

# CHƯƠNG 8

## THIẾT KẾ CẤU TRÚC TỔ CHỨC

&

## HỆ THỐNG KIỂM SOÁT



- VAI TRÒ CỦA CẤU TRÚC TỔ CHỨC
- PHÂN CÔNG THEO CHIỀU DỌC
- PHÂN CÔNG THEO CHIỀU NGANG
- KẾT HỢP VÀ CƠ CHẾ KẾT HỢP
- KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?
- CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC
- VĂN HOÁ TỔ CHỨC
- CÁC HỆ THỐNG THÙ LAO KHEN THƯỞNG CHIẾN LƯỢC

TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI THẢO LUẬN

## **KHÁI QUÁT**

Thực thi chiến lược là cách thức mà một công ty tạo ra các sắp đặt có tính tổ chức cho phép họ theo đuổi chiến lược của mình một cách hữu hiệu nhất. *Thiết kế tổ chức có nghĩa là chọn cách kết hợp cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát để công ty có thể theo đuổi chiến lược của mình một cách hữu hiệu - tạo giá trị và lợi thế cạnh tranh bền vững.* Cơ cấu tổ chức xác định các quan hệ báo cáo, các thủ tục, những hướng dẫn, hệ thống quyền lực và các quá trình ra quyết định.<sup>1</sup>

Cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát mang hai vai trò chủ yếu:

*Thứ nhất*, phối hợp các hoạt động của các nhân viên sao cho họ làm việc một cách hiệu quả để thực thi chiến lược làm tăng lợi thế cạnh tranh và

*Thứ hai*, động viên nhân viên, cung cấp cho họ động cơ để đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến và đáp ứng khách hàng.

*Cơ cấu tổ chức và kiểm soát định hướng cách thức xử sự và xác định cách thức họ sẽ hành động trong việc thiết lập tổ chức.* Nếu một giám đốc điều hành mới muốn biết tại sao họ phải cần nhiều thời gian và nhiều người ra quyết định trong công ty; tại sao lại thiếu sự hiệp tác giữa bộ phận bán hàng và chế tạo; hay tại sao lại ít có các cải tiến sản phẩm, thì câu trả lời họ cần phải tìm nằm ở chính trong mô hình cơ cấu tổ chức, hệ thống kiểm soát, và cách thức phối hợp, động viên các hành vi của tổ chức. Vì thế, một phân tích về cách thức cơ cấu và kiểm soát có thể dẫn đến những thay đổi bản thân chúng và còn cải thiện cả việc phối hợp và động viên. Mô hình tổ chức tốt cho phép tổ chức cải thiện khả năng tạo giá trị và giành lợi thế cạnh tranh.

Rất khó phát triển một cơ cấu tổ chức có thể hỗ trợ một cách hữu hiệu chiến lược của công ty. Tính không chắc chắn ẩn chứa trong các mối quan hệ nhân quả, môi trường cạnh tranh năng động và nền kinh tế toàn cầu thay đổi nhanh chóng chính là nguyên nhân chủ yếu gây ra các khó khăn cho sự tương thích của cơ cấu tổ chức với chiến lược.<sup>2</sup>

Khi các yếu tố của cơ cấu được thiết kế phù hợp với các yếu tố khác, nó sẽ thúc đẩy việc thực hiện chiến lược một cách hữu hiệu. Do vậy cơ cấu tổ chức là một bộ phận quyết định của quá trình thực thi chiến lược hữu hiệu.<sup>3</sup> Cơ cấu của công ty xác định công việc phải làm và làm thế nào đối với một chiến lược hay các chiến lược nhất định. Như vậy cơ cấu tổ chức ảnh hưởng đến cách thức làm việc và ra quyết định của các nhà quản trị. Bằng việc hỗ trợ thực thi chiến lược, cơ cấu tổ chức liên quan đến các quá trình thực hiện các nhiệm vụ của tổ chức.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure: Looking through a strategy lens," *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 520-542

<sup>2</sup> J. D. Day, 2003, "The value in organization", *The McKinsey Quarterly*, Number 2: 4-5

<sup>3</sup> H. Barkema, J. A. C. Baum, & E. A. Mannix, 2002, Management challenges in a new time, *Academy of Management Journal*, 45: 916-930.

<sup>4</sup> C. M. Fiol, 2003, "Organizing for knowledge-based competitiveness: About pipelines and rivers", *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, 64-93

Cơ cấu tổ chức hữu hiệu tạo ra tính ổn định cho công ty để nó thực hiện thành công các chiến lược và duy trì lợi thế cạnh tranh hiện tại, đồng thời cũng cung cấp tính linh hoạt cần thiết để phát triển các lợi thế cạnh tranh cho chiến lược tương lai.<sup>5</sup> Nói cách khác, tính ổn định của cơ cấu cung cấp cho công ty khả năng quản trị các công việc hàng ngày một cách kiên định và có thể dự đoán trước<sup>6</sup>, trong khi tính linh hoạt của cơ cấu cung cấp các cơ hội khai thác các khả năng cạnh tranh và phân bổ nguồn lực cho các hoạt động sẽ định dạng lợi thế cạnh tranh của công ty để nó thành công trong tương lai.<sup>7</sup> Một cấu trúc tổ chức tốt phải cho phép công ty khai thác các lợi thế cạnh tranh hiện tại trong khi lại cho phép nó phát triển các lợi thế mới.<sup>8</sup>

Những biến đổi trong chiến lược hiện tại của công ty hay việc lựa chọn một chiến lược mới cần đến những thay đổi cơ cấu tổ chức. Tuy nhiên, các nghiên cứu cho thấy tính ì của tổ chức thường cản trở các nỗ lực thay đổi tổ chức, thậm chí ngay cả khi mà hiệu suất tổ chức bao nhiêu đã đến lúc phải thay đổi cơ cấu.<sup>9</sup> Trong nghiên cứu của mình, Alfred Chandler thấy rằng các tổ chức thay đổi cơ cấu của họ chỉ khi sự kém hiệu quả thức ép nó phải làm như vậy.<sup>10</sup> Các công ty dường như thích cơ cấu hiện tại và các mối liên hệ quen thuộc cho đến khi hiệu suất của nó giảm đến mức mà sự thay đổi là tuyệt đối cần thiết.<sup>11</sup> Hơn nữa, các nhà quản trị cấp cao sợ phải kết luận rằng có vấn đề trong cơ cấu tổ chức công ty (hay trong chiến lược của nó), như thế có nghĩa là các lựa chọn trước đó của họ không phải là tốt nhất.<sup>12</sup> Chính bởi vì các khuynh hướng trì trệ này, thay đổi cơ cấu tổ chức thường được viện dẫn đến các cổ đông khi họ không muốn chấp nhận hiệu suất như vậy nữa. Mặc dù tính ì của tổ chức là có thật, song cũng không ít nhiều công ty đã thay đổi trước khi hiệu suất giảm đáng kể. Thời hạn thích hợp để thay đổi cơ cấu khi các nhà quản trị cấp cao nhanh chóng nhận thức rằng cơ cấu hiện tại không tạo ra sự hợp tác và định hướng cần thiết để công ty thực hiện thành công các chiến lược của nó.<sup>13</sup>

Cơ cấu của một tổ chức gắn con người với các nhiệm vụ và vai trò (phân công) và chỉ rõ cách thức những con người này kết hợp với nhau (kết hợp). Tuy nhiên, cơ cấu tổ chức không tự nó cung cấp hay hàm chứa cơ chế động viên con người. Vì thế cần có kiểm soát. Mục đích của kiểm soát chiến lược là để cung cấp cho nhà quản trị (1) một công cụ để động viên nhân viên làm việc hướng tới mục tiêu của tổ chức, (2) nhận rõ các phản hồi giúp tổ chức và các thành viên của nó thực hiện tốt.

---

<sup>5</sup> R. D. Ireland, J. G. Covin, & D. F. Kuratko, 2003, "Antecedents, elements and consequences of corporate entrepreneurship as strategy", *Proceedings of the Sixty-third Annual Meeting of the Academy of Management*, ISSN 1543-8643

<sup>6</sup> G. A. Bigley & K. H. Roberts, 2001, "The incident command system: Highreliability organizing for complex and volatile task environments", *Academy of Management Journal*, 44: 1281-1299.

<sup>7</sup> J. Child & R. M. McGrath, 2001, "Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy", *Academy of Management Journal*, 44: 1135-1148.

<sup>8</sup> T. W. Malnight, 2001, "Emerging structural patterns within multinational corporations: Toward process-based structures", *Academy of Management Journal*, 44: 1187-1210

<sup>9</sup> B.W. Keats & M. A. Hitt, 1988, "A causal model of linkages among environmental dimensions, macroorganizational characteristics, and performance", *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.

<sup>10</sup> A. Chandler, 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge, MA: MIT Press.

<sup>11</sup> J. D. Day, E. Lawson, & K. Leslie, 2003, "When reorganization works", *The McKinsey Quarterly*, Number 2, 20-29.

<sup>12</sup> M. Robb, P. Todd, & D. Turnbull, 2003, Untangling underperformance, *The McKinsey Quarterly*, Number 2, 52-59.

<sup>13</sup> C. H. Noble, 1999, The eclectic roots of strategy implementation research, *Journal of Business Research*, 45: 119-134.

Chúng ta có thể hình dung, cơ cấu giống như một cái khung, còn kiểm soát lại cung cấp cho nó các bắp thịt, các gân, dây thần kinh và bộ cảm ứng cho phép các nhà quản trị điều chỉnh và chi phối các hoạt động của nó.

Trong chương này, chúng ta xem xét các cơ cấu tổ chức mà người quản trị chiến lược có thể sử dụng để phối hợp và động viên nhân viên. Chúng ta xem xét việc sử dụng các hệ thống kiểm soát kết hợp với cơ cấu tổ chức để kiểm soát, động viên và thưởng phạt cho công ty và các bộ phận chức năng. Chúng ta cũng nghiên cứu việc sử dụng các cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát khác nhau tương ứng với các chiến lược khác nhau. Sau khi đọc các chương này, bạn có thể hiểu các nguyên tắc cơ bản đằng sau việc thiết kế lại cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát và bạn sẽ có thể chọn mô hình tổ chức hợp lý cho việc thực thi chiến lược.

## **8.1. VAI TRÒ CỦA CẤU TRÚC TỔ CHỨC**

*Chiến lược chỉ có thể thực thi thông qua cơ cấu tổ chức, vì thế, sau khi xây dựng chiến lược cho công ty các nhà quản trị phải thực hiện ngay bước tiếp theo, đó là thiết kế cơ cấu tổ chức. Các hoạt động tạo giá trị của mỗi thành viên tổ chức sẽ ít có ý nghĩa trừ khi có một cơ cấu tổ chức để gắn con người với các nhiệm vụ và kết nối các hoạt động của những con người vào bộ phận khác nhau. Mỗi một chức năng trong tổ chức cần phải phát triển một năng lực gây khác biệt thông qua một hoạt động tạo giá trị theo hướng tăng hiệu quả, chất lượng, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Như vậy, mỗi chức năng cần có trong một cơ cấu phải được thiết kế rõ ràng, qua đó có thể chuyên môn hoá, phát triển các kỹ năng, và đạt năng suất cao hơn. Tuy nhiên, khi các chức năng trở nên chuyên môn hoá hơn, mỗi bộ phận lại thường theo đuổi các mục tiêu riêng của mình một cách mù quáng, họ đánh mất khả năng nhìn nhận yêu cầu truyền thông và phối hợp với các chức năng khác. Ví dụ, các mục tiêu của R&D là tập trung vào cải tiến và thiết kế sản phẩm, các mục tiêu của chế tạo thường là hướng tới hiệu quả. Để mặc cho các hoạt động tự thân như vậy diễn ra, các chức năng này sẽ ít có tiếng nói chung với các chức năng khác và bỏ lỡ các cơ hội tạo giá trị thông qua các hoạt động phối hợp.*

*Cơ cấu tổ chức là phương tiện để các nhà quản trị có thể phối hợp các hoạt động giữa những chức năng hay các bộ phận khác nhau nhằm khai thác đầy đủ các kỹ năng và năng lực của họ. Ví dụ để theo đuổi một chiến lược dẫn đạo chi phí công ty phải thiết kế một cơ cấu để thúc đẩy sự phối hợp chặt chẽ giữa các hoạt động của bộ phận chế tạo với R&D, qua đó đảm bảo rằng các sản phẩm cải tiến có thể được sản xuất theo cách thức hiệu quả và tin cậy. Để có được lợi ích từ sự cộng hưởng giữa các bộ phận, người quản trị phải thiết kế các cơ chế cho phép mỗi bộ phận có thể truyền thông và chia sẻ các kỹ năng và hiểu biết của mình. Mục tiêu của chúng ta trong phần này là xem xét các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức để hiểu được cách thức định hướng các hành vi của con người, các chức năng và bộ phận.*

### **8.1.1. Các khối của cơ cấu tổ chức**

*Các khối cơ bản của cơ cấu tổ chức là sự phân công và kết hợp. Sự phân công là cách thức trong đó công ty phân bổ con người các tài nguyên cho các nhiệm vụ của tổ chức để tạo giá trị. Nói chung, mức độ phân công càng cao nếu số các chức năng hay bộ phận trong một tổ chức càng lớn, khả năng chuyên môn hoá cao và có kỹ năng riêng biệt thì. Ví dụ, công ty GM với hơn 300 bộ phận khác nhau và với vô số các bộ phận bán hàng, R&D, thiết kế khác nhau, sẽ có một sự phân công cao hơn nhiều so với công ty chế tạo địa phương hay một nhà hàng.*

*Trong khi quyết định cách thức phân công tổ chức để tạo giá trị và nhà quản trị chiến lược thực hiện hai sự lựa chọn:*

*Thứ nhất, phân phối quyền ra quyết định trong tổ chức để kiểm soát các hoạt động tạo giá trị tốt nhất, gọi là cách phân công theo chiều dọc. Ví dụ, các nhà quản trị công ty phải quyết định giao phó bao nhiêu quyền lực được cho các nhà quản trị ở cấp bộ phận hay chức năng.*

*Thứ hai, quyết định phân bổ con người và nhiệm vụ cho các chức năng và các bộ phận để tăng khả năng tạo giá trị của họ; đó là các lựa chọn phân công theo chiều ngang. Ví dụ các bộ phận bán hàng và marketing nên riêng biệt hay nên kết hợp thành một. Đây là cách thức tốt nhất để phân chia lực*

lượng bán hàng để tối đa hoá khả năng phục vụ khách hàng của nó, - phân theo khách hàng hay theo vùng?

*Kết hợp là cách thức mà công ty phối hợp con người và các chức năng để đạt được các nhiệm vụ của tổ chức. Khi đã có các chức năng tạo giá trị khác biệt, họ phải theo đuổi các mục tiêu và mục đích riêng. Tổ chức phải tạo ra cơ cấu sao cho có thể phối hợp hoạt động của các chức năng và bộ phận khác nhau hướng họ theo đuổi chiến lược. Tổ chức sử dụng các cơ chế kết hợp cũng như các hệ thống kiểm soát khác nhau để thúc đẩy sự phối hợp và hợp tác giữa các chức năng và bộ phận. Tổ chức cũng thiết lập các chuẩn mực, các giá trị và nền văn hoá chung để hỗ trợ sự cải tiến, thúc đẩy sự phối hợp.*

Tóm lại, *sự phân công chỉ cách thức để công ty phân chia các bộ phận (chức năng hay bộ phận) và sau đó sự kết hợp là cách thức để các bộ phận có thể phối hợp với nhau. Hai quá trình này gắn với nhau một cách chặt chẽ xác định cách thức hoạt động của cơ cấu tổ chức và cách thức để quản trị chiến lược có thể tạo giá trị thông qua các chiến lược lựa chọn của mình.*

### **8.1.2. Sự phân công, kết hợp và chi phí quản lý**

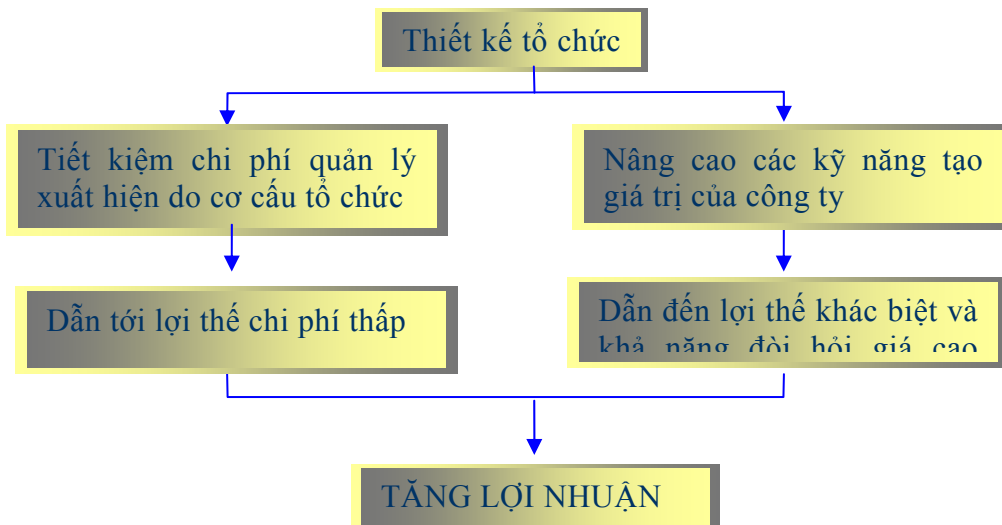
Việc thực thi một cơ cấu nhằm kết hợp và thúc đẩy các hoạt động rất tốn kém. *Chi phí hoạt động của một cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát được gọi là chi phí quản lý. Với cơ cấu càng phức tạp chi phí quản lý càng cao. Ví dụ công ty càng phân công chuyên môn hoá cao các nhà quản trị càng đóng vai trò đặc biệt và càng cần các nguồn lực để mỗi nhà quản trị để thực hiện vai trò một cách hiệu lực. Lúc đó, càng cần nhiều các nhà quản trị trình độ cao, trả lương cao và càng cần nhiều nhân viên, cuối cùng chi phí quản lý càng cao.*

Tương tự, công ty càng kết hợp chặt chẽ, càng cần nhiều thời gian gặp nhau để phối hợp hoạt động. Thời gian quản trị cũng là tiền bạc, và như vậy, mức độ kết hợp càng cao càng tốn kém chi phí để điều hành cơ cấu.

Chi phí quản lý liên quan với thực thi chiến lược cao có thể làm giảm lợi nhuận của công ty nhanh chóng thậm chí còn nhanh hơn so với việc xây dựng một chiến lược kém, và do đó chúng tác động trực tiếp đến hiệu năng cơ bản của tổ chức. Đây chính là nguyên nhân vì sao việc thiết kế tổ chức tốt lại quan trọng như vậy. Nhớ rằng lợi nhuận là độ lệch giữa thu nhập và chi phí. Trong phương trình này, chi phí quản lý là một bộ phận lớn nằm phía chi phí. Do đó, thiết kế tổ chức kém (ví dụ, một tổ chức có quá nhiều cấp trực tuyến hoặc mối liên hệ kém) gây ra chi phí cao, làm giảm lợi nhuận. Ngược lại, thiết kế tổ chức tốt, tiết kiệm chi phí quản lý có thể cho công ty một lợi thế về chi phí, chính điều này sẽ sản sinh lợi nhuận.

Thiết kế tổ chức cũng tác động lên phía thu nhập của phương trình lợi nhuận. Nếu các nhà quản trị chiến lược chọn cơ cấu đúng đắn để kết hợp các hoạt động tạo giá trị, họ sẽ nâng cao khả năng tạo giá trị của công ty, đòi hỏi mức giá cao hơn và do đó tăng thu nhập. Do đó, thiết kế tổ chức tốt có thể tác động lên cả thu nhập lẫn chi phí của phương trình lợi nhuận. Đó là nguyên nhân vì sao việc thực thi chiến lược là một vấn đề sống còn. Trong môi trường cạnh tranh ngày nay, ngày càng nhiều các công ty tái cơ cấu hay cải tổ cơ cấu của họ để cải thiện căn bản hiệu năng thông qua một mô hình tổ chức tốt. Vì vậy, chúng ta cần thiết phải hiểu các nguyên tắc đằng sau việc thiết kế cơ cấu tổ chức.

**Hình 8-1: Quan hệ giữa thiết kế tổ chức và lợi nhuận**



## **8.2. PHÂN CÔNG THEO CHIỀU DỌC**

Mục đích của phân công theo chiều dọc là xác định mối quan hệ báo cáo giữa những con người, nhiệm vụ và các chức năng ở tất cả các cấp của một công ty. Về cơ bản, điều này có nghĩa là các nhà quản trị chọn số cấp trực tuyến thích hợp và tầm hạn kiểm soát cho việc thực thi chiến lược của công ty một cách hiệu lực nhất.

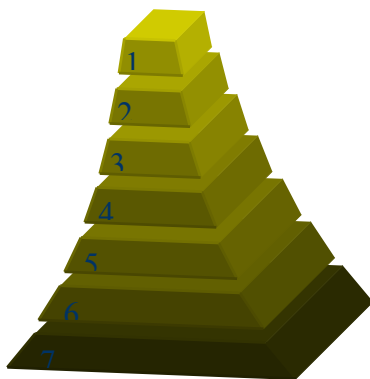
Hệ thống trực tuyến thiết lập cơ cấu quyền lực từ cấp cao nhất đến cấp thấp của tổ chức. Tầm hạn kiểm soát là số lượng các thuộc cấp mà một nhà quản trị có thể quản lý trực tiếp. Về cơ bản nếu lựa chọn một cơ cấu thấp với ít cấp trực tuyến thì tầm hạn kiểm soát rộng, hay ngược lại cơ cấu cao với nhiều cấp thì tầm hạn kiểm soát tương đối hẹp (Hình 8-2). Các cơ cấu cao có nhiều cấp trực tuyến một cách tương đối so với qui mô; cơ cấu thấp có ít cấp trực tuyến một cách tương đối so với qui mô. Ví dụ, một nghiên cứu chỉ ra rằng con số bình quân của cấp trực tuyến với một công ty sử dụng 3000 nhân viên là 7. Như vậy, một tổ chức có chín cấp trực tuyến trong trường hợp đó sẽ là



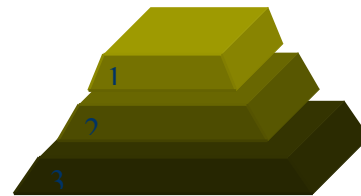
cao và có 4 cấp trực tuyến có nghĩa là thấp. Với 30000 nhân viên và năm cấp trực tuyến như trong trường hợp của Microsoft được coi là có cơ cấu tương đối thấp.

Các công ty chọn số cấp mà họ cần thiết trên cơ sở chiến lược của nó và các nhiệm vụ chức năng cần thiết để thực hiện chiến lược này. Ví dụ, các công ty công nghệ cao thường theo đuổi chiến lược gây khác biệt dựa trên dịch vụ và chất lượng. Do vậy, các công ty này thường có cơ cấu thấp để cho các nhân viên tự do trong việc đáp ứng các nhu cầu khách hàng không cần phải có sự giám sát. Điều then chốt của vấn đề đó là sự phân bổ quyền lực và trách nhiệm trong tổ chức phải phù hợp với nhu cầu của các chiến lược cấp công ty, cấp đơn vị kinh doanh và cấp chức năng.

**Hình 8-2: Các kiểu cơ cấu tổ chức**



Cơ cấu cao



Cơ cấu thấp

### 8.2.1. Các vấn đề với cơ cấu tổ chức cao

Khi một công ty tăng trưởng và đa dạng hoá, số các cấp trong hệ thống quyền lực trực tuyến tăng lên cho phép nó kiểm soát và phối hợp một cách có hiệu lực các hoạt động của nhân viên. Các nghiên cứu chỉ ra rằng số cấp trực tuyến tương ứng với qui mô công ty được diễn tả trong Hình 8-3

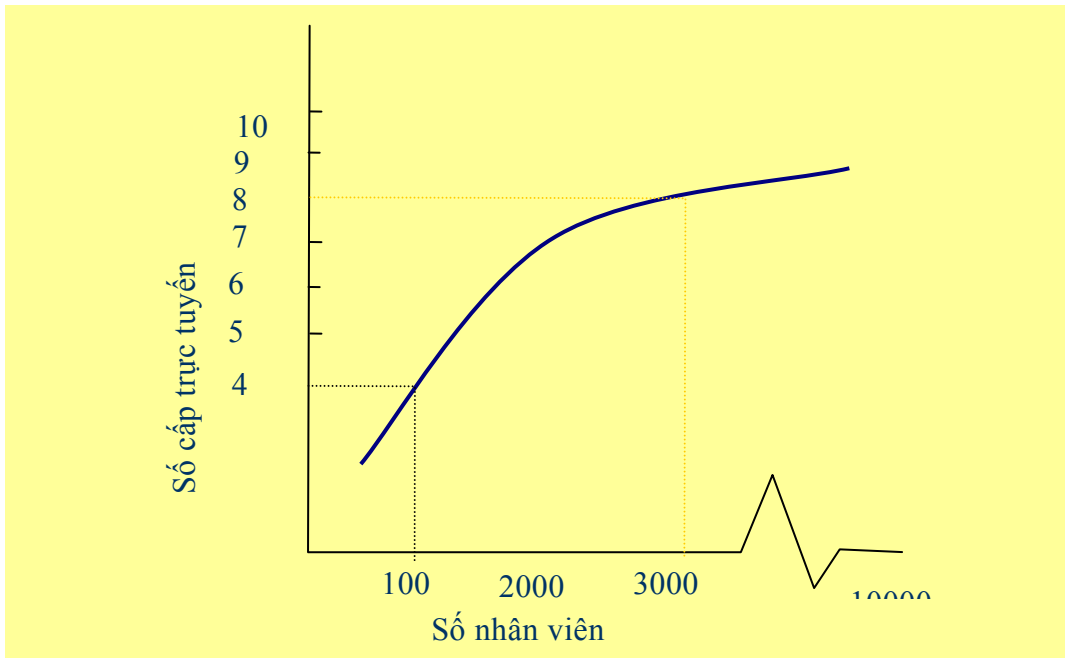
Các công ty với xấp xỉ 1000 nhân viên thường sử dụng bốn cấp trực tuyến: Giám đốc điều hành, phó giám đốc bộ phận, người giám sát cấp 1 và nhân viên trong nhà máy. Với công ty 3000 người sẽ tăng số cấp lên đến 8. Tuy nhiên, có một vài điều đáng quan tâm xảy ra với con số này khi số nhân viên khoảng hơn 3000. Thậm chí khi công ty tăng trưởng tới mức 10000 nhân viên hay hơn nữa số cấp trực tuyến hiếm khi tăng vượt qua 9 hay 10 cấp. Khi tổ chức tăng trưởng, các nhà quản trị dường như cố gắng hạn chế số cấp trực tuyến.

Các nhà quản trị cố giữ cho tổ chức có số cấp thấp nhất có thể được và tuân thủ nguyên tắc tối thiểu hoá chuỗi mệnh lệnh. Nguyên tắc này phát biểu rằng *một tổ chức nên chọn tối thiểu hoá số*



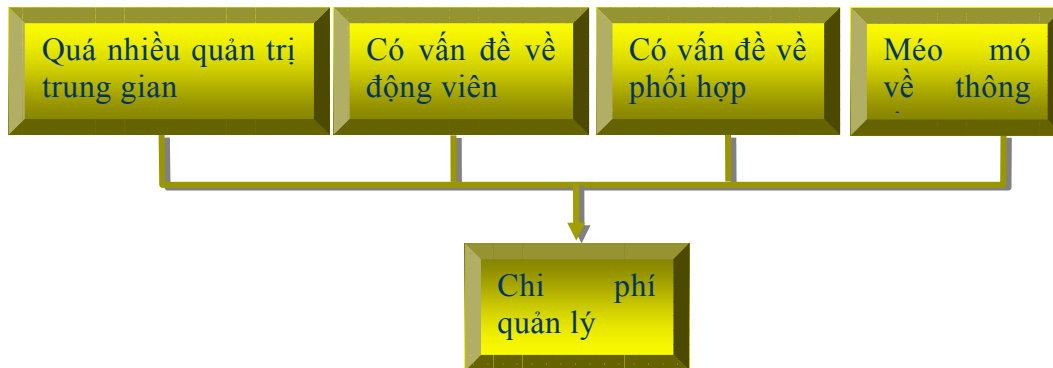
*cấp quyền hành cần thiết để thực thi chiến lược của nó. Các nhà quản trị cố giữ hệ thống trực tuyến thấp nhất có thể được bởi vì khi công ty trở nên quá cao, các vấn đề phát sinh sẽ làm cho chiến lược khó thực thi và sinh ra chi phí quản lý. Một vài nhân tố phát sinh chi phí được diễn tả trong hình 8-4 và sẽ được thảo luận trong phần sau.*

Hình 8-3: Quan hệ giữa số cấp trực tuyến và số nhân viên



**Các vấn đề phối hợp.** Quá nhiều cấp trực tuyến gây cản trở việc truyền thông và phối hợp giữa các nhân viên và các chức năng làm phát sinh chi phí quản lý. Truyền thông giữa các cấp cao đến cấp thấp thực hiện theo một chuỗi mệnh lệnh dài hơn. Điều này dẫn đến sự kém linh hoạt và mất thời gian đáng kể để đưa ra một sản phẩm mới tới thị trường hay duy trì sự phát triển công nghệ. Ví dụ, trong trường hợp của Federal Express, sự truyền thông và phối hợp là vấn đề sống còn. Do đó, để tránh vấn đề này xảy ra với họ, công ty cho phép tối đa chỉ 5 lớp quản trị từ cấp giám đốc điều hành tới nhân viên. Ngược lại, trong trường hợp của Procter&Gamble có một cơ cấu trực tuyến cao, công ty đã phải cần đến khoảng thời gian gấp đôi so với đối thủ cạnh tranh để đưa ra một sản phẩm mới. Để cải thiện sự phối hợp và giảm chi phí, công ty đã thay đổi cơ cấu của nó và giảm số cấp trực tuyến. Các công ty khác cũng hạ thấp cơ cấu để tăng tốc độ truyền thông và làm quyết định

Hình 8-4 Nhân tố phát sinh chi phí



**Làm méo mó thông tin.** Tinh vi hơn, nhưng rất quan trọng, đó là, vấn đề thông tin bị bóp méo phát sinh khi cơ cấu trực tuyến và quyền lực kéo dài. Đi dọc xuống phía dưới của cơ cấu, các nhà quản trị ở các cấp khác nhau (ví dụ các nhà quản trị ở cấp bộ phận và cấp công ty) có thể hiểu sai thông tin, hoặc là cắt xén một cách tình cờ các thông điệp hoặc là chủ ý phục vụ các lợi ích của mình. Trong cả hai trường hợp, thông tin từ cấp cao không thể không bị ảnh hưởng khi đến được địa chỉ của nó. Ví dụ, một yêu cầu chia sẻ kiến thức chỉ huy của từng bộ phận nhằm đạt được lợi ích cộng hưởng có thể không được nhận thấy hay bị bỏ qua chỉ vì các nhà quản trị ở bộ phận coi nó như là sự đe dọa đến quyền lực hay sự tự chủ của họ.

Thông tin được dịch chuyển lên phía trên hệ thống trực tuyến cũng có thể bị bóp méo. Các thuộc cấp có thể chỉ chuyển đến những người giám sát các thông tin mà cảm thấy có lợi cho sự cải thiện vị trí của họ trong tổ chức. Số cấp trong hệ thống trực tuyến càng nhiều, càng có nhiều cơ hội cho các thuộc cấp bóp méo thực tế, do đó chi phí quản lý cho việc quản lý hệ thống trực tuyến càng cao. Tương tự, chi phí quản lý sẽ tăng lên nếu các nhà quản trị cạnh tranh với nhau. Khi họ có tự nguyện gần gũi người giám sát, họ sẽ cố thu thập các thông tin có lợi cho các lợi ích của mình gây tổn kém cho tổ chức. Điều này cũng làm suy giảm quá trình kết hợp.

**Các vấn đề động viên.** Khi số cấp trực tuyến càng lớn, quyền lực của mỗi nhà quản trị trong từng cấp bị giảm xuống. Ví dụ, xem xét tình huống của hai tổ chức với qui mô xác định một tổ chức chỉ có ba cấp trực tuyến, một tổ chức khác có tới bảy cấp trực tuyến. Các nhà quản trị trong công ty có cơ cấu thấp sẽ có nhiều quyền lực hơn, và khi quyền lực càng tăng, sự động viên của họ càng có hiệu lực, họ cũng chịu trách nhiệm nhiều hơn về hiệu suất của công ty. Mặt khác, khi có ít nhà quản trị hơn, hiệu suất của họ dễ nhận thấy hơn và họ có thể kỳ vọng sự tưởng thưởng lớn hơn nếu kinh doanh thành đạt.

Ngược lại, trong một công ty có cơ cấu tổ chức cao, khả năng thực hiện quyền lực của các nhà quản trị bị hạn chế, và các quyết định của họ luôn bị những người giám sát xem xét một cách kỹ lưỡng. Kết quả là, các nhà quản trị có ý định rũ bỏ trách nhiệm và từ chối chấp nhận rủi ro mà điều này lại rất cần thiết cho việc theo đuổi các chiến lược mới. Cuối cùng, hậu quả là làm tăng chi phí quản lý bởi phải tốn nhiều thời gian cho sự phối hợp các hoạt động. Như vậy, khuôn khổ cơ cấu của một công ty có ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc động viên con người trong tổ chức và là cách thức thực thi chiến lược.

***Quá nhiều quản trị cấp trung gian.*** Một trở ngại khác của các cơ cấu cao đó là có quá nhiều cấp trực tuyến, cũng có nghĩa là có quá nhiều các nhà quản trị trung gian, và việc sử dụng các nhà quản trị trở nên tốn kém. Các chi phí như lương bổng, văn phòng, các thư ký sẽ là khoản chi tiêu khổng lồ trong một tổ chức. Trong những năm 1990 các công ty như IBM, GM, Compaq và Procter&Gamble đã làm giảm thấp cơ cấu quản lý của họ và cắt giảm hàng ngàn nhà quản trị. Chỉ như vậy thôi các công ty này đã có hàng tỉ lợi nhuận, họ ít phải động viên để kiểm soát một số lớn cấp trong hệ thống trực tuyến và một số lớn nhà quản trị. Các công ty ngày càng nhận thức rõ ràng về chi phí của nhà quản trị, họ sẽ liên tục tinh giản hệ thống quản lý trực tuyến, giảm số cấp và do đó giảm số cán bộ quản lý để hạ thấp chi phí quản lý, khôi phục khả năng sinh lợi.

Một bằng chứng là khi các công ty tăng trưởng và thành công, họ thường thuê nhân sự và tạo ra các vị trí mới mà không để ý tới tác động của các hành động này đến hệ thống trực tuyến. Sau này, khi các nhà quản trị xem xét lại cơ cấu đó, một điều khá phổ biến là phải giảm số cấp quản lý do các bất lợi như đã nêu ra. Cạnh tranh ngày càng tăng, các công ty càng phải thu gọn cơ cấu tổ chức, giảm chi phí và phải có khả năng đáp ứng nhanh hơn với các cơ hội và đe dọa.

Tóm lại, nhiều vấn đề phát sinh khi cơ cấu các công ty trở nên quá cao và chuỗi mệnh lệnh quá dài. Trong những trường hợp như vậy, các nhà quản trị chiến lược có khuynh hướng mất sự kiểm soát trong hệ thống trực tuyến, điều này nghĩa là họ mất đi khả năng kiểm soát chiến lược của mình. Điều bất hạnh thường đến với một cơ cấu tổ chức cao là làm suy giảm chứ không phải là thúc đẩy, động viên và phối hợp giữa các nhân viên và các chức năng, kết quả là bùng nổ chi phí quản lý. Một cách để vượt qua những vấn đề như vậy, hay chí ít cũng phần nào giảm chi phí quản lý đó là phi tập trung hoá quyền lực, giao quyền xuống các mức thấp hơn trong hệ trực tuyến cũng như ở cấp cao.

### ***Tập trung hay phi tập trung?***

Quyền lực tập trung khi các nhà quản trị ở cấp cao trong hệ thống trực tuyến giữ lại quyền lực để làm các quyết định quan trọng nhất. Quyền lực phi tập trung nếu nó được giao cho các bộ phận, các chức năng, các nhà quản trị và các công nhân ở các cấp thấp của tổ chức. Bằng việc giao quyền các nhà quản trị có thể tiết kiệm chi phí quản lý và tránh được các vấn đề truyền thông và phối hợp bởi vì không phải gửi một cách thường xuyên thông tin tới cấp cao của tổ chức để làm quyết định. Phi tập trung có ba lợi ích căn bản.

*Thứ nhất*, cho phép các nhà quản trị chiến lược giành nhiều thời gian hơn cho các quyết định chiến lược. Các nhà quản trị chiến lược giao trách nhiệm ra các quyết định điều hành xuống các quản trị trung gian, và các nhà quản trị gần nhất, họ giảm được sự quá tải thông tin, và tập trung hơn vào các quyết định chiến lược, do đó các quyết định của họ hiệu quả hơn.

*Thứ hai*, làm cho tổ chức thích ứng với các điều kiện địa phương, sự động viên và trách nhiệm cao của họ. Như vậy, tổ chức sẽ mềm dẻo hơn, giảm chi phí quản lý bởi vì các nhà quản trị cấp thấp hơn được giao quyền ra quyết định một cách tức thời.

*Thứ ba*, khi các quản trị cấp thấp hơn được giao quyền ra các quyết định quan trọng sẽ có ít nhà quản trị giám sát họ và nói với họ phải làm gì. Ít nhà quản trị hơn có nghĩa là chi phí quản lý ít hơn.

Nếu phi tập trung hoá có hiệu quả như vậy, tại sao không phải tất cả các công ty đều phi tập trung hoá việc ra quyết định của mình và tránh được các vấn đề của cơ cấu quản lý cao? Câu trả lời là tập trung hoá cũng có lợi ích của nó. Tập trung hoá việc ra quyết định cho phép phối hợp tốt hơn các hoạt động tổ chức cần thiết để theo đuổi chiến lược công ty. Nếu các nhà quản trị ở tất cả các cấp đều có thể ra quyết định của mình, quá trình hoạch định tổng thể trở nên khó khăn hơn, và công ty có thể mất sự kiểm soát quá trình ra quyết định chung.

Tập trung hoá cũng có nghĩa là để các quyết định phù hợp với các mục tiêu của toàn tổ chức. Khi các hoạt động chi nhánh của công ty giảm dần ví dụ Merrill Lynch tập trung hoá bằng việc thiết lập hệ thống thông tin để các nhà quản trị công ty kiểm soát tốt hơn các hoạt động chi nhánh. Tương tự, Hewlett Packard tập trung hoá trách nhiệm nghiên cứu và phát triển ở cấp công ty để cung cấp một chiến lược công ty trực tiếp hơn. Hơn nữa, trong thời kỳ khủng hoảng, tập trung hoá quyền lực cho phép lãnh đạo mạnh mẽ hơn nhờ các quyền lực được tập trung vào một người hay một nhóm. Sự tập trung này cho phép ra quyết định nhanh chóng và sự hưởng ứng được phối hợp trong toàn tổ chức.

### **8.3. PHÂN CÔNG THEO CHIỀU NGANG**

Nếu phân công theo chiều dọc liên quan đến phân chia quyền lực, thì phân công theo chiều ngang tập trung vào phân chia và nhóm gộp các nhiệm vụ đáp ứng mục tiêu kinh doanh. Bởi vì, tới một mức độ lớn nhất định, các nhiệm vụ của một tổ chức là một hàm số của chiến lược, quan điểm chủ đạo là các công ty nên chọn một dạng phân công theo chiều ngang hay cơ cấu phù hợp với chiến lược của họ. Có lẽ người đầu tiên làm điều này là Alfred D. Chandler. Sau khi nghiên cứu các vấn đề của tổ chức ở các công ty lớn của Mỹ như Du Pont và GM khi các công ty này tăng trưởng và đa dạng hoá ở những thập kỷ đầu của thế kỷ 20, Chandler đi đến hai kết luận: (1) *về nguyên tắc cấu trúc của tổ chức tùy theo chiến lược của công ty hay nói một cách khác là phạm vi và các nhiệm vụ mà nó chọn để theo đuổi* và (2) *cơ cấu của công ty thay đổi khi chiến lược của họ thay đổi theo thời gian*. Các loại cơ cấu mà công ty sử dụng gồm:

#### **8.3.1. Cơ cấu đơn giản**

Cơ cấu đơn giản là cơ cấu trong đó người chủ-người quản trị làm tất cả các quyết định và theo dõi mọi hoạt động trong khi các cán bộ làm việc như là sự mở rộng quyền giám sát. Thông thường trong tình huống này, một người đó là người chủ thực hiện hầu hết các nhiệm vụ quản trị. Trong cơ cấu đơn giản bao gồm một số các quan hệ không chính thức, một vài qui tắc, chuyên môn hoá hạn chế, hệ thống thông tin đơn giản. Bởi nó không cần những sắp đặt chính thức về sự tồn tại tổ chức, và phân công theo chiều ngang rất thấp bởi vì các nhân viên thực hiện nhiều nhiệm vụ. Cơ cấu này thường được sử dụng ở các công ty nhỏ, các doanh nghiệp chuyên môn hoá, nhà buôn, nhà hàng, dịch vụ sửa chữa, thầu khoán sản xuất một loại sản phẩm hay các sản phẩm ít liên quan cho một phân đoạn thị trường cụ thể. Cơ cấu đơn giản cũng sử dụng thích hợp với các chiến lược tập trung, chiến lược cấp kinh doanh khi doanh nghiệp cạnh tranh bằng việc cung cấp một tuyến sản phẩm đơn lẻ, vào một thị trường theo địa lý.

Một ví dụ kinh điển về cơ cấu này là Apple Computer trong giai đoạn đầu tiên, đó là sự liên doanh giữa hai người. Steven Jobs và Steven Wozniak làm việc với nhau trong một gara để thực hiện tất cả nhiệm vụ cần thiết cho việc thương mại hoá các máy tính các nhân của họ. Họ mua các chi tiết

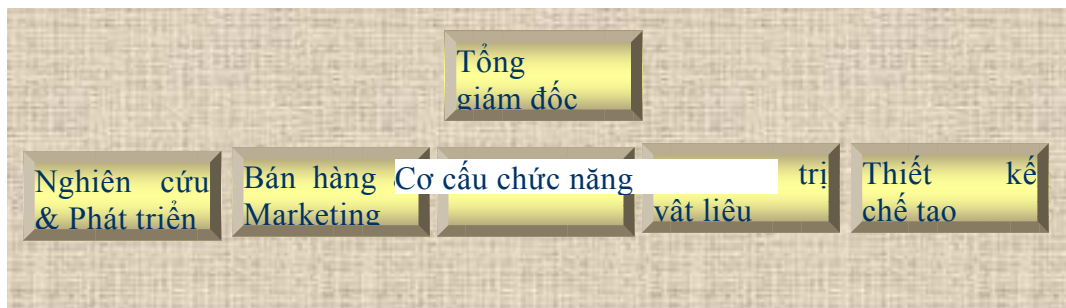
bộ phận, lắp ráp chiếc máy tính đầu tiên và đưa nó đến với các khách hàng. Tuy nhiên, ngay khi sản phẩm của nó thành công và được thị trường chấp nhận cơ cấu đơn giản này trở nên lỗi thời. Để tăng trưởng và thực hiện tất cả các nhiệm vụ cần thiết cho việc bành trướng công ty nhanh chóng, Apple cần một dạng phân công theo chiều ngang phức tạp hơn. Nó cần thiết để đầu tư các nguồn lực làm tăng hạ tầng của sự phát triển và nâng cao khả năng gây khác biệt của mình. Mặc dù việc phát triển một cơ cấu phức tạp hơn làm phát sinh chi phí quản lý, điều này có thể chấp nhận được miễn là cơ cấu này tạo ra giá trị cho công ty sử dụng nó.

### 8.3.2. Cơ cấu chức năng

Khi công ty tăng trưởng, có hai điều nảy sinh. Thứ nhất, phạm vi của các nhiệm vụ phải thực hiện mở rộng ra. Ví dụ, rõ ràng rằng nó cần phải có các hoạt động của một kế toán, hay một nhà quản trị sản xuất, hay một chuyên gia marketing để thực hiện việc kiểm soát đối với các nhiệm vụ chuyên môn. Thứ hai, nếu không phải là một tổ chức, thì không một ai có thể thực hiện thành công một nhiệm vụ mà không trở nên quá tải. Trong trường hợp đó, người sáng lập không thể đồng thời sản xuất và bán sản phẩm được nữa. Câu hỏi đặt ra là gộp nhóm những công việc gì, hay thực hiện cách thức phân công theo chiều ngang nào, có thể đáp ứng nhu cầu tăng trưởng của công ty theo cách nào hiệu quả nhất với chi phí thấp nhất? Câu trả lời cho hầu hết các công ty là một cơ cấu chức năng.

*Các cơ cấu chức năng.* Là sự gộp nhóm những con người trên cơ sở kinh nghiệm và chuyên môn chung của họ, bởi vì họ sử dụng các nguồn tài nguyên giống nhau. Ví dụ các kỹ sư được gộp nhóm lại với nhau trong một chức năng bởi vì họ thực hiện các nhiệm vụ giống nhau và sử dụng các kỹ năng hay tài nguyên giống nhau, ví dụ như sản xuất, kế toán, marketing, R&D, kỹ thuật, và nguồn nhân lực.<sup>14</sup> Hình 8-5 diễn tả một cơ cấu chức năng điển hình

Hình 8-5: một cơ cấu chức năng điển hình



Mỗi một ô thể hiện một sự chuyên môn hoá chức năng- nghiên cứu phát triển, bán hàng và marketing, chế tạo...và mỗi một chức năng tập trung vào các nhiệm vụ được chuyên môn hoá của mình.

<sup>14</sup> J. R. Galbraith, 1995, *Designing Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass, 25.

### ***a. Lợi ích của cơ cấu chức năng***

*Trước hết*, nếu con người thực hiện các nhiệm vụ tương tự nhau được gộp nhóm lại với nhau, họ có thể học tập lẫn nhau và sẽ trở nên giỏi hơn, chuyên môn hoá và năng suất cao hơn.<sup>15</sup>

*Thứ hai*, họ có thể giám sát lẫn nhau để đảm bảo cho tất cả đều thực hiện các nhiệm vụ một cách hiệu quả và không lẫn trốn trách nhiệm của mình. Kết quả là, quá trình làm việc trở nên hiệu quả hơn, giảm chi phí chế tạo và tăng tính linh hoạt cho việc điều hành.

*Thứ ba*, đó là giúp cho các nhà quản trị có khả năng kiểm soát tốt hơn các hoạt động của tổ chức. Như đã nêu ở trên, có thể sẽ có nhiều khó khăn khi tăng số cấp của hệ thống trực tuyến. Tuy nhiên, nếu người ta được gộp nhóm vào các chức năng khác nhau, mỗi chức năng có người quản lý của mình thì tạo ra một số hệ thống trực tuyến, và công ty có thể tránh được cơ cấu quá cao. Ví dụ, sẽ có một hệ thống trực tuyến trong chế tạo và một hệ thống trong chức năng kế toán và tài chính. Việc quản trị kinh doanh trở nên dễ dàng hơn với các nhóm khác nhau chuyên môn hoá các nhiệm vụ khác nhau và được quản lý tách biệt nhau.

### ***b. Bất lợi của cơ cấu chức năng***

Khi áp dụng cơ cấu chức năng, công ty sẽ tăng mức độ phân công theo chiều ngang để quản lý các nhiệm vụ phức tạp hơn. Cơ cấu này cho phép nó duy trì sự kiểm soát khi nó đang tăng trưởng. Vì vậy, nó có thể phục vụ tốt cho công ty trong giai đoạn bắt đầu tăng trưởng và đa dạng hoá. Nếu công ty có nhiều sự khác nhau về địa lý và bắt đầu hoạt động trong nhiều vị trí hoặc nó bắt đầu sản xuất một phổ rộng rãi các sản phẩm, các vấn đề kiểm soát và phối hợp sẽ phát sinh làm giảm khả năng phối hợp các hoạt động của nó và tăng chi phí.<sup>16</sup>

#### ***Các vấn đề truyền thông.***

Khi các hệ thống trực tuyến của mỗi chức năng tiến triển, các chức năng tăng trưởng tách biệt hơn với các chức năng khác. Điều này sẽ ngày càng khó khăn trong việc truyền thông giữa các chức năng và phối hợp các hoạt động của chúng. Các vấn đề truyền thông này nảy sinh từ các định hướng chức năng. Càng phân công chuyên môn hoá, các chức năng khác nhau càng phát triển theo các định hướng khác nhau và nảy sinh các khó khăn và rắc rối cho tổ chức. Mỗi chức năng có các định hướng thời hạn và mục tiêu riêng. Một số chức năng, ví dụ chức năng chế tạo, nhìn vấn đề trong khuôn khổ ngắn hạn và tập trung vào đạt được các mục tiêu ngắn hạn như giảm chi phí chế tạo. Trong khi các chức năng khác, ví dụ như R&D lại nhìn sự vật theo quan điểm dài hạn và mục tiêu của họ (đó là, cải tiến và phát triển sản phẩm) có thể có một định hướng đến một vài năm. Các nhân tố này có thể làm cho mỗi chức năng phát triển một quan điểm khác nhau về các vấn đề chiến lược đặt ra trước công ty. Ví dụ, chức năng chế tạo có thể thấy các vấn đề chiến lược như là giảm chi phí, chức năng bán hàng thấy cần tăng mức độ đáp ứng khách hàng, còn R&D thì có thể thấy nhu cầu tạo sản phẩm mới. Trong những trường hợp như vậy, các chức năng có vấn đề về truyền thông và phối hợp với các chức năng khác và chi phí quản lý tăng lên.

---

<sup>15</sup> B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure: Looking through a strategy lens", in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 520–542.

<sup>16</sup> P. R. Lawrence & J. W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment*, Homewood



### ***Các vấn đề đo lường***

Khi tăng chủng loại sản phẩm, công ty sẽ cảm thấy khó khăn trong việc đánh giá sự đóng góp của mỗi sản phẩm hay nhóm sản phẩm tới khả năng sinh lợi chung của mình. Hậu quả là công ty có thể sản xuất ra các sản phẩm không sinh lợi mà không nhận ra nó và có thể ra quyết định phân bổ tài nguyên không tốt. Nghĩa là hệ thống đo lường của công ty không đủ sức đáp ứng yêu cầu của mình.

### ***Các vấn đề vị trí***

Các nhân tố vị trí cũng gây cản trở việc truyền thông và phối hợp. Nếu một công ty đang sản xuất và bán sản phẩm trên nhiều vùng khác nhau, thì hệ thống kiểm soát tập trung trong cơ cấu chức năng không còn thích hợp nữa, bởi vì các nhà quản trị trong những vùng khác nhau phải đủ độ linh hoạt để đáp ứng cho mỗi vùng. Như vậy, *cơ cấu chức năng không đủ tinh vi để xử lý việc đa dạng hoá theo vùng.*

### ***Các vấn đề chiến lược***

Đôi khi do các nhà quản trị bị vướng bận vào giải quyết các vấn đề truyền thông và phối hợp mà lãng quên các cân nhắc chiến lược có thể gây hiệu ứng tổng hợp của tất cả các nhân tố. Hậu quả là công ty có thể bị mất định hướng và không giành được các lợi thế từ các cơ hội mới trong khi chi phí quản lý lại tăng lên.

Đây chính là một dấu hiệu cho thấy công ty vẫn chưa đạt tới mức độ phân công thích hợp hướng tới mục tiêu của nó. Lúc đó, công ty cần thay đổi tổ hợp của sự phân công dọc và ngang để thực hiện một cách hữu hiệu các nhiệm vụ có tính tổ chức nhằm nâng cao lợi thế cạnh tranh cho công ty. Điều cơ bản hàm ý trong dấu hiệu mất định hướng là bản thân công ty đã phát triển nhanh hơn cơ cấu của nó. Công ty cần phải đầu tư tài nguyên của mình nhiều hơn để phát triển một cơ cấu tinh vi hơn, có thể đáp ứng được các nhu cầu của chiến lược cạnh tranh. Tất nhiên, như thế sẽ rất tốn kém song điều quan trọng là công ty có thể tạo ra giá trị tăng thêm lớn hơn chi phí quản lý của việc điều hành cơ cấu, chỉ có thế việc áp dụng cơ cấu mới có ý nghĩa.

#### **8.3.3. Cơ cấu nhiều bộ phận**

Cơ cấu nhiều bộ phận bao gồm các bộ phận hoạt động, mỗi bộ phận đại diện một đơn vị kinh doanh riêng biệt, hay một trung tâm lợi nhuận trong đó người quản trị cấp cao giao phó trách nhiệm điều hành các hoạt động hàng ngày và chiến lược cấp đơn vị kinh doanh cho người đứng đầu bộ phận. Mỗi bộ phận đảm trách một hoạt động kinh doanh độc lập, khác biệt với hệ thống trực tuyến chức năng riêng của mình.<sup>17</sup>

Cơ cấu nhiều bộ phận có hai cải tiến cơ bản so với cơ cấu chức năng, các cải tiến này giúp cho công ty vẫn có thể tăng trưởng và đa dạng hoá mà khắc phục được các vấn đề nảy sinh từ sự mất kiểm soát. Các cải tiến đó là:

*Thứ nhất, mỗi phổ sản phẩm hay đơn vị kinh doanh được đặt trong một đơn vị độc lập có tất cả các chức năng hỗ trợ.* Ví dụ, PepsiCo có hai bộ phận nước giải khát và thực phẩm ăn nhanh - mỗi bộ

---

<sup>17</sup> J. Greco, 1999, Alfred P. Sloan, Jr. (1875–1966): "The original organizational man", *Journal of Business Strategy*, 20(5): 30–31.



phận có các chức năng của mình như marketing, R&D. Kết quả là có một mức độ phân công theo chiều ngang cao hơn.

*Thứ hai, lập ra văn phòng công ty để giám sát các hoạt động bộ phận và thực hiện kiểm soát tài chính đối với mỗi bộ phận.* Các cán bộ cấp công ty có nhiệm vụ giám sát các hoạt động của các nhà quản trị chức năng và bộ phận, và hình thành thêm một cấp trong hệ thống trực tuyến của công ty. Do đó, trong cơ cấu nhiều bộ phận mức độ phân công dọc cao hơn so với cơ cấu chức năng.

Hình 8-6 trình bày một cơ cấu nhiều bộ phận điển hình trong một công ty hoá chất lớn như Du Pont. Mặc dù công ty này có thể dễ dàng có bảy mươi bộ phận hoạt động, chỉ có ba bộ phận - Dầu mỏ, dược phẩm và plastic - được thể hiện ở đây.

Như một đơn vị kinh doanh độc lập, mỗi bộ phận có một mạng đầy đủ các dịch vụ hỗ trợ. Ví dụ, mỗi bộ phận có phòng nhân sự, bán hàng, kế toán riêng. Mỗi bộ phận hoạt động như một trung tâm lợi nhuận, điều này làm cho các cán bộ quản lý cấp công ty dễ dàng kiểm soát và đánh giá các hoạt động của mỗi bộ phận.

So với cơ cấu chức năng, cơ cấu nhiều bộ phận có chi phí quản lý việc điều hành một rất cao. Số lượng cán bộ lớn gây ra gánh nặng chi phí chính, và các công ty như GM và IBM có hàng ngàn nhà quản trị trong biên chế cán bộ quản lý công ty thậm chí nó vẫn giữ khi khối lượng kinh doanh của họ giảm xuống. Tương tự, việc sử dụng các bộ phận theo sản phẩm với các hoạt động hỗ trợ chuyên môn như R&D, nghiên cứu marketing, cũng là phát sinh chi phí rất lớn. Tuy nhiên, một lần nữa khẳng định nếu chi phí quản lý tăng lên được bù đắp bởi việc tạo giá trị cao hơn, việc dịch chuyển đến cơ cấu phức tạp hơn vẫn có ý nghĩa.

Mỗi bộ phận cũng có thể áp dụng một cơ cấu thích hợp nhất đối với nó. Như hình 11-6 cho thấy bộ phận dầu mỏ sử dụng cơ cấu chức năng bởi các hoạt động của nó là tiêu chuẩn hoá; bộ phận dược phẩm có cơ cấu nhóm sản phẩm; và bộ phận plastic có cơ cấu ma trận. Tương tự, công ty GM điều hành toàn bộ công ty bằng một cơ cấu nhiều bộ phận, nhưng mỗi bộ phận lại tổ chức theo các nhóm sản phẩm khác nhau dựa trên kiểu ô tô mà nó sản xuất.

Trong cơ cấu nhiều bộ phận, các hoạt động hàng ngày của một bộ phận nào đó sẽ do các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm; nghĩa là các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm điều hành. Cán bộ cấp công ty bao gồm các thành viên ban giám đốc cũng như các quản trị điều hành cấp cao chịu trách nhiệm giám sát các kế hoạch dài hạn và cung cấp hướng dẫn về các dự án giữa các bộ phận. Các cán bộ này có trách nhiệm chiến lược. Với nhiệm vụ kết hợp bộ phận độc lập, quản trị công ty được phân công mức độ cao chuyên môn hoá cao hơn cả về chiều dọc lẫn chiều ngang. Hai cải tiến này tạo ra khả năng kiểm soát đặc biệt để kết hợp tăng trưởng và đa dạng hoá. Chúng ta cần nghiên cứu sâu hơn về các lợi thế và bất lợi của cơ cấu này.

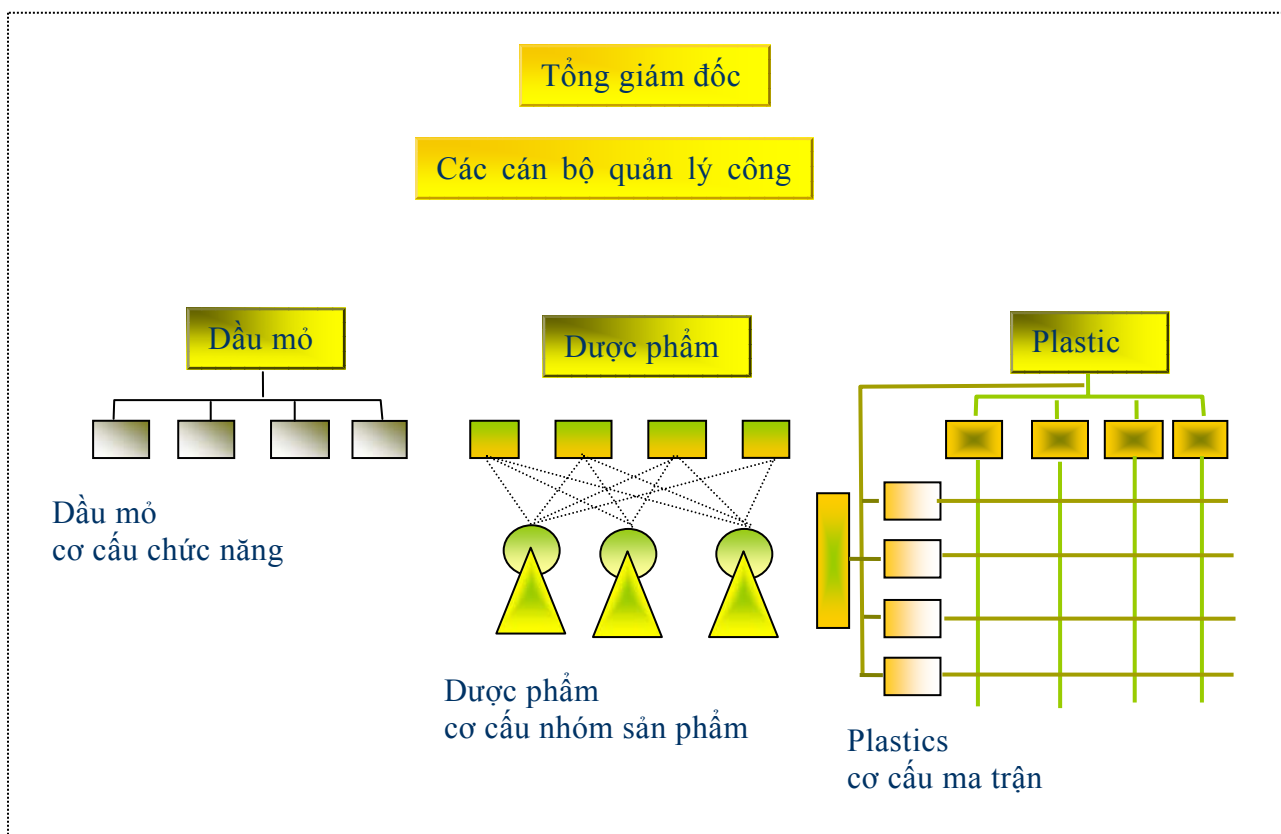
### ***a. Các lợi thế của cơ cấu nhiều bộ phận***

Cơ cấu nhiều bộ phận có nhiều lợi thế bởi nó tỏ ra hữu hiệu cả cấp công ty lẫn cấp các bộ phận. Cơ cấu này có thể đưa khả năng sinh lợi của công ty đến đỉnh cao mới, bởi vì, chúng cho phép tổ chức điều hành một phức hợp nhiều loại chiến lược cấp công ty khác nhau. Cơ cấu nhiều bộ phận có các lợi thế cụ thể như sau:

#### ***Nâng cao khả năng kiểm soát tài chính ở cấp công ty***

Trong cơ cấu nhiều bộ phận, khả năng sinh lợi của các bộ phận kinh doanh có thể nhận thấy một cách dễ dàng. Bởi vì, mỗi bộ phận là một trung tâm lợi nhuận, kiểm soát tài chính có thể áp dụng cho mỗi bộ phận trên cơ sở tiêu chuẩn lợi nhuận. Nói chung, các hoạt động kiểm soát này bao gồm việc thiết lập các mục tiêu, giám sự thực hiện một cách thường xuyên, và can thiệp có chọn lọc mỗi khi có các vấn đề phát sinh. Quản lý cấp công ty cũng có vị thế tốt hơn để phân bổ các nguồn lực tài chính của công ty cho các bộ phận đang cạnh tranh. Khả năng nhận biết hiệu suất của các bộ phận có nghĩa là quản lý cấp công ty có thể xác định các bộ phận nào nên đầu tư vốn với mong muốn có được thu nhập lớn nhất.<sup>18</sup> Theo ý nghĩa này, văn phòng công ty ở vị thế như nhà đầu tư hay ngân hàng trong một thị trường vốn nội bộ, hướng luồng vốn đến các hoạt động sinh lợi cao.

Hình 8-6: Cơ cấu nhiều bộ phận điển hình



### Tăng khả năng kiểm soát chiến lược

Cơ cấu nhiều bộ phận giải phóng các cán bộ cấp công ty khỏi trách nhiệm điều hành. Như vậy, các cán bộ có thể dành thời gian dự tính các vấn đề chiến lược rộng rãi hơn và phát triển nhằm đáp ứng với các thay đổi môi trường. Cơ cấu nhiều bộ phận cũng cho phép tổng hành dinh của công ty có

<sup>18</sup> B. Keats & H. O'Neill, 2001, "Organizational structure: Looking through a strategy lens", in M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 520–542.

được các thông tin thích hợp cho chức năng hoạch định chiến lược. Ví dụ, các đơn vị kinh doanh độc lập là một điều kiện ban đầu cần thiết cho hoạch định danh mục.

### ***Tăng trưởng***

Cơ cấu nhiều bộ phận cho phép công ty vượt qua giới hạn về tổ chức đối với sự tăng trưởng của nó. Bằng việc giảm sự quá tải thông tin ở trung tâm, các nhà quản trị cấp công ty có thể điều khiển nhiều các đơn vị kinh doanh hơn. Họ có thể xem xét các cơ hội cho sự phát triển và đa dạng hoá hơn nữa. Các vấn đề về truyền thông giảm xuống vì có thể sử dụng cùng một bộ tiêu chuẩn kiểm soát tài chính và kế toán đối với tất cả các bộ phận. Các nhà quản trị cấp công ty cũng có khả năng áp dụng một chính sách quản trị giúp can thiệp khi có vấn đề phát sinh.<sup>19</sup>

### ***Theo đuổi hiệu quả nội bộ một cách mạnh mẽ***

Trong một cơ cấu chức năng, sự phụ thuộc lẫn nhau của các phòng chức năng nghĩa là việc thực hiện riêng lẻ trong mỗi chức năng bên trong công ty mà không thể đo lường bằng một tiêu chuẩn khách quan. Ví dụ khả năng sinh lợi của chức năng tài chính, chức năng marketing, hay chức năng chế tạo không thể đánh giá độc lập, bởi nó chỉ là một bộ phận trong tổng thể. Thông thường, điều này có nghĩa là trong cơ cấu chức năng thiếu đi khả năng đánh giá về tính tổ chức – do đó khó có thể phát hiện việc sử dụng các nguồn lực ở chức năng nào đó không hiệu quả. Ví dụ, lãnh đạo chức năng tài chính có thể sử dụng nhiều cán bộ hơn mức cần thiết để giảm sức ép công việc bên trong bộ phận của mình và dẫn đến khả năng được đánh giá ở vị thế cao hơn.

Tuy nhiên, trong một cơ cấu nhiều bộ phận, hiệu quả cá biệt của mỗi bộ phận tự chủ có thể quan sát và đo lường trực tiếp trên cơ sở lợi nhuận nó sinh ra. Như vậy, sự tự chủ làm cho các nhà quản trị bộ phận chịu trách nhiệm về sự thực hiện của mình. Như vậy, văn phòng công ty ở trong vị thế tốt hơn để tìm ra sự kém hiệu quả.

### ***b. Những bất lợi của cơ cấu nhiều bộ phận***

Có khả năng do cơ cấu nhiều bộ phận có một số lợi thế mạnh mẽ, ngày nay nó dường như đã trở thành lựa chọn ưa thích của hầu hết các công ty lớn đa dạng hoá. Quả vậy, nhiều nghiên cứu cho thấy các công ty lớn sử dụng cơ cấu này tốt hơn cơ cấu chức năng. Tuy vậy, cơ cấu nhiều bộ phận cũng có những bất lợi của nó. Việc quản trị tốt có thể tránh được một số bất lợi này, nhưng cũng có một số bất lợi khác trở nên cố hữu khi cơ cấu hoạt động và cần phải liên tục chú tâm trong quá trình quản trị. Các bất lợi đó gồm:

#### ***Việc thiết lập mối liên hệ quyền lực giữa công ty và bộ phận***

Quan hệ quyền lực giữa tổng hành dinh công ty và các bộ phận phải thiết lập đúng đắn. Cơ cấu nhiều bộ phận tạo ra một cấp mới trong hệ thống trực tuyến- cấp công ty. Vấn đề liên quan đến việc ra quyết định là bao nhiêu quyền lực và sự kiểm soát dành cho việc điều hành các bộ phận và bao nhiêu quyền lực được giữ lại ở cấp công ty.

---

<sup>19</sup> R. E. Hoskisson, C.W. L. Hill, & H. Kim, 1993, "The multidivisional structure: Organizational fossil or source of value?" *Journal of Management*, 19:269-298

Vấn đề này được lưu ý đầu tiên bởi người sáng lập ra General Motor, Alfred Sloan. Ông đã lập ra cơ cấu nhiều bộ phận ở GM, và trở thành công ty đầu tiên sử dụng cơ cấu này. Lúc đó, năm bộ phận sản xuất ô tô quen thuộc của GM đã được lập ra, đó là: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, và Cadillac. Tuy nhiên, điều mà Sloan nhận ra là khi tổng hành dinh giữ lại quá nhiều năng lực và quyền hành, việc điều hành các bộ phận bị thiếu quyền tự chủ cần thiết để phát triển chiến lược kinh doanh mà có thể đáp ứng tốt nhất cho nhu cầu của bộ phận. Mặt khác, khi giao quá nhiều quyền lực cho các bộ phận họ lại theo đuổi các mục tiêu bộ phận, ít lưu ý đến đến nhu cầu của toàn công ty. Vì thế không thể nhận được tất cả các lợi ích tiềm tàng của sự cộng hưởng như đã nói đến ở trên.

*Như vậy, vấn đề trung tâm trong việc quản trị cơ cấu nhiều bộ phận là quyền hành nên được tập trung như thế nào ở cấp công ty và nên phi tập trung hoá giao quyền cho các đơn vị đến mức nào.* Vấn đề này phải được quyết định ở mỗi công ty với sự tham chiếu đến bản chất của các chiến lược cấp công ty và cấp đơn vị kinh doanh của nó. Không dễ dàng để có câu trả lời cho vấn đề này, và theo thời gian, khi môi trường thay đổi hay công ty thay đổi chiến lược của mình, sự cân đối giữa kiểm soát ở cấp công ty và cấp đơn vị bộ phận cũng phải thay đổi.

### ***Bóp méo thông tin.***

Nếu tổng hành dinh công ty quá nhấn mạnh vào thu nhập trên vốn đầu tư ở mỗi bộ phận- ví dụ, đặt mục tiêu thu nhập trên vốn đầu tư quá cao và nghiêm ngặt- các nhà quản trị bộ phận có thể chọn cách bóp méo thông tin mà họ cung cấp cho các nhà quản trị cấp cao và tô vẽ cho tình thế hiện tại về khả năng sinh lợi nhuận tương lai. Các bộ phận có thể tối đa hoá lợi nhuận ngắn hạn, có lẽ bằng việc cắt giảm chi phí phát triển sản phẩm hay đầu tư vào R&D và marketing. Điều này khiến công ty phải trả giá đắt trong tương lai. Vấn đề này rõ ràng là nảy sinh từ việc kiểm soát tài chính quá chặt.

### ***Cạnh tranh về tài nguyên***

Vấn đề thứ ba của cơ cấu nhiều bộ phận là chính các bộ phận cũng cạnh tranh với nhau vì tài nguyên, và sự ganh đua này cản trở sự xuất hiện các lợi ích cộng hưởng hay tính kinh tế về phạm vi. Ví dụ, với lượng tiền cố định sẽ phân bổ cho các bộ phận. Nói chung, bộ phận nào chứng tỏ được tỷ lệ thu nhập trên vốn đầu tư cao nhất sẽ nhận được phần lớn nhất trong số tiền đó. Với phần đầu tư lớn hơn, họ có thể mạnh hơn ở thời kỳ sau, do đó, các bộ phận mạnh trở nên mạnh hơn. Hậu quả là, các bộ phận cạnh tranh một cách tích cực vì tài nguyên và điều đó khiến họ làm giảm đi sự phối hợp giữa các bộ phận.

### ***Định giá chuyển dịch***

Cạnh tranh bộ phận có thể cũng dẫn tới các cuộc đấu tranh về định giá chuyển dịch. Đặt giá chuyển dịch giữa các bộ phận là một trong các vấn đề quan trọng của hội nhập dọc và hội nhập dọc có liên quan. Cuộc ganh đua giữa các bộ phận phức tạp hoá vấn đề đặt giá hợp lý. Mỗi bộ phận cung cấp cố gắng đặt giá cao nhất cho các đầu ra mình để cực đại hoá thu nhập cho vốn đầu tư cho bộ phận. Cạnh tranh như vậy có thể làm xói mòn hoàn toàn nền văn hoá công ty và làm cho công ty trở thành một chủ đề tranh luận. Nhiều công ty gặp rắc rối về cạnh tranh giữa các bộ phận. Tất nhiên, có thể khuyến khích cạnh tranh, nếu nhà quản trị tin rằng nó dẫn tới hiệu suất cực đại.

### ***Tập trung nghiên cứu và phát triển ngắn hạn***

Nếu mục tiêu thu nhập trên vốn đầu tư do công ty đặt ra quá cao, sẽ có một nguy hiểm, đó là các bộ phận sẽ cắt giảm đầu tư cho nghiên cứu phát triển để cải thiện hiệu suất tài chính của bộ phận. Mặc dù, điều này thổi phồng hiệu suất của đơn vị trong ngắn hạn, song nó tiềm tàng nguy cơ giảm khả năng phát triển sản phẩm mới của bộ phận và dẫn tới giảm lợi nhuận dài hạn. Vì thế, các cán bộ công ty phải kiểm soát cẩn thận các tương tác của họ với các bộ phận để bảo đảm rằng có thể đạt được các mục tiêu ngắn hạn lẫn dài hạn.

### ***Chi phí quản lý***

Vì mỗi bộ phận có các hoạt động chuyên môn hoá của mình, như tài chính, R&D, nên quản lý cơ cấu nhiều bộ phận rất tốn kém. R&D là hoạt động đặc biệt tốn kém, vì thế một số công ty tập trung chức năng này ở cấp công ty để phục vụ cho tất cả các bộ phận. Việc trùng lặp các dịch vụ chuyên môn hoá không thành vấn đề nếu lợi ích của việc có các hoạt động chuyên môn hoá riêng biệt có thể bù đắp được chi phí. Hơn nữa, các nhà quản trị chiến lược phải quyết định xem việc trùng lặp có thể biện minh được về mặt tài chính hay không. Trong thời kỳ suy thoái, các hoạt động thường được tập trung, đặc biệt là các dịch vụ tư vấn và chức năng hoạch định; tuy nhiên, mỗi bộ phận vẫn được duy trì như là một trung tâm lợi nhuận.

Các lợi thế của cơ cấu nhiều bộ phận phải cân bằng với các bất lợi của nó, các bất lợi có thể được quản trị bằng cách liên tục theo dõi, và các nhóm quản trị chuyên nghiệp phải thường xuyên nhận thức về các vấn đề bên trong. Cơ cấu nhiều bộ phận hiện nay đang có xu thế lặn át, các ích lợi của nó thể hiện rõ ràng như những phương tiện quản trị trong các công ty nhiều bộ phận kinh doanh.

### **8.3.4. Cơ cấu ma trận**

Khác xa với các cơ cấu đã nói trên, cơ cấu ma trận được xây dựng trên hai dạng phân công chứ không phải chỉ có một như trong cơ cấu chức năng. Trong mô hình ma trận, các hoạt động trên trục dọc được nhóm gộp và phân công theo chức năng như: thiết kế chế tạo, bán hàng và marketing, R&D. Chồng lên mô thức phân công dọc này là một kiểu phân công theo chiều ngang, trên cơ sở phân biệt theo sản phẩm hay theo dự án. Kết quả của hai cách phân công đó là một mạng lưới phức tạp các quan hệ báo cáo theo các dự án và chức năng như trong hình 8-7

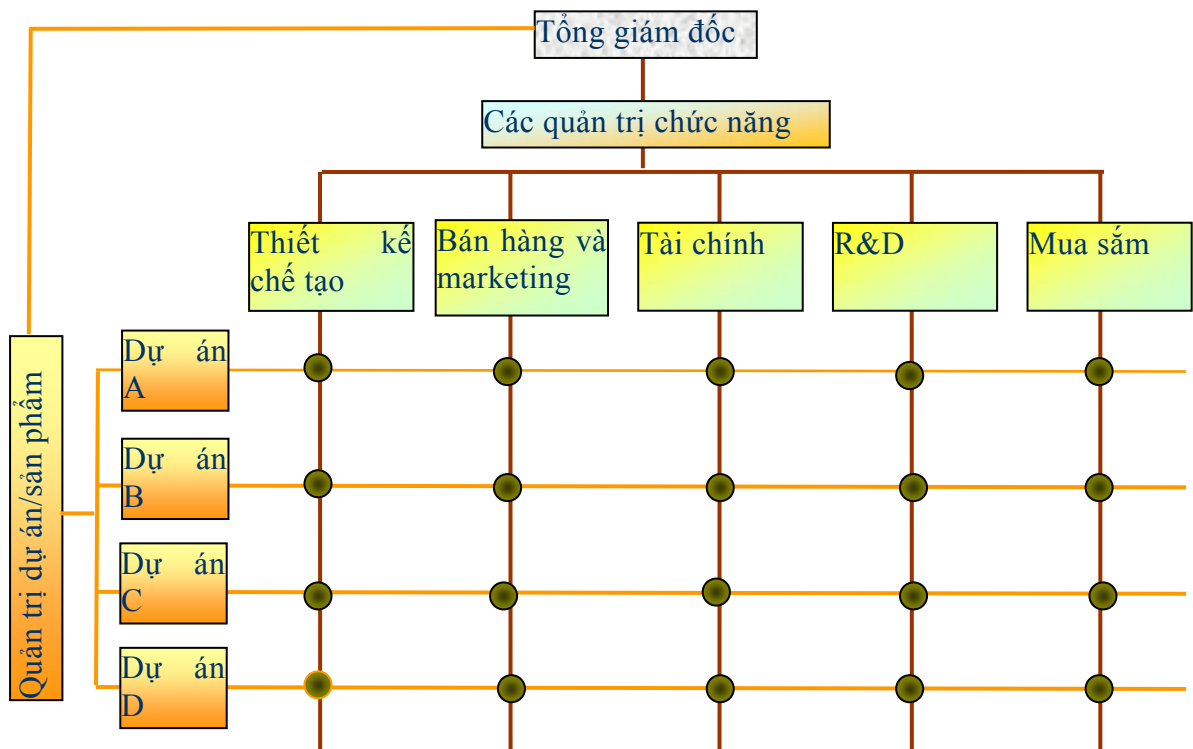
Với cơ cấu ma trận, người ta sử dụng một loại phân công dọc đặc biệt, mặc dù thường là rất thấp, với ít cấp trực tuyến, song các nhân viên trong ma trận có hai thủ trưởng: Một thủ trưởng chức năng, người đứng đầu của một chức năng, và một thủ trưởng dự án người chịu trách nhiệm quản trị các dự án riêng. Các nhân viên làm việc trong nhóm dự án với các chuyên gia từ các chức năng khác nhau. Các nhân viên này phải báo cáo với thủ trưởng dự án về các vấn đề dự án và với thủ trưởng chức năng của mình về các vấn đề chức năng. Tất cả các nhân viên làm việc trong nhóm dự án được gọi là các nhân viên có hai thủ trưởng và chịu trách nhiệm truyền thông, phối hợp giữa các chức năng và các dự án.

Đầu tiên, cơ cấu ma trận phát triển và được áp dụng bởi các công ty thuộc những ngành công nghệ cao như ngành hàng không, ngành điện tử ví dụ TRW và Hughes Aircraft. Với các công ty đó, điều cốt yếu để thành công là phải phát triển các sản phẩm hoàn toàn mới với tốc độ cao trong môi trường cạnh tranh và không chắc chắn. Họ cần một cơ cấu với những đặc tính có thể đáp ứng yêu cầu này, nhưng cơ cấu chức năng thì quá sức kém linh hoạt để có thể thực hiện vai trò phức tạp cũng như sự tương tác giữa công việc nhằm đáp ứng yêu cầu phát triển sản phẩm mới. Hơn nữa,

các nhân viên trong các công ty này thường có trình độ cao, chuyên nghiệp và thực hành tốt trong điều kiện làm việc linh hoạt, tự chủ.

Cơ cấu này ít yêu cầu sự kiểm soát trực tuyến từ những người giám sát. Các thành viên nhóm tự kiểm soát hành vi của mình, và sự tham gia trong nhóm dự án cho phép họ giám sát các thành viên khác trong nhóm và học tập lẫn nhau. Hơn nữa, khi dự án trải qua các giai đoạn khác nhau cần các chuyên gia khác nhau từ các chức năng khác. Ví dụ, trong giai đoạn đầu dự án cần đến các chuyên gia trong R&D; sau đó sang giai đoạn sau lại cần các chuyên gia từ chức năng thiết kế chế tạo và marketing để tính toán chi phí và các dự án marketing. Khi nhu cầu về các loại chuyên gia thay đổi, các thành viên nhóm có thể chuyển đến các dự án khác cần đến dịch vụ của họ. Do đó, cơ cấu ma trận có khả năng sử dụng các kỹ năng của nhân viên nhiều nhất, không những thế khi dự án hiện hành kết thúc và dự án mới lại xuất hiện.

Hình 8-7 Cơ cấu ma trận



Cuối cùng, mức độ tự do nhất định cơ cấu ma trận không chỉ tạo ra sự tự chủ để động viên nhân viên, mà còn để cho các quản trị cấp cao tự do tập trung vào các vấn đề chiến lược, bởi họ không bị vướng bận vào các vấn đề điều hành. Trên các phương diện đó, cơ cấu ma trận là một công cụ tốt để tạo ra tính linh hoạt giúp phản ứng nhanh với các điều kiện cạnh tranh. Tuy nhiên, cơ cấu ma trận cũng có một vài bất lợi. Thứ nhất, chi phí quản lý điều hành của cơ cấu này rất cao so với cơ cấu chức năng. Bởi cơ cấu này có xu hướng sử dụng các nhân viên trình độ cao do đó cả tiền lương lẫn các chi phí liên quan rất cao. Thứ hai, dịch chuyển nhân viên liên tục trong ma trận,



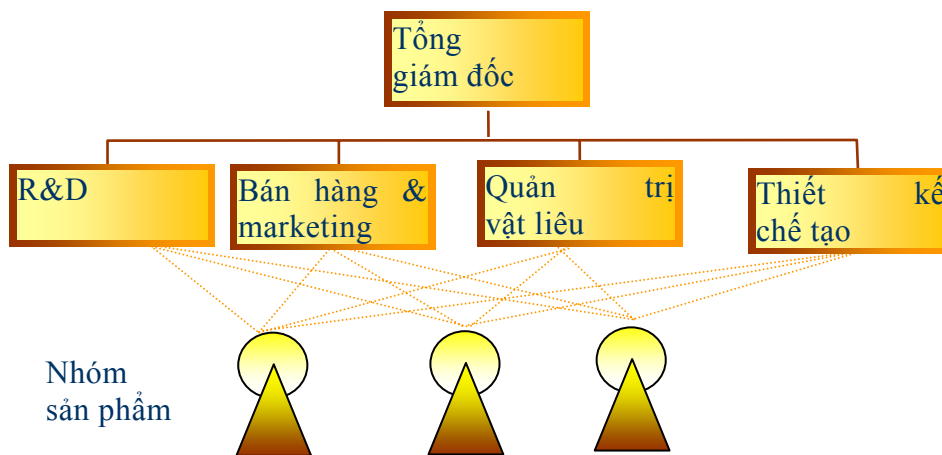
nghĩa là cần phải có thời gian và chi phí để thiết lập các mối liên hệ nhóm mới và loại bỏ các dự án. Thứ ba, khó quản lý các nhân viên hai thủ trưởng, rất dễ nảy sinh vấn đề khi họ cân phải đối giữa các quan tâm theo dự án hay theo chức năng, và phải cẩn thận để tránh các xung đột giữa các chức năng và dự án về nguồn lực. Theo thời gian, có thể các nhà quản trị dự án sẽ giữ vai trò lãnh đạo trong việc hoạch định và thiết lập mục tiêu, như vậy, cơ cấu ma trận sẽ gần giống như cơ cấu sản phẩm hay cơ cấu nhiều bộ phận. Nếu các mối liên hệ chức năng và dự án không được kiểm soát tốt có thể dẫn đến tình trạng đấu tranh quyền lực giữa các nhà quản trị, gây ra sự đình trệ và suy giảm chứ không tăng tính linh hoạt. Cuối cùng, tổ chức càng lớn càng khó thực hiện cơ cấu ma trận bởi vì các mối liên hệ nhiệm vụ và vai trò trở nên phức tạp. Trong tình huống đó, chỉ có một lựa chọn đó là cơ cấu nhiều bộ phận.

Với các lợi thế và bất lợi như vậy, cơ cấu ma trận nói chung chỉ được sử dụng khi chiến lược công ty bảo đảm cho nó. Nếu không có điểm này, việc sử dụng một cơ cấu phức tạp quá mức cần thiết chỉ dẫn đến chi phí quản lý cao hơn. Trong các môi trường thị trường / sản phẩm năng động như công nghệ sinh học, máy tính lợi ích của cơ cấu ma trận về tính linh hoạt và cải tiến vượt quá chi phí sử dụng nó, vì thế cơ cấu này thường được coi là lựa chọn thích hợp. Tuy nhiên, các công ty ở trong giai đoạn bão hòa của chu kỳ ngành hay họ thường theo đuổi chiến lược chi phí thấp nên ít khi lựa chọn cơ cấu này chính bởi vì chi phí vận hành nó quá cao.

### 8.3.5. Cơ cấu nhóm sản phẩm

Trong những năm gần đây, có một cải tiến cơ cấu đó là cơ cấu nhóm sản phẩm. Lợi thế của nó tương tự như cơ cấu ma trận, nhưng vận hành dễ hơn và chi phí thấp hơn nhiều, bởi vì các nhân viên được tổ chức thành nhóm xuyên chức năng một cách thường xuyên, như hình 8-8.

Hình 8-8 Cơ cấu nhóm sản phẩm



Giống như trong cơ cấu ma trận, trong cơ cấu nhóm sản phẩm, nhiệm vụ được chia theo tuyến sản phẩm hay dự án để giảm chi phí quản lý và để tăng khả năng quản lý, giám sát và kiểm soát quá trình chế tạo. Tuy nhiên, thay vì được thiết kế tạm thời cho các dự án khác nhau như trong cơ cấu ma trận, các chuyên gia chức năng được bố trí trong các nhóm xuyên chức năng một cách ổn định.



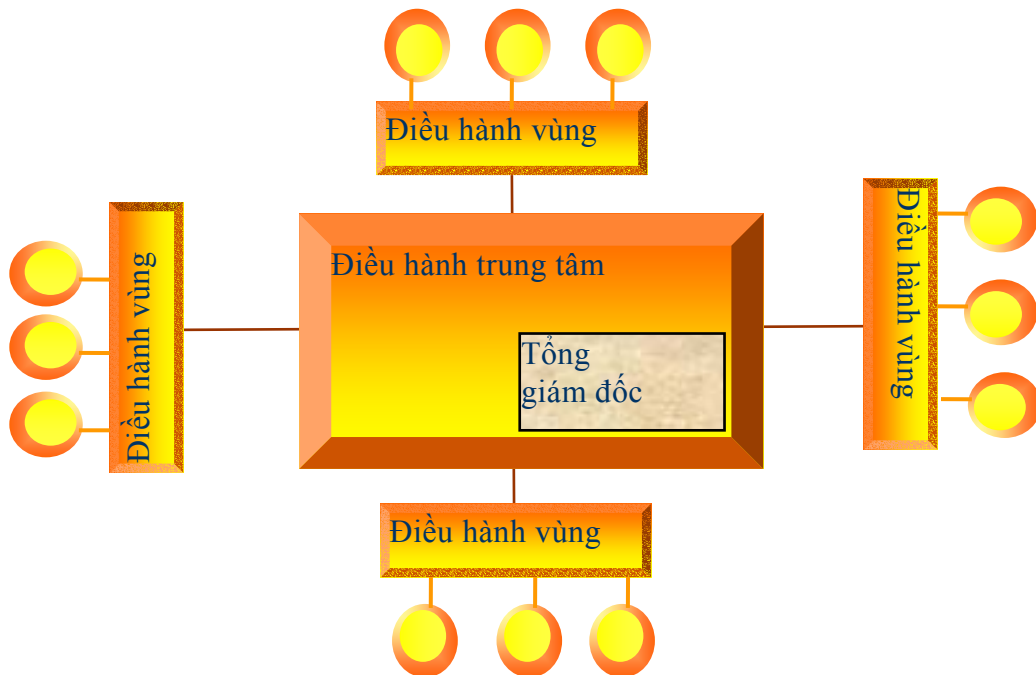
Kết quả là, chi phí liên quan đến việc phối hợp các hoạt động thấp hơn nhiều so với cơ cấu ma trận khi các nhiệm vụ và mối liên hệ báo cáo thay đổi nhanh.

Nhóm xuyên chức năng được thành lập ngay khi bắt đầu quá trình phát triển sản phẩm mới, do đó mọi khó khăn đều có thể giải quyết sớm trước khi nó xuất hiện các vấn đề thiết kế lại nghiêm trọng. Khi tất cả các chức năng có đầu vào trực tiếp từ khi bắt đầu, chi phí thiết kế và kể đến là chi phí chế tạo có thể giữ ở mức thấp. Hơn nữa, việc sử dụng nhóm xuyên chức năng sẽ làm tăng tốc độ cải tiến và đáp ứng khách hàng, vì khi quyền lực được phi tập trung hoá giao cho nhóm, việc ra các quyết định có thể ra nhanh hơn.

### 8.3.6. Cơ cấu theo địa lý

Trong cơ cấu theo địa lý, các vùng địa lý trở thành cơ sở quan trọng của việc gộp nhóm các hoạt động tổ chức. Ví dụ, một công ty có thể phân chia các hoạt động chế tạo của nó và thiết lập các nhà xưởng chế tạo ở nhiều vùng trong quốc gia. Điều này cho phép nó đáp ứng các nhu cầu của khách hàng theo vùng và giảm chi phí vận tải. Tương tự, các tổ chức dịch vụ như chuỗi các cửa hàng hay ngân hàng có thể tổ chức các hoạt động marketing và bán hàng của họ trên một vùng, đúng hơn là trên một quốc gia, hướng tới gần khách hàng của họ hơn.

Hình 8-9: Cơ cấu theo địa lý



Cơ cấu theo địa lý cho phép kiểm soát tốt hơn so với cơ cấu chức năng, bởi vì nó có một số hệ trực tuyến theo vùng thực hiện các công việc mà trước kia chỉ do một hệ trực tuyến đơn lẻ đảm nhiệm.

Rõ ràng một công ty như Federal Express cần điều hành bằng một cơ cấu theo địa lý để thoả mãn mục tiêu của công ty, đó là: *giao hàng ngày hôm sau*. Các tổ chức mua bán hàng hoá lớn, như Neiman Marcus, Dillard Department Stores và Wal-mart, cũng dịch chuyển đến cơ cấu theo địa lý

ngay sau khi nó tiến hành thiết lập các cửa hàng xuyên quốc gia. Với loại cơ cấu này, nhu cầu ăn, mặc, ở các vùng khác nhau( ví dụ, quần áo mùa hè ở Tây nam, áo khoác ở miền Đông) có thể được xử lý theo yêu cầu. Đồng thời, nhờ có chức năng mua sắm được duy trì tập trung, một tổ chức trung tâm được lập ra để có thể mua cho tất cả các vùng. Như vậy, trong việc sử dụng cơ cấu theo địa lý công ty có thể vừa đạt được tính kinh tế về qui mô trong việc mua sắm, phân phối vừa giảm chi phí về các vấn đề phối hợp và truyền thông. Neiman Marcus đã phát triển một cơ cấu theo địa lý tương tự như trong hình 8-9 để quản trị chuỗi cửa hàng trên toàn quốc. Trong mỗi vùng nó thiết lập một nhóm người mua theo vùng để đáp ứng các nhu cầu trong mỗi vùng địa lý – Ví dụ, vùng phía tây, đông, bắc và vùng trung tâm. Những người mua theo vùng cung cấp thông tin cho những người mua ở trung tâm thuộc tổng hành dinh công ty, ở đây họ kết hợp nhu cầu của các vùng lại để đạt được qui mô kinh tế và đảm bảo theo tiêu chuẩn chất lượng cao của Neiman Marcus làm nền tảng lợi thế khác biệt của công ty. Do đó, những người mua đã duy trì việc mua sắm trên phạm vi toàn quốc.

Tuy nhiên, công dụng của cơ cấu ma trận, cơ cấu nhóm sản phẩm, cơ cấu địa lý phụ thuộc vào qui mô của công ty, độ rộng phổ sản phẩm, và các vùng của nó. Nếu công ty bắt đầu đa dạng hoá theo các sản phẩm không liên quan hay hội nhập dọc vào một ngành mới, các cơ cấu này không thể đáp ứng được với đa dạng hoá tăng thêm, và công ty phải chuyển đến cơ cấu nhiều bộ phận. Chỉ có cơ cấu nhiều bộ phận là đủ tinh vi để đáp ứng với nhu cầu của một công ty lớn với nhiều loại kinh doanh.

#### **8.4. KẾT HỢP VÀ CƠ CHẾ KẾT HỢP**

Như chúng ta đã biết mỗi tổ chức phải chọn một dạng phân công thích hợp để đáp ứng chiến lược. Càng phân công, thì càng yêu cầu công ty phải dịch chuyển từ cơ cấu chức năng sang cơ cấu nhiều bộ phận. Tuy nhiên, phân công chỉ là quyết định đầu tiên phải làm trong khi thiết kế tổ chức. Quyết định thứ hai là phải tạo ra một mức độ kết hợp cần thiết làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động hữu hiệu. Kết hợp chỉ mức độ phối hợp các hoạt động cần đạt được để tạo giá trị và làm cho chúng phụ thuộc lẫn nhau. Có thể tóm lược một đơn giản về thiết kế cấu trúc hoạt động hữu hiệu đó là mức độ phân công càng cao càng đòi hỏi mức độ kết hợp cao. Do đó, nếu một công ty sử dụng một hình thức phân công càng phức tạp nó lại càng cần một hình thức kết hợp phức tạp để đạt được mục tiêu của mình.

##### ***a. Các dạng cơ chế kết hợp***

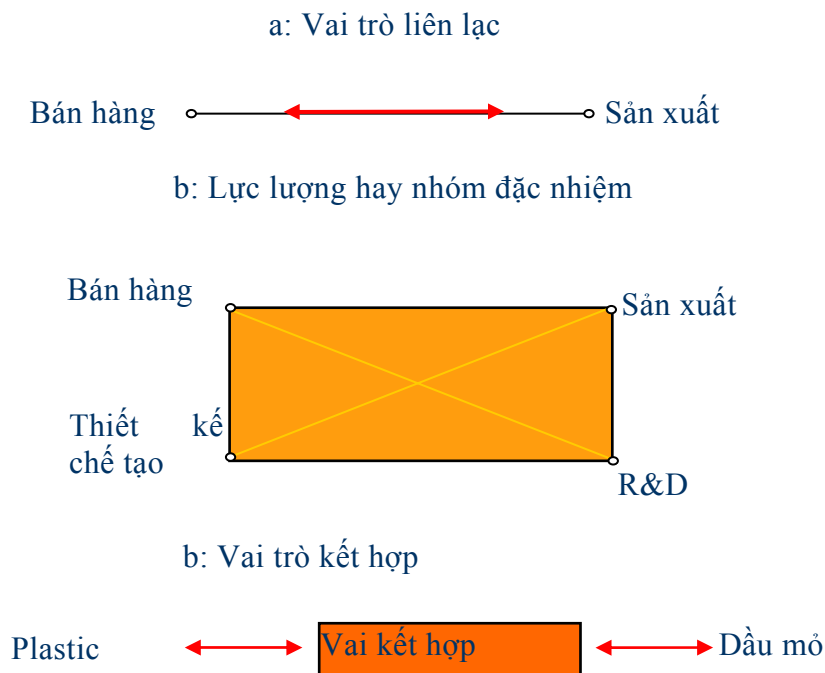
Có một loạt cơ chế kết hợp mà một công ty có thể sử dụng để tăng mức độ kết hợp của nó khi mức độ phân công của nó tăng lên. Các cơ chế này được mô tả từ đến giảm đến phức tạp như sau

**Tiếp xúc trực tiếp.** Mục đích của tiếp xúc trực tiếp giữa các nhà quản trị là tạo ra một khung cảnh trong đó các nhà quản trị từ các bộ phận, chức năng khác nhau có thể làm việc với nhau để cùng giải quyết vấn đề. Các nhà quản trị từ các chức năng khác nhau có mục tiêu và quan tâm khác nhau nhưng có quyền hành ngang nhau và do đó họ có khuynh hướng cạnh tranh hơn là hợp tác khi xung đột phát sinh. Ví dụ, trong một cơ cấu chức năng điển hình, những người đứng đầu của mỗi chức năng có quyền hành như nhau, điểm chung gần nhất của quyền hành là giám đốc điều hành. Do đó, nếu phát sinh tranh cãi, không có cơ chế để giải quyết xung đột ngoại trừ quyền của thủ trưởng.

Trên thực tế, dấu hiệu về xung đột xảy ra trong các tổ chức chính là số các vấn đề gửi lên cho quản trị cấp trên giải quyết. Điều này tiêu hao thời gian và nỗ lực quản trị, làm chậm trễ việc ra quyết định chiến lược, và gây khó khăn trong việc tạo dựng văn hoá hợp tác trong công ty. Vì lý do này mà nói chung các công ty chọn cơ chế kết hợp tinh vi hơn để kết hợp các hoạt động bộ phận và chức năng tương hỗ nhau.

**Các vai trò liên lạc trong các bộ phận tương hỗ.** Một công ty có thể cải thiện sự hợp tác các chức năng tương hỗ thông qua vai trò liên lạc. Khi khối lượng tiếp xúc giữa hai bộ phận hay chức năng tăng lên, một trong những cách thức để cải thiện sự kết hợp là cử ra một cán bộ từ mỗi chức năng hay bộ phận để chịu trách nhiệm kết hợp với chức năng bộ phận khác. Các quản trị viên này có thể gặp gỡ hàng ngày, hàng tuần hay hàng tháng tùy theo yêu cầu. Hình 8-10a mô tả bản chất của vai trò liên lạc, dấu chấm chỉ nhà quản trị trong mỗi chức năng chịu trách nhiệm kết hợp với chức năng khác. Trách nhiệm kết hợp là phần công việc trọn ngày của nhà quản trị, nhưng thông qua những vai trò này hình thành các dạng quan hệ thường xuyên giữa các nhà quản trị, nới lỏng hơn các căng thẳng giữa các bộ phận. Hơn nữa, các vai trò liên lạc cho một cách thức chuyển giao thông tin trong tổ chức, đó là điều quan trọng trong các tổ chức lớn, tự chủ sử dụng các nhân viên có thể không biết ai ở ngoài bộ phận của họ.

Hình 8-10: Các cơ chế kết hợp



**Lực lượng đặc nhiệm tạm thời.**

Khi có hơn hai chức năng hay bộ phận chia sẻ các vấn đề chung, tiếp xúc trực tiếp và các vai trò liên lạc sẽ bị hạn chế, bởi vì họ không tạo ra đầy đủ sự phối hợp cần thiết. Giải pháp trong trường

hợp đó là áp dụng một cơ chế kết hợp tinh vi hơn được gọi là *các lực lượng đặc nhiệm*. Bản chất của các lực lượng đặc nhiệm được biểu diễn trong hình 8-10b. Mỗi chức năng hay bộ phận sẽ phân công một nhân viên, như vậy, một lực lượng đặc nhiệm sẽ được lập ra để giải quyết những vấn đề cụ thể. Về cơ bản, lực lượng đặc nhiệm là một uỷ ban đặc biệt, và các thành viên chịu trách nhiệm báo cáo lại cho các bộ phận của mình về các vấn đề đặt ra và các giải pháp đề nghị. Các lực lượng đặc nhiệm chỉ có tính tạm thời bởi vì một khi các vấn đề đã được giải quyết, mỗi thành viên sẽ trở về vai trò cũ trong bộ phận của họ hay lại được phân công vào các lực lượng đặc nhiệm khác. Các thành viên của lực lượng đặc nhiệm cũng thực hiện nhiều nhiệm vụ bình thường của họ trong khi ở trong lực lượng đặc nhiệm.

### ***Các nhóm thường xuyên***

Trong nhiều trường hợp, các vấn đề đặt ra bởi một lực lượng đặc nhiệm xảy ra liên tiếp. Để đối phó với các vấn đề này một cách hiệu quả, tổ chức cần phải thiết lập một cơ chế kết hợp thường xuyên, đó là *nhóm thường xuyên*. Ví dụ, nhóm thường xuyên là uỷ ban phát triển sản phẩm mới chịu trách nhiệm lựa chọn, thiết kế và marketing các sản phẩm mới. Một hoạt động như vậy, rõ ràng là phải viện đến sự kết hợp thích đáng giữa các chức năng nếu muốn các sản phẩm mới thành công, và một cơ chế kết hợp thường xuyên thực hiện điều này. Ví dụ, Intel nhấn mạnh làm việc nhóm. Nó thành lập một hệ thống các nhóm tư vấn dựa trên gần 90 nhóm xuyên chức năng để lập chiến lược chức năng trong các lĩnh vực như thiết kế chế tạo, marketing và phát triển chiến lược cấp kinh doanh.

Tầm quan trọng của nhóm trong cơ cấu quản lý không thể nhấn mạnh một cách thái quá. Về cơ bản, các nhóm thường xuyên là các uỷ ban thường trực của tổ chức, và nhiều định hướng chiến lược của tổ chức được xây dựng phù hợp với chúng. Trong một nghiên cứu về cách thức mà các nhà quản trị sự hợp tác sử dụng thời gian, Henry Mintzberg phát hiện ra rằng hơn 60% thời gian của họ ở trong các uỷ ban này. Nguyên nhân không phải là hành chính mà đúng hơn việc kết hợp có thể chỉ là tập trung, các cuộc họp trực tiếp để các nhà quản trị có thể hiểu được quan điểm của người khác và phát triển chiến lược tổ chức. Công ty càng phức tạp các nhóm càng trở nên quan trọng.

### ***Các vai kết hợp***

Hoạt động của vai kết hợp chỉ là để thúc đẩy sự kết hợp giữa các bộ phận và chức năng; đó là một công việc hàng ngày. Như trong hình 8-10c chỉ ra, vai kết hợp là sự độc lập của các đơn vị phụ thuộc hay các đơn vị được tích hợp lại. Người ta sử dụng một chuyên gia độc lập thường là một nhà quản trị cấp cao có kinh nghiệm trong việc liên kết các nhu cầu của hai bộ phận. Công việc ở đây là phối hợp quá trình ra quyết định giữa các bộ phận và phòng ban, do đó hưởng các lợi ích cộng hưởng từ sự hợp tác đã đạt được.

### ***Các bộ phận kết hợp***

Đôi khi số vai kết hợp quá lớn người ta thiết lập một bộ phận kết hợp ở tổng hành dinh của công ty. Bình thường, điều này chỉ xuất hiện trong các công ty đa dạng hoá qui mô lớn khi họ nhận thấy nhu cầu kết hợp giữa các bộ phận rất lớn. Bộ phận này chủ yếu gồm các nhà hoạch định chiến lược, và do đó, có thể gọi là bộ phận hoạch định chiến lược. Các tổng hành dinh công ty bố trí nhân viên vào một cơ cấu bộ phận có thể xem như một bộ phận kết hợp từ triển vọng bộ phận.

### ***Cơ cấu ma trận***

Cuối cùng, khi sự phân công rất cao và công ty phải có thể đáp ứng nhanh chóng với môi trường, cơ cấu ma trận trở thành một phương thức kết hợp thích đáng. Ma trận chứa nhiều cơ chế kết hợp đa thảo luận. Các cán bộ tiêu dự án kết hợp giữa các chức năng và các dự án, ma trận xây dựng trên nền tảng của các lực lượng đặc nhiệm tạm thời.

### ***b. Kết hợp và kiểm soát***

Rõ ràng, các hãng có một số lớn ý kiến về kết hợp và kiểm soát khi các hãng này tăng mức độ phân công của mình như là hệ quả của quá trình tăng trưởng và đa dạng hoá. Vấn đề thực thi đối với các nhà quản trị, đó là làm phù hợp giữa mức độ phân công với mức độ kết hợp để đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Lưu ý rằng trong khi phân công quá cao mà kết hợp không đầy đủ có thể làm cho quá trình thực thi thất bại, điều ngược lại cũng vậy. Nghĩa là, việc kết hợp mức phân công thấp với sự kết hợp cao sẽ dẫn đến việc kiểm soát quá mức, tổ chức bị hành chính hoá, trong tổ chức đó mức độ linh hoạt và tốc độ đáp ứng giảm xuống chứ không phải tăng lên theo mức độ kết hợp. Bên cạnh đó, kết hợp quá mức rất tốn kém cho công ty bởi vì nó tăng chi phí quản lý. Vì những lý do này, mục tiêu là phải ra quyết định mức kết hợp tối ưu cần thiết để đáp ứng mục đích và mục tiêu của tổ chức. Công ty cần điều hành một cơ cấu đơn giản nhất liên quan đến việc thực thi chiến lược của nó một cách hữu hiệu. Thực tế, các cơ chế kết hợp chỉ là các công cụ trước nhất mà công ty theo đuổi để tăng khả năng kiểm soát và kết hợp các hoạt động của nó; các hệ thống thông tin hiện đại sẽ là công cụ thứ hai.

### ***c. Các hệ thống thông tin và cơ cấu tổ chức***

Sự tiên tiến của hệ thống thông tin, phần mềm và công nghệ Internet đang có tác động quan trọng đến các nhà quản trị và các tổ chức. Bằng việc cải thiện khả năng của các nhà quản trị trong việc kết hợp và kiểm soát các hoạt động của tổ chức, và bằng việc giúp các nhà quản trị làm các quyết định có hiệu lực hơn các hệ thống thông tin dựa trên cơ sở máy tính hiện đại đã trở thành một bộ phận trung tâm của cơ cấu tổ chức. Ngày càng có bằng chứng rõ ràng rằng hệ thống thông tin có thể là một nguồn lợi thế cạnh tranh của công ty; các tổ chức không áp dụng hệ thống thông tin tiên tiến dường như ở thế bất lợi. Trong phần này, chúng ta xem xét cách thức tăng trưởng nhanh chóng của hệ thống thông tin máy tính hoá đang tác động đến cơ cấu tổ chức và lợi thế cạnh tranh.

Trước sự phát triển của hệ thống thông tin trên cơ sở máy tính, không có phương án cho hệ thống trực tuyến có thể đứng vững, mà bất chấp các vấn đề thông tin liên quan đến nó. Sự phát sinh nhanh chóng của hệ thống thông tin trên cơ sở máy tính đã gắn liền với sự “trì hoãn” hay hạ thấp cơ cấu trực tuyến của tổ chức và một sự dịch chuyển hướng về phi tập trung hoá ngày càng mạnh mẽ, cũng như các luồng thông tin ngang trong tổ chức. Bằng việc cung cấp cho các nhà quản trị một cách điện tử các thông tin khá hoàn chỉnh, đúng lúc và chất lượng cao, hệ thống thông tin hiện đại đã giảm nhu cầu về các hệ thống trực tuyến cao. Hệ thống thông tin hiện đại giảm đã giảm nhu cầu về một hệ trực tuyến cho chức năng như một phương tiện để kiểm soát các hoạt động của tổ chức. Hơn nữa, nó đã giảm nhu cầu quản lý trực tuyến cho phối hợp các hoạt động của tổ chức.

Hệ thống thư điện tử, sự phát triển của các chương trình phần mềm để chia sẻ tài liệu một cách điện tử, sự phát triển của Internet đã làm tăng hoàn toàn các luồng thông tin theo chiều ngang trong

phạm vi tổ chức. Sự phát triển của mạng máy tính trong toàn tổ chức đã dỡ bỏ các rào chắn truyền thống giữa các bộ phận, và kết quả là đã cải thiện được hiệu suất, vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Một nguyên nhân làm tăng hiệu quả đó là sự dụng hệ thống thông tin hiện đại có thể giảm số nhân viên cần thiết để thực hiện các hoạt động của tổ chức. Hiện nay, với sự trợ giúp của hệ thống thông tin số lớp quản trị của Eastman Kodak giảm từ 13 xuống chỉ còn 4. Còn Intel thấy rằng bằng việc áp dụng hệ thống thông tin tinh vi nó đã giảm số cấp quản trị từ 10 cấp xuống còn 5 cấp.

Như vậy, công nghệ thông tin tiên tiến có thể cải thiện tính cạnh tranh của một tổ chức. Do đó, việc tìm kiếm lợi thế cạnh tranh đang hướng đến phát triển nhanh chóng và áp dụng hệ thống thông tin hiện đại. Bằng việc cải thiện khả năng làm quyết định của các nhà quản trị, hệ thống thông tin hiện đại giúp tổ chức nâng cao vị thế cạnh tranh của nó. Tuy nhiên để thúc đẩy sử dụng hệ thống thông tin hiện đại và làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động, công ty cần phải tạo ra một cơ cấu kiểm soát và khuyến khích để động viên con người và các đơn vị phụ thuộc làm tăng hiệu suất của tổ chức. Trong chương sau chúng ta thảo luận về các hệ thống kiểm soát chiến lược mà tổ chức có thể sử dụng để làm cho cơ cấu tổ chức hoạt động một cách hiệu quả.

### **8.5. KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC LÀ GÌ?**

*Kiểm soát chiến lược là quá trình trong đó những người quản trị giám sát việc thực hiện của một tổ chức cũng như các thành viên của nó để đánh giá các hoạt động xem chúng có được thực hiện một cách hiệu lực và hiệu quả hay không, nhờ đó thực hiện hành động sửa chữa để cải thiện sự thực hiện nếu nó không thực sự hiệu lực và hiệu quả.*

Trước hết, các nhà quản trị chọn chiến lược và cơ cấu tổ chức mà họ hy vọng sẽ cho phép tổ chức sử dụng các tài nguyên hiệu quả nhất để tạo giá trị cho khách hàng. Thứ hai, các nhà quản trị chiến lược tạo ra các hệ thống kiểm soát để giám sát, đánh giá xem trên thực tế chiến lược và cơ cấu của tổ chức có đang làm việc như dự định hay không, cách thức họ cải thiện, thay đổi nếu nó không hoạt động như mong muốn.

*Kiểm soát chiến lược không chỉ là công cụ phản ứng với các sự kiện sau khi nó phát sinh mà nó còn là công cụ để duy trì cho tổ chức đúng hướng, tiên đoán trước các sự kiện có thể phát sinh, đáp ứng một cách nhanh chóng với các cơ hội mới xuất hiện.* Như chúng ta đã nhắc đến trong chương 1, ý định chiến lược chỉ nổi ám ảnh mà các nhà quản trị chiến lược có để tạo dựng các tài nguyên và năng lực để chi phối môi trường của họ, nhưng cũng bao gồm “sự tập trung chú ý của tổ chức vào ý nghĩa của chiến thắng; động viên con người bằng việc truyền thông giá trị của mục tiêu; tạo cơ hội cho sự đóng góp nhóm và cá nhân; duy trì lòng nhiệt tình ... sử dụng mục đích một cách kiên định để hướng dẫn phân bổ tài nguyên”. Rõ ràng, ẩn chứa đằng sau khái niệm ý định chiến lược là một viễn cảnh của kiểm soát chiến lược, nó như một hệ thống thiết đặt các mục tiêu và mục đích đầy tham vọng cho tất cả các nhà quản trị và nhân viên và sau đó phát triển các thước đo hiệu năng mà kéo căng và khuyến khích các nhà quản trị và nhân viên khai thác hết sức mình để thực hiện.

Do đó, kiểm soát chiến lược không chỉ là cách thức tốt giám sát để tổ chức hay các thành viên của nó đạt được mục tiêu hiện tại hay cách thức tốt để doanh nghiệp sử dụng các tài nguyên hiện có của mình. Nó còn duy trì việc động viên và tập trung các nhân viên vào các vấn đề quan trọng đặt ra



với tổ chức hiện tại, tương lai, và duy trì cho các nhân viên làm việc với nhau cùng tìm ra các giải pháp có thể giúp tổ chức thực hiện tốt hơn theo thời gian.

### ***a. Tầm quan trọng của kiểm soát chiến lược***

Để hiểu tầm quan trọng của kiểm soát chiến lược, hãy xem xét cách thức mà giúp các nhà quản trị đạt được sự vượt trội về chất lượng, cải tiến, hiệu quả và đáp ứng khách hàng cho khách hàng, bốn khối căn bản tạo dựng lợi thế cạnh tranh của công ty.

#### ***Kiểm soát và hiệu quả***

Để xác định cách thức tổ chức khai thác tài nguyên của mình hiệu quả đến mức nào, các nhà quản trị có thể đo lường một cách chính xác bao nhiêu đơn vị đầu vào (nguyên vật liệu, và các thứ khác...) cần thiết để tạo ra một đơn vị đầu ra. Họ cũng phải có thể đo lường số lượng các đơn vị đầu ra (sản phẩm, dịch vụ) mà họ tạo ra. Một hệ thống kiểm soát chứa đựng các thước đo cho phép các nhà quản trị đánh giá xem họ đã sản xuất các hàng hoá và dịch vụ hiệu quả như thế nào nhờ đó tìm ra cách thức sản xuất hiệu quả hơn. Các thước đo như vậy nói với các nhà quản trị là họ đã thành công như thế nào.

Ví dụ, khi các nhà quản trị của Chrysler quyết định chuyển sang cơ cấu nhóm sản phẩm để thiết kế, chế tạo các mẫu xe hơi mới, họ sử dụng các công cụ đo lường như thời gian thiết kế một mẫu xe mới, mức tiết kiệm chi phí trên mỗi sản phẩm sản xuất ra để đánh giá xem cơ cấu mới này hoạt động tốt đến mức nào. Khi họ sử dụng các thước đo này để so sánh hiệu suất của cơ cấu mới so với cơ cấu cũ, họ thấy rằng cơ cấu mới vận hành tốt hơn. Không đặt ra hệ thống kiểm soát, các nhà quản trị không ý niệm về tổ chức của họ đang hoạt động tốt như thế nào và cách thức mà họ có thể thực hiện tốt hơn, sự thực thì các hiểu biết như vậy đang ngày càng trở nên quan trọng trong môi trường cạnh tranh hiện nay.

#### ***Kiểm soát và chất lượng***

Ngày nay cạnh tranh giữa các tổ chức về chất lượng hàng hoá và dịch vụ ngày càng tăng. Ví dụ, trong ngành công nghiệp ô tô, trong mỗi khoảng giá cả, các ô tô này cạnh tranh với ô tô khác về các đặc tính, mẫu mã, độ tin cậy theo thời gian. Vì thế khách hàng mua xe Ford Taurus, GM cavalier, Chrysler Intrepid, hay Honda Accord phụ thuộc nhiều vào chất lượng sản phẩm của mỗi công ty. Kiểm soát tổ chức có vai trò quan trọng trong việc xác định chất lượng của các sản phẩm, dịch vụ, bởi vì nó cho các nhà quản trị sự phản hồi về chất lượng sản phẩm. Nếu các nhà quản trị trong một tổ chức như Chrysler đo lường được một cách chắc chắn những lời phàn nàn của khách hàng và số lượng ô tô mới bị trả lại để sửa chữa, họ sẽ có sự nhận diện tốt về chất lượng mà họ đã tạo ra. Có nghĩa là họ đã thực sự có một xe ô tô không có sự cố hay chưa?

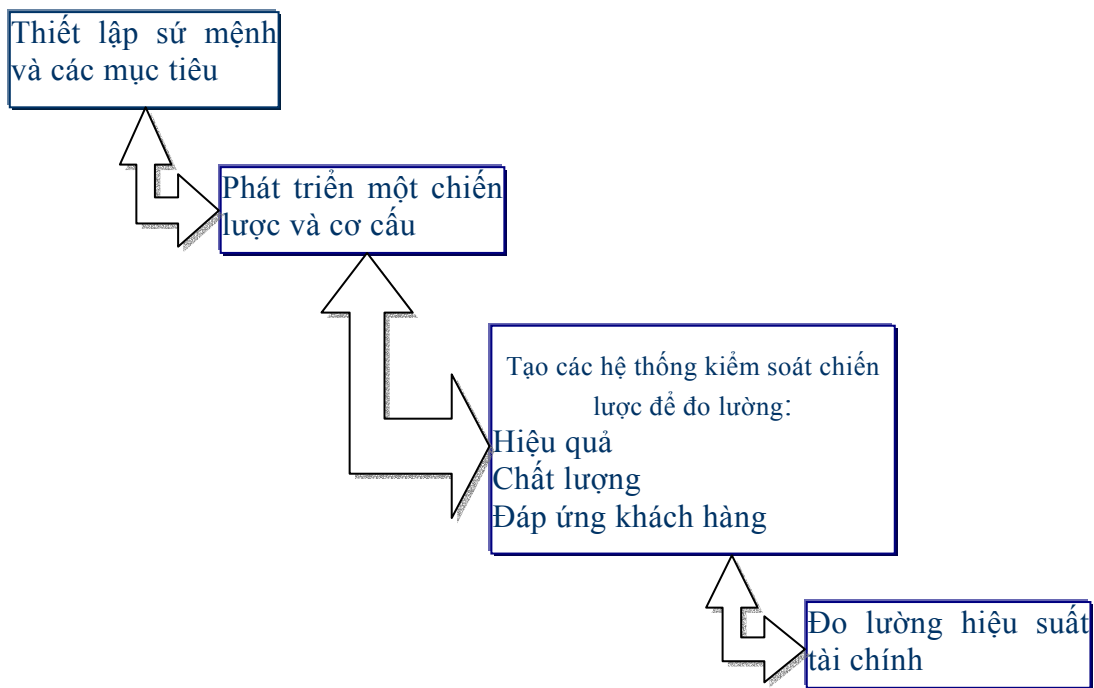
Các nhà quản trị chiến lược tạo ra một hệ thống kiểm soát mà có thể kiểm soát chắc chắn chất lượng của hàng hoá dịch vụ và do đó họ có thể liên tục cải thiện chất lượng theo thời gian- điều đó cho họ một lợi thế cạnh tranh. Quản trị chất lượng toàn bộ, một hệ thống kiểm soát trên toàn tổ chức có thể tập trung vào cải thiện chất lượng, giảm chi phí.

#### ***Kiểm soát và cải tiến***



Kiểm soát chiến lược cũng có thể giúp tăng mức độ cải tiến trong tổ chức. Cải tiến thành công khi các nhà quản trị tạo ra một thiết đặt mang tính tổ chức trong đó thúc đẩy sự sáng tạo, và trong đó quyền hành được phi tập trung hoá do đó mọi người cảm thấy được tự do thử nghiệm và chấp nhận rủi ro. Quyết định về một hệ thống kiểm soát thích hợp để khuyến khích chấp nhận rủi ro là một thách thức quản trị lớn, và như thảo luận ở phần sau một nền văn hoá tổ chức trở nên quan trọng trong bối cảnh này. Ví dụ, ở Chrysler để khuyến khích mỗi nhóm sản phẩm thực hiện, các nhà quản trị cấp cao giám sát việc thực hiện của mỗi nhóm một cách tách bạch trên cơ sở việc giảm chi phí và tăng chất lượng ở mỗi nhóm. Sau đó thưởng cho mỗi nhóm trên cơ sở hệ thống thưởng gắn với sự thực hiện của họ. Và trong mỗi nhóm sản phẩm các nhà quản trị đánh giá sự thực hiện cá nhân của các thành viên nhóm, và hầu hết các nhân viên cải tiến có sự thăng tiến và thưởng thưởng trên cơ sở mức độ thực hiện của họ.

Hình 8-11: Quy trình quản trị chiến lược



### ***Kiểm soát và đáp ứng khách hàng***

Cuối cùng, các nhà quản trị chiến lược có thể giúp tổ chức của họ đáp ứng tốt hơn cho khách hàng nếu họ phát triển một hệ thống kiểm soát cho phép sự tiếp xúc giữa các nhân viên và khách hàng thực hiện tốt đến mức nào. Việc giám sát hành vi của các nhân viên có thể giúp các nhà quản trị tìm cách tăng mức độ thực hiện của nhân viên, có lẽ bằng việc khám phá các lĩnh vực để huấn

luyện kỹ năng có thể giúp các nhân viên, hay bằng việc tìm ra các thủ tục mới cho phép các nhân viên thực hiện công việc của họ tốt hơn. Khi các nhân viên biết rằng các hành vi của họ bị giám sát, họ có thể tập trung hành động hướng về khách hàng. Ví dụ, để giúp cải thiện dịch vụ khách hàng Chrysler thường xuyên điều tra về kinh nghiệm của họ với các nhà bán buôn Chrysler. Nếu một người bán buôn có quá nhiều lời phàn nàn từ phía khách hàng các nhà quản trị của Chrysler nghiên cứu tỉ mỉ để tìm ra căn nguyên các vấn đề và đưa ra giải pháp. Nếu cần, họ có thể đe dọa giảm số ô tô cho người bán buôn để thúc ép họ cải thiện dịch vụ khách hàng.

### ***b. Cách tiếp cận phiếu ghi điểm trong kiểm soát chiến lược***

Chúng ta đã biết rằng kiểm soát chiến lược đòi hỏi phát triển các thước đo sự thực hiện cho phép các nhà quản trị vừa đánh giá cách thức họ sử dụng tài nguyên để tạo giá trị tốt đến mức nào, vừa nhận thấy các cơ hội mới cho việc tạo giá trị trong tương lai. Một mô hình ngày càng được sử dụng rộng rãi giúp các nhà quản trị tạo ra một kiểu hệ thống kiểm soát chiến lược đúng đắn, tăng cường sự thực hiện của tổ chức đó là mô hình phiếu ghi điểm

Theo mô hình phiếu ghi điểm, các nhà quản trị chiến lược nhờ vào thước đo tài chính truyền thống để đo lường sự thực hiện như lợi nhuận, thu nhập trên vốn đầu tư và đánh giá sự thực hiện của tổ chức. Nhưng thông tin tài chính, dù rất quan trọng, nhưng tự nó không đủ để đánh giá. Nếu các nhà quản trị chiến lược muốn có được một bức tranh chân thực về tổ chức, thông tin tài chính cần được bổ sung thêm với các thước đo thực hiện khác để chỉ định rằng tổ chức đã đạt được bốn khối của lợi thế cạnh tranh- hiệu quả, sự cải tiến, chất lượng và đáp ứng khách hàng - tốt đến mức nào. Bởi kết quả tài chính chỉ đơn giản cho các nhà quản trị biết kết quả của các quyết định mà họ đã thực hiện. Các thước đo khác làm phong phú bức tranh thực hiện này bằng việc cho nhà quản trị biết một cách chính xác tổ chức đang tạo dựng bốn khối lợi thế cạnh tranh định hướng sự thực hiện trong tương lai.

Một phiên bản của cách thức điều hành phiếu ghi điểm được trình bày trong hình 12-1. Dựa trên các mục tiêu và sứ mệnh của tổ chức, các nhà quản trị chiến lược phát triển một bộ chiến lược để tạo dựng lợi thế cạnh tranh nhằm đạt được các mục tiêu này. Sau đó họ lập một cơ cấu tổ chức để sử dụng các tài nguyên đạt được lợi thế cạnh tranh. Để đánh giá xem chiến lược và cơ cấu đang hoạt động có tốt không, các nhà quản trị sẽ phát triển các thước đo cụ thể việc thực hiện mà có thể đánh giá bốn khối cạnh tranh đang được thực hiện thế nào.

#### ***Hiệu quả***

Có thể được đo bởi chi phí sản xuất, số giờ cần thiết để sản xuất một sản phẩm, và chi phí nguyên vật liệu.

#### ***Chất lượng***

Có thể đo con số phế phẩm, số sản phẩm khuyết tật trả lại từ khách hàng, và mức độ tin cậy theo thời gian.

#### ***Sự cải tiến.***

Có thể đo bằng số sản phẩm mới được đưa ra, và thời gian cần thiết để phát triển một thể hệ sản phẩm mới trong sự so sánh với sự cạnh tranh, đầu tư hay chi phí phát triển sản phẩm.

### ***Mức độ đáp ứng với khách hàng***

Có thể đo bằng số khách hàng lặp lại, mức độ giao hàng đúng hạn, mà mức độ phục vụ khách hàng.

Theo R.S Kaplan và D.P. Norton người phát triển cách tiếp cận này thì :

“Phiếu ghi điểm như mặt đồng hồ hay đèn hiệu trong một buồng lái máy bay. Với một nhiệm vụ phức tạp điều khiển hay lái một máy bay, phi công cần các thông tin chi tiết về nhiều điều của chuyến bay. Họ cần các thông tin về lượng nhiên liệu, tốc độ gió, độ cao, điểm đến và các tín hiệu khác mà tóm tắt môi trường hiện tại và dự kiến. Chỉ nhờ vào một công cụ có thể thất bại. Tương tự như vậy, tính phức tạp của quản trị yêu cầu người quản trị có thể đồng thời thấy một vài lĩnh vực khác.”

Con đường tạo dựng một lợi thế cạnh tranh của nhà quản trị chiến lược nếu chuyển sang sự thực hiện của tổ chức sẽ được đo lường bằng cách sử dụng các thước đo tài chính như ngân quỹ, tăng trưởng doanh số hàng quý, tăng trưởng thị phần, và thu nhập trên vốn đầu tư hay vốn chủ. Dựa vào một đánh giá của một loạt các thước đo trong phiếu ghi điểm, các nhà quản trị chiến lược có thể đánh giá lại sứ mệnh và các mục tiêu. Họ có thể hành động để sửa chữa các vấn đề hay khai thác các cơ hội mới bằng việc thay đổi chiến lược của tổ chức và cơ cấu, đó chính là mục đích của kiểm soát chiến lược.

## ***8.6. CÁC HỆ THỐNG KIỂM SOÁT CHIẾN LƯỢC***

Các hệ thống kiểm soát chiến lược là các hệ thống thiết đặt mục tiêu, đo lường, và phản hồi chính thức cho phép các nhà quản trị chiến lược đánh giá xem công ty có đạt được sự vượt trội về hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, đáp ứng khách hàng và thực thi chiến lược của nó thành công hay không.

Một hệ thống kiểm soát có hiệu lực nên có 3 đặc tính. Thứ nhất, nó nên đủ mềm dẻo để đáp ứng khi cần thiết với các sự kiện không dự kiến trước. Thứ hai, nó phải cung cấp các thông tin chính xác, cho một bức tranh chân thực về sự thực hiện của tổ chức. Thứ ba, nó cung cấp cho các nhà quản trị những thông tin kịp thời bởi vì nếu ra quyết định dựa trên các thông tin lỗi thời nghĩa là nắm chắc phần thất bại trong tay. Trong hình 8-12 chỉ ra bốn bước để thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược có hiệu lực

### ***8.6.1. Các bước kiểm soát chiến lược***

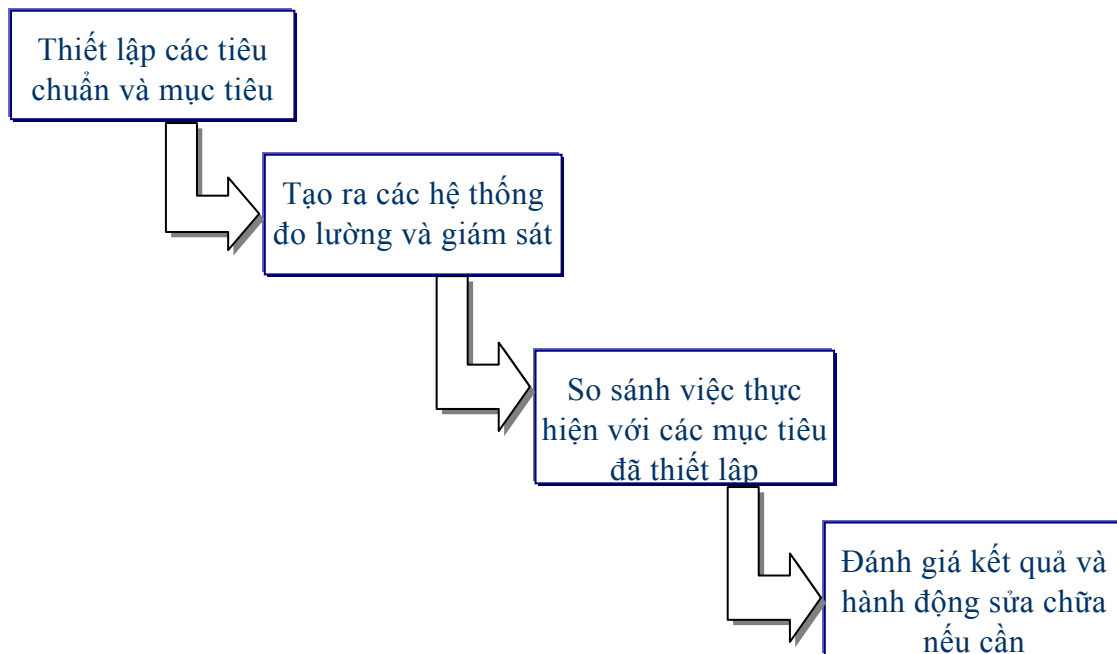
#### ***a. Thiết lập các tiêu chuẩn và mục tiêu mà có thể đánh giá việc thực hiện***

Các tiêu chuẩn và các mục tiêu mà nhà quản trị chọn là những con đường để đánh giá sự thực hiện của nó. Các mục tiêu cụ thể phát sinh từ chiến lược công ty đang theo đuổi. Ví dụ, nếu công ty theo đuổi chiến lược chi phí thấp, thì việc giảm 7% chi phí một năm là mục tiêu. Nếu công ty kinh doanh dịch vụ như Wal-mart hay Mc Donald, tiêu chuẩn của nó có thể bao gồm các mục tiêu thời gian phục vụ khách hàng hay các hướng dẫn về chất lượng thực phẩm.

### ***b. Thiết lập các hệ thống giám sát và đo lường báo hiệu các tiêu chuẩn và mục tiêu có đạt được hay không***

Công ty thiết lập các thủ tục để đánh giá các mục tiêu hoạt động ở tất cả các cấp trong tổ chức có đạt được hay không. Trong một vài tình huống, việc đo lường thực hiện gần như trực tiếp. Ví dụ, các nhà quản trị dễ dàng xác định số khách hàng mà nhân viên của họ phục vụ bằng cách thông qua số hoá đơn từ sổ quỹ. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp đo lường việc thực hiện rất khó khăn bởi vì tổ chức có các nhiệm vụ phức tạp. Làm cách nào để các nhà quản trị xem xét bộ phận R&D của họ đang hoạt động có tốt không trong khi bộ phận này cần đến 5 năm để phát triển sản phẩm? Làm cách nào để các nhà quản trị đo lường việc thực hiện của công ty khi công ty thâm nhập vào một thị trường mới và phục vụ cho các khách hàng mới? Họ sẽ đánh giá thế nào để biết các bộ phận đang tích hợp tốt hay không? Câu trả lời cho những trường hợp như vậy là các nhà quản trị cần sử dụng đến nhiều loại hệ thống kiểm soát khác nhau.

8-12 : Các bước thiết kế hệ thống kiểm soát chiến lược



### ***c. So sánh việc thực hiện hiện tại với các mục tiêu đã được thiết lập***

Các nhà quản trị đánh giá xem việc thực hiện có lệch hay không và lệch bao nhiêu so với tiêu chuẩn và mục tiêu đã thiết lập trong bước 1. Nếu việc thực hiện cao hơn các nhà quản trị có thể nhận định rằng công ty đã đặt mục tiêu quá thấp và có thể phải tăng lên trong kỳ tới. Người Nhật nổi tiếng về cách thức mà họ sử dụng các mục tiêu trên dây chuyền sản xuất để kiểm soát chi phí. Họ luôn cố tăng hiệu suất và tăng tiêu chuẩn làm đích để các nhà quản trị hướng tới. Mặt khác, nếu

thực hiện quá thấp, các nhà quản trị phải quyết định xem có điều chỉnh hay không. Quyết định này sẽ dễ dàng nếu khi nguyên nhân của việc hoạt động kém có thể nhận diện ví dụ chi phí lao động cao. Tuy nhiên, thường gặp hơn là các nguyên nhân dẫn đến thực hiện kém rất khó phát hiện. Chúng có thể phát sinh từ những nhân tố bên ngoài như khủng hoảng hay từ nhân tố bên trong. Ví dụ, phòng thí nghiệm nghiên cứu phát triển có thể đã ước lượng không hết các vấn đề cần phải tính đến, hay chi phí quá mức của công việc không dự kiến trước được. Tuy nhiên dù sao thì cũng cần phải có bước 4

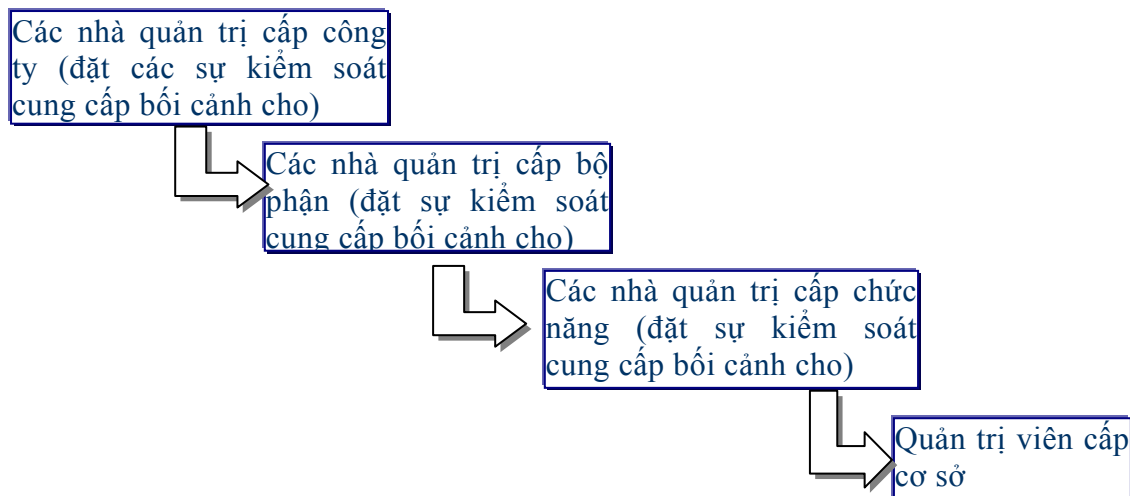
#### ***d. Các hành động điều chỉnh bắt đầu khi các tiêu chuẩn và mục tiêu không đạt được***

Giai đoạn cuối cùng trong quá trình kiểm soát là thực hiện hành động sửa chữa cho phép tổ chức đáp ứng các mục tiêu của mình. Hành động điều chỉnh như vậy có thể làm thay đổi loại chiến lược hay cơ cấu. Ví dụ, các nhà quản trị có thể đầu tư các tài nguyên nhiều hơn để cải thiện hoạt động R&D, đa dạng hoá hay thậm chí quyết định thay đổi cơ cấu tổ chức. Mục đích là liên tục nâng cao vị thế cạnh tranh của công ty.

#### **8.6.2. Các cấp của kiểm soát chiến lược**

Các hệ thống kiểm soát chiến lược được phát triển để đo lường sự thực hiện ở bốn cấp trong tổ chức: Cấp công ty, cấp bộ phận, cấp chức năng và cá nhân. Các nhà quản trị ở tất cả các cấp phải phát triển một loạt các thước đo để đánh giá sự thực hiện ở từng cấp. Cách tiếp cận phiếu khi điểm chỉ ra rằng các thước đo này phải liên quan chặt chẽ với mục tiêu đạt được sự vượt trội về chất lượng, hiệu quả, cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Tuy nhiên phải cẩn thận để đảm bảo rằng các tiêu chuẩn được sử dụng ở từng cấp không gây ra các khó khăn cho cấp khác- ví dụ các cố gắng của các bộ phận để cải thiện sự thực hiện của mình có thể gây xung đột với hiệu suất của công ty. Hơn nữa, việc kiểm soát ở mỗi cấp có thể dựa vào điều mà các quản trị ở các cấp dưới có thể chọn làm hệ thống kiểm soát của họ. Hình 8-13 diễn tả các mối liên hệ này

Hình 8-13: Các cấp kiểm soát



### 8.6.3. Các loại kiểm soát

Bảng 8-1 chỉ các hệ loại hệ thống kiểm soát chiến lược khác nhau mà các nhà quản trị có thể sử dụng để giám sát và phối hợp các hoạt động của tổ chức. Mỗi loại trong số các hệ thống này kiểm soát này và việc sử dụng nó ở các cấp khác nhau – công ty, bộ phận, chức năng, cá nhân - sẽ thảo luận ở phần tiếp theo.

Bảng 8-1

Kiểm soát tài chính	Kiểm soát đầu ra	Kiểm soát hành vi	Văn hoá tổ chức
Giá cổ phiếu ROI	Các mục tiêu bộ phận Các mục tiêu chức năng Các mục tiêu các nhân	Ngân sách Tiêu chuẩn hoá Qui tắc và thủ tục	Giá trị Chuẩn mực Xã hội hoá

#### *a. Các kiểm soát tài chính*

Như đã chỉ ra ở trên, các thước đo chung nhất mà các nhà quản trị và các bên hữu quan khác sử dụng để giám sát và đánh giá việc thực hiện của công ty đó là các kiểm soát tài chính. Nói chung, các nhà quản trị chiến lược chọn các mục tiêu tài chính mà họ mong muốn cho công ty mình đạt được, như tăng trưởng, khả năng sinh lợi, thu nhập cho cổ đông, sau đó họ đo lường xem các mục tiêu này có đạt được hay không. Một lý do để cho thước đo tài chính trở nên phổ biến là nó rất khách quan. Hiệu suất của một công ty có thể so sánh với công ty khác bằng giá thị trường của cổ phiếu, thu nhập trên vốn đầu tư, thị phần, hay thậm chí là ngân quỹ, do đó các nhà quản trị, các bên hữu quan khác, đặc biệt là cổ đông có một số cách để xem xét hiệu suất công ty của họ trong mối liên hệ với các công ty khác.

**Giá cổ phiếu** là thước đo hữu ích về hiệu suất của công ty chủ yếu bởi vì giá cổ phiếu được xác định một cách cạnh tranh bởi số người bán và người mua trên thị trường. Giá trị cổ phiếu là một tín hiệu về sự kỳ vọng của thị trường về hiệu suất tương lai doanh nghiệp. Như vậy các chuyển động của giá cổ phiếu cung cấp cho các cổ đông sự phản hồi về hiệu suất của công ty và các nhà quản trị của nó. Giá thị trường của cổ phiếu đóng vai như một thước đo quan trọng về hiệu suất vì các nhà quản trị cấp cao quan sát nó một cách chặt chẽ và nhạy cảm với những lên xuống của nó đặc biệt khi nó giảm xuống. Ví dụ khi giá cổ phiếu của Ford Motor không tăng lên được vào năm 1996, giám đốc điều hành Alex Trotman đã lưu ý đến các phàn nàn của cổ đông rằng chi phí phát triển sản phẩm và giá xe ô tô của nó quá cao. Để đáp lại, ông từng bước giảm chi phí và đẩy thu nhập trên vốn đầu tư và giá cổ phiếu của công ty lên. Cuối cùng, bởi vì giá cổ phiếu phản ánh thu nhập tương lai dài hạn từ cổ phiếu, nó có thể được coi như một tín hiệu về tiềm năng dài hạn của công ty.

**Thu nhập trên vốn đầu tư (ROI)**, được xác định bằng cách chia thu nhập ròng cho vốn đầu tư, là một loại kiểm soát tài chính phổ biến khác. Ở cấp công ty, hiệu suất của toàn công ty có thể được đánh giá trong so sánh với các công ty khác để xem xét hiệu suất tương đối của nó. Ví dụ các nhà quản trị cấp cao có thể đánh giá xem các chiến lược của họ có vận hành tốt hay không khi so sánh hiệu suất của công ty họ với các công ty tương tự. Trong ngành máy tính cá nhân, các công ty như Dell, Compaq và Apple sử dụng ROI để đánh giá hiệu suất tương đối của nó với các đối thủ của họ. Ví dụ, ROI của Apple đang giảm tương đối so với Dell và Compaq. Theo các nhà phân tích,



nguyên nhân là do vừa chậm cải tiến sản phẩm vừa chậm phản ứng với các chuyển động cắt giảm giá của đối thủ.

ROI cũng có thể được sử dụng trong công ty, ở cấp các bộ phận để đánh giá hiệu suất điều hành của một bộ phận bằng việc so sánh với các đơn vị kinh doanh tự do tương tự hay các bộ phận nội bộ khác. Thực vậy, một lý do cho việc sử dụng cơ cấu nhiều bộ phận đó là mỗi bộ phận có thể được đánh giá như một trung tâm lợi nhuận độc lập. Do đó, các nhà quản trị có thể đo lường trực tiếp hiệu suất của một bộ phận với các bộ phận khác. General Motor chuyển đến sử dụng cơ cấu nhiều bộ phận một phần vì nó có thể sử dụng tiêu chuẩn này. Nó cho các nhà quản trị của GM các thông tin về chi phí tương đối của các bộ phận khác nhau, cho phép họ phân phối vốn dựa trên hiệu suất tương đối.

Tương tự, các công ty chế tạo thường lập các phân xưởng sản xuất ở các địa điểm khác nhau, nội địa hay toàn cầu, do đó họ có thể đo lường hiệu suất tương đối của vị trí này với vị trí kia. Ví dụ, Xerox có thể nhận diện sự kém hiệu quả tương đối của các bộ phận ở Mỹ bằng việc so sánh với khả năng sinh lợi của nó với các đối tác của nó ở Nhật bản. ROI là một dạng kiểm soát mạnh mẽ ở cấp bộ phận, chủ yếu là khi các nhà quản trị bộ phận được thưởng trên cơ sở hiệu suất thực hiện của họ so với các bộ phận khác. Các nhà quản trị thành công nhất được thăng tiến trở thành những người kế tục để điều hành công ty.

Thất bại trong các mục tiêu giá cổ phiếu hay ROI cũng chỉ ra rằng cần có hành động sửa chữa. Nó báo hiệu nhu cầu đối với công tác tổ chức công ty để đáp ứng các mục tiêu của công ty, và việc tổ chức như vậy có thể là sự thay đổi cơ cấu hay bán và thanh lý các đơn vị kinh doanh. Nó cũng chỉ định yêu cầu về lãnh đạo chiến lược mới. Trong những năm gần đây, giám đốc điều hành của các công ty American Express, Digital Equipment, Westinghouse và GM đều bị trục xuất bởi ban giám đốc bất bình, mất hết tinh thần vì sự suy giảm hiệu suất của công ty họ so với đối thủ cạnh tranh.

### ***b. Kiểm soát đầu ra***

Trong khi các mục tiêu và kiểm soát tài chính là một phần quan trọng của cách tiếp cận phiếu ghi điểm, nó cũng cần thiết để phát triển các mục tiêu và kiểm soát, cho các nhà quản trị biết các chiến lược của họ có tốt hay không trong việc tạo ra lợi thế cạnh tranh, tạo lập các năng lực và khả năng gây khác biệt dẫn đến những thành công trong tương lai. Các nhà quản trị chiến lược cần sử dụng kiểm soát đầu ra, khi họ muốn thực thi cách tiếp cận phiếu ghi điểm, thiết lập các mục tiêu và thước đo để đánh giá hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Kiểm soát đầu ra là một hệ thống kiểm soát trong đó các nhà quản trị chiến lược ước lượng hay dự kiến các mục tiêu thực hiện thích hợp cho mỗi bộ phận, phòng ban, nhân viên sau đó đo lường sự thực hiện liên quan tới các thước đo này. Thông thường, hệ thống thưởng của công ty kết nối với sự thực hiện các mục tiêu này, do đó, kiểm soát đầu ra cũng cung cấp một cơ cấu khuyến khích để động viên nhân viên ở tất cả các cấp trong tổ chức.

### ***Các mục tiêu bộ phận***

Các mục tiêu bộ phận nói rõ kỳ vọng của các nhà quản trị công ty về mỗi bộ phận liên quan đến việc thực hiện trên mỗi đặc tính như hiệu quả, chất lượng, sự cải tiến, và đáp ứng khách hàng. Nói chung, các nhà quản trị công ty đặt ra mục tiêu thách thức cho các bộ phận để khuyến khích các nhà quản trị cấp bộ phận tạo ra các chiến lược và cơ cấu có hiệu lực trong tương lai. Ví dụ ở



General Electric, Giám đốc điều hành Jack Welch đã lập ra các mục tiêu thực hiện một cách rõ ràng cho hơn 150 bộ phận của công ty. Ông kỳ vọng mỗi bộ phận đạt đến vị trí số một hay số 2 trên phương diện thị phần trong ngành của nó. Các nhà quản trị bộ phận được tự chủ một cách đáng kể để xây dựng chiến lược đáp ứng những mục tiêu này ( tức là tìm cách tăng hiệu quả, cải tiến, chất lượng...) và các bộ phận thất bại sẽ bị cắt bỏ.

### ***Các mục tiêu cá nhân và chức năng***

Kiểm soát đầu ra ở cấp cá nhân và chức năng là một sự nối tiếp của kiểm soát bộ phận. Các nhà quản trị bộ phận đặt ra các mục tiêu cho những nhà quản trị chức năng mà sẽ cho phép bộ phận đạt được mục tiêu của nó. Như ở cấp bộ phận, các mục tiêu chức năng được thiết lập để khuyến khích phát triển các năng lực mà có thể cung cấp cho công ty một lợi thế cạnh tranh. Cũng bốn khối lợi thế cạnh tranh (hiệu quả, chất lượng, cải tiến và đáp ứng khách hàng) đóng vai như các mục tiêu để đánh giá sự thực hiện của mỗi chức năng. Ví dụ, trong chức năng bán hàng, các mục tiêu liên quan đến hiệu quả (như chi phí cho doanh số), chất lượng (như số trả lại) và đáp ứng khách hàng ( như thời gian cần thiết để đáp ứng nhu cầu khách hàng) có thể được thiết lập cho toàn chức năng.

Cuối cùng, các nhà quản trị chức năng thiết lập ra các mục tiêu mà các nhân viên đạt được để cho phép toàn chức năng đạt mục tiêu của mình. Ví dụ nhân viên bán hàng có thể được giao mục tiêu cụ thể ( liên quan tới mục tiêu của chức năng) mà họ cần đạt được. Sau đó, các chức năng và nhân viên được đánh giá dựa vào việc họ có đạt được mục tiêu của họ hay không, thường doanh số thường được gắn với thành tích đạt được. Việc đạt được mục các mục tiêu của họ là dấu hiệu chiến lược của công ty đang vận hành và đáp ứng các mục tiêu của tổ chức. Chiến lược hành động 12-1 mô tả giám đốc điều hành của công ty Cypress Semiconductor sử dụng hệ thống thông tin của công ty và mạng intranet như một dạng kiểm soát đầu ra.

### ***c. Quản trị theo mục tiêu***

Để sử dụng kiểm soát đầu ra hiệu quả nhất, nhiều tổ chức thực thi việc quản trị theo mục tiêu. Quản trị theo mục tiêu (MBO – management by objectives) là một hệ thống đánh giá các nhà quản trị bởi khả năng của họ đạt các mục tiêu cụ thể của tổ chức hay thực hiện các tiêu chuẩn và đáp ứng với ngân sách điều hành. Quản trị theo mục tiêu cần các bước sau:

#### ***1- Thiết lập các mục tiêu cụ thể tại mỗi cấp của tổ chức.***

Quản trị theo mục tiêu bắt đầu khi các mục tiêu toàn bộ tổ chức như các chỉ tiêu hiệu suất tài chính như đã nói. Sau đó, việc thiết lập các mục tiêu lan toả xuống phía dưới của tổ chức khi các nhà quản trị các bộ phận và các chức năng thiết lập các mục tiêu của họ nhằm đạt được mục tiêu công ty.

#### ***2- Làm cho việc thiết đặt mục tiêu thành một quá trình tham gia***

. Một bộ phận quan trọng của quản trị theo mục tiêu đó là, tại mỗi cấp các nhà quản trị ngồi lại cùng với các đơn vị phụ thuộc để xác định cùng nhau các mục tiêu thích hợp, khả thi và quyết định về ngân sách cần thiết để đạt được mục tiêu. Do đó, các thuộc cấp tham gia vào quá trình thiết lập mục tiêu, chính quá trình này là cách thức để gắn các cam kết đạt được mục tiêu và đáp ứng ngân sách của họ.

#### ***3- Định kỳ xem xét quá trình hướng đến đáp ứng các mục tiêu.***

Một khi các mục tiêu cụ thể đã được chấp thuận, các nhà quản trị ở tất cả các cấp, các nhà quản trị phải chịu trách nhiệm thực hiện chúng. Theo định kỳ, cùng với các thuộc cấp các nhà quản trị phải tiến hành đánh giá quá trình. Thông thường việc tăng lương, thăng tiến gắn với quá trình đạt mục tiêu và những nhà quản trị đạt được mục tiêu sẽ được thưởng nhiều nhất. Chúng ta cũng sẽ nghiên cứu vấn đề thiết kế hệ thống thưởng như thế nào để động viên các nhà quản trị và các nhân viên khác trong được tổ chức.

Zytec nhà chế tạo hàng đầu về các bộ nguồn cho máy tính và các thiết bị khác là một ví dụ minh họa về hệ thống quản trị theo mục tiêu. Công ty này đã bỏ ra thời gian đáng kể để phát triển một hệ thống MBO có hiệu lực. Tất cả các nhà quản trị và công nhân của Zytec được gắn vào quá trình thiết lập mục tiêu. Trước tiên, các nhà quản trị cấp cao lập ra sáu nhóm xuyên chức năng để lập ra kế hoạch 5 năm cho công ty và đặt mục tiêu chung cho mỗi chức năng. Sau đó kế hoạch này được xem xét lại bởi các nhân viên trong tất cả các lãnh vực của công ty, những người đánh giá tính khả thi và đưa ra các đề nghị sẽ sửa đổi và cải thiện nó như thế nào. Mỗi chức năng sử dụng các mục tiêu chung này vào kế hoạch để đặt các mục tiêu cụ thể hơn cho mỗi nhà quản trị trong từng chức năng, sau đó nhà quản trị cấp cao xem xét lại các mục tiêu cụ thể này. Ở Zytec, hệ thống MBO bao trùm toàn tổ chức; việc thực hiện vừa được xem xét lại hàng năm và triển vọng 5 năm để gắn với kế hoạch 5 năm của công ty. Hệ thống MBO của Zytec thành công đến mức nó không chỉ làm giảm chi phí mà còn giúp công ty giành được phần thưởng Baldrige về chất lượng.

Tuy nhiên, việc sử dụng kiểm soát không thích hợp cũng sẽ gây ra nhiều phiền toái. Thực vậy, nếu sử dụng không thích hợp kiểm soát đầu ra cũng có thể thúc đẩy xung đột giữa các bộ phận. Nói chung việc xác định các mục tiêu trên diện rộng như mục tiêu ROI, cho mỗi bộ phận có thể dẫn đến triệt tiêu kết quả nếu các bộ phận cố gắng một cách đơn phương để cực đại hoá lợi nhuận bộ phận không có lợi cho mục tiêu của công ty. Hơn nữa, để đạt được mục tiêu đầu ra các bộ phận có thể bóp méo các con số và gắn nó vào việc thực hiện chiến lược các số liệu làm cho nó có vẻ như tốt.

Tóm lại, các nhà quản trị chiến lược cần sử dụng cách tiếp cận phiếu cho điểm để thiết kế một hệ thống kiểm soát đầu ra mà có thể thúc đẩy khả năng sinh lợi lâu dài. Thực tế, kiểm soát đầu ra phải được sử dụng gắn với các kiểm soát hành vi và văn hoá tổ chức các hành vi chiến lược đúng đắn phải được khuyến khích.

#### ***d. Các kiểm soát hành vi***

Bước đầu tiên trong thực thi chiến lược là để cho các nhà quản trị thiết kế đúng đắn cơ cấu tổ chức, nhưng để cho cơ cấu hoạt động các nhân viên phải biết rõ các hành vi nào cần thực hiện. Nếu các nhà quản trị phải nói với từng nhân viên về những gì phải làm để củng cố hệ thống trực tuyến thì sẽ vô cùng tốn kém, và phát sinh chi phí quản lý; do đó, các nhà quản trị chiến lược nhờ đến các kiểm soát hành vi. Kiểm soát hành vi là kiểm soát thông qua việc thiết lập một hệ thống bao hàm toàn diện các qui tắc các thủ tục để định hướng các hành động của các bộ phận, các chức năng và cá nhân.

Khi sử dụng kiểm soát hành vi, không chú trọng vào các mục tiêu cụ thể mà nhấn mạnh tiêu chuẩn hoá cách thức để đạt được chúng. Các qui tắc tiêu chuẩn hoá hành vi và làm cho có thể dự kiến

trước được kết quả. Nếu các nhân viên tuân thủ qui tắc, thì các hành động được thực hiện và các quyết định được xử lý đồng nhất. Kết quả có thể dự kiến và chính xác, và là mục đích của kiểm soát. Các loại kiểm soát hành vi chính là các ngân sách điều hành và tiêu chuẩn hoá.

### ***Các ngân sách điều hành.***

Một khi các nhà quản trị ở mỗi cấp đã được giao mục tiêu cần đạt được, sẽ lập ra các ngân sách điều hành nhằm qui định cách thức các nhà quản trị và công nhân đạt được mục tiêu này. Ngân sách điều hành là một bản kế hoạch chi tiết chỉ rõ cách thức các nhà quản trị sẽ sử dụng tài nguyên của tổ chức để đạt các mục tiêu tổ chức một cách hiệu quả. Một cách chung nhất, các nhà quản trị ở một cấp phân bổ cho các nhà quản trị cấp thấp hơn các số lượng nguồn lực cụ thể được sử dụng để tạo ra hàng hoá hay dịch vụ.

Một khi đã có ngân sách, các nhà quản trị phải quyết định cách thức phân bổ các giá trị bằng tiền cho các hoạt động khác nhau. Các nhà quản trị ở cấp thấp hơn được đánh giá trên cơ sở khả năng tồn tại với ngân sách và sử dụng nó tốt nhất. Ví dụ các nhà quản trị bộ phận kinh doanh máy giặt của GE có thể được một ngân sách 50 triệu USD để phát triển và bán dòng sản phẩm máy giặt mới, và họ sẽ phân bổ ngân sách này bao nhiêu cho R&D, thiết kế chế tạo, bán hàng và các lĩnh vực khác sao cho bộ phận sinh ra thu nhập lớn nhất và tạo ra nhiều lợi nhuận nhất.

Nói chung, các tổ chức lớn đối xử với mỗi bộ phận như một trung tâm lợi nhuận độc lập, và các nhà quản trị cấp công ty đánh giá sự thực hiện của mỗi bộ phận bởi ảnh hưởng tương đối của nó tới khả năng sinh lợi của công ty. Hành động chiến lược 12-3 mô tả cách thức các công ty Nhật bản đã sử dụng ngân sách hoạt động và thiết lập các mục tiêu thách thức để nâng cao hiệu quả.

### ***Tiêu chuẩn hoá.***

Tiêu chuẩn hoá chỉ cách thức ra quyết định sao cho các hành vi của nhân viên trở nên có thể dự kiến. Trên thực tế, có ba điều mà công ty có thể tiêu chuẩn hoá: các đầu vào, các hoạt động chuyển đổi, và các đầu ra.

- 1- ***Tiêu chuẩn hoá đầu vào.*** Là cách giúp công ty có thể kiểm soát hành vi của cả con người lẫn tài nguyên. Điều này có nghĩa là các nhà quản trị kiểm soát các đầu vào theo các tiêu chuẩn đã thiết lập trước hay các định mức sau đó quyết định các đầu vào nào cho phép đi vào tổ chức. Ví dụ nếu nói đến các nhân viên thì tiêu chuẩn hoá đó là xác định rõ chất lượng và các kỹ năng họ cần phải có, sau đó chỉ có ứng viên nào có đầy đủ chất lượng và kỹ năng đó mới được chọn. Nếu các đầu vào bàn đến là nguyên vật liệu hay các chi tiết bộ phận cũng được xem xét tương tự. Ví dụ yêu cầu đối với các bộ phận chi tiết chất lượng cao và

dung sai chính xác để giảm thiểu các vấn đề trong sản xuất ở giai đoạn chế tạo. Hệ thống tồn kho đúng thời hạn (JIT) cũng giúp tiêu chuẩn hoá dòng các đầu vào.

- 2- **Tiêu chuẩn hoá các hoạt động chuyển đổi.** Mục đích của tiêu chuẩn hoá các hoạt động chuyển đổi là để lập chương trình các công việc sao cho chúng có thể làm đúng cách, đúng lúc. Các kiểm soát hành vi, như các qui tắc và các thủ tục, là các công cụ của lãnh đạo nhờ nó công ty có thể tiêu chuẩn hoá lượng vật liệu đưa vào. Ví dụ các nhà hàng như McDonald và Burger King tiêu chuẩn hoá tất cả các hoạt động nhà hàng của họ, kết quả là các món ăn nhanh của nó được tiêu chuẩn hoá.
- 3- **Tiêu chuẩn hoá đầu ra.** Mục tiêu của tiêu chuẩn hoá đầu ra là để xác định các đặc tính hiệu suất của sản phẩm và dịch vụ cuối cùng nên là gì. Ví dụ kích thước và dung sai của các sản phẩm cần đáp ứng như thế nào. Để đảm bảo rằng các sản phẩm của họ được tiêu chuẩn hoá, các công ty áp dụng hệ thống kiểm soát chất lượng và sử dụng các tiêu chuẩn khác nhau để đo mức tiêu chuẩn hoá này. Một tiêu chuẩn có thể là số sản phẩm khách hàng trả lại, hay số phàn nàn của khách hàng. Trên một dây chuyền sản xuất, chọn mẫu định kỳ các sản phẩm có thể chỉ định chúng có đáp ứng được các đặc tính hiệu suất hay không. Để nhấn mạnh vào cạnh tranh nước ngoài, các công ty thường dành nhiều tài nguyên hơn để tiêu chuẩn hoá đầu ra, không chỉ giảm chi phí mà còn để giữ khách hàng. Nếu các đặc tính hiệu suất của sản phẩm đáp ứng khách hàng, họ sẽ liên tục mua sản phẩm của công ty. Ví dụ, nếu khách hàng mua một chiếc ô tô Nhật bản và không có vấn đề gì về hoạt động của nó, thử hỏi họ sẽ quyết định mua lại như thế nào ở lần sau? Đó là lý do các công ty như những nhà sản xuất ô tô lại chú trọng đến chất lượng sản phẩm của họ. Họ biết tầm quan trọng của tiêu chuẩn hoá sản phẩm như thế nào trong thị trường cạnh tranh.

### ***Các qui tắc và thủ tục.***

Giống như các loại kiểm soát khác, sử dụng kiểm soát hành vi cũng tiềm ẩn một số các cạm bẫy. Nếu tổ chức muốn tránh khỏi các vấn đề chiến lược họ cần nhận thức và quản lý thích hợp. Các nhà quản trị cấp cao phải cẩn thận để giám sát và đánh giá lợi ích của kiểm soát hành vi theo thời gian. Các quy tắc ràng buộc con người và dẫn đến các hành vi dự kiến trước, được tiêu chuẩn hoá. Tuy nhiên, các qui tắc rất dễ được thiết lập, nhưng lại khó loại bỏ, như thể theo thời gian số qui tắc mà tổ chức sử dụng có khuynh hướng tăng lên. Khi có những sự phát triển mới người ta sẽ có thêm các quy tắc, thông thường các quy tắc cũ lại không bị loại bỏ, và công ty trở nên hành chính quá mức. Do đó, công ty và con người trong đó dần trở nên kém linh hoạt và chậm phản ứng với các thay đổi hoặc các tình huống bất thường. Sự kém linh hoạt như vậy có thể giảm lợi thế cạnh tranh của công ty do việc giảm thấp nhịp độ cải tiến và giảm sự đáp ứng khách hàng.

Bên trong tổ chức cũng vậy, sự tích hợp và phối hợp có thể giảm xuống một phần vì các quy tắc cản trở truyền thông giữa các chức năng. Các nhà quản trị phải thường xuyên cảnh giác và sẵn sàng cho các cơ hội giảm số qui tắc và thủ tục cần thiết để quản trị kinh doanh và nhớ là luôn ưu tiên loại bỏ qui tắc hơn là thêm các qui tắc mới. Điều quan trọng là giảm thiểu các quy tắc và thủ tục. Tuy nhiên, các nhà quản trị lại thường xuyên sao lãng nhiệm vụ này, và thường chỉ khi có một sự thay đổi về lãnh đạo chiến lược mới đưa công ty về đúng hướng.

## **8.7. VĂN HOÁ TỔ CHỨC**

Chức năng đầu tiên của kiểm soát là định hướng hành vi của các thành viên trong tổ chức bảo đảm họ đang hướng theo các mục tiêu của tổ chức và thực hiện các hành động sửa chữa nếu việc thực hiện không đáp ứng. Tuy nhiên, chức năng thứ hai là giữ cho các thành viên của tổ chức tập trung tư duy về những gì tốt nhất cho tổ chức của họ trong tương lai và giữ cho họ tìm kiếm các cơ hội sử dụng các tài nguyên và năng lực của tổ chức để tạo giá trị. Văn hoá tổ chức có vị trí quan trọng của hệ thống kiểm soát chiến lược có thể phục vụ đồng thời cho cả hai chức năng kể trên.

### **8.7.1. Văn hoá tổ chức là gì?**

*Văn hoá tổ chức là tập hợp các giá trị và chuẩn mực cụ thể được chia sẻ bởi con người và các nhóm trong một tổ chức và kiểm soát cách thức họ tương tác lẫn nhau và với các bên ngoài tổ chức.*

Các giá trị của tổ chức là các niềm tin và ý tưởng về các loại mục tiêu mà các thành viên của tổ chức nên theo đuổi và các loại hay các tiêu chuẩn hành vi mà các thành viên của tổ chức nên sử dụng để đạt được các mục tiêu này. Jack Welch là giám đốc điều hành của General Electric nổi tiếng vì ông nhấn mạnh những giá trị tổ chức bao gồm quản trị doanh nghiệp, chủ sở hữu, tính trung thực, thật thà, và truyền thông rộng rãi. Bằng việc nhấn mạnh quản trị và chủ sở hữu, Welch đã cố gắng làm cho GE không giống như một bộ máy quan liêu lớn mà nó giống như một tập hợp của các công ty nhỏ hơn và rất thích ứng. Ông nhấn mạnh vào việc trao cho các nhà quản trị cấp dưới quyền tự chủ đáng kể trong việc ra quyết định và khuyến khích họ chấp nhận rủi ro, điều đó làm cho họ giống với chủ doanh nghiệp hơn là những viên chức công ty. Nhấn mạnh của Welch vào các giá trị như trung thực thật thà và truyền thông cởi mở là một phản ánh niềm tin của ông rằng một cuộc đối thoại nội bộ cởi mở là cần thiết cho điều hành thành công GE trong tương lai.

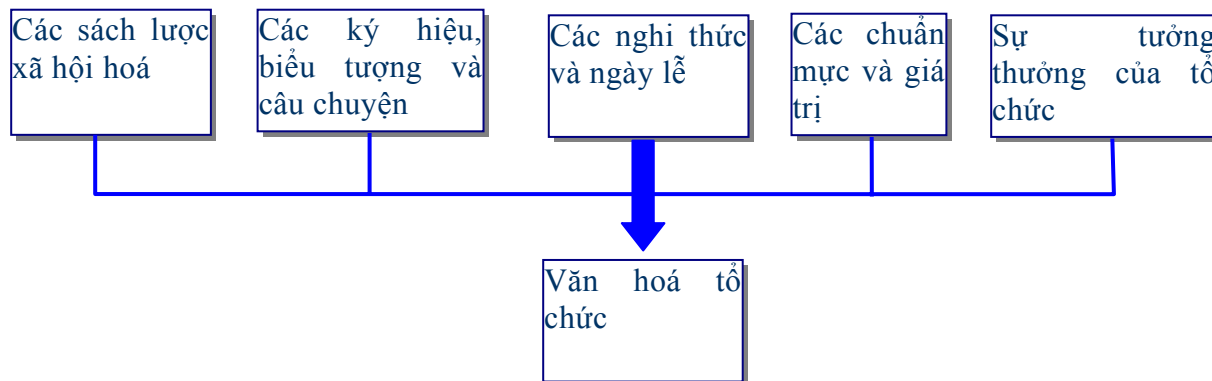
Từ các giá trị tổ chức phát triển các chuẩn mực tổ chức, đó là các hướng dẫn hay các kỳ vọng qui định các loại hành vi thích hợp của các nhân viên trong những tình huống cụ thể và kiểm soát hành vi của các thành viên tổ chức hướng tới các thành viên khác. Chuẩn mực của các hành vi đối với người lập trình ở Microsoft, - một công ty máy tính và phần mềm lớn nhất thế giới - là làm việc nhiều giờ và cả ngày nghỉ, mặc bất cứ gì cho là dễ chịu (không bao giờ phải com lê và cravat), ăn uống vật cho vui, truyền thông qua email và hệ thống intranet hiện đại.

Văn hoá tổ chức vận động như một loại kiểm soát trong đó các nhà quản trị chiến lược có thể chi phối phần nào qua các giá trị và chuẩn mực đã phát triển trong tổ chức. Các giá trị và chuẩn mực xác định các hành vi là thích hợp hay không thích hợp, định hướng và chi phối cách thức mà các thành viên của nó đối xử. Ví dụ, các nhà quản trị chiến lược như Jack Welch nuôi dưỡng một cách công phu các giá trị, mà qua đó truyền đến các thuộc cấp rằng họ được thực hiện vai trò của mình theo cách thức năng động và cải

tiến. Ông thiết lập và hỗ trợ các chuẩn mực tuyên bố rằng là người quản trị và các nhân viên cảm thấy tự do thí nghiệm, tự chấp nhận thậm chí cả khi nguy cơ thất bại cao. Các nhà quản trị cấp cao của các công ty như Intel, Microsoft, và Sun Microsystem cũng khuyến khích nhân viên chấp nhận các giá trị như vậy và hỗ trợ họ cam kết với cải tiến như là nguồn lợi thế cạnh tranh của họ.

Tuy nhiên, các nhà quản trị khác cũng nuôi dưỡng các giá trị nhắc nhở các nhân viên luôn ôn hoà, cẩn trọng trong đối xử với người khác, tham khảo ý kiến cấp trên trước khi làm các quyết định quan trọng, ghi các hành động của họ ra giấy và như vậy họ có thể chịu trách nhiệm nếu có điều gì xảy ra. Các nhà quản trị của các tổ chức như các công ty hoá dầu, các công ty tài chính, bảo hiểm – các tổ chức mà thận trọng là cần thiết - có thể khuyến khích ôn hoà, cẩn trọng khi làm quyết định. Ví dụ như trong một ngân hàng hay quỹ hỗ trợ nguy cơ mất hết tiền của người đầu tư làm cho việc tiếp cận cẩn trọng để nghiên cứu tỉ mỉ là thích hợp. Như vậy, chúng ta có thể kỳ vọng rằng các nhà quản trị của các loại tổ chức khác nhau sẽ cố gắng một cách công phu để nuôi dưỡng và phát triển các giá trị và chuẩn mực của tổ chức phù hợp nhất với chiến lược và cơ cấu của họ.

Hình 8-14 : Các công cụ xã hội hóa văn hóa tổ chức



### ***Xã hội hoá tổ chức***

Là thuật ngữ được sử dụng để mô tả cách thức con người học tập văn hoá tổ chức. Thông qua xã hội hoá, con người đồng hoá và học tập các giá trị của văn hoá nhờ đó họ trở thành các thành viên của tổ chức. Kiểm soát thông qua văn hoá là có tác động mạnh nhất bởi vì một khi các giá trị này đã được đồng hoá và trở thành một phần của các giá trị cá nhân, họ sẽ phục tùng các giá trị của tổ chức mà không cần phải nghĩ ngợi gì về chúng. Thông thường các giá trị và chuẩn mực của văn hoá tổ chức truyền đến các thành viên của nó thông qua các câu chuyện, các vật tượng trưng và ngôn ngữ mà con người trong tổ chức sử dụng cũng như bằng các công cụ khác (xem hình 8-14). Có nhiều câu chuyện về Sam Walton và về sự tận tụy của ông (ví dụ ông thường lái một cái xe không mui đã ba mươi năm. Và ở trong một ngôi nhà khiêm nhường) để củng cố cho chiến lược cắt giảm chi phí và cách tiếp cận thận trọng. Một số nghi thức và ngày lễ mà Wal-mart sử dụng là hoan hô Wal-mart vào mỗi buổi sáng ở cửa hàng một ngày extravaganza lớn hàng năm mời tất cả các cộng sự có thành tích cao đến.



### **8.7.2. Văn hoá và lãnh đạo chiến lược**

Bởi vì, cả cơ cấu tổ chức (thiết kế nhiệm vụ và quan hệ báo cáo) và văn hoá tổ chức định hướng hành vi của nhân viên, nên điều cốt lõi là phải làm phù hợp giữa cơ cấu tổ chức và văn hoá để thực hiện chiến lược thành công. Làm cách nào để thiết kế và tạo ra các văn hoá? Nói chung văn hoá tổ chức là sản phẩm của lãnh đạo chiến lược.

#### ***Ảnh hưởng của người sáng lập***

Trước hết, văn hoá tổ chức được tạo ra bởi sự lãnh đạo chiến lược do người sáng lập và các nhà quản trị hàng đầu cung cấp. Người sáng lập đặc biệt quan trọng trong việc xác định văn hoá, bởi vì, người sáng lập in sâu các giá trị của họ và phong cách quản trị vào tổ chức. Ví dụ, sự ôn hoà của Walt Disney chi phối công ty mà ông thành lập nó kéo dài rất lâu sau khi ông chết. Các nhà quản trị sợ phải thí nghiệm với các dạng giải trí mới bởi vì họ sợ Walt Disney sẽ không thích nó. Phải cần đến một nhóm quản trị mới dưới sự lãnh đạo của Michael Eisner để cải tổ vận mệnh công ty cho phép nó đối phó với những thực tế của một ngành giải trí mới.

Như một ví dụ khác, hãy xem xét trường hợp Hewlett Packard một người lãnh đạo được tin nhiệm trong ngành thiết bị điện. Công ty thành lập năm 1940, văn hoá của nó là một sản phẩm tự nhiên từ các niềm tin cá nhân mạnh mẽ của người sáng lập, Bill Hewlett và Dave Packard. Bill và Dave, tạo ra văn hoá của Hewlett Packard trong một bản tuyên bố chính thức về các giá trị cơ bản của HP đó là phục vụ cho mọi người có liên quan trong công ty một cách chính trực và công bằng, bao gồm khách hàng, các nhà cung cấp, nhân viên, cổ đông và xã hội nói chung. Bill và Dave đã thiết lập các giá trị này và tạo ra văn hoá của HP bằng việc thuê những người có cùng tư tưởng và để các giá trị này hướng dẫn họ tự hành động như những nhà quản trị. Như một sản phẩm tự nhiên, các cam kết của họ với nhân viên là một chính sách cho thấy HP không phải là một công ty chỉ biết thuê và sa thải. Nguyên tắc này đã được kiểm nghiệm khắt khe vào những năm 1970 khi mà sự suy giảm kinh doanh đã đẩy công ty đến chỗ phải áp dụng chính sách hai tuần chín ngày, bị dư thừa 10% nhân viên và công nhân làm việc với số giờ ít hơn 10%. Trong khi các công ty khác sa thải bớt công nhân, HP giữ lại toàn bộ nhân viên, cam kết của công ty với nhân viên vẫn được nhấn mạnh và tôn trọng.

Như vậy, các giá trị được phát triển bởi người sáng lập của Hewlett Packard đã giúp hướng dẫn các hành động quản trị ở HP và hướng dẫn trực tiếp chính sách không sa thải. Nhờ vậy, các cam kết với nhân viên mà hành động này đã giúp nuôi dưỡng một lực lượng lao động nhiệt tình ở HP sẵn lòng gắn bó vì thành công của công ty. Kết quả cuối cùng là sự thực hiện vượt trội của công ty theo thời gian.

Phong cách lãnh đạo mà người sáng lập tạo ra được truyền đến cho các nhà quản trị công ty, và khi công ty tăng trưởng, nó đặc biệt hấp dẫn các nhà quản trị và nhân viên mới những người cùng

chia sẻ các giá trị. Hơn nữa, các thành viên của tổ chức chỉ tuyển chọn những ai chia sẻ giá trị của họ. Như vậy, văn hoá của công ty ngày càng khác biệt khi các thành viên trở nên giống nhau hơn. Những ưu điểm của các giá trị được chia sẻ và văn hoá chung là điều làm tăng sự tích hợp và cải thiện sự kết hợp giữa các thành viên trong tổ chức. Ví dụ ngôn ngữ chung là điều đặc trưng nổi lên trong tổ chức, vì con người chia sẻ cùng những niềm tin và giá trị thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhà quản trị. Tương tự, các quy tắc và các thủ tục và sự giám sát trực tiếp sẽ ít quan trọng khi các chuẩn mực và các giá trị kiểm soát hành vi và động viên nhân viên. Khi các thành viên tổ chức mua cổ phần bằng các giá trị các chuẩn mực và giá trị văn hoá, điều này gắn họ với tổ chức và tăng sự cam kết của họ để tìm cách thức mới giúp họ thành công. Do đó, nhân viên thích tự gắn mình vào các mục tiêu của tổ chức hơn, họ làm việc tích cực để phát triển các kỹ năng và năng lực mới để đạt được mục tiêu này.

### ***Cơ cấu tổ chức***

Lãnh đạo chiến lược cũng tác động đến văn hoá tổ chức thông qua việc nhà quản trị thiết kế cơ cấu tổ chức- Nghĩa là cách thức mà các nhà quản trị phân chia quyền hành và phân chia các mối quan hệ công việc.

Ví dụ, Michael Dell là chủ tịch của Dell Computer luôn luôn cố gắng giữ cơ cấu công ty ở mức thấp nhất có thể được, phi tập trung hoá quyền hành đến các nhà quản trị và nhân viên cấp thấp hơn, những người đứng mũi chịu sào để cố gắng gần gũi khách hàng nhất có thể được. Do đó, ở Dell họ đã tạo được văn hoá phục vụ khách hàng, trong đó nhân viên vượt khỏi các cách thức của mình để cung cấp dịch vụ khách hàng tốt hơn.

Trái lại, Henry Ford I thiết kế công ty của mình để có được quyền kiểm soát tuyệt đối với việc làm quyết định. Thậm chí ông còn nghiên cứu kỹ các hoạt động của nhóm quản trị cấp cao của mình, và người kế nhiệm Henry Ford II, tiếp tục quản trị công ty với cách thức tập trung hoá cao. Điều này làm cho Ford ở trong một nền văn hoá mà các nhà quản trị trở nên bảo thủ và sợ phải chấp nhận rủi ro, để rồi công ty được biết đến như một công ty chậm cải tiến.

Như vậy, cách thức mà tổ chức thiết kế cơ cấu của mình tác động tới các chuẩn mực và giá trị văn hoá trong tổ chức. Các nhà quản trị cần phải nhận thức thực tế này khi thực thi chiến lược của mình.

### **8.7.3. Các văn hoá có khả năng thích ứng và trì trệ**

Ít có môi trường ổn định trong một thời gian dài. Do đó, nếu tổ chức muốn tồn tại, các nhà quản trị phải thực hiện những hành động cho phép tổ chức thích ứng với thay đổi của môi trường. Nếu họ không thực hiện những hành động như vậy, họ có thể nhận phải đối mặt với sự giảm nhu cầu về những sản phẩm của mình.

Trong phần trước chúng ta thấy rằng các nhà quản trị có thể tạo ra một văn hoá khuyến khích các nhân viên tìm ra những cách thức mới để phát triển các năng lực của tổ chức khai thác các cơ hội mới từ môi trường. Các bằng chứng nghiên cứu đã làm rõ điều này. Trong một nghiên cứu 207 công ty, John Kotter và James Heskett đã phân biệt giữa văn hoá thích ứng và văn hoá trì trệ.

Các văn hoá thích ứng là các văn hoá khuyến khích óc sáng kiến và, tương thưởng sáng kiến ở các nhà quản trị cấp trung gian và cấp thấp. Còn văn hoá trì trệ trong đó là sự ôn hoà và thận trọng, không có sự chủ động trong một bộ phận quản trị trung gian và cấp thấp, thậm chí sáng kiến có thể là hành vi không được khuyến khích.

Theo Kotter và Heskett, các nhà quản trị trong tổ chức với văn hoá thích ứng có thể tạo ra những thay đổi về cách thức hoạt động của tổ chức, bao gồm thay đổi về chiến lược và cơ cấu, để cho tổ chức thích ứng với các thay đổi phát sinh từ môi trường bên ngoài. Điều này thường không thấy trong các tổ chức có văn hoá trì trệ. Do đó, các tổ chức với nền văn hoá thích ứng dễ tồn tại hơn trong các môi trường thay đổi, và cũng vì thế, nó có hiệu suất cao hơn các tổ chức có văn hoá trì trệ. Kotter và Heskett đã có bằng chứng thực tế về điều này khi nghiên cứu 207 công ty.

Khi tổ chức có nền văn hoá trì trệ, nhiều vấn đề chiến lược có thể phát sinh. Ví dụ, nếu tất cả các quản trị cấp cao chấp nhận các chuẩn mực và giá trị, họ sẽ không thể lái tổ chức theo hướng chiến lược mới khi môi trường thay đổi và các đối thủ cạnh tranh mới hay yêu cầu các công nghệ mới thay đổi. Hơn nữa, với cơ cấu mà họ đã thiết kế, chỉ thể hiện cách thức họ hoạt động, và ít khi nhận thấy tác động của cơ cấu tới các chuẩn mực và giá trị văn hoá. Như vậy tổ chức có thể khuyến khích tính ỳ. Ví dụ, các nhà quản trị IBM không thể nhận ra những dấu hiệu về máy tính khổng lồ, một ô “bò sữa” của họ đang bị tấn công bởi sự phát triển mạnh mẽ của các máy tính cá nhân với những phần mềm mạng và tương tác, cho đến khi sự xoay trở đã trở nên quá muộn. Sự mù quáng của có nguồn gốc từ nguyên lý của văn hoá IBM rằng máy tính khổng lồ luôn là mẫu sản phẩm thống trị và máy tính cá nhân chỉ là sự bổ sung thêm vào cho máy tính khổng lồ. Hơn nữa, cơ cấu tập trung và cao của IBM khiến cho việc ra quyết định chậm chạp, khuyến khích phát triển các chuẩn mực và giá trị bảo thủ làm người quản trị ngại rủi ro không sẵn lòng thử thách với nguyên trạng

Chúng ta cũng đã từng nói đến độ lệch về nhận thức có thể bóp méo quá trình ra quyết định. Theo thời gian các chuẩn mực và các giá trị văn hoá của tổ chức có thể làm lệch quá trình ra quyết định và làm cho các nhà quản trị không nhận thức được thực tế của tình huống mà công ty của họ đang đối mặt. Để tránh các vấn đề lãnh đạo chiến lược ngay từ khi nó phát sinh, cần hết sức cẩn thận khi tập hợp nhóm quản trị cấp cao.

#### **8.7.4. Tập hợp nhóm quản trị cấp cao**

Tập hợp nhóm quản trị cấp cao giúp cho việc định hướng chiến lược của công ty, nhân cách và viễn cảnh của các thành viên nhóm tạo nên các chuẩn mực và các giá trị cho các quản trị cấp thấp hơn đi theo.

Các nhà nghiên cứu đã thấy rằng khi công ty có nhóm quản trị cấp cao gồm nhiều người khác nhau, với các nhà quản trị lấy ra từ các nền tảng chức năng khác nhau, từ các nền văn hoá tổ chức hay các quốc gia khác nhau, thì những đe dọa về tính trì trệ và ra quyết định sai lầm giảm xuống và văn hoá trở nên thích ứng hơn.

Một trong những lý do dẫn đến thất bại của IBM trong việc thay đổi là hầu hết các nhà quản trị cấp cao từ bên trong công ty và từ bộ phận máy tính khổng lồ. Họ hoàn toàn sử dụng một loạt các kinh nghiệm hiểu biết tương tự và phát triển các chuẩn mực, giá trị tương tự nhau. Khi Coca-Cola kết luận rằng nhóm các nhà quản trị cấp cao của họ đã trở nên quá thuần và đồng nhất họ phải tuyển chọn lại một cách công phu nhóm quản trị cấp cao mới, bao gồm giám đốc điều hành, các quốc gia để quản trị chiến lược toàn cầu của nó. Giống như Coca-Cola, nhiều tổ chức đã ngày càng chú ý đến việc hoạch định cho việc kế tục điều hành trong nhóm quản trị cấp cao, do đó họ có thể quản trị văn hoá của mình theo thời gian.

#### **8.7.5. Các đặc trưng của nền văn hoá công ty mạnh và thích ứng**

Một vài nghiên cứu trong lĩnh vực này đã cố gắng liệt kê các đặc trưng chung mà các nền văn hoá công ty mạnh và thích ứng chia sẻ và tìm xem có các giá trị đặc biệt làm nổi bật các văn hoá thích ứng, nhưng còn thiếu các đặc trưng của các nền văn hoá yếu và trì trệ. Một nghiên cứu sớm hơn nhưng vẫn có ảnh hưởng thuyết phục đó là mô tả của T.J. Peters và R.H. Waterman về các giá trị và tiêu chuẩn đặc trưng cho các công ty thành công và văn hoá của nó. Hai ông đã chỉ ra rằng các tổ chức thích ứng có ba bộ giá trị chung.

*Thứ nhất*, các công ty thành công có các giá trị thúc đẩy một xu hướng hành động. Nhấn mạnh vào tự chủ và nhà doanh nghiệp, Ví dụ các nhân viên được khuyến khích chấp nhận rủi ro để tạo ra sản phẩm mới, thậm chí không chắc rằng sản phẩm mới có thể thắng lợi. Các nhà quản trị gắn chặt với các hoạt động hàng ngày của công ty và không chỉ đơn giản làm chiến lược từ cái tháp ngà quyền lực một cách cô lập, còn nhân viên có một “cách tiếp cận hướng về giá trị, thực hành”

*Thứ hai*, phát sinh từ bản chất của sứ mệnh công ty. Công ty phải gắn với những gì nó thực hiện tốt nhất và duy trì việc kiểm soát các hoạt động cốt lõi của nó. Một công ty có thể dễ dàng bị đánh lạc hướng khi theo đuổi các hoạt động bên ngoài lĩnh vực chuyên môn của nó bởi vì cảm nhận về khả năng có thu nhập nhanh chóng. Các nhà quản trị nên nuôi dưỡng các giá trị gắn với một liên kết chặt chẽ trong một hoạt động kinh doanh mà nó nhận thấy là tốt nhất. Công ty cũng phải thiết lập mối liên hệ với khách hàng như một cách thức để cải thiện vị thế cạnh tranh của nó. Sau cùng, ai là người biết rõ về sự thực hiện công ty hơn những người trực tiếp sử dụng hàng hoá và dịch vụ của nó? Bằng việc nhấn mạnh các giá trị định hướng vào khách hàng, các tổ chức có thể biết được nhu

cầu của khách hàng, và cải thiện khả năng phát triển các sản phẩm và dịch vụ mà khách hàng mong muốn. Tất cả các giá trị quản trị này thể hiện rõ rệt trong các công ty như Microsoft, Hewlett Packard và Toyota, họ luôn chắc chắn về sứ mệnh của mình và từng bước duy trì nó.

Thứ ba, liên quan với cách thức điều hành tổ chức. Công ty nên cố gắng thiết lập một mô hình tổ chức có thể động viên nhân viên làm việc tốt nhất. Vốn có trong bộ giá trị này là niềm tin rằng năng suất có được thông qua con người, và rằng quan tâm đến cá nhân là công cụ chủ yếu để công ty có thể tạo ra một không khí đúng đắn dẫn cho các hành vi tích cực. Như William Ouchi đã nhận xét, một triết lý tương tự tràn ngập khắp các công ty Nhật bản. Nhiều công ty Mỹ như Eastman Kodak, Proctor&Gamble và Levi Trauss rất chú ý tới các đặc tính này ở nhân viên của họ. Nhấn mạnh vào tài kinh doanh và tôn trọng nhân viên dẫn đến việc thiết lập một cơ cấu giúp tạo ra phạm vi rộng rãi để nhân viên làm quyết định và động viên họ. Bởi vì, một cấu trúc đơn giản và một đội ngũ mỏng là thích hợp nhất với tình thế này, cơ cấu nên được thiết kế chỉ một số vừa phải nhà quản trị và số cấp để thực hiện công việc. Tổ chức nên phi tập trung hoá một cách đầy đủ để cho phép các nhân viên tham gia, nhưng cũng phải tập trung đủ để quản trị và chắc chắn rằng công ty theo đuổi được sứ mệnh của mình, và theo đuổi các giá trị văn hoá.

Ba bộ giá trị là trái tim của văn hoá, và các nhà quản trị cần lưu truyền và duy trì nó thông qua lãnh đạo chiến lược. Các nhà quản trị chiến lược phải thiết lập các giá trị và chuẩn mực để dẫn dắt tổ chức tới tương lai. Khi điều này được thực hiện, chỉ những người thích hợp với các giá trị và chuẩn mực đó mới được tuyển chọn vào tổ chức, và thông qua huấn luyện họ trở thành một bộ phận của văn hoá tổ chức. Như vậy, việc chọn các loại hệ thống kiểm soát nên củng cố và tạo dựng trên cơ sở của các hệ thống khác trong một sự cố kết chặt chẽ. Tuy nhiên, văn hoá tổ chức không thể tự nó làm cho cơ cấu hoạt động. Nó phải dựa trên dựa trên các kiểm soát đầu ra, kiểm soát hành vi và phù hợp với hệ thống thưởng, do đó, trên thực tế các nhân viên các chuẩn mực và giá trị của tổ chức, theo đuổi các mục tiêu của công ty.

### ***8.8. CÁC HỆ THỐNG THƯ LAO KHEN THƯỞNG CHIẾN LƯỢC***

Tổ chức cố gắng kiểm soát các hành vi của nhân viên bằng việc liên kết hệ thống khen thưởng với các hệ thống kiểm soát của nó. Dựa vào chiến lược công ty (ví dụ chi phí thấp), các nhà quản trị chiến lược phải quyết định những gì mà các hành vi sẽ hướng tới. Sau đó, họ tạo ra hệ thống kiểm soát để đo lường các hành vi này và liên kết nó với cơ cấu khen thưởng của họ. Cách thức liên hệ giữa khen thưởng với sự thực hiện là một quyết định chiến lược căn bản, bởi vì, nó xác định cơ cấu khuyến khích tác động tới cách thức xử sự của các nhà quản trị và nhân viên ở tất cả các cấp trong tổ chức. Như ở phần trước đã đề cập đến cách thức, cơ cấu và kiểm soát định hướng hành vi của nhân viên. Việc thiết kế hệ thống thưởng là thành tố quan trọng trong quá trình kiểm soát bởi vì nó động viên và thúc đẩy các hành vi mong muốn.

Chúng ta biết rằng, các nhà quản trị cấp cao có thể được khuyến khích làm việc vì lợi ích của cổ đông bởi họ được thưởng bằng các lựa chọn chứng khoán liên quan đến hiệu suất dài hạn của công

ty. Hơn nữa, các công ty như Kodak và GM yêu cầu các nhà quản trị mua cổ phiếu của công ty. Khi các nhà quản trị trở thành các cổ đông, họ được thúc đẩy hơn để theo đuổi các mục tiêu dài hạn hơn là các mục tiêu ngắn hạn. Tương tự, trong việc thiết kế hệ thống thù lao cho người bán hàng, lựa chọn các trả lương trực tiếp hay tiền lương cộng với phần thưởng trên cơ sở doanh số mà họ đã bán. Neiman Marcus, nhà bán lẻ hàng xa xỉ, trả thẳng lương cho nhân viên bởi vì nó cần khuyến khích dịch vụ chất lượng cao, nhưng không khuyến khích cách tiếp cận bán mạnh mẽ. Như vậy, không có thưởng trên cơ sở số lượng bán. Mặt khác, hệ thống thù lao để thưởng cho những người bán xe ô tô khuyến khích bán hàng với sức ép cao. Hệ thống như vậy sẽ chứa một phần lớn tiền thưởng cho số lượng và giá cả bán được.

Do việc thiết kế hệ thống thưởng tác động đến cách thức các nhà quản trị và nhân viên hành động, hệ thống thưởng cũng tác động đến loại chuẩn mực, giá trị và văn hoá phát triển trong tổ chức. Như vậy, các nhóm quản trị cấp cao được thưởng bằng lương và các nhóm được thưởng bằng lựa chọn cổ phiếu liên quan với hiệu suất dường như có các chuẩn mực và giá trị khác nhau. Cụ thể, các nhóm quản trị cấp cao được thưởng bằng lựa chọn cổ phiếu có tinh thần kinh doanh hơn và liên quan nhiều hơn với việc tăng chất lượng và cải tiến hơn so với các nhà quản trị thiếu loại phần thưởng này. Các công ty như Sear, GM, Kodak và Westinghouse trước kia ít có cố gắng để liên kết hiệu suất với phần thưởng, có văn hoá hành chính, chuyển động chậm chạp. Hiện nay, tất cả những công ty này yêu cầu các nhà quản trị sở hữu cổ phiếu công ty.

Bây giờ, chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ hơn các hệ thống khen thưởng mà các nhà quản trị chiến lược có thể sử dụng. Nói chung, các hệ thống thưởng có thể áp dụng cho các cá nhân, nhóm, và toàn bộ tổ chức. Thông thường các hệ thống này sẽ được sử dụng kết hợp; ví dụ, một sự xuất sắc cá nhân có thể được kèm theo một phần thưởng trên cơ sở sự thực hiện mang tính cá nhân hay tổ chức. Trong mỗi loại có một số dạng hệ thống thưởng.

### **8.8.1. Các hệ thống thưởng cá nhân**

#### ***a. Trả lương sản phẩm***

Trả lương sản phẩm được sử dụng khi các đầu ra có thể được đo lường một cách khách quan. Về cơ bản, người công nhân được trả lương trên cơ sở đơn giá đặt cho mỗi đơn vị sản lượng làm ra. Trả lương sản phẩm thường được sử dụng cho các công nhân trong dây chuyền sản xuất, nơi mà các cá nhân làm việc một mình và kết quả của họ có thể đo lường trực tiếp. Bởi vì, hệ thống này khuyến khích số lượng hơn là chất lượng, công ty thường áp dụng kèm với sự kiểm soát chất lượng chặt chẽ nhằm duy trì mức chất lượng có thể chấp nhận được.

#### ***b. Hệ thống hoa hồng***

Hệ thống hoa hồng cũng tương tự như hệ thống lương sản phẩm, chỉ khác là nó không gắn một cách bình thường với những gì sản xuất ra mà gắn với những sản phẩm được bán ra. Như vậy, họ thường áp dụng hình thức này với tình huống bán hàng. Thông thường, lương của người bán hàng dựa chủ yếu vào doanh số để khuyến khích sự thực hiện vượt trội. Trong một số ngành người bán hàng xuất sắc có thể đạt mức thu nhập 1 triệu USD mỗi năm.



### ***c. Thưởng***

Phương thức thưởng cho cá nhân nói chung sẽ gắn với sự thực hiện của một số cá nhân chủ chốt trong công ty, như tổng giám đốc và các phó giám đốc. Sự thực hiện của các cá nhân này có thể nhận thấy trong toàn tổ chức cũng như các bên hữu quan như các cổ đông. Kết quả là có một phần đáng kể trả cho các cá nhân này tùy thuộc vào các thước đo về sự thực hiện của cá nhân hay chức năng. Tuy nhiên, công ty cần phải chuẩn bị các phương thức thưởng này một cách thận trọng để tránh mâu thuẫn giữa các mục tiêu ngắn hạn và dài hạn. Ví dụ trả thưởng trên cơ sở thu nhập trên vốn đầu tư hàng quý, hàng năm chứ không phải là tăng trưởng 5 năm có thể có những hiệu ứng đáng kể về cách thức hành xử của nhà chiến lược. Việc gắn các thành viên của nhóm quản trị với các cổ phiếu công ty có thể động viên các nhà quản trị và gắn lợi ích của họ với lợi ích của các cổ đông

### ***d. Thăng tiến***

Cuối cùng, nhưng không phải nhỏ, thăng tiến là một nguồn thưởng quan trọng cho các cá nhân trong toàn tổ chức. Các nhà quản trị cạnh tranh để đạt đến cấp cao hơn trong hệ thực tuyển. Các nhà quản trị chức năng thực hiện tốt nhất trở thành nguồn kế tiếp cho các quản trị bộ phận, các nhà quản trị bộ phận thực hiện tốt nhất có thể trở thành nguồn kế tiếp cho các nhà quản trị công ty. Thăng tiến quan trọng như vậy, bởi vì lương và thưởng tăng tùy theo cấp của tổ chức. Tổng giám đốc thường chỉ nhận lương cao hơn 50% so với người kế tiếp trong chuỗi quyền hành. Nhưng thưởng thì rất lớn và đây là lý do tại sao các thang bậc trong tổ chức lại được các nhà quản trị có tham vọng luôn lưu tâm tới. Một số công ty khuyến khích một cách thận trọng các vòng đua để đề bạt, động viên đạt được hiệu suất cao.

#### **8.8.2. Các hệ thống thưởng tổ chức hay nhóm**

Hệ thống thưởng theo tổ chức hay nhóm tạo ra cách thức phụ thêm giúp công ty có thể thưởng gắn với sự thực hiện. Việc tăng cường sử dụng cơ cấu nhóm theo sản phẩm, nhóm theo chức năng khiến cho nhiều công ty phải phát triển một số dạng thức thưởng trên cơ sở nhóm để khuyến khích sự thực hiện của nhóm. Các dạng thưởng phổ biến thuộc loại này là thưởng nhóm, chia sẻ lợi nhuận, thưởng quyền chọn mua chứng khoán, hay thưởng theo tổ chức.

#### ***a. Hệ thống thưởng theo nhóm***

Đôi khi công ty có thể thiết lập các nhóm dự án, hay các nhóm làm việc thực hiện tất cả các hoạt động cần thiết để tạo ra sản phẩm hay cung cấp dịch vụ. Các sắp đặt này có thể cho phép đo lường sự thực hiện theo nhóm và trả thưởng theo năng suất của nhóm. Hệ thống thưởng có tính động viên cao bởi vì nó cho phép các thành viên có thể phát triển các thủ tục tốt nhất để thực hiện công việc và tự chịu trách nhiệm hoàn thiện sự thực hiện của mình. Ví dụ, Wal-mart hỗ trợ phương án thưởng theo nhóm dựa trên sự kiểm soát về mức độ hao hụt.

#### ***b. Hệ thống chia sẻ lợi nhuận***

Phương thức chia sẻ lợi nhuận nhằm thưởng cho các nhân viên trên cơ sở lợi nhuận công ty thu được trong một thời kỳ. Phương thức thưởng như vậy khuyến khích nhân viên mở rộng tầm nhìn về

các hoạt động của họ, làm cho họ có cảm giác gắn với công ty như một tổng thể. Wal- mart đã sử dụng phương thức này để phát triển văn hoá của tổ chức.

### ***c. Phương thức thưởng quyền chọn mua chứng khoán***

Đáng kể hơn là thưởng cho các nhân viên trên cơ sở lợi nhuận ngắn hạn, đôi khi các công ty thiết lập phương thức thưởng quyền chọn mua cổ phiếu sở hữu công ty và cho phép nhân viên mua cổ phiếu của nó thấp hơn giá thị trường, nâng cao tính động viên cho nhân viên. Với tư cách của cổ đông, các nhân viên tập trung nhiều hơn không chỉ vào lợi nhuận ngắn hạn mà còn quan tâm đến triển vọng dài hạn, họ có thể nắm giữ phần đáng kể các cổ phiếu và như vậy họ trở nên quan tâm một cách sống còn đến hiệu suất của công ty. Phương thức thưởng quyền chọn mua chứng khoán có thể rất quan trọng trong việc phát triển một nền văn hoá công ty thích ứng bởi vì các nhân viên cùng quan tâm chia sẻ lợi nhuận có thể tạo ra.

### ***d. Hệ thống thưởng theo tổ chức***

Không chỉ có lợi nhuận là nền tảng để công ty có thể thưởng trên toàn tổ chức. Nói chung, thưởng còn có thể dựa trên tiết kiệm chi phí, nâng cao chất lượng, tăng năng suất so với các thời kỳ trước. Bởi vì, hệ thống thưởng thường yêu cầu đo lường chính xác đầu ra nên chúng thường có mặt trong các công ty lắp ráp, các công ty cung cấp dịch vụ, nơi mà có thể tính ra giá trị của các hoạt động các nhân. Lúc ấy, hệ thống thưởng như là hệ thống hỗ trợ cho các dạng trả lương khác. Tuy nhiên, trong một số trường hợp, chúng lại trở thành các công cụ kiểm soát chủ yếu. Ví dụ Lincoln Electric nổi tiếng với thành công của họ về phương thức thưởng nhóm tiết kiệm chi phí.

Kiểm soát thông qua hệ thống thưởng có thể bổ sung cho tất cả các dạng thức kiểm soát khác mà chúng ta đã thảo luận trong chương này. Để đảm bảo thưởng thường cho các hành vi chiến lược đúng đắn, các hệ thống thưởng nên gắn bó chặt chẽ với chiến lược của tổ chức. Hơn nữa, chúng nên được thiết kế sao cho không dẫn đến các xung đột giữa các cá nhân, các chức năng, các bộ phận. Bởi cơ cấu tổ chức, kiểm soát tổ chức và hệ thống thưởng không phải là các đặc tính độc lập của tổ chức mà chúng còn tương tác mạnh mẽ với nhau nên chúng phải được thiết kế tương thích để thực hiện chiến lược thành công.

## **TÓM TẮT CHƯƠNG VÀ CÂU HỎI THẢO LUẬN**

Trong chương này thảo luận về các vấn đề thiết kế cơ cấu để đáp ứng nhu cầu của chiến lược công ty. Các công ty có thể áp dụng nhiều cơ cấu để đáp ứng với các thay đổi về qui mô và chiến lược của nó theo thời gian. Cơ cấu mà một công ty lựa chọn là cơ cấu lô gic của việc nhóm gộp các hoạt động ( đó là cơ cấu phân công theo chiều ngang) đáp ứng tốt nhất nhu cầu của đơn vị kinh doanh hay các đơn vị kinh doanh trong công ty. Công ty phải làm phù hợp giữa sự phân công theo chiều ngang và phân công theo chiều dọc. Có nghĩa là nó phải chọn một cơ cấu, sau đó chọn các cấp trong hệ thống trực tuyến và mức độ tập trung hay phi tập trung hoá. Nó là sự kết hợp cả hai loại phân công tạo ra những sắp đặt về mặt tổ chức nội bộ.

Tuy nhiên một khi công ty chia nó ra thành các bộ phận, thì nó phải kết hợp lại. Công ty phải chọn mức độ kết hợp phù hợp với mức độ phân công của nó nếu nó muốn kết hợp một cách thành công

các hoạt động tạo giá trị của mình. Do sự phân công và kết hợp rất tốn kém nên mục tiêu của công ty là phải tiết kiệm chi phí quản lý bằng việc áp dụng cơ cấu đơn giản nhất mà vẫn đạt mục tiêu chiến lược của mình. Chúng ta nhấn mạnh vào các điểm chính sau: Việc thực thi thành công một chiến lược phụ thuộc vào việc lựa chọn đúng đắn cơ cấu tổ chức và hệ thống kiểm soát phù hợp với chiến lược của công ty. Công cụ cơ bản của việc thực thi chiến lược là thiết kế tổ chức. Một thiết kế tổ chức tốt làm tăng lợi nhuận theo hai cách. Thứ nhất, nó tiết kiệm chi phí quản lý và hạ thấp chi phí cho các hoạt động tạo giá trị. Thứ hai, nó nâng cao khả năng của các chức năng tạo giá trị ở công ty, để đạt được hiệu quả, sự cải tiến, chất lượng và đáp ứng khách hàng vượt trội từ đó giành Lợi thế cạnh tranh. Có hai loại phân công: (1) phân công theo chiều dọc nghĩa là cách thức mà công ty lựa chọn để phân bổ quyền ra quyết định và (2) phân công theo chiều ngang chỉ cách thức công ty nhóm gộp các hoạt động của tổ chức vào các chức năng, bộ phận và phòng ban. Lựa chọn cơ bản của phân công chiều dọc là một cơ cấu cao hay thấp. Có cấu trúc tuyến cao có một số bất lợi như các vấn đề về truyền thông, chuyển dịch thông tin, động viên và chi phí. Tuy nhiên, phi tập trung hoá hay bãi bỏ các qui định về quyền hành có thể phần nào giải quyết các vấn đề này. Khi một công ty tăng trưởng và đa dạng hoá, nó sử dụng một cơ cấu nhiều bộ phận. Mặc dù, cơ cấu nhiều bộ phận này có chi phí quản lý cao hơn cơ cấu chức năng, nó khắc phục được các vấn đề về kiểm soát liên quan đến cơ cấu chức năng và cho công ty khả năng điều khiển các hoạt động tạo giá trị một cách hiệu quả.

Các loại chuyên môn hoá khác của cơ cấu bao gồm cơ cấu ma trận, nhóm sản phẩm, theo địa lý. Mỗi loại có công dụng cụ thể và được lựa chọn tùy theo yêu cầu chiến lược của công ty.

Công ty càng phức tạp và mức độ phân công càng cao càng yêu cầu mức độ kết hợp cần thiết để quản lý cơ cấu của nó.

Các cơ chế kết hợp sẵn có cho công ty xếp từ tiếp xúc trực tiếp đến cơ cấu ma trận. Cơ chế kết hợp càng phức tạp càng cần chi phí để sử dụng nó. Công ty nên cẩn thận làm phù hợp các cơ chế này với các yêu cầu chiến lược.

Việc lựa chọn một hệ thống kiểm soát phù hợp với chiến lược và cơ cấu của công ty tạo ra một số thách thức đối với các nhà quản trị. Các nhà quản trị phải chọn các hình thức kiểm soát cung cấp khuôn khổ cho việc theo dõi, đo lường và đánh giá chính xác rằng công ty có đạt được mục tiêu của tổ chức hay mục tiêu chiến lược của nó hay không. Các hệ thống kiểm soát và tài chính phải được hỗ trợ bởi các hệ thống kiểm soát hành vi và văn hoá tổ chức để bảo đảm rằng công ty đang đạt được các mục tiêu của nó một cách hiệu quả nhất. Nói chung các hệ thống kiểm soát này hỗ trợ lẫn nhau, và cần phải cẩn thận để bảo đảm rằng nó không gây ra những hậu quả không lường trước, như sự cạnh tranh giữa các bộ phận, các chức năng và các cá nhân. Nhiều nhà quản trị cấp cao chỉ ra những khó khăn trong việc thay đổi văn hoá tổ chức khi họ nói đến việc thiết kế lại tổ chức của họ để có thể theo đuổi các mục tiêu chiến lược mới. Những khó khăn này phát sinh bởi văn hoá là một sản phẩm tương tác thích hợp giữa nhiều yếu tố, như quản trị cấp cao, cơ cấu tổ chức, và hệ thống khuyến khích, thưởng phạt. Chương này giải quyết các vấn đề cơ bản sau:

- Cấu trúc tổ chức sẽ không vận hành hữu hiệu trừ khi hệ thống kiểm soát và khuyến khích được đặt ra thích hợp và động viên hành vi của nhân viên.
- Kiểm soát chiến lược là quá trình thiết đặt các mục tiêu, theo dõi đánh giá và thưởng cho việc thực hiện của tổ chức. Cách tiếp cận cho điểm đã chỉ ra rằng các nhà quản trị nên thiết

lập một hệ thống kiểm soát chiến lược có thể đo lường tất cả các khía cạnh quan trọng của việc thực hiện trong tổ chức.

- Kiểm soát tiến hành ở tất cả các cấp của tổ chức: công ty, các bộ phận, các chức năng và cá nhân.
- Hệ thống kiểm soát hữu hiệu phải mềm dẻo, chính xác và có thể cung cấp các thông tin phản hồi nhanh chóng cho các nhà hoạch định chiến lược.
- Có nhiều loại chuẩn mực thực hiện khi áp dụng chiến lược công ty. Các loại thước đo mà các nhà quản trị lựa chọn sẽ tác động đến cách thức vận hành của công ty.
- Hệ thống kiểm soát phân loại từ các hệ thống đo lường trực tiếp kết quả đến đo lường hành vi hay hoạt động.
- Có hai loại kiểm soát tài chính chủ yếu là giá thị trường của cổ phiếu và thu nhập trên vốn đầu tư.
- Kiểm soát kết quả thiết lập mục tiêu cho các bộ phận chức năng và các cá nhân. Nó chỉ được áp dụng khi các kết quả có thể được đo lường khách quan và nó thường liên kết tới một hoạt động quản trị bằng hệ thống các mục tiêu.
- Kiểm soát hành vi thực hiện thông qua các ngân sách, qui tắc và các thủ tục.
- Văn hoá tổ chức là tập hợp các chuẩn mực và các giá trị chi phối cách thức con người hành động và ứng xử trong tổ chức.
- Văn hoá tổ chức là sản phẩm của các giá trị từ nhóm nhà quản trị cấp cao hay người sáng lập, là sản phẩm của cách thức các nhà quản trị sử dụng để thiết kế cấu trúc tổ chức, và là sản phẩm của các hệ thống thưởng thường mà các nhà quản trị sử dụng để định hướng và động viên hành vi của các nhân viên.
- Hệ thống thưởng là dạng thức cuối cùng của kiểm soát. Các công ty thiết lập hệ thống thưởng để cung cấp cho các nhân viên sự khuyến khích làm cho cơ cấu của nó hoạt động hiệu quả và gắn lợi ích của họ với mục tiêu và mục đích của tổ chức.
- Các tổ chức sử dụng tất cả các dạng thức của kiểm soát một cách đồng thời. Các nhà quản trị phải chọn và kết hợp một cách hợp lý các yếu tố kiểm soát, chiến lược và cơ cấu tổ chức.

### CÂU HỎI THẢO LUẬN:

1. Trình bày các khối của cơ cấu tổ chức? Sự liên quan của các khối này đến chi phí?
2. Phân công theo chiều dọc và theo chiều ngang khác nhau như thế nào? Sắp xếp các loại cơ cấu đã thảo luận trong chương này theo hai cách phân công nói trên?
3. Trình bày ưu nhược đặc tính chiến lược của cơ cấu tập trung và phi tập trung?
4. Thế nào là cơ cấu đơn giản? Ý nghĩa và điều kiện ứng dụng của cơ cấu đơn giản ?
5. Thế nào là cơ cấu chức năng? Ý nghĩa và điều kiện ứng dụng của cơ cấu chức năng ?
6. Thế nào là cơ cấu nhiều bộ phận? Các ưu, nhược điểm của cơ cấu này? Nêu điều kiện ứng dụng của cơ cấu nhiều bộ phận?
7. Cơ cấu ma trận là gì? Mô tả các chiều chính và ý nghĩa của mỗi chiều? Nêu ưu nhược điểm của cơ cấu ma trận ? Dự kiến điều kiện ứng dụng ?
8. Thế nào là cơ cấu theo địa lý ? Ưu nhược điểm của cơ cấu này?
9. Trình bày ý nghĩa của kết hợp và cơ chế kết hợp ? Nêu các dạng thức cơ bản của kết hợp ?
10. Nêu tầm quan trọng của cơ chế kiểm soát ?
11. Trình bày cách tiếp cận phiếu ghi điểm trong kiểm soát chiến lược ?
12. Trình bày nội dung các bước của kiểm soát chiến lược ?
13. Trình bày vai trò của các cấp trong kiểm soát chiến lược ?
14. Trình bày nội dung và ý nghĩa của các loại kiểm soát ?
15. Văn hóa tổ chức là gì ? vai trò của văn hóa trong quản trị chiến lược ?
16. Nêu các đặc trưng của văn hóa mạnh ?
17. Trình bày ý nghĩa nội dung và các hình thức tương thưởng đối với cá nhân và tập thể ?
18. Bạn hãy mô tả các loại cấu trúc tốt nhất theo ý của mình cho trường kinh doanh, và các hoạt động đại học? Tại sao lại là cấu trúc tốt nhất? có thể có cấu trúc khác thích hợp hơn không?
19. Khi nào công ty nên thay đổi từ cơ cấu chức năng sang cơ cấu nhiều bộ phận.
20. Khi nào công ty nên chọn một cơ cấu ma trận? Có các vấn đề gì liên quan đến quản trị cấu trúc này và tại sao cơ cấu nhóm sản phẩm có thể ưa thích hơn?
21. Mối quan hệ giữa phân công, kết hợp và hệ thống kiểm soát chiến lược là gì? Tại sao mối liên hệ này lại rất quan trọng?
22. Với mỗi cấu trúc tổ chức như đã thảo luận trong chương 11 hãy phác thảo các hệ thống kiểm soát thích hợp?
23. Bạn suy nghĩ gì về các hệ thống kiểm soát và tương thưởng có thể áp dụng cho các loại công ty như: Chế tạo, chuỗi bán lẻ, công ty công nghệ cao...

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 1- Alex Miller (1998). *Strategic Management* 3rd Ed. Irwin/McGraw-Hill
- 2- Charles W.L. Hill, Gareth R.Jones (2002) *Strategic Management : An intergrated Approach*, 5th Ed. Houghton Mifflin.
- 3- Chistopher G. Worley, David E.Hitchin, Walter L.Ross (1996), *Integrated Strategic Change: How OD Builds Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company.
- 4- Chris Argyris, Donald A. Schön (1996), *Organization learning II: Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley Publishing Company
- 5- David A.. Secenzo, Stephen P.Robbins (2002), *Human Resource Management*, 7<sup>th</sup> John Wiley& Son, Inc
- 6- Irene Chow, Neil Holbert, Lane Kelley, Julie Yu (1997), *Business Strategy: An Asia-Pacific Focus*, Prentice Hall
- 7- Gregory G.Dess, G.T Lumpkin, Marilyn L.Taylor (2004), *Strategic Management*, Irwwin/McGraw-Hill
- 8- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer (1995), *The Strategy Process*, Collegiate Ed.Prentice Hall.
- 9- Michiel R.Leeder, Harold E. Feason (1997), *Purchasing & Supply Management*, 11<sup>th</sup> Ed. Irwwin/McGraw-Hill
- 10-Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell (1996), *Strategic Management : Concepts and Cases* 3rd Ed. Prentice Hall
- 11-Rechard L. Daft (1989), *Organization Theory and Design*, 3<sup>rd</sup> West Publishing Company
- 12-Thomas L. Wheelen, J. David Hunger (2004) *Strategic Management and Business Policy* 9th. Prentice Hall.
- 13-William C. Frederick, James E. Post, Keith Davis (1992), *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*, 7<sup>th</sup> Ed, McGraw-Hill,Inc