hạn được giao.

(James A.F. Stoner, Charles Wankel, 1986).

Tầm quan trọng của chức năng kiểm soát phản ánh mối quan hệ gắn chặt chẽ với quản lý rủi ro theo cách tiếp cận mới. Lợi ích của chức năng kiểm soát và quản trị rủi ro trong một tổ chức có nhiều điểm tương đồng và bao gồm:

- tăng khả năng đạt được các mục tiêu; cải tiến quản trị;
- khuyến khích quản lý chủ động;
- nhận thức được nhu cầu xác định và xử lý rủi ro trong toàn tổ chức;
- tuân thủ các yêu cầu luật định, chế định và các chuẩn mực quốc tế liên quan;
- thiết lập cơ sở tin cậy khi ra quyết định và lập kế hoạch;
- cải tiến hoạt động ngăn ngừa tổn thất và quản lý sự cố;
- giảm thiểu thiệt hại;

(International Organization for Standardization, ISO 31000:2009).

Phân tích tầm quan trọng của chức năng kiểm soát giúp nhà quản trị định hướng những điểm kiểm soát chiến lược; các phương pháp, số lượng, tần suất của hoạt động đo lường cũng như tiếp nhận các phản hồi từ kiểm soát quá trình. Đặc trưng của chức năng kiểm soát gắn liền với quản trị rủi ro. Qua đó, kiểm soát giúp nhà quản trị tìm ra những giải pháp đột phá, sáng tạo và không rập khuôn, bất chước trong tư duy chiến lược cạnh tranh. Chức năng kiểm soát sẽ toàn diện và hiệu quả khi xây dựng tầm nhìn vượt trước thông qua phân tích và quản lý rủi ro trong thế giới đầy biến động. Khi nền kinh tế với các biến động mang tính khách quan đến từ bên ngoài và rất khó dự báo; nếu tổ chức biết thiết lập và duy trì hệ thống quản trị rủi ro sẽ nhận diện sớm và đề ra phương án phòng ngừa để hạn chế được ảnh hưởng của rủi ro theo quan điểm “phòng bệnh hơn chữa bệnh”. Đây là cơ sở cung cấp cho nhà quản trị thực hiện tốt loại hình kiểm soát lường trước.

7. Các loại hình kiểm soát trong quản trị gắn với quản lý quá trình

Quản trị là một quá trình đề cập đến các chức năng thông qua một hệ thống phối hợp cùng với nỗ lực hợp tác của con người. Theo George R. Terry, quản trị là một quá trình dưới ba khía cạnh:

- *Quản trị là một quá trình xã hội:* Con người là nguồn lực quan trọng nhất nên quản trị liên quan với sự phát triển tối đa mối quan hệ các nguồn lực trong

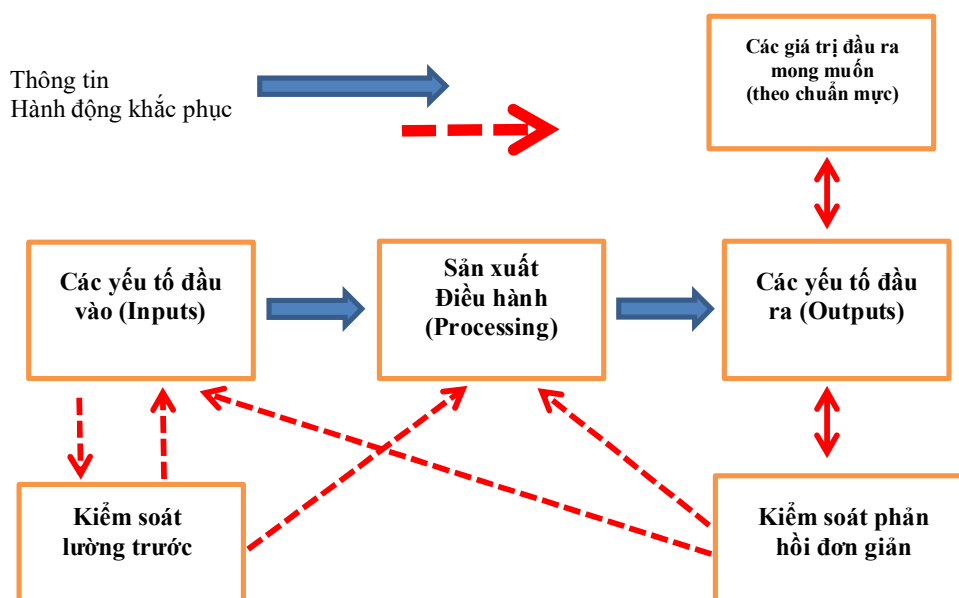
một tổ chức. Đây là nhiệm vụ tương tác giữa những con người với các nguồn lực khác để đạt được mục tiêu.

- *Quản lý là một quá trình tích hợp:* Quản trị cam kết liên kết giữa các nguồn lực và tài chính để đạt được mục tiêu tổ chức. Do đó, quản trị có một nhiệm vụ quan trọng là mang lại sự hài hòa giữa các yếu tố khác nhau.
- *Quản lý là một quá trình liên tục:* Đây

là một quá trình không bao giờ kết thúc và liên quan đến xác định các vấn đề và giải quyết bằng cách thực hiện các bước đi thích hợp.

Với xuất phát điểm trên, bài viết lấy tiêu chí quá trình để phân loại hình kiểm soát trong quản trị như sau:

7.1. Theo Harold Koontz: Kiểm soát gồm các loại hình như sau:



Hình 3. Các loại hình kiểm soát theo Harold Koontz

Nguồn: Vũ Thiệu, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dậu (1993). *Những vấn đề cốt lõi của quản lý, NXB khoa học – kỹ thuật* (pp. 648), Hà Nội.

• *Kiểm soát phản hồi đơn giản:* tiến hành bằng cách đo lường các yếu tố đầu ra của quá trình rồi đưa vào khâu sản xuất – điều hành hoặc đầu vào của quá trình cùng tác động với những hành động khắc phục để đạt được những kết quả mong muốn. Nhược điểm của loại hình kiểm soát này là gây ra độ trễ về thời gian khi tiến hành điều chỉnh sai lệch.

• *Kiểm soát lường trước:* là loại hình hướng về tương lai nếu như muốn có hiệu quả. Qua đó chỉ ra điểm yếu của mối liên hệ ngược từ đầu ra của hệ thống. Những dữ liệu lịch sử qua thống kê đôi khi đáng đau buồn. Hệ thống kiểm soát lường trước đặt ra những vấn đề sẽ nảy sinh và cần ngay những hành động kịp thời. Kỹ thuật lường trước là dự báo

cẩn thận và được lặp lại nhiều lần khi sử dụng thông tin mới; tiến hành đối chiếu với kế hoạch và thực hiện những thay đổi về chương trình sẽ được thực hiện. Bản chất của loại hình kiểm soát lường trước là hệ thống liên hệ ngược sao cho tác động điều chỉnh được tiến hành trước khi đầu ra bị tác động. Những yêu cầu đối với kiểm tra lường trước bao gồm:

- Phân tích quá trình lập kế hoạch và kiểm soát.
- Thiết lập một mô hình thực hiện kiểm soát lường trước.
- Thu thập các dữ liệu định kỳ và nhập vào mô hình.
- Đánh giá thường xuyên những sai biệt của dữ liệu thực tế với chuẩn mực.

- Tiến hành các hành động khắc phục.

7.2. Theo James A.F. Stoner: Kiểm soát gồm các loại hình như sau:

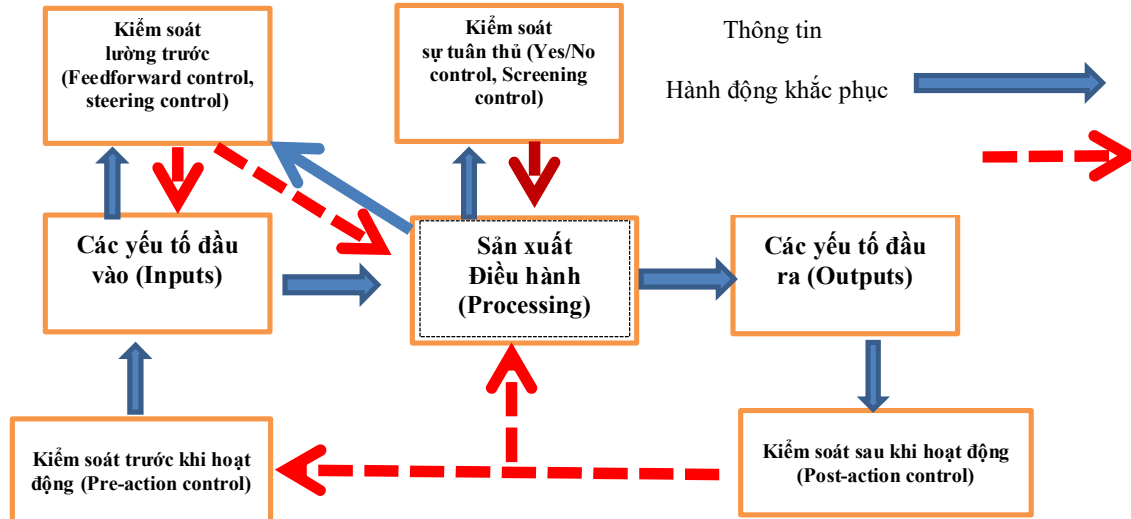
- **Kiểm soát trước khi hoạt động (Pre-action control):** đảm bảo trước khi các hoạt động được tiến hành như về nhân sự, nguyên vật liệu, máy móc thiết bị và phân bổ tài chính đảm bảo sự sẵn sàng về chủng loại, số lượng, chất lượng và cung cấp đúng – đủ tại các vị trí cần thiết.

- **Kiểm soát lường trước (Feedforward control, steering control):** được thiết kế để phòng ngừa sự sai lệch với chuẩn mực, mục tiêu và cho phép chỉnh sửa trước khi tiến hành dựa vào các thủ tục – quy trình. Loại kiểm soát này rất hiệu quả khi nhà quản trị tiếp nhận thông tin – dữ liệu chính xác, kịp thời về sự thay đổi của môi trường vĩ mô, vi mô thậm chí môi trường nội bộ. Đây là loại hình kiểm soát quan trọng nhất giúp nhà quản trị tận dụng các cơ hội cũng như không để sự việc xảy ra quá trễ trước khi tiến hành công việc

cũng như đưa ra các hành động khắc phục không còn kịp lúc nữa.

- **Kiểm soát sự tuân thủ (Yes/No control, Screening control):** Loại hình kiểm soát này được tiến hành tại các điểm theo thủ tục – quy trình đã được phê duyệt hoặc những điều kiện cụ thể đáp ứng trước khi các hoạt động khác được tiếp tục. Loại hình này cung cấp cách thức thực hiện các hành động khắc phục trong khi một chương trình vẫn tiếp tục diễn biến như thông lệ. Đây là loại hình sử dụng rộng rãi hơn các loại hình kiểm soát khác đối với nhiều thành viên trong nội bộ. Tuy nhiên, loại hình kiểm soát tuân thủ rất khó hoàn hảo và đôi khi phải thực hiện hai hoặc nhiều lần để xác định mức độ chính xác của dữ liệu – thông tin cung cấp.

- **Kiểm soát sau khi hoạt động (Post-action control):** thông qua đo lường kết quả khi công việc đã hoàn thành. Dòng thông tin và hành động khắc phục được thể hiện theo hình dưới đây:



Hình 4. Các loại hình kiểm soát trong quản trị

Nguồn: James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986). *Management*, Prentice-Hall International Editor (pp. 578-580), New Jersey.

8. Các bước tiến hành chức năng kiểm soát

8.1. Thiết lập các chuẩn mực theo từng yếu tố của quá trình

Chức năng kiểm soát trở nên dễ dàng khi xác lập chính xác những chuẩn mực có hiệu

lực thi hành. Tại Việt Nam, đây là lĩnh vực yếu nhất dẫn đến tình trạng không kiểm soát đầy đủ nội dung này ở các tổ chức. Ngoài ra, với hệ thống pháp luật chồng chéo cũng khiến cho chức năng kiểm soát khó xác định phù

hợp hay không phù hợp. Bước này ở các tài liệu khác sử dụng là “thiết lập các tiêu chuẩn” dễ gây hiểu lầm. Chuẩn mực được dùng trong bài viết này bao gồm các văn bản quy phạm pháp luật, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, các quy định khác có liên quan đến hoạt động của tổ chức.

8.2. Đo lường sự thực hiện các yếu tố của quá trình: Công cụ đo lường quá trình được trình bày ở mục 9 của bài viết này. Các hình thức đo lường ở bước này gồm:

- **Kiểm tra (Check hay checking):** là hoạt động như đo, xem xét, thử nghiệm, định cỡ một hay nhiều đặc tính của đối tượng và so sánh kết quả với yêu cầu nhằm xác định sự phù hợp của mỗi đặc tính. Kiểm tra nhằm sàng lọc và chỉ ra những bộ phận không đạt tiêu chuẩn hay quy chuẩn kỹ thuật.
 - Hoạt động kiểm tra được tiến hành bởi tất cả cá nhân khi tham gia vào quá trình và được quy định rõ trong thủ tục hay hướng dẫn công việc mà tổ chức đã ban hành. Trong quản lý quá trình không cho phép các sản phẩm không phù hợp được triển khai tiếp tục nhằm tránh gia tăng sai sót và lãng phí lớn.
 - Đối với những điểm kiểm soát chiến lược sẽ trao cho những cá nhân được đào tạo chuyên môn phù hợp và biết sử dụng trang thiết bị đo lường - thử nghiệm nhằm chứng minh sự tuân thủ luật pháp.
- **Đo lường sự thực hiện thông qua kết quả từ các cuộc đánh giá:**
 - **Đánh giá bên thứ nhất** còn gọi là đánh giá nội bộ do tổ chức tự tiến hành hoặc đánh giá kết quả thực hiện từ các nội dung xem xét của lãnh đạo cũng như các mục đích nội bộ khác.
 - **Đánh giá bên thứ hai** được các bên có quan tâm tiến hành như khách hàng hoặc đại diện của khách hàng thực hiện. Đánh giá bên thứ hai nhằm chọn lựa người cung ứng tham gia vào quá trình cung cấp sản

phẩm – dịch vụ của tổ chức.

- **Đánh giá bên thứ ba** do các tổ chức độc lập bên ngoài tiến hành nhằm thực hiện chứng nhận/đăng ký sự phù hợp với các yêu cầu của tiêu chuẩn.
- **Đo lường sự thực hiện từ các cuộc xem xét của lãnh đạo:** Lãnh đạo cao nhất phải định kỳ xem xét nhằm đảm bảo hệ thống quản lý luôn thích hợp, thỏa đáng và có hiệu lực. Hoạt động xem xét này phải chỉ ra cơ hội cải tiến và nhu cầu thay đổi với hệ thống quản lý, kể cả chính sách chất lượng và các mục tiêu của tổ chức.

8.3. So sánh kết quả thực hiện quá trình với các chuẩn mực đã được thiết lập trước:

Độ lệch là khoảng cách giữa kết quả thực tế so với các chuẩn mực. Nhà quản trị cần làm rõ phạm vi và nguyên nhân của các độ lệch. Phạm vi của các độ lệch được tìm hiểu cho dù là tích cực hay tiêu cực thậm chí kết quả thực tế phù hợp với chuẩn mực đã phê duyệt. Ngoài ra, nhà quản trị cần tìm hiểu về mức độ quan trọng của những độ lệch đó. Trong kiểm soát không đồng nghĩa sai lệch lớn là quan trọng và ngược lại. Khi độ lệch được xác định, nhà quản trị cần tìm hiểu về nguyên nhân khác nhau đã dẫn tới sự chệch hướng.

8.4. Thực hiện hành động khắc phục đối với những sai lệch: Nguyên nhân và mức độ của độ lệch được phát hiện giúp nhà quản trị đưa ra các hành động khắc phục thích hợp.

9. Hành động khắc phục và hành động phòng ngừa giữ vai trò quan trọng khi thực hiện chức năng kiểm soát

9.1. Hành động khắc phục: Yêu cầu của chức năng kiểm soát là tiến hành các hoạt động khắc phục khi phát hiện những sai sót, không phù hợp giữa kết quả thực tế so với các chuẩn mực đã đề ra. Theo TCVN ISO 9000:2007, hành động khắc phục để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp đã được phát hiện hay tình trạng không mong muốn khác. Hành động này nhằm ngăn ngừa sự tái diễn cũng như tương ứng với tác động của sự không phù hợp gặp phải. Lưu ý, sự khắc phục khác với hành động khắc phục. Theo TCVN ISO 9000:2007, sự khắc phục là hành động để

loại bỏ sự không phù hợp đã phát hiện. Một sự khắc phục gắn liền với hành động khắc phục như làm lại, sửa chữa, hạ cấp, loại bỏ, nhân nhượng cho phép sử dụng, thông qua so với các yêu cầu quy định. Riêng đối với độ lệch cho phép phải được quy định trước khi thực hiện và được dẫn nguồn từ các chuẩn mực có hiệu lực thi hành. Nhà quản trị tập trung vào các địa điểm để tiếp nhận và đề xuất hành động khắc phục bao gồm:

- Nơi tiến hành những hoạt động kiểm tra.
- Dây chuyền và thiết bị về thử nghiệm, kiểm tra và giám sát.
- Trao đổi với nhân viên.
- Phản hồi của khách hàng.
- Kết quả từ các cuộc đánh giá (bên thứ nhất, bên thứ hai, bên thứ ba).
- Báo cáo về các mối nguy hiểm.
- Xử lý các sản phẩm không phù hợp.
- Điều tra sự phân nân.
- Xem xét sự thất bại của hệ thống.
- Soát xét các yêu cầu về chế định như văn bản quy phạm pháp luật, tiêu chuẩn, quy chuẩn kỹ thuật, các loại quy định khác.

9.2. Hành động phòng ngừa: Nguyên tắc phòng ngừa được đề cao trong chức năng kiểm soát. Nếu kiểm soát lường trước tốt sẽ hạn chế các sai sót, sự không phù hợp ở khâu kiểm soát sau khi hoạt động. Theo TCVN ISO 9000:2007- mục 3.6.4, hành động phòng ngừa để loại bỏ nguyên nhân của sự không phù hợp tiềm tàng hay tình trạng không mong muốn tiềm tàng khác. Hành động này nhằm ngăn ngừa sự xuất hiện của chúng. Hành động phòng ngừa là phương pháp chủ động để xác định sự khác biệt tiềm năng trước khi xảy ra và đảm bảo những sai sót tiềm ẩn không xảy ra. Hành động này bao gồm bảo trì phòng ngừa, xem xét của lãnh đạo và gắn chặt với quản trị rủi ro. Nhà quản trị thực thi các kế hoạch rất cần ngăn chặn những rủi ro đồng thời giảm thiểu những tác động tiêu cực. Trong hoàn cảnh này, hành động phòng ngừa trực diện giải quyết với ba trạng thái: phòng tránh rủi ro, giảm thiểu rủi ro và chấp nhận rủi ro. Phòng tránh rủi ro khi phải cân nhắc, sắp xếp hay lập kế hoạch lại như thay đổi nhà

cung cấp hay ứng dụng một công nghệ mới... Giảm thiểu những tác động của rủi ro bằng cách tác động lên những nguyên nhân và tìm cách hạn chế tác động của chúng. Chấp nhận rủi ro nếu như chi phí không quá lớn hoặc giảm thiểu tác động gặp nhiều khó khăn, tốn thời gian lẫn kinh phí.

10. Kỹ thuật kiểm soát quá trình

10.1. Kiểm soát quá trình bằng thống kê

– **SPC:** Theo ISO 9000:2005, sử dụng kỹ thuật thống kê giúp hiểu biết được sự biến động. Kỹ thuật này tạo điều kiện khi sở hữu những dữ liệu sẵn có để trợ giúp ra quyết định. Sự biến động được quan sát dựa trên các đặc tính đo được của sản phẩm và quá trình tồn tại ở các giai đoạn khác nhau xuyên suốt chu kỳ sống của sản phẩm. Kiểm soát quá trình bằng thống kê giúp đo lường, mô tả, phân tích, giải thích và lập mô hình biến động của quá trình kể cả với một số lượng dữ liệu hạn chế. Qua đó nhìn được bản chất, mức độ và nguyên nhân của sự sai lệch để ngăn ngừa và thúc đẩy cải tiến liên tục. Kiểm soát quá trình bằng thống kê gồm hai nhóm:

- Nhóm 1: Các công cụ RFT (Result Focus Tools) gồm phiếu kiểm tra, biểu đồ Pareto, biểu đồ cột, biểu đồ run, biểu đồ bánh, biểu đồ mạng nhện, biểu đồ phân bố, biểu đồ phân tán, biểu đồ kiểm soát.
- Nhóm 2: Các công cụ PFT (Process focus tools) gồm biểu đồ tương đồng, biểu đồ cây, biểu đồ ma trận L, biểu đồ Gantt, biểu đồ FTA, biểu đồ quan hệ, biểu đồ PDPC, biểu đồ nhân-quả.

10.2. Các công cụ hỗ trợ khác cho chức năng kiểm soát trong sản xuất

10.2.1. Kỹ thuật Jidoka, Automatic và Andon: Theo Hiro Junii, Jidoka là tự động "nhận thức" được lỗi; Automation là tự động sản xuất liên tục kể cả có lỗi. Triết lý của Jidoka là tự dừng dây chuyền khi có bất thường. Jidoka đề cập đến khả năng của một thiết bị được xét đoán như con người. Nội dung của Jidoka là làm thay đổi bản chất của quản lý quá trình. Jidoka giúp cho công nhân đảm nhiệm nhiều thiết bị nhờ hệ thống tự dừng này. Khi Jidoka được nối với bảng

Andon sẽ kiểm soát qua tiếng báo động và chớp đèn ở nơi có vấn đề như cần thay đổi dụng cụ, kiểm tra chất lượng, lỗi hoặc hư hỏng,...

10.2.2. *Poka-Yoke*: ポカヨケ là một thuật ngữ tiếng Nhật có nghĩa là “chống sai lỗi”, được phát minh bởi Shigeo Shingo vào những năm 1960. Thuật ngữ này bao gồm từ “Poka là vô ý phạm sai lầm” và “yoke là ngăn ngừa”. Công cụ này có nhiệm vụ phát hiện; khắc phục với đặc điểm ngăn ngừa sự cố lặp lại; chi phí thấp; dễ thấy, dễ sử dụng và bảo quản; bền và độ tin cậy cao
http://en.wikipedia.org/wiki/Help:Installing_Japanese_character_sets.

11. Các tiêu chí đánh giá hệ thống kiểm soát hiệu quả

James A.F. Stoner và Charles Wankel đưa ra 10 tiêu chí để nhận diện một hệ thống kiểm soát hiệu quả bao gồm:

- *Chính xác*: Thông tin về kết quả thực hiện phải chính xác. Dữ liệu không chính xác dẫn đến thất bại của hành động khắc phục. Đánh giá sự chính xác của thông tin là một phần quan trọng của chức năng kiểm soát mà nhà quản trị phải đối diện.
- *Kịp thời*: Thông tin phải được thu thập định kỳ, đánh giá nhanh nếu có yêu cầu đúng lúc để cải tiến sản xuất.
- *Khách quan và đầy đủ*: Thông tin trong hệ thống kiểm soát phải được hiểu và khách quan với tất cả cá nhân khi sử dụng chúng. Khó khăn để hiểu về hệ thống kiểm soát sẽ gây ra nhiều hiểu lầm cũng như gây rối cho mọi người trong tổ chức.
- *Tập trung vào những khu vực kiểm soát chiến lược*: Hệ thống kiểm soát cần tập trung vào những khu vực có sự sai lệch giữa chuẩn mực và kết quả thực tế. Những sai lệch này dẫn đến hậu quả lớn nhất. Hệ thống phải tập trung vào những khu vực cần có những hoạt động khắc phục đòi hỏi phải đạt hiệu quả nhất.
- *Tính kinh tế*: Chi phí cho hoạt động kiểm soát phải nhỏ hơn lợi ích do hệ

thống này mang lại. Phương pháp tốt nhất là tối thiểu hóa các lãng phí hoặc giảm tối đa chi phí không cần thiết khi vượt đến mục tiêu mong muốn.

- *Tính tổ chức*: Hệ thống kiểm soát cần tương thích với cơ cấu tổ chức. Tình trạng khác nhau giữa các bộ phận phải được nhận biết và nhân viên cấp thấp nhất cũng được phép dừng hệ thống sản xuất khi nhận được báo hiệu các sự cố nghiêm trọng đang diễn ra.
- *Gắn chặt với dòng công việc*: Thông tin kiểm soát cần được phối hợp với dòng công việc xuyên suốt hoạt động của tổ chức. Với hai lý do: mỗi bước trong tiến trình công việc đều tác động đến sự thành công hay thất bại của toàn bộ hoạt động chung; thông tin kiểm soát phải chuyển đúng và chính xác đến các cá nhân có liên quan.
- *Linh hoạt*: Hầu hết các tổ chức đều phải phản ứng nhanh để vượt qua những thách thức cũng như tận dụng cơ hội bằng những hành động cần thiết.
- *Tính khả thi*: Hệ thống kiểm soát cần phát hiện những sự sai lệch từ kết quả thực tế so với các chuẩn mực và đề ra các hành động khắc phục thích hợp. Thông tin được biểu hiện trên các biểu mẫu sử dụng và đến đúng nơi cần triển khai hành động tiếp theo.
- *Được chấp nhận của tất cả thành viên trong tổ chức*: Chức năng kiểm soát phải liên hệ với các mục tiêu có ý nghĩa và được chấp nhận. Những mục tiêu này được phản ánh như ngôn ngữ và hành động của các cá nhân trong tổ chức khi tiếp nhận.

(James A.F. Stoner, Charles Wankel, 1986).

12. Kết luận

Theo Earl P. Strong và Robert D. Smith: “Có rất nhiều quan điểm bàn luận về quản trị. Tuy nhiên, nhiều lý thuyết gia cũng như các nhà thực hành công nhận quản trị tốt đòi hỏi chức năng kiểm soát có hiệu quả. Một tổ hợp gồm các mục tiêu hoạch định tốt, tổ chức vững vàng, chỉ đạo mạnh mẽ và động viên sẽ có xác suất thành công nhỏ hơn trừ khi hiện

hữu một hệ thống kiểm soát thích hợp”. Ngày nay, chức năng kiểm soát gắn liền với tư tưởng phòng ngừa, quản lý quá trình, sự tham gia của mọi người với vai trò là chủ quá trình và quan hệ mật thiết với quản trị rủi ro để đạt

được mục tiêu cũng như tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức. Với luận điểm nêu trên, bài viết mong muốn góp thêm những kiến thức vào các giáo trình quản trị học đang được phổ biến rộng rãi tại Việt Nam.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- James A.F. Stoner, Charles Wankel (1986). *Management*, Prentice-Hall International Editor, New Jersey.
- Kathy A. Long (Jan. 2011). *Three Critical Success Factors For Making Process Improvement Successful*. *Business Rules Journal*, Vol. 12, No. 1,
URL: <http://www.BRCommunity.com/a2011/b574.html>.
- Yoshio Kondo (1995). *Companywide Quality Control – Its background and Development*, 3A Corporation, Japan.
- John S. Oakland (1994). *Quản lý chất lượng đồng bộ*, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân và Nhà xuất bản thống kê, Hà Nội.
- Vũ Thiều, Nguyễn Mạnh Quân, Nguyễn Đăng Dậu (1993). *Những vấn đề cốt lõi của quản lý*, NXB khoa học – kỹ thuật, Hà Nội.
- Nguyễn Thị Liên Diệp (1993). *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, TP.HCM.
- Trần Anh Tuấn, Đào Duy Huân (1994). *Quản trị học*, Tài liệu lưu hành nội bộ - Trường Đại học Tổng hợp TP.HCM, TP.HCM.
- Lê Văn Tâm (1995). *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản giáo dục, Hà Nội.
- Vũ Thế Phú (2003). *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, TP.HCM.
- Phan Thị Minh Châu, Nguyễn Thị Liên Diệp, Phạm Xuân Lan, Hoàng Lâm Tịnh, Phạm Văn Nam (2011). *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, Nhà xuất bản Phương Đông, TP.HCM.
- Trịnh Thùy Anh, Bùi Thị Quỳnh Ngọc, Lê Khoa Nguyên (2013). *Quản trị học*, Nhà xuất bản Thống kê, TP.HCM.
- Lưu Đan Thọ (2015). *Quản trị học trong xu thế hội nhập*, Nhà xuất bản Tài chính, TP.HCM.