

SCAN - Một công cụ hiệu quả để tầm soát doanh nghiệp

TS. VÕ KHẮC THƯỜNG

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. Sức khỏe tăng lên sẽ giúp doanh nghiệp có khả năng tự kháng bệnh cao, hoặc sẽ giúp cho quá trình điều trị bệnh hiệu quả hơn. Bài viết giới thiệu và phân tích những lợi ích của phương pháp SCAN - System Centered Analysis trong việc tầm soát kết quả hoạt động của doanh nghiệp. Nhờ đó, doanh nghiệp 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.

Từ khóa: Doanh nghiệp, kết quả hoạt động, sức khỏe, điều trị bệnh, phương pháp SCAN.

1. Sức khỏe của doanh nghiệp là gì?

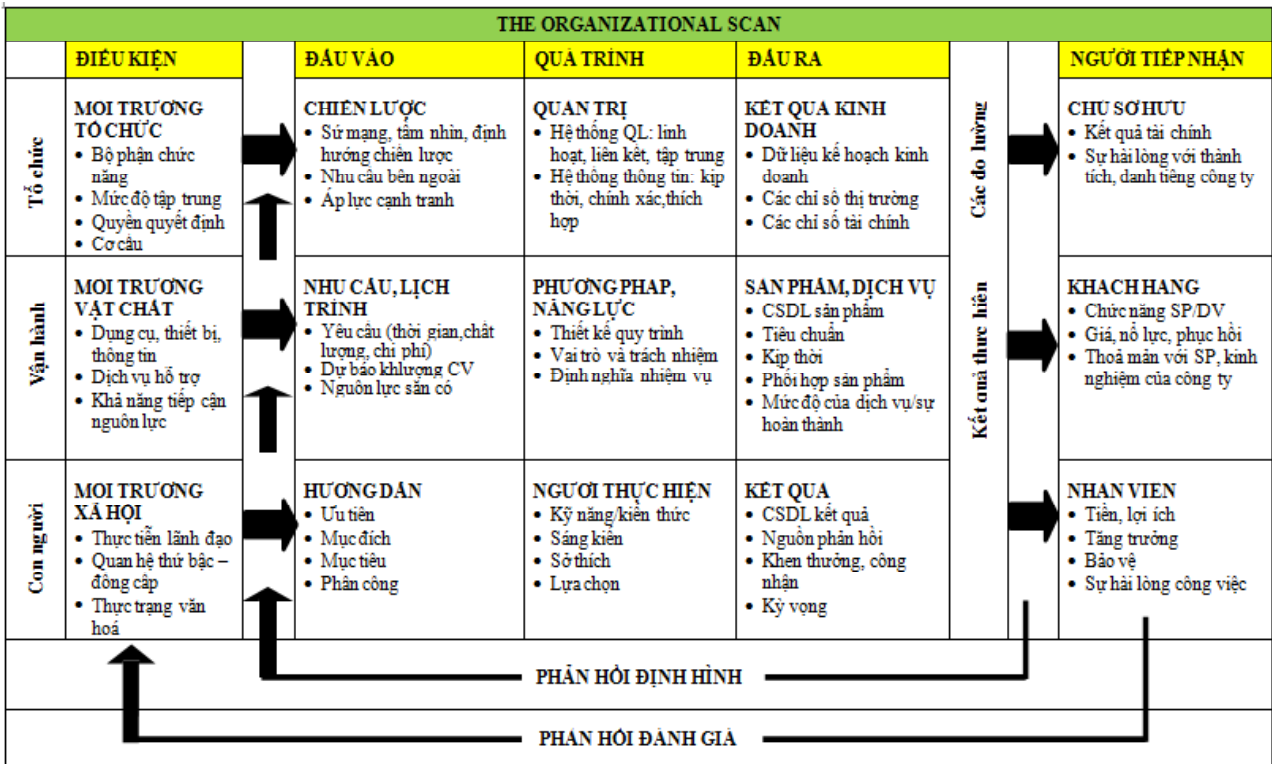
Cách thức nào để tăng cường sức khỏe cho doanh nghiệp?. Về phương diện học thuật, các khái niệm này chưa được định nghĩa. Tuy nhiên, tiếp cận ở góc độ thực tiễn cũng như căn cứ vào các lý thuyết trong lĩnh vực cải thiện kết quả thực hiện của con người (Human Performance Technology), chúng ta có thể đưa 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: 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 thì 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 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,...

Hình 1: Mô hình SCAN



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

2. 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 tật 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 cứ hoặc bị ảnh hưởng của khuynh hướng chuyên môn hẹp. Ví dụ, một chuyên gia về marketing thì cho 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 tầm soát kết quả hoạt động của doanh nghiệp (Phương pháp SCAN¹, xem Hình 1) cùng với việc vận dụng các mô hình trong lĩnh vực Human Performance Technology 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 tật của mình với chi phí thấp nhất.

3. 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 đánh giá). Thông qua chương trình

¹. System Centered Analysis

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 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.

4. 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 không lồ các nhân tố 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

Donald Tosti, “The Organizational Scan: A Periodic Table for Organizational Change”, *BPT Trends*, April 2008
Vector Group Inc.

