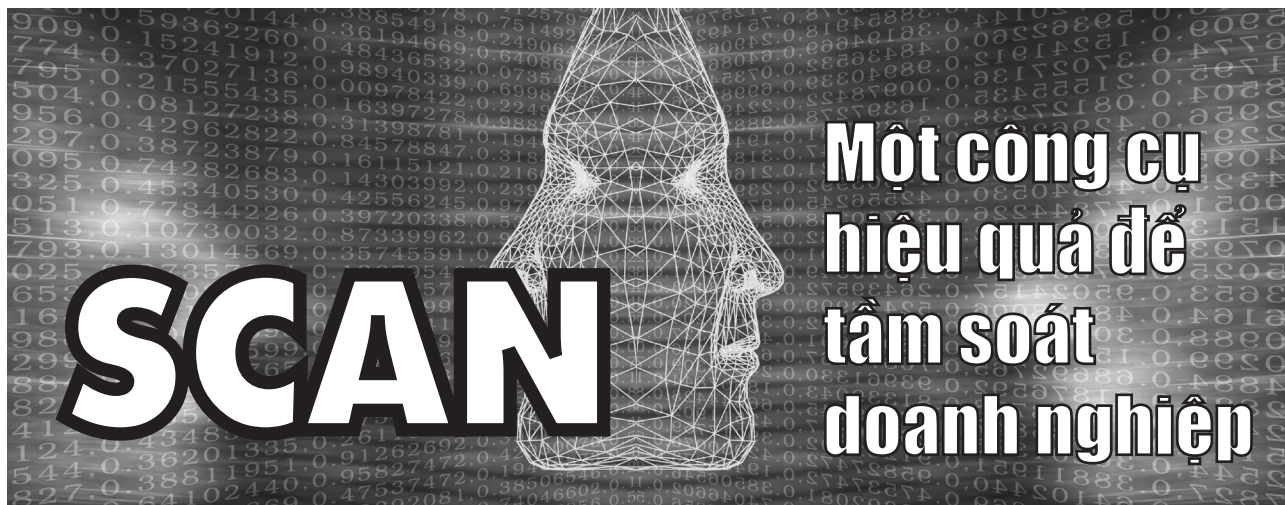




TS. PHẠM XUÂN LAN

Sức khỏe và bệnh tật của các doanh nghiệp

Cũng như con người, doanh nghiệp là một thực thể sống. Sức khỏe và bệnh tật là hai yếu tố có liên quan với nhau trong cuộc sống con người. Điều này cũng đúng với đời sống của các doanh nghiệp. Giống như con người khi sức khỏe tăng lên sẽ giúp cho doanh nghiệp có khả năng tự kháng bệnh cao, hoặc sẽ giúp cho quá trình điều trị bệnh hiệu quả hơn. Song sức khỏe của doanh nghiệp là gì? cách thức nào để tăng cường sức khỏe cho doanh nghiệp?. Về phương diện học thuật, các khái niệm này chưa được định nghĩa. Tuy nhiên tiếp cận ở góc độ thực tiễn cũng như căn cứ vào các lý thuyết trong lĩnh vực cải thiện kết quả thực hiện của con người (Human Performance Technology), chúng ta có thể đưa ra định nghĩa sau: “Sức khỏe của doanh nghiệp được biểu hiện ở năng lực đáp ứng những lợi ích và mong đợi của những đối tượng hữu quan gắn trực tiếp với doanh nghiệp, đó là: chủ sở hữu (người cung cấp vốn), khách hàng (người cung cấp doanh thu) và những nhân viên

(người cung cấp lao động)”. Khi hoạt động của doanh nghiệp không đưa đến sự thỏa mãn lợi ích của 3 chủ thể quan trọng này, cụ thể: hoặc chủ sở hữu không hài lòng với các thành tích hoạt động kinh doanh như doanh thu, lợi nhuận, thái độ, năng suất làm việc của nhân viên hay uy tín của thương hiệu bị giảm sút. Hoặc khách hàng không hài lòng với các chức năng, chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ. Hoặc nhân viên không thỏa mãn với các chính sách lương, thưởng, hệ thống đánh giá, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, các chương trình phát triển năng lực cá nhân,... Khi tình trạng này xảy ra báo hiệu rằng sức khỏe của doanh nghiệp đang có vấn đề. Cụ thể khi nhân viên không hài lòng với các chính sách và điều kiện làm việc của doanh nghiệp, họ sẽ không sẵn lòng cung cấp chất lượng lao động như mong đợi. Điều này sẽ làm cho chất lượng của các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp sẽ giảm sút và không đáp ứng được yêu cầu của khách hàng. Tiếp theo, khi khách hàng không hài lòng với các sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp, họ sẽ không tiếp tục mua sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp. Kết quả là doanh thu và thu nhập của

doanh nghiệp sẽ bị giảm sút và lợi ích của chủ sở hữu bị ảnh hưởng. Nếu doanh nghiệp không chấn chỉnh kịp thời thì bệnh tật sẽ xuất hiện. Bệnh tật của doanh nghiệp có thể rất đa dạng như: hoạt động sản xuất kinh doanh thua lỗ kéo dài, nợ nần chồng chất, hàng hóa bán không được, sức cạnh tranh và thị phần của doanh nghiệp bị giảm sút. Hiệu suất làm việc của người lao động thấp, tỷ lệ lợi nhuận và mức hoàn vốn sút giảm, những người lao động giỏi ra đi, mức độ khiếu kiện của khách hàng tăng cao,...

Muốn trị bệnh trước hết phải chẩn đoán đúng bệnh

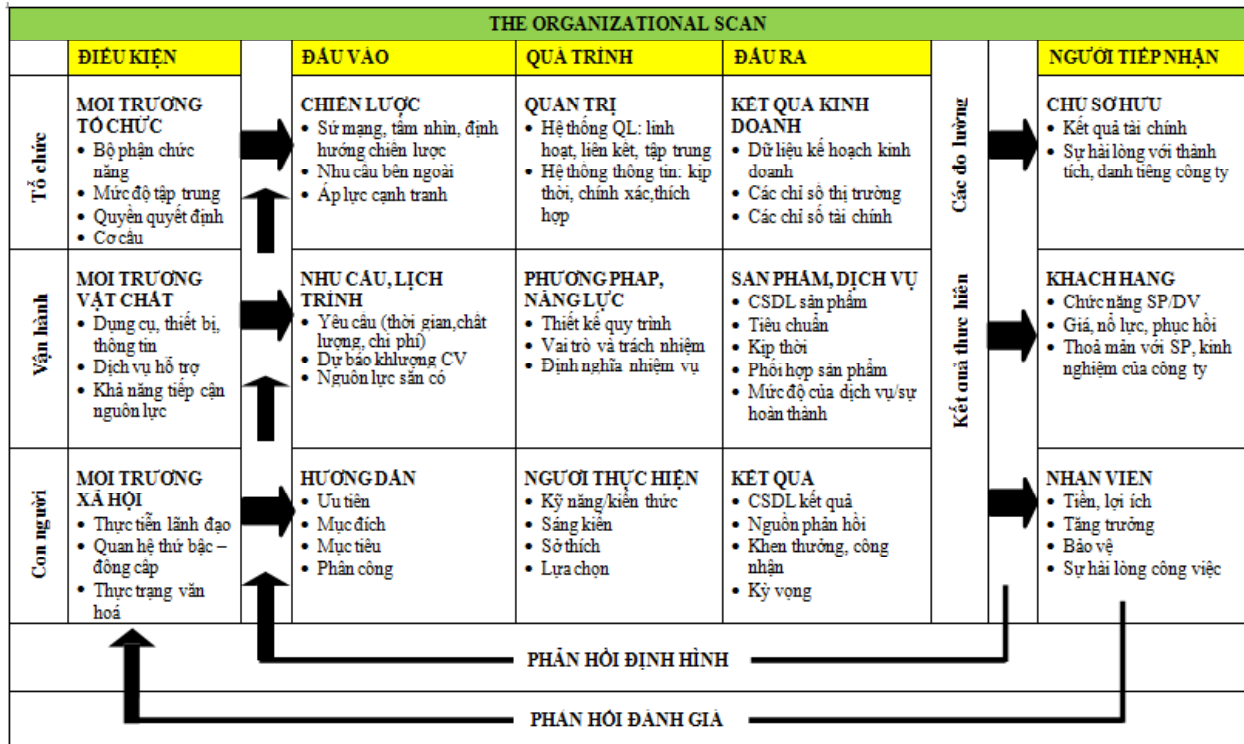
Bệnh tật của doanh nghiệp có thể rất đa dạng như đã đề cập trên. Điều quan trọng nhất để điều trị bệnh hiệu quả là phải chẩn đoán đúng bệnh. Thực tế cho thấy rất nhiều doanh nghiệp đã mất nhiều tiền và thời gian để thực hiện các chương trình nhằm khắc phục bệnh tình của mình, song họ đã : “Tiền mất, tật mang”. Nguyên do là không thực hiện tốt khâu chẩn đoán bệnh trước khi quyết định thực hiện các can thiệp. Chẩn đoán đúng bệnh là một việc khó, cần có những công cụ tầm soát hiệu quả và cần có năng lực phân tích hệ thống. Giống

như con người, các bệnh tật của doanh nghiệp có thể nảy sinh do những cơ chế phức tạp bên trong chi phối. Những lỗi thường gặp khi định bệnh là nhìn vấn đề một cách chủ quan, thiếu tính hệ thống, thiếu căn hoặc bị ảnh hưởng của khuynh hướng chuyên môn hẹp. Ví dụ, một chuyên gia về marketing thì cho

sẽ giúp chỉ ra mối quan hệ giữa kết quả thực hiện hiện nay với những vấn đề đang tồn tại trong hệ thống. Từ đó doanh nghiệp sẽ biết mình nên thực hiện can thiệp nào để cải thiện kết quả thực hiện mong muốn, trị khỏi bệnh tình của mình với chi phí thấp nhất.

Mô hình SCAN

đánh giá). Thông qua chương trình đo lường 17 yếu tố trong quy trình SCAN sẽ đánh giá được tình trạng sức khỏe và bệnh tật của doanh nghiệp. Qua đó các nhà quản trị sẽ chủ động xây dựng các giải pháp để củng cố và tăng cường sức khỏe hoặc nếu có bệnh thì SCAN cũng sẽ giúp doanh nghiệp đưa ra các



rằng việc doanh thu sụt giảm là do các chính sách marketing chưa tốt, nhà tài chính thì cho rằng những khoản phân bổ chi phí không hợp lý, còn chuyên gia về nhân lực thì cho rằng kỹ năng của đội ngũ bán hàng chưa tốt hoặc chính sách đãi ngộ chưa thỏa đáng. Hậu quả của những cách nhìn chủ quan hoặc phiến diện này thường dẫn đến các phán quyết sai, gây thiệt hại cho doanh nghiệp. Phương pháp tâm soát kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Phương pháp SCAN¹, xem sơ đồ 1) cùng với việc vận dụng các mô hình trong lĩnh vực Human Performance Technology

Nguồn: Donald Tosti, *The Organizational Scan: A Periodic Table for Organizational Change*. BPT trends, April 2008.

Khám sức khỏe doanh nghiệp và định bệnh bằng SCAN

Theo quan điểm SCAN, sức khỏe của doanh nghiệp do 17 yếu tố tương tác với nhau tạo ra. Cụ thể gồm: 3 yếu tố thuộc về điều kiện, như môi trường tổ chức, môi trường vật chất và môi trường xã hội, 9 yếu tố của hệ thống (đầu vào, vận hành và đầu ra), 3 yếu tố của hệ thống tiếp nhận kết quả (chủ sở hữu, khách hàng và nhân viên) và 2 yếu tố thuộc về hệ thống phản hồi (phản hồi định hình và phản hồi

hướng điều trị phù hợp. Khám sức khỏe định kỳ doanh nghiệp bằng kỹ thuật SCAN và thực hiện các can thiệp nhằm nâng cao mức độ đáp ứng và duy trì sự tương hợp lợi ích của 3 chủ thể tiếp nhận kết quả của doanh nghiệp sẽ là cách thức đầu tư hiệu quả nhất giúp doanh nghiệp phát triển bền vững và tránh được các bệnh tật thường gặp trong kinh doanh.

Lợi ích từ SCAN: Mô hình SCAN được ứng dụng rất đa dạng trong nhiều tình huống khác nhau của quản trị doanh nghiệp, nó phản ánh “nội quan các hệ thống” của tổ chức, nó cung cấp cách thức sắp xếp số lượng khổng lồ các nhân tố

1. System Centered Analysis

có ảnh hưởng đến kết quả mong đợi. Nó giúp:

- Phát hiện những khu vực mà các nỗ lực cải thiện của tổ chức có ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả mong muốn.

- Nhận ra những nhân tố có khả năng thúc đẩy hoặc cản trở các nỗ lực cải thiện của tổ chức.

- Hướng dẫn việc thiết kế nỗ lực thực hiện có hiệu quả của tổ chức.

- Đưa ra một khung tổng quát để mọi người có thể thấy các sáng kiến cải thiện kết quả của tổ chức phù hợp với nơi nào trong toàn thể bức tranh lớn.

Hai lợi thế chính của việc sử dụng mô hình SCAN là:

- Thứ nhất, nó không chỉ nhận ra các yếu tố mà còn cho một hiểu biết sâu sắc về các mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau giữa các yếu tố này.

- Thứ hai, mô hình SCAN có thể điều chỉnh theo quy mô. Trong thực tế các nguyên lý cơ bản sẽ vận hành ở mọi cấp độ nên chúng được áp dụng một cách nhất quán, sự khác biệt chủ yếu là ở quy mô. Vì vậy “logic hệ thống” của mô hình SCAN có thể được áp dụng cho các mức độ cá nhân, vận hành, hoạt động quản trị của cả tổ chức, và sự tương tác của tổ chức với môi trường và cộng đồng.

Sử dụng SCAN, nhà quản lý và tư vấn thành công trong việc tái thiết toàn công ty, thay đổi văn hóa doanh nghiệp, tạo ra các chương trình hỗ trợ nhân hàng mới để giữ khách hàng tốt hơn, cung cấp chương trình huấn luyện hiệu quả, thiết lập chương trình quản lý chất lượng tốt hơn, chuyển đổi êm hơn khi sáp nhập, triển khai các cách thức tăng tốc phát triển sản phẩm mới, và giúp những người phát triển phần mềm quan hệ khách hàng thực hiện hiệu quả hơn...

Sức mạnh của SCAN còn thể hiện ở chỗ nó cho phép tích hợp nhiều cách tiếp cận khác nhau vào một giải pháp tập trung. ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Donald Tosti, The Organizational Scan: A Periodic Table for Organizational Change. BPT trends, April 2008
2. Vector Group Inc.

Vận dụng mô hình...

(Tiếp theo trang 35)

Thay cho lời kết

Trong những năm gần đây thì quá trình hội nhập kinh tế thế giới trở thành một xu thế tất yếu của thời đại và diễn ra mạnh mẽ trên nhiều lĩnh vực, trong đó ngân hàng được xem là một lĩnh vực quan trọng và mang tính nhạy cảm khá cao. Trong tiến trình chung của nền kinh tế, các NHTM VN sẽ có nhiều cơ hội hơn về nguồn lực, công nghệ, thị trường. Mặt khác thì ngân hàng cũng phải đối mặt với những rủi ro và thách thức khi mức vốn hiện nay của các NHTM VN thấp; trình độ quản lý còn hạn chế; các tiêu chuẩn về kiểm toán, kế toán chưa phù hợp với thông lệ quốc tế; trình độ công nghệ lạc hậu, dịch vụ ngân hàng còn yếu kém...những thách thức này sẽ càng gia tăng lên rất nhiều khi VN đẩy mạnh hội nhập quốc tế và các cam kết đang ngày càng đến gần. Điều này đòi hỏi các NHTM VN phải chủ động trong nhận thức, chuẩn bị chiến lược riêng cho mình và sẵn sàng tham gia vào quá trình cạnh tranh trong xu thế toàn cầu hóa. Nhằm nâng cao khả năng cạnh tranh và phát triển của hệ thống NHTM cổ phần VN trong xu thế mới, việc quản lý các hoạt động nội tại trong chính đơn vị của mình được xem là tất yếu. Với nội dung của bài viết này, tác giả nhằm mang lại cho người đọc một cái nhìn khái quát về việc sử dụng một công cụ mới khá hiệu quả trên toàn thế giới để áp dụng vào chính đơn vị của mình, qua đó các NHTM có thể tối ưu hóa các lợi thế nội tại của mình và giảm bớt những rủi ro phát sinh trong quá trình kinh doanh, từ đó tính bền vững và đồng bộ sẽ được thể hiện một cách đầy đủ nhất, giúp các ngân hàng có thể phát triển nhanh và mạnh trong quá trình đa phương hóa hiện nay ●

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. TS.Tạ Quang Tiến (2006), 'Dịch vụ ngân hàng hiện đại tại VN', Tạp chí kế toán 01.06.2006.
2. PGS.TS.Nguyễn Đăng Dờn (2008), 'Tiền tệ - Ngân hàng', Nhà xuất bản tài chính.
3. Role of commercial banks in the economic development in India.
4. UNCDF (2009), 'Commercial Banks in microfinance'.
5. Dalton, J và Dziobek, C (2005), 'Central bank losses and experiences in selected countries'.
6. Trang web của Ngân hàng nhà nước VN và các bài viết về ngân hàng khác trên tạp chí kế toán.