NGUYỄN TRỌNG THỂ

(Bản dịch theo tài liệu của Tổ chức Lao động Quốc tế I.L.O)

TƯ VẤN QUẢN LÝ

SÁCH DÀNH CHO CÁC NHÀ DOANH NGHIỆP

TẬP I



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

NGUYỄN TRỌNG THỂ

(Biên dịch theo tài liệu của Tổ chức lao động quốc tế I.L.O)

TƯ VẤN QUẢN LÝ

(SÁCH DÙNG CHO CÁC NHÀ DOANH NGHIỆP)

(Trọn bộ 2 tập)

Tập I

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG
HÀ NỘI - 1995

TƯ VẤN QUẢN LÝ

Tập I

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - 1995

Chịu trách nhiệm xuất bản :
XUÂN CANG

Chịu trách nhiệm nội dung :
MA VĂN KHÁNG

Biên tập :
BAN BIÊN TẬP SÁCH KINH TẾ - CHÍNH TRỊ - CÔNG ĐOÀN

LỜI NÓI ĐẦU

Tư vấn quản lý từ lâu đã được công nhận là một dịch vụ nghề nghiệp có ích, giúp các giám đốc phân tích và giải quyết những vấn đề thực tiễn đặt ra trước các tổ chức của họ và học hỏi kinh nghiệm của các giám đốc khác và tổ chức khác. Hàng trăm nghìn tổ chức kinh doanh tư nhân và Nhà nước ở các nước công nghiệp và các nước kém phát triển đã sử dụng các dịch vụ tư vấn quản lý tách riêng hoặc phối hợp với việc đào tạo, các nghiên cứu thị trường và làm luận chứng kinh tế kỹ thuật, thiết kế hệ thống, nghiên cứu hoạt động, tư vấn kỹ thuật và những dịch vụ nghề nghiệp khác.

Vì vậy Chương trình phát triển quản lý của cơ quan lao động quốc tế ILO ngay từ đầu những năm 1950 đã hết sức chú ý đến sự phát triển tư vấn quản lý và xúc tiến thực hành tư vấn hiệu qủa trong các nước thành viên. Qua các dự án hợp tác kỹ thuật ILO đã giúp nhiều nước thành viên thành lập những dịch vụ tư vấn địa phương cho các khu vực kinh tế khác nhau và phát triển những nhà tư vấn quản lý và những nhà đào tạo.

Để đáp ứng yêu cầu cấp bách việc hướng dẫn định

hướng thực hành toàn diện về tư vấn quản lý, lần xuất bản thứ nhất cuốn sách này đã được ra mắt bạn đọc năm 1976. Cuốn sách nhanh chóng trở thành tài liệu tham khảo cơ sở và là chủ đề học tập về tư vấn quản lý, đã sử dụng trên khắp thế giới: nguyên bản tiếng Anh (đã phải in lại đến tám lần trong mười năm) và sau đó nó được xuất bản bằng tiếng Nhật, Pháp, Tây Ban Nha Bồ Đào Nha, Serbo-Croatia, Inđônexia và gần đây nhất là tiếng Trung Quốc.

Tuy nhiên đã có nhiều thay đổi trên các mặt trận kinh tế quốc gia và quốc tế từ năm 1976. Các nhà tư vấn quản lý đã có cố gắng lớn để cùng nhịp bước với những thay đổi này và đáp ứng những đòi hỏi mới. Cố gắng này đã dẫn đến nhiều phát triển trong nghề nghiệp tư vấn và phương pháp luận của công việc tư vấn: về khuôn khổ, chuyên môn hóa và loại hình các công ty tư vấn, chiến lược của các công ty này, phạm vi và sự kết hợp của các dịch vụ đưa ra, maketting tư vấn và những dịch vụ nghề nghiệp khác, các phương pháp cộng tác giữa người tư vấn và khách hàng, sự hòa nhập của tư vấn và đào tạo, việc mở rộng tư vấn ở các nước đang phát triển và nhiều vấn đề khác.

Những sự phát triển này đã kích thích một số nhà tư vấn viết về kinh nghiệm của họ. Trước năm 1976, trong khi đang rất khan hiếm tài liệu về tư vấn quản lý thì cuốn sách của ILO thực sự là tài liệu đầu tiên tương đối đầy đủ về chủ đề này, từ năm 1976 cũng đã xuất hiện một số sách nhất là ở Hoa Kỳ, bên ngoài Hoa Kỳ, những sách xuất bản

về tư vấn vẫn còn rất khan hiếm.

Kinh nghiệm của bác Mỹ chắc chắn đã giữ vai trò cực kỳ quan trọng trong việc nuôi dưỡng khoa học và nghệ thuật tư vấn quản lý. Nhưng, xem xét và khái quát những kinh nghiệm có giá trị của các nước khác cũng quan trọng, nhất là, nếu các môi trường văn hóa và kinh tế xã hội của họ khác nhau đã sinh ra những phương pháp khác nhau đối với những tổ chức quản lý và tư vấn quản lý.

Thành công của lần xuất bản thứ nhất cuốn Tư vấn quản lý: Hướng dẫn nghề nghiệp đã khuyến khích các tác giả chuẩn bị cho lần tái bản được xem lại toàn bộ và bổ sung những điều mới nhất phản ánh bối cảnh tư vấn quản lý trên thế giới vào nửa sau thập kỷ 1980 và cho ta một bức tranh toàn cảnh về những khuynh hướng mới trong các khu vực khác nhau của tư vấn.

KHÁI NIỆM VỀ TƯ VẤN

Trong cuốn sách này, trước hết, tư vấn được xem như một phương pháp cải tiến thực tế quản lý. Phương pháp này có thể được sử dụng bởi một hãng tư nhân độc lập, một đơn vị tư vấn nội bộ (hoặc tương tự) trong một tổ chức Nhà nước hay tư nhân, một Viện nghiên cứu phát triển quản lý, năng suất lao động hoặc Viện nghiên cứu phát triển doanh nghiệp nhỏ, một dịch vụ mở rộng hoặc một cá nhân (nghĩa là người hành nghề tư vấn riêng lẻ hoặc một giáo sư đại học). Thậm chí một giám đốc có thể hành động như một người tư vấn nếu họ cho lời khuyên những người ngang cấp hoặc các cấp dưới của họ.

Tuy nhiên, đồng thời tư vấn quản lý cũng đang phát triển thành một nghề nghiệp. Số đông các cá nhân và tổ chức làm tư vấn chuyên nghiệp đang cố gắng đạt tiêu chuẩn nghề nghiệp về chất lượng lời khuyên, các phương pháp can thiệp và những nguyên tắc đạo đức. Ngay cả những người làm tư vấn không chuyên nghiệp cũng có thể tuân theo những tiêu chuẩn nghề nghiệp, những nguyên tắc và sẽ được giúp đỡ để làm như vậy.

Không có mâu thuẫn giữa hai cách nhìn này về công tác tư vấn. Thật vậy, tư vấn là một phương pháp và tư vấn cũng là một nghề nghiệp cấu thành hai mặt của một vấn đề và một tài liệu chỉ dẫn như cuốn sách của chúng tôi sẽ giải quyết cả hai mặt này của tư vấn.

Tư vấn quản lý được thực hành theo nhiều cách khác nhau. Điều này phản ánh sự đa dạng của những phạm vi quản lý và kinh doanh trong đó có các nhà tư vấn hoạt động, những cá tính khác nhau của khách hàng và người tư vấn, các phương pháp can thiệp và những quan điểm nhận thức khác nhau đã được những người tư vấn phát triển. Do đó nếu khái quát công việc tư vấn và đề nghị một cách thức tốt nhất để xem xét tư vấn là điều khó khăn và mạo hiểm. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã chọn lựa cách tiếp cận tốt nhất, nhằm cung cấp cho bạn đọc một bức tranh cân bằng và toàn diện về tình hình tư vấn, bao gồm các phương pháp khác nhau, phong cách, cách thức hoặc kỹ thuật đã áp dụng, nhấn mạnh những ưu điểm và thiếu sót của chúng. Vì vậy, bạn đọc có thể chọn cho bản thân

mình sự phù hợp với phạm vi kỹ thuật, tổ chức và con người của tổ chức mình.

Song, nếu nói rằng các tác giả cuốn sách này không có khuynh hướng nào cả cho một quan điểm tư vấn bất kỳ thì cũng không đúng. Chúng tôi có một khuynh hướng và là khuynh hướng chắc chắn cho một hình thức tư vấn, trong đó:

(1) Người tư vấn chia sẻ tài năng chuyên môn với khách hàng thay vì cố giữ lấy nó cho bản thân mình.

(2) Khách hàng tham gia vào nhiệm vụ càng nhiều và càng sâu thì càng tốt.

(3) Cả hai bên không tiếc sức để thực hiện công việc là một kinh nghiệm học tập quý báu.

Nhiều vấn đề kỹ thuật và phương pháp khác nhau có thể áp dụng trong phạm vi khái niệm rộng này và bạn đọc sẽ có nhiều cơ hội chọn lựa.

MỤC ĐÍCH CỦA CUỐN SÁCH

Mục đích chính của cuốn sách là góp phần nâng cấp tiêu chuẩn nghề nghiệp và những hoạt động trong tư vấn quản lý, cung cấp thông tin, hướng dẫn cho các cá nhân và tổ chức muốn bắt đầu hoặc cải tiến các hoạt động tư vấn. Cuốn sách là một chỉ dẫn nghề nghiệp tư vấn, những phương pháp, bản chất tư vấn, các quy tắc, nguyên tắc tổ chức, những quy tắc ứng xử, đào tạo và những thực tiễn phát triển. Nó cũng gợi những nguyên tắc chỉ đạo đối với cán bộ tư vấn hoạt động trong các lĩnh vực tư vấn khác

nhau. Song, nó cũng không có ý định thay thế các cuốn sổ tay để cập sâu và tỉ mỉ đến kỹ thuật và chức năng quản lý khác nhau: về vấn đề này bạn đọc nên tham khảo các nguồn tài liệu chuyên ngành.

Cùng một vấn đề áp dụng cho một số lĩnh vực tư vấn đặc biệt nào đó như điều tra việc thực hiện, nghiên cứu thị trường, quảng cáo hoặc thiết kế hệ thống được nêu tóm tắt trong sách này, nhưng cũng có thể được nghiên cứu tỉ mỉ trong các ấn phẩm riêng.

Tóm lại, sách này dành cho:

- Những người mới vào nghề tư vấn.

- Các hãng tư vấn và các cán bộ tư vấn quản lý độc lập, các Sở, Vụ...

- Các cơ quan tư vấn quốc gia và các cơ quan khu vực liên quan đến năng suất lao động, phát triển quản lý và phát triển doanh nghiệp nhỏ.

- Các bộ phận và phân bộ thực hiện tư vấn quản lý nội bộ và các chức vụ cố vấn trong các tổ chức Nhà nước và các tổ chức tư nhân lớn gồm các dịch vụ quản lý, các dịch vụ phương pháp và tổ chức v.v... trong các cơ quan Nhà nước.

- Các giáo viên quản lý, các nhà đào tạo và nghiên cứu khoa học có thể làm tư vấn không chuyên và công việc của họ có quan hệ chặt chẽ với người tư vấn.

- Các sinh viên quản lý và quản trị kinh doanh đang theo học các lớp tư vấn quản lý hoặc tham gia các dự án tại nhà máy nơi họ có thể sử dụng một số kỹ thuật tư vấn.

Các giám đốc, các nhà doanh nghiệp và những người lãnh đạo muốn sử dụng người tư vấn một cách hiệu qủa hơn hoặc áp dụng một vài kỹ năng tư vấn để giải quyết vấn đề trong phạm vi tổ chức của họ.

Cuối cùng, nhiều nguyên tắc và phương pháp kỹ thuật mô tả trong sách áp dụng cho tư vấn nói chung, do đó, người tư vấn hoạt động trong các lĩnh vực khác với tư vấn quản lý và kinh doanh cũng có thể thấy nó hữu ích và gây cảm hứng khi đọc.

THUẬT NGỮ

Trong cuốn sách này sẽ giải thích những thuật ngữ chưa nhất được dùng trong tư vấn quản lý ở các nước khác nhau. Nhưng nghĩa và việc sử dụng hai thuật ngữ cơ bản cần được xác định ngay từ ban đầu này.

- Thuật ngữ tư vấn quản lý dùng trong sách là một thuật ngữ chung và áp dụng đối với người thực hiện toàn bộ hay một số chức năng tư vấn điển hình trong lĩnh vực quản lý trên cơ sở chuyên nghiệp hay bán chuyên nghiệp.

- Thuật ngữ khách hàng cũng dùng như một thuật ngữ chung áp dụng cho nhà quản lý, nhà lãnh đạo bất kỳ hoặc cơ quan sử dụng các dịch vụ tư vấn quản lý trong kinh doanh tư nhân, kinh doanh của Nhà nước, các cơ quan chính quyền hoặc những nơi khác.

Trừ trường hợp đã được chỉ rõ trong sách, thuật ngữ tổ chức tư vấn áp dụng đối với đơn vị bất kỳ nào mà chức năng là cung cấp các dịch vụ tư vấn thường được dùng có

thế thay thế cho các thuật ngữ đơn vị tư vấn hoặc hãng tư vấn. Nhiệm vụ do một người tư vấn thực hiện cho một khách hàng riêng biệt thường được gọi là nhiệm vụ tư vấn (như dự án, vấn đề, công việc).

NỘI DUNG SÁCH

Lần tái bản này, sách được xem xét lại và bổ sung, nội dung chia thành 29 chương và phân thành 5 phần và 8 phụ lục.

Phần I (chương 1 đến 6), trình bày toàn cảnh về nghề nghiệp và phương pháp tư vấn, đặc biệt nhấn mạnh vào mối quan hệ khách hàng - người tư vấn, vai trò của người tư vấn quản lý trong qúa trình của sự thay đổi và những nguyên tắc đạo đức nghề nghiệp.

Phần II (chương 7 đến 11) xem xét một cách hệ thống qúa trình tư vấn chia thành 5 giai đoạn chủ yếu: tiếp nhận, chẩn đoán, kế hoạch hành động, thực hiện, và kết thúc.

Phần III (chương 12 - 19) chỉ dẫn về tư vấn trong các lĩnh vực quản lý khác nhau. Những lĩnh vực bao gồm quản lý chung và chiến lược toàn thể, tài chính, maketing, sản xuất, nguồn nhân lực, các xí nghiệp nhỏ, các doanh nghiệp Nhà nước và áp dụng máy vi tính.

Phần IV (chương 20-26) đề cập vấn đề quản lý các cơ quan tư vấn. Đối tượng chính được xem xét là chiến lược của cơ quan tư vấn, maketing của các dịch vụ tư vấn, chi phí và lệ phí, quản lý công việc, kiểm tra tài chính, hoạt

động và cấu tạo của các đơn vị tư vấn.

Phần V (chương 27-29) Tập trung vào nghề nghiệp trong tư vấn, đào tạo và phát triển những người tư vấn và những vấn đề đặc biệt bao gồm việc xúc tiến nghề nghiệp tư vấn ở các nước đang phát triển.

Các phụ lục cung cấp thông tin bổ sung cho mục đích chính trong sách cũng như tài liệu phục vụ cho việc nghiên cứu sâu hơn các phương pháp tư vấn được thảo luận trong các phần khác nhau cả phần này. Phụ lục 1 được dùng cho khách hàng nào muốn trở nên thông thạo hơn trong việc chọn và sử dụng người tư vấn một cách hiệu qủa.

CÁC TÁC GIẢ VÀ PHẦN CẢM ƠN

Sách này là kết qủa của sự cố gắng tập thể và phản ánh kinh nghiệm tập thể. Các tác giả sau đây đã viết cho lần xuất bản thứ nhất James Dey, George Kanawaty, Milan Kubr, Frederic Latham, Philip Neck và J Geoffrey Rawlison, với sự đóng góp của Dereck Bowland, Gerry Y. Elliot, W.J.C McEwan, Alan Gladstone, Colin Guthrie, Alan C Pophana, Edgar H Schein, P.W. Shay và Utting. Milan Kubr là người biên tập kỹ thuật.

Lần xuất bản thứ hai, sách đã được xem xét lại do Milan Kurb đã chuẩn bị và biên tập với sự cộng tác của các đồng tác giả sau đây Alam Gladstone, Colin Guthrie, John Heptonstall, George Kanawaty, Gordon Lippitt, Leonard Nadler, Philip Neck và John Wallace.

Những ý tưởng, chú giải và tài liệu có giá trị đã được cung cấp bởi Maurice C.Ashill, Danniel Bas, Bengt Bjorklund, Kenneth L. Block, George Boulden. Joseph J. Brady, Praxy Fernandes, Stelan Friberg, S.R Ganesh, John F. Hartshorne. James H. Kennedy, Emile Laboureau, Lauri K. Leppanen, Hans Ake Lilja, William J. McGinnis, Klauuus Molenaar, Lewis S.Moore, Alex Morley Smith, M.S.S. El Namaki, Robert Nelson, Graham Perkins, Edgar H.Schein, Howard L.Shenson, Carl S. Sloane, Sten So Soderman, Fritz Steele, Arthur N.Turner and Arthuur N. Turner.

Ngoài ra có nhiều bạn đồng nghiệp trong các dự án thuộc lĩnh vực ILO và ở các cơ quan quản lý và tổ chức tư vấn mà ILO đã hợp tác qua nhiều năm đã cho kinh nghiệm, ý tưởng và các gợi ý để cho việc ra đời của cuốn sách này có thể thực hiện được.

ILO cũng xin nồng nhiệt cảm ơn tất cả những đồng tác giả và những người đã đóng góp cho cuốn sách này, kể cả những người chưa có ghi tên ở trên. Ngoài ra ILO cũng xin chân thành cảm ơn tất cả những bạn đọc đã gửi cho nhà xuất bản những gợi ý, bình luận, chú giải làm cho sách được tiếp tục cải tiến và tính hữu ích của nó đã được nâng cao đối với thực tiễn tư vấn quản lý.

Phần I.
TIỀN ĐỒ CỦA TƯ VẤN QUẢN LÝ

****

Chương 1: BẢN CHẤT VÀ MỤC ĐÍCH CỦA TƯ VẤN QUẢN LÝ

1.1- ĐỊNH NGHĨA: TƯ VẤN LÀ GÌ?

Có nhiều định nghĩa về tư vấn và phương pháp áp dụng của nó đối với những vấn đề và tình huống quản lý, nghĩa là tư vấn quản lý. Gác lại một bên khác nhau không quan trọng về văn phong và ngữ nghĩa thì có hai quan điểm cơ bản nổi lên đối với tư vấn.

Quan điểm thứ nhất có cách nhìn chức năng rộng về tư vấn, Fritz Steele định nghĩa: "Qúa trình tư vấn là bất kỳ hình thức nào *giúp đỡ* về nội dung, qúa trình hoặc cấu tạo của một nhiệm vụ hoặc một loạt nhiệm vụ mà người tư vấn *không chịu trách nhiệm thật sự để thực hiện nhiệm vụ đó*, mà chỉ giúp cho người nào đó thực hiện

thôi". Peter Block cho rằng: "Bạn sẽ làm tư vấn khi nào bạn đang cố gắng thay đổi hoặc cải tiến một tình huống, nhưng không trực tiếp điều khiển việc thực hiện... Phần lớn những người trong vai trò phụ tá ở các tổ chức đã thực sự là những nhà tư vấn, dù cho họ không chính thức được gọi là những nhà tư vấn". Những định nghĩa này và những định nghĩa tương tự khác nhấn mạnh người tư vấn là những người giúp đỡ hoặc những người có khả năng giúp đỡ và sự giúp đỡ như thế có thể được thực hiện bởi những người làm đủ loại công việc khác nhau. Do đó, một giám đốc cũng có thể hành động như một người tư vấn nếu họ quyết định cho lời khuyên và giúp đỡ một người bạn giám đốc, hoặc thậm chí giúp đỡ cấp dưới của chính họ hơn là ra lệnh hay chỉ thị cho người ta.

Quan điểm thứ hai xem tư vấn như một dịch vụ nghề nghiệp và nhấn mạnh một số đặc tính mà một dịch vụ phải có. Theo Larry Greiner và Robert Metzger: "Tư vấn quản lý là một dịch vụ cho lời khuyên theo hợp đồng và phục vụ cho các tổ chức bởi những người có đủ trình độ chuyên môn và được đào tạo đặc biệt để giúp đỡ một cách khách quan và độc lập với tổ chức khách hàng, để nhận dạng những vấn đề quản lý, phân tích các vấn đề ấy, đưa ra những giải pháp cho những vấn đề này và giúp đỡ khi được yêu cầu - thực hiện các giải pháp. Những định nghĩa tương tự cũng được các Hội nghề nghiệp của những nhà tư vấn quản lý sử dụng ở Anh quốc, ở Mỹ và các nước khác, cũng như các hãng tư vấn tư nhân.

Chúng ta xem hai quan điểm này như đã bổ sung cho nhau hơn là mâu thuẫn với nhau.

Trong sách này, chúng tôi đã chọn những nội dung nhằm phục vụ cho nhu cầu của cả hai mục tiêu này. Dù rằng nó được viết trước hết cho các nhà tư vấn quản lý chuyên nghiệp, nhưng cũng đáp ứng nhu cầu của những người khác nào đó tham dự vào một khả năng tư vấn, dù họ không phải là một người tư vấn chuyên nghiệp.

Một số đặc điểm riêng của tư vấn quản lý cần phải được nhấn mạnh ngay từ lúc đầu.

GIÚP ĐỠ NGHỀ NGHIỆP CHO NHỮNG NGƯỜI LÀM QUẢN LÝ

Dù là một nghề chuyên nghiệp hay một dịch vụ kỹ thuật đặc biệt thì tư vấn quản lý cũng cung cấp kiến thức nghề nghiệp và kỹ năng thích hợp với những vấn đề quản lý thực tiễn. Một cá nhân trở thành một người tư vấn quản lý bằng cách tích lũy qua kinh nghiệm thực tế và nghiên cứu, hiểu biết đáng kể về những tình huống quản lý khác nhau và có được kỹ năng cần thiết để giải quyết vấn đề và chia sẻ kinh nghiệm với những người khác: để nhận dạng vấn đề, tìm thông tin thích hợp, phân tích và tổng hợp, phát triển những đề nghị cải tiến, giao tiếp với mọi người, đặt kế hoạch thay đổi, khắc phục trở lực thay đổi, giúp khách hàng học tập kinh nghiệm, chuyển giao kỹ thuật quản lý giữa các nước, và v.v....

Có thể có ý kiến là các giám đốc cũng cần phải có

phạm vi hiểu biết và những kỹ năng này, và mỗi tình hình quản lý là duy nhất. Lúc ấy có thể nhận được gì nếu đưa một người mới đến vào, khi mà họ không quen biết gì tình huống thực tế.

Trải qua nhiều năm, những người tư vấn quản lý đi qua nhiều tổ chức và biết cách sử dụng kinh nghiệm của những nhiệm vụ trước ra sao để giúp cho các khách hàng mới, hoặc khách hàng cũ của họ, đối phó với tình huống mới. Bởi vì họ đã được đặt vào nhiều hoàn cảnh khác nhau, nên người tư vấn nhận thức được các khuynh hướng chung ra sao và những nguyên nhân cuả vấn đề, có cơ hội tốt để tìm một giải pháp thích hợp, họ cũng biết cách tiếp cận các cơ hội và những vấn đề mới như thế nào. Ngoài ra những người tư vấn chuyên nghiệp liên tục theo sát các tài liệu quản lý và những phát triển các quan niệm quản lý, các phương pháp và hệ thống, kể cả những gì đang xảy ra trong các trường Đại học và cơ quan nghiên cứu. Do đó họ hoạt động như là một mắt xích giữa lý thuyết và thực hành quản lý. Ngay đến một giám đốc xuất sắc cũng nhận thấy một người tư vấn quản lý có thể đóng góp gì đấy mới cho tổ chức.

DỊCH VỤ CHO LỜI KHUYÊN

Tư vấn, về thực chất là dịch vụ cho lời khuyên. Điều này có nghĩa là người tư vấn không được dùng để điều hành các tổ chức hoặc những quyết định tế nhị, nhân danh các giám đốc. Họ là những người cho lời khuyên và không có quyền trực tiếp quyết định các thay đổi và thực

hiện chúng. Trách nhiệm của họ là chất lượng và sự đúng đắn trong lời khuyên; khách hàng chịu trách nhiệm toàn bộ về những gì sinh ra từ lời khuyên ấy. Tất nhiên, trong thực tế tư vấn có nhiều biến thể và mức độ lời khuyên. Không chỉ cho lời khuyên đúng, mà còn đưa ra biện pháp đúng, những con người đúng và đúng lúc - đây chính là nghệ thuật và kỹ năng cơ bản của người tư vấn. Đến lượt họ, khách hàng cần khéo léo để tiếp nhận và sử dụng lời khuyên của người tư vấn. Nhưng điểm này khá quan trọng, nên chúng sẽ được nhắc lại nhiều lần trong các đề mục sau này.

DỊCH VỤ ĐỘC LẬP

Tư vấn là một dịch vụ độc lập. Một người tư vấn phải có thể chính mình đánh giá được tình hình bất kỳ, nói sự thật và đề nghị thẳng thắn, khách quan về những gì tổ chức khách hàng cần làm mà không có suy tính bất kỳ điều gì có thể ảnh hưởng đến quyền lợi của chính bản thân họ ra sao. Sự suy xét độc lập này của người tư vấn có nhiều khía cạnh và có thể là một vấn đề rất phức tạp trong một số trường hợp.

Độc lập tài chính, có nghĩa là người tư vấn không có quyền lợi gì trong tiến hành hoạt động của khách hàng, ví dụ trong quyết định mua một loại thiết bị đặc biệt nào đó. Sự mong muốn có thêm công việc với cùng một khách hàng trong tương lai phải không có ảnh hưởng đến tính khách quan của lời khuyên cho công việc hiện tại.

Độc lập về quản trị, hàm ý là người tư vấn không phải là cấp dưới của khách hàng và không thể bị tác động bởi những quyết định hành chính của họ. Trong khi đó điều này lại không thành một vấn đề đối với các tổ chức tư vấn độc lập, nó tương đối phức tạp, mặc dù không phải không vượt qua được, còn vấn đề trong tư vấn nội bộ sẽ được trình bày trong phần 2.6 dưới đây.

Độc lập về tổ chức, nghĩa là không có sự quản lý của tổ chức khách hàng mà cũng không người nào có thể ảnh hưởng đến người tư vấn một cách không chính thức.

Độc lập về tình cảm, nghĩa là người tư vấn giữ sự suy xét độc lập của mình, không bị chi phối bởi tình bạn và những mối quan hệ tình cảm khác có thể có ngay từ khi bắt đầu hoặc phát triển trong tiến trình một nhiệm vụ.

TƯ VẤN CÓ GIẢI PHÁP THẦN DIỆU KHÔNG?

Có khá nhiều trường hợp lịch sử, một số nhà tư vấn quản lý giỏi nhất thế giới đã thực hiện những nhiệm vụ thành công để cứu các công ty đang đối phó với phá sản hoặc đã đổi đời cho các hãng. Họ đã tạo ra được uy tín làm cho công việc tư vấn hầu như có thể giải quyết được bất kỳ khó khăn nào về quản lý. Tuy nhiên, các nhà tư vấn không cung cấp được những giải pháp thần diệu cho các vấn đề nóng bỏng. Sẽ là một sai lầm nếu cho rằng, khi người tư vấn đến, thì ban giám đốc có thể được thư giãn, vì sẽ có người khác quan tâm đến vấn đề. Có những hoàn cảnh mà không ai có thể giúp đỡ được, và nếu như

vẫn có thể giúp đỡ được thì tư vấn hiệu qủa sẽ khó khăn, cần làm việc rất có kỷ luật và có hệ thống dựa trên phân tích sự việc một cách rõ ràng và tìm những giải pháp sáng tạo nhưng khả thi. Một ban giám đốc vững vàng, nhiệt tình với cải tiến việc thực hiện tổ chức và cộng tác hiệu qủa giữa khách hàng và người tư vấn là quan trọng đối với kết qủa cuối cùng cũng như chất lượng lời khuyên về kỹ thuật của người tư vấn.

1.2- TẠI SAO PHẢI SỬ DỤNG CÁC NHÀ TƯ VẤN.

Nói chung các giám đốc tìm đến những người tư vấn khi họ cảm thấy cần có sự giúp đỡ để giải quyết vấn đề. Công việc của người tư vấn được bắt đầu với tình trạng được đánh giá là không ổn hoặc có thể cải thiện được, nó kết thúc một cách tốt đẹp, trong đó xảy ra sự thay đổi, một sự thay đổi được xem như một cải tiến. Trực tiếp hay gián tiếp, tất cả những thay đổi đã sinh ra và được thực hiện với sự giúp đỡ của người tư vấn cần góp phần *cải tiến chất lượng quản lý và chế độ làm việc của tổ chức hoặc dẫn đến sự ưu tú về tổ chức*. Đây là những mục tiêu quan trọng hơn bất cứ mục tiêu nào khác trong việc sử dụng những người tư vấn dù rằng "quản lý được cải tiến", "hiệu năng của tổ chức" hoặc sự "ưu tú về tổ chức" là những khái niệm tương đối, và nghĩa chính xác của chúng cần được xác định trong bối cảnh của mỗi tổ chức liên quan.

Những lý do thực tế chính làm cho các giám đốc tìm kiếm sự giúp đỡ của các nhà tư vấn là:

KỸ NĂNG VÀ HIỂU BIẾT ĐẶC BIỆT

Những người tư vấn có thể được mời khi một tổ chức thiếu người có khả năng xử trí một vấn đề với cùng một cơ hội thành công. Có thể thường kèm theo những phương pháp đặc biệt và những kỹ thuật trong đó, người tư vấn là một chuyên gia. Trong những trường hợp khác, vấn đề được đưa ra có thể là một loại chung, nếu tổ chức đang thất bại không đạt được mục đích chính của nó và những kỹ năng đòi hỏi có thể liên quan đến chẩn đoán tổ chức, chiến lược, quy hoạch, điều phối, các hệ thống thông tin và những vấn đề toàn diện khác. Hoặc ban giám đốc có thể nhận thấy những cải tiến là cần thiết, nhưng tổ chức lại thiếu những kỹ năng để lập kế hoạch, tạo ra và thực hiện có hiệu qủa một qúa trình thay đổi khó khăn. Người tư vấn có thể cung cấp những khả năng này, làm cho khách hàng nhận thức được những qúa trình tổ chức và những quan hệ và giúp họ xác định và theo đuổi một chiến lược thích hợp cho sự thay đổi.

Sự thật thì một tổ chức thiếu kiến thức nào đó hoặc kỹ năng để họ có thể sử dụng tốt không phải là không bình thường và cũng chưa hẳn là dấu hiệu của sự kém cỏi. Nhịp độ thay đổi trong môi trường và trong công nghệ quản lý là khá cao, mà những nhu cầu của các tổ chức thì lại đa dạng, thậm chí những tổ chức lớn và nhiều quyền lực cũng có thể thiếu tiềm lực nội bộ để giải quyết một số vấn đề mới và chiếm lấy những cơ hội mới. Trong những trường hợp như thế, những người tư vấn

quản lý có thể giúp đỡ họ.

GIÚP ĐỠ NGHỀ NGHIỆP SÂU TRÊN NỀN TẢNG TẠM THỜI

Trong những tình huống khác có thể sẵn có những kỹ năng chuyên môn cần thiết trong tổ chức, nhưng những giám đốc trình độ cao hay các chuyên gia phụ tá không thể tách khỏi công việc luôn kéo dài và đi sâu vào một vấn đề chủ yếu hay một dự án. Sự điều hành công việc hàng ngày đã chiếm bớt thời gian của họ và không phải dễ dàng để có thể đối phó đồng thời với những vấn đề thuộc qúa trình hoạt động và vấn đề nhận thức. Các nhà tư vấn không chỉ cung cấp thời gian mà họ cũng sẽ rời khỏi tổ chức một khi dự án đã được hoàn thành.

QUAN ĐIỂM KHÁCH QUAN VÔ TƯ

Ngay đến những người giỏi nhất trong một tổ chức cũng có thể bị ảnh hưởng bởi sự lôi cuốn cá nhân họ, những truyền thống hiện có và những giá trị để xem xét một vấn đề đúng với sự thật của nó và suy nghĩ về những giải pháp khả thi. Những người tư vấn thì khác, vì họ độc lập với tổ chức khách hàng, và không chịu tác động bởi nếp văn hóa của họ, nên một người tư vấn có thể đưa ra một quan điểm mới và vô tư trong những hoàn cảnh mà không thành viên nào của bản thân tổ chức đó có thể làm. Một số giám đốc có thói quen thường xuyên sử dụng một người tư vấn như là một đối tượng để thăm dò và để xem lại mọi quyết định quan trọng trước khi chúng được thực hiện.

KHẲNG ĐỊNH CÁC QUYẾT ĐỊNH CỦA GIÁM ĐỐC

Đôi khi những người tư vấn tiếp cận với một yêu cầu làm những nhiệm vụ và nộp các báo cáo để cho một giám đốc có thể khẳng định quyết định của mình là đúng đắn do có tham khảo những đề nghị của người tư vấn. Nói cách khác, một giám đốc có thể đã xác định được mục đích của mình và đã đi đến quyết định của bản thân, nhưng vì muốn được coi là người đang thực hiện những gợi ý của một người tư vấn độc lập. Người tư vấn nhận một nhiệm vụ như thế là bị lôi kéo vào một thế giới rối beng và giấu giếm về chính kiến của nội bộ công ty. Báo cáo của người tư vấn đó sẽ có một vai trò chính trị ngoài cái thông điệp chuyên môn mà nó chứa đựng. Vai trò này cũng có thể có tính chất xây dựng và hữu ích, ví dụ, nếu một giám đốc đang phải đương đầu với sự chống đối mãnh liệt vì những thay đổi mà tổ chức dù sao chăng nữa cũng sẽ phải tiến hành và cần phải dựa vào uy tín của người tư vấn. Tuy nhiên, cũng có thể xảy ra trường hợp người tư vấn bị rơi vào bẫy và viết một báo cáo không còn trung thực mà bị lạm dụng bởi chính kiến nội bộ công ty và để bảo vệ quyền lợi cho nhóm hoặc cá nhân mà họ bị phụ thuộc. Vì vậy một sự đánh giá độc lập, không thiên vị mối tình huống giúp cho người tư vấn tránh được bị sử dụng như là cái bung xung.

HỌC TẬP QUA TƯ VẤN

Lyndon Urwich, một trong những người đóng góp

chính cho sự phát triển tư vấn quản lý đã nói "chỉ có công việc là có giá trị thật sự làm cho người tư vấn trở thành người dạy cho khách hàng và bộ máy điều hành của họ quản lý tốt hơn cho chính họ". Trong khái niệm tư vấn hiện đại khía cạnh này đã được nhấn mạnh. Nhiều khách hàng tìm đến tư vấn không phải để tìm giải pháp cho một vấn đề riêng biệt mà là để có được những hiểu biết chuyên môn đặc biệt của người tư vấn (ví dụ trong việc phân tích môi trường, dự đoán kinh doanh sử dụng các máy vi xử lý cho thông tin quản lý) và những phương pháp họ sử dụng vấn đề và thực hiện những thay đổi (gặp gỡ, chẩn đoán, giao tiếp, thuyết phục, phản hồi, đánh giá những kỹ năng tương tự). Các nhiệm vụ tư vấn trở thành các vấn đề học tập: mục đích là đưa năng lực mới vào tổ chức và giúp cho các giám đốc và ban tham mưu của họ học được kinh nghiệm của chính bản thân họ. Người ta thường nhấn mạnh là, theo cách này "các tổ chức được giúp đỡ để giúp cho chính họ". Đây là một sự trao đổi hai chiều, vì bằng cách giúp khách hàng của họ học hỏi kinh nghiệm một người tư vấn quan lý mà làm nổi bật được năng lực và hiểu biết của chính bản thân họ.

Học tập hiệu qủa tư vấn có lẽ là điều quan trọng nhất. Việc chọn phương pháp tư vấn và mức độ lôi cuốn khách hàng có thể làm tăng hay giảm hiệu qủa này. Do đó, chúng tôi sẽ đặc biệt chú ý đến khía cạnh này trong sách.

LỢI ÍCH VƯỢT CHI PHÍ

Ngoài khía cạnh học tập và chuyên môn thì vấn đề

tài chính cũng cần được xem xét khi sử dụng người tư vấn. Dịch vụ của họ không phải là miễn phí và một dự án tư vấn lớn có thể là một sự mạo hiểm tốn tiền. Mối quan hệ giữa chi phí và lợi ích là một yếu tố quan trọng trong việc quyết định sử dụng một người tư vấn. Về nguyên tắc, việc sử dụng này chỉ được chứng minh là đúng nếu như lợi ích cao hơn chi phí. Điều này là hiển nhiên, song, trong nhiều trường hợp các chi phí và lợi ích đã không được đánh giá một cách thích đáng và không rõ ràng là công việc có mang lại lợi ích thực tế theo quan điểm kinh tế và tài chính không. Ta sẽ tiến hành bình luận thêm về điểm này sau, khi việc lập kế hoạch và đánh giá các công việc tư vấn được thảo luận trong các chương 7, 9 và 11.

1.3- AI SỬ DỤNG TƯ VẤN

Tư vấn quản lý là một dịch vụ nghề nghiệp và phương pháp để thực hiện thay đổi không bị hạn chế theo một loại tổ chức riêng biệt và tình hình kinh doanh hoặc kinh tế. Trong qúa trình phát triển của nó, tư vấn đã lan sang những lĩnh vực hoạt động mới của con người, những đất nước mới và những khu vực mới.

NHỮNG TỔ CHỨC YẾU KÉM HAY XUẤT SẮC

Đã có một thời, khi tìm đến một nhà tư vấn là được xem như đó là phương sách cuối cùng và thừa nhận là bất lực và kém cỏi trong việc điều khiển hoàn cảnh với những khả năng của bản thân tổ chức. Một thái độ như thế vẫn còn tồn tại trong một số ít tổ chức. Chừng nào

mà công việc kinh doanh còn được bình thường thì tiền để thuê tư vấn được coi là lãng phí. Nếu kinh doanh thua thiệt, thì áp lực của thua lỗ có thể mạnh đến mức miễn cưỡng đưa vào một người tư vấn, nhưng có lẽ nên muộn hơn, không có gì lạ với một số giám đốc, những người tư vấn được xem như "nhà ngoại giao giỏi thu xếp chuyện rắc rối", "các bác sĩ của công ty", "các thầy thuốc của kinh doanh", và tương tự như thế.

Thái độ này tương phản với thực tế hiện nay của nhiều tập đoàn kinh doanh thành đạt và quản lý giỏi nói chung, dù họ có tài năng tham mưu và quản lý đáng kể, thậm chí những tập đoàn lớn nhất cũng đã có một nếp quen thuộc là sử dụng các nhà tư vấn quản lý khá thường xuyên. Kinh nghiệm cho thấy, ngay cả những tổ chức mạnh và quan trọng đã phát triển được nhiều ý tưởng để hành động và chiếm được những cơ hội kinh doanh to lớn là nhờ sự giúp đỡ của người tư vấn.

Bắt đầu từ đặc tính hoặc mức độ của hoàn cảnh mà tổ chức khách hàng phải đương đầu, người tư vấn có thể được yêu cầu giúp đỡ để uốn nắn lại một tình huống đã sa sút (vấn đề sửa chữa), cải tiến một tình hình hiện có (vấn đề tiến triển), hoặc tạo ra một tình huống mới hoàn toàn (vấn đề sáng tạo).

Ví dụ, trong một doanh nghiệp nào đó, có thể đã nảy sinh những khó khăn trong maketting. Khối lượng bán một sản phẩm đã chế tạo và đã bán có kết qủa trong nhiều năm nay, bỗng nhiên tụt xuống và điều này bắt

đầu gây nên những khó khăn tài chính nghiêm trọng cho tổ chức. Lý do không thật rõ ràng. Mọi người đồng ý đây là một vấn đề khẩn cấp, kêu gọi hành động ngay. Đó là một *vấn đề sửa chữa*. Điều này có nghĩa là, hầu như với cùng một khả năng, nhưng trong qúa khứ người ta đã thực hiện tốt đẹp hơn là trường hợp hiện tại. Vấn đề được xác định rõ, nếu chấp nhận sự phục hồi tình trạng ban đầu, đó là tất cả những gì đòi hỏi. Giải pháp nằm ở vết ngược lại với những sai lệch đã xảy ra, tìm nguyên nhân và sửa chữa chúng, nhưng chắc chắn khi làm việc này, người tư vấn tìm được những cơ hội để kết thúc với điều gì đấy tốt hơn là ban đầu.

Những vấn đề tiến triển đại diện cho một nhóm khác. Nhiệm vụ rất phổ biến của chúng là tiếp nhận một tình trạng hiện có và cải tiến nó. Chúng có thể liên quan đến những chi tiết riêng của quản lý như là kế toán và những phương pháp kỹ thuật kiểm tra chi phí, các thủ tục hành chính và lưu giữ hồ sơ. Ví dụ một công ty sử dụng cách tính toán chi phí sản xuất cũ, cảm thấy nên chuyển sang cách thanh toán chi phí theo tiêu chuẩn để nâng cao được độ chính xác và hiệu qủa kiểm tra chi phí, do đó có thể thực hiện tốt hơn các biện pháp tiết kiệm chi phí được đúng lúc.

Người tư vấn có thể có các mô hình hoặc tiêu chuẩn đã sử dụng ở nơi nào đó khác, và công việc chính của họ sẽ là xem xét điều kiện áp dụng của chúng, xác định những điều chỉnh cần thiết, và giúp đỡ đào tạo và

thuyếtphục nhóm phụ tá chịu ảnh hưởng của một phương pháp cải tiến. Nhưng nhiều vấn đề tiến triển ít được cấu trúc và có nhiều khó khăn khi xử trí.

Một tổ chức khách hàng có thể có tiềm năng tốt để cải tiến sự thực hiện nhưng phải đạt các mục tiêu thực hiện và nghĩ ra các biện pháp trong những lĩnh vực hoạt động khác nhau. Nhiệm vụ có thể gồm rất nhiều những thay đổi như về công nghệ, cấu trúc, nhân sự, tài chính thủ tục, và các thay đổi khác.

Những vấn đề sáng tạo cung cấp cho người tư vấn số lượng ít nhất thông tin ban đầu. Ít có mong muốn thay đổi và những ý tưởng sáng chói nào đó. Đây thường là trường hợp khi một tập đoàn kinh doanh nổi tiếng tìm đến một người tư vấn. Mục đích không phải là giải quyết một vấn đề khẩn cấp hoặc ngăn ngừa khó khăn tiềm tàng, mà là tìm những lĩnh vực kinh doanh mới, phát triển các dịch vụ mới đối với khách hàng, thí nghiệm những biện pháp độc đáo để thúc đẩy mọi người, gợi ý những xí nghiệp liên doanh với bên nước ngoài v.v...

Không cần phải nói là có nhiều nhiệm vụ bao gồm các thành phần của cả ba loại vấn đề mô tả ở trên. Trong khi đang thực hiện một loại đích thực là *tiến triển* ở một công ty làm ăn khá tốt, thì người tư vấn lại phát hiện sửa chữa là cần thiết trước hết. Hoặc một số vấn đề sửa chữa có thể đòi hỏi một quan điểm sáng tạo và hoàn toàn mới, nếu không thì không thể chặn được qúa trình tiếp tục sa sút. Nói chung, tình huống nào cũng nên được xem xét

trong viễn cảnh của những cơ hội tương lai. Nếu được một tổ chức yếu kém mời để giải quyết một vấn đề sửa chữa thì người tư vấn sẽ luôn luôn hỏi là liệu uốn nắn một tình huống hư hỏng có thật sự là những gì cần thiết không. Về căn bản một vấn đề sửa chữa thường được quay trở về một vấn đề sáng tạo và phát triển.

VƯỢT XA HƠN TẬP ĐOÀN KINH DOANH

Tư vấn quản lý có nguồn gốc trong kinh doanh tư nhân, sự phát triển và tính đa dạng của tư vấn được xen lẫn với sự phát triển của *Công ty kinh doanh* và những thay đổi trên con đường làm kinh doanh. Như đã nói trên, ngay đến những tập đoàn lớn nhất và thành đạt nhất cũng nhận thấy tư vấn là có ích và đã trở nên rất khéo léo trong việc sử dụng những người tư vấn có hiệu qủa. Có những hãng tư vấn mà các khách hàng chủ yếeu là khoảng 500 công ty. Phần lớn là được *đặt hàng lặp lại*: một công ty lớn thỏa mãn với bí quyết kỹ thuật nghề nghiệp, tìm đến một hãng tư vấn và đã trở lại với hãng này nhiều lần trong nhiều năm. Trong một số hãng tư vấn, số lượng đặt hàng lặp lại cao đến 70-80 phần trăm. Nhiều công ty có những nhà tư vấn *thường trực* của họ, đã sử dụng vài hãng tư vấn, và đã nhận thấy họ đã được lợi ích ra sao nhờ tài chuyên môn của các nhà tư vấn khác nhau dành cho họ.

Trong *một doanh nghiệp nhỏ* việc quyết định sử dụng một người tư vấn quản lý có thể là điều khó khăn. Người chủ hoặc giám đốc cho rằng một dịch vụ nghề

nghiệp như thế là tốn kém và họ thường không hiểu tại sao một người ngoài cuộc lại có thể giúp đỡ trong hoàn cảnh duy nhất của họ. Tuy thế, khối lượng các dịch vụ tư vấn phục vụ cho các hãng nhỏ vẫn đang tăng lên, một số nhà tư vấn quản lý chuyên môn hóa về những vấn đề kinh doanh nhỏ, và ở một số nước các dịch vụ tư vấn đã được trợ cấp cho các hãng nhỏ hơn, coi như một phần của các chương trình phát triển kinh doanh nhỏ.

Một khuynh hướng nổi bật trong tư vấn quản lý là khối lượng công việc làm cho *khu vực nhà nước* đã phát triển nhanh chóng. Những người tư vấn quản lý ngày càng được sử dụng nhiều ở cơ quan trung ương và địa phương, các Vụ, Sở và cơ quan chuyên môn của Nhà nước, các xí nghiệp quốc doanh. Ví dụ ở Hoa Kỳ, một số hãng tư vấn quan trọng, kinh doanh của họ có đến 30-40 phần trăm là khu vực Nhà nước và một số còn lo ngại bởi sự phụ thuộc của họ ngày càng tăng vào các hợp đồng của Nhà nước. Con số này còn cao hơn ở những nước mà phần khu vực Nhà nước trong hoạt động kinh tế là rất quan trọng.

Lý do chính của việc sử dụng các nhà tư vấn quản lý đối với công việc khu vực Nhà nước là các Chính phủ mong muốn rút ra từ sự tinh thông quản lý kinh doanh tư nhân để nâng cao hiệu qủa của bộ máy chính quyền và đấu tranh với căn bệnh kinh niên trì trệ của cơ quan Nhà nước. Mặt khác, các nhà tư vấn độc lập cũng phải nhận biết đầy đủ về những thủ tục và chính sách của Nhà nước

để tránh ghép những khái niệm và phương pháp mà khu vực Nhà nước không thể sử dụng. Ngoài việc sử dụng các nhà tư vấn riêng lẻ độc lập, phần lớn các Chính phủ ngày nay đã thành lập những Vụ tư vấn cho chính họ theo những hình thức khác nhau và dưới những tên gọi khác nhau.

Cuối cùng, phạm vi rộng lớn sử dụng các dịch vụ tư vấn quản lý đã được chứng minh rất rõ bởi số lượng do các nhà tư vấn thực hiện trong các *cơ quan và tổ chức xã hội* khác nhau đang tăng lên. Trong việc tìm kiếm hiệu qủa và dịch vụ tốt hơn cho các khách hàng, các khu vực xã hội đã tìm ra con đường của họ đến với những người tư vấn quản lý hiện nay đang làm cho các bệnh viện, các cơ quan chăm sóc bảo vệ sức khỏe, các ban quản trị học đường, các tổ chức tôn giáo, các công đoàn v.v...

TRÊN VŨ ĐÀI THẾ GIỚI

Việc sử dụng những người tư vấn làm việc ở những nước không phải là quốc gia của họ là một khuynh hướng phát triển khác, có nhiều ngụ ý. Nó đã được bắt đầu bởi những tập đoàn kinh doanh hoạt động mang tính quốc tế và được các Chính phủ và các tổ chức quốc tế theo đuổi. Một số lớn công việc tư vấn quản lý được cung cấp coi như một phần của các dự án giúp đỡ kỹ thuật đa phương hoặc song phương. Ví dụ Ngân hàng thế giới là người sử dụng chủ yếu các dịch vụ tư vấn và nhiều tổ chức tư vấn làm việc cho các chính phủ và công cuộc kinh doanh ở các nước đang phát triển kết hợp với những dự án kỹ

thuật được tài trợ bằng tiền vay của Ngân hàng thế giới.

Một số hãng tư vấn đã trở thành công ty đa quốc gia với phần quan trọng trong thu nhập của họ có được do làm việc ở nước ngoài với các cơ quan chi nhánh hoặc với công ty con ở một số nước và các lục địa. Mới đây nhất, do nhu cầu tăng lên, nên công việc tư vấn đã được khuyến khích phát triển đặc biệt thành một nghề nghiệp tư vấn địa phương ở các nước đang phát triển, đặc biệt ở các nước đang nhanh chóng thực hiện công nghiệp hóa.

KHUYNH HƯỚNG CHUNG

Rõ ràng là nhu cầu các dịch vụ tư vấn quản lý đến từ mọi khu vực hoạt động của con người và từ mọi kiểu tổ chức, vì tất cả đều đang tăng trưởng kinh tế và chịu áp lực xã hội để cải tiến sự quản lý của họ và đạt đến những tiêu chuẩn hoạt động cao hơn và có hiệu qủa. Sẽ là phóng đại khi nói rằng các nhà tư vấn quản lý làm ảnh hưởng đến tiến trình của lịch sử. Tuy nhiên, họ đã là cánh tay vô hình đằng sau những công việc cực kỳ quan trọng và những quyết định của Chính phủ, và những sự tham dự của họ đã giúp định hướng tương lai của các tổ chức Nhà nước và tư nhân mạnh. Tác dụng toàn bộ của họ đến những vấn đề xã hội và kinh doanh là rất lớn, dù rằng nó chẳng bao giờ có thể biểu thị được bằng những con số. Những cố gắng để tăng tiêu chuẩn nghề nghiệp các dịch vụ tư vấn quản lý, do đó không chỉ là mối quan tâm của những người trực tiếp sử dụng những dịch vụ này, mà

cũng còn đối với xã hội trong đó có những người sử dụng dịch vụ tư vấn hoạt động.

1.4- NHỮNG QUY TẮC CƠ BẢN CỦA PHƯƠNG PHÁP TƯ VẤN.

Nội dung cuốn sách này bàn về quan điểm tư vấn và những phương pháp áp dụng cho những vấn đề kinh doanh và các loại quản lý khác nhau, những tổ chức và môi trường quản lý. Dĩ nhiên, có một số phạm vi rất rộng tiếp cận tư vấn, kỹ thuật, phương pháp, cách thức và phong cách. Sự đa dạng này là một trong những nét đặc biệt của tư vấn quản lý, nó cho phép những khách hàng thậm chí có những đặc tính và những vấn đề rất riêng biệt cuối cùng cũng tìm được một số tư vấn thích hợp với tổ chức và cá nhân họ.

Tuy nhiên tư vấn không chỉ tỏ ra đa dạng mà cũng còn có một số nguyên tắc và phương pháp chung, trong đó có một số nguyên tắc rất cơ bản mà phần lớn những người tư vấn thường sử dụng chúng. Ví dụ thử nghiệm tâm lý là một kỹ xảo tìm sự kiện chỉ dùng trong một công việc nào đó để chọn lựa cán bộ nhân viên. Một số nhà tư vấn thậm chí còn chống lại kỹ xảo này. Trái lại, mỗi nhà tư vấn đều dùng cách gặp gỡ và phải thành thạo trong viết báo cáo. Gặp gỡ và viết báo cáo là kỹ xảo tư vấn cơ bản.

Tóm lại, một phương pháp tư vấn hiệu qủa gợi ý giải quyết ra sao hai khía cạnh rất quan trọng của sự thay đổi trong các tổ chức của khách hàng:

(1) ***Khía cạnh kỹ thuật*** **liên quan đến loại quản lý hoặc vấn đề kinh doanh mà khách hàng phải đối phó và cách thức mà vấn đề này có thể được phân tích và giải quyết.**

(2) *Khía cạnh con người* nghĩa là mối quan hệ giữa người tư vấn với khách hàng và cách phản ứng của mọi người trong tổ chức khách hàng đối với những thay đổi, và có thể cần giúp đỡ đặt kế hoạch và thực hiện chúng.

Vì những lý do phương pháp luận, đề mục này sẽ thường giải quyết riêng biệt với hai khía cạnh trên. Nhưng trong thực tế tư vấn, chúng đã không tách riêng. Những vấn đề kỹ thuật và con người của quản lý và kinh doanh nối với nhau và sự hiểu biết của người tư vấn về điểm này là một trong những vốn qúy của họ.

GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ KỸ THUẬT CỦA KHÁCH HÀNG NHƯ THẾ NÀO?

Thứ nhất, người tư vấn giúp khách hàng giải quyết vấn đề của họ theo một quan điểm chuyên môn. Khách hàng mong đợi nơi người tư vấn một sự thành thạo kỹ thuật trong lĩnh vực đòi hỏi, ví dụ những giao dịch tài chính quốc tế, kiểm tra kiểm kê điện toán hóa, các hệ thống khen thưởng cán bộ nhân viên hoặc đặt kế hoạch chiến lược trong chế tạo thiết bị sản xuất. Trong khi nắm vấn đề để giải quyết, người tư vấn áp dụng phương pháp nhận dạng vấn đề chính xác và phương pháp giải quyết

vấn đề gồm việc thu thập, thẩm tra và kiểm tra chéo các sự việc, đòi hỏi những giả thuyết những cảm tưởng được khách hàng trao đổi và đưa ra tất cả những điều phát hiện để chẩn đoán được kỹ lưỡng. Người tư vấn thường có phương pháp giống nhau nhưng áp dụng đủ loại phương pháp kỹ thuật sáng tạo trong việc tìm kiếm những giải pháp mới khả thi, nhận dạng và chứng minh một lựa chọn tốt nhất mà khách hàng cần phải lựa chọn, nghĩ ra các kế hoạch hành động để thực hiện những đề nghị, và giúp khách hàng tổ chức và giám sát việc thực hiện.

QUAN HỆ VỚI TỔ CHỨC KHÁCH HÀNG THẾ NÀO TRONG VIỆC QUY HOẠCH VÀ THỰC HIỆN NHỮNG THAY ĐỔI.

Khía cạnh rất quan trọng thứ hai của quan điểm tư vấn là mối quan hệ có hiệu qủa giữa khách hàng và người tư vấn trong việc đặt kế hoạch và thực hiện những thay đổi. Vấn đề này có nhiều mặt. Người tư vấn và khách hàng phải làm rõ các vai trò tương ứng của họ, tin chắc rằng đây là sự bổ sung, ủng hộ lẫn nhau và hai bên hoàn toàn hiểu biết lẫn nhau. Chúng ta sẽ thấy là người tư vấn có thể chọn trong số vài vai trò (hoặc cách thức) phụ thuộc vào bản chất của vấn đề vào kinh nghiệm và thái độ của khách hàng. Họ nhằm tranh thủ sự cộng tác của khách hàng ở tất cả các giai đoạn của nhiệm vụ, để khách hàng tham gia tích cực

và kết qủa cuối cùng của nhiệm vụ là một thành tựu chung chứ không riêng của người tư vấn.

Mục đích cuối cùng là giúp đỡ khách hàng tiến hành những thay đổi tiến bộ trong tổ chức của họ. Do đó, trong khi giúp đỡ nhận dạng và giải quyết những vấn đề kỹ thuật riêng biệt, người tư vấn còn giải quyết những vấn đề con người và những khía cạnh về con người trong việc thay đổi về tổ chức. Những người tư vấn thường được gọi là "các tác nhân thay đổi". Điều này nhấn mạnh vai trò giúp đỡ của họ trong xác định nhu cầu thay đổi và trong việc đặt kế hoạch thực hiện nó. Vì thay đổi tổ chức là kéo theo sự thay đổi con người, nên người tư vấn cũng phải đối phó với tâm lý của sự thay đổi, giúp khách hàng tiến trên con đường không có sự cản trở việc thay đổi, và nếu cần thì khắc phục sự chống đối này.

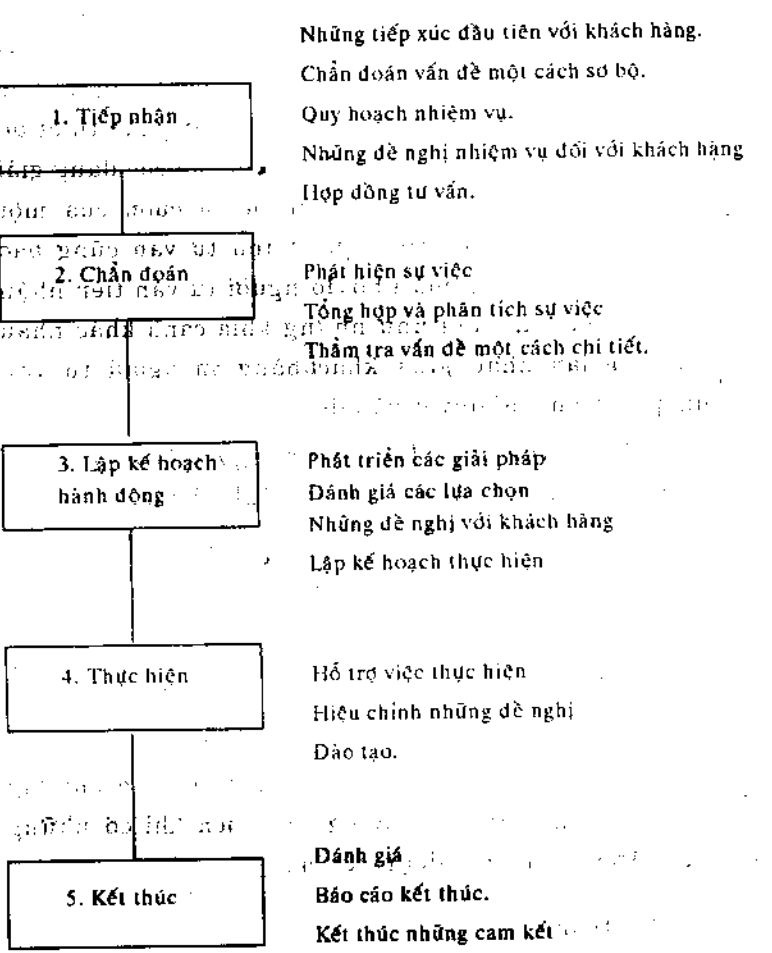
ĐẠI CƯƠNG VỀ QÚA TRÌNH TƯ VẤN.

Quá trình tư vấn là sự hoạt động chung của khách hàng và người tư vấn nhằm giải quyết một vấn đề riêng biệt và thực hiện những thay đổi mong muốn trong tổ chức của khách hàng. Qúa trình này có sự bắt đầu (mối quan hệ đã được thiết lập và công việc bắt đầu) và có sự kết thúc (người tư vấn ra đi). Giữa hai điểm này thì qúa trình có thể được chia thành vài giai đoạn cơ bản. Điều này giúp cho cả người tư vấn và khách hàng phải tiến hành có phương pháp và hệ thống

hóa từ giai đoạn này sang giai đoạn khác và từ hoạt động này đến hoạt động khác, vì chúng tiếp nối nhau theo một trình tự lôgic và đúng lúc.

Quá trình tư vấn còn được chia theo nhiều cách khác, hoặc còn gọi là chu trình như một số tác giả thường gọi, nó được chia thành nhiều giai đoạn chủ yếu. Các tác giả khác gợi ý các mô hình nên xếp theo từ ba đến mười giai đoạn. Ở đây, xin giới thiệu sử dụng một *mô hình năm giai đoạn* đơn giản gồm các giai đoạn chính sau đây: *tiếp nhận, chẩn đoán, lập kế hoạch hành động, thực hiện và kết thúc*. Mô hình (hình 1.1) được sử dụng phù hợp với cuốn sách này. Rõ ràng là không thể có một mô hình vạn năng áp dụng một cách máy móc cho mọi vấn đề, nhưng nó là một cái khung chắc chắn để cấu tạo và quy hoạch cho những dự án và những nhiệm vụ khác nhau. Khi áp dụng mô hình cho một hoàn cảnh cụ thể, có thể để cho vài giai đoạn gối lên nhau, ví dụ có thể bắt đầu thực hiện trước khi kế hoạch hành động được hoàn thành. Hoặc có thể quay ngược từ một giai đoạn sau đến một giai đoạn trước. Do đó sự nhận xét không chỉ phục vụ cho việc đánh giá kết qủa cuối cùng của công việc và những lợi ích rút ra được từ những thay đổi (giai đoạn kết thúc) mà cũng còn để quyết định có nên lùi lại và áp dụng những biện pháp để hiệu chỉnh không. Mỗi giai đoạn có thể cắt thành vài giai đoạn nhỏ hoặc những hoạt động song song và v.v...

Hình 1.1 - *Các giai đoạn của qúa trình tư vấn*



Bạn đọc, có lẽ sẽ cho rằng mô hình của chúng tôi về qúa trình tư vấn là rất giống với *các mô hình giải quyết vấn đề*, mà các thế lựa chọn có thể tìm thấy trong tài liệu về chủ đề này. Tất nhiên tư vấn là một dạng cần thiết để giải quyết vấn đề. Những sự khác nhau của các dạng giải quyết vấn đề được giải thích bởi sự lôi cuốn của một người tư vấn. Một mô hình qúa trình tư vấn cũng bao gồm những hoạt động mà nhờ đó người tư vấn tiếp nhận và rời khỏi vũ đài cũng như những khía cạnh khác nhau ảnh hưởng lẫn nhau giữa khách hàng và người tư vấn trong qúa trình giải quyết vấn đề.

Bạn đọc có thể cũng đã thấy những *mô hình thay đổi tổ chức có kế hoạch* và có thể so sánh chúng với sơ đồ trên hình 1.1. Một lần nữa, ở đây qúa trình tư vấn có thể được xem như một biến thể của qúa trình thay đổi, trong đó nhu cầu thay đổi được nhận dạng và các biện pháp thay đổi riêng biệt được chuẩn bị và thực hiện với sự giúp đỡ của người tư vấn. Qúa trình thay đổi có kế hoạch và qúa trình tư vấn theo cùng một lôgic cơ bản.

Qúa trình tư vấn sẽ được xem xét tỉ mỉ ở chương 7-11, nhưng tại điểm này, cũng sẽ có ích khi có những mô tả ngắn về năm giai đoạn của nó.

TIẾP NHẬN

Trong giai đoạn này, người tư vấn bắt đầu làm việc với một khách hàng. Giai đoạn này gồm những tiếp xúc

đầu tiên của họ, các buổi thảo luận về những gì mà khách hàng muốn thay đổi trong tổ chức của họ và người tư vấn có thể giúp họ như thế nào, làm rõ những vai trò tương ứng của họ, chuẩn bị một kế hoạch nhiệm vụ dựa trên phân tích vấn đề một cách sơ bộ, dàn xếp và thảo luận một hợp đồng tư vấn. Đó là giai đoạn dự bị và lập kế hoạch. Tuy nhiên, người ta thường nhấn mạnh giai đoạn này đặt nền móng cho mọi vấn đề tiếp theo, vì các giai đoạn kế tiếp chịu ảnh hưởng rất lớn bởi chất lượng công việc thuộc về nhận thức đã làm và bởi loại mối quan hệ mà người tư vấn có khả năng thiết lập được với khách hàng của họ ngay từ lúc ban đầu.

Trong giai đoạn đầu này cũng có thể xảy ra, là một dự kiến đề nghị nhiệm vụ đã không được chuẩn bị để thỏa mãn khách hàng hoặc vài người tư vấn được mời để trình bày các dự kiến đề nghị, nhưng chỉ có một người trong số họ được chọn lựa để làm nhiệm vụ.

CHẨN ĐOÁN

Giai đoạn hai là chẩn đoán theo chiều sâu của vấn đề sẽ được giải quyết, dựa trên sự phát hiện sự việc một cách kỹ lưỡng và phân tích sự việc. Trong giai đoạn này, tư vấn và khách hàng hợp tác để xác định loại thay đổi cần thiết. Phải thay đổi vấn đề công nghệ, tổ chức, thông tin, tâm lý hay cái gì khác? Nếu có tất cả những vấn đề này thì vấn đề nào là cốt yếu nhất? Những thái độ nào là phổ biến đối với sự thay đổi trong tổ chức: nhu cầu thay đổi được đánh giá đúng, hoặc sẽ cần thiết phải thuyết

phục mọi người rằng họ sẽ phải thay đổi? Các kết qủa của giai đoạn chẩn đoán được tổng hợp và rút ra các kết luận làm thế nào để định hướng công việc cho những đề nghị hành động để cho vấn đề thực tế được giải quyết và nhận được những lợi ích mong muốn. Một số giải pháp có thể, sẽ bắt đầu nổi lên trong giai đoạn này.

Phát hiện sự việc và chẩn đoán sự việc thường ít được chú ý nhất. Tuy nhiên các quyết định về cứ liệu nào cần tìm, cứ liệu nào còn bỏ sót, những khía cạnh nào của vấn đề cần được xem xét sâu hơn và bỏ những sự việc nào, xác định trước sự thích hợp và chất lượng của những giải pháp sẽ được đề nghị. Cũng bằng cách thu thập dữ liệu mà người tư vấn đã ảnh hưởng đến khách hàng và người ta có thể đã bắt đầu thay đổi do kết qủa của sự có mặt của người tư vấn trong tổ chức của họ.

ĐẶT KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Giai đoạn ba nhằm tìm giải pháp cho vấn đề. Nó bao gồm những giải pháp phải lựa chọn, đánh giá các thế lựa chọn, soạn thảo một kế hoạch thực hiện những thay đổi và trình bày những đề nghị đối với khách hàng để quyết định. Người tư vấn có thể chọn đủ loại phương pháp kỹ thuật, đặc biệt nếu như sự tham gia của khách hàng trong giai đoạn này là tích cực. Việc quy hoạch hành động đòi hỏi trí tưởng tượng và sáng tạo cũng như một phương pháp có hệ thống và chặt chẽ trong việc xác định và khảo sát những lựa chọn khả thi, loại bỏ những đề nghị có thể dẫn đến những thay đổi tầm thường và không cần thiết và quyết định giải pháp nào sẽ được chấp nhận. Một khía cạnh đáng chú ý của qui hoạch hoạt động sẽ phát triển chiến lược và

chiến thuật cho việc thực hiện thay đổi, đặc biệt là để giải quyết vấn đề con người, mà có thể sẽ được làm trước và để khắc phục trở lực của sự thay đổi.

THỰC HIỆN

Thực hiện, giai đoạn bốn của tư vấn, cung cấp một chất thử axit cho sự thích hợp và tính khả thi của những đề nghị đã được phát triển của tư vấn trong sự cộng tác với khách hàng của họ. Những thay đổi đã đề nghị bắt đầu trở thành thực tế. Những sự việc bắt đầu xảy ra hoặc như đã dự tính, hoặc khác đi. Những vấn đề mới không dự kiến trước và những trở ngại có thể này sinh, những giả thiết sai và những sai lầm trong đặt kế hoạch có thể bị lộ rõ. Trở lực của thay đổi có thể hoàn toàn khác với những gì đã dự đoán tại giai đoạn chẩn đoán và đặt kế hoạch. Ý muốn ban đầu và kế hoạch hành động có thể cần phải được sửa chữa. Vì không thể dự kiến chính xác mỗi mối quan hệ, sự việc hoặc thái độ và thực tiễn thực hiện luôn luôn khác với dự định, việc giám sát và quản lý thực hiện là rất quan trọng. Điều này cũng giải thích tại sao người tư vấn chuyên nghiệp luôn muốn được kết hợp với việc thực hiện thay đổi mà họ đã giúp đỡ để xác định và lập kế hoạch.

Đây là một vấn đề có nhiều quan niệm sai và hiểu không đúng. Nhiều công việc tư vấn kết thúc khi một báo cáo với những đề nghị hành động được chuyển giao, nghĩa là *trước khi* việc thực hiện bắt đầu. Ví dụ ở Mỹ không qúa 30-50 phần trăm những công việc tư vấn gồm cả thực hiện. Nếu như khách hàng hoàn toàn có khả năng điều khiển bất kỳ giai đoạn nào của qúa trình thay đổi và họ thiết tha làm điều này thì không có lý do, tại sao họ lại cần phải sử dụng một tư vấn. Người tư vấn có thể rời đi sớm, ngay sau giai đoạn chẩn đoán. Tiếc thay, quyết định kết thúc công việc sau giai đoạn quy hoạch

hành động thường không phản ánh được sự đánh giá của khách hàng về những khả năng của chính bản thân họ và sự xác định của họ để thực hiện những đề nghị mà không có sự giúp đỡ bất kỳ nào thêm nữa của người tư vấn. Phần nào đó cũng phản chiếu một quan niệm phổ biến về tư vấn, theo đó người tư vấn không phải thực hiện gì hơn là cung cấp báo cáo của họ và những đề nghị được khách hàng chấp nhận. Một số khách hàng chọn nó bởi vì thực tế họ không hiểu ngay cả một tờ báo cáo tư vấn có cơ sở cũng không thể là một đảm bảo đầy đủ cho một kế hoạch mới sẽ tiến triển thật sự và sẽ đạt được những kết qủa hứa hẹn. Một số khách hàng khác có lẽ vui lòng với nó bởi vì những gì họ muốn thực hiện là một báo cáo, không phải là một sự thay đổi. Chúng tôi sẽ quay lại những vấn đề này trong chương mười, gợi ý những cách thức khác nhau để lôi cuốn người tư vấn vào thực hiện.

KẾT THÚC

Giai đoạn thứ năm là giai đoạn cuối cùng của qúa trình tư vấn gồm một số hoạt động. Sự thực hiện của người tư vấn trong thời gian làm nhiệm vụ, biện pháp họ áp dụng, những thay đổi đã có và những kết qủa đạt được phải được đánh giá của cả hai bên khách hàng và tổ chức tư vấn. Các báo cáo cuối cùng đã trình bày và đã được chấp nhận. Những cam kết chung đã giải quyết. Nếu có sự tiếp tục quan hệ cộng tác thì một thỏa thuận về sự tiếp tục và những tiếp xúc sau này có thể được điều đình. Một khi những hoạt động đã hoàn thành, thì người tư vấn sẽ rút khỏi tổ chức khách hàng và nhiệm vụ tư vấn hoặc dự án được kết thúc bằng một thỏa thuận giữa hai bên.

1.5- MỐI QUAN HỆ VỚI ĐÀO TẠO , NGHIÊN CỨU VÀ THÔNG TIN

Tư vấn không chỉ là dịch vụ hoặc phương pháp kỹ

chuật can thiệp mà nó còn giúp nâng cao năng lực quản lý và thực hiện về tổ chức. Đào tạo, nghiên cứu và những dịch vụ thông tin theo đuổi cùng một mục đích cuối cùng để giúp đỡ ban giám đốc như công việc tư vấn làm, dù chúng có quan điểm phương pháp luận riêng biệt. Mối quan hệ của chúng với tư vấn là rất chặt chẽ. Những người tư vấn sử dụng rộng rãi việc đào tạo, nghiên cứu và thông tin trong khi làm việc với các khách hàng hoặc trong việc chuẩn bị những nhiệm vụ mới.

TƯ VẤN VÀ ĐÀO TẠO

Tư vấn không tách rời đào tạo. Như đã nói trên, một phương pháp tư vấn hiệu qủa có một khía cạnh học tập rất sinh động. Khách hàng học hỏi người tư vấn, người tư vấn học hỏi khách hàng: điều này giúp người tư vấn điều chỉnh được cách tiếp cận của họ trong các giai đoạn tiếp theo của nhiệm vụ và tích lũy kinh nghiệm cho những nhiệm vụ mai sau. Khách hàng có thể không nhận thấy điều này, nhưng chính họ đang đào tạo người tư vấn.

Một số việc học tập xảy ra trong mỗi nhiệm vụ tư vấn, nhưng chỉ có thể khiêm tốn, nếu người tư vấn tự mình làm công việc và chuyển kết qủa đến khách hàng. Do đó tại sao, trong sách này chúng tôi sẽ nhấn mạnh nhiều đến mối quan hệ công tác và đến những cách thức mà người tư vấn vẫn đòi hỏi sự tham gia tích cực của khách hàng. Khách hàng không học theo cách làm những bài tập như thường lệ mà làm trong khi cộng tác với tư vấn, những bài tập đầy ý nghĩa và là mới đối với họ và qua đó có thể thấy được những vấn đề của họ từ những góc độ mới.

Việc đào tạo thường được sử dụng như một kỹ xảo can thiệp để hỗ trợ cho sự thay đổi và giúp đỡ cho người ta đương đầu với những thay đổi do nhiệm vụ đề ra. (Xem

phần 4.5). Người tư vấn có thể gợi những vấn đề đào tạo riêng biệt trong nhiệm vụ. Những vấn đề này thực hiện dưới hình thức một hội nghị chuyên đề về những kỹ thuật thu thập cứ liệu hoặc những phát triển mới trong lĩnh vực kỹ thuật nằm trong phần nhiệm vụ tư vấn. Những chương trình đào tạo mở rộng có thể là một phần của giai đoạn thực hiện - ví dụ, nếu những thay đổi chủ yếu đang được thực hiện trong thông tin quan lý và các hệ điều khiển hoặc trong các kỹ thuật và chiến lược maketting.

Nhiều tổ chức tư vấn sẽ đi xa hơn trong việc đưa ra những dịch vụ đào tạo với khách hàng. Kinh nghiệm đã tích lũy qua những nhiệm vụ tư vấn cho các khách hàng khác nhau là rất hữu ích trong việc phác họa những chương trình đào tạo quản lý định hướng về mặt thực hành. Chúng có thể là những chương trình hợp thức, hoặc những xêmina đặc biệt về quản lý và hội nghị bàn tròn. Kinh nghiệm quản lý có thể được phản ảnh trong nội dung chương trình (tập trung vào những vấn đề mà khách hàng quan tâm nhất) và phương pháp học (nhấn mạnh những phương pháp mà qua đó những người tham khảo cải tiến được cách giải quyết vấn đề và những kỹ năng khác). Các báo cáo tư vấn cung cấp nhiều tài liệu phong phú cũng có thể sử dụng được trong lớp học như những nghiên cứu về tình hình, những bài tập thực hành, những trò chơi quản lý. Trong khi đào tạo là một kỹ xảo can thiệp thiết yếu của người tư vấn thì tư vấn lại rất quan trọng đối với người đào tạo nghề nghiệp. Dù cho chức năng chính của họ không phải là tư vấn, nhưng các Viện và trung tâm đào tạo quan lý ngày càng thiết tha hơn với tư vấn tới một chừng mực nào đó có liên quan tới những chương trình đào tạo mà họ điều hành. Điều này là rất cần thiết vì những lý do đã nêu ở phần trước: đặt

đào tạo lên trên mọi kinh nghiệm thực tế và tập trung nó vào những vấn đề được xem như ưu tiên cho những người đang hành nghề. Ngoài ra trong nhiều trường hợp, chỉ đào tạo cũng chưa đủ mà người tham gia phải có được ý tưởng mới và học được những kỹ năng mới, song, họ cần được giúp đỡ thêm, nếu họ bắt đầu áp dụng những gì mới học được. Những cuộc hội thảo đào tạo định hướng vấn đề nên được sử dụng để làm cho các giám đốc nhận thức được cách tiếp cận tư vấn có hiệu qủa, xác định những vấn đề cần được giải quyết và tạo ra sự quan tâm trong khi làm việc với một cán bộ tư vấn theo kiểu một hội thảo như thế. Do đó các cơ quan đào tạo quản lý khuyến khích cán bộ của họ làm tư vấn và sắp xếp công việc để họ có thể thực hiện được. Rõ ràng, trong những hoàn cảnh này thì các nhà đào tạo cũng phải có năng lực trong những kỹ năng tư vấn.

TƯ VẤN VÀ NGHIÊN CỨU

Nhiều nhà tư vấn quản lý thế hệ đàn anh thích nhấn mạnh rằng thực tế họ chẳng có điểm gì chung với người nghiên cứu. Song, cách phản đối này đã phản ánh sự nghèo nàn trong chuẩn bị lý thuyết của người tư vấn và thiếu mục đích thực tiễn về phía lập luận hoàn toàn lý thuyết hơn là mâu thuẫn tồn tại giữa tư vấn và quan điểm nghiên cứu. Thật vậy, mặc dù những khác nhau của chúng (xem bảng 1.1), nghiên cứu và tư vấn vẫn có nhiều cái chung và có thể rất có ích cho nhau.

Trong khi đương đầu với những vấn đề quản lý thực tiễn, những người tư vấn cần biết các kết qủa nghiên cứu và rút ra từ chúng - ví dụ, trước khi đề nghị một kỹ thuật thúc đẩy thì trước hết phải biết đã có nghiên cứu nào thực hiện việc sử dụng kỹ thuật đó trong những điều kiện tương tự với điều kiện của khách hàng chưa. Các tổ chức tư vấn tăng cường khuyến khích các thành viên của

họ không chỉ cần phải được thông báo về những kết qủa nghiên cứu quản lý đã công bố, mà còn để họ được tiếp xúc với những dự án nghiên cứu đang tiến hành và với những nhà nghiên cứu đầu đàn.

Vì vậy, nghiên cứu chỉ có thể có lợi khi liên hệ chặt chẽ với tư vấn. Cứ liệu mà các nhà tư vấn thu thập được trong các tổ chức khách hàng có thể phục vụ cho những mục đích nghiên cứu rộng hơn. Cứ liệu của một số tổ chức có thể được sử dụng để rút ra những kết luận chung về khu vực hoặc những hướng khác mà không vi phạm điều bí mật. Khi bắt đầu nhận thức được điều này, nhiều hãng tư vấn cũng đã đi vào nghiên cứu. Họ có một chương trình nghiên cứu chính thức, cam kết hợp đồng nghiên cứu và xuất bản sách dựa trên nghiên cứu của chính bản thân họ hoặc các dự án hợp tác nghiên cứu với các trường Đại học và các nhà nghiên cứu riêng lẻ. Một số hãng tư vấn có được uy tín đã dựa trên những nghiên cứu có kết qủa tốt. Các Viện nghiên cứu và các trường kinh doanh được quan tâm hơn trong việc thử nghiệm và phổ biến kết qủa các nghiên cứu của họ qua các nhiệm vụ tư vấn.

Bảng 1.1 *Các yếu tố phân biệt nghiên cứu và tư vấn.*

YẾU TỐ	NGHIÊN CỨU	TƯ VẤN
Vấn đề	Chủ yếu do nhà nghiên cứu tạo nên, mở rộng hơn, đặc biệt trong nghiên cứu khảo sát.	Chủ yếu do khách hàng tạo nên, đôi khi là cả hai bên.
Quy mô thời gian	Thường là mềm mại	Chặt chẽ và khắt khe hơn
Sản phẩm cuối cùng	Kiến thức mới và lý thuyết mới +? Thực tế tốt hơn	Thực tế quản lý tốt hơn
Quyền sở hữu thông tin	Thường là sẵn có công khai	Thường là bí mật.

Ra quyết định	Trọng tâm có thể thay đổi tùy ý nhà nghiên cứu, tùy theo kế hoạch.	Làm theo ý mình bị giới hạn bởi nhiệm vụ chính
Tính chặt chẽ về lý thuyết	Chặt chẽ về mặt phương pháp học	Mức tối thiểu phù hợp với vấn đề
Đánh giá	Đối ngoại - do những người ngang cấp trong cộng đồng khoa học và những người làm chính sách.	Đối nội - do công ty

Về mặt phương pháp học, người tư vấn học được nhiều từ các nhà nghiên cứu và ngược lại. Nghiên cứu hành động là một ví dụ về nghiên cứu nằm trên giới hạn của nghiên cứu và tư vấn. Nó nhằm cùng một lúc giải quyết một vấn đề thực tiễn đầy ý nghĩa và thu hoạch được kiến thức mới về hệ thống xã hội đang nghiên cứu. Nghiên cứu hành động bao gồm thay đổi đang được điều tra theo qui ước, còn nghiên cứu theo qui ước thường là không.

TƯ VẤN VÀ THÔNG TIN

Cung cấp thông tin cho khách hàng là một trong những cam kết chính của một người tư vấn trong mỗi nhiệm vụ. Trong một số trường hợp, đó là duy nhất hoặc là đóng góp chính mà người ta mong đợi- ví dụ, nếu khách hàng rất muốn so sánh những tiêu chuẩn thực hiện cuả họ với những tiêu chuẩn của các tổ chức khác

thì sử dụng dữ liệu mà người tư vấn có thể cung cấp.

Thực vậy, trong nhiều trường hợp như thế là đủ, nếu người tư vấn tìm và giới thiệu thông tin cho phép khách hàng định hướng lại được công việc, ra một quyết định đầu tư, hoặc quyết định rằng họ còn muốn học thêm nữa về những tổ chức đang đạt được những kết qủa tốt hơn. Thông tin tự nó có thể có sức mạnh lớn và ảnh hưởng rất nhiều đến những người quan tâm đến thông tin và có thể rút ra những kết luận từ đó.

Các hãng tư vấn là những kho chứa của cải khổng lồ về thông tin và nhiều hãng đã trở thành những chuyên gia thực sự trong việc thu thập và xử lý thông tin. Một số hãng tư vấn đã bắt đầu xem bản thân họ như những Ngân hàng dữ liệu chuyên ngành, suy nghĩ về những biện pháp làm việc mới với thông tin và sử dụng nó để cung cấp những dịch vụ mới đối với khách hàng. Lĩnh vực này, giờ đây đang phát triển nhanh chóng. Nó bao gồm các loại dịch vụ thông tin khác nhau, thông thường hoặc đặc biệt, nhờ đó các khách hàng có thể tiếp xúc với những phát triển lý thuyết và thực tiễn trong những lĩnh vực quan trọng đối với kinh doanh của họ.

Đây là một dịch vụ có ích trực tiếp đối với các khách hàng và một nguồn những tiếp xúc mới. Một khách hàng có thể có được những ý tưởng mới từ thông tin, do đó thông tin đã được tiếp nhận và cần đến người tư vấn để khai thác chúng thêm nữa và giúp họ thực hiện.

CÂN BẰNG NHỮNG PHƯƠNG PHÁP CAN THIỆP

Các nhà tư vấn quản lý có khuynh hướng thực dụng trong việc quyết định nên đề nghị với khách hàng lĩnh vực những dịch vụ nào. Đào tạo gần gũi với tư vấn đến mức, mỗi người tư vấn có làm đào tạo một chừng mực nào đó và cũng là một nhà đào tạo. Cũng có những lý do quan trọng để gắn liền những hoạt động thông tin và nghiên cứu với tư vấn. Trong một vài trường hợp phải dùng đến một thế lựa chọn - ví dụ, một giám đốc có một vấn đề có thể chọn giữa thu thập thêm thông tin, tham dự một số chương trình đào tạo trong phạm vi vấn đề có liên quan sẽ được khai thác sâu hơn hoặc yêu cầu người tư vấn giúp đỡ để giải quyết vấn đề.

Những cơ quan đào tạo định hướng thực hành xem xét các phương pháp làm việc của họ theo cách tương tự. Cho dù họ đang làm việc đào tạo là chính, và muốn dừng lại ở đấy, họ cũng cảm thấy khó khăn để làm công việc đào tạo có hiệu qủa nếu không có sự tham gia đến chừng mực nào đó vào các hoạt động tư vấn, nghiên cứu và thông tin. Sự lôi cuốn này có thể có nhiều hình thức khác nhau.

Do đó vấn đề không phải là công việc tư vấn *chống lại* đào tạo, hoặc những phương pháp khác giúp đỡ nghề nghiệp cho những giám đốc là một cách nắm vững và áp dụng sáng tạo, đúng mực những phương pháp can thiệp. Điều này không có nghĩa là sự khác nhau

giữa người tư vấn và những nhà đào tạo, nghiên cứu và những người khác trong những lĩnh vực tương tự sẽ mất đi. Tuy nhiên, có một khuynh hướng rõ ràng rút ra từ những phương pháp nghề nghiệp quản lý khác nhau, sự thành thạo và về phía kết hợp các phương pháp can thiệp khác nhau theo con đường có thể sinh ra hiệu qủa cao nhất cho lợi ích của khách hàng.

Chương 2: PHẠM VI VÀ LĨNH VỰC CÁC DỊCH VỤ TƯ VẤN

2.1 VIỄN CẢNH LỊCH SỬ

Viễn cảnh lịch sử sẽ giúp chúng ta hiểu được phạm vi hiện nay, những điểm mạnh và những hạn chế của tư vấn quản lý. Tư vấn quản lý có nguồn gốc lịch sử từ đâu? Có thể truy nguyên chúng đến bao xa? Những nhân vật và những sự kiện nào đã cho công việc tư vấn có được hình dạng ngày nay?

Tư vấn quản lý có nguồn gốc của nó trong cách mạng công nghiệp, sự ra đời của nhà máy hiện đại và những biến đổi xã hội và thể chế có liên quan. Nguồn gốc của nó giống với nguồn gốc quản lý như là một lĩnh vực riêng biệt về hoạt động của con người và một lĩnh vực học tập. Tư vấn làm cho quản lý trở nên có thể khi qúa trình khái quát và cấu trúc kinh nghiệm quản lý đạt đến một giai đoạn tương đối cao. Các phương pháp và những nguyên tắc áp dụng được cho các tổ chức khác nhau và các hoàn cảnh phải được nhận biết và mô tả, và người chủ doanh nghiệp, phải chịu sức ép và bị thúc đẩy để tìm một con đường tốt hơn cho việc hoạt động và điều hành công việc kinh doanh của họ. Những điều kiện này đã không được

thực hiện cho đến nửa sau của thế kỷ thứ mười chín, một giai đoạn từng được chứng kiến sự ra đời của hoạt động "quản lý khoa học".

ĐỘI TIỀN PHONG CỦA QUẢN LÝ KHOA HỌC

Đã có những bậc tiền bối của môn "quản lý khoa học". Một trong số đó là nhà sản xuất người Mỹ Charles T.Sampson, vào năm 1870 đã tổ chức lại toàn bộ qúa trình sản xuất trong nhà máy sản xuất giày của ông để có thể thuê lao động không có nghề người Trung Quốc. Một năm sau, với tư cách là tư vấn, Sampson đã chuyển giao kinh nghiệm của ông cho một người chủ của hãng giặt là quần áo, tiếp nhận lời khuyên và áp dụng phương pháp trước kia Sampson đã dùng.

Những người đi tiên phong trong quản lý khoa học gồm có Frederick W.Taylor, Frank và Lillian Gilbreth, Henry L.Grant và Harrington Emerson đã có một sực đẩy chủ yếu đối với sự phát triển tư vấn. Quan điểm của họ về mặt phương pháp học và kỹ thuật là đơn giản hóa qúa trình làm việc và nâng cao năng suất cho nhà máy và công nhân, đã không giống nhau và trong một số trường hợp còn mâu thuẫn với nhau. Song, tất cả họ đã tin tưởng vào việc áp dụng phương pháp khoa học để giải quyết những vấn đề sản xuất. Họ cũng đã tin vào lợi ích của việc kết hợp vài phương pháp để phổ biến phương pháp khoa học của họ và chắc chắn nó sẽ được sử dụng cho những nhà doanh nghiệp. Họ không mệt mỏi trong việc thuyết trình, tiến hành nghiên cứu, viết sách và bài

báo, tổ chức chứng minh thực tế và cho lời khuyên đối với mỗi trường hợp có thể. Về cuối đời của ông, Taylor đã quyết định trở thành một người tư vấn quản lý chuyên nghiệp. Những cố gắng mở đường này đã tạo nên một chiều hướng rất quan trọng trong tư vấn quản lý, nó đã ghi đậm được dấu ấn nghề nghiệp và đã có tác dụng đối với hình ảnh của họ. Tư vấn đã nổi lên từ hoạt động quản lý khoa học, tập trung chủ yếu vào nhà máy và năng suất của công nhân và hiệu qủa tổ chức lao động hợp lý, nghiên cứu thời gian và sự chuyển động, loại bỏ lãng phí và giảm chi phí sản xuất. Toàn bộ lĩnh vực này đã có tên gọi là "kỹ thuật công nghiệp". Những người đang hành nghề thường được gọi là "các chuyên gia hiệu qủa", đã được tôn trọng vì sự nỗ lực của họ, tiếp cận có phương pháp và những cải tiến đã đạt được (mà thường là thu hút được sự chú ý của mọi người). Nhưng sự can thiệp cuả họ cũng đã bị các công đoàn và công nhân sợ hãi và ghét bỏ vì những quan điểm thường là tàn nhẫn của họ.

Hình ảnh ban đầu không hay về một số nhà tư vấn quản lý đã thay đổi căn bản trong nhiều năm qua. Những lĩnh vực quản lý mới và những loại vấn đề mới đã được xử trí và đã trở nên một bộ phận của nghề tư vấn do đó giảm được phần lao động trong sản xuất và cơ tổ chức lao động. Những thay đổi quan trọng trong các lĩnh vực quan hệ lao động và xã hội có xu hướng giới hạn việc sử dụng những kỹ xảo không thể chấp nhận được đối với công nhân. Thương lượng trở nên một phương pháp cần thiết để xử lý nhiều nhiệm vụ ảnh hưởng đến quyền lợi

của công nhân và những người làm thuê khác. Tuy nhiên, mặt tích cực về hình ảnh của một "chuyên gia hiệu qủa" đã còn lại rất nhiều. Những người tư vấn tiếp tục được xem như những người có thể tìm được những cơ hội mới để tiết kiệm tài nguyên và nâng cao năng suất ngay cả ở những nơi mà những người khác cho là không có.

TIẾN TỚI MỘT QUAN ĐIỂM QUẢN LÝ CHUNG

Những giới hạn của các phương pháp "kỹ thuật công nghiệp" và "chuyên gia hiệu qủa" đã dẫn đến sự quan tâm đáng kể trong những hướng khác và những khía cạnh của các tổ chức kinh doanh và đối với sự ra đời của những lĩnh vực tư vấn mới. Một trong những cái đầu tiên, có lẽ là cái thứ nhất, là hãng tư vấn thành lập ở Chicago năm 1914 của Edwin Booz với tên gọi là "Các dịch vụ nghiên cứu kinh doanh" những năm 1920, Elton Mayo với thí nghiệm Hawthorne của ông đã thúc đẩy nghiên cứu và tư vấn trong các quan hệ con người. Công tác tư vấn quan trọng trong quản lý nguồn nhân lực và sự thúc đẩy đã được bắt đầu bởi Marie Parker Follett. Sự quan tâm trong việc bán hàng hóa và maketing hiệu quả hơn đã được ấp ủ bởi những người như Harold Whitehead (người Anh) tác giả cuốn sách *những nguyên tắc của người bán hàng*, viết năm 1917. Một số hãng tư vấn đã được thành lập trong thời gian năm 1920. Những hãng này đã tăng nhanh qui mô có khả năng chẩn đoán mọi mặt của các tổ chức kinh doanh, xử lý những vấn đề sản xuất và năng suất trong một viễn cảnh rộng hơn về bán

hàng và những cơ hội mở rộng kinh doanh.

Tư vấn trong tài chính, bao gồm việc tài trợ cho doanh nghiệp và điều khiển các hoạt động tài chính cũng bắt đầu phát triển nhanh chóng. Một số nhà tư vấn quản lý mới có kiến thức về kế toán và kinh nghiệm có được do làm việc với các hãng của các chuyên gia kiểm toán. Một trong những người đó là James O. Mckinsey, một người tán thành phương pháp chẩn đoán toàn diện và quản lý đối với một tổ chức kinh doanh, đã thành lập hãng tư vấn của chính ông vào năm 1925.

Trong những năm 1920 và 1930, tư vấn quản lý đã có được đất hoạt động, không chỉ ở Mỹ, ở Anh mà còn cả ở Pháp, Đức, Tiệp Khắc và những nước đã công nghiệp hóa khác. Tuy nhiên, khối lượng và phạm vi của nó vẫn còn giới hạn. Chỉ có một ít hãng, có uy tín nhưng lại tương đối nhỏ và những dịch vụ cuả họ chỉ được dùng chủ yếu cho những công ty kinh doanh lớn. Người tư vấn vẫn còn chưa được biết đến đối với đa số hơn hẳn là những hãng cỡ trung bình và nhỏ. Mặt khác, phần công việc đòi hỏi đã bắt đầu đến từ các chính phủ: đây là sự bắt đầu tư vấn cho khu vực Nhà nước.

THỜI HOÀNG KIM CỦA TƯ VẤN

Việc xây dựng lại sau chiến tranh, mở rộng nhanh chóng kinh doanh gắn liền với tăng nhanh thay đổi công nghệ, nổi bật lên những nền kinh tế phát triển mới và sự phát triển quốc tế hóa nền công nghiệp, thương mại và

tài chính thế giới đã tạo ra những cơ hội đặc biệt thuận lợi và những nhu cầu cho tư vấn quản lý. Đây là thời kỳ mà đa số các tổ chức tư vấn hiện có ngày nay đã được thành lập và trong đó nghề nghiệp tư vấn đã đạt được sức mạnh và tiếng tốt về mặt chuyên môn và ngày nay nó đang được hưởng. Ví dụ PA là một hãng tư vấn lớn nhất thành lập ở Anh quốc chỉ có 6 người tư vấn năm 1943, nhưng năm 1963 đã có 370 và năm 1984 là trên 1300 đặt cơ sở ở 22 nước. Hãng tư vấn Mỹ A. T Kerney sử dụng 49 nhà chuyên môn 1950 và năm 1980 là 500 người. Tổng số các nhà tư vấn chuyên nghiệp ước lượng là 50.000 người ở Mỹ vào khoảng cuối năm 1970, gấp ba lần số đã có vào giữa những năm 1960. Ở Anh quốc đã có khoảng 5.000 người tư vấn quản lý.

Trong giai đoạn này sự mở rộng tư vấn quản lý đã gây được ấn tượng sâu sắc bởi tiêu chuẩn bất kỳ nào. Tuy nhiên một số những thay đổi định tính chủ yếu cũng đã xảy ra.

Làm đa dạng dịch vụ. Để đáp ứng nhu cầu các khách hàng của họ và để thu hút khách hàng từ những khu vực kinh tế mới và hoạt động xã hội, các nhà tư vấn quản lý đã phát triển những chiến lược khác nhau, đưa ra những dịch vụ đặc biệt mới, chuyên môn hóa trong các khu vực riêng, hoặc trái lại, cung cấp một dịch vụ trọn gói bao hàm nhiều vấn đề cho phần lớn khách hàng yêu cầu.

Ở tuyến đầu của tiến bộ kỹ thuật. Trong khi làm điều này đa số các nhà tư vấn quản lý đã làm cho cách giải

quyết của họ kết hợp được với những phát triển mới nhất trong quản lý và những lĩnh vực liên quan có thể làm cho khách hàng của họ chú ý và đưa ra một dịch vụ tinh vi mới trước khi người nào đó khác có thể làm như thế. Công việc máy tính, sử dụng các máy vi tính trong quản lý sản xuất và kế toán và công nghệ truyền tin mới thuộc về lĩnh vực như thế. Các cố vấn không do dự bước ra ngoài lĩnh vực quản lý và giải quyết công nghệ, các hệ thông tin liên lạc, kiểm tra chất lượng, thiết kế thiết bị, những công trình nghiên cứu kinh tế và tương tự nếu như đây là vì lợi ích của khách hàng và nếu có thể nâng cao được mặt cạnh tranh của người tư vấn.

Các chiến lược xúc tiến kinh doanh. Sự cạnh tranh trong tư vấn quản lý đã tăng lên nhiều trong hai mươi năm gần đây. Ngoài ra để cải tiến chất lượng, các nhà tư vấn quản lý đã tăng tính công kích của họ trong cả hai mặt: tìm kiếm khách hàng và cố gắng thuyết phục các khách hàng rằng họ có thể đưa ra một dịch vụ tốt hơn những người khác. Điều này đã tạo ra sự phát triển mạnh mẽ trong quảng cáo và maketing các dịch vụ tư vấn.

Tám hãng kiểm toán quốc tế lớn ủng hộ tư vấn. Một phát triển quan trọng là thái độ mới của các Công ty kiểm toán lớn đối với tư vấn quản lý. Vài thập kỷ trước đây được xem như không hợp với kế toán chuyên nghiệp và kiểm tra kế toán. Nay tư vấn quản lý đã được tám hãng lớn bắt đầu khuyến khích mạnh mẽ vào đầu những

năm 1960, tạo ra được 15 - 20 phần trăm thu nhập của họ và trong một số trường hợp thậm chí còn hơn, đó là vào những năm 1980.

Tiếp tục quốc tế hóa. Tất cả những hãng tư vấn lớn và nhiều hãng nhỏ đã tiếp tục quốc tế hóa hoạt động của họ trong việc tìm kiếm những thị trường mới, thích ứng với những thay đổi trong nền kinh tế thế giới và tận dụng được những cơ hội mới để làm tư vấn ở những nước kém phát triển. Ở những hãng tư vấn lớn, các hoạt động ở nước ngoài, có thể đóng góp từ 30-70 phần trăm thu nhập. Như đã nói trên, nhiều hãng tư vấn mới đã được thành lập ở các nước đang phát triển.

Tư vấn nội bộ. Những dịch vụ tư vấn dưới các tên gọi khác nhau của các đơn vị trong phạm vi các tổ chức Nhà nước và tư nhân không phải là một hiện tượng mới, những khối lượng và vai trò của họ đã tăng rất mạnh trong những năm 1970 và 1980. Người tư vấn nội bộ đã trở thành diễn viên thường xuyên trên sân khấu tư vấn quản lý.

Tiến bộ trong phương pháp luận tư vấn. Đã thực hiện được những cố gắng lớn để tăng lợi ích lâu dài cho các khách hàng do những nhiệm vụ tư vấn bằng cách hoàn thiện phương pháp luận áp dụng cho mọi giai đoạn qúa trình tư vấn. Đã nhấn mạnh nhiều về sự tham gia tích cực của khách hàng trong những nhiệm vụ tư vấn, phát triển kỹ năng giải quyết vấn đề của khách hàng và nhu cầu của bản thân khách hàng học tập được ở mỗi

nhiệm vụ nói chung.

Năng lực khách hàng tăng lên trong việc sử dụng tư vấn. Nhiều tổ chức Nhà nước và tư nhân thực tế đã trở nên những nhà chuyên môn trong việc sử dụng tư vấn một cách hiệu qủa, giám sát sự can thiệp của họ, học tập phương pháp của họ và đánh giá các kết qủa. Tiến bộ do công việc tư vấn mang lại sẽ không thể có nếu không có những cải tiến này về phía khách hàng.

2.2 - PHẠM VI CÁC DỊCH VỤ ĐƯỢC CUNG CẤP

Các nhà chuyên môn tư vấn quản lý ngày nay có thể được yêu cầu giúp đỡ với loại vấn đề quản lý nào đó trong bất kỳ loại và quy mô một tổ chức như thế nào. Nếu những vấn đề mới xuất hiện và những yêu cầu mới đã được xác định thì chắc chắn người tư vấn quản lý nào đó ở nước này hay nước khác sẽ ngay lập tức cố gắng để trở thành một nhà chuyên môn trong lĩnh vực mới như thế.

Người ta đã thử kê khai và phân loại những lĩnh vực hoạt động của người tư vấn quan lý. Ngày càng nhiều, những hội nghề nghiệp của người tư vấn được quan tâm trong các danh sách như thế, vừa để định rõ những phạm vi để họ tiếp nhận thành viên, vừa để có thể cung cấp thông tin về các loại dịch vụ cho các thành viên. Việc quảng cáo và thông tin về những hãng tư vấn riêng lẻ, thông thường cũng cho đầy đủ danh sách các lĩnh vực khả năng tư vấn.

PHẠM VI VÀ CHỨC NĂNG TƯ VẤN.

Một hãng tư vấn lớn thông thường có thể bao gồm đủ loại lĩnh vực và chức năng quản lý, bao gồm việc quản lý chung, quản lý về tài chính, quản lý về tổ chức sản xuất, maketing và quản lý bán hàng, quản lý cán bộ, nguồn nhân lực và phát triển. Một số tổ chức tư vấn đã phát triển và thành thạo chỉ trong một hoặc vài lĩnh vực này mà có thể vì những lý do kỹ thuật mà quy mô của họ bị giới hạn hoặc vì sự lựa chọn có cân nhắc về chuyên môn hóa dịch vụ. Ví dụ tư vấn trong chiến lược chung và quy hoạch, nghiên cứu về thị trường, quản lý dự án, các hệ bù trừ, quản lý kho, những liên doanh quốc tế và v.v...

NHỮNG PHƯƠNG PHÁP HIỆU QỦA ĐỂ THAY ĐỔI TỔ CHỨC

Một số nhà tư vấn nhấn mạnh sức mạnh chính của họ không phải là sự hiểu biết tỷ mỉ một lĩnh vực kỹ thuật riêng biệt hoặc chức năng mà là ở năng lực chia sẻ với khách hàng phương pháp làm việc có hiệu qủa của họ - để nhận dạng các vấn đề, nghĩ ra các chương trình hành động để thay đổi tổ chức và thực hiện cải tiến và chắc chắn những chương trình như thế sẽ được thực hiện. Họ nhấn mạnh khía cạnh học tập của việc tham dự của họ đạt được qua kết hợp chặt chẽ nhất của khách hàng và cán bộ của họ với sự làm việc của những người tư vấn. Một số nhà tư vấn đã phát triển và đề nghị với khách hàng, những phương pháp luận đào tạo và tư vấn trọn

vẹn và giúp áp dụng sự trọn gói này đối với các loại tình huống khác nhau.

Tuy nhiên những biện pháp hiệu qủa để thay đổi tổ chức đã được đề nghị ngày càng nhiều phối hợp với những kiến thức riêng và kỹ năng trong các lĩnh vực đã nêu ở những phần trước.

TẬP TRUNG THEO KHU VỰC.

Nhiều người tư vấn dành toàn bộ công việc của họ cho một khu vực hoặc những phân bộ chuyên môn hóa theo khu vực. Những lý do là kỹ thuật (cần có hiểu biết theo khu vực quen thuộc về các qúa trình công nghệ, quản lý và kinh tế) và được xác định bởi chiến lược maketting. Như một số nhà tư vấn nói: "nếu anh nổi danh là một nhà tư vấn công nghiệp đường thì anh phải có khách hàng là công nghiệp đường". Điều này khá quan trọng đối với các khu vực mà về mặt truyền thống, tự chúng được xem như khác với những khu vực khác (ví dụ công nghiệp mỏ hay xây dựng) và lời khuyên đến từ khu vực khác đã bị hoài nghi về giá trị.

Tập trung theo khu vực trong tư vấn phản ánh những thay đổi về cấu trúc trong kinh tế. Khởi đầu, phần lớn người tư vấn ở Mỹ chủ yếu làm việc cho các xí nghiệp công nghiệp và thương mại. Trong tư vấn ngày nay làm việc cho những khu vực dịch vụ trở nên rất quan trọng, nó bao gồm các khách hàng về ngân hàng và bảo hiểm, trao đổi tin tức, vận tải, phát triển cộng đồng, sự quản lý

của chính quyền trung ương và địa phương giáo dục phổ thông và kỹ thuật, chăm sóc sức khỏe, thư viện, các hội tự nguyện, vui chơi và giải trí. Những khuynh hướng tương tự có thể quan sát thấy ở những nước công nghiệp khác, trong khi đó ở những nước đang phát triển phần lớn những công việc tư vấn quản lý liên quan đến chế tạo và những dự án phát triển trong công nghiệp, năng lượng, nông nghiệp và hạ tầng cơ sở.

CÁC LOẠI DỊCH VỤ MỚI.

Các hãng tư vấn chuyên môn hóa theo khu vực thường cung cấp cho khách hàng của họ một dịch vụ trọn gói phối hợp tư vấn kỹ thuật và quản lý. Họ muốn cố gắng đưa đến cho khách hàng những điều càng có ích càng tốt, những người tư vấn quản lý trong tất cả các nước đã triển khai nhiều dịch vụ mới trong các lĩnh vực như đào tạo quản lý và kỹ thuật, đào tạo cán bộ giám sát, sản xuất và phân phối, đào tạo trọn gói chuyên gia nghe - nhìn, các dịch vụ máy tính, thu thập và phân phối thông tin kinh doanh, thử nghiệm tâm lý, thăm dò dư luận để nghiên cứu thị trường, khảo sát thị hiếu người tiêu dùng, quảng cáo, bao bì đóng gói, những nghiên cứu thị trường và kinh tế khu vực, tư vấn về những cơ hội đầu tư, công việc thống kê v.v... Một số hãng tư vấn đi vào những lĩnh vực như chọn công nghệ, chuyển giao công nghệ, bằng sáng chế, triển khai sản phẩm và thử nghiệm, thiết kế thiết bị điều khiển và những lĩnh vực tương tự. Đây là tất cả những vấn đề có liên quan chặt chẽ đến tư vấn

quản lý. Nhưng một số trong chúng rõ ràng là ở bên ngoài khuôn khổ truyền thống của nó. Về phần các khách hàng, những gì họ quan tâm là một nhiệm vụ giúp đỡ trọn gói - và vấn đề này luôn có thể được cung cấp tốt nhất bằng cách vượt qua những trở ngại truyền thống về các chủ đề và ngành chuyên môn.

2.3 - NHỮNG NGƯỜI TƯ VẤN KHÁC.

Trong số nhiều lĩnh vực mà các dịch vụ tư vấn đang sẵn sàng phục vụ, có ba lĩnh vực đặc biệt gần gũi với tư vấn quản lý, đó là: kỹ thuật, luật và kế toán. Không chỉ là phạm vi to lớn để cộng tác và phối hợp các dịch vụ, mà các nhà tư vấn quản lý còn có thể học được nhiều điều từ phương pháp làm việc của những người trong các lĩnh vực này và có lẽ ngay cả những nhiệm vụ nhận làm cho họ.

CÁC NHÀ TƯ VẤN KỸ THUẬT

Các nhà tư vấn kỹ thuật (các kỹ sư tư vấn) tạo thành một khu vực rộng lớn và đa dạng để cung cấp tài năng chuyên môn trong các lĩnh vực như xây dựng dân dụng, công nghiệp xây dựng, kiến trúc, khảo sát đất và lên bản đồ chi tiết thi công, quy hoạch nông thôn và thành phố, lập kế hoạch dự án và giám sát, chế tạo cơ khí, kỹ thuật hóa học, các dịch vụ về bằng sáng chế phát minh, khoa học máy tính và các hệ thống vv....

Mối liên lạc giữa tư vấn quản lý và tư vấn kỹ thuật rất chặt chẽ về mặt truyền thống và ranh giới của chúng

trong nhiều trường hợp đã bị xóa nhòa. Một số nhà tư vấn kỹ thuật cũng giải quyết những vấn đề tổ chức và quản lý, đặc biệt trong những lĩnh vực như công nghiệp hoặc kỹ thuật sản xuất và điều khiển, quản lý chất lượng, bảo dưỡng, luận chứng kinh tế, thiết kế nhà máy hoặc thiết kế dự án, thực hiện và giám sát. Mặt khác, các nhà tư vấn quản lý sản xuất với kiến thức kĩ thuật có thể giải quyết những vấn đề sản xuất khác nhau và cải tiến năng suất của cả hai loại công nghệ và quản lý.

Những khả năng mới thuộc nhiều ngành học thuật đã nảy sinh kết hợp với sự thâm nhập ngày càng tăng của máy tính và kĩ thuật vi xử lý vào trong qúa trình sản xuất và quản lý, đây là những phát triển kĩ thuật mới sẽ có một tác động mạnh trên phạm vi của các dịch vụ đòi hỏi những nhà tư vấn quản lý trong tương lai và có thể tăng khá mạnh phạm vi hợp tác và những cố gắng chung giữa các nhà tư vấn kĩ thuật và các nhà tư vấn quản lý.

CÁC NHÀ TƯ VẤN PHÁP LUẬT.

Luật tác động đến kinh doanh và quản lý trong nhiều mối quan hệ trong đó lời khuyên pháp luật đối với quản lý đã tăng lên rất nhiều. Lời khuyên như thế có thể rất cần cho những vấn đề bị chi phối bởi luật Công ty, luật lao động, luật thuế, luận dân sự và những phạm vi đặc biệt khác của pháp chế. Lời khuyên pháp luật trở nên cực kỳ quan trọng trong kinh doanh quốc tế, ví dụ như đối với những yêu cầu về pháp luật sẽ mở kinh doanh và vấn đề này lại liên quan đến các chính sách cán bộ công nhân

viện và những mối quan hệ công nghiệp của một nước chủ nhà. Rất nhiều tổ chức có một cố vấn pháp luật thường trực hoặc luật sư: họ có thể là một thành viên phụ tá và hoạt động như một cán bộ tư vấn nội bộ. Những vấn đề khác thì dựa vào luật sư bên ngoài. Trong cả hai trường hợp đều có một phạm vi rộng cho sự cộng tác và ảnh hưởng lẫn nhau.

Các nhà tư vấn quản lý cộng tác rất chặt chẽ với các nhà tư vấn pháp luật trên nhiều vấn đề có những khía cạnh pháp luật và những liên quan. Sự khởi xướng thường đến từ phía pháp luật: lời khuyên pháp luật có thể cần thiết cho quản lý hoặc lời khuyên tài chính trong việc giải quyết một vấn đề pháp luật, và như thế cần phải tìm đến một hãng tư vấn quản lý, để rồi có thể hoặc không thể ký được hợp đồng với một khách hàng. Tuy nhiên người tư vấn quản lý cũng có thể thấy được là cần có lời khuyên pháp luật trong một hoàn cảnh đã biết và tìm sự tư vấn với luật sư trong nội bộ hoặc đề nghị với khách hàng thuê luật sư bên ngoài.

CHUYÊN GIA KẾ TOÁN VÀ CÁN BỘ KIỂM TOÁN

Người ta có thể tranh luận: Kiểm toán, theo nghĩa hẹp của thuật ngữ này, đó là kiểm tra và chứng nhận các hồ sơ kế toán và các báo cáo tài chính chứ không phải tư vấn , song chỉ thiếu một bước ngắn là đến tư vấn , nếu một cán bộ kiểm toán có một nhận định có giá trị về các báo cáo và hồ sơ của tổ chức khách hàng hoặc những đề nghị về một cải tiến - và điều này cũng là một đòi hỏi

ngày càng nhiều đối với chuyên gia kiểm toán ở nhiều nước. Họ hành động như một người tư vấn , dù họ có coi mình như là người tư vấn hay không. Kiểm tra thường chuẩn bị cái nền cho những dự án tư vấn quản lý quan trọng, điều này cũng được các hãng kế toán nhận thức đầy đủ khi họ quyết định tham gia vào vấn đề tư vấn quản lý.

2.4. CHUYÊN GIA ĐA NGÀNH VÀ CHUYÊN GIA NGÀNH HẸP.

Một trong những vấn đề cũ nhất mà nhiều nhà quan sát tư vấn đã tranh cãi là các chuyên gia đa ngành và chuyên gia ngành hẹp đều có quyền được gọi là các nhà tư vấn quản lý hay không? Một số người cho rằng chỉ có một chuyên gia đa ngành toàn năng mới thực sự là nhà tư vấn quản lý, trong khi một chuyên gia ngành hẹp chỉ có thể là một kỹ sư công nghiệp, một cán bộ phân tích tài chính, một chuyên gia trong các phương pháp kỹ thuật bù đến, hoặc một nhà tâm lý học công nghiệp, nhưng không phải là một nhà tư vấn quản lý. Một số người khác lại phản đối điều này, họ nhấn mạnh: các chuyên gia đa ngành thiếu sự hiểu biết sâu cần thiết để giải quyết những vấn đề kinh doanh ngày nay, do đó để thực sự hữu ích thì một nhà tư vấn phải là một chuyên gia ngành hẹp.

Trong lịch sử và loại hình nghề nghiệp hiện nay chỉ ra rằng chuyên gia đa ngành và chuyên gia ngành hẹp đều có vị trí của họ trong tư vấn quản lý. Vấn đề không phải là chuyên gia đa ngành *đối nghịch* với chuyên gia

ngành hẹp, mà là làm thế nào để phối hợp được những triển vọng và tài năng của chuyên gia đa ngành và chuyên gia ngành hẹp để đạt được một hiệu qủa toàn bộ tốt hơn. Sự kết hợp này có nhiều mặt.

CHUYÊN GIA NGÀNH HẸP LÀM VIỆC NHƯ MỘT CHUYÊN GIA ĐA NGÀNH TƯƠNG LAI

Quản lý một tổ chức là một nhiệm vụ đa chức năng và nhiều chuyên ngành, và phạm vi thực hiện của một chuyên gia ngành hẹp lại liên quan lĩnh vực này đến lĩnh vực khác. Do đó một người tư vấn quản lý sẽ luôn luôn cố gắng để thấy được những vấn đề riêng (mà thường là hẹp) đòi hỏi sự can thiệp của một chuyên gia ngành hẹp trong một phạm vi rộng hơn. Để trở thành một nhà tư vấn giỏi, chuyên gia ngành hẹp phải có khả năng áp dụng những phương pháp chẩn đoán cơ bản và những phương pháp chung khác mà mọi nhà tư vấn lành nghề cần có. Đây là một trong những mục tiêu chính của việc đào tạo thực tế và lý thuyết trong một hãng tư vấn .

HỢP TÁC CỦA CHUYÊN GIA ĐA NGÀNH VÀ CHUYÊN GIA NGÀNH HẸP.

Sẽ là không thực tế nếu đòi hỏi một nhà tư vấn phải vừa là chuyên gia ngành hẹp vừa là chuyên gia đa ngành. Có một ít người giàu kinh nghiệm và tài năng đạt được điều này. Song, trong đa số các tổ chức tư vấn có sự phân chia công việc giữa những người mà trước hết họ là những chuyên gia ngành hẹp (giữ được tính hiện đại

trong một lĩnh vực kiến thức riêng và áp dụng nó) và những chuyên gia đa ngành (giải quyết một vài lĩnh vực quản lý và tập trung vào sự ảnh hưởng lẫn nhau của chúng, sự phối hợp và hợp nhất).

Các chuyên gia đa ngành chuẩn bị và phối hợp những nhiệm vụ toàn thể đòi hỏi chuyên gia ngành hẹp kết hợp với chuyên gia đa ngành. Thông thường, trước hết họ quan tâm đến việc chẩn đoán sơ bộ tổ chức, thương lượng với các khách hàng, đặt kế hoạch cho công việc và phối hợp rút ra kết luận từ những quan sát riêng do các chuyên gia ngành hẹp thực hiện, trình bày những đề nghị cuối cùng đối với khách hàng vv... Chức năng giám sát và quản lý trong tư vấn thường thuộc về các chuyên gia đa ngành. Một số công việc là chủ yếu hoặc là tổng thể trong lĩnh vực quản lý chung thường do các chuyên gia đa ngành trình độ cao thực hiện. Họ quan tâm đến những vấn đề như chiến lược và chính sách chung, phong cách quản lý và lãnh đạo, cơ cấu tổ chức, sự hợp nhất (nhiều công ty làm một) và thay đổi hoàn toàn từ xấu đến tốt và tương tự. Phần lớn việc tư vấn cho doanh nghiệp nhỏ là do chuyên gia đa ngành thực hiện, họ cho khách hàng lời khuyên về toàn bộ công việc kinh doanh của họ. Khách hàng mong đợi rằng chuyên gia đa ngành sẽ gợi ý về sự tham gia của nhà tư vấn chuyên gia ngành hẹp mỗi khi như thế là một nhu cầu đã được xác định, đúng như họ mong đợi chuyên gia ngành hẹp sẽ thực hiện kỷ luật tự giác và không đưa ra những lời khuyên không thuộc năng lực chuyên môn của họ.

KHUYNH HƯỚNG CHUYÊN MÔN HÓA.

Tư vấn quản lý ngày nay có một khuynh hướng rõ rệt là chuyên môn hóa sâu hơn. Khuynh hướng này liên quan trước hết đến chuyên môn hóa dịch vụ của các hãng tư vấn . (thuộc mọi quy mô to nhỏ, kể cả những người hành nghề riêng lẻ). Ngày càng có nhiều khách hàng chỉ muốn làm việc với những hãng mà không giới thiệu bản thân họ như những chuyên gia *vạn năng* trong việc giải quyết những vấn đề kinh doanh, nhưng lại có kiến thức và sự thành thạo của cán bộ chuyên ngành, - ví dụ trong khu vực công nghiệp hoặc phạm vi chức năng có liên quan. Nhiều hãng đã bắt đầu suy nghĩ lại về loại hình của họ để phù hợp với yêu cầu này.

Hơn nữa, các hãng tư vấn quản lý đã bắt đầu sửa đổi cơ cấu biên chế nội bộ của họ, nghĩa là, số lượng và vai trò tương ứng của các chuyên gia ngành hẹp và các chuyên gia đa ngành trong các hãng đó.

Ngày càng có nhiều nhiệm vụ mà khách hàng mong muốn được thực hiện bởi một chuyên gia ngành hẹp và nếu một hãng nào đó không có đủ việc làm cho một chuyên gia ngành hẹp như thế thì họ sẽ thuê người đó theo công việc, hoặc thuê dịch vụ này từ một hãng khác khi cần thiết. Tuy nhiên có nhiều người trong số các chuyên gia ngành hẹp này có năng lực giỏi trong các lĩnh vực kỹ thuật của họ, lại có nhu cầu cấp bách muốn mở rộng cách nhìn và cải tiến sự hiểu biết những chức năng và của toàn bộ tổ chức.

Về phần các chuyên gia đa ngành giỏi, vai trò của họ là giải quyết những vấn đề đa chức năng và thuộc nhiều chuyên ngành khác nhau sẽ vẫn quan trọng. Nhưng cũng lại có những mức độ khái quát khác nhau và có khuynh hướng dường như đối với chuyên gia đa ngành thì không phải cố gắng để giải quyết mọi loại tình huống, nhưng lại tỏ ra là những chuyên gia thành thạo trong một số khu vực nào đó (như y tế, vận tải) hoặc các loại vấn đề (những sự hợp nhất và mua được, chẩn đoán và hỗ trợ các tổ chức trong lúc khó khăn).

2.5. CÁC LOẠI TỔ CHỨC TƯ VẤN CHỦ YẾU.

Sự đa dạng về khách hàng và thị trường phục vụ, các dịch vụ kỹ thuật được cung cấp, những phương pháp thực hiện và con người thực hiện được phản ánh trong đủ loại các tổ chức tư vấn quản lý. Không đi vào chi tiết liên quan đến khía cạnh pháp luật về sự thành lập của họ và cơ cấu nội bộ của các tổ chức tư vấn mà sẽ nói đến trong chương 26, bây giờ chúng ta sẽ chỉ xem xét những loại chính.

CÁC HÃNG TƯ VẤN LỚN ĐA CHỨC NĂNG.

Một hãng tư vấn thuê vài trăm nhà chuyên môn làm việc, có thể được coi như một hãng lớn, nhưng cũng có một số ít hãng khổng lồ, có trên 1000 cán bộ tư vấn trong biên chế của họ. Phần lớn các hãng này hoạt động như các hãng đa quốc gia, có các chi nhánh ở 20 nước hoặc nhiều hơn. Tầm vóc của họ cho phép giải quyết với

ủ loại khách hàng và phần lớn là những vấn đề quản lý hức tạp. Đôi khi họ được coi như là "những hãng tư vấn uản lý mọi dịch vụ" cung cấp "các dịch vụ trọn gói". Họ ưa phục vụ những khách hàng lớn. Họ cũng muốn biểu lộ một số kỹ năng riêng biệt, chứng tỏ họ không giống nhau, ví dụ họ có thể được biết đến do có tài chuyên môn theo khu vực riêng và có những cơ quan chuyên môn hóa theo khu vực quan trọng.

DỊCH VỤ CỐ VẤN QUẢN LÝ CỦA CÁC HÃNG KẾ TOÁN LỚN.

Các dịch vụ cố vấn quản lý được thành lập như phân bộ của các hãng kế toán lớn, trên thực tế tương tự như các hãng tư vấn đa chức năng lớn, cũng không thua kém gì về tầm vóc, trình độ và về phạm vi thành thạo nghề nghiệp. Họ được lợi do môi trường của một hãng kế toán lớn về cả sự thành thạo và cơ hội nhân nhiệm vụ. Một số cán bộ của hãng nhấn mạnh là họ không muốn làm bất kỳ loại nhiệm vụ nào, mà đúng hơn, nếu họ có làm là vì "danh tiếng của một hãng kế toán". Song điều này được hiểu theo nghĩa rộng và các phân bộ dịch vụ cố vấn quản lý cũng hoạt động trong các lĩnh vực như khoa học ứng xử, quản lý cán bộ, và phát triển nghề nghiệp.

CÁC HÃNG TƯ VẤN QUY MÔ TRUNG BÌNH VÀ NHỎ.

Nhóm này bao gồm những tổ chức khác nhau, xếp loại từ một số ít đến 50-100 nhà tư vấn . Rõ ràng, một

hãng nhỏ theo các tiêu chuẩn của Mỹ có thể rất lớn ở một nước đang phát triển. Những loại hình kỹ thuật thịnh hành của họ gồm:

+ Tư vấn quản lý chung đối với những hãng quy mô trung bình và nhỏ trong một khu vực địa lý giới hạn.

+ Chuyên gia các dịch vụ tư vấn quản lý trong một hoặc vài lĩnh vực kỹ thuật như chiến lược chung, quản lý cán bộ, đánh giá công việc, các hệ thống điều khiển sản xuất, maketting, quản lý bán hàng, quản lý văn phòng vv...

+ Chuyên môn hóa thích hợp trong một hoặc vài khu vực công nghiệp hoặc dịch vụ, ví dụ vận tải trong thành phố, nghề dệt, công nghiệp in, bảo hiểm.

CÁC TỔ CHỨC DỊCH VỤ KỸ THUẬT ĐẶC BIỆT.

Một số tổ chức có những thế mạnh về toán, máy tính, về toán kinh tế, để nghị những dịch vụ tư vấn đặc biệt trong các lĩnh vực như những nghiên cứu chiến lược, xây dựng mô hình, dự đoán nhu cầu người tiêu dùng, phân tích hệ thống và thiết kế, tự động hóa văn phòng và nhà máy và những vấn đề khác. Một số trong những tổ chức được gọi là các "hãng sáng tạo". Họ có thể hoạt động độc lập hoặc kết hợp với một hãng máy tính, một trường Đại học kỹ thuật hoặc một Viện nghiên cứu.

BỘ PHẬN TƯ VẤN TRONG CƠ QUAN QUẢN LÝ.

Để khuyến khích khả năng tư vấn quản lý địa

phương và để cho các thầy giáo về quản lý và những nhà đào tạo gắn liền với thế giới thực tế, một số trung tâm và Viện nghiên cứu về năng suất lao động và quản lý chủ yếu ở các nước đang phát triển đã thành lập những dịch vụ tư vấn đối với những tổ chức của Nhà nước và tư nhân. Vấn đề này thường được thực hiện với sự hỗ trợ kỹ thuật của các tổ chức quốc tế và với sự tham dự của các hãng tư vấn có kinh nghiệm từ những nước khác. Những vấn đề phát triển của các đơn vị "thể chế" này sẽ được thảo luận tỷ mỉ hơn ở chương 29.

NHỮNG NGƯỜI HÀNH NGHỀ RIÊNG LẺ.

Sự tồn tại của hàng nghìn người hành nghề tư vấn riêng lẻ chứng minh rằng, mặc dù có sự cạnh tranh và xâm lấn thị trường của những tổ chức lớn, vẫn có nhiều cơ quan muốn làm việc với những nhà tư vấn độc lập. Những người này có thể là chuyên gia đa ngành, nổi bật là kinh nghiệm quản lý rộng của họ, những khéo léo ứng xử và giải quyết vấn đề, hoặc chuyên gia làm việc trong một phạm vi kỹ thuật hẹp. Điểm mạnh của họ là ở chỗ tiếp cận uyển chuyển và nhân cách hóa cao, khó có thể áp dụng một cách thích hợp trong một đơn vị tư vấn lớn. **Những dịch vụ của một người hành nghề riêng lẻ cũng sẽ ít tốn kém hơn bởi vì họ có thể tránh được nhiều chi phí phi sản xuất khác, của một tổ chức lớn. Nhiều khách hàng tận dụng cơ hội để giao toàn bộ công việc cho những người có trình độ rất cao, nếu trong một công ty lớn thì họ có thể sẽ là người lãnh đạo dự án, người giám**

sát công việc của vài người cán bộ tư vấn có trình độ thấp hơn.

Những người hành nghề riêng lẻ thường có liên hệ một cách không chính thức với những đồng nghiệp khác và do đó có thể hợp sức để làm những công việc phức tạp hơn và lớn hơn, hoặc có thể đề nghị với người khác làm việc ngoài phạm vi năng lực của bản thân họ.

Đa số họ làm tư vấn cho những doanh nghiệp nhỏ, nhưng thậm chí cả những doanh nghiệp lớn đôi khi cũng cần mời đến những người hành nghề riêng lẻ khi có những nhiệm vụ nhỏ, đặc biệt là những phạm vi chức năng hoặc chủ đề riêng.

Vấn đề là ở chỗ bên cạnh những cá nhân giàu kinh nghiệm nghề nghiệp và được giao phó, thì nhóm này cũng còn bao gồm một số nhà tư vấn hạng xoàng và không phải luôn luôn dễ dàng phát hiện ra họ là những ai.

CÁC "GIÁO SƯ TƯ VẤN".

Trong khi một người hành nghề riêng lẻ kiếm sống bằng tư vấn thì lại có những giáo sư quản lý, các giảng viên, những nhà đào tạo và những nhà nghiên cứu mà công việc chính của họ không phải là tư vấn nhưng họ đã bị lôi cuốn vào công việc này mất một phần thời gian, nhưng cũng khá đều đặn. họ có thể làm những dự án dài hơn hoặc có thể tạm tách ra để làm những việc này trong vài tháng theo yêu cầu của những người chủ hoặc cung

cấp lời khuyên đặc biệt về những vấn đề quản lý có giá trị cao, nhưng không đòi hỏi thời gian tư vấn kéo dài. Một số nhà tư vấn chuyên nghiệp không coi "giáo sư" như một nhà tư vấn quản lý thật sự. Song, điều này có thể là một cách nhìn thiển cận. Kinh nghiệm thực tế cho thấy nhiều lợi ích đáng chú ý có thể được rút ra từ sự phối hợp giữa giảng dạy và tư vấn (cũng xem phần 1.5). Nếu một giáo sư quản lý mà không thể cung cấp được một lời khuyên đúng đắn về một vấn đề quản lý thực tiễn thì có lẽ có điều gì đấy không đúng trong việc giảng dạy của ông ta.

NHỮNG NGUỒN DỊCH VỤ TƯ VẤN KHÔNG TRUYỀN THỐNG.

Một nhóm mới về nguồn cung cấp các dịch vụ tư vấn quản lý đã nổi lên trong những năm gần đay. Nhóm này tương đối hỗn tạp, nhưng có một đặc tính chung: đó là chức năng chính và nguồn gốc của họ có cái gì đấy khác với tư vấn , mà tư vấn chỉ được xem như là phần lợi nhuận thêm vào cho sản phẩm và các dịch vụ của họ. Nhóm này gồm có:

- Những người cung cấp và người bán máy tính và thiết bị thông tin liên lạc.

- Những cơ sở lắp phần mềm máy tính.

- Ngân hàng đầu tư và thương mại, những người môi giới buôn bán các công ty bảo hiểm và những tổ chức khác trong khu vực tài chính.

- Những người cung cấp thiết bị và những dự án then chốt về năng lượng, vận tải, nước uống, tưới tiêu và những phục vụ khác.

- Nhiều tổ chức khác đã chuyển nhóm dịch vụ quản lý nội bộ của họ thành những cơ quan tư vấn đối ngoại.

2.6. NHỮNG NGƯỜI TƯ VẤN NỘI BỘ.

Một đơn vị tư vấn nội bộ là đơn vị được thành lập trong phạm vi một tổ chức - một công ty kinh doanh quốc tế hoặc quốc gia, một ngành phục vụ công cộng - để cung cấp những dịch vụ tư vấn cho các đơn vị khác của cùng một tổ chức. Những định nghĩa và phân định giới hạn đó không thật chính xác lắm. Những dịch vụ này được đặt cho nhiều tên gọi khác nhau, nhưng thuật ngữ "dịch vụ quản lý" là thịnh hành hơn. Người ta có thể thấy có nhiều chỗ khác nhau trong cơ cấu tổ chức này. Một số trong các cơ quan này là những cơ quan tư vấn với đầy đủ ý nghĩa của thuật ngữ này. Họ được chỉ thị để xen vào với tư cách cố vấn theo yêu cầu của một nhà quản lý có trình độ cao hoặc một giám đốc đơn vị trong phạm vi tổ chức đó. Trong những trường hợp khác, tư vấn là một trong những chức năng có trong biên chế và các đơn vị liên quan cũng chịu trách nhiệm phát triển và duy trì các hệ thống thông tin và kế toán, các thủ tục báo cáo và ghi chép, những thông tri về tổ chức, chương trình phát triển biên chế, và những chức năng tương tự khác.

KHUYNH HƯỚNG HIỆN NAY.

Sự phát triển tư vấn nội bộ đã gây được ấn tượng sâu sắc trong những năm gần đây. Các đơn vị tư vấn nội bộ làm nhiều loại công việc mà trước đây chỉ dành cho các nhà tư vấn bên ngoài. Có một số loại dịch vụ tư vấn quản lý nội bộ đã trở thành phổ biến chung trong các công ty kinh doanh lớn, các công ty đa quốc gia có những đơn vị tư vấn lớn và uyên bác ở ngay trụ sở chính và cả các Công ty con ở nước ngoài. Những đơn vị này đã được biên chế với những chuyên gia đa ngành và những chuyên gia ngành hẹp tài năng, một số trong những nhà chuyên môn này có kinh nghiệm làm tư vấn quản lý đối ngoại. Cùng khuynh hướng như vậy, ta có thể quan sát thấy trong cơ quan quản lý Nhà nước.

Các nhà tư vấn đối nội đã bắt đầu thành lập các hội nghề nghiệp của họ và một số nhóm những nhà tư vấn đối ngoại chuyên nghiệp đã công nhận họ. Ví dụ năm 1976 Viện các nhà tư vấn quản lý ở Anh quốc đã thỏa thuận rằng thuật ngữ *hành nghề độc lập* "sẽ gồm những nhà tư vấn hành nghề tại nhà, đáp ứng những tiêu chuẩn kiến thức đòi hỏi, kinh nghiệm và tài năng để đưa ra lời **khuyên độc lập và khách quan**".

NHỮNG CHỈ TRÍCH.

Có nhiều chỉ trích vấn đề tư vấn nội bộ. Phê phán chủ yếu là từ các hãng tư vấn lớn, họ cho rằng tư vấn nội bộ có thể là một chức năng biên chế có ích nhưng không

xứng đáng được gọi là tư vấn quản lý. Họ không thừa nhận những cán bộ tư vấn nội bộ "về tính độc lập và khách quan và phê phán sự thiếu từng trải của họ đối với những hoàn cảnh khác nhau trong những công ty khác nhau và tin rằng sẽ dẫn đến méo mó nghề nghiệp. Người ta cũng cho rằng chỉ có những hãng lớn hoặc cấp Bộ của Chính phủ mới có thể thực sự có khả năng, là một đơn vị nội bộ có năng lực đối với công việc tư vấn . Điều chỉ trích này dường như không được chia sẻ bởi các tổ chức đã thành lập các cơ quan tư vấn nội bộ.

TẠI SAO CÓ SỰ QUAN TÂM NHƯ THẾ.

Trước hết, sự phát triển nhanh chóng tư vấn nội bộ là một công nhận sức mạnh của quan điểm tư vấn . Theo logic nó đã được đánh giá đúng những thuận lợi về mặt kỹ thuật và phương pháp luận của tư vấn . Các Chính phủ và công việc kinh doanh muốn ứng dụng tốt hơn nữa quan điểm này. Nhiều người thấy dịch vụ tư vấn nội bộ là một cách để đạt được nó. Ví dụ, tư vấn đã dễ dàng, đến với nhiều đơn vị nội bộ và sẵn sàng giải quyết những vấn đề ở những nơi mà các nhà tư vấn không được sử dụng trước đây.

Ngoài ra những lý do kỹ thuật để vẫn duy trì một cán bộ tư vấn nội bộ là: sẵn sàng, nhanh chóng, họ có sự hiểu biết quen thuộc thực tế nội bộ của tổ chức, phong cách quản lý và làm việc, văn hóa và chính kiến (do đó nhạy cảm và định hướng nhanh hơn trong bất kỳ tình huống công việc nào) và điều bí mật. Tư vấn nội bộ luôn

được quan tâm để làm cho nó phù hợp hơn đối với những vấn đề đòi hỏi hiểu biết sâu về những quan hệ nội bộ rất phức tạp, và những trở ngại trong các tổ chức lớn. Trong các Chính phủ, chúng có thể được ưu tiên cho an ninh quốc gia và những lý do quyền lợi.

Yếu tố chi phí hẳn là không đáng kể, bởi vì giảm được những chi phí gián tiếp, chi phí du lịch và các chi phí khác. Ngay đến một cán bộ tư vấn nội bộ được trả lương cao cũng sẽ ít hơn từ 30 đến 50 phần trăm lương của một nhà tư vấn bên ngoài - nếu như công ty có đủ công việc cho họ.

TÍNH ĐỘC LẬP VÀ NHỮNG VẤN ĐỀ KHÁC.

Tính độc lập và khách quan chắc chắn phải tiêu biểu cho một vấn đề trong khá nhiều trường hợp. Điều này xảy ra, nếu ban giám đốc của tổ chức và các cán bộ tư vấn nội bộ không làm rõ được các vai trò và những trách nhiệm tương hỗ của khách hàng và người tư vấn trong phạm vi một tổ chức, nếu các nhà tư vấn chỉ được sử dụng vào bất cứ việc gì theo ý của ông giám đốc, và nếu họ biết, họ phải làm vui lòng cấp lãnh đạo cao nhất hoặc khách hàng trực tiếp của họ thay vì đưa ra một ý kiến không thiên vị thì nội dung vấn đề không còn là khách quan nữa. Một dịch vụ tư vấn nội bộ có tầm cỡ thấp và không được cấp lãnh đạo cao biết tới thì sẽ không có khả năng giải quyết những vấn đề thuộc nhiều chức năng, và những đề nghị của họ sẽ thiếu sự tin tưởng và uy tín.

Nếu vai trò và địa vị của tư vấn nội bộ được xác định thích đáng và được tôn trọng thì tính độc lập, khách quan và sự tín nhiệm có thể được tăng lên nhiều.

PHỐI HỢP TƯ VẤN NỘI BỘ VÀ TƯ VẤN ĐỐI NGOẠI.

Việc sử dụng các cán bộ tư vấn nội bộ không phải là cái mốt nhất thời, cũng không phải là nó sẽ thay thế cho việc dùng các nhà tư vấn đối ngoại. Các nhà tư vấn đối ngoại sẽ còn tiếp tục được ưa chuộng ở những nơi mà các nhà tư vấn nội bộ không đáp ứng được tiêu chuẩn không thiên vị, sự tin cậy hoặc thiếu sự thành thạo. Tuy nhiên khó có thể không thừa nhận rằng tư vấn nội bộ đang giữ một vai trò xác định và các đối thủ cứng đầu cứng cổ của họ sẽ chấm dứt những lời chê bai và gièm pha khả năng của họ.

Nhiều trường hợp, các nhà tư vấn đối ngoại và tư vấn nội bộ cùng làm việc chung trong một đội. Đây là một sự sắp xếp rất hay về mặt chuyên môn vì giảm được những chi phí, nó còn giúp cho các nhà tư vấn đối ngoại nhanh chóng nắm được về tổ chức khách hàng, dễ dàng thực hiện được nhiệm vụ, và góp phần đào tạo người tư vấn nội bộ.

Nhiều nhà tư vấn đối ngoại ưa thích biện pháp làm việc này và xem các nhà tư vấn nội bộ như là đồng nghiệp cần thiết. Trong nhiều tình huống, khôn khéo hơn cả là những đề nghị được đơn vị tư vấn nội bộ tán thành

hoặc được đơn vị này trình bày, hơn là họ chỉ đại diện cho một quan điểm của người ngoài cuộc. Các nhà tư vấn nội bộ ngày càng được lôi kéo vào việc vạch ra những mối quan hệ đối với nhà tư vấn đối ngoại, thành lập một danh sách ngắn để chọn lựa các nhà tư vấn , tiến hành chọn lựa, thương lượng về những điều kiện hợp đồng, thảo luận những đề nghị và giám sát việc thực hiện.

Một biện pháp đáng chú ý để làm tăng khả năng và sự tín nhiệm của các nhà tư vấn nội bộ là lôi cuốn họ vào các công việc tư vấn đối ngoại ví dụ, những đơn vị dịch vụ quản lý trong các công ty về điện, đường sắt và những ngành phục vụ công cộng khác đã phát triển những chương trình đào tạo cán bộ nhân viên và cải tiến hoạt động có liên quan đến những ngành phục vụ công cộng và những khu vực khác hoặc ở các nước, và những đơn vị dịch vụ quản lý trong một công ty ở những khu vực khác nhau đã làm được nhiều công việc thuộc về dự án và thiết kế hệ thống, làm tư vấn và đào tạo cho những dự án ở các nước đang phát triển.

HỖ TRỢ QUAN HỆ TRONG PHẠM VI MỘT TỔ CHỨC.

Ngoài những hoạt động của các đơn vị tư vấn nội bộ, còn có nhiều cơ hội khác để sử dụng có hiệu qủa mối quan hệ hỗ trợ trong phạm vi các tổ chức. Ví dụ như các phái đoàn cố vấn của các Giám đốc và nhóm trợ lý của các Công ty con và các nhà máy trong phạm vi một công ty, các nhóm dự án và công tác tạm thời, các đội công tác

ngắn hạn, và v.v.... Một số trong những hình thức này sẽ được mô tả trong phần 4.3 và 4.5 khi những hình thức tổ chức và can thiệp để quản lý và hỗ trợ cho sự thay đổi được thảo luận. Chúng luôn được sử dụng kết hợp với một dự án tư vấn do một đơn vị tư vấn nội bộ hoặc đối ngoại thực hiện.

Loại hoạt động giúp đỡ này không coi là tư vấn thông thường. Tuy nhiên nó có khuynh hướng đạt đến những kết quảtốt hơn nếu các cá nhân tham gia được làm quen với những nguyên tắc và các phương pháp tư vấn chuyên nghiệp.

2.7 VIỄN CẢNH TƯƠNG LAI.

Những phần trước chúng ta đã xem xét một số những phát triển hiện nay trong tư vấn quản lý. Liệu những xu hướng này có tiếp tục trong những năm tới không? Thật khó dự đoán tương lai cho những dịch vụ nghề nghiệp trong những lĩnh vực mà sự thay đổi cũng đột ngột như trong công nghệ, kinh doanh và quản lý. Tuy nhiên các nhà tư vấn quản lý dường như ngày càng có liên quan nhiều đến tương lai, cố gắng đoán trước những cơ hội mới, tránh những sai lầm của qúa khứ chuẩn bị cho những chức năng mới trong việc giúp đỡ khách hàng đương đầu với sự thay đổi.

Sự thay đổi này trong tư tưởng chiến lược của các nhà tư vấn là do tình trạng sản xuất giảm sút trên khắp thế giới vào đầu những năm 1980 gây nên. Sản xuất giảm sút đã là một chất thử axit: Khả năng sử dụng các

nhà tư vấn đối ngoại trong nhiều tổ chức trở nên khan hiếm hơn, khách hàng trở nên đòi hỏi và chọn lựa hơn và những nhiệm vụ không nhằm vào những vấn đề cơ bản của chiến lược kinh doanh và hiệu quả trở nên rất khó bán. Sự tăng trưởng của nhiều hãng tư vấn giảm xuống, một số hãng lại biến khỏi vũ đài, một số hãng khác phải sát nhập, cấu tạo lại hoạt động và nhìn vào hiệu qủa của bản thân họ một cách nghiêm túc hơn. Một lần nữa, các hãng tư vấn chủ chốt đã tỏ ra thích nghi được và đủ năng động trong việc thay đổi "cái cặp công việc" của họ, tổ chức và các phương pháp hoạt động. Nói chung, sự suy thoái sản xuất đã trả lại cho các nhà tư vấn một dịch vụ hữu ích, họ đã phải kiểm tra gắt gao những điểm yếu và thành tựu thực tế của họ, và đã nhận thức được những điều kiện theo đó, tư vấn quản lý có thể là một nghề nghiệp thịnh vượng về lâu dài.

Một cuộc thảo luận thú vị về những khuynh hướng hiện nay và tương lai của tư vấn quản lý đã diễn ra năm 1984 tại hội nghị liên đoàn Châu Âu các Tổ chức tư vấn quản lý (FEACO). Đối tượng nghiên cứu đã trình lên hội, nghị nói trên là, trong quá khứ "bản thân các hãng tư vấn quản lý đã tỏ ra phần nào yếu kém về dự đoán thay đổi và chuẩn bị cho sự thay đổi, nhưng lại rất mềm mại và thích nghi với thay đổi khi nó thực sự xảy ra".

Nói chung, mặc dù có một vài lời cảnh cáo, một dấu hiệu lạc quan đang thịnh hành trong quan điểm của các nhà tư vấn quản lý. Nhịp độ tiến triển chưa từng có của

sự thay đổi môi trường được xem như yếu tố chính sẽ đẻ ra một nhu cầu tiếp tục các dịch vụ tư vấn. Thật vậy có thể có nhiều cơ hội cho dịch vụ hỗ trợ kinh doanh và khách hàng khu vực Nhà nước sánh kịp với những thay đổi môi trường và thích nghi với các chiến lược tổ chức và các hoạt động đối với những thay đổi này. Những dịch vụ liên quan đến áp dụng máy tính mới và các công nghệ thông tin liên lạc vào quản lý, chế tạo và phân phối sẽ có nhu cầu đặc biệt cao trong nhiều năm tới. Tuy nhiên, những thay đổi xảy ra trong các chính sách của Nhà nước sự cạnh tranh và kinh doanh quốc tế, thị trường tài chính, quan hệ công nghiệp, những mô hình việc làm, pháp luật xã hội, bảo vệ môi trường và tương tự, cũng sẽ tạo ra nhiều cơ hội mới cho các nhà tư vấn quản lý.

Những kỹ xảo và các phương pháp tư vấn hơn bao giờ hết sẽ nhấn mạnh sự thực hiện, sự tham gia tích cực của khách hàng trong mọi giai đoạn của nhiệm vụ và sự phát triển dự đoán của bản thân khách hàng và những khả năng giải quyết vấn đề. Tuy nhiên sẽ có nhiều khách hàng mà năng lực thực hiện là đủ mạnh và chủ yếu là sẽ tìm thông tin mới, những ý tưởng và gợi ý về làm thế nào để kinh doanh của họ có tính cạnh tranh hơn. Giúp các khách hàng đương đầu với sự bùng nổ thông tin sẽ là nhiệm vụ chủ yếu của tư vấn quản lý và trong nhiều trường hợp có lẽ là nhiệm vụ chính.

Sự phát triển các lĩnh vực tư vấn cũng sẽ bao gồm cả tư vấn đối với những doanh nghiệp quy mô trung bình và

nhỏ và làm việc cho các khu vực dịch vụ xã hội, những nơi trước đây việc sử dụng các nhà tư vấn ít phổ biến. Các nhà tư vấn có thể tiếp tục khuynh hướng này không chỉ bằng cách thích nghi những dịch vụ trọn gói của họ và những kỹ xảo can thiệp đối với các nhu cầu của những khu vực này mà cũng còn bởi những chi phí chịu được.

Cuối cùng, các nhà tư vấn quản lý ở nhiều nước dường như đồng ý rằng một tổ chức tư vấn thành đạt trong tương lai sẽ thể hiện trước tiến các đặc tính sau đây:

+ Sẽ có tính chất *đổi mới và uyển chuyển* trong việc chọn lựa và làm thích nghi dịch vụ của mình, có được những khả năng mới, tìm kiếm những thị trường và sản phẩm mới, áp dụng những phương pháp can thiệp mới và cấu tạo lại các hoạt động.

+ Sẽ được *ủy thác những tiêu chuẩn nghề nghiệp cao* đối với chất lượng dịch vụ và sự chính trực của người tư vấn và tin chắc rằng khách hàng luôn luôn nhận được những gì mà họ phải trả tiền.

Điều này cần ghi nhớ, để các chương sau sẽ hướng dẫn bạn đọc đi vào những nguyên tắc chính và các phương pháp tư vấn quản lý

Chương 3: MỐI QUAN HỆ KHÁCH HÀNG VÀ NHÀ TƯ VẤN

Qúa trình tư vấn lôi cuốn cả hai bên - nhà tư vấn và khách hàng của mình. Khách hàng quyết định mua một dịch vụ nghề nghiệp trong những điều kiện nào đó, ví dụ, thỏa thuận về một số ngày làm việc và thù lao hàng ngày. Trong thời gian này, tài năng chuyên môn của nhà tư vấn sẽ hoàn toàn phục vụ cho họ và về mặt lý thuyết thì cũng dễ dàng sử dụng tài năng này để thực hiện vấn đề mà khách hàng quan tâm. Thật là công bằng khi cho rằng cả khách hàng và người tư vấn đều mong muốn đạt được cùng một mục đích.

Trong thực tế thì phức tạp hơn nhiều. Cán bộ tư vấn là một người ngoài đối với tổ chức, có người nào đó có nhiệm vụ đạt được một kết qủa quan trọng trong tổ chức khách hàng mà không phải thành viên của hệ thống nhân sự và quản lý của họ. Hoàn toàn không lệ thuộc vào năng lực và quan hệ chuyên môn của mình, lời khuyên của nhà tư vấn có thể hoặc không được khách hàng hiểu và chấp nhận. Sự không chấp nhận này có thể dưới nhiều hình thức. Lịch sử đã có hàng nghìn hồ sơ nhiệm vụ tư vấn là những báo cáo xuất sắc đã bị đốt cháy tại bàn làm việc

của các vị Giám đốc và chẳng bao giờ được thực hiện, dù chúng đã được chính thức tiếp nhận. Điều này nhấn mạnh tầm quan trong cực kỳ của việc tạo lập và duy trì một *mối quan hệ khách hàng và nhà tư vấn có hiệu qủa.*

Kinh nghiệm chỉ ra rằng, xây dựng mối quan hệ này không dễ dàng. Để đạt đến thành công, cả các cán bộ tư vấn và khách hàng phải nhận thức các yếu tố con người sẽ tác động đến họ và những sai lầm cần được tránh khi làm việc cùng nhau. Họ cần phải được chuẩn bị để có *một cố gắng đặc biệt* xây dựng và duy trì một mối quan hệ làm cho sự can thiệp của một nhà chuyên môn độc lập có thể có hiệu qủa. Không có sự lựa chọn nào khác.

3.1. XÁC ĐỊNH CÁC CHỨC NĂNG VÀ ĐIỀU MONG MUỐN.

Để bắt đầu, khách hàng và nhà tư vấn có thể có cách nhìn khác nhau cả về hậu qủa mong đợi cũng như các biện pháp thực hiện nhiệm vụ. Khách hàng có thể chỉ có một ý tưởng mơ hồ là các nhà tư vấn làm việ thế nào và họ có thể hơi nghi ngờ - khả năng họ đã nghe về các nhà tư vấn thường cố tình làm phức tạp mọi vấn đề, đòi hỏi nhiều thông tin hơn là nhu cầu thực tế, yêu cầu thêm thời gian để biện hộ cho những nhiệm vụ dài lậu và tính giá lệ phí qúa cao. Nhưng dù là không có nghi ngờ gì thì cũng có một rủi ro về sự hiểu lầm.

XÁC ĐỊNH VẤN ĐỀ CHUNG.

Thứ nhất, vấn đề đưa người tư vấn vào, cần được xác định một cách đầy đủ. Một nhà lãnh đạo muốn mời nhà tư vấn giúp đỡ không nên đơn thuần là thừa nhận sự

giúp đỡ ấy, mà cần xác định vấn đề khi họ suy nghĩ nó cũng đúng như khi họ nói. Trong nhiều tổ chức, cấp lãnh đạo cao nhất thậm chí cũng không quan tâm đến việc sử dụng các nhà tư vấn trừ phi họ được trình bày với sự mô tả vấn đề một cách rõ ràng.

Trước khi tiếp nhận nhiệm vụ, nhà tư vấn phải biết chắc họ có thể tán thành sự xác định vấn đề của khách hàng. Không kể những trường hợp qúa rõ ràng và đơn giản, họ muốn chính bản thân có thể đi đến kết luận về giải pháp của họ là vấn đề gì và khó khăn ra sao.

Có nhiều lý do tại sao việc xác định vấn đề của nhà tư vấn có thể khác với sự xác định của khách hàng. Thường thường thì các Giám đốc vì mải mê qúa sâu vào một hoàn cảnh riêng biệt hoặc chính họ đã tạo ra vấn đề. Họ cũng có thể ưa thích một nhà tư vấn mà chính anh ta "phát hiện" ra những khía cạnh quan trọng nào đó của vấn đề.

Việc so sánh sự xác định vấn đề của nhà tư vấn và của khách hàng đặt nền móng cho những quan hệ công tác đúng đắn đối với toàn bộ thời gian thực hiện nhiệm vụ. Nó đòi hỏi thảo luận. Cả người tư vấn và khách hàng nên được chuẩn bị để tiến hành sửa chữa những xác định ban đầu và thỏa thuận một xác định chung. Nhưng xác định chung này cũng không nên xem như là cuối cùng. Một khi nhiệm vụ đã bắt đầu, thì công việc dự báo chi tiết có thể khám phá ra những vấn đề mới và buộc phải xác định lại về những gì đã được thỏa thận

từ lúc bắt đầu.

NHỮNG KẾT QUẢ PHẢI ĐẠT ĐƯỢC.

Thứ hai, là nhà tư vấn và khách hàng nên làm rõ những gì mà nhiệm vụ cần đạt được và sự đạt được này sẽ được định liệu như thế nào. Điều này có thể đòi hỏi sự trao đổi ý kiến về mối người tham gia có quan hệ đến tư vấn như thế nào, người tư vấn nên tiếp tục công việc bao lâu theo nhiệm vụ đã được thỏa thuận và trách nhiệm của họ đối với khách hàng là gì. Như đã nói trong phần 1.4, thường có sự hiểu lầm về vai trò người tư vấn trong việc thực hiện. Họ có thể nhiệt tình tham gia vào việc thực hiện, nhưng từ những nhiệm vụ trước do các nhà tư vấn khác thực hiện, khách hàng có thể trước đây đã nhận các báo cáo với những đề nghị hành động và việc quyết định hành động chỉ sau khi người tư vấn rời đi. Nếu có thể, thì nhà tư vấn nên được cố gắng lôi kéo vào việc thực hiện. Nếu chi phí là những gì làm cho khách hàng lo lắng, thì sự có mặt của nhà tư vấn trong thời gian thực hiện có thể chỉ là một sự thực hiện nhẹ nhàng (chỉ giới hạn đối với những cuộc thăm viếng ngắn với một người lãnh đạo đội, đối với những [illegible] trao đổi để thảo luận tiến triển của việc thực hiện và tương tự).

VAI TRÒ CỦA KHÁCH HÀNG VÀ NGƯỜI TƯ VẤN.

Thứ ba là điều quan trọng để xác định nhiệm vụ như thế

nào thì sẽ được chỉ đạo của cả hai bên. Người tư vấn sẽ giữ vai trò gì và khách hàng sẽ giữ vai trò gì? Những điều ràng buộc lẫn nhau muốn nhận được một giải pháp từ phía người tư vấn hay họ thích hơn là phát triển giải pháp của chính bản thân họ với sự giúp đỡ của người tư vấn ? Khách hàng có được chuẩn bị để tham gia sâu vào nhiệm vụ suốt từ đầu đến cuối không? Có những lĩnh vực riêng biệt mà bản thân người tư vấn nên giấu chứ không lôi cuốn khách hàng vào? Và ngược lại? Những vấn đề này và các câu hỏi tương tự sẽ làm rõ quan niệm về tư vấn quản lý của cán bộ tư vấn và khách hàng cùng với những chức năng mà những ngươi tư vấn có thể đảm nhận một cách hiệu qủa. Các câu trả lời sẽ xác định chiến lược cần được theo đuổi để làm cho nhiệm vụ thành công bởi những tiêu chuẩn của cả hai bên khách hàng và người tư vấn..

Trong thời gian làm nhiệm vụ, có thể không dự kiến trước được các sự việc có thể xảy ra, và những sự việc mới sẽ có thể được khám phá để người ta cần phải xem lại sự xác định ban đầu về chức năng và những mong đợi. Cả khách hàng và người tư vấn nên được đề phòng đối với khả năng này và phải đủ mềm mại để điều chỉnh hợp đồng của họ và sắp xếp công việc. Ví dụ cán bộ của tổ chức khách hàng có thể thấy tại một giai đoạn nào đó họ có thể dễ dàng cấp thông tin hoặc những đề nghị hành động mà người tư vấn đã có nhiệm vụ thực hiện từ lúc ban đầu,. Cứ khăng khăng giữ cách xác định những chức

năng ban đầu, mặc dù những điều kiện thay đổi đòi hỏi một xác định mới, chỉ có thể tỏ ra chống lại kết qủa chờ đợi.

3.2. MỐI QUAN HỆ CỘNG TÁC.

Những hoàn cảnh khác nhau và những mong đợi của khách hàng dẫn đến những xác định khác nhau về vai trò của người tư vấn và các phương pháp can thiệp. Phần 3.4 sẽ xem xét một số các chức năng để lựa chọn. Tuy nhiên, dù đã được chọn như thế nào, thì mục đích cao hơn nên luôn luôn là tạo ra và duy trì mối quan hệ *cộng tác chân thành*. Đấy là một quy tắc vàng của tư vấn . Mức độ và hình thức cộng tác giữa người tư vấn và khách hàng sẽ khác nhau tùy trường hợp, nhưng nên luôn có một tinh thần cộng tác nhiệt tình, đặc trưng bởi mong muốn chia sẻ để làm nhiệm vụ thắng lợi, bởi sự tín nhiệm và lòng tin và bởi sự thông cảm về vai trò con người và chuyên môn của bên khác.

Một số khách hàng tưởng rằng bằng cách cộng tác tích cực với người tư vấn thì họ sẽ thật sự làm công việc của chính họ, trả tiền thù lao cho cán bộ tư vấn một cách hào phóng mà chẳng được gì.

Nhà tư vấn thì cứ nhất định cho rằng sự cộng tác khách hàng của họ giống như là "anh chàng đi mượn đồng hồ của người khác để rồi nói cho người ta biết bây giờ là mấy giờ". Thường thường thì thực tế cộng tác sẽ được thử nghiệm tại giai đoạn tìm kiếm sự việc. Khách hàng cho là họ không nên cho cán bộ tư vấn biết tất cả

những số liệu yêu cầu và thậm chí còn chỉ thị cho cán bộ nhân viên của họ từ chối không cho thông tin. Điều này chỉ rõ nhu cầu cộng tác tích cực không được nhận thức đầy đủ đối với mỗi khách hàng và những quan niệm sai lầm khác nhau có thể phải được xua tan đi.

Ở một số nước sự miễn cưỡng của khách hàng trong việc cung cấp mọi thông tin cho cán bộ tư vấn về trạng thái kinh doanh không thể giải thích như là hiểu lầm về tư vấn hoặc không sốt sắng của khách hàng trong việc thiết lập một quan hệ cộng tác. Thông tin về tài chính và kế toán có thể được xem như hết sức bí mật đối với một cơ sở kinh doanh địa phương và nhà tư vấn không nên đòi hỏi nó, trừ phi nhiệm vụ là lĩnh vực tài chính. Rõ ràng là không thể đưa ra một lời khuyên đúng đắn về những vấn đề tài chính nếu không tiếp cận với những số liệu về tài chính.

Quan niệm hiện đại về phương pháp luận tư vấn cho rằng sự cộng tác chặt chẽ của khách hàng là vì những lý do sau đây:

(1) Có nhiều điều mà nhà tư vấn không thể làm được chút nào hoặc không thể làm được đúng đắn, nếu khách hàng do dự cộng tác. Điều này xảy ra nếu cán bộ tư vấn bị từ chối thông tin hoặc không thể trao đổi ý kiến với người thích hợp.

(2) Thường thì Ban giám đốc cao nhất lại không thấy tất cả năng lực hiện có trong tổ chức và những sức mạnh quan trọng có thể bị giấu giếm đi. Qua việc cộng tác, các

nhà tư vấn giúp cho khách hàng khám phá ra và động viên được tiềm lực của bản thân họ.

(3) Sự cộng tác là cần thiết để khách hàng kết hợp đầy đủ bản thân với việc xác định vấn đề và với những kết qủa của nhiệm vụ. Các nhà tư vấn nhấn mạnh, khách hàng của họ phải "là chủ" vấn đề và giải pháp của nó. Lý do là về tình cảm con người thường không chấp nhận những thay đổi do bên ngoài đề nghị . Bằng cách cộng tác về một giải pháp, khách hàng sẽ được giao phó một cách thích hợp hơn và sẽ không đặt toàn bộ trách nhiệm vào người tư vấn , sự giao phó này sẽ không chỉ là hợp lý mà cũng thật là cảm động. Mọi người chúng ta biết rằng, ta thường có thái độ khác nhau đối với những dự án trong đó ta đã phải để nhiều thời gian làm việc căng thẳng và tốn nhiều năng lượng, và vì những dự án đó, chúng ta đã được yêu cầu hết lòng hết sức làm nhiệm vụ mà không bao giờ được hỏi ý kiến về chúng cả.

(4) Quan trọng nhất là trừ phi khách hàng cộng tác trong nhiệm vụ, họ không nghĩ đến việc học tập được qua nhiệm vụ. Việc học tập không xảy ra bằng cách xác định phạm vi chức trách, và tiếp nhận hay loại bỏ một báo cáo cuối cùng, mà bằng cách cùng làm việc chung tại mọi giai đoạn của nhiệm vụ, bắt đầu từ việc xác định vấn đề và chẩn đoán, và kết thúc với việc thực hiện và đánh giá những kết qủa đã nhận được thực sự.

3.3 HỆ THỐNG KHÁCH HÀNG.

Người tư vấn sẽ cộng tác với ai? rồi sau đó, và như

thế nào? Khách hàng theo nghĩa rộng nhất của từ này là tổ chức thuê các dịch vụ của một đơn vị tư vấn . Ở đây chúng ta có mối quan hệ có tính chất cơ quan. Do đó tại sao, nhiều nhà tư vấn có thể cho biết khách hàng của họ bao gồm IBM và BP hoặc những hãng quan trọng khác, nhưng cũng có khách hàng theo nghĩa hẹp của từ này - các cá nhân hoặc nhóm người trong tổ chức khách hàng tìm đến cán bộ tư vấn , thảo luận công việc với họ, cộng tác trong qúa trình làm nhiệm vụ, nhận báo cáo và đề nghị với lãnh đạo cấp cao hơn, là nên hay không nên tiếp nhận chúng. Thường có một số giám độc, những người giám sát, các thành viên của nhóm trợ lý, một số người làm và cán bộ liên lạc sẽ được lôi cuốn trực tiếp vào nhiệm vụ ở các giai đoạn khác nhau hoặc chịu tác động bởi những kết luận đã có. Ở đây, mối quan hệ khách hàng và người tư yấn được cá tính hóa và sẽ chịu ảnh hưởng bởi những yếu tố tâm lý và các yếu tố khác.

Nếu lưu ý, trong các dịch vụ cố vấn chuyên nghiệp, mối quan hệ khách hàng - người tư vấn luôn luôn nhân cách hóa. Có thể có một hợp đồng chính thức giữa hãng tư vấn và tổ chức sử dụng dịch vụ của họ. Tuy nhiên sự chuyển giao dịch vụ xảy ra trong tiếp xúc trực tiếp giữa các cá nhân hành động thay mặt cho hai tổ chức. Đây là cơ bản. Mối quan hệ kết qủa thật sự, không thể được bảo đảm đầy đủ bởi bất kỳ một hợp đồng pháp lý nào giữa các tổ chức, nó sẽ phụ thuộc vào tài năng và thái độ và vào "hợp đồng tâm lý" giữa các cá nhân tham gia trực tiếp.

Các nhà tư vấn quản lý biết là trong khi làm việc với các tổ chức khách hàng, họ có thể phát hiện những mối quan hệ rất phức tạp và khó hiểu. Họ có thể đối phó với những mâu thuẫn, những hy vọng và lo sợ, sự tôn trọng và vô lễ, sự tin cậy và ngờ vực. Thông tin có thể sẵn sàng được cung cấp hoặc cố tình giấu giếm hoặc đã bị bóp méo. Do đó các nhà tư vấn dựa vào "các hệ thống khách hàng", theo cách nhìn của tổ chức khách hàng và cố gắng vạch ra một mạng lưới mối quan hệ trong đó sẽ làm việc. Điều này có thể chứng tỏ hệ thống khách hàng chỉ bao gồm một phần hoặc một khía cạnh của tổ chức khách hàng. Trong phạm vi hệ thống khách hàng lúc ấy, nhà tư vấn cần thiết xác định:

(1) Ai nắm giữ quyền lực thực tế để ra các quyết định liên quan đến nhiệm vụ.

(2) Ai có quyền lợi chính trong sự thành công hoặc thất bại của nhiệm vụ.

(3) Ai là người cần thiết cộng tác trực tiếp.

Nhiều nhà tư vấn phạm sai lầm là xem xét một cách máy móc và đối xử với người lãnh đạo cao nhất như là khách hàng chủ yếu của họ. Điều này làm khó chịu những người sẽ có trách nhiệm chính thực hiện những kết luận đã đạt được, và rằng chính công việc của họ sẽ bị ảnh hưởng chứ không phải là người lãnh đạo cao nhất. Mặt khác, cũng có thể sai lầm lớn là lại bỏ quên người lãnh đạo cao nhất, quên việc thông báo cho họ, và chỉ yêu cầu cần sự hướng dẫn hoặc ủng hộ của họ khi điều này

trở nên cần thiết.

Trong thời gian làm nhiệm vụ, nhà tư vấn tiếp tục khảo sát hệ khách hàng nhau. Người tư vấn làm điều này, bởi vì anh ta không tin chắc sự đánh giá của mình từ lúc ban đầu về các vai trò đã là đúng, và cũng vì nhiệm vụ đang thực hiện có tiến triển và sự thay đổi vị trí trong chức vụ có thể xảy ra vào bất kỳ lúc nào. Việc bổ nhiệm một Giám đốc mới có thể làm thay đổi tiến trình thực hiện nhiệm vụ hoàn toàn đột ngột.

Một số hoàn cảnh có thể đặc biệt phức tạp - ví dụ người tư vấn không biết ai thực sự là khách hàng chính và họ nên cố gắng thỏa mãn ai trước tiên. Điều này có thể xảy ra nếu người lãnh đạo cao nhất tuyển chọn cán bộ tư vấn , nhưng lại để anh ta đơn độc ở một bộ phận chức năng để xoay sở với công việc; nếu một nhiệm vụ tư vấn được đề nghị và bảo trợ bởi một ngân hàng như là một điều kiện tiên quyết để cho khách hàng của họ vay tiền, hoặc nếu một Bộ gửi các cán bộ này, và tương tự thì người tư vấn cần làm rõ là kế toán có nhiệm vụ hành động như là một người kiểm tra người thanh tra, một người cung cấp tin tức không, hay là một người tư vấn quản lý thực sự. Anh ta nên phát hiện ai "là chủ" vấn đề và cần phải được nhiệt tình giúp đỡ - người này hoặc tổ chức này sẽ là khách hàng chính của họ.

3.4. CÁCH THỨC ỨNG XỬ CỦA NHÀ TƯ VẤN .

Phần này xem xét nhận thức về các vai trò ứng xử của nhà tư vấn (các cách thức tư vấn) rất phổ biến trong

ức tài liệu về tư vấn . Cố gắng trình bày dưới dạng cô ọng, những thái độ tư vấn thường xuyên và điển hình hất, và mô tả cán bộ tư vấn quan hệ ra sao đối với hách hàng, họ đưa vào những gì, theo con đường nào và ự tham gia của khách hàng sâu đến mức nào. Nhấn nạnh các chức năng được thừa nhận phụ thuộc vào hoàn ảnh, những mong đợi của khách hàng và loại hình cánbộ ư vấn .

Không thiếu những mô tả khác nhau về các chức năng tư vấn . Chúng tôi thấy sẽ có ích khi tiến hành phân biệt giữa các *vai trò cơ bản*, gồm có vai trò chuyên môn và vai trò phương pháp và *làm rõ thêm nữa nhận thức về vai trò* trong đó có thêm nhiều chức năng hoặc các chức năng phụ có thể hình dung được để dễ dàng am hiểu các cách thức can thiệp khác nhau dùng trong tư vấn .

NHỮNG VAI TRÒ CƠ BẢN: VAI TRÒ CHUYÊN MÔN VÀ VAI TRÒ PHƯƠNG PHÁP

Trong *vai trò chuyên môn*, người tư vấn giúp khách hàng bằng tài năng chuyên môn và làm gì đấy thay mặt cho khách hàng: họ cung cấp thông tin, chẩn đoán tổ chức, làm một luận chứng kinh tế kỹ thuật, thiết kế một hệ mới, đào tạo cán bộ nhân viên theo một phương pháp kỹ thuật mới, đề nghị những thay đổi về tổ chức và những thay đổi khác, phê bình một dự án do Giám đốc đã vạch ra, và tương tự.

Ban Giám đốc cộng tác với người tư vấn chuyên môn, nhưng sự cộng tác này có thể chỉ giới hạn ở chỗ cung cấp thông tin theo yêu cầu, thảo luận về tiến bộ đã đạt được, tiếp nhận hay khước từ những đề nghị và yêu cầu thêm lời khuyên trong việc thực hiện. Giám đốc không mong đợi nơi người tư vấn giải quyết sâu những khía cạnh ứng xử và xã hội của qúa trình thay đổi trong tổ chức, dù nhà tư vấn sẽ phải nhận thức những khía cạnh này.

Trong *vai trò phương pháp*, người tư vấn như một tác nhân thay đổi, cố gắng giúp tổ chức giải quyết những vấn đề của chính họ bằng cách làm cho họ nhận thức được những tiến triển về mặt tổ chức, về những kết qủa có thể có của họ và những kỹ xảo can thiệp để kích thích sự thay đổi. Thay vì chuyển giao kiến thức chuyên môn và gợi ý những giải pháp, người tư vấn phương pháp liên quan chủ yếu đến chuyển giao quan điểm của họ, các phương pháp và giá trị để cho tự bản thân tổ chức khách hàng có thể dự đoán và sửa chữa những vấn đề của chính họ.

Biểu thị theo thuật ngữ đơn giản thì trong khi người tư vấn chuyên môn cố gắng gợi ý cho khách hàng thay đổi *những gì*, thì người tư vấn phương pháp chủ yếu là gợi ý thay đổi *như thế nào* và giúp cho khách hàng xem xét tỷ mỉ qúa trình thay đổi và giải quyết những vấn đề con người khi chúng nảy sinh. Edgar Schein mô tả tỷ mỉ mô hình của qúa trình tư vấn của ông như là "một sứ mệnh các hoạt động của nhà tư vấn giúp cho khách hàng

trông thấy, hiểu và hành động trên những sự kiện của qúa trình xảy ra trong môi trường của khách hàng". Phụ lục 7 sẽ mô tả tỷ mỉ một qúa trình nhiệm vụ tư vấn . Khi mà bất kỳ công việc tư vấn nào cũng kèm theo một sự cộng tác nào đó với khách hàng thì tư vấn phương pháp là một biện pháp cộng tác ở mức cao nhất.

CHỌN LỰA GIỮA CÁC VAI TRÒ CƠ BẢN.

Những năm trước đây, tư vấn chuyên môn được sử dụng khá phổ biến. Thực tế tư vấn ngày nay có khuynh hướng bị hạn chế trong những hoàn cảnh, nơi mà khách hàng muốn giành được bằng cách này hay cách khác, tài năng chuyên môn đặc biệt và không muốn người tư vấn giải quyết việc thay đổi tổ chức, Trong phần lớn hoàn cảnh, hai vai trò nên được xem như bổ sung cho nhau và ủng hộ lẫn nhau. Điều này có thể thực hiện được do có tiến bộ về năng lực của những người tư vấn quản lý. Ngày nay thậm chí các chuyên gia kỹ thuật can thiệp vào những lĩnh vực tương đối hẹp cũng có đào tạo mức độ nào đó về các khía cạnh ứng xử của việc thay đổi tổ chức và tư vấn , và họ cũng nhiệt tình giúp đỡ thực hiện. Mặt khác các nhà khoa học ứng xử "thuần túy" những người bênh vực tư vấn đã kết luận là khả năng giúp đỡ của họ trong việc thay đổi tổ chức vẫn còn khiên tốn, nếu họ không mở mang được am hiểu về kỹ thuật kinh tế, tài chính và những yếu tố khác và những qúa trình trong tổ chức khách hàng. Do đó, ngày càng có nhiều nhà tư vấn cảm thấy dễ chịu trong cả hai vai trò.

Tuy nhiên, cũng có thể kể đến những hoàn cảnh hoặc những giai đoạn trong các nhiệm vụ, nơi có người này hay người khác trội hơn về biện pháp. Một nhà tư vấn có thể bắt đầu nhiệm vụ của mình như một nhà tư vấn về chuyên môn để làm quen với tổ chức khách hàng và chứng minh với khách hàng rằng anh ta là một chuyên gia thật sự trong lĩnh vực kỹ thuật của mình. Sau đó anh ta có thể hành động ngày càng nhiều hơn như một nhà tư vấn về phương pháp, cố gắng lôi kéo khách hàng trong việc tìm kiếm những giải pháp thích hợp để khách hàng có thể tiếp thu được. Một cách tạm thời anh ta sẽ quay trở lại vai trò người tư vấn chuyên môn để cung cấp kiến thức chuyên môn còn thiếu để cho qúa trình thay đổi không ngừng lại.

Trong việc chọn chức năng của mình, nhà tư vấn phải không được quên họ tạo thành một cái bình thông nhau với vai trò của khách hàng. Cả hai người tư vấn và khách hàng nên cảm thấy mình có đủ trình độ và thoải mái để chịu trong các chức năng tương ứng của họ và tin là đã lựa chọn đúng. Không người nào nên cố giữ vai trò trái với bản chất của họ và trong đó họ sẽ ít thu được kết qủa hơn.

3.5. LÀM RÕ THÊM KHÁI NIỆM CHỨC NĂNG

Giảm những qúa trình tư vấn khác nhau đến còn hai vai trò cơ bản là một sự đơn gian, thuộc về nhận thức có ích nhưng lại coi nhẹ một số biến đổi hoàn cảnh. Vì mục đích thực tế cũng là để làm bài học để hình dung một số

lớn chức năng tư vấn dọc theo một miền liên tục như chỉ trên hình 3.1. Đó là miền liên tục *điều khiển* và *không điều khiển*. Về phía điều khiển, chúng tôi muốn nói, những hành vi này, nơi nhà tư vấn đảm đương một vị trí lãnh đạo hoặc khởi xướng hoạt động trong vai trò không điều khiển họ cung cấp cứ liệu cho khách hàng sử dụng hoặc không sử dụng. Ở đây một lần nữa những vai trò hoàn cảnh đã không loại trừ lẫn nhau và bản thân chúng biểu thị bằng nhiều cách trong một mối quan hệ đặc biệt khách hàng và nhà tư vấn. Những chức năng này là "những phạm vi ảnh hưởng", đúng hơn là một miền liên tục tỉnh của hành vi cách biệt. Chúng ta hãy xem xét những sự lựa chọn chức năng khác nhau này để đáp ứng những nhu cầu của một khách hàng.

LUẬT SƯ

Trong vai trò một luật sư, nhà tư vấn cố gắng ảnh hưởng đến khách hàng. Có hai loại nhiệm vụ luật sư hoàn toàn khác nhau:

+ *Nhiệm vụ luật sư "tiếp xúc"* hoặc định hướng là một chức năng làm ảnh hưởng đến khách hàng chọn lựa hàng hóa nào đó hoặc để tiếp nhận những giá trị nào đó.

+ *Nhiệm vụ luật sư về phương pháp luận là một* chức năng cố gắng thúc đẩy khách hàng trở nên tích cực như là người giải quyết vấn đề nào đó nhưng hãy cẩn

thận đứng trở thành một luật sư cho giải pháp riêng bất kỳ nào.

Trong vai trò này hành vi của nhà tư vấn được bắt nguồn từ cách xử sự của một "người tin theo" hoặc là một "người định giá" có thái độ hài lòng hay là một vấn đề thuộc về phương pháp luận.

Các vai trò nhiều mối của người tư vấn
ím phản xạ
Chuyên gia qúa trình
Người tìm sự việc
Người nhận dạng sự lựa chọn
Người cộng tác giải quyết vấn đề
Người đào tạo giáo dục
Chuyên gia kỹ thuật
Luật sư
Khách hàng
Người tư vấn
Mức hoạt động của người tư vấn trong giải quyết vấn đề
hông điều khiển
Điều khiển
ăm câu hỏi
ể suy nghĩ
Quan sát các qúa trình giải quyết vấn đề và nêu những vấn đề phản hồi
Thu thập cứ liệu và kích thích suy nghĩ
Nhận dạng các lựa chọn và nguồn lợi cho khách hàng và giúp đánh giá kết qủa.
Đề nghị các lựa chọn và tham gia quyết định
Đào tạo khách hàng và dự tính học tập kinh nghiệm
Cungcấpthông tin và gợi ý về chính sách hoặc các quyết định thực tế
Đề nghị nguyên tắc chỉ đạo, thuyết phục hoặ chỉ đạo qúa trìn giải quyết vấn đ

CHUYÊN GIA KỸ THUẬT.

Một trong những vai trò mà bất cứ nhà tư vấn nào cũng chấp nhận đó là chuyên gia kỹ thuật hoặc là một chuyên gia đa ngành. Như đã nói trên vai trò có tính truyền thống hơn của một nhà tư vấn đó là chuyên gia, mà thông qua sự hiểu biết riêng, kỹ năng và kinh nghiệm nghề nghiệp, cam kết cung cấp một dịch vụ duy nhất cho khách hàng. Khách hàng chịu trách nhiệm chủ yếu là xác định các mục tiêu của tư vấn . Sau đó nhà tư vấn đảm đương vai trò điều khiển cho đến khi khách hàng hài lòng với biện pháp riêng đã được chọn lựa. Sau nữa, trong mối quan hệ đã có, nhà tư vấn có thể hành động như một chất xúc tác trong việc giúp đỡ thực hiện những đề nghị mà họ đã đưa ra. Dù là tư vấn đối ngoại hay là tư vấn nội bộ thì cũng có thể là một chuyên gia kỹ thuật trong vấn đề của khách hàng hoặc là một chuyên gia về phương pháp để khuyên bảo cần đối phó ra sao với một vấn đề và thực hiện thay đổi như thế nào. Vai trò đặc biệt này làm nổi bật tri thức uyên thâm của nhà tư vấn .

NHÀ ĐÀO TẠO VÀ NHÀ GIÁO DỤC.

Tư vấn mang tính đổi mới thường xuyên đòi hỏi người tư vấn phải khởi xướng việc đào tạo định kỳ hoặc liên tục và việc giáo dục trong phạm vi hệ khách hàng. Về khía cạnh này của một quan hệ giúp đỡ người tư vấn có thể giữ một vai trò đem lại lợi ích qua qúa trình học

tập để có thể được sử dụng tốt nhất, có tính sáng tạo, và rất quan trọng phụ thuộc vào tình hình và sự cần thiết. Người tư vấn có thể phác họa những kinh nghiệm học tập đào tạo hoặc dạy bằng cách phổ biến thông tin một cách trực tiếp. Về một ý nghĩa nào đó, công việc này đòi hỏi nhà tư vấn phải có kỹ năng của một nhà chuyên môn về phương pháp giảng dậy đào tạo và là người phát triển tiềm năng của những người khác.

NGƯỜI CỘNG TÁC TRONG VIỆC GIẢI QUYẾT VẤN DỀ.

Chức năng giúp đỡ do nhà tư vấn đảm nhận là sử dụng một biện pháp hợp tác để bổ sung và cộng tác với khách hàng trong việc nhận thức và những qúa trình hành động cần thiết để giải quyết vấn đề. Nhà tư vấn giúp duy trì tính khách quan trong khi kích thích sự nhận thức trong thời gian làm rõ vấn đề. Thêm vào đó, họ phải giúp đỡ để cách ly và xác định sự phụ thuộc thật sự và những biến đổi độc lập đã ảnh hưởng đến nguyên nhân của vấn đề, và cuối cùng sẽ làm ảnh hưởng đến giải pháp của họ. Họ cũng hỗ trợ trong việc cân nhắc những lựa chọn (các giải pháp trái nhau), giúp phân loại các mối quan hệ nhân qủa nổi bật có thể tác động đến những lựa chọn, rồi tổng hợp và phát triển một tiến trình hành động cho một giải pháp có hiệu qủa. Nhà tư vấn trong vai trò này được lôi cuốn vào việc ra quyết định như là một người ngang hàng.

NGƯỜI NHẬN DIỆN GIẢI PHÁP CẦN THIẾT.

Có những cái giá trực tiếp liên quan đến việc ra quyết định. Trong khi giá trị của một quyết định phụ thuộc vào sự đạt được các mục tiêu đã biết, vào việc chọn lựa một giải pháp thích hợp cho vấn đề, nhà tư vấn thông thường có thể đề nghị vài lựa chọn có thể coi như nhau, song song với những rủi ro kèm theo của chúng. Những lựa chọn hoặc là vì lý do kinh tế hoặc những ngụ ý có thể nhận biết được khác, nên được cùng phát hiện của cả khách hàng và nhà tư vấn. Trong mối quan hệ giúp đỡ này, nhà tư vấn thiết lập những tiêu chuẩn thích hợp để đánh giá những lựa chọn và phát triển các mối quan hệ nhân qủa cho mỗi cái, kèm theo những chiến lược thích hợp. Tuy nhiên trong vai trò này, người tư vấn không phải là một người tham gia trực tiếp trong việc ra quyết định, nhưng lại là một người thu gom những lựa chọn thích hợp hướng về người ra quyết định.

NGƯỜI TÌM RA SỰ VIỆC.

Như chúng ta đã biết, tìm sự việc là một bộ phận không thể tách của nhiệm vụ tư vấn bất kỳ, vừa để phát triển một cơ sở dữ kiện vừa để giải quyết những vấn đề rắc rối của khách hàng. Nhưng vai trò của nhà tư vấn có thể bị hạn chế trong việc tìm sự kiện. Trong trường hợp này họ sẽ thúc đẩy hệ thống khách hàng bằng cách chọn nguồn dữ kiện, sử dụng một kỹ xảo làm cho khách hàng ít hay nhiều bị lôi cuốn vào tập họp, kiểm tra dữ kiện và

trình bày dữ kiện đối với khách hàng theo cách, họ sẽ chỉ ra ở đâu và tại sao những cải tiến lại là cần thiết. Trong chức năng này, về căn bản nhà tư vấn sẽ hoạt động như là một nhà nghiên cứu.

CHUYÊN GIA PHƯƠNG PHÁP.

Đây là một vai trò phương pháp "thuần túy" như đã được thảo luận trong phần 3.4. Người tư vấn tập trung chủ yếu vào động lực giữa các nhóm và giữa các cá nhân tác động đến qúa trình giải quyết vấn đề và sự thay đổi. Họ phải đưa toàn bộ kỹ năng của họ vào vai trò của mình để giúp đỡ khách hàng. Họ tiếp tục phát triển những kỹ năng chẩn đoán chung giữa khách hàng và nhà tư vấn nhằm vào những vấn đề thích hợp và đặc trưng để tập trung vào công việc đã được hoàn thành *như thế nào* hơn là những nhiệm vụ *nào* đã được thực hiện. Tiếp nữa người tư vấn giúp cho khách hàng hòa nhập những kỹ năng của nhóm và giữa các cá nhân và những sự việc với những hoạt động định hướng nhiệm vụ và nhận xét sự phù hợp nhất của những mối quan hệ. Trong vai trò này, một chức năng quan trọng của người tư vấn là cung cấp sự phản hồi.

TẤM GƯƠNG PHẢN XẠ.

Khi hoạt động theo cách của một tấm gương phản xạ, người tư vấn khuyến khích khách hàng ra những quyết định bằng cách hỏi những câu hỏi thật sâu sắc để có thể giúp làm rõ, sửa đổi hoặc thay đổi tình hình đã biết.

Trong khi sử dụng thuộc tính này, người tư vấn có thể là một người trọng tài, người hợp nhất hoặc là một người bảo vệ mạnh mẽ, cùng với khách hàng trải qua những trở ngại. Điều đó đã đảm bảo cho cấu trúc và tạo nên hoàn cảnh từ lúc ban đầu. Trong vai trò này, người tư vấn thấy được sở trường của mình như là một giám thị hoặc như là một "triết gia".

3.6 NHỮNG PHƯƠNG PHÁP ẢNH HƯỞNG ĐẾN HỆ KHÁCH HÀNG.

Dù người tư vấn có thừa nhận hay không thì họ cũng sử dụng *ảnh hưởng cá nhân* đến hệ khách hàng trong việc chấp nhận một trong những vai trò ứng xử nào đó đã mô tả trong những phần trước. Người tư vấn phải ảnh hưởng đến mọi người để có được thông tin, nhận được sự tin cậy và tôn trọng, khắc phục trở lực thụ động, tranh thủ sự cộng tác và làm cho những đề nghị của họ được chấp nhận và được thực hiện. Do đó phần này sẽ xem lại một vài phương pháp chứng của việc sử dụng ảnh hưởng cá nhân.

Để sử dụng ảnh hưởng cá nhân đối với khách hàng không mâu thuẫn với quan điểm nghề nghiệp. Người tư vấn đã tự cam kết giúp cho sự thay đổi những thực tiễn quản lý và hoàn thành về mặt tổ chức, và điều này có thể không làm được nếu không có tác động đến một số người nào đó. Mục đích là làm cho *khách hàng mạnh mẽ và hoạt động hơn* vì quyền lợi của bản thân họ, chứ không phải *lôi kéo họ, vận động họ* vì quyền lợi của người tư

vấn. Tự nhiên, người tư vấn phải nhận thấy ảnh hưởng của họ đến một số người có thể khá mạnh bằng cách sử dụng ảnh hưởng này, bản thân họ phải chịu trách nhiệm đáng kể về mặt chuyên môn và đạo đức. Người tư vấn sẽ có thể dần dần chuyển trách nhiệm này cho khách hàng bằng cách phát triển kiến thức và kỹ năng giải quyết vấn đề của họ. Điều này sẽ giúp cho khách hàng hiểu được khi nào và về một ý nghĩa nào mà họ đang chịu ảnh hưởng và làm cho chính bản thân họ suy xét xem liệu có còn sự lựa chọn nào nữa không.

Những phương pháp khác nhau thì sẵn có và khó mà nói trước rằng cái nào sẽ cho ta hiệu qủa mong muốn. Những phương pháp này phản ánh sự việc là các thái độ của nhiều người và các quyết định có cả hai động cơ hợp lý và không hợp lý. Trong một trường hợp này thì có thể là đủ khi chỉ cho khách hàng một ít con số đầy ý nghĩa và họ sẽ có thể rút ra từ chúng những kết luận thực tế. Trong trường hợp khác thì khách hàng sẽ bị gây ấn tượng bởi cá nhân người tư vấn , điều đó gây được sự tin cậy, và họ sẽ ngay lập tức tin tưởng vào lời khuyên họ nhận được mà không cần kiểm tra những lý do đằng sau nó. Một lần nữa, ở đây, kinh nghiệm là một hướng dẫn tốt nhất trong việc chọn lựa đúng và phối hợp các phương pháp lúc thích hợp.

CHỨNG MINH TÀI NĂNG CHUYÊN MÔN.

Người tư vấn nên cân nhắc hoặc là họ đi vào tổ chức khách hàng như một chuyên gia tài năng, có được uy tín,

hoặc, trái lại, như một người hoàn toàn chưa từng ai biết. Chứng minh hiểu biết về lý thuyết và thông thạo thực tiễn chủ yếu làm chú ý tới những cá nhân định hướng về kĩ thuật, những người, bản thân họ là các chuyên gia trong lĩnh vực tư vấn. Điều này có thể làm được trong những cuộc thảo luận không chính thức, bằng cách chuyển thông tin về phát triển lý thuyết, thiết bị và những phương pháp kĩ thuật mới, các hãng thành đạt hoặc các dự án, trong đó bản thân người tư vấn đã được lôi cuốn vào, và bằng những cách tương tự. Về mặt kĩ thuật thì những điều phát hiện trên hoặc những đề nghị do người tư vấn đệ trình có thể nói cho bản thân họ và ảnh hưởng đến thái độ của khách hàng.

BIỂU LỘ SỰ CHÍNH TRỰC KHI LÀM VIỆC

Cách cư xử của người tư vấn trong công tác được khách hàng quan sát khá tỷ mỉ, thái độ của họ chịu ảnh hưởng nhiều bởi tính chính trực của người tư vấn, lời cam kết, một cách tiếp cận có phương pháp và hiệu qủa. Những điều này đã được chứng tỏ ở các giai đoạn khác nhau và các khía cạnh của nhiệm vụ - cách thu thập thông tin, kỷ luật tự giác và tính kiên nhẫn trong khi tìm sự việc, khả năng phát hiện những cạm bẫy mà người tư vấn không được khách hàng thông báo, sự bền bỉ trong cách tìm một phương pháp kĩ thuật tốt hơn, sử dụng thời gian hợp lý, tài xử trí trong những vấn đề tế nhị khó xử vv.... Có thể đạt được hiệu qủa rất lớn nếu mọi người thấy người tư vấn đã sẵn sàng chia sẻ kiến thức và phương

pháp làm việc với họ.

SỬ DỤNG LÒNG TIN ĐƯỢC KHẲNG ĐỊNH.

Phương pháp này được áp dụng rộng rãi, sử dụng sức mạnh của lý lẽ lôgic để làm cho người khác tin những gì bạn muốn họ làm là đúng, là phải, hoặc đòi hỏi hành động có hiệu qủa. Thông thường những ý tưởng mới hoặc những gợi ý được đề xuất, tiếp sau đó là những lý do đồng ý hoặc phản đối, khi người tư vấn trình bày lý lẽ, sự kiện hoặc dữ liệu để chứng minh cho luận điểm của mình. Phương pháp hiệu qủa nhất là khi người tư vấn được trông thấy những gì mình đang nói và được nhìn thấy như một mục tiêu có liên quan. Người tư vấn cũng nên biết đầy đủ về hoàn cảnh của người khác để nói về những nhu cầu riêng. Song, sự tin chắc một cách qủa quyết này có xu hướng bị lạm dụng trong thực tế tư vấn và người ta luôn luôn nghĩ về nó như là đồng nghĩa với làm ảnh hưởng.

PHÁT TRIỂN MỘT MONG MUỐN CHUNG.

Một mong muốn chung là một hình ảnh được chia sẻ của nơi bạn đã đi đầu, những gì bạn sẽ hoàn thành và tại sao điều đó lại đang làm để giúp đỡ người khác. Khớp lại với nhau những khả năng kích thích kể cả tạo ra những hình ảnh về những gì mà tương lai của tổ chức có thể như mong đợi nếu được đi theo một tiến trình như thế. Ngoài ra người tư vấn có thể chứng tỏ sự nhiệt tình đối với những gì đã làm được và ở nơi nào mà tổ chức sẽ đòi

hỏi hành động.Phương pháp có xu hướng trở nên hiệu qủa hơn khi người tư vấn phải làm ảnh hưởng đến một số người và tạo ra được sự cam kết tập thể để hành động. Không hành động, nếu không rõ những gì người khác thực sự có thể làm để đạt được mong muốn chung. Trái với cách tin chắc qủa quyết, phương pháp này là cách làm ảnh hưởng ít được sử dụng.

SỬ DỤNG SỰ THAM GIA VÀ TIN CẬY.

Phương pháp này bao hàm sự công nhận và lôi cuốn những người khác bằng cách yêu cầu sự đóng góp và những ý tưởng của họ, tin vào một ý tưởng của họ và dựa vào những gì mà những người khác đã đề nghị. Điều này được kèm theo cách chia sẻ những điều phát hiện với người khác và cởi mở về những sai lầm của chính bản thân mình, những thiếu sót và thiếu hiểu biết. Mục đích là để phát triển một bầu không khí cộng tác và cộng đồng trách nhiệm để đạt được mục đích chung. Người khác tham gia phải tin quyền lợi của bạn trong sự tham gia và tin cậy lẫn nhau là chân thật chứ không phải là cái mà ngoài và cộng tác với bạn thật sự là con đường đúng đắn để đạt đến những kết qủa mong muốn. Những toan tính làm ảnh hưởng một chiều và điều khiển nên được tránh. Sự tham gia cũng khó thực hiện khi tình hình để hợp tác không phải là sự quan tâm nhất của người khác để hợp tác. phương pháp này là cần thiết tuyệt đối trong các phong cách cộng tác tư vấn , nhấn mạnh sự tham gia tích cực của khách hàng và "quyền sở hữu" vấn đề của họ

cũng như những giải pháp đại diện cho kết qủa cuối cùng của nhiệm vụ.

SỬ DỤNG THƯỞNG VÀ PHẠT.

Thông thường những người tư vấn không điều khiển các loại thưởng cũng như phạt vốn có giá trị đối với việc quản lý trong tổ chức khách hàng. Tuy nhiên họ có thể làm ảnh hưởng đến nhiều người bằng cách cho, hay tước đi của họ những điều gì đó mà dường như người ta mong muốn. Đó có thể là lời cảm ơn ở nơi công cộng (ví dụ trong một cuộc họp) về năng lực của một người, về một thành tích hoặc một sự đóng góp hiếm có cho nhiệm vụ. Đề cao lòng tự trọng của người nào đó là một sự khen thưởng. Bỏ quên không mời một người nào đó đến một cuộc họp mà có lẽ họ muốn tham dự hoặc từ chối không cho họ một vài thông tin, có thể là một hình phạt. Thưởng và phạt không là động cơ thúc đẩy mọi người nếu điều đó không cân xứng với tầm quan trọng của vấn đề liên quan, hoặc nếu chúng được chọn một cách chuyên quyền độc đoán thì sẽ có hiệu qủa thấp và nên tránh.

SỬ DỤNG SỰ CĂNG THẲNG VÀ LO ÂU.

Mặc dù không phải luôn luôn được nhận thấy, nhưng những căng thẳng và lo âu có giữ một vai trò nào đó trong tư vấn . Thường thì, chính sự có mặt của người tư vấn tạo ra sự căng thẳng vì có những suy đoán về nguyên nhân bị giữ kín vì sự có mặt của họ và về những hạu qủa

có thể xảy ra, làm rối tung hiện trạng và tác động đến những vị trí và quyền lợi của các cá nhân hoặc của tất cả các nhóm. Những căng thẳng tồn tại trong tổ chức có thể được khai thác trong khi thu thập thông tin, để nhận được một hình ảnh thật của tình hình. Sự cạnh tranh giữa các bộ phận có thể được sử dụng trong việc chọn một đơn vị để bắt đầu áp dụng một phương pháp kĩ thuật mới để chứng minh tính khả thi của nó đối với các đơn vị khác. Trong phát sinh và củng cố mong muốn thay đổi, nó có thể hữu ích để giải thích điều gì sẽ xảy ra đối với tổ chức và hoặc là đối với cá nhân nếu sự thay đổi cần thiết lại bị oán giận hay bị làm chậm trễ, do đó tạo nên trạng thái lo âu. Có thể đưa ra đủ cứ liệu chứng tỏ tổ chức đã hoặc có lẽ đang gặp khó khăn (cũng xem phần 4.4). Một lần nữa ở đây lại làm nổi bật một cách sai lầm và sử dụng căng thẳng thái qúa, hoặc lo âu thái qúa sẽ sinh ra những hiệu qủa tiêu cực hơn là tích cực. Người tư vấn phải cẩn thận để không bị lôi kéo vào những cuộc đấu tranh giành quyền lực nội bộ và bị cảm thấy như công cụ của họ.

Chương 4: TƯ VẤN VÀ THAY ĐỔI

Thay đổi là lý do tồn tại của tư vấn quản lý. Nếu các nhiệm vụ tư vấn gồm nhiều loại khác nhau có đặc tính chung nào đó thì đó là họ hỗ trợ trong việc đặt kế hoạch và thực hiện thay đổi trong các tổ chức khách hàng. Tuy nhiên, thay đổi về tổ chức là công việc đầy khó khăn và cạm bẫy. Thường thì chính hành vi của những người đấu tranh tiến hành thay đổi lại gây trở ngại cho sự thay đổi và đưa toàn bộ qúa trình đến bế tắc. Để tránh điều này mỗi người tư vấn quản lý cần phải nhận thức về mối quan hệ phức tạp dính líu trong qúa trình thay đổi và biết cách tiếp cận những tình huống thay đổi khác nhau như thế nào và giúp mọi người đương đầu với thay đổi.

Do đó, chương này đặc biệt quan trọng để hiểu biết bản chất và các phương pháp tư vấn và mối quan hệ khách hàng - người tư vấn . Suốt từ đầu đến cuối chương sẽ nhấn mạnh quan điểm của người tư vấn và các phương pháp can thiệp . Tuy nhiên, chúng sẽ được xem lại trong bối cảnh rộng của sự thay đổi xảy ra trong xã hội, trong các tổ chức, và trong các cá nhân và liên quan đến vai trò của những người Giám đốc trong việc tạo ra và quản lý sự thay đổi tổ chức. Chương này cung cấp một số khái niệm lý thuyết của thay đổi tổ chức và cũng là

những nguyên tắc chỉ đạo thực tiễn để lập kế hoạch và thực hiện thay đổi.

4.1 BẢN CHẤT CỦA THAY ĐỔI.

Quan niệm về thay đổi bao hàm sự khác nhau có thể nhận thức được trong một tình huống, một cá nhân, một đội công tác, một tổ chức hoặc một mối quan hệ giữa hai điểm thời gian kế tiếp nhau. Sự khác nhau này xảy ra như thế nào, những nguyên nhân của nó là gì, và ý nó muốn nói gì với một người Giám đốc hay người tư vấn ? Để trả lời những câu này và những câu hỏi tương tự, trước hết chúng ta hãy xem những mức độ khác nhau và những quy mô thay đổi và các mối quan hệ giữa chúng.

THAY ĐỔI MÔI TRƯỜNG.

Không có gì mới về thay đổi cả: nó luôn luôn là đặc điểm của chính sự tồn tại và lịch sử nhân loại. Mọi người chúng ta biết rằng không có thay đổi thì không có cuộc sống và những cố gắng của con người để có được những điều kiện sống tốt hơn bao hàm ý đương đầu với thay đổi. Song, có một hiện tượng mới: một độ sâu chưa hề thấy, tính phức tạp và nhịp độ tiến triển của công nghệ, xã hội và những thay đổi khác xảy ra hiện nay. Những tổ chức ngày nay hoạt động trong một môi trường trường thay đổi một cách liên tục. Khả năng thích nghi với những thay đổi trong môi trường đã trở nên một điều kiện cơ bản để thành công trong kinh doanh và trong vô số trường hợp, chỉ có một điều kiện là phải đứng vững.

Chương này không có mục đích xem xét những khuynh hướng phát triển hiện nay hoặc dự đoán những thay đổi tương lai trong kinh doanh và môi trường xã hội. Nhiều sách báo xuất bản đã cố gắng làm điều này từ những góc độ khác nhau. Chúng chứng tỏ, ngày nay, những qúa trình thay đổi liên quan đến mọi khía cạnh con người và đời sống xã hội cả quốc gia và quốc tế. Phạm vi của những thay đổi môi trường khác nhau giữa các nước với nhau, giữa các vùng với nhau, nhưng cũng có những thay đổi nào đó lại là toàn cầu và tác động đến khắp thế giới. Ví dụ một văn bản pháp luật mới, liên quan việc thuê những giám đốc đã bỏ xứ sở ra đi ở các nước đang phát triển là một thay đổi trong môi trường kinh doanh địa phương, trong khi những thay đổi về giá cả dầu thô hoặc thông tin và những công nghệ thông tin liên lạc tác động đến các ngành kinh doanh hầu như khắp thế giới.

Dĩ nhiên không có ngành kinh doanh hay tổ chức nào đủ lớn và đa dạng để có thể bị tác động ngay lập tức và trực tiếp bởi mọi thay đổi trong môi trường quốc gia và quốc tế. Câu hỏi thực tiễn là có gì liên quan với môi trường bên ngoài của một đơn vị tổ chức riêng biệt, và đơn vị này nên làm gì để không bị lạc hậu, không có những thay đổi môi trường nói chung (có thể là một nhiệm vụ không có hiệu qủa và khó quản lý), nhưng những thay đổi đó, sớm hay muộn rồi cũng sẽ tác động đến hoạt của họ.

Câu hỏi này ngày càng khó trả lời, không chỉ ở các nước đang phát triển đặc biệt nhanh như Nhật Bản hay Hoa Kỳ, mà cả ở nhiều nước khác cũng vậy. Nhiều giám đốc hoàn toàn lúng túng khi họ nhận ra là tổ chức của họ có thể bị tác động bởi các lực - kinh tế, xã hội và chính trị - mà trước kia chúng chẳng bao giờ được xem xét khi đi đến những quyết định kinh doanh.

Và đây là nơi mà những người tư vấn quản lý có thể bước vào để hoàn lại một dịch vụ cực kỳ giá trị cho khách hàng của họ. Rất có thể làm cho các khách hàng nhận thấy được bản chất mới của những thay đổi môi trường và giúp họ phản ứng với những thay đổi ấy một cách có hiệu qủa sẽ là việc quan trọng nhất và là tầm nhìn xa của tư vấn quản lý trong những năm đã qua của thời đại này.

THAY ĐỔI TỔ CHỨC.

Tổ chức không thay đổi vì sự thay đổi, mà bởi vì chúng là một phần của một qúa trình phát triển rộng và phải phản ứng với những thay đổi môi trường mới, những thúc ép, những yêu cầu và những cơ hội. Chúng bị bắt buộc một cách liên tục để thích nghi đối với môi trường trong khi chúng tồn tại và hoạt động. Nhưng còn hơn điều đó - những cơ sở kinh doanh và những tổ chức khác cũng sinh ra những thay đổi trong môi trường đối ngoại của họ, ví dụ bằng cách phát triển và maketting các sản phẩm mới và các công nghệ mà đã chi phối và được chấp nhận rộng khắp. Do đó chúng thay đổi cả môi

trường công nghệ về mặt quốc gia và quốc tế.

Sự thay đổi có thể liên quan đến mặt nào đó hoặc yếu tố của một tổ chức. Vì vậy nó có thể bao hàm:

+ Những thay đổi trong cơ cấu nền tảng của tổ chức (bản chất và trình độ kinh doanh, cơ cấu hợp pháp, quyền sở hữu, các nguồn tài chính, những hoạt động quốc tế và tác động, sự đa dạng hóa, những sát nhập, các xí nghiệp liên doanh).

+ Những thay đổi trong các nhiệm vụ và hoạt động (các loại sản phẩm và các dịch vụ cung cấp, các thị trường đã phục vụ, các khách hàng và nguồn cung cấp).

+ Những thay đổi trong công nghệ đã sử dụng (thiết bị, công cụ, các vật liệu và năng lượng đã sử dụng, các qúa trình công nghệ.

+ Những thay đổi trong cấu trúc quản lý và các qúa trình (tổ chức nội bộ, ra quyết định và những thủ tục kiểm tra, hệ thống thông tin).

+ Những thay đổi về mặt văn hóa tổ chức (các giá trị, các truyền thống, những quan hệ không thủ tục quy định, những ảnh hưởng và các qúa trình, phong cách quản lý).

+ Những thay đổi về người (ban giám đốc và bộ máy điều hành đã sử dụng, năng lực của họ, thái độ, động cơ thúc đẩy, thái độ cư xử và hiệu qủa trong công việc).

+ Những thay đổi trong thực hiện nhiệm vụ của tổ chức (tài chính, kinh tế, xã hội, chỉ rõ tổ chức quan hệ

như thế nào đối với môi trường, thực hiện nghĩa vụ của nó và xử trí những cơ hội mới)

+ Những thay đổi về hình ảnh của tổ chức trong các giới kinh doanh và trong xã hội.

THAY ĐỔI CON NGƯỜI.

Khía cạnh con người trong thay đổi tổ chức là một vấn đề cơ bản. Đó là con người trong tổ chức - bộ máy kĩ thuật và quản lý và những người làm khác - thái độ cuối cùng xác định những thay đổi tổ chức gì có thể được thực hiện và lợi ích thực tế nào sẽ được rút ra từ đấy. Bởi vì các tổ chức trên hết đó là hệ con người. Người ta phải hiểu, bằng lòng và có thể thực hiện, những thay đổi mà thoạt mới nhìn có vẻ như thuần túy kỹ thuật hay cấu trúc, nhưng thực tế sẽ tác động đến nhiều người theo cách nào đó.

Trong khi đương đầu với thay đổi tổ chức, con người cũng phải thay đổi: họ phải có kiến thức mới, tiếp thu thêm thông tin, xử trí được những nhiệm vụ mới, nâng cấp được kỹ năng của họ và rất thường xảy ra là thay đổi các thói quen của họ, những tiêu chuẩn và thái độ đối với cách thực hiện những vấn đề trong tổ chức. Thay đổi trong các tiêu chuẩn là cần thiết. Có lẽ không thể có một thay đổi thực tế bất kỳ nào mà lại không có thay đổi về thái độ.

Điều quan trọng cần thừa nhận là trong một tổ chức, yêu cầu này có liên quan đến mọi người, bắt đầu từ người

lãnh đạo cao nhất. Những ai đó muốn cấp dưới của họ và đồng nghiệp thay đổi phải được chuẩn bị, để phân tích và thay đổi cách ứng xử phương pháp làm việc và thái độ của họ. Đây là một quy tắc vàng của vấn đề thay đổi tổ chức.

Nhưng thay đổi người như thế nào? Những qúa trình nội bộ nào dẫn đến thay đổi hành vi? Đã có nhiều cố gắng mô tả quá trình thay đổi bằng những mô hình, nhưng không một cách mô tả nào là đầy đủ và thỏa mãn hoàn toàn. Đặc biệt, những người khác nhau thay đổi theo các cách khác nhau và mỗi người có nhiều nét đặc biệt duy nhất làm ảnh hưởng đến sự sốt sắng tự nguyện của họ và khả năng thay đổi. sự ảnh hưởng của nền văn hóa mà trong đó một người đã được lớn lên, đã sống là tối cao, và sẽ được giải thích ở chương 5.

Các nhà khoa học xã hội có khuynh hướng tán thành khái niệm về thay đổi con người, đó là một trong những khái niệm hữu ích được Kurt Lewin mở rộng. Đó là một mô hình liên tục ba giai đoạn, các giai đoạn này được hình tượng hóa như sau "làm tan ra", "thay đổi" và "làm đông lại".

Làm tan ra đòi hỏi phải làm cho tình huống hơi lộn xộn vì đã giả sử là nên có một lượng nào đó về lo âu và khổng thỏa mãn. Cần thiết phải tìm tòi thông tin mới nếu như có vấn đề học tập. Những điều kiện nâng cao qúa trình làm tan ra thường gồm một liều lượng căng thẳng lớn hơn bình thường để dẫn đến nhu cầu có thể

nhận thấy được của sự thay đổi - ví dụ thiếu các nguồn thông tin, loại bỏ những cuộc tiếp xúc thường lệ và những lề thói quen thuộc hàng ngày, hạ thấp tính tự trọng xuống. Ở một số nơi, những vấn đề này là những điều kiện tiên quyết để thay đổi đã xảy ra trước khi người tư vấn đến để bước lên vũ đại. còn, ở một vài nơi khác thì nhu cầu thay đổi chưa được cảm nhận thấy và phải được giải thích, nếu như sự làm tan cần phải xảy ra. - Ví dụ bằng cách làm rõ: điều gì sẽ xảy ra nếu cơ quan không thay đổi.

Thay đổi hoặc tiến về phía thay đổi là giai đoạn trung tâm của mô hình, trong đó có cả giám đốc và những người làm công bắt đầu tập luyện mối quan hệ mới, những phương pháp và các thái độ cư xử. các qúa trình - phụ của sự thay đổi bao gồm hai yếu tố:

Nhận dạng, những người có liên quan áp dụng thử những thay đổi đã đề nghị, theo những lý do bên ngoài đã trình bầy với họ (ví dụ giám đốc hay người tư vấn trình bầy).

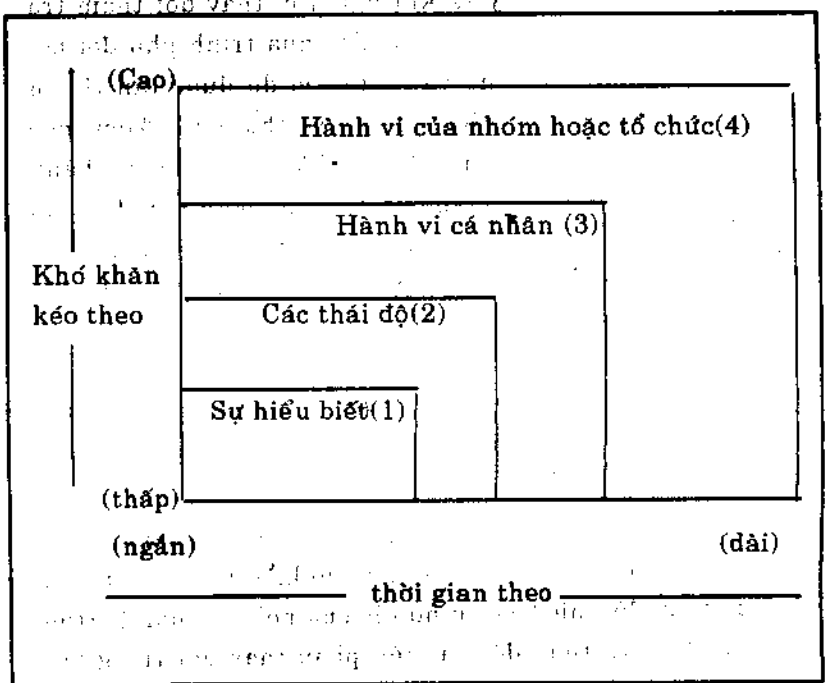
Tiếp thu, những cá nhân chuyển các mục đích chung và các nguyên tắc thay đổi thành những mục đích cá nhân riêng biệt và những quy tắc. Qúa trình này có thể rất khó, thường đòi cố gắng rất lớn ở người bị thay đổi, và nhiều kiên nhẫn, sự sáng tạo và giàu tưởng tượng của người tư vấn trong việc hỗ trợ cho sự thay đổi để làm biến đổi những lý do bên ngoài (chung và những động cơ bên trong (cá nhân và riêng biệt) để tiếp nhận thay đổi

đã đề nghị.

Làm đông lại xảy ra khi người bị thay đổi thẩm tra sự thay đổi qua kinh nghiệm. Các qúa trình phụ đòi hỏi một môi trường ủng hộ và có lợi (ví dụ được tán thành của cấp lãnh đạo có trách nhiệm) và thường là kèm theo sự tôn cao lòng tự trọng do có thành tích hoàn thành nhiệm vụ. Trong thời gian của các giai đoạn ban đầu của bước làm đông lại nên liên tục củng cố những ứng xử cần thiết (bằng cách khen thưởng vv...) nên thực hiện để đẩy mạnh qúa trình học tập. Ở những giai đoạn sau thì nên củng cố từng lúc hoặc cách nhau để ngăn ngừa sự dập tắt những mẫu ứng xử mới đạt được. Cuối cùng thì những thái độ và kiểu ứng xử mới hoặc là được củng cố và tiếp thu hoặc là từ bỏ.

Người ta sẽ thấy sự thay đổi trong một cá nhân riêng biệt xảy ra theo vài mức độ: mức độ kiến thức (thông tin về sự thay đổi, hiểu về sự hợp lý của nó), về thái độ (tiếp nhận nhu cầu thay đổi và biện pháp thay đổi riêng biệt cả về lý và tình) và mức độ ứng xử (hành động ủng hộ hoặc thực hiện thay đổi một cách có hiệu qủa). Mối quan hệ giữa thay đổi về người và thay đổi tổ chức được sắp đặt trong biểu đồ hình 4.I.

Hình 4.I *Khoảng thời gian ngắn và mức khó khănkéo theo đối với các mức độ thay đổi khác nhau.*



Biểu đồ này chỉ ra *bốn mức thay đổi:*

(1) Những thay đổi kiến thức.

(2) Những thay đổi thái độ

(3) Những thay đổi hành vi cá nhân.

(4) Những thay đổi ứng xử của nhóm và tổ chức.

Một hệ thống thứ bậc khó khăn tìm ra được trong sự thay đổi có hiệu qủa khi chuyển từ mức (1) đến mức (4).

Những mức khó khăn có liên quan và mối quan hệ thời gian cũng được chỉ trong biểu đồ.

Cần nhớ sự thay đổi môi trường tác động đến sự thay đổi trong cá nhân riêng lẻ trong phạm vi một tổ chức. Về môi trường thì không phải là có cái gì đấy "bắt đầu phía sau cổng nhà máy" mà nó thấm vào toàn bộ tổ chức. Người ta "mang nó bên mình" khi họ đi làm. Những thay đổi diễn ra trong môi trường của một tổ chức có thể làm dễ dàng hoặc ngăn trở thay đổi trong những con người đang làm việc trong tổ chức này. Vấn đề hay xảy ra là nhiều người bị đồng thời đặt vào tình thế chịu nhiều thay đổi và stress, cả ở nơi làm việc và trong đời sống gia đình và xã hội của họ nên họ đã không thể đương đầu được và bị gục. Mặt khác, những thay đổi môi trường nào đó như sự thâm nhập ngày càng nhiều thêm những kỹ thuật thông tin liên lạc và thông tin mới vào trong mọi lĩnh vực của đời sống con người, đã làm dễ dàng rất nhiều cho những thay đổi phải được quy hoạch và thực hiện bởi Ban giám đốc của các tổ chức.

TRỞ LỰC CỦA SỰ THAY ĐỔI.

Lịch sử nhân loại đã dạy chúng ta, rốt cuộc thì con người có thể thích nghi một cách phi thường, có thể đương đầu với sự thay đổi và nói chung tiếp nhận nó như một sự kiện tự nhiên của cuộc sống. Vậy thì tại sao thay đổi về con người lại thường là khâu làm đình trệ thay đổi tổ chức? Tại sao "thay đổi" lại là một chữ gây hoảng sợ cho nhiều người?

Người ta kháng cự và cố gắng tránh những thay đổi mà chúng sẽ làm họ lâm vào hoàn cảnh xấu hơn là họ đang vừa lòng với phạm vi chức trách, những điều kiện làm việc, gánh nặng công việc thu nhập, nền tảng quyền lực cá nhân và những điều tương tự. Điều này có thể hiểu được. Nhưng còn có nhiều sự kháng cự có thể đã gặp dù là thay đổi đưa ra có tính trung lập hoặc có lợi cho những người có liên quan. Trong khi có nhiều lý do cho vấn đề này, về mặt tâm lý và các mặt khác, thì những biểu hiện sau được coi là quan trọng nhất.

Thiếu lòng tin cần thiết vào thay đổi ,nếu người ta không được thông tin đầy đủ, đúng đắn, và không giải thích mục đích thay đổi cho họ thì có thể họ cho rằng hoàn cảnh hiện tại là thỏa mãn được rồi và một cố gắng thay đổi là vô ích và chỉ rối tung.

Không thích bị buộc phải thay đổi, nói chung người ta không thích bị đối xử như là một đối tượng thụ động. Họ cần giải những thay đổi bắt buộc họ và về những điều mà họ không được biểu thị ý kiến gì cả.

Không thích những sự bất ngờ, người ta không thích bị bịt kín không được biết gì về sự thay đổi nào đó đang được chuẩn bị. Những quyết định của lãnh đạo dẫn đến những thay đổi quan trọng có khuynh hướng làm phẫn uất nếu như chúng đến bất thình lình.

Sợ điều chưa biết, về cơ bản, người ta không thích sống trong một tình trạng không chắc chắn và ưa thích một hiện tại không hoàn hảo hơn là một tương lai chưa

từng biết và không chắc chắn.

Miễn cưỡng giải quyết những vấn đề không được mọi người ưa chuộng. Các giám đốc và nhiều người khác thường cố gắng tránh những thực tế khó chịu và những hành động không được mọi người ưa thích, dù là họ biết rằng họ sẽ không thể tránh được điều đó mãi mãi.

Sợ sự không tương xứng và thất bại, nhiều người lo lắng năng lực của họ phải điều chỉnh thích hợp với sự thay đổi, duy trì và cải tiến việc thi hành của họ trong một hoàn cảnh công việc mới. Một số người cảm thấy bấp bênh và nghi ngờ khả năng của mình trong một cố gắng đặc biệt để học những kỹ năng mới.

Thiếu sự tôn trọng và tin tưởng ở người đề xướng thay đổi, người ta nghi ngờ về sự thay đổi do Giám đốc đề nghị, họ không tin cậy và tôn trọng, hoặc đề nghị thay đổi là do một người bên - ngoài mà năng lực và động cơ của họ không được biết và không hiểu.

Những quan hệ, thói quen và thực tế bị xáo trộn. Tiếp sau sự thay đổi tổ chức những thực tiễn đã nắm chắc củng cố và những thói quen công việc có thể trở thành lỗi thời và các mối quan hệ quen biết có thể thay đổi và bị phá vỡ hoàn toàn. Điều này có thể dẫn đến sự thất vọng và tâm trạng vỡ mộng.

Một số nguyên nhân kháng cự thay đổi này xuất phát từ bản chất con người. Song, chúng được củng cố bằng kinh nghiệm sống (ví dụ do những hậu quả tích cực hay tiêu cực của những thay đổi trong qúa khứ). Những

người đã phải trải qua nhiều thay đổi không cần thiết (ví dụ những cải tổ thường xuyên nhưng vô ích) hoặc đối với những người đã bị thiệt hại do thay đổi, mà được nghe trình bày như là lợi ích thì tỏ ra rất nghi ngờ về bất cứ những thay đổi nào tiếp theo. Điều này rất quan trọng. Những nguyên nhân của tình trạng rắc rối thường đi tìm sự kháng cự vốn có của thay đổi, dù rằng chúng nằm ở nơi nào đó khác - ví dụ, đã không biết chọn một công nghệ mới, hoặc những điều kiện tổ chức tồi đối với việc áp dụng nó. Trong những trường hợp như thế, kháng cự đối với sự thay đổi chỉ là một triệu chứng, và nguyên nhân của nó phải được phát hiện và loại bỏ.

Thế thì, có những sự khác nhau trong tính cách của những cá nhân riêng biệt có liên quan chống lại sự thay đổi dù tới một chừng mực nào và khả năng đối phó với sự thay đổi. Thật đáng tiếc, nhưng không có gì ngạc nhiên, vì những người nào đó quan tâm nhất đến sự thay đổi thì thường chống lại nó hơn bất cứ ai khác. Điều này có thể có nghĩa là những cá nhân riêng biệt (cả những công nhân và giám đốc), các nhóm, các tổ chức và thậm chí toàn thể cộng đồng nhân loại. Các giám đốc và những người tư vấn phải biết rõ điều này, một số gợi ý đặc trưng sẽ được nêu ra trong phần 4.4, để thảo luận làm thế nào có được sự ủng hộ cho vấn đề thay đổi.

THAY ĐỔI, TRONG BẢN CHẤT NÓ KHÔNG PHẢI LÀ MỘT SỰ KẾT THÚC.

Trong chương này, chúng ta nhấn mạnh các tổ chức

và con người giống nhau phải được chuẩn bị và có thể thay đổi để vượt qua và phát đạt trong một môi trường luôn luôn thay đổi. Tuy nhiên bạn đọc không nên có ấn tượng rằng chúng tôi luôn luôn bị chữ thay đổi ám ảnh và cố gắng lý tưởng hóa nó.

Thay đổi trong các tổ chức, không phải là một sự kết thúc mà chỉ là một biện pháp để điều chỉnh đến những điều kiện mới, đứng vững được và tăng tính cạnh tranh, năng suất và hiệu qủa. Nếu một tổ chức có thể đạt được những mục đích của họ mà không làm xáo trộn sản phẩm đã có uy tín thì không cần có sự thay đổi, ít ra là trong thời hạn ngắn. Những thay đổi nào đó hoàn toàn là hao tiền tốn của (ví dụ, nếu một sản phẩm đã thắng lợi lại bị thôi sản xuất dần dần và được thay bởi một sản phẩm mới vào một thời điểm không đúng). Có một số vị lãnh đạo mắc bệnh kinh niên "cải tổ", họ cho rằng để trở nên có hiệu lực, và để được nhìn thấy như thế, họ phải tổ chức lại xí nghiệp hoặc cơ quan của họ ít ra là mỗi năm một lần. Nhiều người tư vấn không có can đảm nói với khách hàng rằng giải pháp tốt nhất là không nên cải tổ lại như vậy, đặc biệt nếu công việc đang được tiến hành cho một khách hàng rất hăng hái với việc thay đổi cái gì đấy.

Tóm lại ở những nơi mà sự thay đổi về công nghệ, xã hội và những thay đổi khác đang xảy ra theo một nhịp độ tiến triển chưa từng thấy và thường xuyên, thì những người lãnh đạo và những người tư vấn không thể không

lưu ý rằng cả con người và tổ chức đều rất cần không chỉ thay đổi mà còn cả sự ổn định và liền tục. Làm thăng bằng giữa thay đổi và ổn định và giúp khách hàng duy trì sự cân bằng này khắp cả tổ chức của họ, đó là một trong những nhiệm vụ quan trọng của người tư vấn .

4.2. MỘT VÀI QUAN ĐIỂM CƠ BẢN VỀ THAY ĐỔI TRONG CÁC TỔ CHỨC.

Thay đổi trong một tổ chức được sinh ra và thực hiện như thế nào? Vài quan điểm cơ bản sẽ được xem xét trong phần này.

THAY ĐỔI KHÔNG CÓ KẾ HOẠCH.

Trong mỗi tổ chức xảy ra nhiều *thay đổi tự nhiên và tiến triển*. Một ví dụ điển hình là sự hỏa giả của con người và thiết bị mà cả hai đều là tiêu cực, những khía cạnh còn phải bàn (ví dụ nhu cầu sửa chữa, hiện đại hóa và thay thiết bị, hoặc nhu cầu thay các giám đốc mất tính năng động và nỗ lực) và những khía cạnh tích cực (tài năng quản lý và chuyên môn đòi hỏi nhiều năm kinh nghiệm thực hành). Những thay đổi này xảy ra không phụ thuộc vào ý muốn của người lãnh đạo. Trong khi chúng không thể thực sự được quy hoạch, chúng có thể và phải được xem xét trong việc lập kế hoạch tương lai của tổ chức. Đó là điều có thể làm được để dự định những biện pháp ngăn ngừa và loại bỏ những hậu qủa tiêu cực của sự thay đổi tiến triển.

Nhiều thay đổi không có kế hoạch không có bản chất

tiến bộ. Nó xảy ra vì các tổ chức phải phản ứng với những tình huống mới. Một hãng chế tạo có thể buộc phải cạnh tranh để giảm rất mạnh giá của mình. Một cuộc đình công có thể buộc một tổ chức tăng lương và những điều tương tự. Một sự thay đổi như thế là *thích nghi hoặc tác động trở lại*. Tổ chức không có kế hoạch, và khá phổ biến, là không dự kiến sự cần thiết của nó cho đến những ngày rất muộn. Những tổ chức tiến hành thay đổi để đáp ứng một số sự việc và khuynh hướng có thể đe dọa họ, hoặc, trái lại đưa ra một số cơ hội mới không ngờ.

THAY ĐỔI CÓ KẾ HOẠCH.

Một dấu hiệu chứng tỏ quản lý tồi nếu một tổ chức hạn chế cố gắng thay đổi toàn bộ để làm những thay đổi không có kế hoạch. Điều này xảy ra ở những nơi có biểu hiện sự miễn cưỡng hoặc sự bất tài không nhìn thấy trước và chuẩn bị để tổ chức của mình tác động trở lại những cơ hội tương lai và những thúc ép một cách đúng đắn. Kế hoạch hóa không hoàn toàn loại bỏ nhu cầu những thay đổi không có kế hoạch. Tuy nhiên, nó giúp tổ chức chuẩn bị một cách đúng đắn cho những thay đổi có thể đã được biết trước và giảm đến mức tối thiểu những tình huống, nơi những thay đổi vội vàng phải tiến hành trong bầu không khí hoang mang sợ hãi. Hơn thế nữa, việc đặt kế hoạch thay đổi làm cho tổ chức có thể "tạo ra tương lai" (ví dụ qua việc phát triển công nghệ hoặc bằng cách cho ra những sản phẩm mới và các dịch vụ) thiết lập và đạt tới những mục tiêu phát triển đòi hỏi. Do đó

thay đổi có kế hoạch có thể là tích cực.

Vài câu hỏi điển hình dành cho việc đặt kế hoạch thay đổi là:

+ Những thay đổi nào đang xảy ra trong môi trường? Những liên can của chúng là gì đối với tổ chức chúng ta?

+ Chúng ta nên tiến hành những thay đổi gì để đạt tới những mục đích phát triển, cải tiến thực hiện, tăng cổ phần của chúng ta ở thị trường v.v...

+ Những thay đổi không mong muốn nào sẽ xảy ra trong tổ chức, nếu chúng ta không có biện pháp ngăn chặn chúng kịp thời

+ Chúng ta có thể điều khiển bao nhiêu thay đổi và loại thay đổi gì?

+ Người của chúng ta có thể tiếp thu và ủng hộ bao nhiêu thay đổi và loại gì?

+ Chúng ta có nên thực hiện thay đổi theo các giai đoạn không?

+ Các quan hệ giữa những thay đổi khác nhau mà chúng ta dự định làm sẽ là gì? chúng sẽ được phối hợp như thế nào?

+ Nhận thức về thời cơ của chúng ta phải như thế nào và biểu thời gian thực hiện thay đổi?

Câu hỏi cuối cùng là chủ yếu. Cả tổ chức lẫn cá nhân chỉ có thể hấp thụ một lượng có hạn những thay đổi trong một giai đoạn thời gian nhất định và khả năng hấp thụ này đối với các nước khác nhau, các tổ chức và cá

nhân đều không giống nhau. Do đó tốc độ thay đổi thận trọng là một trong những khéo léo cần thiết trong việc quản lý thay đổi, và là khía cạnh rất quan trọng của việc hoạch định nó.

THAY ĐỔI ÁP ĐẶT.

Trong các tổ chức có nhiều thay đổi do giám đốc bắt buộc. Thường thường thì vấn đề này gây nên điều không hay và sự oán giận, đặc biệt nếu những người chịu tác động của những thay đổi này tin rằng họ sẽ được hỏi ý kiến hoặc ít ra là cũng được thông báo trước. Nếu sự thay đổi được khởi xướng từ một người có quyền và là bị bắt buộc thì vốn dĩ nó đã là không bền, nó có thể biến mất khi nguồn quyền lực không còn nữa hoặc là thiếu những sự thưởng phạt phù hợp.

Tuy nhiên, chúng ta không thể nói mọi sự thay đổi bắt buộc hẳn là phải tồi. Có những tình huống khẩn cấp khi không có điều kiện thảo luận và chậm trễ một quyết định sẽ là tự sát. Có những biện pháp hành chính và điều lệ sẽ tác động đến nhiều cuộc thảo luận dài và bàn bạc trao đổi ý kiến.

Thay đổi áp đặt cũng được xem như có hiệu qủa hơn khi giải quyết những người phụ thuộc hơn là những người độc lập. Nói chung, thái độ đối với sự thay đổi áp đặt chịu ảnh hưởng rất nhiều của nền văn hóa, sự giáo dục, sự tiếp cận thông tin, sự hiện diện những lựa chọn khác nhau và những yếu tố khác.

Một giám đốc nên suy nghĩ kỹ trước khi bắt buộc phải tiến hành một sự thay đổi. Ông ta chỉ nên làm việc này nếu dứt khoát tin rằng không có sự lựa chọn nào khác. Ví dụ, nếu, ông không thể nhận được sự ủng hộ của nhóm. Song ông cảm thấy một sự thay đổi là không thể tránh khỏi. Tuy nhiên ông luôn luôn phải phiền toái giải thích là tại sao ông đã chọn cách áp đặt sự thay đổi.

SỰ THAY ĐỔI DỰ PHẦN

Con người ta trong các nền văn hóa dân tộc khác nhau và nếp văn hóa tổ chức khác nhau không có cùng nhận thức giống nhau về sự thay đổi được trình bày với họ như là một việc đã rồi và bắt họ chịu những thay đổi không có thảo luận trước hoặc hỏi ý kiến. Tuy nhiên phần lớn trên thế giới từ trước đến nay chiều hướng thay đổi dự phần là rõ hơn cả. Người ta muốn biết những thay đổi gì đang được chuẩn bị và những thay đổi có thể ảnh hưởng liên quan đến họ. Các giám đốc và những người quản lý, một khác, ngày càng thấy rõ yêu cầu cơ bản này và phản ứng với nó bằng cách chấp nhận một biện pháp dự phần đối với sự thay đổi.

Qúa trình thay đổi dự phần chậm hơn và tốn nhiều thời gian và tiền của hơn là sự thay đổi áp đặt, nhưng nó được xem như bền vững lâu dài. Ngoài ra thay đổi dự phần giúp cho giám đốc rút được kinh nghiệm của mọi người và sự sáng tạo, khó có thể thực hiện nếu sự thay đổi là áp đặt.

Có những hình thức và mức độ khác nhau của sự

tham gia trong qúa trình thay đổi phụ thuộc vào bản chất và độ phức tạp của bản thân sự thay đổi, về tính chín chắn, sự gắn bó với nhau và động cơ thúc đẩy của nhóm và về mối quan hệ giữa giám đốc và những người làm công.

Ở mức thứ nhất, giám đốc hoặc người tư vấn thông báo cho cán bộ nhân viên có liên quan về sự cần thiết phải thay đổi và những biện pháp riêng biệt đang được chuẩn bị.

Mức thứ hai, trao đổi ý kiến về sự thay đổi xảy ra trong thời gian của qúa trình thay đổi - ví dụ, trong việc nhận biết nhu cầu thay đổi và trong việc kiểm tra, liệu người ta sẽ phản ứng tiêu cực đối với những biện pháp đề nghị ra sao. Những gợi ý và chỉ trích được thu thập lại và giám đốc có thể xem xét lại kế hoạch thay đổi mình trên cơ sở những góp ý này.

Mức thứ ba, giám đốc tìm cách lôi cuốn một cách tích cực cán bộ công nhân vào việc đặt kế hoạch và thực hiện thay đổi, bằng cách mời họ tham gian xác định cần thay đổi những gì, tiến hành như thế nào và thực hiện những thay đổi đã thỏa thuận. Điều này thông thường được tiến hành qua các bên làm việc, những đơn vị đặc biệt, các ủy ban đặc biệt, các cuộc họp của cán bộ điều hành, và những phương pháp khác đã thảo luận trong phần 4.5.

THAY ĐỔI CÓ THƯƠNG LƯỢNG

Trong nhiều tình huống, việc thay đổi đòi hỏi có

thương lượng. Điều này xảy ra khi hai hay nhiều cá nhân hoặc nhóm thảo luận cùng nhau các biện pháp cần đưa ra, lợi ích và chi phí của các bên liên quan. Điều nầy có thể dẫn đến một sự thỏa hiệp vì không có bên nào có một giải pháp lý tưởng. Tuy nhiên các bên liên quan được ủng hộ theo xác suất, và do đó đạt đến xác xuất đồng ý thực hiện và được đề cao.

Vậy thì, có những thay đổi đòi hỏi thương lượng giữa giám đốc và các công đoàn đại diện cho người làm công. Những loại thay đổi này có thể xác định bằng luật, qua sự thỏa thuận tập thể hoặc bằng sự thỏa thuận chung khác nào đó, chính thức hay không chính thức.

Các giám đốc những người tư vấn nên đặc biệt cảnh giác đối với mong muốn đối thoại của đại diện những người làm công không chỉ trong trường hợp có quy định theo luật, hoặc thỏa thuận chính thức, mà cũng còn trong việc chuẩn bị những thay đổi khác nào đó có thể tác động đến quyền lợi của mọi người trong tổ chức và nơi cần thiết có ủng hộ của công đoàn.

4.3 QUẢN LÝ QÚA TRÌNH THAY ĐỔI.

Sau khi đã xem xét những biện pháp cơ bản được sử dụng một cách phổ biến đối với thay đổi tổ chức, bây giờ chúng ta sẽ quay lại vấn đề quản lý qúa trình thay đổi. Mặc dù tự bản thân nó đã rõ ràng đối với nhiều bạn đọc, chúng tôi muốn bắt đầu bằng cách nhấn mạnh việc thay đổi phải được quản lý và quản lý thay đổi là chức năng quản lý cơ bản trong mỗi tổ chức. Không biết bao nhiêu

giám đốc và cán bộ tư vấn đã phạm sai lầm giống nhau: các biện pháp hành chính và tổ chức có thể được áp dụng để chuẩn bị và đưa ra những thay đổi quan trọng, nhưng giám đốc cấp cao bị thu hút vào việc kinh doanh hàng ngày không đảm bảo được sự lãnh đạo trong thời gian qúa trình thay đổi. Sự thay đổi, đòi hỏi có lãnh đạo, và điều hoàn toàn tự nhiên là nó cần phải được đảm bảo bởi những giám đốc nào có trách nhiệm chính trong hoạt động của tổ chức. Sự lãnh đạo này là cần thiết, cho dù vai trò quan trọng trong qúa trình thay đổi đã được giao cho một cán bộ tư vấn quản lý.

MỘT VÀI NGUYÊN TẮC CHUNG.

Dĩ nhiên là không thể cung cấp được một sơ đồ đơn giản để điều khiển ra sao sự thay đổi tổ chức trong mọi tình huống, tuy vậy, một số quy tắc hữu ích có thể được kể đến.

Thứ nhất, cần thiết hài hòa những qúa trình và biện pháp thay đổi với những hoạt động bình thường và qúa trình quản lý của tổ chức. Một số người vừa muốn đặt kế hoạch hoặc chuẩn bị cho một thay đổi lại vừa muốn điều hành công việc kinh doanh hiện thời. Vấn đề đặc biệt trọng đại - ví dụ, trong sản xuất quy mô lớn, nơi một sự chuyển tiếp sang một sản phẩm mới hoặc công nghệ mới đòi hỏi kết cấu lại phần lớn các qúa trình sản xuất và các phân xưởng và câu hỏi là làm thế nào để đạt được điều này mà không có những thiệt hại thực tế trong sản xuất và năng suất.

Thứ hai, ban giám đốc phải xác định những biện pháp thay đổi riêng biệt đòi hỏi sự lãnh đạo của họ, và quyết định về mức độ, hình thức liên quan trực tiếp của nó trong những biện pháp như thế. Sự khó khăn của các biện pháp và tầm quan trọng của chúng đối với tương lai của tổ chức là tiêu chuẩn chính. Trong một tổ chức lớn, bản thân các tổng giám đốc không thể bị lôi cuốn vào mọi sự thay đổi, nhưng có những thay đổi nào đó đích thân họ phải quản lý hoặc họ phải tìm rõ ràng hoặc tượng trưng, đảm bảo và biểu lộ sự ủng hộ của lãnh đạo. Tăng cường những thông báo của người lãnh đạo là một khuyến khích chủ yếu trong một cố gắng thay đổi.

Thứ ba, các qúa trình thay đổi khác nhau trong phạm vị tổ chức cần phải được hài hòa với nhau. Trong khi vấn đề này có thể dễ dàng và đơn giản trong một tổ chức đơn giản và nhỏ, thì có thể khó khăn trong một tổ chức lớn và phức tạp. Thường thường những cơ quan khác nhau tâm về những vấn đề tương tự (ví dụ đưa vào công nghệ xử lý thông tin mới). Chúng có thể bắt kịp những đề xuất mà không hợp với chính sách quản lý chung và những thủ tục tiêu chuẩn, hoặc đưa ra những yêu cầu qúa đáng về khả năng. Hoặc một cơ quan triển khai những đề xuất của cấp trên và cơ quan khác được thuyết phục là nên từ bỏ hệ thống hiện nay của họ, hoặc những đề nghị mới của họ, và tiếp nhận đề xuất tốt nhất đã được đơn vị khác triển khai. Đây là những tình huống mà ban giám đốc cấp cao phải can thiệp một cách khéo léo.

Thứ tư, quản lý sự thay đổi bao gồm cả giải quyết những mặt khác nhau của nó, về công nghệ, cấu trúc, thủ tục, con người, tâm lý, chính sách, tài chính, và v.v... Điều này có lẽ là cơ bản và là trách nhiệm quản lý khó khăn, nhất liên quan đến thay đổi tổ chức, vì qúa trình thay đổi gồm các chuyên gia thường có cách nhìn giới hạn về một vấn đề phức tạp và thuộc nhiều ngành.

Thứ năm, quản lý sự thay đổi gồm những quyết định về sử dụng những biện pháp khác nhau và kỹ xảo can thiệp để giúp cho việc khởi đầu tốt, tiếp tục một cách hệ thống hóa, đối phó với sự thờ ơ, nhận được sự ủng hộ và thực hiện được thay đổi. Những vấn đề này sẽ được xem xét lại trong những phần sau.

VAI TRÒ CỦA NHỮNG NGƯỜI ĐỔI MỚI VÀ TÁC NHÂN THAY ĐỔI.

Kinh nghiệm cho thấy một cố gắng thay đổi đòi hỏi một bước khởi đầu có kết qủa. Đưa ra một quyết định đúng về thay đổi những gì và phân công trách nhiệm vẫn chưa đủ. Phải có những người có đầu óc phê phán và đổi mới, có thể hình dung được tương lai, tin rằng sự thay đổi là có thể được, và ảnh hưởng được đến những người khác, không phải bằng cách nói chuyện với họ về sự thay đổi mà bằng cách chứng minh những gì có thể đạt được. "Những người đưa vào cái mới", "những người đề xướng ý kiến đầu tiên "những nhà vô địch", như đôi khi họ thường được gọi, có thể là trong những công việc quản lý, nhưng thường thường họ là các kỹ sư thiết kế, chuyên gia

maketting, người điều phối dự án, công nhân lành nghề và các thành viên khác trong bộ máy điều hành.

Những nhóm hoặc cá nhân có tính đổi mới giữ vai trò nổi bật trong các chiến lược thay đổi tổ chức. Họ là những tác nhân thay đổi chính của tổ chức. Thường thường sự thay đổi đó sẽ bắt đầu trong đơn vị của họ. Một số trong những người này trở thành các nhà quản lý của những đơn vị mới, chịu trách nhiệm những mặt hàng mới, hay những dịch vụ, người điều phối các dự án thay đổi, hoặc người đào tạo và là những người tư vấn nội bộ, giúp cho các đơn vị khác tiến hành những thay đổi cần thiết.

Có hai kiểu cơ bản tác nhân thay đổi giữ những vai trò khác nhau: những người liên quan đến kỹ thuật và có thể có những ý tưởng chuyên môn xuất sắc mà không thể biến đổi chúng thành cơ hội kinh doanh và những người, chủ yếu là các chủ doanh nghiệp, và người lãnh đạo, có thể giúp cho ban giám đốc đề ra thực hiện những thay đổi đòi hỏi có sự tham gia tích cực của nhiều người, từng người hoặc là các nhóm.

Một chiến lược để thay đổi tổ chức có thể dựa hoàn toàn vào năng lực nội bộ về mặt quản lý và các thành viên là chuyên gia của cơ quan có thể giữ vai trò tác nhân thay đổi. Còn một cách lựa chọn là sử dụng một cán bộ tư vấn từ bên ngoài như một tác nhân thay đổi. Đây là một quyết định quản lý quan trọng tác động đến toàn bộ biện pháp của qúa trình thay đổi. Về phía người tư vấn sẽ

không chỉ đóng góp vào năng lực chuyên môn còn thiếu và một quan điểm lựa chọn, mà như chúng ta biết, họ sẽ làm ảnh hưởng bởi sự có mặt và do hành động của họ (và đôi khi còn phải kiềm chế bớt lại), thái độ của những người có liên quan trong sự thay đổi (có thể kể cả thái độ của chính người đã mời họ). Những yếu tố chính để xem xét là:

+ Loại hình cán bộ tư vấn (kiến thức chuyên môn và cá tính: họ phải được tiếp nhận và được sự tôn trong của những người mà họ có nhiệm vụ giúp đỡ thay đổi).

+ Cách thứctư vấn được chọn (như đã thảo luận trong chương 3, có những cách khác nhau, vấn đề là cách nào có thể khuyến khích sự thay đổi trong một hệ thống con người nào đó)

SẮP XẾP CẤU TRÚC ĐỂ QUẢN LÝ SỰ THAY ĐỔI.

Vì người giám đốc chịu trách nhiệm chính việc quản lý thay đổi trong đơn vị hoặc tổ chức của họ, nên họ có thể đích thân đảm đương một cố gắng thay đổi riêng biệt. Trong nhiều trường hợp, không thực hiện được những sắp xếp cấu trúc đặc biệt, giám đốc và bộ máy giúp việc của ông tiếp tục xác định và thực hiện những dự án thay đổi đồng thời giải quyết những nhiệm vụ khác của họ. Đây là một cách tiếp cận khôn ngoan dự liệu cho công việc tiến triển. Nó nhấn mạnh rằng thay đổi là quan trọng đối với hệ thống cấp bậc quản lý và sẽ không bị đối xử như một, "nhiệm vụ phụ" do một nhóm

chuyên gia trong cơ quan hoặc các cán bộ tư vấn thực hiện.

Tuy nhiên, trong hoạt động thực tế của các tổ chức, sử dụng các sắp xếp cấu trúc đặc biệt để điều khiển thay đổi đòi hỏi một số lý do riêng biệt:

(1) Cấu trúc tổ chức đúng có thể được định hướng hoàn toàn vào kinh doanh ngày nay và không phải đương đầu thêm với nhiệm vụ nào, hoặc vì lý do chuyên môn hoặc vì gánh nặng công việc.

(2) Quan trọng hơn đó là sự cứng nhắc, tính bảo thủ và kháng cự lại sự thay đổi có lẽ được bắt rễ bền chắc trong cấu trúc hiện có và sẽ là không thực tế khi mong đợi cơ cấu này sẽ đề ra và quản lý sự thay đổi.

(3) Trong một số trường hợp, điều mong muốn là đưa dần sự thay đổi vào từng bước hoặc thử nghiệm nó trên một quy mô giới hạn trước khi ra một quyết định cuối cùng.

(4) Sự thay đổi có thể bắt đầu một cách tự phát trong một bộ phận của tổ chức và ban giám đốc có thể khuyến khích nó để tiếp tục áp dụng rộng hơn trong vài giai đoạn.

Hoạt động của tổ chức đã trông cậy vào vô số những sắp xếp đặc biệt khác nhau để đặt kế hoạch và thực hiện thay đổi. Chúng có thể là đặc biệt và tạm thời, và ngừng tồn tại ngay khi một qúa trình thay đổi đã được hoàn thành, hoặc chúng có thể cấu thành, hạt nhân của một

cấu trúc hợp thức tương lai.

Những nhiệm vụ và dự án đặc biệt là một hình thức rất phổ biến. Một người hoặc một đơn vị trong phạm vi cấu trúc hiện có được giao thêm một nhiệm vụ đặc biệt như là một nhiệm vụ tạm thời. Họ có thể được cấp thêm phương tiện cho công việc này, nhưng về cơ bản họ phải sử dụng những khả năng trong phạm vi hiện có của cấu trúc hiện thời. Việc động viên khả năng và ra các quyết định là điều vượt qúa quyền hạn của họ, nên giám đốc dự án hoặc người điều phối, tất nhiên cần trở lại với tổng giám đốc, người đã bổ nhiệm họ. Thực tế, đây là một sự sắp xếp chuyển tiếp giữa một cơ cấu bình thường và cấu trúc đặc biệt.

Đơn vị hoạt động đặc biệt và các bộ phận làm việc thường xuyên được dùng như là các nhóm tạm thời, hoặc ở một giai đoạn của qúa trình thay đổi (ví dụ để củng cố nhu cầu thay đổi và phát triển những lựa chọn), hoặc suốt toàn bộ qúa trình phối hợp và quy hoạch của nó.

Chọn lựa thành viên của nhóm lâm thời là cực kỳ quan trọng. Họ nên là những người có thể và muốn làm cái gì đấy về trọng tâm của sự thay đổi. Các thành viên của nhóm phải có thời gian để tham gia công tác trong nhóm. Đơn vị hoạt động đặc biệt thường không thành công vì gồm toàn những người cực kỳ bận rộn phải dành ưu tiên cho việc điều hành công việc kinh doanh hiện tại trước khi quy hoạch thay đổi tương lai.

Nhóm cũng nên có một thời gian tồn tại xác định có

thể sử dụng "lịch mãn hạn" - đó là nhóm sẽ ngừng tồn tại ở một thời điểm xác định, trừ phi có một quyết định của ban giám đốc cho nó tiếp tục. Điều này tránh khả năng nhóm bị tan rã dần dần vì ngày càng có nhiều thành viên vắng mặt trong các cuộc họp.

Nhóm nên có một người triệu tập họp, có thể có cán bộ tư vấn hoặc người nào đó được ban giám đốc chỉ định, sau khi thảo luận với người tư vấn . Người triệu tập họp không phải là Chủ tịch của nhóm, nhưng đúng là người phải đạt đến trình độ đó để hành động từ lúc đầu. Nhóm có thể quyết định rằng họ không muốn một Chủ tịch cố định và thậm chí có thể luân phiên chức năng người triệu tập.

Đến một chừng mực có thể, kết qủa mong đợi của nhóm nên được làm rõ. Nên hướng về một mối quan hệ trực tiếp đối với vấn đề và phải có trách nhiệm xem xét lại.

Những thí nghiệm thường dùng để thử một biện pháp thay đổi trên một quy mô giới hạn, ví dụ trong một hoặc hai đơn vị tổ chức, hoặc qua một giai đoạn thời gian có hạn, vài tháng. Ví dụ những giờ làm việc linh hoạt hoặc một kế hoạch tiền thưởng mới, có thể được áp dụng trước hết trên một cơ sở thí nghiệm trong những phòng được chọn lựa và các phân xưởng.

Một thí nghiệm xác thực gồm kế hoạch điều khiển trước và sau khi thử. Sử dụng hai (hay nhiều hơn) đơn vị hoặc nhóm. Chúng phải thể hiện những đặc tính giống

nhau hay tương tự nhau (có thể rất khó đạt đến và chứng minh về mặt khoa học). Dữ liệu được thu thập về tất cả các nhóm. Lúc ấy, một vài thay đổi được thực hiện trong nhóm này (nhóm thí nghiệm) nhưng lại không thực hiện trong nhóm khác (nhóm kiểm tra). Một khi sự thay đổi đã được thực hiện thì những quan sát tiếp tục và thu thập dữ liệu cũng đã làm. Số liệu thu thập trước và sau sự thay đổi của cả hai nhóm được so sánh với nhau. Song, như những thí nghiệm nổi tiếng của Hawthorne minh họa thì có thể trong một phạm vi thí nghiệm một vài biến số khác đang làm ảnh hưởng đến sự thực hiện.

Những dự án hoa tiêu được dùng để kiểm tra một quy mô giới hạn dù là một kế hoạch mới kéo theo thay đổi đáng kể về công nghệ, tổ chức hoặc thay đổi về mặt xã hội và thông thường là những khả năng tài chính quan trọng, là khả thi, và liệu có những điều chỉnh cần thiết trước khi đưa kế hoạch sang một quy mô lớn không. Nhiều kinh nghiệm thông thường được rút ra từ sự chuẩn bị đúng và dự án hoa tiêu khống chế thích hợp và theo cách này thì rủi ro xuất hiện trong một kế hoạch mới, quan trọng, là ít nhất.

Trong những kết luận rút ra từ đánh giá các dự án hoa tiêu có những sai lầm nào đó đã phạm phải nhiều lần. Để chứng minh thay đổi đưa ra là đúng đắn và khả thi, ban giám đốc và các cán bộ tư vấn cần đặc biệt chú ý đến dự án hoa tiêu (ví dụ phân công cho cán bộ giỏi nhất làm điều này hoặc tăng cường sự hướng dẫn và kiểm

tra). Do đó, dự án hoa tiêu không thực hiện trong những điều kiện bình thường mà được thực hiện trong những điều kiện cực kỳ thuận lợi. Hơn nữa, người ta cho rằng những điều kiện theo đó một dự án hoa tiêu được bảo đảm có thể được sao lại cho một chương trình lớn. Thường thì điều này không thể được, vì nhiều lý do. Do đó học tập một dự án hoa tiêu cũng bao gồm sự xem xét không thiên vị những điều kiện kế tiếp nó.

Những đơn vị tổ chức mới thường được thành lập nếu ban giám đốc không quên thẳng tiến với một biện pháp thay đổi (ví dụ phát triển và maketting khởi đầu một dịch vụ mới) và quyết định những phương tiện và tiềm lực phù hợp phải được giao phó đầy đủ cho nó đúng vào lúc bắt đầu. Thông thường điều này sẽ được làm nếu nhu cầu thay đổi được dẫn chứng bằng tự liệu đầy đủ, và tầm quan trọng của thay đổi nhằm chứng minh đúng đắn việc sử dụng chưa hết tiềm lực có thể để xảy ra trong giai đoạn đầu sau khi thành lập đơn vị.

Tổ chức công việc theo hình thức mới gồm những người có liên quan trong việc sắp xếp lại và cấu tạo lại công việc của chính họ. Một cán bộ tư vấn ở bên ngoài, một giám đốc hoặc một chuyên gia phụ tá có thể hành động như một chất xúc tác, nhưng là bản thân nhóm đã quyết định đề cương tổ chức mới. Biện pháp này nhấn mạnh công việc nhóm hơn là công việc cá nhân và đặt thêm trách nhiệm cho nhóm, giảm sự cần thiết phải giám sát tích cực theo truyền thống.

HÀI HÒA NHỮNG CHU TRÌNH THAY ĐỔI.

Theo quan điểm của một giám đốc hay một người tư vấn thì cần nhận thức rõ là thay đổi về con người và thay đổi tổ chức không cần thiết đi theo sau cùng một chu trình thay đổi và có thể xảy ra qua những giai đoạn thời gian khác nhau. Chu trình làm tan ra - thay đổi và làm đông trở lại được mô tả trong phần 4.1 phải có liên quan đến chu trình thay đổi tổ chức, nghĩa là thiết lập sự cần thiết cho việc thay đổi - đặt kế hoạch hành động - thực hiện - đánh giá, chắc chắn có sự điều phối chính xác về thời gian, nội dung công việc chuyên môn và nhấn mạnh sự quản lý. Ví dụ, ban giám đốc có thể xem nhu cầu thay đổi như đã thiết lập đầy đủ. Nhưng qúa trình làm tan ra đã bắt đầu chưa? Mọi người có nhận thức rõ sự thay đổi là không tránh khỏi chưa? Họ có ủng hộ quyết định của ban giám đốc bắt đầu một cố gắng thay đổi chủ yếu không? Hoặc ban giám đốc có thể thấy là việc thực hiện giai đoạn thay đổi như đã hoàn thành, nhưng những người chấp nhận phương pháp mới hoặc mối quan hệ, họ có sử dụng điều đó trên một nền tảng lâu dài không?

4.4 GIÀNH ĐƯỢC SỰ ỦNG HỘ CHO VIỆC THAY ĐỔI.

Một trong những thông báo chính của chương này là sự thay đổi có hiệu qủa đạt được một cách tốt nhất nếu được sự ủng hộ của những người tham gia. Đây có thể là

vấn đề rất phức tạp. Các giám đốc và những người tư vấn cảm thấy không tin chắc vào khả năng của họ giành được sự ủng hộ cho sự thay đổi đã vạch ra. Do những sai lầm mà ban giám đốc phạm phải, mà sự ủng hộ hiện có có thể mất đi hay nhượng bộ sự kháng cự, lúc ấy khôi phục lại hoàn cảnh có thể khá khó khăn.

Như đã nói trong phần 4.2, mời mọi người tham gia một cách tích cực vào một cố gắng thay đổi ở mọi giai đoạn là một phương pháp có ích để giành được sự ủng hộ và giảm sự chống đối. Nó giúp tạo ra một bầu không khí trong đó người ta cảm thấy họ là những "chủ nhân" của một đề xuất thay đổi: ý tưởng đến không phải từ lãnh đạo thượng đỉnh, cũng không phải từ một người bên ngoài mà là trong phạm vi nhóm. Nếu có điều gì đấy không đúng thì nhóm không tìm thủ phạm từ bên ngoài, mà kiểm tra những nguyên nhân và giúp đỡ tự nguyện để xác định lại những đề xuất.

Tuy nhiên, có một số phương pháp và khía cạnh khác. Một số những bình luận, làm thế nào để có được và vẫn duy trì được sự ủng hộ của mọi người đối với việc thay đổi sẽ được thực hiện trong phần này, và phần 4.5 thảo luận về những phương pháp can thiệp hỗ trợ thay đổi.

KHUẤY ĐỘNG SỰ CHÚ Ý ĐỐI VỚI NHU CẦU THAY ĐỔI.

Hẳn là không thể chối cãi có rất nhiều phương pháp thu hút sự chú ý của các cá nhân và nhóm đối với sự cần

thiết khác nhau làm ảnh hưởng nên xem phần 3.6 trong đó có những phương pháp khác nhau làm ảnh hưởng đến hệ khách hàng đã thảo luận. song, có hai phương pháp tỏ ra được sự quan tâm đặc biệt đối với các nhà tư vấn .

Cách hiệu qủa nhất khuấy động lập tức sự chú ý, xẩy ra khi mọi người trở nên *lo âu*. Trong những trường hợp đặc biệt, đưa vào một trạng thái lo âu cực kỳ là một hiệu qủa không thể chối cãi, ví dụ một tòa nhà sẽ được dọn dẹp rất mau lẹ nếu người ta được báo rằng có một qủa bom được đặt trong đó. Song nhiều kết qủa cho thấy là cứ sử dụng liên tục biện pháp gây lo lắng cao độ sẽ dẫn đến tự làm thất bại. Cuối cùng thì những người nhận tin phớt lờ những đe dọa như thế, đặc biệt nếu những sự việc đã khẳng định lại không xẩy ra.

Ấy thế mà việc sử dụng tí chút lo âu lại có hiệu qủa như một dụng cụ khuấy đảo chú ý có thể giữ vững được một thời gian dài. Một sự kết hợp đặc biệt kết qủa, là sử dụng trạng thái lo âu để thu hút chú ý đến những đòi hỏi riêng biệt (nghĩa là qúa trình làm tan ra mô tả trong phần 4.1) và tiếp tục bằng cách cho ra một giải pháp đáp ứng những đòi hỏi này.

CÓ ĐƯỢC SỰ ỦNG HỘ CHO NHỮNG ĐỀ XUẤT RIÊNG BIỆT

Khi sự chú ý của người nghe đã được khuấy động và đã tạo được sự quan tâm trong tìm kiếm thay đổi, khi ấy

đến thời kỳ phát triển ước mong đề xuất thay đổi.

Trong khi giới thiệu thông tin để đề cao sự chọn lựa của một đề nghị đã nêu ra, nên dành ưu tiên cho những kế hoạch phải chọn một trong mấy giải pháp trái nhau, thường cần phải đề cập đến những khía cạnh tiêu cực của sơ đồ đã đề nghị, càng thêm những điều có lợi.

Tương tự như vậy, cũng cần trình bày những mặt tiêu cực và tích cực hiện có của những kế hoạch phải lựa chọn. Kỹ thuật này đảm bảo tất cả các khía cạnh của trường hợp đang xem lại ví như một hiệu qủa "tiêm chủng", nó làm yếu đi bất kỳ những đề xuất chống đối nào có thể nảy sinh vào ngày hôm sau. Kinh nghiệm cho thấy một cách có hiệu qủa trình bày thông tin ở đâu đề nghị B dự định thay thế đề nghị A thì dùng sự phối hợp sau đây:

(1) Trình bày một danh sách đầy đủ tất cả khía cạnh có lợi và tích cực của đề nghị B.

(2) Kể những mặt không thuận lợi thực sự kết hợp với đề nghị B.

(3) Mô tả một danh sách toàn diện những thiếu sót của đề nghị A

(4) Chỉ ra những đặc điểm tích cực thích hợp nhất của đề nghị A

Theo sự trình bày các đặc điểm tiêu cực và tích cực của những đề nghị xen nhau, khi ấy giám đốc hoặc người tư vấn nên rút ra những kết luận là tại sao đề nghị được

ưu tiên (B) nên được dùng bằng cách lập danh sách những cái lợi cần có, tính hiệu qủa của đề nghị mới (nghĩa là tính hơn hẳn về kinh tế và kỹ thuật) và nếu có thể áp dụng được, trường hợp cá biệt nơi một đề nghị như thế đã được sử dụng có kết qủa.

THÀNH PHẦN CÁ NHÂN CỦA NGƯỜI NGHE

Để duy trì sự điều khiển khi quan hệ với một đám đông người thì thật khó mà tranh thủ thời gian. Khi quan hệ với cá nhân hay nhóm nhỏ, đôi khi có những cơ hội sử dụng các thành viên của nhóm như những người đề cao qúa trình thay đổi.

Những cá nhân, tự tin và có một lòng tự trọng nhất định dường như có thể làm ảnh hưởng đến những người khác thiếu những đặc tính này. Lần lượt, những người này với tính tự trọng tương đối cao dường như lại chịu ảnh hưởng nhiều hơn bởi thông tin chứa đựng lạc quan hơn là bi quan hoặc là những ý nghĩa tiêu cực.

Người tư vấn nên sử dụng những cơ hội để tranh thủ sự ủng hộ cho qúa trình thay đổi từ những người có những nét tự trọng cao bằng cách thu hút sự chú ý đến những kết qủa lạc quan có thể, khi ấy những người này có thể ủng hộ những đề nghị của cán bộ tư vấn trước nhóm.

MẠNG LƯỚI THÔNG TIN LIÊN LẠC KHÔNG CHÍNH THỨC

Những trao đổi tin tức về vấn đề có tính thời sự cao,

thường sinh ra một thái độ thay đổi lớn và nhanh hơn trong người nghe khi thông tin bị "nghe lỏm một cách ngẫu nhiên", hoặc bị rò rỉ qua những mạng lưới truyền tin không chính thức, hơn là khi được phân phối qua các kênh chính thức. Những tiếng đồn lan rộng trong khi thiếu những thông báo chính thức, thường bị vây hãm bởi các kênh không chính thức và luôn có thể bị nói ngược lại bằng cách sử dụng thích hợp cùng một mạng lưới. Thậm chí một mẩu tin gốc như người ta phát biểu rằng tương lai của một chương trình nào đó hoặc đơn vị là hết sức không chắc chắn, có thể tác động đến thái độ của nhiều người mạnh hơn nếu tung tin ra một cách không chính thức so với tin được ban giám đốc chính thức phát ra. Thỉnh thoảng nên dùng cả kênh chính thức và không chính thức để củng cố tăng thêm sức mạnh cho thông báo.

4.5 NHỮNG CAN THIỆP ĐỂ GIÚP CHO THAY ĐỔI

Các giám đốc và những người tư vấn có nhiều kỹ xảo can thiệp theo đó họ có thể làm dễ dàng cho sự phát triển và thay đổi trong các cá nhân, nhóm và các tổ chức. Phần này sẽ xem xét một vài kỹ thuật đã được sử dụng một cách phổ biến. Những kỹ thuật này có thể áp dụng cho các mục đích khác nhau và tại các giai đoạn khác nhau của quá trình thay đổi: để chứng minh sự cần thiết phải thay đổi, phát triển một chương trình hành động, giảm trở lực, giúp người ta đương đầu với nhiệm vụ mới và những điều kiện, đưa ra những giao ước, đẩy nhanh

việc thực hiện, làm thích nghi bước đầu và sáng tạo đối với những mục tiêu ưu tiên v.v... Nhận biết và thực hành khéo léo trong việc chọn một phương pháp kỹ thuật phù hợp và dùng nó trong hoàn cảnh cuộc sống đặt người tư vấn tách khỏi nhà lý luận kinh điển. Những kỹ xảo có thể thu được bằng cách học tập những phát hiện nghiên cứu và sách báo, nhưng đặc biệt hơn, chúng sẽ được phát triển bằng kinh nghiệm.

Nhiều kỹ thuật hỗ trợ thay đổi dựa trên khoa học ứng xử và làm nổi bật sự thay đổi trong các thái độ, các giá trị và mối quan hệ. Song, như Beckhard và Harris đã vạch ra một cách đúng đắn là qua 15 năm gần đây, chúng ta đã chứng kiến sự thay đổi vị trí trong công nghệ thay đổi có kế hoạch. Công nghệ này đã chuyển từ việc nhấn mạnh xây dựng đội, mối quan hệ giữa các nhóm và nhấn mạnh qúa trình đặt kế hoạch hành động để đương đầu với toàn bộ tổ chức và môi trường của nó có kết qủa thiết kế phương pháp cho những chẩn đoán tổ chức và áp dụng những chương trình toàn diện để cải tiến chế độ hoạt động của tổ chức. Thực tế, đã có quan niệm sự việc một cách phiến diện, mà trong qúa khứ đã được các nhà nghiên cứu ứng xử khuyến khích, nay nên nhường cho cách nhìn toàn diện về tổ chức, bao gồm toàn bộ những yếu tố tổ chức và các hệ thống phụ cũng như sự ảnh hưởng lẫn nhau của chúng với môi trường.

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN.

Phản ánh kinh nghiệm của họ qua các hội nghị

chuyên đề đã dự tính và tổ chức chưa tốt, hoặc các lớp học, nhiều cán bộ tư vấn và giám đốc không tin là việc đào tạo và phát triển có thể giúp thay đổi tổ chức. Song, nếu được sử dụng thích hợp, thì đào tạo có thể là phương pháp kỹ thuật mạnh của thay đổi.

+ Các cuộc hội thảo quản lý cả bên ngoài và trong công ty có thể phục vụ cho các giám đốc nhạy cảm và nhóm trợ lý, về nhu cầu thay đổi, về những hạn chế của môi trường và những cơ hội, về những lựa chọn khác nhau hiện đang có đối với các tổ chức của họ và bản thân họ, về sự thực hiện và những tiêu chuẩn khác đã đạt được ở các nơi khác. Kinh nghiệm cho thấy các giám đốc có thể học tập được nhiều tại các cuộc hội thảo, tại đây, các giám đốc khác mô tả và phân tích các vị trí khác nhau về thay đổi tổ chức.

+ Đào tạo có thể giúp cho người ta phát triển các kỹ năng và năng lực cần thiết làm cho sự thay đổi đạt hiệu qủa như chẩn đoán và kỹ xảo giải quyết vấn đề, đặt kế hoạch và đánh giá các phương pháp kỹ thuật hoặc thông báo những kỹ năng.

+ Đào tạo từng bước và có mô hình sẵn có thể giúp cho qúa trình thay đổi ở các giai đoạn khác nhau của nó, bằng cách cung cấp những thông tin còn thiếu và những kỹ năng giúp cho người ta tiếp tục bước tiếp theo và khắc phục trở lực do sự hiểu biết hoặc thiếu tự tin gây nên.

+ Đào tạo những tác nhân thay đổi "nội bộ" làm tăng sự đóng góp của những người mà ban giám đốc có thể

dựa vào để quy hoạch và giúp cho các chương trình thay đổi tổ chức.

CHẨN ĐOÁN VÀ CÁC KỸ XẢO GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ.

Có đủ loại kỹ xảo giải quết vấn đề. Một số đã được các tác giả của chúng đặt tên. Ưu điểm chính của chúng là áp dụng cách tiếp cận có phương pháp và hệ thống hóa, nắm chắc các yếu tố quan trọng các mối quan hệ, hoặc các bước không bị bỏ sót, không có sai lầm vì các nguyên nhân của chúng. Trong một dự án tư vấn, giai đoạn chẩn đoán và giai đoạn đặt kế hoạch hành động cũng có thể sử dụng như một can thiệp để làm cho mọi người nhận thấy phải thay đổi và động viên họ ủng hộ thay đổi. Những lời khuyên chi tiết, các bạn sẽ gặp trong chương 7.II của sách này.

HỌC TẬP TRONG HÀNH ĐỘNG.

Học tập trong hành động do Reg Revans là người mở đường, dựa trên sự thừa nhận cách học tốt nhất của giám đốc là qua việc giải quyết các vấn đề thực tế trong tổ chức của họ hoặc các tổ chức khác và bằng cách trao đổi kinh nghiệm thích hợp với các giám đốc khác. Các vấn đề đang tìm cách giải quyết phải đủ quan trọng đối với các tổ chức liên quan và nên bao gồm cả các khía cạnh chuyên môn và con người. Được nhấn mạnh là vấn đề thực hiện. - Đó là phần khó khăn nhất của qúa trình thay đổi. Trao đổi kinh nghiệm với các giám đốc khác là học tập trong hành động, được tổ chức như một bộ phận

thường xuyên của chương trình. Nếu cần thì những người tham gia cũng có sự giúp đỡ về chuyên môn. Thông tin thiếu sẽ được cung cấp, hoặc có lời khuyên của chuyên gia giỏi về biện pháp nên áp dụng. Mục tiêu cuối cùng là đạt được thay đổi cả về thái độ lẫn kỹ năng cá nhân cũng như những thực tiễn tổ chức và thực hiện.

ĐẶT KẾ HOẠCH CẢI TIẾN HOẠT ĐỘNG CỦA XÍ NGHIỆP.

Cơ quan lao động quốc tế và các cơ quan quốc tế khác đã phát triển phương pháp kỹ thuật này và áp dụng nó qua nhiều năm ở một số xí nghiệp quốc doanh tại các nước đang phát triển. Đặt kế hoạch cải tiến hoạt động của xí nghiệp là một phương pháp cấu trúc, kết hợp sự phát hiện vấn đề một cách hệ thống hóa và giải quyết vấn đề bằng những biện pháp phát triển tổ chức và nhấn mạnh sự lôi cuốn toàn bộ các đội quản lý vào việc chuẩn bị và thực hiện chương trình hành động để thay đổi tổ chức. Cũng có những phương pháp khác tương tự, như phương pháp đặt kế hoạch cải tiến sự thực hiện của xí nghiệp.

CHƯƠNG TRÌNH ĐỊNH HƯỚNG HÀNH ĐỘNG KIỂU VẬN ĐỘNG.

Hình thức vận động trong chương trình định hướng hành động là một cố gắng đặc biệt trong thời gian xác định để tìm cách giải quyết một vấn đề thực tiễn quan trọng, thật sự động viên những nhóm lớn, thông thường

đòi hỏi những tiềm lực đáng kể. Việc can thiệp phải được kéo dài ra đủ dài để có thể nhìn thấy được các kết qủa cuối cùng, hoặc nó nổi bật lên. Sự phản hồi các kết qủa đã đạt phải có những quan điểm duy trì lợi ích trong các chương trình và điều chỉnh các tiếp cận khi thích hợp. Cũng như nếu thiếu thông tin, kỹ năng, thiết bị và vật liệu phải có sẵn để cấp khi cần. Những ví dụ về các vấn đề đang tìm cách giải quyết bao gồm năng suất lao động, sản phẩm và chất lượng phục vụ, bảo dưỡng thiết bị, tiêu thụ năng lượng, phế thải, phòng ngừa tai nạn v.v...

CÁC CUỘC HỌP

Các cuộc họp được dùng cho nhiều mục đích, cũng có thể được dự tính thay đổi kế hoạch. Trong tâm của cuộc họp là một dạng can thiệp làm cho mọi người có thể tiếp tục mặt đối mặt bàn bạc vấn đề. Điều quan trọng là người tư vấn trong cuộc cần thiết tạo được bầu không khí thích hợp. Vấn đề này có nghĩa là cuộc họp có thể được tổ chức tại "khu vực trung lập", không bên nào có sự thuận lợi về lãnh thổ. Vai trò người tư vấn sẽ giữ trong thời gian tiến hành cuộc họp, nên được làm rõ càng sớm càng tốt. Về thực chất đó là vai trò của người làm cho mọi sự được dễ dàng, và cũng là người quan sát qúa trình.

Cũng có thể dùng các cuộc họp như là sự can thiệp không có người tư vấn. Khi việc này thực hiện, thì điều quan trọng hơn là những vai trò có liên quan và những mong đợi của tất cả những người tham dự nên được làm rõ trước khi cuộc họp bắt đầu.

CÁC NHÓM TẠM THỜI.

Các nhóm tạm thời, đã mô tả ở trên là một trong những sắp xếp cấu trúc của việc quản lý thay đổi, cũng có thể được dùng như một sự can thiệp. Số hội viên của một nhóm đều được giao phó một nhiệm vụ đặc biệt gắn liền với sự thúc đẩy thích hợp và sự lãnh đạo của nhóm có thể có hiệu qủa kích thích mạnh và giúp tạo ra sự thay đổi.

XÂY DỰNG NHÓM.

Sự can thiệp này thường hay được dùng. Thực vậy, có những người hài lòng và nó đã bị lạm dụng. Một phần, khuynh hướng sử dụng sự can thiệp này đã ăn sâu từ những ngày đầu tiên của qúa trình tư vấn. Xuất phát từ động lực, phương pháp, sự hoạt động nhạy cảm của nhóm nên đã thừa nhận yếu tố cơ bản trong việc cải tiến cách đối xử của tổ chức và hành vi ứng xử cá nhân là tùy thuộc vào những người cùng làm việc với nhau trong nhóm. Dù đây là điều quan trọng nhưng tuyệt nhiên không phải chỉ là kiểu can thiệp chính cần được xem xét. Vì với bất kỳ sự can thiệp nào cũng cần dựa trên các nhu cầu đã chẩn đoán.

Dù có nhiều sự khác nhau, nhưng phương pháp xây dựng nhóm tập trung vào vấn đề chức năng của nhóm như thế nào, hơn là về phạm vi nội dung của nó. Một cách chậm chạp và thận trọng, vấn đề hoặc nhiệm vụ có thể được đưa vào tình hình, sau khi tiếp tục mối quan hệ

giữa cá nhân đã chứng tỏ bầu không khí là phù hợp để chuyển vào cuộc sống thực tế.

Xây dựng nhóm không phải là sự hoạt động một lần, dù là có một số nhà tư vấn xem nó theo cách như vậy. Trong nhiều tổ chức có nhu cầu trở lại để tiến hành những hoạt động xây dựng nhóm.

NHÓM CHẤT LƯỢNG.

Theo kinh nghiệm thành công của công nghiệp Nhật Bản, các nhóm chất lượng đã được sử dụng ở nhiều nước để cải tiến chất lượng sản phẩm, năng suất, bảo dưỡng, điều kiện làm việc v.v... Nhóm chất lượng là một nhóm nhỏ được thành lập trên cơ sở tự nguyện (thông thường trong phạm vi cùng một lĩnh vực công nghiệp) là lôi cuốn sự tham gia đầy đủ tất cả các thành viên. Thêm vào đó, còn tìm giải pháp một cách tập thể đối với những vấn đề kỹ thuật của công việc liên quan. Các nhóm tập trung vào sự phát triển chung các thành viên của họ và vào sự cải tiến giao tiếp và hoàn cảnh con người.

Vì các nhóm chất lượng thực chất là tự quản, nên họ không thể thành lập hoặc điều khiển trực tiếp bởi ban giám đốc. Tuy nhiên các giám đốc và cán bộ tư vấn có thể khuyến khích sáng tạo của họ và đảm bảo những điều kiện để các nhóm chất lượng có thể đóng góp được cho những thay đổi tổ chức mong muốn.

ĐẶT MỤC TIÊU:

Kiểu can thiệp này sử dụng nhiều biện pháp. Trọn tâm hướng vào những thành viên đã được chọn của t chức thích hợp với việc đặt mục tiêu cho bản thân họ v cho các bộ phận tổ chức của họ. Trong một số trường hợ nó được gắn liền với việc *quản lý bằng mục tiêu*, dù điề này không phải là tuyệt đối cần thiết.

Trong qúa trình đặt mục tiêu, những vấn đề khá nhau sẽ nảy sinh như sự cạnh tranh đối với những kh năng có hạn hoặc bất đồng về các mục tiêu của tổ chức Ở điểm này, người tư vấn sẽ đưa vào một vài phươn pháp kỹ thuật can thiệp khác.

PHẢN HỒI

Sự phản hồi dữ kiện về cá nhân, nhóm và hoạt động của tổ chức có thể giúp gây nên một vài thay đổi trong cá nhân hoặc thái độ của nhóm.

Rất quan trọng là có sự phản hồi. Nghiên cứu và kinh nghiệm nói với chúng ta rằng, không có phản hồi thì dữ liệu có thể vô nghĩa. Nhất là khi sử dụng cách quan sát thái độ thì điều quan trọng là những người tham gia trong việc nghiên cứu này nhận một bản phân tích dữ liệu mà họ được cung cấp.

Qúa trình phản hồi phải được điều khiển rất cẩn thận vì dữ liệu thô thường hay bị hiểu lầm. Việc phân tích có thể tỏ ra rất quyết định hoặc có hại cho một vài

cá nhân và trong tình huống như thế thì các kết qủa có thể được biết trước. Rõ ràng những cá nhân đó sẽ mưu toan làm trở ngại bất kỳ hoạt động nào tiến tới thay đổi.

Về dấu hiệu tích cực thì sự phản hồi có thể cực kỳ hữu ích. Nhiều người trong một tổ chức không nhận đủ phản hồi để họ có thể đánh giá được hoạt động của chính bản thân họ hoặc sự hoạt động của tổ chức nói chung. Người tư vấn nên dự định cẩn thận để không có một thông tin qúa tải. Nên cẩn thận với cả qúa trình và nội dung của sự phản hồi.

GỢI Ý VÀ KHUYÊN BẢO.

Các can thiệp thường được dùng để giúp đỡ thay đổi là khuyên bảo và gợi ý. Chúng thường dùng trong qúa trình tư vấn, nơi khách hàng tìm sự giúp đỡ trong việc cải tiến hoạt động của chính bản thân họ hoặc mối quan hệ giữa các cá nhân. Phương pháp cơ bản là người tư vấn quan sát và xem lại việc làm của cá nhân, cung cấp phản hồi về những vấn đề hoặc những kiểu ứng xử cản trở sự hoạt động có hiệu qủa và ngăn chặn sự thay đổi, giúp cho người ta có được kiến thức mới và những kỹ năng đòi hỏi bởi sự thay đổi bản chất công việc.

CHỌN MỘT KỸ XẢO CAN THIỆP.

Trong thảo luận của chúng ta, các kỹ xảo can thiệp đã được mô tả một cách độc lập. Song sẽ hiếm có một kỹ xảo đặc biệt hoặc biện pháp dẫn đến việc thực hiện thay đổi có kết qủa. Trong nhiều tình huống, những người tư

vấn phải sử dụng nhiều cách can thiệp khác nhau.

Một người tư vấn đủ tài năng thì uyển chuyển trong việc chọn cách can thiệp và những kỹ xảo giúp đỡ thay đổi và biết kết hợp vài cách can thiệp khi thích hợp. Thông thường việc chọn lựa này sẽ có hiệu qủa hơn nếu *được xử sự như một trong những phạm vi chọn lựa muộn* còn hơn là một quyết định sớm. Một cái bẫy cần tránh là chọn một kỹ thuật không đúng vào lúc bắt đầu của qúa trình thay đổi, do đó bị vỡ mộng, nhưng vẫn cứ ngoan cố tiếp tục sử dụng phương pháp kỹ thuật này, mặc dù không còn nơi nào sử dụng nữa.

Trong việc chọn một biện pháp để giải quyết vấn đề và thay đổi tổ chức, một số nhà tư vấn nhấn mạnh sự khác nhau giữa những vấn đề kết thúc - mở, và kết thúc - kín đã trải qua tại các tổ chức khách hàng.

Vấn đề kết thúc - kín, có một giải pháp duy nhất có thể nhấn mạnh được bằng cách áp dụng phân tích vấn đề một cách lôgic và các kỹ xảo giải quyết vấn đề, như là phân tích chi phí, lợi ích hoặc tính toán điểm hòa vốn. Vấn đề không chịu tác động bởi những người trong đơn vị tổ chức có liên quan và điều ràng buộc đòi hỏi đối với giải pháp của nó là trong phạm vi điều khiển trực tiếp của người giải quyết vấn đề. Ví dụ một giám đốc hay một người tư vấn có thể xác định với độ chính xác đáng kể là liệu một máy công cụ có cần được thay thế bằng một máy năng suất cao hơn không dù cho nó tinh vi và đắt tiền hơn cái kia. Một khi giải pháp đã tìm ra và thực hiện thì

thường là kết thúc vấn đề.

Vấn đề kết thúc - mở, có thể có nhiều giải pháp hơn và không có câu trả lời dứt khoát. Ví dụ chất lượng sản phẩm có thể tiếp tục là một vấn đề cho dù tất cả khía cạnh chuyên môn thể hiện đúng. Các nguyên nhân không rõ, và nó chịu tác động bởi cả người chịu trách nhiệm chất lượng và bản thân người giải quyết vấn đề. Vấn đề rộng, nhiều khía cạnh về thực chất là thuộc về thái độ. Cần thiết tìm và thực hiện một giải pháp đúng cả về mặt chuyên môn, làm cho mọi người hiểu và ủng hộ để tạo được kết qủa mong muốn. Điều này chỉ có thể làm được qua sự cam kết chân thật của họ. Biện pháp chấp nhận gồm *bắt đầu một qúa trình* giải quyết ván đề (thay đổi) gồm những người "là chủ" của vấn đề, và sử dụng một phương pháp kỹ thuật giúp đỡ - thay đổi sẽ làm cho sự lôi cuốn này có thể thực hiện được. Một trong các kỹ xảo này đã được xem xét ở trên rồi, hoặc phương pháp khác. Sẽ thường đòi hỏi một thời gian dài hơn và biện pháp từng bước. Ban giám đốc sẽ phải chứng minh một lợi ích xác thực trong việc xử trí mọi nguyên nhân của vấn đề, cho dù các nguyên nhân hóa ra là làm lẫn của chính nó.

Song, người tư vấn nên rất cẩn thận trong việc đánh giá, liệu một vấn đề quản lý có cần xem xét như một vấn đề kết thúc kín hoặc kết thúc hở không. Một giải pháp có vẻ đơn giản về mặt chuyên môn và đã được chứng minh là đúng có thể tác động đến quyền lợi của nhiều người, theo cách không dự kiến được trước. Lúc ấy vấn đề trở

nên kết thúc hở.

Nhiều người tư vấn có những biến thể riêng về những kỹ xảo can thiệp "cổ điển": thường thì những biến thể này không được mô tả trong tài liệu và chỉ sẵn có đối với khách hàng. Nếu một người tư vấn đề nghị sử dụng một phương án riêng biệt như thế và kỹ xảo không quen biết lắm, thì khách hàng nên yêu cầu họ giải thích cái gì là khác thường trong phương pháp kỹ thuật này và quan hệ của nó ra sao đối với những kỹ xảo cơ bản. Thật ra, người tư vấn nên chủ động và đưa ra lời giải thích khi đề nghị phương pháp kỹ thuật của mình với khách hàng.

4.6- VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC ỦNG HỘ SỰ THAY ĐỔI

Một số nguyên tắc và phương pháp kỹ thuật để quản lý giúp đỡ thay đổi đã được xem xét lại trong chương này. Trong phần kết luận chúng tôi muốn nhấn mạnh một vài đặc tính quan trọng của các tổ chức đã thành công trong đối phó với thay đổi. Những tổ chức như thế chứng minh rằng để theo kịp dễ dàng hơn với sự thay đổi môi trường và tạo ra những thay đổi có hiệu qủa từ bên trong, nếu thay đổi có một vị trí nổi bật trong văn hóa của tổ chức.

Những đặc tính sau đây của văn hóa tổ chức tạo những điều kiện thuận lợi cho sự thay đổi có kế hoạch.

CHẤP NHẬN BƯỚC THAY ĐỔI CẦN THIẾT

Các công ty kỹ thuật cao về điện tử và những lĩnh vực khác bây giờ hoạt động trong một bầu không khí

thay đổi liên miên. Tuy nhiên người ta hiểu rằng đây là một đặc tính nổi bật của khu vực mà họ phải sống chung với nó. Bước thay đổi đòi hỏi trong nhiều tổ chức khác không cao. Mỗi tổ chức nên xác định bước thay đổi tối ưu là gì trong khu vực của họ và cố gắng chấp nhận nó như là một giá trị cơ bản được chia sẻ của nhiều người. Điều này gồm cả cân bằng thay đổi và ổn định và tránh sự thay đổi vì chính bản thân nó, như đã thảo luận trong phần 4.1.

THAY ĐỔI DỰA VÀO SỰ SÁNG TẠO CỦA MỌI NGƯỜI.

Yêu cầu này liên quan đến mọi cách lãnh đạo và tất cả những người làm. Nới nào nguyên tắc này được áp dụng thì mỗi thành viên của tổ chức cảm thấy những gợi ý về thay đổi của họ được hoan nghênh và sẽ giải quyết theo cách thông thạo. Gợi ý và lập kế hoạch thay đổi không phải là một lĩnh vực giữ gìn thận trong của ban giám đốc có kinh nghiệm, và có một kế hoạch cho việc thu thập và kiểm tra những gợi ý thay đổi từ các giám đốc, các kỹ thuật viên và những người công nhân. Việc này gồm cả kế hoạch gợi ý hoạt động của công nhân. Ban giám đốc được yêu cầu bám sát những ý tưởng họ nhận được.

ĐỊNH HƯỚNG CỐ GẮNG THAY ĐỔI ĐỐI VỚI CÁC MỤC TIÊU ƯU TIÊN.

Mọi người nên biết ban giám đốc quan tâm cái gì và

ở nơi nào họ nên tập trung những cố gắng cải tiến hoạ
động của nhóm và cá nhân để tránh phân tán tiềm lực v
giúp cho công ty nơi họ cần giúp đỡ nhất. Tuy nhiên, mộ
ý tưởng đang chú ý nên được kiểm tra, cho dù không
phải là một lĩnh vực ưu tiên.

KHUYẾN KHÍCH CÁI MỚI VÀ THAY ĐỔI.

Các cá nhân và tập thể cần biết rằng phải có một
thái độ tích cực đối với thay đổi và thường xuyên tìm
kiếm những thay đổi có thể làm lợi cho tổ chức. Cái mới
và sáng tạo có thể được khuyến khích bằng khen thưởng
tài chính được mọi người thừa nhận, đề bạt, làm cho nội
dung công việc phong phú hơn, đề nghị đào tạo và những
cơ hội tự thân phát triển và v.v... Mặt khác mọi người
phải có khả năng thấy được là không trả giá cho sự bảo
thủ, chống lại cái mới và sự thay đổi.

Vì sẽ được thảo luận tỷ mỉ hơn trong chương 5,
những giá trị, thái độ và những quy tắc được coi là có
tính chất tập thể cấu thành văn hóa tổ chức, phát triển
qua nhiều năm một khi đã được thiết lập chúng không dễ
dàng gì thay đổi. Nhưng không phải là không thể làm
ảnh hưởng và cuối cùng thay đổi chúng. Do đó, nếu văn
hóa của tổ chức tạo thành trở ngại chính cho sự thay đổi
hoặc nếu nó không khuyến khích sự thay đổi trong một
môi trường đang thay đổi nhanh chóng thì những cố
gắng của các giám đốc và các nhà tư vấn có thể cần phải
tập trung trước hết vào văn hóa của tổ chức.

Chương 5: TƯ VẤN VÀ VĂN HÓA

Trong việc giúp khách hàng lập kế hoạch và thực hiện thay đổi, người tư vấn có thể nhận thấy thái độ và lòng tin được chia sẻ cùng nhiều người nếu không phải là tất cả mọi người trong tổ chức khách hàng hoặc trong toàn thể cộng đồng. Họ tìm một sự giải thích hợp lý nhưng không tìm được. Tuy nhiên họ cảm thấy đang đối diện với một sức mạnh im lặng thấm qua thái độ cư xử của mọi người và làm ảnh hưởng đến lập trường của họ về nhiều vấn đề, mạnh hơn rất nhiều bất kỳ một lý lẽ lôgic nào. Nếu đây là một trường hợp, thì có lẽ đúng nhất là thái độ đã quan sát phản ánh sức mạnh của 'văn hóa".

Văn hóa thông thường được xác định như một hệ thống của giá trị được coi như của chung, các đức tin, những truyền thống và những quy tắc ứng xử duy nhất đối với nhóm người đặc biệt. "Văn hóa là cương lĩnh tập thể của trí tuệ con người phân biệt các thành viên của nhóm người này với thành viên của nhóm người khác. Văn hóa, theo ý nghĩa này là một hệ thống giá trị đã được tổ chức một cách tập thể". Hoặc theo lời của nhà toán học và nhà triết học Pháp Blaise Pascal: Có những điều ở bên này dãy Pyrenees là lẽ phải, là chân lý nhưng ở bên kia Pyrenees thì lại là những sai lầm.

Văn hóa có căn nguyên trong những điều kiện cơ bản của đời sống con người, kể cả những điều kiện vật chất, môi trường thiên nhiên, khí hậu và cách thức mà người ta kiếm sống và trong kinh nghiệm lịch sử của những cộng đồng nhân loại kể cả sự ảnh hưởng lẫn nhau với các nước khác và nền văn hóa khác. Người ta tạo ra văn hóa như một cơ cấu giúp họ đương đầu với môi trường của họ và duy trì sự cố kết và đặc tính của cộng đồng trong sự ảnh hưởng qua lại với các cộng đồng khác. Ở các nước đang phát triển, nhất là ở vùng nông thôn, văn hóa truyền thống phản ánh sự nghèo nàn của nhân dân và tình trạng không được giúp đỡ trước sức mạnh của thiên nhiên. Văn hóa có khuynh hướng bắt rễ sâu và do đó không dễ dàng thay đổi. Một số Chính phủ đã biết sức mạnh của nền văn hóa của chính đất nước họ, sau khi thử áp đặt những thay đổi mà nền văn hóa này không dung thứ được.

5.1- HIỂU BIẾT VÀ TÔN TRỌNG VĂN HÓA.

Vấn đề với văn hóa là, mặc dù nó có mặt ở khắp nơi và ảnh hưởng của nó đến sự hoạt động của các tổ chức và toàn thể xã hội là mạnh, nhưng khó nhận biết và hiểu thấu. Những định nghĩa về nó thật mơ hồ. Không nơi nào mô tả được một cách chính xác về văn hóa, và cũng gồm cả những điều cấm kỵ: các giá trị mà mọi người tôn trọng, những cái nào họ không nói một cách bình thường và đôi khi nói một cách phật ý. Những cá nhân và toàn thể các cộng đồng có thể không biết văn hóa của họ, bởi

vì họ không được biết nó như là một đối tượng cấu trúc hoặc là kỹ năng chuyên môn. Những giá trị và đức tin cấu thành văn hóa tiến triển khắp các thế hệ, được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác và thông thường đã có một cách vô ý thức, từ thuở ban đầu của một đời người. - trong gia đình, ở trường học, qua những giáo dục về tôn giáo, nơi làm việc và bằng cách xã hội hóa với các thành viên khác của cộng đồng.

Một người tư vấn quản lý đối phó với những vấn đề như thế. Cá tính của người đó, và hệ thống giá trị đã được hun đúc bởi nền văn hóa trong đó anh ta đã được lớn lên, đã làm việc và giao tiếp với những người khác. Song, có thể anh ta không nhận thấy điều này. Bởi vì "Điều cuối cùng mà con cá phát hiện là nước", văn hóa luôn sẽ là điều cuối cùng mà một người tư vấn quản lý hoặc một chuyên gia lỗi lạc trong lĩnh vực chuyên môn của mình sẽ phát hiện ra.

CÓ Ý THỨC VỀ VĂN HÓA

Trong tư vấn quản lý, một sự liên quan về văn hóa quan trọng như một sự liên quan đối với vấn đề chuyên môn riêng biệt được người tư vấn đưa vào. Nhưng người tư vấn có thể làm gì để chắc mình có ý thức văn hóa và rằng thái độ ứng xử cũng như ý kiến gợi ý của mình không mâu thuẫn va chạm với nếp văn hóa?

Để nhạy cảm với văn hóa, một người tư vấn quản lý không phải biến đổi bản thân mình thành nhà nhân loại

học hay nhà xã hội học. Có thể nhận được những hiểu biết nào đó về văn hóa bằng cách tự thân phát triển và đào tạo. Đọc về văn hóa và thảo luận những vấn đề văn hóa với những người khác giúp ta rất nhiều. Quan tâm thành thật đến ý nghĩa văn hóa và những nếp văn hóa khác nhau cho một kiến thức khá đủ để hiểu và giải thích một cách đúng đắn một khung cảnh văn hóa riêng biệt.

Tuy nhiên, đây chỉ là bước đầu. Giống như bất kỳ người nào khác một người tư vấn chưa bao giờ sống và hoạt động trong một nền văn hóa khác với nền văn hóa của xứ sở mình, sẽ thấy khó nhận thức và hiểu được với ý nghĩa đầy đủ và sức mạnh của nền văn hóa khác, và vai trò của những yếu tố khác nhau mà có lẽ chưa từng ai biết trong nền văn hóa của chính bản thân mình. Kinh nghiệm cho biết chỉ có những người đã tiếp xúc với nền văn hóa khác một thời gian mới bắt đầu hiểu không chỉ nền văn hóa đó mà cả nền văn hóa của chính họ. Những giao tiếp công việc và xã hội với những nền văn hóa khác cung cấp cho chúng ta một tấm gương trong đó soi được chính nền văn hóa của chúng ta.

KHOAN DUNG VỚI CÁC GIÁ TRỊ VĂN HÓA

Văn hóa rất quan trọng đối với con người. Sự yêu thích của họ đối với những giá trị văn hóa cơ bản không chỉ có lý trí mà còn là tình cảm. Thậm chí họ có thể nhìn những tiêu chuẩn xã hội nào đó và những truyền thống như là vĩnh cửu và không được xâm phạm vì lý do tôn

giáo. Trái lại, một người tư vấn quản lý có thể xem họ như lỗi thời và phi lý. Ở đây có tí chút lẽ phải trong cách nhìn của người tư vấn, vì trong các nếp văn hóa không phải mọi thứ đều là xây dựng và tiến bộ. Tuy nhiên, văn hóa phản ánh hàng trăm năm kinh nghiệm của xã hội và giúp người ta đương đầu với cuộc sống. Tôn trọng những nền văn hóa khác nhau và sự khoan dung đối với các giá trị và các đức tin xa lạ với nền văn hóa của chính xứ sở mình, nhưng chân tình với những người khác đó là phẩm chất thiết yếu của người tư vấn.

Trong thái độ đối với những nền văn hóa khác, người tư vấn chịu ảnh hưởng rất mạnh bởi nền văn hóa của chính bản thân họ. Khoan dung đối với những nếp văn hóa khác cũng là một đặc tính văn hóa: một số nền văn hóa có sự khoan dung cao đối với những giá trị văn hóa khác, trong khi các nền văn hóa khác thì không. Một người tư vấn đã được hun đúc bởi môi trường văn hóa ít khoan dung thì nên đặc biệt cẩn thận khi giải quyết - những vấn đề con người và tổ chức - một cách tế nhị trong những nền văn hóa khác.

5.2- CÁC TRÌNH ĐỘ VĂN HÓA.

VĂN HÓA DÂN TỘC.

Thuật ngữ "văn hóa dân tộc" được dùng để định nghĩa những giá trị, đức tin, những tiêu chuẩn ứng xử, các thói quen và truyền thống đặc trưng cho xã hội con người trong một nước riêng biệt. Có thể có một nền văn

hóa dân tộc trong một quốc gia đồng nhất về mặt dân tộc và ngôn ngữ, nhưng trong nhiều nước lại có vài nền văn hóa khác biệt và đất nước giống như là một bức tranh khảm của các nền văn hóa. Câu hỏi là, những nền văn hóa này có hỗn hợp với nhau, chung đụng với nhau và đặc biệt là dung hòa với nhau, hoặc là chúng thực hiện chức năng của Nhà nước và của sự khó khăn kinh tế?

Một hiện tượng văn hóa quan trọng là sự tồn tại của những dân tộc thiểu số và mối quan hệ của họ đối với các nhóm dân tộc khác trong phạm vi xã hội. Thường, các dân tộc thiểu số có một cố gắng đặc biệt để bảo tồn nền văn hóa đặc biệt của họ và tồn tại trong phạm vi một môi trường nơi mà nền văn hóa dân tộc đa số chiếm ưu thế và có khuynh hướng làm ảnh hưởng hoặc thậm chí đè bẹp nền văn hóa thiểu số. Một vài dân tộc thiểu số có thái độ, sự khéo léo, kinh nghiệm lịch sử, và những phương tiện vật chất, nhờ vậy họ đã cực kỳ thành công trong kinh doanh. Điều ngụ ý này ở nhiều nước ai cũng biết. Do đó, trong khi nhạy cảm với những khác nhau về văn hóa là cần thiết trong tư vấn quốc tế, thì một người tư vấn hoạt động trong phạm vi đất nước của chính họ cũng cần phải hiểu biết về văn hóa.

Không thể xem xét hết ở đây tất cả những yếu tố bao quát bởi quan niệm văn hóa dân tộc. Thậm chí sẽ khó khăn hơn để vạch ra tất cả những khác nhau giữa các nền văn hóa mà một người tư vấn cần nhận biết vì chúng có thể liên quan đến công việc của họ theo cách nào đó.

Hình ảnh những giá trị văn hóa và những tiêu chuẩn liên quan và những lễ nghi có thể cực kỳ nhiều và liên quan đến khía cạnh con người, kinh tế và đời sống xã hội. Đặc biệt quan trọng đối với quản lý là những giá trị liên quan đến các vấn đề như:

+ Sự phân bố các vai trò xã hội và địa vị được giao cho chúng.

+ Tiêu chuẩn thành công và thành tựu trong kinh tế và đời sống xã hội

+ Tôn trọng tuổi tác và sự cao cấp hơn.

+ Vai trò của những người có uy tín truyền thống và những người lãnh đạo cộng đồng.

+ Những truyền thống chuyên quyền chống lại dân chủ.

+ Chủ nghĩa cá nhân chống lại chủ nghĩa tập thể

+ Những giá trị tinh thần chống lại giá trị vật chất

+ Trách nhiệm và lòng trung thành đối với gia đình, cộng đồng và nhóm dân tộc.

+ Các mô hình giao tiếp và xã hội hóa.

+ Tính chất có thể chấp nhận và hình thức phản hồi, thẩm định và phê bình.

+ Tôn giáo, tầm quan trọng của nó trong đời sống xã hội và tác động của nó đối với hoạt động kinh tế.

+ Thái độ đối với những nền văn hóa khác, tôn giáo, các nhóm dân tộc, những dân tộc thiểu số.

+ Thái độ đối với những thay đổi về xã hội, kỹ thuật và các thay đổi khác

+ Khái niệm về thời gian.

Ngôn ngữ giữ vai trò đáng chú ý trong văn hóa. Những khái niệm văn hóa đã mô tả thành lời, ý nghĩa của nhiều từ là ranh giới văn hóa và ngôn ngữ là một phương tiện truyền bá cho sự ảnh hưởng lẫn nhau của các nền văn hóa. Những biểu thị không lời và những cử chỉ cũng là ranh giới văn hóa và có lẽ rất quan trọng. Những thông báo không lời còn khó điều khiển một cách có ý thức hơn là thông báo bằng lời nói và do đó có khuynh hướng đáng tin cậy hơn. Một số nền văn hóa (ví dụ như Bắc Mỹ) coi những gì nói ra là quan trọng, trong khi văn hóa ở những nước khác (ví dụ châu Á) thì điều thiết yếu cần hiểu những thông điệp không lời.

Nền văn hóa quốc gia là duy nhất, nhưng chúng không phải là một hệ khép kín. Có những nét giống nhau giữa các nền văn hóa vì nhiều lý do, ví như ngôn ngữ chung và tôn giáo. Sự ảnh hưởng lẫn nhau của các nền văn hóa trong thời gian dài (ví dụ trong thời gian đô hộ của nước này với nước khác) cũng làm ảnh hưởng đến văn hóa. Ở một số nước đang phát triển, các nhóm xã hội phần lớn biểu lộ văn hóa của chính quyền thuộc địa cũ (ví dụ những người quản lý, các trí thức và các nhà kinh doanh) có khuynh hướng chấp nhận một vài giá trị của nó và những kiểu thái độ ứng xử. Những thay đổi văn hóa xảy ra trong nhiều nước dưới ảnh hưởng của sự tăng

tiến về của cải vật chất, một nền giáo dục phổ thông tốt hơn, một sự mở rộng quảng đại những tiếp xúc giữa các nền văn hóa và những yếu tố khác.

Người ta rất quan tâm đến việc khai thác vai trò của nền văn hóa dân tộc trong hoạt động kinh tế và phát triển của các nước nào đó. Đã nhiều thập kỷ, Bắc Mỹ đã được khắp nơi coi như một yếu tố chủ yếu trong tính năng động, tính cạnh tranh và sự thành đạt của công cuộc kinh doanh của người Mỹ. Hiện nay, các nhà quản lý trên khắp thế giới tha thiết muốn hiểu thấu một cách sâu sắc bên trong nền văn hóa dân tộc Nhật Bản, hy vọng rằng điều này sẽ cho họ sự cảm hứng để cải tiến phong cách quản lý và hoạt động có kết qủa trong các tổ chức của chính bản thân họ.

Thuật ngữ văn hóa cũng được áp dụng cho những giá trị và cách ứng xử đặc trưng cho các nhóm xã hội khác nhau: các nghề nghiệp, các nhóm thương mại, các tổ chức, các câu lạc bộ và các hội. Thậm chí những đơn vị xã hội nhỏ như là các gia đình cũng có thể có những nếp văn hóa riêng của họ. Tất cả những vấn đề này đôi khi được gọi là văn hóa vi mô.

VĂN HÓA NGHỀ NGHIỆP.

Văn hóa nghề nghiệp là nếp văn hóa được đóng góp bởi các cá nhân thuộc cùng một nghề nghiệp, ví dụ như các luật sư, các bác sĩ y khoa, các kỹ sư xây dựng hoặc chuyên viên kế toán. Có rất nhiều liên quan đến nội dung

công việc và đến vai trò đảm nhận trong xã hội của các thành viên nghề nghiệp khác nhau. Văn hóa cũng còn bị ảnh hưởng bởi giáo dục nghề nghiệp và đào tạo và có khuynh hướng biểu lộ những đặc tính chung qua các ranh giới quốc gia và tổ chức. Một trong những mục đích của các Hội và các đoàn thể là bảo tồn và phát triển văn hóa nghề nghiệp. Các giá trị dân tộc được khuyến khích bởi các hội nghề nghiệp có khuynh hướng trở thành một bộ phận của văn hóa này.

Hiểu biết về văn hóa nghề nghiệp có thể giúp cho một người tư vấn quản lý trong việc thiết lập các quan hệ xây dựng với các khách hàng ở các nước ngoài. Cũng có ích khi được biết về trình độ học vấn của các giám đốc và cán bộ nhân viên trong tổ chức của khách hàng ví dụ họ đã tốt nghiệp từ các trường đại học nào. Một số thành viên của các tổ chức khách hàng có thể đóng góp những giá trị nghề nghiệp phổ biến với người tư vấn: điều này có thể là sự giúp đỡ đặc biệt trong việc thâm nhập các vấn đề văn hóa của xứ sở đó và tiến hành các biện pháp thực tế có thể được chấp thuận.

VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC.

Các tổ chức cũng có khuynh hướng có nếp văn hóa riêng biệt của họ một sự trộn lẫn đặc biệt các giá trị, thái độ, các tiêu chuẩn, thói quen và truyền thống, những thái độ ứng xử và lễ nghi mà toàn bộ chúng là duy nhất đối với một tổ chức đã biết. Một số tổ chức đã nhận thấy rõ tính văn hóa của họ và xem nó như một công cụ chiến

lược mạnh mẽ dùng để định hướng tất cả các đơn vị và cá nhân tiến tới những mục tiêu chung, động viên sáng kiến của người làm công, đảm bảo lòng trung thành và dễ dàng cho việc thông tin. Họ nhằm tạo ra một nếp văn hóa của chính họ và tin chắc là tất cả những người làm công đều hiểu nó và gắn bó với nó.

Những nếp văn hóa của các tổ chức hoặc văn hóa vi mô, trước hết phản ánh nền văn hóa dân tộc. Nhưng chúng cũng bao gồm những giá trị khác và những tiêu chuẩn. Nghiên cứu mới đây đã cho ta một số hiểu biết sâu sắc về những nếp văn hóa tổ chức của các tập đoàn quan trọng của Mỹ, Nhật Bản và những nước khác. Nó cho thấy nhiều công ty đã là những người thực hiện xuất sắc qua một thời gian dài chứng tỏ là một nếp văn hóa chung vững mạnh.

Nhiều công ty đa quốc gia có những nét văn hóa nào đó đặc trưng cho khắp nơi và văn hóa của công ty mẹ mang phần lớn những nét tiêu chuẩn văn hóa và hành vi ứng xử của các công ty con ở các nước khác. Cá tính mạnh của những người sáng lập và tổng giám đốc cũng có ảnh hưởng đến văn hóa của tổ chức thậm chí trong những tập đoàn liên hợp và rất lớn. Điều này dẫn đến sự pha lẫn thú vị các nền văn hóa trong trường hợp các công ty con ở nước ngoài nơi mà ảnh hưởng của nền văn hóa của quốc gia đó kết hợp với nền văn hóa của công ty mẹ.

Những khía cạnh ẩn khuất của văn hóa tổ chức có

khuynh hướng nổi lên trong thời gian tiếp quản và sát nhập công ty, mà trong nhiều trường hợp không thể cho ta những kết qủa mong muốn chủ yếu là vì ban giám đốc không thể làm hài hòa những nếp văn hóa khác nhau.

Những giá trị văn hóa riêng của một tổ chức có thể liên quan, ví dụ:

+ Sứ mệnh của tổ chức và hình ảnh của nó (kỹ thuật cao, chất lượng tốt, tự hào là một tổ chức đầu đàn của khu vực sản xuất này, sự cống hiến đối với những đặc tính của dịch vụ, tinh thần đổi mới, năng lực kinh doanh)

+ Cáo cấp hơn và uy quyền (uy quyền vốn có ở chức vụ và cá nhân, tôn trọng sự cao cấp hơn và uy quyền, cao cấp hơn là một tiêu chuẩn của uy quyền).

+ Sự quan trọng của những chức năng và chức vụ quản lý khác nhau (quyền lực của Vụ tổ chức cán bộ, sự quan trọng của các chức vụ phó chủ tịch khác nhau, các vai trò tương ứng và người chuyên gia nghiên cứu và phát triển, sản xuất và maketting).

+ Đối xử với con người (sự liên quan của mọi người và những nhu cầu của họ: đối xử công bằng hoặc thiên vị, đặc quyền, tôn trọng các quyền lợi cá nhân, các cơ hội đào tạo và phát triển, nghề nghiệp cả cuộc đời, sự công bằng trong khen thưởng, con người được thúc đẩy làm việc như thế nào)

+ Vai trò của phụ nữ trong quản lý và những công việc khác (chấp nhận phụ nữ vào những chức vụ quyền

lực, những công việc hoặc không có giá trị hoặc được dành cho phụ nữ, tôn trọng các giám đốc nữ, đối xử bình đẳng, nhưng phương tiện đặc biệt.

+ Tiêu chuẩn chọn lựa các chức vụ giám sát và quản lý (thâm niên trong nghề được chuộng hơn hoạt động có hiệu qủa, ưu tiên chọn trong phạm vi: chính trị, dân tộc, quốc tịch, và các tiêu chuẩn khác, ảnh hưởng của những quan hệ thân mật và "các đội thân thiết nhau")

+ Tổ chức làm việc và kỷ luật (tự nguyện chống lại kỷ luật áp đặt, sự đúng giờ, sử dụng cách ghi giờ, mềm mại trong việc thay đổi vai trò khi làm việc, sử dụng hình thức mới về tổ chức làm việc)

+ Phong cách lãnh đạo và quản lý (chủ nghĩa gia trưởng, mệnh lệnh, phong cách hỏi ý kiến hoặc cùng tham dự, sử dụng ủy ban và đội công tác đặc biệt, nêu gương cá nhân, phong cách mềm mại và khả năng thích nghi).

+ Các qúa trình ra quyết định (ai quyết định, ai phải được tư vấn, ra quyết định tập thể hoặc cá nhân, nhu cầu đạt đến sự đồng tâm nhất trí).

+ Lưu hành và chia sẻ thông tin (những người làm công được thông tin rộng rãi hay nghèo thông tin, dễ dàng chia sẻ thông tin hay không).

+ Các kiểu truyền đạt thông báo (ưa thích truyền đạt miệng hay là viết, cứng rắn hay uyển chuyển trong việc sử dụng các kênh đã thiết lập, coi các khía cạnh hình

thức là quan trọng, sự có thể đến gần được ban lãnh đạo cấp cao, sử dụng các cuộc họp, ai được mời đến những cuộc họp nào, những cách cư xử được thiết lập trong việc điều khiển các cuộc họp).

+ Các kiểu giao tiếp (ai giao tiếp với ai trong thời gian va sau khi làm việc, có những ngăn trở và cấm đoán, những phương tiện đặc biệt như buồng ăn trưa hoặc câu lạc bộ dành riêng).

+ Những cách giải quyết mâu thuẫn (mong muốn tránh mẫu thuẫn và đi đến dàn xếp, ưa thích cách chính thức hay không chính thức, gồm cả ban lãnh đạo cấp cao)

+ Đánh giá sự thực hiện (riêng biệt hoặc theo thủ tục, kín hay công khai, do ai thực hiện, các kết qủa được dùng như thế nào).

+ Sự gắn bó chặt chẽ với tổ chức (giám đốc và cán bộ công nhân viên trung thành gắn bó với các mục tieu và chính sách của công ty, tinh thần tập thể, thích được làm việc với tổ chức).

Hơn nữa có nhiều nếp văn hóa của tổ chức phát triển một từ vựng chuyên môn hóa và một phạm vi những biểu tượng và nghi lễ mà các thành viên trong tổ chức phải sử dụng và tôn trọng nếu họ không muốn bị xem như một người lạ, không biết những điều thông thường được làm thế nào, và cư xử như thế nào với mọi người trong tổ chức khách hàng, thì sự có mặt của họ chỉ làm cho người ta khó chịu. Nhưng điều này còn có những lý do khác quan trọng

hơn: văn hóa của tổ chức khách hàng có thể là một trong những nguyên nhân hoặc là nguyên nhân của những vấn đề do người tư vấn đưa vào. Thậm chí nếu những thay đổi trong văn hóa tổ chức không được tuyên bố rõ ràng trong số những mục tiêu nhiệm vụ của mình thì người tư vấn có thể phải đối phó với chúng và đề nghị theo ý kiến của mình những gì cần được thay đổi. Những thay đổi như thế có thể mất nhiều công sức và vất vả, chúng có thể gồm những thay đổi nhân sự quan trọng và cần những cố gắng giáo dục kiên nhẫn... Song, có lẽ là không tránh được. Chúng ta sẽ quay lại vấn đề này trong chương 12.

5.3. VẤN ĐỀ VĂN HÓA TRONG NHIỆM VỤ TƯ VẤN

THÁI ĐỘ CỦA NGƯỜI TƯ VẤN

Có rất nhiều hướng dẫn về những người tư vấn nên cư xử như thế nào khi hoạt động trong môi trường văn hóa khác. Phần lớn là liên quan đến quan hệ giữa mọi người và phong tục tập quán.

Ví dụ, có những lời khuyên về:

+ Mặc quần áo như thế nào.
+ Quan hệ với mọi người ra sao
+ Tính đúng giờ
+ Bắt đầu thảo luận công việc như thế nào và bao giờ
+ Truyền đạt, thông báo miệng hay viết với khách hàng
+ Quan hệ giữa các cá nhân với nhau theo nghi thức

và không theo nghi thức.

+ Sử dụng hình thức làm môi giới

+ Biểu lộ hay kiềm chế tình cảm

+ Sử dụng ngôn ngữ nào và điều kiện sử dụng

+ Những điều cấm kỵ để tránh.

Những điều như thế tương đối dễ nhận biết và nhớ. Long khoan dung và thiện ý với văn hóa xứ sở khác, ngày nay cũng được khách hàng quan sát. Một nhà tư vấn người Mỹ có lẽ không thể chống lại thói quen gọi mọi người bằng tên cúng cơm của họ sau khi biết họ chỉ có năm phút, nhưng ngày nay điều này có thể sẽ được chấp thuận, vì đặc tính cư xử riêng biệt này đã được nhiều người biết đến và có thể tha thứ được, (dù không phải được ưa thích) đối với những người đã được biết về nền văn hóa bắc Mỹ.

Tuy nhiên, những câu hỏi như, có sử dụng tên cúng cơm không, và những chủ đề nào không nên thảo luận công khai chỉ thể hiện một phần nhỏ trong những vấn đề phức tạp chưa nói ra hết trong mối quan hệ khách hàng - người tư vấn trong ảnh hưởng qua lại của văn hóa. Những khía cạnh sâu hơn và ít thấy được của mối quan hệ này liên quan đến những vấn đề như quyền lực và sự sắp xếp vai trò, qúa trình ra quyết định, sự đối đầu và sự đồng lòng trong việc giải quyết vấn đề, sử dụng đội công tác, hỏi ý kiến những người làm công, đức tin sâu sắc vào tôn giáo và tiêu chuẩn bất kỳ mà nhờ đó ban giám đốc sẽ đánh giá được những gợi ý của

người tư vấn.

Một số cán bộ tư vấn cảm thấy họ phải cố gắng để đồng nhất bản thân họ với nền văn hóa nước ngoài, ăn ở như khách hàng ăn ở ("nhập gia tùy tục") và chia sẻ những giá trị với khách hàng và đức tin để hiểu được đầy đủ môi trường của họ và hoàn lại một dịch vụ hiệu qủa. Điều này có lẽ không thể được, thậm chí cũng không cần như thế. Nó không còn bao hàm cái ý chân thật và tin cậy nữa, vì thế mà từ bỏ những đặc tính ứng xử then chốt của một người tư vấn chuyên nghiệp. Hiểu biết và tôn trọng văn hóa của người khác không ngụ ý là từ bỏ nền văn hóa của chính mình.

PHÁT HIỆN NHƯ THẾ NÀO

Người tư vấn phải sử dụng tất cả kinh nghiệm và tài năng của mình để nhận biết đầy đủ những yếu tố văn hóa có thể thích hợp cho nhiệm vụ của mình. Trong một số trường hợp, những câu hỏi trực tiếp: thông thường công việc đã đượoc làm như thế nào trong tổ chức khách hàng và tránh những cái bẫy có một giải pháp vững chắc về mặt chuyên môn và tự mình nhận thức được sức mạnh của văn hóa. Trong những trường hợp khác, quan sát một cách kiên nhẫn và lịch thiệp thái độ của khách hàng cũng có thể tìm được câu trả lời. Nhiều điều có thể được nhận ra bằng cách hòa hợp với mọi người và quan sát xem họ hành động và giao tiếp như thế nào, họ sử dụng những biểu tượng gì và họ tôn trọng những lễ nghi nào. Thảo luận về những vấn đề

văn hóa nên thân mật không nghi thức, can thiệp một cách chính thức và có kế hoạch là rất không phù hợp trong việc giải quyết vấn đề văn hóa. Nên hoãn nhận xét đánh giá lại cho đến khi người tư vấn nhận biết được rõ hơn. Người tư vấn cũng nên cố gắng để không bị nóng nẩy hoặc khó chịu trong một tình huống mới, còn mơ hồ. Dễ phát hiện và khắc phục những trở ngại văn hóa, nên hợp sức với một người tư vấn nội bộ hoặc một thành viên khác của tổ chức khách hàng đã được chuẩn bị để giúp đỡ.

Một nghiên cứu có thể phát hiện lịch sử công ty của khách hàng. Văn hóa hiện nay có thể bắt nguồn từ trong qúa khứ xa xôi: trong cá tính của người sáng lập, trong qúa khứ của những thành công và thất bại, trong sự phát triển mô hình (ví dụ nhiều điều giành được hoặc những thay đổi thường xuyên của người chủ) và tương tự. Ví dụ nếp văn hóa của tổ chức hiện nay của một số xí nghiệp Nhà nước ở những nước khác nhau tiếp tục phản ánh phạm trù văn hóa vững chắc của các công ty tư nhân đã được quốc hữu hóa. Trong khi quốc hữu hóa đã gây nên những thay đổi lớn, những giá trị của tổ chức đã bắt rễ sâu và những tiêu chuẩn vẫn còn tồn tại.

Chúng ta đã nhấn mạnh, điều quan trọng là nên thiết lập càng sớm càng tốt một bầu không khí tin cậy giữa tất cả các bên, trong mối quan hệ khách hàng và người tư vấn. Điều này thật khó vì không phải tất cả mọi người đều tin vào một người ngoài cuộc.

TIÊU CHUẨN CỦA SỰ HỢP LÝ.

Trong khi làm việc với một khách hàng, một nhà tư vấn quản lý nhằm tìm và đề nghị những giải pháp mà khách hàng quan tâm. Để chứng minh những biện pháp đã đề xuất với chính mình và với khách hàng, những gì người tư vấn xem như là hợp lý thì dùng như là một tiêu chuẩn. Ví dụ họ có thể dùng hiệu qủa kinh tế như một tiêu chuẩn và đánh giá những cách lựa chọn khác nhau bởi ảnh hưởng của chúng lên năng suất và hoạt động tài chính của tổ chức. Họ có thể sử dụng phân tích chi phí và lãi như là một phương pháp đánh giá chủ yếu.

Tuy nhiên khái niệm hợp lý là chóp đỉnh văn hóa. Thậm chí trong nền kinh tế công nghiệp của các nước phương Tây, nơi những khái niệm hiệu qủa, cạnh tranh và lợi nhuận không chỉ có một ý nghĩa kinh tế mà cũng còn có ý nghĩa văn hóa mạnh mẽ, sự hợp lý kinh tế không phải luôn luôn là nhưng tiêu chuẩn chủ yếu được người tổng giám đốc sử dụng trong việc đánh giá các quyết định lựa chọn. Những ưu đãi về chính trị, văn hóa, cá nhân có thể lại chiếm ưu thế. Mong muốn duy trì hiện trạng, sợ những cái không biết, hoặc miễn cưỡng tiến hành những thay đổi tác động đến những giá trị của tập thể, cuối cùng có thể xác định được sự lựa chọn của tổng giám đốc thậm chí trong một xí nghiệp châu Âu hay bắc Mỹ. Ở một số nước châu Á, một số giá trị văn hóa có khuynh hướng được dùng như là tiêu chuẩn của sự hợp lý, giữ gìn sự hài hòa, tránh sa thải người làm, duy trì sự

khác nhau về giá trị và tôn trong lòng tự tôn của các nhóm dân tộc xem ra lại hiệu qủa hơn và hợp lý hơn là tối ưu hóa hoạt động trong nền kinh tế một cách chính xác và những điều kiện tài chính.

CHUYỂN GIAO CÁC HOẠT ĐỘNG QUẢN LÝ

Những người tư vấn quản lý sử dụng kinh nghiệm trải qua trong qúa khứ của họ trong khi làm việc với khách hàng hiện tại. Việc này gồm chuyển giao những thực tiễn quản lý một số tổ chức này hoặc một đất nước này cho một môi trường quốc gia hay tổ chức khác. Những vấn đề khác đã được thay thế cho những "thực tiễn quản lý:. Chúng ta cũng có thể nói về những kỹ thuật quản lý, các công nghệ, phương pháp, sự thành thạo, hệ thống, các khái niệm, những mô hình, các biện pháp và tương tự, nhưng vẫn còn lại câu hỏi giống nhau: những thực tiễn quản lý có thể được chuyển giao đến một chừng mực nào và trong hoàn cảnh nào?

Có những yếu tố ảnh hưởng đến việc chọn lựa của kỹ thuật quản lý là hiển nhiên - ví dụ bản chất của sản phẩm, công nghệ sử dụng hoặc độ lớn của tổ chức. Ảnh hưởng của văn hóa là khó thấy hơn cả và không dễ dàng nhận thức, những kinh nghiệm cho thấy nó có khuynh hướng trở nên rất mạnh.

Một số kỹ thuật quản lý *rất giá trị*. Chúng đã được phát triển dùng cho một phạm trù văn hóa đặc biệt và phản ánh các hệ thống giá trị của nó và những tiêu

chuẩn về ứng xử. Chúng liên quan đến khía cạnh con người trong các tổ chức: quyền lợi của nhóm và cá nhân, quan hệ giữa các cá nhân với nhau và giữa các nhóm, động cơ thúc đẩy và điều khiển thái độ ứng xử của con người. Khả năng chuyển giao những kỹ thuật này phải được kiểm tra một cách cẩn thận trong mỗi trường hợp. Một kỹ thuật nhiều giá trị có thể khó hoặc không thể chuyển giao. Những kiểu khen thưởng chỉ kích thích hoạt động cá nhân hơn là tập thể, tình đoàn kết mất đi trong cái xã hội theo chủ nghĩa tập thể, những chênh lệch thái qúa về tiền lương không thể chấp nhận được trong một xã hội theo chủ nghĩa bình quân, những phương pháp phát triển tổ chức dựa trên sự đối đầu không thể được sử dụng nơi mà sự hài hòa và tránh mâu thuẫn được đánh giá rất cao, những biện pháp giải quyết vấn đề xây dựng trên những giá trị dân chủ khó áp dụng được trong một nền văn hóa chuyên quyền có tính truyền thống, tổ chức ma trận không thể hoạt động một cách hiệu qủa trong các nền văn hóa mà người ta gắn liền giá trị lớn vào quyền điều khiển và ưa thích nhận lệnh duy nhất từ một người có quyền lựa cao. Những ví dụ thất bại gây nên bởi sự chuyển giao một cách máy móc những kỹ thuật đầy giá trị là rất nhiều.

Một số kỹ thuật đã được phát triển đáp ứng với những đặc tính tổ chức như bản chất và tính phức tạp của qúa trình sản xuất hoặc số lượng dữ kiện đã ghi và đã phân tích. Điều đó nói lên những liên quan đến mặt công nghệ, kinh tế và tài chính của tổ chức. Những kỹ

thuật như thế gọi là có *giá trị trung tính* và sự chuyển giao chúng qua các phạm trù văn hóa là một vấn đề đơn giản hơn. Tuy nhiên trong khi một phương pháp kỹ thuật có thể là giá trị trung tính thì việc áp dụng nó tạo nên một tình huống mới có thể là đầy giá trị. Ví dụ điều khiển sản xuất hoặc duy trì biểu thời gian chuyên môn do công nghệ sử dụng đòi hỏi có thể mâu thuẫn với lòng tin của công nhân và các thói quen liên quan đến tính đúng giờ , tổ chức làm việc và kỷ luật , phê phán sự vắng mặt không làm việc, độ chính xác và độ tin cậy v.v...

VĂN HÓA VÀ THAY ĐỔI.

Những giá trị và đức tin liên quan đến thay đổi có một vị trí nổi bật trong phạm trù văn hóa. Nói chung, những phạm trù văn hóa lạc quan và hiện đại nhìn thay đổi như một điều lành mạnh, không có nó thì công cuộc kinh doanh không thể phát đạt hoặc thịnh vượng xã hội. Những nền văn hóa bị chi phối bởi chủ nghĩa truyền thống thì giá trị hiện trạng, sự ổn định và lòng tôn kính đều hướng về qúa khứ. Họ nghi ngờ sự thay đổi và cảm thấy nó như một sự xáo lộn và có tính chất lật đổ, dù cho trong cách nhìn của người tư vấn thì thay đổi tự bản thân nó đã rõ ràng. Để nhận ra và đánh giá đúng điều này có thể là khó khăn đặc biệt đối với người tư vấn, người đã được thuê để làm việc với những khách hàng năng động, thiết tha áp dụng những thay đổi một cách nhanh chóng để từ đó công ty thu được lợi ích.

Sự có mặt của các yếu tố văn hóa làm trở ngại hoặc

làm chậm trễ thay đổi không có ngụ ý sự thay đổi là không thể được. Thậm chí những nhóm và cá nhân bảo thủ nhất cũng có thể làm cho bản thân họ hòa hợp với sự thay đổi nếu họ nhận thấy sự cần thiết của nó, đặc biệt nếu sự thay đổi bị bắt buộc bởi những ảnh hưởng mạnh của bên ngoài, như là sự tồi tệ của những điều kiện vật chất của cuộc sống. Thông tin tốt hơn, sự giáo dục, tiếp xúc nhiều hơn với nền văn hóa năng động và công nghệ mới cũng tác động đến thái độ đối với thay đổi của những người theo chủ nghĩa truyền thống. Tuy nhiên qúa trình thay đổi có thể chậm và khó khăn.

Khi hoạt động trong một môi trường có sự chống đối đáng kể với thay đổi thì người tư vấn nên ghi nhớ:

- Loại thay đổi có thể được hoan nghênh (kìm lại những đề nghị mà khách hàng sẽ cho rằng không khả thi và không mong muốn về mặt văn hóa).

- Nhịp độ tiến triển của thay đổi (quyết định hoặc đạt kế hoạch cho sự thay đổi một lần về cơ bản hoặc tiến hành những thay đổi dần dần chia thành nhiều bước nhỏ , đánh giá "sự chấp nhận thời gian" cần thiết của khách hàng và để thuyết phục bản thân họ về những thay đổi đã đề xuất là đáng tiến hành).

- Sự sẵn sàng tiến hành thay đổi của khách hàng (ép thay đổi là điều không hợp lý nếu khách hàng không sẵn sàng đối phó với những vấn đề văn hóa mà do sự thay đổi có thể gây nên cho họ).

- Trình độ quản lý và cá nhân đặc biệt (uy quyền) vì

họ mà sự thay đổi cần phải được đề xuất và thúc đẩy để nó được chấp nhận và thực hiện.

- Thuyết phục và cố gắng giáo dục là cần thiết để làm cho người ta tin rằng duy trì tình trạng hiện nay là không hợp lợi ích của họ.

TƯ VẤN TRONG SỰ PHÁT TRIỂN XÃ HỘI

Ngày nay ngày càng có nhiều tư vấn quản lý đã làm cho những chương trình phát triển xã hội và những dự án trong các khu vực như y tế, dinh dưỡng, giáo dục cơ sở cung cấp nước uống, cải thiện điều kiện vệ sinh, phát triển cộng đồng hoặc điều khiển dân số. Trong số này có nhiều chương trình đòi hỏi những sự can thiệp tư vấn là những vung nông thôn ở các nước đang phát triển.

Trong sự phát triển xã hội, các khách hàng của người tư vấn không phải là những giám đốc hoạt động trong các xí nghiệp hiện đại hoặc những cấu trúc hành chính vững vàng mà là những giám đốc, những người lao động, hoặc thậm chí những gia đình riêng và cá nhân. Công nghệ sử dụng thì đơn giản và có lẽ đã lạc hậu. Những khái niệm "văn hóa nghề nghiệp" hoặc "văn hóa tổ chức" không biết đến. Trái lại, tác động của nền văn hóa xã hội truyền thống là cực kỳ mạnh. Thái độ cư xử của con người về thực chất là dựa theo thuyết định mệnh và bảo thủ thống trị bởi những đức tính đã bắt rễ sâu xa và những định kiến. Những đặc tính văn hóa phản ánh những điều kiện sống khó khăn, nghèo nàn và thất học.

Sự thụ động, cam chịu, thiếu sự nỗ lực cá nhân, sợ sự thay đổi và tôn trọng theo cách không bao giờ phê bình những người cầm quyền truyền thống, đó là những đặc tính chiếm ưu thế.

Trong tư vấn, hiểu biết những yếu tố này là cần thiết, nhưng không phải tất cả đều là cần thiết. Một người tư vấn cần có những *khéo léo giao tiếp và văn hóa* hơn là hiểu biết sành sỏi những phương pháp kỹ thuật quản lý. Họ cần phải kiên nhẫn để có thể sống và hoạt động trong những điều kiện không hoàn hảo và không chắc chắn, biết cách làm thế nào để ứng dụng những tiềm năng có hạn của địa phương và để có thể áp dụng rất nhiều sáng tạo trong việc nghĩ ra những giải pháp không thể nào có thể tìm thấy trong các cuốn sổ tay quản lý. Sự hiến dâng cá nhân và sự thấu cảm đối với những người bị thiệt thòi không được hưởng quyền lợi như những người khác là những phẩm chất mà không có chúng thì khó có thể thành công.

Chương 6: TÍNH CÁCH NHÀ NGHỀ TRONG TƯ VẤN

Sự tiến triển của tư vấn quản lý đã cho những bằng chứng phong phú là ngay một lúc không ai có thể tự coi mình là nhà tư vấn.

Sự phát triển tư vấn quản lý hướng tới tính cách nhà nghề là một bộ phận của một phong trào rộng hơn nhằm phát triển quản lý thành một nghề nghiệp: Như các cố vấn cho các nhà quản lý áp dụng khoa học, nghệ thuật quản lý, các nhà tư vấn đi theo khuynh hướng chủ yếu tác động đến quản lý bằng thực tiễn và lý thuyết. Trong nhiều phương diện, tư vấn có thể tiến tới và trở nên một nghề nghiệp nếu như toàn bộ lĩnh vực quản lý đang chuyển động theo hướng có tính nhà nghề. Đồng thời những người tư vấn tạo thành một nhóm chuyên môn hóa với con đường hoạt động của bản thân họ và với những quy tắc ứng xử của chính họ và các phương pháp làm việc. Do đó vấn đề làm cho tư vấn quản lý trở thành một nghề không hoàn toàn giống với việc làm cho quản lý trở thành một nghề. Thậm chí cần nhấn mạnh, các nhà tư vấn quản lý nhằm làm cho tính nghề nghiệp có thêm sức mạnh, và họ giữ vai trò mở đường trong việc làm cho

quản lý trở thành nghề nghiệp nói chung.

6.1 XÁC ĐỊNH MỘT NGHỀ NGHIỆP.

Trước khi thảo luận chi tiết là làm thế nào người tư vấn có thể nâng cao được biện pháp nghề nghiệp và có đóng góp cá nhân cho việc tạo thành nghề nghiệp tư vấn, chúng tôi nói đến những tiêu chuẩn thông thường được dùng để xác định một nghề nghiệp. Những tiêu chuẩn này đã được nói đến và được viết nhiều, có thể tóm tắt theo 5 đề mục như sau:

HIỂU BIẾT VÀ KỸ NĂNG.

Có một kiến thức xác định, phù hợp với nghề nghiệp có thể có được qua một hệ thống giáo dục nghề nghiệp và đào tạo. Mức thành thạo nghề nghiệp cần thiết sẽ không đạt được nếu không có một số năm nhất định kinh nghiệm thực hành, tốt nhất là dưới sự hướng dẫn của các thành viên lâu năm trong nghề. Ngoài ra, thực hành nghề nghiệp sẽ theo kịp một cách liên tục với những phát triển thích ứng trong thực hành và lý thuyết.

KHÁI NIỆM DỊCH VỤ VÀ LỢI ÍCH XÃ HỘI.

Nghề nghiệp đã làm cho kiến thức và kinh nghiệm của họ phục vụ được khách hàng, như một dịch vụ được trả công phù hợp . Họ phục vụ cho quyền lợi khách hàng . nên bị lệ thuộc vào quyền lợi bản thân khách hàng. Tuy nhiên họ nhìn quyền lợi khách hàng từ một viễn cảnh xã hội rộng hơn và không quên những quyền lợi và nhu cầu

xã hội rộng hơn khi phục vụ khách hàng riêng lẻ.

NHỮNG TIÊU CHUẨN ĐẠO ĐỨC.

Có một loạt những tiêu chuẩn đạo đức đã được công nhận và được áp dụng một cách phù hợp bởi các thành viên của nghề nghiệp. Những tiêu chuẩn này xác định thái độ ứng xử nào là thích hợp và thái độ nào là không thích hợp trong khi cung cấp dịch vụ nghề nghiệp.

SỰ THÚC ÉP VÀ THỪA NHẬN CỦA CỘNG ĐỒNG.

Xã hội trong đó nghề nghiệp được hoạt động và các khách hàng được phục vụ công nhận vai trò xã hội, quan hệ pháp lý và những tiêu chuẩn ứng xử của nghề nghiệp. Có thể được công nhận một cách rõ ràng (ví dụ bằng văn bản pháp lý và bảo vệ việc hành nghề). Vấn đề này có thể gồm những định nghĩa về các tiêu chuẩn giáo dục đòi hỏi cũng như những hành vi được xem như không chuyên nghiệp và bất hợp pháp và những sự thừa nhận tương ứng.

SỰ TỰ CHỦ VÀ KỶ LUẬT TỰ GIÁC.

Mỗi thành viên trong nghề áp dụng kỷ luật tự giác và tự chủ trong việc tuân theo những tiêu chuẩn ứng xử của nghề nghiệp khi phục vụ khách hàng. Ngoài ra bản thân nghề nghiệp tổ chức một thể chế tư cách hội viên tự nguyện, thực hiện tập thể tự điều chỉnh và tự chủ qua việc áp dụng một điều lệ hướng dẫn nghề nghiệp đã được chấp thuận.

6.2 QUAN ĐIỂM NGHỀ NGHIỆP.

Những đặc tính nổi bật của quan điểm nghề nghiệp thực sự trong tư vấn quản lý là gì? Một số đặc tính này có thể tìm thấy dưới dạng ngắn gọn trong các điều lệ nội quy được chấp nhận bởi các Tổ chức hội viên của các nhà tư vấn quản lý, những đặc tính khác được trình bày trong các cuốn sách nhỏ về thông tin phát hành của một vài hãng tư vấn. Có những tiêu chuẩn được coi là có tính chất tập thể, nghĩa là của các thành viên của những hội tư vấn hoặc hãng tư vấn đã tuyên bố các quy tắc đạo đức của họ là gì. Tuy nhiên trong nhiều nước và nhiều hoàn cảnh không thể dựa vào sự tuyên bố ít hay nhiều hình thức về những tiêu chuẩn xác định nghề nghiệp thật sự và những hành vi đạo đức. Trong những trường hợp như thế, người tư vấn sẽ phải nêu tấm gương đạo đức cá nhân họ - quan niệm của chính họ về những mục tiêu nào là thích hợp hoặc không thích hợp, những gì có lợi cho khách hàng, cho xã hội và cái gì là không.

Mỗi người tư vấn, gồm cả những ai đã gắn bó chính thức với những tiêu chuẩn ứng xử được coi là tính tập thể, cũng phải có những lựa chọn cá nhân và những quyết định về tiêu chuẩn nào cần tôn trọng và cư xử như thế nào trong những hoàn cảnh đặc biệt. Sẽ chẳng có ai làm việc chỉ trích những giá trị này cho người tư vấn, vì vốn dĩ họ chính là khái niệm chơ lời khuyên đối với khách hàng trong những hoàn cảnh có nhiều lựa chọn đặt ra và mâu thuẫn quyền lợi cần được giải quyết.

Nên nhấn mạnh rằng người tư vấn ở vị trí được tín nhiệm: khách hàng tin vào một số tiêu chuẩn ứng xử nào đó sẽ được tôn trọng, ngay cả khi nó không được nhắc đến. Ví dụ nhiều khách hàng tin là các nhà tư vấn sẽ không bao giờ dùng những giấy ủy nhiệm giả và có nhiều khách hàng cũng không thể đánh giá được tài năng chuyên môn của người tư vấn. Có lẽ người tư vấn ở vị trí cao hơn về chuyên môn, có hiểu biết và thông tin mà không cho khách hàng.

Tuy nhiên trong nhiều trường hợp sự "hơn hẳn về chuyên môn" của người tư vấn quản lý "sức mạnh độc nhất" của họ đối với khách hàng là hoàn toàn khác với những gì có thể quan sát được ở một số nghề nghiệp khác, ví dụ trong nghề y. Vấn đề này có hai lý do chính. Thứ nhất nếu có kiến thức và kinh nghiệm khác nhau lớn giữa người tư vấn và khách hàng thì sự khác nhau này lại khá nhỏ. Đối với nhiều khách hàng, tư vấn quản lý không phải là "hộp đen". Cả người tư vấn và khách hàng có thể có cùng một trình độ học vấn và những kinh nghiệm thực tiễn tương tự. Do đó khách hàng có thể đã chuẩn bị khá tốt cho quyết định tiếp nhận hay từ bỏ lời khuyên của người tư vấn, và điều khiển công việc của người tư vấn trong thời gian làm nhiệm vụ. Rõ ràng đây không phải là vị trí thông thường của một bệnh nhân tìm đến thầy thuốc của họ hoặc là một luật sư (ví dụ một chủ trại đi tìm luật sư). Thứ hai, tư vấn quản lý không phải là nghề được bảo vệ cao và chặt chẽ. Chúng ta sẽ thấy là trong đa số các nước không có những ngăn trở hoặc chỉ có ngăn trở tối thiểu khi bước vào nghề này. Không có các công việc được giành riêng cho những người tư vấn quản lý; Do đó vai trò của khách hàng và của người tư vấn thậm chí có thể đổi lẫn cho nhau. Họ là khách hàng hôm nay nhưng cũng có thể là người tư vấn ngày mai. Và ngược lại.

Người tư vấn nào có hoài bão trở thành nhà chuyên nghiệp thật sự thì phải làm rõ khái niệm của chính họ về những nguyên tắc xử thế và những tiêu chuẩn họ sẽ tuân theo một cách thích hợp trong khi làm việc cho các khách hàng. Điều này áp dụng một cách bình đẳng đối với cả tư vấn nội bộ và tư vấn đối ngoại cũng như đối với những người can thiệp vào khả năng của tư vấn, dù họ không phải là những người tư vấn chuyên nghiệp.

Một số đặc tính của quan điểm nghề nghiệp đã được nói đến trong chương trước, nhưng chúng đáng được nhắc lại.

TÀI NĂNG CHUYÊN MÔN.

Tài năng chuyên môn của người tư vấn là cơ sở cho quan điểm nghề nghiệp của họ. Trên hết, họ phải có loại hiểu biết và những kỹ năng cần thiết phù hợp với một khách hàng riêng . Hiểu biết này và những kỹ năng này có vài khía cạnh quan trọng sẽ được thảo luận tỷ mỉ ở chương 27.

Các hội nghề nghiệp của các nhà tư vấn quản lý ở các nước khác nhau đã cố gắng xác định *một khối lượng kiến thức chung* cho mỗi thành viên của hội phải có. Họ cũng đã xác định *loại và thời gian kinh nghiệm tối thiểu* là một điều kiện tư cách hội viên - ví dụ 3 đến 5 năm làm tư vấn kể cả một giai đoạn từ 1 - 2 năm chịu trách nhiệm dự án của khách hàng.

Song, những điều này chỉ là các tiêu chuẩn cơ bản để

được kết nạp chứ, không chứng tỏ một người tư vấn liệu có đủ tài năng cho một nhiệm vụ đặc biệt không. Xác định tài năng là vấn đề phán xét của khách hàng và của người tư vấn, sự đánh giá này được tiến hành sau một cuộc thảo luận nghiêm túc và sâu hơn trường hợp bình thường.

Như một quy tắc chung và điều này là đặc điểm then chốt của cách nhà nghề, người tư vấn phải có thể và vui lòng với sự đánh giá có tính phê phán những kỹ năng và hiểu biết của chính bản thân họ khi xem xét cân nhắc một nhiệm vụ mới. Họ sẽ chẳng bao giờ trình bày sai chính mình. Nếu họ muốn thử xử trí một loại vấn đề mới (kinh nghiệm không thể tăng thêm, loại trừ làm thử cái gì đó mới), họ sẽ nói với khách hàng của họ về điều này.

Vì vậy, một người tư vấn chuyên nghiệp cố kìm lại những nhiệm vụ nằm ngoài lĩnh vực tài năng của họ. Họ có thể khước từ nhiệm vụ, gợi ý việc sử dụng các chuyên gia cho một vài phần công việc hoặc đề nghị một sự sắp xếp thuận tiện khác cho khách hàng.

QUYỀN LỢI CỦA KHÁCH HÀNG.

Trong thời gian một nhiệm vụ, người tư vấn sử dụng hoàn toàn năng lực của mình đối với khách hàng và mục tiêu của họ là tìm giải pháp có thể tốt nhất vì lợi ích của khách hàng, không phải luôn luôn "lợi ích của khách hàng" nghĩa là những gì khách hàng mong đợi thực sự từ nhiệm vụ. Thường có một mâu thuẫn giữa lợi ích ngắn

hạn và dài hạn, những khách hàng không thể nhìn rõ điều này cho đến khi người tư vấn giải thích cho họ.

Trong khi thỏa thuận phục vụ một khách hàng, người tư vấn phải biết chắc là quyền lợi của khách hàng và của họ không có mâu thuẫn. Điều này có thể xảy ra nếu người tư vấn cũng cùng theo đuổi những mục tiêu có ít cái chung với các mục tiêu của khách hàng. Ví dụ nhiều công việc tư vấn đã làm quan hệ với đầu tư và những dự án thiết kế hệ thống bởi các đơn vị tư vấn kết hợp vài phương pháp với các hãng chế tạo và các nhà chế tạo phần cứng máy tính. Dự án của người tư vấn có thể định hướng theo cách sẽ làm ảnh hưởng đến khách hàng để chọn lựa một loại thiết bị đặc biệt. Trong một tình huống như thế lời khuyên của người tư vấn có thể hoàn hảo về mặt chuyên môn và thậm chí có thể tiêu biểu cho cách lựa chọn tốt nhất. Nhưng khách hàng nên biết một cách đúng đắn ngay từ đầu là họ sẽ không nhận được lời khuyên không thiên vị, mà là sự "thỏa thuận mua bán trọn gói" gồm cả lời khuyên nghề nghiệp và một đề nghị liên quan đến mua thiết bị. Để cho họ chọn cái gì họ thích hơn.

Những người tư vấn quản lý tài chính và tư vấn nói chung thường tham gia vào việc chuẩn bị các quyết định sát nhập, giành được, tước đoạt, thay đổi toàn bộ từ rất tồi đến rất tốt, và những thay đổi chủ yếu tương tự sẽ tác động đến giá trị cổ phần trên thị trường. Độ tin cậy và tin tức nội bộ của những quyết định sắp xảy ra có thể rất

đáng giá và một số cá nhân có thể bị quyến rũ để sử dụng nó vì quyền lợi cá nhân của họ. Điều này có lẽ là ví dụ rõ nhất về mâu thuẫn quyền lợi trong khi làm việc với tư cách cố vấn chuyên nghiệp. Không chỉ là một sự lạm dụng bị cấm bởi những điều lệ hướng dẫn nghề nghiệp của người tư vấn, mà còn được xem như bất hợp pháp trong tất cả những nước, nơi những công cuộc kinh doanh ngay thẳng được luật bảo vệ.

Trong thời gian nhiệm vụ, những người tư vấn gặp và nhìn thấy khi làm việc có nhiều người thông minh trong các hãng của khách hàng. Họ bị hấp dẫn, muốn tuyển lựa những người như thế trong tổ chức khách hàng và xu hướng này ngày càng tăng. Đây có thể là một ví dụ khác về mâu thuẫn quyền lợi. Đề nghị một công việc đối với người làm công của tổ chức khách hàng, ngay sau khi hoàn thành nhiệm vụ, là có thể chấp nhận được về mặt nghề nghiệp chỉ cần khách hàng được thông báo trước và không phản đối điều đó.

Khía cạnh khác là cơ hội thành công của một nhiệm vụ. Một khách hàng có thể muốn áp dụng những biện pháp đã đến qúa muộn và không thể chận được tất cả sự suy thoái trong tình trạng của công ty. Hoặc có thể là những cải tiến, nhưng sẽ đòi hỏi hành động quyết liệt hoặc những biện pháp khác mà khách hàng không có khả năng cân nhắc. Nếu một người tư vấn chuyên nghiệp phát hiện một tình huống như thế trong khi chuẩn bị nhiệm vụ hoặc thậm chí sau khi đã bắt đầu làm việc, họ

thông báo thẳng thắn cho khách hàng và đề nghị xóa hợp đồng.

Có những nhiệm vụ khẩn cấp trong đó lời khuyên và hành động đòi hỏi rất nhanh, phục vụ cho 1 vụ phá sản, một cuộc đình công hoặc những khó khăn rất nghiêm trọng có thể tránh được. Một người tư vấn không bao giờ được hành động lâu hơn thời hạn cho phép, và phải nắm chắc công việc của họ được tổ chức và thực hiện phù hợp với sự khẩn cấp của hoàn cảnh.

Những dịch vụ tư vấn không phải là không tốn kém, do đó không phải vì quyền lợi khách hàng thì không được kéo dài nhiệm vụ vượt qúa giới hạn thời gian cần thiết. Mục đích là giúp đỡ khách hàng chứ không phải là rút tiền của họ. Ví dụ sự có mặt của người tư vấn trong thời gian thực hiện là thừa nếu người của khách hàng có thể được đào tạo để làm công việc không cần một sự giúp đỡ nào từ bên ngoài.

Điều này đưa chúng ta đến một vấn đề rộng hơn - đó là mâu thuẫn quyền lợi trong khi quyết định là có nên chăng và đào tao khách hàng như thế nào? Nên làm rõ về những gì đã nói ở chương trước rằng một quan điểm tư vấn nghề nghiệp đúng, như cách nhìn hiện nay của tuyệt đại đa số các nhà tư vấn có một khía cạnh học tập rõ ràng. Để "giúp cho khách hàng học được cách họ có thể giúp chính họ như thế nào" là một mục tiêu cơ bản, vì vấn đề này mà người tư vấn gắn bó với tất cả tấm lòng. Tuy nhiên, một tuyên bố chung của một nguyên tắc cao

quý là không đủ. Người tư vấn phải tin chắc vào nhiệm vụ họ đã dự định và khách hàng cũng được lôi cuốn vào để cho người tư vấn sẽ không giữ lại cho chính họ kiến thức và sự thành thạo chuyên môn cần được chuyển cho khách hàng. Những người tư vấn đang nhìn vào tương lai mà không thấy: dạy và đào tạo các khách hàng là một đe dọa. Các khách hàng sẽ có những loại vấn đề mới và người tư vấn, nhờ có họ mà khách hàng đã học được nhiều điều có thể lại được mời đến nữa. Họ sẽ vui lòng tiến cử người tư vấn với các bạn đồng nghiệp kinh doanh, những khách hàng sẽ đến, v.v...

TÍNH CÔNG BẰNG VÀ KHÁCH QUAN.

Ngoài những ví dụ về mâu thuẫn quyền lợi như nói trên, còn có những yếu tố khác có thể tác động đến tính khách quan và không thiên vị của người tư vấn. Đặc biệt, người tư vấn chịu ảnh hưởng bởi toàn bộ hệ thống giá trị, đó là sự gắn bó với văn hóa, ngoài ra còn có một số phẩm chất cá nhân không nhất thiết được xác định bởi môi trường văn hóa.

Có ý thức hoặc không có ý thức, qua nhiều năm những người tư vấn không chỉ phát triển các mô hình hoạt động của chính họ, mà còn có lòng tin vào hiệu qủa của một số phương pháp và cách tiếp cận đã thành công trong những trường hợp trước đây. Một số nhà tư vấn rõ ràng là coi trọng cách tiếp cận có phương pháp, họ xem như công cụ mạnh nhất để giải quyết những vấn đề quản lý. Cùng một tình huống, với người tư vấn này có thể

được nhìn nhận như một vấn đề chẩn đoán viễn cảnh kinh doanh tương lai và phát triển chiến lược chung mới, với người khác thì lại như sự phát triển - tổ chức, thực hiện việc xây dựng lại, với người tư vấn thứ ba thì, như một trường hợp điển hình để giới thiệu sự quản lý qua các mục tiêu cho toàn bộ tổ chức. Một số cán bộ tư vấn là những người tin rất mãnh liệt vào khoa học ứng xử và chú ý đến các khía cạnh tâm lý xã hội của sự thay đổi, trong khi những người khác lại ưa thích các biện pháp truyền thống gồm cả việc phân tích và sắp xếp lại các công việc, các cấu trúc và hệ thống.

Bằng cách nhấn mạnh các nhà tư vấn có thể áp dụng các biện pháp khác nhau đối với cùng vấn đề, chúng tôi không muốn làm giảm giá những lời khuyên của họ. Nhưng chữ "mục tiêu" cần được dùng một cách rất cẩn thận. Nếu một người tư vấn quyết định tiếp cận những vấn đề tổ chức và kinh doanh của khách hàng theo cách đặc biệt thì dù có những lựa chọn khác, họ cũng nên thông báo rõ ràng cho khách hàng về một lựa chọn như thế và nêu ra những lý do.

Nhưng hơn thế, lập trường của người tư vấn còn bị ảnh hưởng bởi chính trị, chủng tộc, tôn giáo, hoặc những đức tính khác và sự định kiến. Một người tư vấn từng trải có thể có khả năng điều khiển những định kiến và đức tín của họ, do đó mà tin rằng họ vẫn khách quan. Họ nên khước từ một nhiệm vụ nếu không thể giữ khách quan vì những lý do tình cảm.

Những người tư vấn nội bộ nên nhận rõ sự phụ thuộc vào tổ chức của họ và vào những yếu tố có thể làm cho họ ít công bằng hơn là một cố vấn ở bên ngoài. Như đã giải thích trong chương 2, họ không nên bị đặt vào những tình huống mà rõ ràng là họ không thể công bằng.

SỰ TIN CẨN

Sự tin cẩn nói chung là một nguyên tắc đã chấp nhận cho tất cả những công việc thực hiện bởi các nhà chuyên môn độc lập. Những người tư vấn quản lý cam kết không để lộ ra bất kỳ thông tin cần giữ kín nào của khách hàng, cũng không sử dụng các thông tin này để thu lợi ích cho mình. Các khách hàng phải được tin tưởng rằng họ có thể tin cậy người tư vấn, nếu không thì công việc tư vấn không thể thành công.

Với tư vấn nội bộ, hoàn cảnh đối với lòng tin cẩn rất phức tạp. Trong vài trường hợp, những người tư vấn có nghĩa vụ (hoặc có thể có khả năng) tiết lộ thông tin về khách hàng cho một vị cấp trên chung (bộ trưởng, tổng giám đốc). Trong hoàn cảnh như thế, các nhà quản lý xem người tư vấn nội bộ như là gian điệp của ban giám đốc cấp trên và sử dụng họ theo cách miễn cưỡng. Tính đến điều này, nhiều công ty kinh doanh đã tuyên bố sự tin cẩn như một nguyên tắc được tôn trọng trong việc sử dụng cán bộ tư vấn nội bộ cũng như cán bộ tư vấn bên ngoài. Một biện pháp tương tự có khuynh hướng ngày càng tăng đã áp dụng trong phạm vi khu vực Nhà nước. Ví dụ trong việc tổ chức cơ quan tư vấn quản lý của họ,

Chính phủ Canada đã chấp nhận các nguyên tắc sau:

- Các nghiên cứu được tiến hành chỉ theo yêu cầu cần khách hàng là cơ quan Cục, Vụ, Bộ.

- Các dịch vụ bản chất là để hỏi ý kiến.

- Các dịch vụ là tin cẩn, kín, và các báo cáo do nhiệm vụ mà có chỉ được dùng cho khách hàng.

Sự tin cẩn vẫn còn là một vấn đề ở một số nước đang phát triển; ở đây, các nhà kinh doanh địa phương không cảm thấy yên tâm khi thông tin cho những người tư vấn đến từ các trung tâm quản lý hoặc năng suất lao động sẽ không được chuyển đến các bộ của Chính phủ hoặc những đơn vị thu thuế.

Lòng tin cẩn cũng có thể bị vi phạm một cách không cố ý - ví dụ do sơ ý trong việc xử lý hồ sơ và ngây thơ trong việc thảo luận những vấn đề liên quan công việc trong khung cảnh giao tiếp.

CHI PHÍ.

Về việc trả lệ phí của khách hàng đã gây nên vài vấn đề thuộc về nguyên tắc xử thế. Những người tư vấn chuyên nghiệp có liên quan đến mối quan hệ giữa lợi ích mà khách hàng rút ra được và chi phí của nhiệm vụ. Nếu họ cảm thấy kết qủa không tương xứng với giá cả, nghĩa là lợi ích bằng không hoặc qúa nhỏ thì họ nên báo cho khách hàng biết, trước khi công việc bắt đầu.

Khách hàng có thể không biết trước về chi phí và cấu

tạo giá trong một công ty chuyên nghiệp mà có thể tin hoàn toàn vào người tư vấn. Ở đây không đi sâu vào chi tiết vì sẽ là chủ đề của chương 23, chúng tôi chỉ muốn nhấn mạnh là cấu trúc lệ phí bình thường phản ánh các chi phí mà người tư vấn phải chịu là một mặt, còn mặt khác là giá thị trường phải trả cho các dịch vụ nghề nghiệp ở một nước nào đó. Trả lệ phí qúa mức mà khách hàng không biết trước là không hợp với bản chất nghề nghiệp. Lệ phí rẻ và làm việc mất hết hy vọng sẽ loại bỏ được cạnh tranh, cũng không đúng với bản chất nghề nghiệp, nhất là việc người tư vấn làm điều này với khách hàng mới, biết rằng họ sẽ sớm phải điều chỉnh lại lệ phí đến mức thông thường.

Lệ phí ngẫu nhiên (lệ phí được xác định như một tỷ lệ tiết kiệm hoặc lợi ích khách hàng thu được nhờ người tư vấn) là một trong những vấn đề có thể gây ra tranh luận truyền thống trong tư vấn quản lý. Chúng đã bị cấm, vì nhiều lý do. Đặc biệt, chúng buộc người tư vấn phải đạt được và chứng minh các kết qủa đo được trong một thời gian ngắn, thường có thể làm một cách tương đối dễ dàng để làm thiệt hại cho quyền lợi lâu dài của tổ chức khách hàng. Ngoài ra chúng còn mang những rủi ro khác sẽ được xem lại trong chương 23. Tuy nhiên, dường như có khuynh hướng sử dụng nhiều, lệ phí ngẫu nhiên, nhất là ở Hoa Kỳ, trong những tình huống được xem như có sự kiểm tra đầy đủ của cả người tư vấn và khách hàng.

NGUYÊN TẮC XỬ THẾ TRONG MAKETTING.

Maketting các dịch vụ tư vấn sẽ là chủ đề của chương 22, ở mục này chúng tôi sẽ giới thiệu để bình luận về các xu hướng gần đây trong các khía cạnh về nguyên tắc xử thế của maketting.

Liệu các nhà chuyên nghiệp có tiếp thị và tiếp thị như thế nào là một vấn đề gây nhiều tranh cãi đã có từ lâu. Trong nhiều năm, việc *quảng cáo* đã bị chính thức cấm đối với các Hội tư vấn quản lý chuyên nghiệp và những dịch vụ nghề nghiệp khác tương tự. Năm 1961, một cán bộ kế toán đã kiện Viện kiểm toán Anh quốc và xứ Wales "viện có họ đã phạm tội danh thiếu đạo đức nghề nghiệp vì đang bị một tổ chức lợi dụng đưa ra những dịch vụ của nó để quảng cáo". Anh ta bị thua kiện. Năm 1979 lệnh cấm quảng cáo đã bị Viện kiểm toán Hoa kỳ bỏ. Cùng năm đó, Hội Y tế Mỹ nhận được lệnh của Ủy ban thương mại liên bang bãi bỏ việc cấm quảng cáo của các bác sĩ. Từ tháng 10 - 1981 một hãng thành viên của hội tư vấn quản lý ở vương quốc Anh "có thể quảng cáo hoặc đẩy mạnh dịch vụ của họ qua người trung gian hoặc bằng những cách khác, miễn là phương pháp và tài liệu dùng là thích hợp với thị hiếu lành mạnh nghề nghiệp và không làm hại đến phẩm giá và địa vị của nghề nghiệp tư vấn quản lý". Theo luật của Hội lúc đó thì có quy định những tài liệu quảng cáo và những kỹ thuật nào được chấp nhận và không được chấp nhận. Nhất là những bình luận xúc phạm đến những người tư vấn khác và những

tài liệu cho công chúng ấn tượng sai về năng lực của các hãng bị xem như là không đúng với bản chất nghề nghiệp. do đó thái độ đối với quảng cáo đã thay đổi chỉ vào thời kỳ gần đây thôi và phản ánh một khuynh hướng cũng là chung, đối với các dịch vụ nghề nghiệp khác nhau.

Những tiếp xúc lạnh (viếng thăm cá nhân không yêu cầu gọi điện thoại, hoặc thư gửi cho các khách hàng tiềm tàng)

ngày càng được chấp nhận càng nhiều với điều kiện là những quan điểm nguyên tắc xử thế và nghề nghiệp được tuân thủ.

Hối lộ là một đề tài mà về lý thuyết đúng ra là không phải ghi trong sách về tư vấn nghề nghiệp chuyên nghiệp. Tuy nhiên thỉnh thoảng nó cũng đã xảy ra (trong không khí cạnh tranh quyết liệt có lẽ trong hoạt động kinh tế hiện nay hơn là trước kia) một người tư vấn mưu cầu sự ưu đãi bằng cách đút lót những người trong tổ chức khách hàng giữ vai trò then chốt trong việc chọn cán bộ tư vấn hoặc trong việc phê chuẩn mức lệ phí và ngân sách cho dự án tư vấn. Điều này có thể đem lại thêm công việc và những lợi ích khác trong thời gian hạn ngắn, nhưng hậu qủa lâu dài đối với tín nhiệm các hãng tư vấn nói chung có thể tai hại.

NHỮNG LIÊN QUAN VỀ XÃ HỘI.

Những nhiệm vụ do các cán bộ tư vấn thực hiện

thường bao gồm những vấn đề mà lợi ích của khách hàng có thể mâu thuẫn thực sự hay tiềm ẩn với quyền lợi xã hội rộng hơn. Hoặc người tư vấn có thể tiết lộ những thực tiễn mà theo những tiêu chuẩn xã hội đang thịnh hành hoặc theo ý kiến của cá nhân họ là có hại cho xã hội và là điều không mong muốn. Người tư vấn phải đối phó với một mâu thuẫn thực tế về nguyên tắc xử thế. Họ có thể có một cơ hội để tìm lời khuyên từ những đồng nghiệp lâu năm hơn và những bạn bè, nhưng rồi cuối cùng họ phải tự mình giải quyết lấy tình trạng khó xử như thế.

6.3 NHỮNG HỘI CHUYÊN NGHIỆP VÀ NHỮNG DIỀU LỆ HƯỚNG DẪN.

CÁC HỘI CHUYÊN NGHIỆP

Ở một số nước, các cán bộ tư vấn đã thành lập các hội chuyên nghiệp tự nguyện đại diện cho quyền lợi của họ và điều chỉnh hoạt động vừa của những người tư vấn riêng lẻ vừa của các hãng tư vấn. Những hội này đã giữ vai trò lãnh đạo trong việc đề xướng các tiêu chuẩn nghề nghiệp tư vấn và giúp cho nghề non trẻ này nhận được sự tin cậy của các giới quản lý và uy tín vững chắc trong xã hội.

Nhìn chung các Hội những người tư vấn quản lý góp phần vào sự phát triển nghề nghiệp bởi:

- Phát triển và hiện đại hóa kiến thức chung về nghề nghiệp

- Xác định tiêu chuẩn trình độ chuyên môn tối thiểu cho những người mới vào nghề (giáo dục, loại hình và bề dày kinh nghiệm).

- Xác định và chấp nhận một điều lệ hướng dẫn nghề nghiệp và thực hành cho các thành viên của họ.

- Điều tra những khiếu nại về các vi phạm điều lệ hướng dẫn và thi hành kỷ luật.

- Kiểm tra những khía cạnh khác nhau của tư vấn quản lý, tổ chứctrao đổi kinh nghiệm và tiến hành giới thiệu với các thành viên về những cải tiến trong các phương pháp tư vấn , tổ chức các đơn vị, chọn lựa, đào tạo và khen thưởng các cán bộ tư vấn, v.v...

- Cung cấp thông tin về những dịch vụ sẽ có của các thành viên.

ĐIỀU LỆ HƯỚNG DẪN.

Các Hội nghề nghiệp của những người tư vấn quản lý rất coi trọng những điều lệ hướng dẫn nghề nghiệp (nguyên tắc xử sự, thực hành nghề nghiệp), họ sử dụng như những phương tiện cơ bản để thiết lập nghề nghiệp và bảo vệ tính toàn vẹn của nó, và để thông báo cho khách hàng về những quy tắc ứng xử mà những người tư vấn cần tuân theo. Như đã chỉ dẫn trong điều lệ của một Hội lâu đời nhất - ACME, là hội tư vấn quản lý của Mỹ được thành lập ở Hoa Kỳ năm 1929 - "các thành viên tự nguyện tuyên bố có nghĩa vụ kỷ luật tự giác cao và vượt cả những yêu cầu của luật"

Phụ lục có in lại đầy đủ hai điều lệ: điều lệ khá tỷ mỉ của ACME, trong đó điều lệ "về nguyên tắc xử sự" tách khỏi "những tiêu chuẩn hành nghề" và rất tóm tắt được sử dụng có tính chất quốc tế. Điều lệ của Liên đoàn các hội tư vấn quản lý Châu Âu (FEACO). Đọc kỹ những điều lệ này sẽ chỉ cho bạn đọc thấy rằng họ cố gắng xác định theo một ngôn ngữ chung những khía cạnh khác nhau của thái độ nghề nghiệp như đã thảo luận trong phần 6.2 bên trên cũng như một vài khía cạnh thêm nữa.

Thứ nhất có một định nghĩa đạo đức nghề nghiệp, là lệnh và dùng như một nền tảng để thi hành kỷ luật những thành viên vi phạm những tiêu chuẩn đã thỏa thuận.

Thứ hai, như trong điều lệ của ACME có khuynh hướng đối với vài điều khoản gồm một loạt quy tắc mô tả của tiêu chuẩn hành nghề tốt và hướng dẫn có phương pháp khái quát cho các thành viên của hội. Với tính chất khác biệt với điều lệ về đạo đức, các tiêu chuẩn thực hành "hợp với nguyện vọng mọi người" chúng thường không bị bắt buộc vì kỷ luật. Ví dụ Hội các nhà tư vấn doanh nghiệp nhỏ ở Nhật xác định nhiều nguyên tắc cần tuân theo trong các nhiệm vụ tư vấn. Những nguyên tắc này nhấn mạnh, cần thiết sử dụng toàn bộ biện pháp đối với các vấn đề của khách hàng, để xem xét mỗi doanh nghiệp theo cách năng động, gồm lịch sử qúa khứ của nó và viễn cảnh phát triển tương lai, để chú ý đầy đủ đến cá tính của xí nghiệp và trình bày những đề nghị với vấn đề

tài chính của họ và những gợi ý khác theo cách thực tế mà khách hàng sẽ dễ dàng hiểu.

Dĩ nhiên tự nó không có điều lệ hướng dẫn, nhưng áp dụng nó một cách thông minh và nghiêm túc, tất cả các thành viên của Hội xác định giá trị nghề nghiệp thực sự và tính toàn vẹn của dịch vụ tư vấn. Một vài điều lệ thậm chí còn có điều khoản, theo đó những người tư vấn cam kết không làm gì để có thể hạ thấp địa vị tư vấn quản lý. Điều này đã tạo ra sự thận trọng trong hành động của những người tư vấn.

Đây là điều hoàn toàn hiểu được. Một điều lệ không thể qúa tỷ mỉ và riêng biệt, vì nó sẽ không thể nào áp dụng được cho mọi thành viên và cho mọi tình huống mà họ can thiệp. Và lại, một điều lệ không thể thấy trước được những vấn đề mới và tình huống tương lai trong đó những người tư vấn có thể phải cân nhắc, cái gì thuộc nghề nghiệp cái gì là không.

GIÚP PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP.

Một số Hội những người tư vấn đã có một phạm vi hoạt động giới hạn, mục đích chính của họ là xác định các tiêu chuẩn nghề nghiệp và giám sát việc áp dụng chúng. Điều này được coi là đủ với những tổ chức tư vấn đã vững vàng ở những nước có ít nhiều truyền thống tư vấn và những dịch vụ nghề nghiệp hơn bình thường. Tuy nhiên, những hãng mới, nhất là những người hành nghề đơn lẻ mới mẻ đối với công việc, cần hướng dẫn và giúp

đỡ nhiều hơn. Nó là lợi ích không chỉ cho bản thân người tư vấn mà còn cho tất cả những người sử dụng dịch vụ tư vấn.

Các hội của những người tư vấn có thể giúp thành viên của họ nâng cao tiêu chuẩn dịch vụ nghề nghiệp theo nhiều cách. Có thể gồm những lớp đào tạo cho người tư vấn mới, đào tạo lại và mở hội thảo cho những người có kinh nghiệm, các hội nghị nhằm thông tin rộng rãi và trao đổi kinh nghiệm, nghiên cứu các phương pháp và cách tiếp cận tư vấn mới, thông tin về những tài liệu có ích, thông tin về những gì xảy ra trong các nghề nghiệp khác, Xem xét những khuynh hướng mới trong quản lý và kinh doanh và mối liên quan của chúng đối với tư vấn, v.v...

Tư vấn là một nghề non trẻ, mọi hoạt động này nên có một khía cạnh giáo dục mạnh mẽ, chúng tôi muốn nói là nên giúp cho các thành viên tôn trọng triệt để những điều lệ nghề nghiệp đã được Hội xác định và có thể làm sáng tỏ chúng một cách đúng đắn trong những tình huống cụ thể.

Cuối cùng, các hội của những người tư vấn quản lý có thể tích cực hơn, đó là cái bục để những nhà tư vấn từng trải đứng nói về đề tài liên quan đến cả giám đốc tư nhân và khu vực Nhà nước. Từ đó đề ra kinh nghiệm tư vấn phong phú và chia sẻ những phát hiện mới với giới quản lý.

6.4 CHỨNG NHẬN VÀ GIẤY PHÉP.

Có áp dụng việc chứng nhận và cấp giấy phép cho các

nhà tư vấn quản lý không và cấp như thế nào là một chủ đề nữa gây tranh cãi nhiều, tranh cãi không chỉ trong các hãng tư vấn và các hội mà còn trong các giới người sử dụng nữa. Cuộc thảo luận này biểu thị cả nguyện vọng nghề nghiệp và tăng ý thức trách nhiệm xã hội của các cán bộ tư vấn và các yếu tố khác nhau làm chậm việc trở thành nghề nghiệp.

Chứng nhận, đó sẽ là một bước tiến tới công nhận rộng rãi tư vấn quản lý như một nghề nghiệp chân chính. Việc kinh doanh , các cơ quan và công chúng nói chung muốn có sự bảo đảm là những người tư vấn quản lý hợp sức với những quyết định quan trọng trong khu vực tư nhân và Nhà nước đã tỏ ra là những người chuyên nghiệp. Chứng nhận là đã giúp đưa vào trật tự hơn, nghề tư vấn để loại bỏ những ai bán dịch vụ của họ như những người tư vấn mặc dù họ không đáp ứng các tiêu chuẩn. Mặt khác đã phát sinh những lời phản đối khác nhau rằng chứng nhận không thể đảm bảo thật sự điều gì hơn là áp dụng một vài tiêu chuẩn cơ bản và chung để thừa nhận nghề nghiệp, nó cũng không thể chỉ rõ một người tư vấn có phù hợp thực sự với một công việc phức tạp không và sau hết tư vấn cho kinh doanh thì tự nó là một công việc kinh doanh, nếu người tư vấn qua được thử thách của thị trường bằng cách tìm đủ được khách hành thì dịch vụ của họ được xem như có giá trị về mặt chuyên môn đối với các khách hàng đó.

NHỮNG TIẾN TRIỂN VỀ CẤP CHỨNG NHẬN.

Sự thật cho thấy là việc chứng nhận đang tiến triển. Nếu một Viện hoặc Hội những người tư vấn thành lập và áp dụng tiêu chuẩn kết nạp thành viên mới tỏ ra có năng lực, thì đây là một bước đi đến chứng nhận, cho dù không được gọi là như thế. Thậm chí có thể có một cuộc kiểm tra khi tiếp nhận .

Ví dụ năm 1980 Viện những người tư vấn quản lý ở Anh bắt đầu sử dụng cách *thẩm tra tiếp nhận* bằng văn bản. Đề bài thi gồm thực hành tư vấn quản lý, thẩm định kinh doanh và thực hiện thay đổi, vận dụng các kỹ năng của chuyên gia. Có ba cấp hội viên: cộng tác viên, thành viên và ủy viên. Tất cả những người mới được kết nạp vào Viện đều có cấp bậc cộng tác viên. Sau ba năm, tối thiểu ở tuổi 30 khi đã đáp ứng được các tiêu chuẩn thực hành, một cộng tác viên có thể trở thành thành viên. Cấp ủy viên thì tối thiểu phải có 7 năm là thành viên và có những dịch vụ xuất sắc trong nghề. Những người nào đã được nhận cấp thành viên hay ủy viên thì được ghi vào *sổ nghề nghiệp* của Viện, khách hàng có thể có cuốn sổ này cũng như hồ sơ về kinh nghiệm và kỹ năng chuyên môn của các thành viên.

Ở Mỹ có Viện những người tư vấn quản lý thành lập năm 1968 áp dụng một thủ tục chứng nhận và cho phép thành viên của nó sử dụng danh hiệu *người tư vấn quản lý* (CMC) phải có bằng Đại học hoặc kinh nghiệm tương đương và năm năm kinh nghiệm tư vấn, có 6 chứng nhận

của khách hàng, đệ trình tổng kết bằng văn bản của 5 nhiệm vụ và qua vấn đáp miệng về trình độ chuyên môn trước một hội đồng các thành viên có trình độ cao hơn. Những người tư vấn có 10 năm kinh nghiệm tư vấn được miễn không phải vấn đáp và đệ trình các bản tổng kết về nhiệm vụ. Viện cũng kết nạp (không thẩm tra) những người tư vấn mới có ít hoặc không có kinh nghiệm tư vấn như một cộng tác viên và giúp họ trở thành thành viên qua một "chương trình nghiên cứu ứng cử CMC" Hoàn thành tốt chương trình thì những người tư vấn trẻ có đủ tư cách được chứng nhận sau 3 năm kinh nghiệm tư vấn. Cuối năm 1984 Viện có khoảng 1700 thành viên chuyên nghiệp được phép sử dụng danh hiệu CMC.

CẤP GIẤY PHÉP.

Việc chứng nhận và những thủ tục tương tự là tự nguyện và hoàn toàn trong tay của các tổ chức hội viên tư nhân. *Cấp giấy phép* hoặc *đăng ký chính thức* lại là việc bắt buộc. Điều này có nghĩa là, để được phép hành nghề, 1 người chuyên nghiệp (hãng hay cá nhân riêng lẻ) phải có và nhận được giấy phép chính thức và sẽ được cấp nếu họ đáp ứng một số tiêu chuẩn nghề nghiệp. Trường hợp cá biệt, giấy phép có thể bị rút lại nếu hành nghề kém. Giấy phép có thể được cấp bởi một sự ủy quyền của chính quyền hoặc được giao phó cho một Hội thành viên tiến hành dưới sự hướng dẫn và giám sát của chính quyền.

Cấp giấy phép là phổ biến trong vài nghề nghiệp,

mặc dù khác nhau khá nhiều giữa các quốc gia. Ví dụ ở Pháp, hành nghề kế toán được điều chỉnh bởi các văn bản pháp luật rất tỷ mỷ. Các chuyên gia kế toán phải được đăng ký là thành viên theo thứ bậc của các chuyên gia kế toán và các kế toán viên được chứng nhận thi hành và giám sát nghề nghiệp trong khuôn khổ luật quy định.

Một khởi xướng rất hay đã được áp dụng ở Canada qua cố gắng của Viện những người tư vấn quản lý Ontario. Năm 1984, cơ quan lập pháp tỉnh Ontario đã công nhận tư vấn quản lý như một nghề tự điều chỉnh. Việc chọn lựa CMC được luật công nhận như là chứng chỉ về năng lực và tính cách nhà nghề của người tư vấn quản lý và Viện được phép quy định những điều kiện cho thành viên và bắt tôn trọng điều lệ những nguyên tắc đạo đức. Tuy nhiên không bắt buộc phải được cấp giấy phép, do đó những người tư vấn có thể hành nghề ở Ontario dù là họ không được công nhận là CMC.

Trái lại ở Áo, để được phép hành nghề, những người tư vấn quản lý phải trở thành thành viên của phòng kinh tế của Liên bang và phải có giấy phép, và sẽ được cấp nếu như người xin đáp ứng được một số yêu cầu về vốn học vấn, kinh nghiệm về thành công trong thẩm tra viết và vấn đáp. Tuy nhiên của nhà tư vấn đó có những ngờ vực về tác động thực sự của thủ tục đề cao các tiêu chuẩn nghề nghiệp trong tư vấn.

Nói chung, những người tư vấn quản lý có ít kinh nghiệm về viêc cấp giấy phép, quan điểm của họ về vấn

đề này chủ yếu phản ánh thái độ chung của họ đối với nghề nghiệp và đối với sự can thiệp của Chính phủ. Một số người tư vấn phản đối rất mạnh ý tưởng cấp giấy phép mà họ xem như một sự xâm phạm không cần thiết tự do của họ. Một số người khác lại có khuynh hướng công nhận sự tiến triển đối với tính cách nhà nghề có thể đòi hỏi các hình thức mềm mại và không cấp giấy phép với vai trò then chốt mà một tổ chức thành viên nghề nghiệp đang giữ có được uy tín cao và sự tin cậy hoàn toàn, không chỉ là những người tư vấn mà cả khách hàng, nhà cầm quyền và công chúng nói chung.

Phần II
QUÁ TRÌNH TƯ VẤN

****

Chương 7 - TIẾP NHẬN

Tiếp nhận là giai đoạn ban đầu trong một qua trình tư vấn bất kỳ. Trong thời gian tiếp nhận, người tư vấn và khách hàng thảo luận với nhau, cố gắng hiểu biết lẫn nhau càng nhiều càng tốt, thảo luận và xác định vấn đề đã được người tư vấn đưa vào, và trên cơ sở này thỏa thuận về phạm vi nhiệm vụ và biện pháp được thực hiện. Kết qủa của những tiếp xúc ban đầu này, thảo luận thẩm tra và kế hoạch thực hiện lúc này được phản ánh trong hợp đồng tư vấn. Chữ ký có thể xem như kết luận của giai đoạn này ban đầu này.

Tiếp nhận là thực sự bước vào cuộc đọ sức. Khách hàng muốn biết chắc là họ đang giao thiệp với một người tư vấn thích hợp, và người tư vấn cũng cần phải được người ta tin rằng anh ta là người cần cho khách hàng, và

đơn vị của anh là tổ chức tư vấn tốt để bàn bạc những vấn đề của khách hàng này. Một cuộc đọ sức như thế có thể khó khăn về mặt chuyên môn, nhưng có thể có những vấn đề tâm lý khó khăn hơn. Đúng là khách hàng đã mời người tư vấn hoặc đã đồng ý xem xét đề xuất của họ, và khi làm như thế chắc chắn là không quên mục đích của họ. Có thể khách hàng đã tìm đến người tư vấn với nhiều hy vọng hoặc xem người tư vấn như một phương sách cuối cùng trong một cơn khủng hoảng. Tuy nhiên, cán bộ tư vấn là người lạ đối với tổ chức khách hàng. Có thể có sự không tin cậy, không chắc chắn và lo âu. Có lẽ trước đây, người tư vấn cũng ở trong những hoàn cảnh tương tự. Song, họ biết rằng mỗi tổ chức là duy nhất, và những thành công trước kia của họ đối với các khách hàng khác là những kinh nghiệm rất có ích để giải quyết cho khách hàng mới, nhưng chúng quyết không phải là một đảm bảo tuyệt đối để lặp lại thành công.

Do đó, những gặp gỡ và hoạt động tạo thành giai đoạn ban đầu của qúa trình tư vấn phải đạt được nhiều hơn là xác định phạm vi quyền hạn và chữ ký của một hợp đồng. Kinh nghiệm cho thấy nền tảng của những nhiệm vụ thành công đã được xác nhận ngay ở chính giai đoạn ban đầu này bằng cách thiết lập sự tin cậy lẫn nhau và sự thấu cảm, thỏa thuận hoàn toàn về những "quy tắc của trò chơi" và bắt đầu nhiệm vụ với sự lạc quan được chia sẻ và nhìn thấy những gì có thể đạt được .

Hiển nhiên những hoạt động gặp gỡ ban đầu được

mô tả trong chương này liên quan đến những nhiệm vụ mới với những khách hàng mới. Nếu một người tư vấn quay lại một tổ chức khách hàng quen biết để lặp lại công việc thì việc tiếp nhận sẽ rất đơn giản. Nhưng thậm chí trong những trường hợp như thế cũng không được quên là một nhiệm vụ mới với khách hàng cũ vẫn có thể tạo ra mối quan hệ mới giữa nhiều người. Dù cho những tổ chức đã hợp tác thành công trong qúa khứ, những người của cả hai bên phải tin là họ sẽ có thể hợp tác theo cùng một tinh thần trong một nhiệm vụ mới.

7.1 NHỮNG TIẾP XÚC BAN ĐẦU.

NGƯỜI TƯ VẤN GIAO THIỆP

Tiếp xúc với các khách hàng không có sự khẩn khoản của họ là một trong những cách Maketting dịch vụ tư vấn (điều này sẽ được thảo luận ty mỷ trong chương 22). Một lời mời không nhiệt tình có thể gợi sự chú ý của khách hàng, có thể làm cho người ta về sau này không quên tên người tư vấn. Hiếm có một cuộc tiếp xúc hờ hững mà lại ngay lập tức dẫn đến một nhiệm vụ. Tuy nhiên, điều này thỉnh thoảng cũng xảy ra. Ví dụ người tư vấn ngẫu nhiên xuất hiện đúng vào lúc khách hàng bắt đầu cảm thấy họ cần sự giúp đỡ của người tư vấn.

Nếu người tư vấn tiếp xúc một khách hàng mà họ đã có đủ thông tin về người đó, họ có thể tỏ ra là đã biết những vấn đề của khách hàng và có cái gì đấy rất thích hợp để đề nghị, những cơ hội như thế là một sự khởi đầu và cơ hội ngày càng tăng lên đáng kể để sẽ sinh ra một

nhiệm vụ. Điều này cũng có thể xảy ra nếu người tư vấn được giới thiệu bởi một khách hàng khác mà họ đã làm việc trước đây.

Một trường hợp đặc biệt là khi nhà cầm quyền hoặc các tổ chức khác công khai thông báo dự định của họ thực hiện một dự án tư vấn và mời các nhà tư vấn để bày tỏ sự quan tâm của họ. Trong tình huống như thế, người tư vấn có lẽ sẽ không phải chỉ có mình họ là người đưa ra những dịch vụ của mình.

KHÁCH HÀNG GIAO DỊCH.

Da số trường hợp, khách hàng sẽ là người tiến hành gặp gỡ trước. Điều này ngụ ý là họ cảm thấy có một vài vấn đề quản lý và thực hiện trong tổ chức của họ và vì một vài lý do nên đã quyết định mời một người tư vấn quản lý. Ngoài ra họ phải có một lý do để tìm đến một nhà tư vấn đặc biệt:

- Họ đã nghe về uy tín nghề nghiệp của người tư vấn.
- Một bạn kinh doanh đã thỏa mãn với các dịch vụ của người tư vấn và tiến cử với họ (rất thường xuyên).
- Khách hàng tìm người tư vấn trong số đăng ký danh sách hoặc trong sổ hướng dẫn (ít xảy ra).
- Các sách bao xuất bản của người tư vấn hoặc những tham luận tại các hội nghị quản lý đã gây ấn tượng đến khách hàng.
- Khách hàng có thể nhớ là trước kia đã có tiếp xúc với người tư vấn.

- **Khách hàng thích mời lại người tư vấn đã làm cho họ hoàn toàn hài lòng trước kia (như chúng ta biết, lặp lại công việc có thể rất quan trọng)**

Trong bất kỳ trường hợp nào, người tư vấn cũng muốn biết tại sao khách hàng lại chọn lựa anh ta. Điều này sẽ không khó.

NHỮNG CUỘC GẶP GỠ ĐẦU TIÊN

Không nên nhấn mạnh qúa sự quan trọng của thái độ người tư vấn và hành động của họ trong thời gian những lần gặp ban đầu với khách hàng. Thực tế, trong khi gặp gỡ một khách hàng để thương lượng về một nhiệm vụ , người tư vấn vẫn còn trong qúa trình tiếp thị các dịch vụ của mình, và cũng không chắc liệu một hợp đồng có được ký kết không. Do đó gặp gỡ lần đầu nên được xem như một cơ hội ngắn để được sự tin cậy của khách hàng và gây ấn tượng tốt đối với họ. Người tư vấn muốn chắc là họ sẽ gặp người ra quyết định - người mà không chỉ quan tâm mặt chuyên môn trong nhiệm vụ mà còn có thể cho phép một nghiên cứu chẩn đoán sơ bộ và là người tin rằng những nguồn lợi đòi hỏi ở nhiệm vụ chắc chắn sẽ thu được. Nếu một người lãnh đạo cao nhất (tổng giám giám đốc hoặc một lãnh đạo cấp trên) của một tổ chức quan trọng đồng ý gặp người tư vấn thì tổ chức tư vấn nên cử một đại diện cùng cấp cao như nhau.

Câu hỏi là ai nên đi gặp khách hàng trước tiên, có thể có vấn đề, nếu một tổ chức tư vấn sử dụng một nhóm cán bộ tư vấn (thường là những người có trình độ cao) để

thương lượng về nhiệm vụ, và nhóm khác (gồm cả những người trình độ cao và cấp dưới). Một số khách hàng biết kiểu mô hình tổ chức dịch vụ này và không có phản đối gì. Nhiều khách hàng lại không thích. Họ nhấn mạnh một cách có lý là một mối quan hệ khách hàng - người tư vấn có hiệu qủa bắt đầu với những cuộc gặp đầu tiên và những điều tra sơ bộ và chính ở thời điểm này họ quyết định có muốn tiến hành hay không, không chỉ với một tổ chức tư vấn mà còn với những người cụ thể của tổ chức tư vấn. Họ cũng phật ý về cách tiếp cận khách hàng, là để những người giỏi nhất đại diện cho tổ chức tư vấn lúc ban đầu để gây ấn tượng với khách hàng, nhưng thực hiện lại để cho những người kém năng lực hơn.

Những cuộc gặp ban đầu đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng của người tư vấn. Không đi sâu vào chi tiết, mà họ thu thập những *sự kiện định hướng* thiết yếu về khách hàng, môi trường của họ và những vấn đề đặc trưng cho khu vực hoạt động của họ. Khách hàng không muốn người tư vấn đến với những giải pháp đã có sẵn mà mong chờ một người nào đó rất quen thuộc với loại vấn đề có thể tìm được trong tổ chức của họ. Người tư vấn nên tìm cách chứng minh điều này một cách tế nhị.

Trong khi thu thập những sự kiện định hướng, người tư vấn bắt đầu bằng cách tìm những sản phẩm hoặc dịch vụ của khách hàng, Thông tin này dễ dàng nhận được chính trong thời gian gặp gỡ lần đầu cùng khách hàng, hoặc bằng cách yêu cầu họ cung cấp cho tài liệu về bán hàng. Bản chất sản phẩm hoặc dịch vụ để đặt khách

àng vào khu vực đặc trưng hoặc thương mại, và người
ư vấn muốn biết những đặc điểm chính của nó và những
hực tiễn. Thông thường họ sẽ thu thập thông tin về :

- Thuật ngữ thông thường được dùng
- Bản chất và vị trí của các thị trường.
- Tên và vị trí của những nhà sản suất chính.
- Các loại và nguồn nguyên vật liệu.
- Các loại đơn vị trọng lượng và đo lường đã dùng trong công nghiệp.
- Quá trình và thiết bị.
- Các luật, quy tắc và thuế quan chi phối công nghiệp.
- Các phương pháp kinh doanh và các hoạt động đặc biệt đối với công nghiệp.
- Lịch sử và sự tiến triển
- Môi trường kinh tế hiện nay và những vấn đề chính của công nghiệp .

Những tạp chí thương mại và các sách báo của nhà nước sẽ cung cấp nhiều thông tin, nhất là về khuynh hướng kinh tế. Để có được sự hiểu biết nhanh về một qúa trình sản xuất chưa quen biết, người tư vấn có thể nhìn vào sơ đồ công nghệ của qúa trình công nghiệp, rồi tóm tắt khoảng một trang qúa trình sản xuất và những điều kiện kỹ thuật của nó.

Về phần vị trí kinh doanh của khách hàng, người tư

vấn cần có một ít thông tin trước khi gặp khách hàng. Họ có thể có khả năng nhận biết được tình hình tài chính của khách hàng, các kết qủa mới đây, những mong đợi trước mắt và những vấn đề từ các báo cáo hàng năm đã ấn hành hoặc doanh thu, đã được lưu trữ ở cơ quan đăng ký hoặc dịch vụ tín dụng. Họ cũng có thể đọc lướt các tiểu sử tóm tắt của các vị tổng giám đốc trong sách báo kiểu "*Họ là ai* " (nếu trong nước của khách hàng có).

Gặp gỡ là một hình thức trao đổi có tính chất điều tra, trong đó mỗi bên tìm cách để nhận biết về bên kia. Người tư vấn nên khuyến khích khách hàng nói được nhiều trong cuộc tọa đàm : họ muốn khách hàng nói về những vấn đề của mình, những khó khăn, hy vọng và mong đợi. Cũng như thảo luận để phát triển từ tình hình chung đến riêng và cuối cùng thì tập trung vào vấn đề thực tế.

Khi nghe và khi đặt câu hỏi, người tư vấn đánh giá nhu cầu của khách hàng về phương diện thực hành quản lý, nhận thức của họ về tư vấn, và sự sẵn sàng làm việc của họ với các cán bộ tư vấn đảm nhận các chức năng khác nhau. người tư vấn quyết định mô tả thế nào cho tốt nhất bản chất và phương pháp tư vấn áp dụng cho vấn đề của khách hàng. họ phải biết chắc vai trò của bản thân họ là gì và trách nhiệm sẽ là gì.

Cá nhân đã mời người tư vấn vào trong tổ chức có thể không phải là *người* khách đã mô tả ở phần 3.3, nghĩa là người "chủ của vấn đề" và sẽ giữ vai trò chính

trong việc giải quyết chúng. Thường thì người tư vấn được tổng giám đốc mời để hành động như là một cố vấn cho người nào đó thấp hơn về thứ bậc trong tổ chức. "Khách hàng" này không cảm thấy có nhu cầu và thậm chí còn phật ý vì bị buộc phải có một nhiệm vụ tư vấn theo ý cấp trên ông ta. Người tư vấn phải mất nhiều thời gian để làm rõ những quan hệ này. Rõ ràng, người khách hàng sẽ làm việc với người tư vấn nên được nhận dạng một cách chính xác và nên đồng ý với mối quan hệ này.

Khách hàng có thể muốn thảo luận công việc mà người tư vấn đã làm cho khách hàng khác và xin những tham khảo. Điều này có thể xảy ra vào bất kỳ lúc nào trong thời gian của giai đoạn tiếp nhận. Trong khi cho tên tuổi, người tư vấn phải nhớ kín đáo và chỉ được dẫn ra những người khách đã được sự đồng ý của họ.

Về phần lệ phí, khách hàng có thể biết những người tư vấn tính giá thế nào cho sự tham dự của họ và biết mức đã áp dụng. Nếu không người tư vấn sẽ phải xem xét ở thời điểm nào của giai đoạn tiếp nhận thì họ nên cho những thông tin này đối với khách hàng. Một số khách hàng thích hỏi về lệ phí tiêu chuẩn và những chi phí khác ngay từ ban đầu, những người khác lại chờ những câu hỏi này cho đến khi người tư vấn đã hoàn thành đề nghị của họ và đưa ra cho khách hàng (xem phần 23.3 sẽ nói kỹ các nguyên tắc và phương pháp định giá lệ phí)

Khách hàng có thể háo hức hành động mà không có bất kỳ chẩn đoán sơ bộ nào và lập kế hoạch, hoặc trái lại,

có thể do dự trong việc quyết định, dù là đã rõ ràng có vấn đề mà người tư vấn có thể giúp đỡ. Người tư vấn nên cẩn thận và kiên nhẫn trong việc giải thích và thuyết phục, chủ yếu là giữ lấy lợi ích cho khách hàng. Ép một quyết định ngay không phải là một chiến thuật tốt, nó có thể làm hư hỏng mọi điều. Hoặc cũng không tốt nếu khách hàng có ấn tượng là người tư vấn rất cần nhiệm vụ vì họ thiếu việc làm.

Người tư vấn không nên khăng khăng nếu như họ không cùng bước sóng với khách hàng. Nếu khách hàng có ý tưởng dứt khoát để người tư vấn phải theo đuổi và người tư vấn không đồng ý với họ, thì tốt nhất là nên bỏ nhiệm vụ. Điều này có thể do người tư vấn hoặc khách hàng gợi ý.

THỎA THUẬN ĐỂ TIẾN HÀNH NHƯ THẾ NÀO.

Nếu người tư vấn và khách hàng kết luận là họ quan tâm về nguyên tắc làm việc cùng nhau, thì vài câu hỏi tiếp nữa cần được trả lời. Loại trừ những trường hợp cởi mở mà thường là mở rộng công việc trước kia,thì không thể nào bắt đầu một nhiệm vụ ngay mà không có phân tích vấn đề một cách sơ bộ và đặt kế hoạch hành động. Điều khoản công việc phải được thảo luận và thỏa thuận. Đây là những hoạt động tiếp sau những gặp gỡ ban đầu.

Nếu khách hàng sẵn sàng thỏa thuận chẩn đoán vấn đề sơ bộ, thì việc thảo luận có thể chuyển sang thu xếp cho mọi vấn đề này và gồm:

- Phạm vi chức trách cho một chẩn đoán sơ bộ.

- Hồ sơ và thông tin sẵn có.

- Ai nên xem và khi nào?

- Giới thiệu người tư vấn như thế nào?

- Thái độ của cán bộ công nhân viên đối với những vấn đề được điều tra.

- Khi nào thì kết luận những chẩn đoán sơ bộ và trình bày những đề nghị với khách hàng như thế nào?

- Trả tiền cho việc chẩn đoán.

Ngoài ra người tư vấn muốn được thông báo về thủ tục chọn lựa. Khách hàng có thể đã tiếp xúc với vài người tư vấn để có thể chọn từ những đề nghị lựa chọn khác nhau. Về nguyên tắc, họ cần nói cho người tư vấn về điều này. Trong một vài trường hợp một thủ tục chọn lựa theo nghi thức được áp dụng. Những đề nghị của các cán bộ tư vấn phải được trình bày trong một khuôn khổ đã xác định trước vào một ngày đã biết. Lúc ấy khách hàng sẽ để một thời gian (khoảng 45 ngày) để so sánh các đề nghị đã nhận và chọn.

Về phần trả tiền cho một chẩn đoán sơ bộ hoặc điều tra, thông thường thời gian chẩn đoán là rất ngắn (độ 1 - 2 ngày), người tư vấn cần làm để chuẩn bị một đề xuất với khách hàng, công việc này không phải trả tiền. Tuy nhiên, nếu hợp đồng được quyết định thì người tư vấn sẽ làm hóa đơn với khách hàng về thời gian chi phí cho việc chẩn đoán sơ bộ này. Trái lại, nếu việc chẩn đoán sơ bộ là cần thiết để chuẩn bị cho một nhiệm vụ phức tạp và dài

hỏi nhiều thời gian thì ý kiến thịnh hành trong các giới tư vấn là lên trả tiền cho công việc này. Điều này giúp tránh được hai thực tế không ai ưa nhưng có thể xảy ra:

- Một số cán bộ tư vấn tùy tiện sử dụng việc điều tra chẩn đoán như là một công cụ maketting (vì thực tế họ không thể làm việc mà lại không được gì, lúc ấy khách hàng sẽ phải trả tiền cho việc điều tra "không mất tiền này")và.

- Thực tế có một số khách hàng thu thập một lượng lớn thông tin và ý tưởng hành động từ vài cán bộ tư vấn (họ được mời tất cả đến để làm cùng một điều tra) mà không trả đồng nào cho dịch vụ nghề nghiệp này.

Thực tế thì việc điều tra chẩn đoán không mất tiền thường khá phổ biến ở một số nước - đó là trong qúa khứ, nhưng gần đây xu hướng này đã mất đi.

7.2 SƠ BỘ CHẨN ĐOÁN VẤN ĐỀ.

Để có thể bắt đầu một nhiệm vụ, người tư vấn phải biết một cách chính xác khách hàng mong đợi nơi họ những gì. Do đó tại sao trong những lần gặp gỡ ban đầu, người tư vấn khuyến khích khách hàng nói đầy đủ về nhận thức cá nhân của họ về vấn đề cần được giải quyết. NHư chúng ta đã biết nhiều tổ chức cứ nhất định làm một thẩm tra nội bộ kỹ lưỡng vấn đề trước khi quyết định tiếp xúc với người tư vấn. Thậm chí khách hàng có thể phác họa phạm vi chức trách rồi phác ra những nét chính những gì họ muốn ở người tư vấn làm.

Tuy nhiên, không thể đảm bảo là nhận thức của khách hàng và sự mô tả vấn đề là đúng và người tư vấn nhận thông tin một cách đầy đủ và không thiên vị. Trước khi bắt đầu trù tính nhiệm vụ và đề nghị một việc làm dứt khoát với khách hàng, người tư vấn nên chính mình chẩn đoán vấn đề một cách độc lập. Thực ra, một người tư vấn có kinh nghiệm bắt đầu việc chẩn đoán như thế ngay từ thời điểm đầu tiên anh ta tiếp xúc với khách hàng. Anh ta đã quan tâm đến mọi điều : Ai đã gặp gỡ người tư vấn và như thế nào, anh đã được tiếp đón lần đầu ra sao, khách hàng hỏi những loại câu hỏi gì, liệu có chỗ nào hạ thấp giọng trong các câu hỏi này không, khách hàng nói gì về những đối thủ của ông ta, ông ta có dịu không hay căng thẳng, vv... Tuy nhiên, chỗ ấy hình thành một vấn đề quan trọng, khi người tư vấn phải chọn lựa thông tin này, có được những cứ liệu không bác bỏ được và hoàn thành bức tranh họ đã có bằng cách nhìn vấn đề từ những góc mới - ví dụ bằng cách nói chuyện với những khác với những người đã tham gia trong những cuộc gặp ban đầu.

PHẠM VI CHẨN ĐOÁN.

Mục đích của việc chẩn đoán sơ bộ vấn đề không phải là đề nghị của biện pháp giải quyết vấn đề, mà để xác định và trù tính một nhiệm vụ tư vấn hoặc dự án sẽ có tác dụng này. Chẩn đoán sơ bộ giới hạn phạm vi của nó là thu thập nhanh và phân tích thông tin cần thiết mà theo kinh nghiệm và sự đánh giá của người tư vấn là cần

thiết để hiểu vấn đề một cách đúng đắn, để nhìn nó trong một khung cảnh rộng hơn các hoạt động của khách hàng, những thành đạt và tồn tại khác hoặc kinh doanh tiềm tàng và những vấn đề quản lý, đánh giá các cơ hội một cách thực tế để giúp cho khách hàng.

Quy mô việc chẩn đoán sơ bộ này phụ thuộc rất nhiều vào bản chất vấn đề. Những vấn đề kỹ thuật bình thường không đòi hỏi một cuộc điều tra toàn diện tổ chức khách hàng. Mặt khác, một người tư vấn có kinh nghiệm biết rõ là họ cần phải tránh cái bẫy, chấp nhận việc xác định ít ỏi của khách hàng về một vấn đề chuyên môn mà chính anh ta không xem xét kỹ những hạn chế và khuynh hướng có thể làm cho giải pháp của vấn đề đó thành một nhiệm vụ không thể thực hiện được hoặc có thể thấy rõ vấn đề ít hoặc nhiều nghiêm trọng hơn là khách hàng giả thiết. Dù cho, vấn đề chỉ nằm trong phạm vi chức năng, hoặc liên quan đến việc áp dụng vài kỹ xảo riêng biệt, một người tư vấn quản lý thật sự sẽ luôn chú ý đến những đặc tính chung hơn và toàn bộ của tổ chức khách hàng.

Nếu người tư vấn được đưa vào giải quyết một vấn đề chung như giảm sút các kết qủa về tài chính hoặc không có khả năng duy trì cùng một nhịp độ đổi mới như các đối thủ thì một sự chẩn đoán chung và toàn diện hoặc điều tra sự quản lý của tổ chức khách hàng là cần thiết.

Thời gian dành cho việc chẩn đoán vấn đề một cách sơ bộ là tương đối ngắn. Thông thường yêu cầu từ 1 đến

4 ngày. Trong trường hợp nhiệm vụ phức tạp hơn liên quan đến vài khía cạnh kinh doanh của khách hàng thì cần thiết đến 5 - 10 ngày. Nếu đòi hỏi việc điều tra chẩn đoán kéo dài(ví dụ trong việc chuẩn bị thay đổi toàn bộ công ty, tổ chức lại hầu hết, mua toàn bộ hay sát nhập, hoặc vì lý do khác nào đó) thì công việc này không còn là một chẩn đoán *sơ bộ* nữa, mà là một điều tra chẩn đoán *theo chiều sâu,* và sẽ được mô tả trong chương 22.

Một đề cương của điều tra quản lý gồm danh sách kiểm tra các đề tài cần được xem xét trong các lĩnh vực khác nhau của quản lý, giới thiệu trong phụ lục 4.

NHỮNG HẬU QUẢ TRONG VIỆC NHẬN DẠNG VẤN ĐỀ.

Trước khi khai thác một phương pháp khoa học dùng trong sơ bộ chẩn đoán vấn đề, cũng có ích khi ta nhắc lại tóm tắt một số sai lầm phổ biến không chỉ khách hàng mắc phải trong việc xác định vấn đề của họ mà những người tư vấn cũng phạm phải.

Lầm lẫn triệu chứng của vấn đề. Đây là lầm lẫn phổ biến nhất. Một số vấn đề hiển nhiên làm cho giám đốc lo lắng (ví dụ giảm lượng hàng hóa bán ra, thiếu những ý tưởng đổi mới trong các phòng nghiên cứu và triển khai, sự hay vắng mặt) được xem như những vấn đề, mặc dù chúng có thể chỉ là triệu chứng của những khó khăn sâu hơn.

Những ý tưởng đã định trước về nguyên nhân của

vấn đề. Một số giám đốc và những người tư vấn "biết" những nguyên nhân gì "phải" không được làm lo ngại để thu thập và phân tích sự việc.

Nhìn vấn đề chỉ từ một quan điểm chuyên môn. Điều này thường hay xảy ra nếu việc chẩn đoán là do một giám đốc hoặc một cán bộ tư vấn giàu kiến thức mà lại thiên về một lĩnh vực chuyên môn (kỹ thuật, kế toán, tâm lý) và nếu như không đếm xỉa đến bản chất đa ngành của những vấn đề quản lý.

Phớt lờ vấn đề được nhận thức ra sao trong những bộ phận khác nhau của tổ chức. Ví dụ người tư vấn có thể chấp nhận sự xác định của tổng giám đốc mà không phát hiện ra vấn đề đã được nhìn nhận ra sao bởi các cấp lãnh đạo thấp hơn.

Vấn đề chẩn đoán không kết thúc. Vì việc chẩn đoán sơ bộ phải làm nhanh, người tư vấn có thể bị xui dục kết luận công việc chẩn đoán của họ một cách hấp tấp. Họ sẽ không tiếp tục phát hiện vấn đề có thể có quan hệ trực tiếp với vấn đề nguồn gốc mà khách hàng đã trình bày với họ.

MỘT VÀI NGUYÊN TẮC CHỈ ĐẠO.

Chẩn đoán vấn đề một cách sơ bộ theo cùng những quy tắc cơ bản cũng như thủ tục và sử dụng cùng phương pháp phân tích như những chẩn đoán vấn đề bất kỳ nào. Ta sẽ xem xét lại tỷ mỷ trong chương 8. Ngoài ra những người tư vấn quản lý đã phát triển một số cách tiếp cận

đặc biệt hữu ích tại giai đoạn ban đầu này.

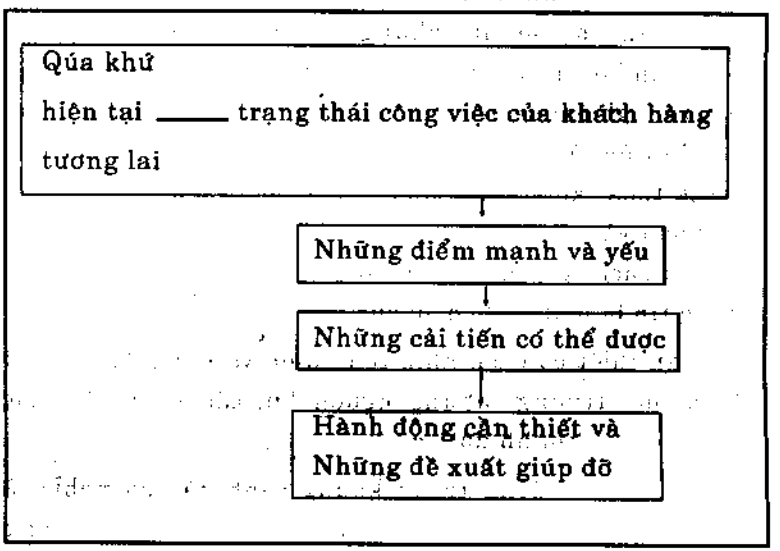
Chẩn đoán gồm thu thập và phân tích thông tin về những hoạt động của khách hàng và sự thực hiện. Cũng gồm cả những thảo luận với các giám đốc đã chọn lựa và những người then chốt khác, và trong một số trường hợp cũng thảo luận với những người bên ngoài tổ chức khách hàng. Về căn bản, người tư vấn không quan tâm đến chi tiết, nhưng họ sẽ tìm những khuynh hướng chính, các mối quan hệ và sự cân xứng. Tuy nhiên một người tư vấn có kinh nghiệm sẽ để mắt vào và có thể cảm thấy những vấn đề tiềm ẩn đằng sau những chi tiết bày rõ ra ngoài có thể thoát khỏi người quan sát khác : cách người ta nói với nhau và nói về nhau, sự tôn trọng những quan hệ thứ bậc, sự sạch sẽ của phân xưởng và cơ quan, xử lý những thông tin bí mật,sự lịch sự của các tiếp viên,vv...

Cần thiết có cách nhìn toàn diện và năng động về tổ chức, môi trường, những nguồn lợi, các mục tiêu, các hoạt động và thành đạt.

Tính năng động trong khung cảnh này có nghĩa là thẩm tra những *thành tựu then chốt và những sự việc trong sự hoạt động của tổ chức và những khuynh hướng tương lai có thể có* như đã phản ánh trong các kế hoạch hiện có và được đánh giá bởi chính người tư vấn. Những điểm mạnh và điểm yếu của khách hàng sẽ phải được xem xét trong viễn cảnh thời gian - cái mạnh hiện nay có thể chỉ là tạm thời, trong khi cái yếu mới mẻ, hiện tại được ẩn giấu đi, có thể trở nên một đe dọa cho tổ chức

khách hàng lâu dài. Người tư vấn quan tâm đặc biệt đến những cơ hội tương lai - thật vậy, chẩn đoán tỷ mỷ và công việc tiếp theo cần được đề nghị với khách hàng trước hết nên được định hướng đối với những cơ hội này. Biện pháp này được tóm tắt trong hình 7.1.

Hình 7.1 *biện pháp của người tư vấn về nghiên cứu một tình hình quản lý.*



Như đã nói, dù cho vấn đề là, hoặc có thể là, trong một phạm vi chức năng đơn lẻ, người tư vấn sẽ có một *cách nhìn toàn diện đối với tổ chức.* Toàn diện như thế nào và đến chừng mực nào là do kinh nghiệm và đánh giá, và không thể đưa ra một công thức vạn năng. Vì mục đích là xác định thế nào về một vấn đề trong tiến trình

nhiệm vụ tư vấn có khuôn khổ nào đó và khoảng thời gian, đa số các cán bộ tư vấn quản lý nhấn mạnh cần thẩm định tổ chức rộng hơn trước khi xác nhận sự tồn tại thậm chí của một vấn đề có giới hạn rõ ràng và tính khả thi vận dụng nó trong phạm vi lĩnh vực hiểu biết nào đó.

Người tư vấn nên tiến hành *từ chung đến riêng*: từ những mục tiêu toàn bộ và những chỉ báo thực hiện tổng thể đến những lý do thực hiện các tiêu chuẩn phụ và sau đó đến việc xem xét một số chi tiết của các khu vực đã chọn của những hoạt động của tổ chức. Hành động từ chung đến riêng giúp cho người tư vấn giới hạn được việc nghiên cứu chẩn đoán sơ bộ đến những vấn đề liên quan rất quan trong của tổ chức khách hàng, hoặc ngược lại có thể thuyết phục khách hàng rằng, để được cơ hội tốt nhất đạt đến những kết qủa mong đợi đòi hỏi phải cân nhắc xem xét mối khía cạnh trong hoạt động của doanh nghiệp.

Như vậy, một biện pháp bao gồm sự phân tích của người tư vấn sẽ hết sức chú ý đến những *mối quan hệ cơ sở và những sự cân xứng* trong tổ chức khách hàng, đó là:

- Sự cân xứng giữa các chức năng chủ yếu và những phạm vi hoạt động (ví dụ sự chi tiêu và nguồn tài chính đối với maketting, nghiên cứu và phát triển, sản xuất quản trị).

- Các quan hệ giữa các đầu vào chính và đầu ra (v

dụ hàng hóa bán liên quan đến vật liệu đã tiêu thụ, tiền lương và tổng lực lượng lao động).

- Mối quan hệ giữa các chỉ báo thực hiện chủ yếu, hiệu lực và năng suất (ví dụ năng suất, lợi nhuận, sử dụng nguồn lợi, tăng trưởng).

- Mối quan hệ chỉ báo thực hiện toàn bộ chỉ tiêu và các yếu tố chính tác động đến tầm quan trọng của chúng theo cách tích cực và tiêu cực (ví dụ ảnh hưởng của khối lượng công việc đang xúc tiến đến vốn lưu động và lợi nhuận).

Tính bao hàm, quan điểm toàn bộ kết hợp với *biện pháp chức năng* là cần thiết. Ví dụ tình hình tài chính không ổn định của công ty có thể gây nên bởi những vấn đề trong phạm vi chức năng náo đó : do tổ chức sản xuất tồi, maketting không có hiệu qủa hoặc hao tiền tốn của, tiêu tiền qúa nhiều cho nghiên cứu, thiếu hoặc chi phí sản xuất cao qúa, hoặc cai gì đó khác. Như đã nói trên, nếu nhiệm vụ tư vấn có thể chỉ dành cho, hoặc chủ yếu là một lĩnh vực chuyên môn, thì cần phải được xem xét sâu hơn các khu vực khác và việc xem xét toàn bộ tổ chức sẽ được giới hạn đối với những gì cần thiết.

SỬ DỤNG CÁCH SO SÁNH .

Một phương pháp kỹ thuật thiết yếu để chẩn đoán vấn đề một cách sơ bộ là *so sánh*. Thiếu một phân tích tỷ mỷ thấu đáo về các cứ liệu thì người tư vấn cần dựa vào những điểm có thể dẫn dắt họ đi đến một đánh giá sơ bộ

những điểm mạnh, điểm yếu và những cải tiến mong muốn. Họ sẽ tìm chúng bằng cách tiến hành những so sánh:

- Những thành quả qúa khứ (nếu sự hoạt động của tổ chức bị suy giảm và vấn đề về bản chất là sửa chữa).

- hững kế hoạch của bản thân khách hàng và những tiêu chuẩn (nếu việc thực hiện kế hoạch thực tế không thể đo được chúng).

- Những tổ chức khác có thể so sánh đdược (đánh giá những nơi khác đã hoàn thành được những gì, liệu cùng một công việc như thế có thể thực hiện được trong tổ chức khách hàng không).

- Những tiêu chuẩn sẵn có trong đơn vị tư vấn hoặc nguồn cứ liệu khác để so sánh giữa các hãng.

Một sự so ánh những cứ liệu đã chọn lựa kỹ với những tiêu chuẩn khu vực hoặc với những cứ liệu từ những tổ chức tương tự riêng biệt là một công cụ chẩn đoán rất vững chắc. Nó không chỉ giúp cho việc định hướng nhanh mà còn làm cho khách hàng nhận thấy được hoàn cảnh thực tế của họ, mà có thể là hoàn toàn khác với những gì họ đã tin.

Người tư vấn sẽ so sánh mở rộng không chỉ khi họ làm việc với những con số, mà còn trong việc đánh giá thông tin định tính(ví dụ cấu trúc tổ chức, áp dụng máy tính hoặc dự báo phương pháp kỹ thuật đã sử dụng). Mặt khác hoạt động của người tư vấn được dễ dàng rất nhiều nếu họ tự hỏi là những mức độ thực hiện nào và những

loại vấn đề nào họ đang mong đợi tìm thấy trong loại tổ chức thuộc doanh nghiệp của khách hàng.

Như vậy, vấn đề có ý nghĩa nếu người tư vấn có vài phương pháp phân loại các tổ chức (ví dụ theo khu vực, kiểu sản phẩm, khuôn khổ, quyền sở hữu, thị trường phục vụ và tương tự). Mỗi loại sẽ có một danh sách những thuộc tính khác nhau đặc trưng cho nó. Những hãng tư vấn có uy tín cố gắng cung cấp cho những cán bộ tư vấn của họ những cứ liệu như thế và hướng dẫn họ bằng những sổ tay hướng dẫn nghề nghiệp cho những nhận xét chung về quản lý và đánh giá công ty. Đó cũng là điều quan tâm của các đơn vị non trẻ về nghề nghiệp để có được và phát triển cung cấp tư liệu như thế và sử dụng nó trong việc chuẩn bị và thực hiện nhiệm vụ.

Bất kể những quy tắc chung nào đó, những người tư vấn trình độ cao thực hiện những quan sát chẩn đoán dẫn đến có những *ưu tiên cá nhân* của họ và những *biện pháp riêng biệt*. Nhiều người trong số họ bắt đầu nhìn vào những số liệu tài chính chủ yếu, vì chúng phản ánh mức độ và kết quả những hoạt động của doanh nghiệp thích hợp nhất cho việc tổng hợp. Những người khác nhấn mạnh vấn đề sản xuất : họ tin là một cuộc đi dạo đơn giản quanh nhà máy thì phần lớn vấn đề sẽ được phát giác và nói lên rất nhiều điều với một người quan sát có kinh nghiệm về chất lượng quản lý. Những người khác nữa lại ưa thích cách kiểm tra thị trường, sản phẩm và những dịch vụ trước khi quay về thẩm định tài chính và những điều tra nghiên cứu tiếp sau. Đấy đúng là

những điểm khởi đầu khác nhau phản ánh kinh nghiệm cá nhân và những sự ưa thích hơn : cuối cùng thì người tư vấn cũng phải nghiên cứu tất cả các lĩnh vực và những câu hỏi cho một chẩn đoán toàn bộ để nhìn thấy vấn đề trong bối cảnh đúng đắn và viễn cảnh.

SỰ THAM GIA CỦA KHÁCH HÀNG .

Sẽ là sai lầm khi nghĩ rằng trong những cuộc gặp gỡ tiếp xúc đầu tiên đã lôi cuốn rất mạnh và trực tiếp ảnh hưởng lẫn nhau giữa người tư vấn và khách hàng, lúc ấy người tư vấn tự mình sẽ chẩn đoán vấn đề một cách sơ bộ, hạn chế những cuộc tiếp xúc của họ với khách hàng để gặp gỡ một số người và yêu cầu thông tin : sự hỏi thoại với khách hàng được tiếp tục trong thời gian chẩn đoán vấn đề. Điều này sẽ biểu hiện khách hàng cảm thấy thế nào về những khía cạnh kinh doanh khác nhau của họ : năng lực cá nhân và chuyên môn của họ thế nào, tiềm năng của họ là gì để tiến hành những thay đổi, và phong cách tư vấn sẽ được áp dụng trong trường hợp của họ. Mặt khác khách hàng được biết người tư vấn tốt hơn và có cơ hội đánh giá biện pháp chuyên môn của họ để nhận thông tin, thiết lập quan hệ tiếp xúc với mọi người, hiểu thấu toàn bộ tình hình, chưng cất lấy những sự kiện thiết yếu từ một số lượng lớn những cứ liệu mà có thể tìm được trong bất kỳ tổ chức nào. Sự hiểu biết của người tư vấn và phương pháp có thể gây ấn tượng được với khách hàng lớn đến mức họ sẵn sàng đồng ý với nhiệm vụ đã đề nghị.

NHỮNG NGUỒN THÔNG TIN.

Một quan sát chẩn đoán có kết qủa dựa trên việc thu thập thông tin nhanh, mở rộng sự giúp đỡ của người tư vấn đối với khách hàng. Thông tin này phải được chọn lựa (bạn đọc đã biết tại sao)

Cứ liệu chẩn đoán về thực chất là hướng tới tính toàn thể. Như đã nói, người tư vấn chỉ quan tâm đến chi tiết, nếu chúng báo hiệu một số vấn đề quan trọng và giúp làm sáng tỏ vấn đề mà họ đã đưa vào. Ví dụ một số hiểu biết sâu sắc phong cách làm việc của ban lãnh đạo cao nhất có thể giúp chẩn đoán toàn bộ mô hình quản lý và những thực tiễn xác định được không khí làm việc của toàn bộ tổ chức.

Nguồn thông tin chính cho việc quan sát chẩn đoán sơ bộ là những tài liệu đã in ấn, những báo cáo và hồ sơ nội bộ của khách hàng, hồ sơ tài liệu của đơn vị tư vấn, quan sát và phỏng vấn của người tư vấn và những tiếp xúc bên ngoài tổ chức khách hàng.

Tài liệu đã xuất bản có thể do khách hàng cấp, hoặc những tổ chức liên quan khác cấp. Những tài liệu của khách hàng thường gồm:

- Báo cáo hoạt động và tài chính hàng năm,

- Những báo cáo tài chính, thống kê, thương mại và thuế quan gửi lên chính quyền, hội thương mại, tổ chức tín dụng và những báo cáo tổng quan về kinh tế.

- Tài liệu xúc tiến việc bán hàng như catalô và sách

nhỏ quảng cáo.

- Lời tuyên bố phát cho các báo.

Những nguồn tài liệu khác có thể cung cấp thông tin về :

- Những điều kiện và xu hướng trong khu vực kinh tế của khách hàng kể cả những phát triển công nghệ.

- Những báo cáo và thống kê thương mại.

- Những điều lệ mà khách hàng phải tuân theo.

- Những thực tiễn quản lý.

- Quan hệ giữa quản lý và lao động.

Các báo cáo và hồ sơ nội bộ khách hàng sẽ cung cấp thông tin về nguồn lợi của họ, các mục tiêu, các kế hoạch và thực tiễn, gồm :

- Thông tin về nhà máy và thiết bị.

- Các báo cáo với ban giám đốc về những kết qủa tài chính và chi phí cho các hoạt động, những dịch vụ và sản phẩm.

- Thống kê về hàng hóa bán.

- Những hợp đồng sản xuất.

- Sự biến động của vật liệu.

- Thẩm định cán bộ công nhân viên

Hồ sơ tài liệu của đơn vị tư vấn sẽ gồm thông tin về khách hàng nếu không phải là khách hàng mới thì cũng có thể cung cấp thông tin về những tổ chức tương tự.

Quan sát hoạt động và phỏng vấn những người giữ vị trí then chốt là việc quan trọng để thu lượm thông tin. Những cuộc đi coi như mở đầu ở đơn vị khách hàng, nhìn mọi người đang hoạt động và lắng nghe ý kiến, những lo âu và đề nghị của họ, cho những hiểu biết trực tiếp về thực tế tổ chức làm việc như thế nào, họ sống ra sao thành công nhất mà doanh nghiệp đạt được và các mối quan hệ giữa những người lao động của nó. Đây là những thông tin rất giá trị mà những hồ sơ không truyền đạt được, nhưng những gặp gỡ rộng và quan sát các hoạt động lại vượt qúa những khả năng của những nhận xét chung sơ bộ .

Tiếp xúc với những tổ chức khác kết hợp với khách hàng nên có thể hoặc là người tư vấn thực hiện hoặc là khách hàng.

Trong thời gian thực hiện công việc của họ, những người tư vấn tiếp xúc với nhiều tổ chức không kể các tổ chức khách hàng của họ. Những cuộc tiếp xúc này không chỉ giúp cho nhiệm vụ hiện tại mà còn thiết lập được mối quan hệ có thể sử dụng được cho công việc sau này. Ví dụ, có thể tổ chức những cuộc gặp gỡ với các công đoàn, hội của các ông chủ, các cơ quan đào tạo và nghiên cứu của khu vực hoặc những hội quản lý.

Người tư vấn thông báo cho khách hàng của họ mục đích và thực chất những tiếp xúc mà họ tiến hành. Bản thân khách hàng có thể tiếp xúc với một vài cơ quan bên ngoài (ví dụ các hội của chủ công ty) và nên biết những

cuộc tiếp xúc của người tư vấn.

NHỮNG BIỆN PHÁP LỰA CHỌN.

Biện pháp đã mô tả trong những phần trước là biện pháp cổ điển của người tư vấn, đó là người tư vấn thực hiện chẩn đoán như một chuyên gia, sử dụng việc thu thập cứ liệu và các phương pháp kỹ thuật phân tích chọn lựa của mình, với sự tham gia ít, nhiều của phía khách hàng. Đi gần hơn đến qúa trình chức năng dọc theo miền liên tục của các chức năng tư vấn, khách hàng và cán bộ công nhân viên của họ trở nên hoạt động hơn, và người tư vấn tập trung cung cấp những phương pháp chẩn đoán có hiệu qủa thay vì tự mình làm công việc chẩn đoán.

Ví dụ, có một số tổ chức đã dùng *những hội thảo nhận dạng vấn đề* có thể trở thành một phần của chương trình phát triển quản lý định hướng vấn đề, hoặc dùng trực tiếp như một kỹ thuật để xác định các vấn đề trên đó tổ chức sẽ phải hành động. Trong hội thảo này, các thành viên của nhóm lập danh sách về những vấn đề đòi hỏi hành động, so sánh và thảo luận danh sách này và thỏa thuận về một danh sách chung. Sau đó họ làm việc riêng biệt để xác định tỷ mỷ hơn và phân tích những vấn đề chính đưa vào danh sách, chú ý những tương hệ giữa các vấn đề khác nhau. Tiếp đó là những cuộc gặp gỡ khác, tại đây những phân tích cá nhân được so sánh, một phân tích được tập thể thỏa thuận và những đề nghị hành động được triển khai.

Việc thực hiện này có thể được tổ chức thành một nhóm hoặc như một hệ nhóm. Những nhóm ban đầu có thể là hỗn tạp (những chức năng và trình độ quản lý khác nhau), do đó thẩm tra vấn đề từ nhiều góc độ. Lần lượt, các nhóm chức năng hoặc bộ phận đồng nhất về mặt kỹ thuật trước hết có thể nhìn thấy một vấn đề từ những góc độ chuyên môn riêng của họ (tài chính, tổ chức, sản xuất, bố trí cán bộ vv...), sau đó là những hội thảo gồm các đại diện của các nhóm, gặp nhau, so sánh và làm hài hòa những cách nhìn khác nhau và thuyết minh xác định một vấn đề đã được các nhóm tán thành.

Ban giám đốc có thể quyết định đưa một cán bộ tư vấn nội bộ hoặc của bên ngoài vào trong các nhóm thực hiện này. Sự tiếp cận của người tư vấn có thể là nhỏ nhẹ, nhắc nhở nhóm về thủ tục phù hợp, về tiêu chuẩn có thể được xem xét và về những sai lầm thuộc phương pháp có thể dẫn đến những kết luận sai.

Việc sử dụng phương pháp nhóm thường đi trước bằng một giải thích tỷ mỷ về chẩn đoán và những phương pháp giải quyết vấn đề. Nếu thích hợp thì người tư vấn cũng cấp thông tin kỹ thuật về vấn đề đang thảo luận (ví dụ cứ liệu từ các tổ chức tương tự để so sánh) hoặc giúp thu thập những dữ kiện đầu vào để các nhóm có thể bắt đầu làm việc.

Tự chẩn đoán của các thương gia và các giám đốc là một phương pháp khác đã được dùng để giúp các hãng nhỏ ở nhiều nước khác nhau. Người tư vấn gặp một

nhóm các ông chủ và các giám đốc của các hãng nhỏ, cung cấp cho họ một công cụ để tự chẩn đoán thích ứng với nhu cầu của họ và giải thích phương pháp sử dụng. Sau đó, họ dễ dàng xem lại các kết qủa chẩn đoán và những đề nghị hành động với mỗi cá nhân. Lần lượt, các thương gia có thể thỏa thuận gặp lại và so sánh tỷ mỷ và những đặc tính chỉ báo khác về hãng của họ và trao đổi ý kiến về những yếu tố giải thích sự khác nhau trong việc thực hiện. Lúc ấy họ sẽ quyết định có tính chất cá nhân hoặc như một nhóm về tiến trình hành động cho mỗi hãng.

Những cách xem xét tiếp theo được mô tả trong phần 4.5

7.3 DỰ KIẾN NHIỆM VỤ.

Trong thươi gian tiếp xúc ban đầu của họ với khách hàng và tiếp đó là chẩn đoán vấn đề một cách sơ bộ, người tư vấn đã thu thập và đánh giá được đủ thông tin để có thể dự kiến nhiệm vụ. Đây là những gì khách hàng mong đợi ở giai đoạn này, họ muốn nhận không chỉ những điều phát hiện được của cán bộ tư vấn về vấn đề cần xử trí mà còn là một đề xuất mô tả những gì người tư vấn gợi ý làm và dưới những điều kiện nào họ có thể đưa ra việc giúp đỡ này.

Thực tế thì, đúng từ buổi gặp gỡ đầu tiên với khách hàng, người tư vấn luôn suy nghĩ về biện pháp áp dụng nhưng họ đã tạm hoãn việc đánh giá cho đến khi đã nắm được tình hình tốt hơn. Ví dụ sự hợp tác của cán bộ nhân viên của khách hàng trong thời gian nhận xét chung vấn

để cho thấy cách tư vấn nào thích hợp nhất (xem mục 3.4 và 3.5) và chất lượng của các cứ liệu đã tìm trong thời gian hoạt động này gợi ý cần bao mnhiêu thời gian để tìm sự việc và phân tích tỷ mỷ.

Một đối tượng cơ bản của dự tính và kế hoạch hóa một nhiệm vụ tư vấn là chọn *chiến lược của nhiệm vụ.* Bằng cách này, chúng tôi muốn nói các vai trò tương ứng mà khách hàng và người tư vấn giữ và cách (và sự nối tiếp thời gian) họ sẽ áp dụng và làm hài hòa sự tham dự của họ và các nguồn lợi mà nhiệm vụ được hưởng.

Dự tính nhiệm vụ gồm có chiến lược cần phải theo được trình bày chính thức cho khách hàng như một đề nghị được mô tả trong mục 7.4 bên dưới. Kế hoạch hóa nhiệm vụ và phác thảo một đề nghị thông thường không kết thúc tại trụ sở của khách hàng. Trừ phi nó đã đượcc thỏa thuận theo cách thức, người tư vấn trở về cơ quan của họ với các cứ liệu thu thập được trong thời gian chẩn đoán sơ bộ vấn đề và tiếp tucvề dự kiến đề nghị, thường là công tác với những thành viên cấp cao hơn của tổ chức tư vấn. Họ không bao giờ nên tiêu tốn nhiều thời gian hơn khách hàng mong đợi. Miền liên tục có thể mất đi và những quan hệ có thể lạnh xuống nếu khách hàng cảm thấy vấn đề của họ không được chú ý đầy đủ.

Những phần chính của kế hoạch hóa nhiệm vụ cho dưới đây :

TÓM TẮT NHẬN DẠNG VẤN ĐỀ.

Những kết luận từ chẩn đoán sơ bộ được tổng kết và

người tư vấn trình bày miêu tả vấn đề của họ. Điều này có thể gồm một so sánh với việc xác định vấn đề nguyên gốc mà họ đã được nghe khách hàng trình bày: Người tư vấn có thể gợi ý rộng ra hoặc hẹp lại sự xác định này, hoặc dựa vào những vấn đề khác mà họ đã phát hiện và những diễn biến (ví dụ hiệu qủa của sự thụt lùi hay những căng thẳng trong các quan hệ lao động) có thể xảy ra trong thời gian làm nhiệm vụ. Nếu thích hợp thì vấn đề sẽ được đặt trong một bối cảnh rộng của những hoạt động của khách hàng, những thành tựu và nguồn lợi.

NHỮNG MỤC TIÊU CẦN ĐẠT VÀ HÀNH ĐỘNG.

Dự tính nhiệm vụ sau khi phác thảo những mục tiêu cần đạt và loại những hoạt động kỹ thuật bao gồm trong nhiệm vụ (thiết kế lại một hệ thống thông tin, tổ chức lại mạng phân phối, đưa vào một chương trình đào tạo mới cho cán bộ nhân viên, và tương tự).

Khi có thể, nên trình bày các mục tiêu như những *biện pháp thực hiện về định lượng*, mô tả những lợi ích sẽ dồn về khách hàng nếu như nhiệm vụ hoàn toàn thành công. Lợi ích tổng thể về tài chính cần được dẫn giải đảm bảo cho khách hàng hiểu được ý nghĩa của nó. Ví dụ tiền tiết kiệm được do giảm kiểm kê thành phẩm sẽ chỉ đạt được khi hàng trong kho giảm xuống và điều này đòi hỏi sản xuất cũng phải gián đoạn thời gian nào đó. Lợi ích từ những điều kiện khác đã được nêu lên một cách thích hợp, ví dụ sản lượng sẽ tăng từ mức này đến mức khác(trong trường hợp này khách hàng cần được báo cho

biết về sự cần thiết phải có những đơn đặt hàng để giữ cho nhà máy hoạt động).

Những lợi ích định tính và xã hội có thể khó biểu thị bằng những con số. Chúng được mô tả càng chính xác và rõ ràng càng tốt và giải thích một cách tỷ mỷ. Những khái niệm mơ hồ đưa chúng đến những cách giải thích khác nhau thì nên tránh.

Tuy nhiên, ở giai đoạn đầu lập kế hoạch, trước khi điều tra tỷ mỷ được thực hiện và đã làm một số công việc về các đề nghị lựa chọn có lẽ không thể nào nêu ra được tất cả lợi ích với độ chính xác tuyệt đối. Nếu có trường hợp này thì tốt hơn cả là chỉ ra theo thứ tự của tầm quan trọng mà lợi ích đạt được (ví dụ hàng hóa bán tăng khoảng 20 đến 30 phần trăm). Cũng vậy, nếu người tư vấn thấy những mục tiêu nào đó có thể thực hiện được với điều kiện khách hàng áp dụng một số biện pháp (có thể gồm cả khó khăn cấu tạo lại, những quyết định về tổ chức hoặc nhân sự), những biện pháp nên được quy định càng rõ ràng càng tốt.

CÁC GIAI ĐOẠN NHIỆM VỤ VÀ BIỂU THỜI GIAN.

Các bước mà nhiệm vụ sẽ thực hiện cần được đặt chương trình một cách tường tận. Về căn bản, người tư vấn sẽ theo các giai đoạn của việc giải quyết vấn đề hoặc quá trình tư vấn, như đã phác thảo trong mục 1.4(hình 1.1) và được mô tả tỷ mỷ trong các chương 8-11. Điều này là cần thiết không chỉ để vạch thời gian hoạt động mà còn vì vài lý do khác nữa.

Thực chất những hoạt động của người tư vấn và của khách hàng thay đổi từ giai đoạn này đến giai đoạn khác. Cả hai bên đều phải biết chính xác mỗi bên mong đợi những gì ở mỗi giai đoạn. Đặc biệt, khách hàng muốn biết liệu nhiệm vụ có tiến triển về phía các mục tiêu cuối cùng của nó không. Để có thể kiểm tra thì kế hoạch nhiệm vụ sẽ mô tả kết qủa của mỗi gian đoạn và xác định những gì *báo cáo với khách hàng* sẽ được đệ trình tại những điểm trong thời gian thực hiện nhiệm vụ. Mỗi giai đoạn quan trọng sẽ phải báo cáo kết thúc giai đoạn, nhưng những nhiệm vụ lâu dài và phức tạp thì cần có những báo cáo quá độ ngắn vào cuối mỗi giai đoạn nhỏ, hoặc định kỳ (tháng, qúy) để giám sát sự tiến bộ và cho phép trả tiền đều đặn cho người tư vấn.

Khía cạnh thời gian của kế hoạch nhiệm vụ là một yếu tố chiến lược quan trọng *nhịp độ tiến triển của công việc* nên được chấp nhận như thế nào? Nhu cầu khẩn cấp của khách hàng là yếu tố quyết định chính. Nhưng còn có những lý do khác như:

- Khả năng tài chính và nhân lực, chuyên môn của người tư vấn và khách hàng.

Tính khả thi và tiến triển tối ưu của sự thay đổi (như đã thảo luận ở chương 4 và chương 5).

- Sự mong muốn thực hiện biện pháp từng giai đoạn (bắt đầu ở một đơn vị được chuẩn bị tốt nhất cho sự thay đổi và tự nguyện hợp tác, đưa vào một kế hoạch mới trước hết trên cơ sở thực nghiệm v.v...)

XÁC ĐỊNH VAI TRÒ:

Đây là một khía cạnh chiến lược khác của kế hoạch hóa nhiệm vụ. Người tư vấn sẽ gợi ý phong cách hoặc kiểu tư vấn (xem mục 3.4 và 3.5) mà họ cân nhắc là phù hợp nhất đối với bản chất của vấn đề, với sự thúc đẩy và khả năng cán bộ công nhân viên của khách hàng. Một sự xác định chung về kiểu tư vấn được sử dụng là chưa đủ phải đề nghị những thu xếp chính xác nên quy định:

- Những hoạt động nào sẽ được thực hiện bởi khách hàng hoặc người tư vấn.

- Những cứ liệu và tài liệu nào sẽ được ai chuẩn bị.

- Những cuộc họp nào, các bên làm việc, các nhóm dự án và những hình thức khác của nhóm làm việc sẽ được dùng và ai sẽ được tham gia.

- Những đào tạo đặc biệt nào và các hoạt động thông tin sẽ được thực hiện.

Có lẽ cả hai bên đều có thể và mong muốn nhìn thấy trước một sự thay đổi trong các vai trò trong thời gian nhiệm vụ. Ví dụ đào tạo tập trung cho bộ máy quản lý của khách hàng trong phạm vi chủ đề liên quan, trong việc giải quyết vấn đề và thay đổi phương pháp luận, thực hiện trong thời gian của giai đoạn đầu nhiệm vụ, có thể có khả năng người tư vấn gợi ý giảm sự có mặt của họ và thay đổi vai trò của họ trong thời gian các giai đoạn kế tiếp.

Thiếu chính xác trong việc xác định những mong đợi quan trọng ở mỗi giai đoạn của nhiệm vụ sẽ gây nên nhiều hiểu lầm. Như đã nói, điều này xảy ra thường xuyên gắn liền với việc thực hiện. Mục tiêu của người tư vấn là thiết kế một kế hoạch mới và đệ trình nó trong một báo cáo, hay là giúp khách hàng thực hiện kế hoạch đó? ai chịu trách nhiệm làm gì ? Trách nhiệm của người tư vấn kết thúc ở đâu ? Khách hàng thực sự muốn gì ? Họ muốn 1 báo cáo khác hay họ thực sự thiết tha tiến hành thay đổi ? Trong dự tính một nhiệm vụ có hiệu quả những câu hỏi này phải được trả lời.

DỰ TÍNH KHẢ NĂNG

Theo một xác định chức năng tỷ mỷ thì người tư vấn có thể xác định những khả năng mà nhiệm vụ đòi hỏi trong mỗi giai đoạn. Gồm:

- Khả năng sẵn có của người tư vấn (thời gian tư vấn, tài liệu, sự giúp đỡ của văn phòng, máy tính, nghiên cứu, lời khuyên về pháp luật và những dịch vụ khác) gồm chi phí của chúng.

- Khả năng sẵn có của khách hàng (thời gian của bộ máy giúp việc và ban giám đốc, những sắp xếp liên lạc, sự giúp đỡ về hành chính, những phương tiện văn phòng, tài nguyên để thử nghiệm, công việc thí nghiệm, máy tính và vv...).

Hiển nhiên khách hàng muốn biết những khả năng nào do khách hàng cung cấp sẽ được sử dụng và phải trả

tiền trong thời gian nhiệm vụ. Nhưng còn hơn thế : khách hàng cũng sẽ tham gia và những đầu vào cần thiết của tổ chức của họ có lẽ cao. Không tính toán được chúng càng chính xác càng tốt có thể gây nên những khó khăn đáng kể một khi công việc đã bắt đầu và khách hàng rất ngạc nhiên vì họ có nhiệm vụ làm cái gì đấy mà không hề được tính đến chút nào.

Thật khó khăn để nói với khách hàng là *việc thực hiện* ở giai đoạn này sẽ đáng giá bao nhiêu chính là, ở giai đoạn đặt kế hoạch hành động (chương 9) sẽ cho ra những con số chính xác. Tuy nhiên phải tiến hành đánh giá sơ bộ toàn bộ nhiệm vụ để có thể đề nghị những thay đổi . Khách hàng cần có cơ hội nhìn vào những kết quả tài chính có thể có được này trước khi quyết định bắt tay vào một nhiệm vụ như thế.

Chi phí và giá của một nhiệm vụ được thảo luận tỷ mỉ ở mục 23.4

7.4 ĐỀ XUẤT VỚI KHÁCH HÀNG

Thông thường, nhiệm vụ đã đề nghị sẽ được mô tả trong một tài liệu trình bày với khách hàng để thông qua và quyết định. Nó có thể mang những tên khác như: báo cáo tổng quan, dự kiến đề nghị về kỹ thuật, hồ sơ dự án, kế hoạch dự án, dự kiến đề nghị hợp đồng và tương tự. Một số khách hàng đòi hỏi người tư vấn trình bày những dự kiến đề nghị trong một khuôn khổ đã xác định trước. Điều này làm dễ dàng cho việc nghiên cứu của khách hàng và đánh giá của họ về những dự kiến đề nghị lựa

chọn nhận được từ vài người tư vấn.

Một dự kiến đề nghị trình cho khách hàng là một tài liệu quan trọng. Nó không đủ cho người tư vấn có cái nhìn rõ ràng về thực hiện nhiệm vụ như thế nào để thành công hoàn toàn : họ phải có khả năng mô tả sức tưởng tượng của họ trên giấy để người khác cùng hình dung được rõ ràng. Có thể gồm cả những người không gặp người tư vấn khi họ đến tổ chức khách hàng lần đầu tiên, và sẽ chính xác hóa ý kiến của họ trên cơ sở dự kiến đề nghị bằng văn bản.

Khách hàng cần được gây ấn tượng bởi chất lượng chuyên môn của dự kiến đề nghị và hài lòng về sự trình bày rõ ràng đầy đủ. Viết cho "thắng cuộc" những đề nghị là một nghệ thuật mà không người tư vấn nào được phép coi thường.

NHỮNG PHẦN CỦA DỰ KIẾN ĐỀ NGHỊ.

Trong đa số trường hợp bốn phần sau đây thường bao gồm trong dự kiến đề nghị đối với khách hàng:

(1) Phần kỹ thuật.

(2) Phần bố trí cán bộ.

(3) Phần trình độ của người tư vấn.

(4) Phần tài chính.

Phần kỹ thuật mô tả những điều phát hiện sơ bộ của người tư vấn sự đánh giá vấn đề của họ, phương pháp họ muốn áp dụng, và chương trình hoạt động họ

đề nghị tiếp sau. Những đề tài này đã được xem xét ở mục 7.2 và 7.3.

Một điều cần được báo trước: Người tư vấn và khách hàng có thể có quan niệm khác nhau là phần kỹ thuật này nên riêng biệt và tỷ mỉ như thế nào. Nếu như nó quá khái quát, khách hàng có thể cảm thấy người tư vấn không thực sự đề nghị làm gì. Trái lại, nếu quá tỷ mỉ và riêng biệt thì người tư vấn đã đi quá kế hoạch của nhiệm vụ.- Họ có thể đã bắt tay vào việc thực hiện nhiệm vụ mà không có sự thỏa thuận của khách hàng. Sẽ không có vấn đề gì nếu mối quan hệ hợp tác đã được củng cố và người tư vấn biết là họ sẽ nhận được nhiệm vụ. Tuy nhiên, nếu không biết là mình có được chọn không (ví dụ nếu vài người tư vấn đã được mời đến để trình dự kiến đề nghị) điều này có thể xuất hiện một thái độ thiếu thận trọng :Tài năng chuyên môn tự do phơi bày trước khi nhiệm vụ được thông qua.

Phân bố trí cán bộ. Giới thiệu tên và loại hình của các cán bộ tư vấn sẽ thực hiện nhiệm vụ. Trong đó gồm cả những cán bộ tư vấn lâu năm có trình độ cao, chịu trách nhiệm hướng dẫn và giám sát nhóm làm việc tại tổ chức khách hàng. Thông thường dự kiến đề nghị đảm bảo có sẵn những cán bộ nào đó làm việc cho một giai đoạn thời gian giới hạn khoảng 6 đến 8 tuần. Nếu khách hàng chậm trễ trả lời, hoặc quyết định hoãn nhiệm vụ, có nghĩa là họ đã tiếp nhận những người tư vấn khác với một loại hình có thể so sánh được hoặc thương lượng lại nhiệm vụ.

Phần kiến thức của người tư vấn. Mô tả kinh nghiệm và năng lực của tổ chức tư vấn, vì nó liên qua đến yêu cầu của khách hàng nào đó. Có thể là một phần phụ đại cương với các thông tin tiêu chuẩn gửi đến mọi khách hàng (gồm có phần nói về những tiêu chuẩn, nguyên tắc đạo đức gắn liền với thực tiễn nghề nghiệp của các nhà tư vấn) và một phần phụ riêng biệt dựa vào những việc đã làm, chứng minh đơn vị tư vấn sẽ là bạn hàng thích hợp để chọn. Những tham khảo liên qua đến khách hàng cũ chỉ có thể được dùng khi có sự thỏa thuận trước của họ.

Phần tài chính, chỉ ra chi phí của dịch vụ, những khoản làm cho chi phí tăeng lên và những chi phí bất thường, phần bổ sung và những chỉ dẫn khác để trả lệ phí và hoàn lại chi phí. Nếu khách hàng dùng một thủ tục chọn lựa thì phần tài chính có thể phải đệ trình riêng.

Người tư vấn có thể có cách mô tả tiêu chuẩn về điều khoản công việc của họ, và gắn nó với dự kiến đề nghị.

TRÌNH BÀY DỰ KIẾN ĐỀ NGHỊ.

Phần lớn các nhà tư vấn không ưa thích gửi đề nghị bằng đường bưu điện, mà muốn trao tay cho khách hàng trong một cuộc họp với vài lời giao tiếp ngắn, giới thiệu tóm tắt báo cáo.

Người tư vấn sẵn sàng trả lời những câu hỏi về bắt đầu của nhiệm vụ đề nghị. Nếu khách hàng nhiệt tình và

sẵn sàng bắt đầu thì rõ ràng có nhiều thuận lợi trong công việc, vì nhiệt tình và những gặp gỡ thiện chí còn rõ nét trong tâm trí mọi người. nhưng sớm một ngày cũng không dễ dàng đáp ứng vì những ràng buộc hiện có.

Dù người tư vấn rất muốn có một quyết định trước khi kết thúc cuộc họp; khách hàng vẫn có nhiều lý do hợp lý để không có quyết định. Họ không cần vội vàng. Một người tư vấn chuyên nghiệp cần biết, liệu sự thực hiện của họ có đủ tốt không và họ chỉ còn cách kiên nhẫn chờ kết quả.

Nếu khách hàng muốn đọc bản đề nghị trước khi trình bày miệng, hoặc nếu họ không muốn có trình bày miệng thì người tư vấn nên nộp báo cáo mà không cần khăng khăng về một cuộc họp.

PHẢN ỨNG CỦA KHÁCH HÀNG.

Khách hàng khu vực nhà nước thường hay ồn ào bởi những quy tắc quy định một số lượng tối thiểu những đề nghị và một thủ tục đánh giá nội bộ trước khi quyết định một hợp đồng. Những khách hàng khu vực tư nhân có thể cũng sử dụng thủ tục chọn lựa dựa trên sự đánh giá các đề nghị lựa chọn, nhất là đối với những nhiệm vụ lớn và phức tạp. Trong những trường hợp như thế có thể phải kéo dài vài tuần hay vài tháng trước khi khách hàng có thể thông báo quyết định của họ.

Nếu một thủ tục chọn lựa được áp dụng, người tư vấn muốn biết, họ sẽ được đánh giá theo tiêu chuẩn nào.

Thông thường khách hàng sẽ thông báo cho họ về những tiêu chuẩn này theo lời mời độc đáo để trình bày những dự kiến đề nghị. Phần lớn trường hợp khách hàng cũng sẽ cho biết tên những đối thủ.

Người tư vấn cũng nên nhận thức được tầm quan trọng tương đối của công việc họ được phân công đối với những khía cạnh khác nhau trong đề nghị của họ trong thủ tục chọn lựa. Ví dụ ngân hàng thế giới tiến cử những người vay của nó đã có sức thuyết phục 10 đến 20 phần trăm theo kinh nghiệm chung của hãng tư vấn, 25 đến 40 phần trăm là kế hoạch công việc và 40 đến 60 phần trăm về phần nhân vật chủ chốt đã đề nghị nhiệm vụ. Do đó, thậm chí một hãng tư vấn đầy tài năng vẫn có ít cơ hội trong thủ tục chọn lựa nếu họ không đề xuất những nhà tư vấn đúng tầm cỡ.

DIỀU ĐỈNH VỀ DỰ KIẾN ĐỀ NGHỊ.

Khách hàng có thể hãng hái sử dụng dịch vụ tư vấn nhưng họ không hài lòng về một vài khía cạnh của đề nghị. Ví dụ họ cảm thấy có thể giữ vai trò tích cực hơn là dự kiến của người tư vấn và tự họ làm những nhiệm vụ khác nhau, không cần tài năng bên ngoài chotốn tiền, hoặc họ muốn gợi ý một vài biê thời gian khác. Nên xem xét lại những vấn đề này và những đổi tượng kỹ thuật tương tự của bản đề nghị và có những thay đổi nếu ngươi tư vấn có thể sửa đổi biện pháp củ họ . Sau hết, hai bên thỏa thuận hoàn toàn với nhau là thực hiện như thế nào.

Bảng 7.1 *Thông tin về khách hàng*

1. Tên các giám đốc đã gặp và thông tin đã thu thập về họ
2. Bình luận về mối quan hệ của tổ chức, phong cách quản lý và những giá trị văn hóa và các quy tắc
3. Thái độ của những người khác nhau trong tổ chức khách hàng đối với những người tư vấn và những phản ứng có thể đối với nhiệm vụ
4. Nguồn thông tin nội bộ tin cậy nhất.
5. Những bình luận phụ và những cứ liệu về vấn đề trong nhiệm vụ đã đề nghị
6. Những vấn đề khác đã nhận dạng, những vấn đề tiềm ẩn hoặc các phạm vi công việc tiếp tục không xử trí trong nhiệm vụ đề nghị và không thảo luận với khách hàng
7. Thông tin nền hữu ích đã thu thập và không dùng trong dự kiến đề nghị với khách hàng
8. Những gợi ý khác bất kỳ đối với nhóm làm việc sẽ thực hiện nhiệm vụ.

Về lệ phí, người tư vấn cho rằng lệ phí của họ thể hiện sự trả tiền hợp lý cho một dịch vụ nghề nghiệp chất lượng cao và do đó không thương lượng. Điều kiện tối thiểu để thương lượng đôi khi đã thực hiện ở những nước có thói quen trong làm kinh doanh của họ. (xem phần 23.4)

ĐIỀU GÌ KHÔNG NẰM TRONG ĐỀ NGHỊ

Song song với việc phác thảo đề nghị của họ với khách hàng, người tư vấn sẽ chuẩn bị những *ghi chép mật về nội bộ tổ chức khách hàng và những ý tưởng cho một phương pháp thực hiện* (bảng7.1). Những ghi chép này (đôi khi còn gọi là "ghi chép tổng quan") đặc biệt quan trọng đối với những tổ chức tư vấn lớn nếu có những nghề nghiệp khác nhau được dùng cho việc đặt kế hoạch thực hiện nhiệm vụ .

7.5 HỢP ĐỒNG TƯ VẤN

Giai đoạn tiếp nhận của qúa trình tư vấn có thể được xem như hoàn toàn thành công nếu người tư vấn và khách hàng ký được một hợp đồng,nhờ đó mà người ta thỏa thuận làm việc cùng nhau về một nhiệm vụ hay dự án .Hình thức hữu ích của một hợp đồng như thế là gì ?

Chúng tôi phải nhấn mạnh từ ban đầu là những trình tự quy định trong hợp đồng được coi bình thường và phụ thuộc rất nhiều vào hệ thống pháp luật của mỗi nước và những cách làm kinh doanh thông thường. Một người tư vấn mới phải tìm lời khuyên hợp pháp dưới hình thức được phép hợp đồng của pháp chế địa phương. Ngoài ra họ có thể nhận lời khuyên từ Hội những người tư vấn địa phương và của các bạn đồng nghiệp . Ở đâu mà hình thức hợp đồng chọn lựa được chấp nhận thì việc chọn một hay nhiều hơn sẽ là một

vấn đề chính sách của tổ chức tư vấn và khẳng định những gì là hiệu quả nhất trong quan hệ với khách hàng nào đó . Hình thức đã chọn phải đảm bảo những điều ràng buộc lẫn nhau sẽ được hiểu, tôn trọng, và tránh hiểu lầm ở mỗi bên.

Ở một vài nước, như Hoa kỳ, trình tự quy định trong hợp đồng trong các dịch vụ nghề nghiệp đã được xác định khá tốt và có đủ tài liệu để dùng, ở nhiều nước khác điều này còn chưa được như vậy. Do đó một người tư vấn làm việc ở nước ngoài có thể phải thỏa hiệp giữa những gì là thông thường trong nước mình và những gì là luật và thực tiễn theo yêu cầu của nước có khách hàng.

Có ba hình thức chính của hợp đồng là thỏa thuận miệng, thư thỏa thuận và hợp đồng văn bản. Trước khi xem xét chúng, trước hết chúng ta hãy ghi vào danh sách các đối tượng của nhiệm vụ tư vấn thông thường được giải quyết trong hợp đồng (bảng 7.2). Những khía cạnh này không phải là những phần tiêu biểu của một hợp đồng tiêu chuẩn vì có thể có những sắp xếp khác nhau.

Bảng 7.2 *Trong hợp đồng bao gồm những gì*

1. Các bên hợp đồng (người tư vấn và khách hàng).
2. Phạm vi nhiệm vụ (như đã thảo luận trong phần 7.3: các mục tiêu mô tả công việc,ngày bắt đầu, biểu thời gian, khối lượng công việc.
3. Các báo cáo và các sản phẩm của công việc (tài liệu và báo cáo được trình lên khách hàng)
4. Các đầu vào của người tư vấn và khách hàng (chuyên gia, thời gian bộ máy điều hành viên và những đầu vào khác).
5. Lệ phí và chi phí (lệ phí được làm hóa đơn, chi phí được hoàn lại cho người tư vấn).
6. Thủ tục trả tiền và làm hóa đơn.
7. Những trách nhiệm nghề nghiệp (xử lý những thông tin mật, tránh mâu thuẫn quyền lợi và những khía cạnh khác khi thích hợp-xem phần 6.2).
8. Quyền tác giả (gồm các sản phẩm công việc người tư vấn trong thời gian làm nhiệm vụ).
9. Trách nhiệm pháp lý (trách nhiệm pháp lý của người tư vấn và hư hại gây ra cho khách hàng, giới hạn của trách nhiệm pháp lý).
10. Sử dụng thêm người tham dự hợp đồng (do người tư vấn).
11. Kết thúc hoặc duyệt lại (khi nào và làm thế nào là do gợi ý của mỗi bên)
12. Trọng tài (quyền lực pháp lý, thủ tục xử lý tranh chấp).
13. Ký tên và ngày.

THỎA THUẬN BẰNG LỜI NÓI.

Một thỏa thuận bằng lời nói là thỏa thuận do khách hàng phát biểu hoặc sau khi đã xem xét đề nghị bằng văn bản của người tư vấn hoặc thậm chí không cần xem xét

bản đề nghị, nếu họ cảm thấy người tư vấn là tin cậy và sau đó yêu cầu đến biện pháp nghề nghiệp. Thỏa thuận bằng lời nói đã được sử dụng rộng rãi vào những thập kỷ đầu tiên của nghề tư vấn quản lý, nhưng khuynh hương hiện nay là sử dụng các hợp đồng thành văn bản. Tuy nhiên những ai quá tin vào sức mạnh của chữ viết và những chủ đề pháp luật hẳn sẽ ngạc nhiên khi phát hiện ra , thời buổi tân tiến này thậm chí còn có nhiều công việc tư vấn được thực hiên trên cơ sở những thỏa thuận miệng.

Thỏa thuận bằng lời nói có thể coi là đủ nếu có những điều kiện sau:

- Người tư vấn và khách hàng khá thành thạo thực tế nghề nghiệp.

- Họ hoàn toàn tin cậy lẫn nhau.

- Họ quen thuộc với cách giao thiệp kinh doanh của nhau (khách hàng biết những điều kiện mà người tư vấn sử dụng và người tư vấn biết những gì có thể mong đợi nơi khách hàng, ví dụ liệu khách hàng có khả năng ứng trước cho không, liệu họ có thể chấp nhận được hóa đơn thanh toán hàng tháng không, bao lâu thì khách hàng lại duyệt một lần trả tiền v.v...)

- Nhiệm vụ không quá lớn và phức tạp (nếu trường hợp như thế thì có thể khó khăn điều khiển mối quan hệ từ cả hai bên và không có lấy một tài liệu chính thức nào).

Thỏa thuận bằng lời nói sẽ được dùng nhiều hơn đối

với khách hàng có công việc lặp lại hơn là đối với khách hàng mới.

THƯ THỎA THUẬN

Một thư thỏa thuận là cách thịnh hành của hợp đồng dịch vụ nghề nghiệp trong nhiều nước. Khi đã nhận được dự kiến đề nghị của người tư vấn, khách hàng gửi cho họ một thư thỏa thuận, hoặc về ý định, xác nhận là họ nhận được đề nghị và phạm vi chức trách đã gợi ý. Thư có thể trình bày những điều kiện mới, thay đổi hoặc bổ sung cho đề nghị của người tư vấn. Trong trường hợp này, người tư vấn sẽ trả lời dù cho họ có nhận hay không nhận những điều kiện này. Hoặc tất cả vấn đề này có thể điều chỉnh bằng miệng và sau đó được dẫn đến một thỏa thuận bằng văn bản.

Đến lượt khách hàng thảo thư mô tả công việc đòi hỏi và phạm vi chức trách đề nghị và người tư vấn giao cho khách hàng bằng văn bản thỏa thuận của họ.

HỢP ĐỒNG BẰNG VĂN BẢN.

Việc sử dụng một hợp đồng tư vấn bằng văn bản được các bên ký kết một cách đúng đắn, có thể cần có những lý do khác nhau. Việc này có thể bắt buộc do luật hoặc do những điều lệ của chính bản thân khách hàng về việc sử dụng các dịch vụ bên ngoài (đây là trường hợp gần với tất cả các tổ chức của Nhà nước và các cơ quan quốc tế và cũng có thể là các nhà kinh doanh tư nhân). Hình thức tốt nhất để chọn là nếu người tư vấn và khách

hàng đến từ những nghề nghiệp khác nhau, các môi trường pháp luật khác nhau và dễ dàng hiểu sai ý định của nhau .

Thực tế khách hàng có thể sử dụng *mẫu tiêu chuẩn về hợp đồng*.Da số những người tư vấn quản lý khá mềm mại và tiếp nhận những hình thức hợp đồng khác nhau. Tuy nhiên họ không nên đánh giá thấp khách hàng nhu cầu hỏi ý kiến luật sư của họ nếu một mẫu hợp đồng khác thường và mới mà khách hàng đề nghị với họ.

Thông thường người tư vấn sẽ biết trước là họ phải ký một hợp đồng chính thức. Họ nên nhận một mẫu tiêu chuẩn từ khách hàng, rồi đưa nó cho luật sư của họ, ghi nhớ để chuẩn bị đề nghị của họ cho khách hàng. Do đó họ sẽ có khả năng hình thành những đề nghị để chúng có thể được trực tiếp đưa vào trong phần chính của hợp đồng hoặc gắn vào nó mà không cần có bất kỳ những thay đổi quan trọng nào.

Một hãng tư vấn cũng nên có mẫu hợp đồng tiêu chuẩn của chính bản thân mình. Nó sẽ được sử dụng với những khách hàng không có một mẫu tiêu chuẩn của bản thân họ và mong đợi phía nhà tư vấn đề nghị với họ.

GẮN LIỀN VỚI UYỂN CHUYỂN

Mục đích của hợp đồng là đảm bảo một định hướng rõ ràng cho công việc chung và để bảo vệ quyền lợi cho cả hai bên. Điều này bao hàm một mức độ uyển chuyển

nào đó.

Ở giai đoạn bất kỳ của nhiệm vụ, bản chất và tầm quan trọng của vấn đề có thể thay đổi và những ưu tiên khác trở nên khẩn cấp hơn. Năng lực khách hàng và người tư vấn, những nhận thức về biện pháp nào sẽ có hiệu qủa cũng được mở ra. Hiển nhiên là một người tư vấn chuyên nghiệp sẽ không khăng khăng tiếp tục một công việc vì nó đã được quy định trong hợp đồng, nếu công việc đó không còn đòi hỏi nữa và gây nên những chi phí không cần thiết cho khách hàng.

Dù sử dụng mẫu hợp đồng nào, cũng nên thỏa thuận theo những điều kiện nào, và theo cách nào người tư vấn hoặc khách hàng có thể rút ra khỏi hợp đồng, hoặc có thể gợi ý một sự xem xét lại. Trong một số trường hợp có lẽ tốt hơn chỉ nên hợp đồng cho một giai đoạn của nhiệm vụ (ví dụ tìm sự kiện và chẩn đoán tỷ mỉ) và hoãn lại một quyết định về hoạt động tiếp theo cho đến khi đủ thông tin thu thập được và đã thẩm tra.

HỢP ĐỒNG TÂM LÝ.

Trong một thời đại mà ngày càng nhiều những nét đặc biệt trong cuộc sống của chúng ta bị điều chỉnh và cưỡng ép bởi pháp chế và những hợp đồng nghi thức có khuynh hướng ngày càng trở nên phổ biến trong các khu vực nghề nghiệp, chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng mặt hợp pháp theo nghi thức của hợp đồng *không phải* là vấn đề chính. Chúng tôi đã giải thích tại sao cần có một hợp

đồng chính thức được thảo thảo thật hay. Tuy nhiên bạn đọc nên nhớ là những nhiệm vụ tư vấn xuất sắc lại là một kiểu khác với "hợp đồng" hiện có, nó không được soạn thành luật lệ trong tài liệu nào, cũng không dễ dàng mô tả: một *hợp đồng tâm lý*, theo đó người tư vấn và khách hàng hợp tác trong một bầu không khí tin cậy và tôn trọng nhau, tin rằng biện pháp đã áp dụng của bên kia là biện pháp tốt nhất để đưa nhiệm vụ đến thành công hoàn toàn. Một hợp đồng như thế không thể được thay thế bởi một tài liệu hợp pháp tinh tế nhất nào.

Chương 8- CHẨN ĐOÁN.

Chẩn đoán, giai đoạn thứ hai của quá trình tư vấn là giai đoạn hoạt động đầy đủ nhất. Mục đích chẩn đoán là thẩm tra vấn đề được khách hàng đặt ra một cách tỷ mỉ và sâu, nhận dạng những yếu tố, những lực lượng đang gây ra vấn đề, và chuẩn bị tất cả thông tin cần thiết để quyết định, định hướng công việc như thế nào về giải pháp của vấn đề. Một mục đích phụ là thẩm tra kỹ lưỡng các mối quan hệ quan trọng giữa vấn đề đàng bàn đến những mục đích toàn thể và kết quả thực hiện đã đạt được của khách hàng, và tìm hiểu chắc chắn tiềm năng của khách hàng để làm những thay đổi và giải quyết vấn đề có hiệu quả.

Về nguyên tắc, chẩn đoán vấn đề không bao gồm công việc về những giải pháp vấn đề. Điều này sẽ làm sau, ở giai đoạn đặt kế hoạch hành động. Chẩn đoán, thậm chí có thể dẫn đến kết luận là không thể giải quyết được vấn đề hoặc cái đó không đáng giá bao nhiêu để phải cố gắng giải quyết.

Tuy nhiên, trong thực tế thường khó hoặc không thích hợp để phân biệt được rõ ràng và vạch một đường giữa chẩn đoán và các giai đoạn đặt kế hoạch hành động

của quá trình tư vấn. Chẩn đoán không chỉ đặt nền tảng cho công việc tiếp theo mà thông thường công việc chẩn đoán sẽ nhận dạng và khai thác những giải pháp có thể được. Trong khi gặp riêng mỗi người có lẽ điều không thể thực hiện được và thậm chí không thể hạn chế thảo luận những vấn đề và nguyên nhân của chúng, thận trọng tránh đề cập đến những giải pháp có thể. Do đó những lý do phương pháp luận sẽ phải được tổ chức bởi những người hành nghề theo cách thực dụng, có thể có hiệu quả trong những trường hợp khách hàng cá biệt của họ.

Có những hiện tượng quan trọng khác. Như đã nói. Đó chính là một người tư vấn quản lý có mặt trong tổ chức khách hàng và bắt đầu hỏi những câu hỏi khởi động cho quá trình thay đổi, và như thế là có va chạm ngay. NHiều người trong chúng ta đã không được nói cho biết là cần phải làm gì, có lẽ là đủ nếu có ai đó hỏi chúng ta một câu hỏi ngụ ý là có thể có một cách lựa chọn khác cho công việc. Đôi khi ta được nghe nói "tôi đã không biết họ muốn tôi làm việc theo cách đó.Họ đã nói với tôi về điều đó, và tôi đã làm".

Dây là những gì thường xẩy ra trong các nhiệm vụ tư vấn. Bằng cách chẩn đoán các vấn đề và hợp tác chặt chẽ với khách hàng trong việc thực hiện đã làm ảnh hưởng đến thái độ đối với thay đổi và gây ra một số thay đổi dứt khoát.

Vấn đề này có thể có tác động rất tích cực. Bằng cách phát triển dần dần bức tranh đầy đủ của tình huống

dựa trên các cứ liệu không bác bỏ được, chẩn đoán làm tăng nhận thức cần thiết phải thay đổi và chỉ ra một cách chính xác hơn các loại thay đổi. Nếu được quản lý tốt thì việc thu thập cứ liệu rộng rãi và phân tichs có thể kéo theo nhân viên của khách hàng ngày càng nhiều vào nhiệm vụ , vì vậy đề cao ý nghĩa"quyền sở hữu vấn đề" của họ. Thông thường, vào cuối giai đoạn chẩn đoán, tổ chức khách hàng sẽ được chuẩn bị tốt hơn để đương đầu với những thay đổi cần thiết hơn là ở giai đoạn bắt đầu.

Ở đây có một tác dụng học tập hữu ích. Khách hàng và nhân viên của họ không chỉ cảm thấy bản thân họ đang phát hiện ra sự thật đầy đủ về đơn vị hoặc tổ chức của họ, mà còn tin chắc là người tư vấn đang chia sẻ phương pháp chẩn đoán để họ nhận biết được cách chẩn đoán vấn đề như thế nào. Tiềm năng giải quyết vấn đề của khách hàng có thể được tăng lên một cách đáng kể trong thời gian chẩn đoán. Nếu bỏ lỡ cơ hội này thì có lẽ quá muộn để bắt đầu thu hút sự tham gia của mọi người tại giai đoạn đặt kế hoạch hành động.

Tuy nhiên, một số tác dụng tiêu cực cũng xảy ra. Một vài khách hàng cố duy trì sự bí mật trong tổ chức về việc sử dụng một người tư vấn. Người ta nghi ngờ là liệu có thể giữ được bí mật không, nhưng quan trọng là một cố gắng làm như thế nào có thể sẽ đẩy sự nghi ngờ về phía người tư vấn và toàn bộ quá trình. Mạng lưới truyền tin không chính thức trong tổ chức (tất cả các tổ chức đều có hệ thống thông tin "ngoài lề" của họ) sẽ nhanh chóng

phổ biến thông tin. Không có một sự truyền tin chính thức từ khách hàng đến hệ thống, thì sự truyền tin không chính thức dễ có xu hướng sinh ra các cứ liệu tiêu cực. Điều này sẽ ngăn chặn một cách nghiêm trọng khả năng của người tư vấn thực hiện nhiệm vụ được hiệu quả.

Trở lại việc thảo luận về thay đổi và văn hóa tổ chức. Đưa một người tư vấn vào trong một tổ chức mà khách hàng không chuẩn bị đầy đủ , sẽ làm cho mọi người trong tổ chức đối phó với tình huống đó. Ứng xử văn hóa mới sẽ nổi lên. Thực chất thì người tư vấn đã gây nênn một thay đổi trong tổ chức-không có chuyện nhích ngón tay là được. Thay đổi hấp tấp sẽ xảy ra và có thể làm xáo lộn vấn đề từ ban đầu hoặc che giấu lý do thật sự của tư vấn. Trong thời gian giai đoạn tiếp nhận, điều này có lẽ giải quyết không khó lắm vì người tư vấn thực chất chỉ liên quan với giám đốc là người đã mời họ và vài người khác. Trong thời gian chẩn đoán, người tư vấn phải tiếp xúc qua nhiều cấp trong tổ chức khách hàng, do đó sẽ lôi cuốn thêm nhiều người. Nếu mục đích của công việc tư vấn không bị lộ ra thì người tư vấn có thể chờ đợi gặp gỡ, cộng tác giới hạn với một vài thành viên của tổ chức. Một số nhà quản lý cấp cao có thể nghĩ là tình hình có thể được giải quyết đơn thuần bằng phát đi một loạt điều khoản rồi nói với mọi người cộng tác với nhau. Sự thực sẽ phức tạp hơn như thế.

Hệ thống khách hàng cần được chuẩn bị để tiếp nhận

người tư vấn, nếu không toàn bộ mối quan hệ tất phải thất bại từ lúc ban đầu. Do đó, nếu có thể, khách hàng nên chuẩn bị tổ chức để giới thiệu người tư vấn. Vì các khách hàng không phải luôn luôn nhận thức được sự cần thiết này, nên người tư vấn cần đặt kế hoạch cho quá trình hoạt động trong thời gian giai đoạn tiếp nhận. Việc chuẩn bị như thế, tự nó là sự tham dự vào tổ chức. Cần phải xử trí cực kỳ thận trọng với tất cả năng lực của người tư vấn ngay từ lúc ban đầu.

Người tư vấn phải sử dụng nhiều cách tiếp cận khác nhau để xua đi nỗi sợ hãi nào đó hoặc tin tức báo sai. Một cách để làm điều này là sẵn sàng tiếp đón tất cả mọi người trong tổ chức muốn gặp mình. Nhất là khi tư vấn về nguồn nhân lực và vấn đề phát triển tổ chức, người tư vấn nên dễ gần và sẵn sàng tiếp khách.

Chẩn đoán là việc làm mất nhiều công sức trong một tổ chức đang có khó khăn. Nhưng trong tổ chức nào thì chẩn đoán cũng có thể phát hiện những tình huống và các mối quan hệ mà khách hàng không tự hào, họ không có khả năng giải quyết, và họ muốn tốt nhất là che giấu không cho người ngoài biết. Song, người tư vấn lại rất cần loại thông tin nầy để có thể làm điều gì đây có ích cho khách hàng. Chẩn đoán những tình huống tế nhị đòi hỏi rất nhiều sự khéo xử. Một thái độ chẩn đoán công kích (ví dụ nếu người ta suy diễn các câu hỏi của người tư vấn thì lại tìm những sai lầm trong công việc của họ và sẽ chỉ trích họ) thì sẽ sinh ra chống đối thường xuyên.

Một kiểu tác dụng tiêu cực tiềm tàng khác là tự ý thay đổi phương pháp làm việc trước khi một phương pháp mới được khai thác một cách thích hợp, được thử và chấp nhận đưa vào sử dụng một cách phổ biến. Thường những thay đổi như thế, không phải là những cải tiến thật sự cho dù là có ý định tốt. Sẽ lãng phí sinh lực nếu có sự hiểu lầm về phương hướng thích hợp của sự thay đổi và về sự nối tiếp của các bước mà công việc tư vấn đang tiến hành. Một số người có thể bị mất phương hướng, họ thiện ý thay đổi phương pháp làm việc, nhưng điều này không được người tư vấn và giám đốc đánh giá đúng.

Những hiểu lầm này và tương tự có thể phòng ngừa bằng cách có sự *phản hồi thường xuyên* việc thu thập cứ liệu và phân tích. Khách hàng và bộ máy điều hành của họ cần biết nhiệm vụ đã tiến triển như thế nào, những sự việc nào đã được củng cố, và những điều phát hiện nào là sơ bộ, đòi hỏi tiếp tục tìm sự việc và thẩm tra, hoặc cuối cùng có khả năng sử dụng như là cơ sở cho hành động không. Không nên có sự mơ hồ và nghi ngờ về kiểu hành động mà chẩn đoán có thể để nghị và về thời điểm có thể bắt đầu hành động. Mặt khác phản ứng của khách hàng với sự phản hồi cho họ là sự phản hồi đối với người tư vấn. Người tư vấn nên tìm kiếm sự phản hồi này càng nhiều càng tốt trong thời gian toàn bộ giai đọa chẩn đoán.

8.1 KHUÔN KHỔ NHẬN THỨC CHẨN ĐOÁN

LÀM RÕ LẠI VẤN ĐỀ.

Kế hoạch nhiệm vụ đã chuẩn bị theo sự chẩn đoán

vấn đề sơ bộ (xem mục 7.2 và 7.3) đã tạo ra đường lối chỉ đạo và biểu thời gian cơ bản cho giai đoạn chẩn đoán. Tuy nhiên, vẫn có thể trễ thời gia vài tháng giữa cuối giai đoạn tiếp nhận và đầu giai đoạn chẩn đoán người tư vấn muốn biết chắc việc xác định vấn đề từ đầu vẫn còn giá trị vá có thể hướng dẫn công việc chẩn đoán. Vì vậy cần nói rõ lại vấn đề và tin chắc khách hàng đã không thay đổi ý kiến của họ và không muốn người tư vấn làm gì đó khác. Nên thu xếp một cuộc họp đặc biệt với khách hàng cho mục đích này trước khi bắt đầu chẩn đoán.

KHUÔN KHỔ NHẬN THỨC

Công việc chẩn đoán nên bắt đầu với một khuôn khổ nhận thức rõ ràng trong tâm trí. Để bắt tay vào cuộc điều tra tốn kém và rộng rãi, không có một khuôn khổ như thế sẽ chỉ là một quyết định mạo hiểm. Trong tổ chức nào thì người tư vấn cũng bắt gặp một loạt vấn đề thay đổi theo bản chất: vấn đề kỹ thuật và con người, sự hiển nhiên và ẩn giấu, cái trọng đại và cái không quan trọng, thực tiễn và tiềm tàng. Họ đã nghe nhiều ý kiến quan trọng như những vấn đề chính là gì và đã làm được những gì cho những vấn đề này. Trong chẩn đoán vấn đề người tư vấn thường xuyên bị đặt vào tình thế có thể bị dẫn dắt đi không đúng hướng, bị ảnh hưởng quá đáng bởi những nhận xét diễn đạt với họ và thu thập những sự việc thú vị nhưng lại không cần thiết trong khi đó thiếu những sự việc thiết

yếu là phớt lờ một số khía cạnh quan trọng của vấn
phức tạp. Nguy hiểm của những thiếu sót trong ch
đoán đã nói trong mục 7.2 cần được ghi nhớ và ngu
tư vấn cần cố gắng lớn để tránh chúng.

Do đó sẽ sai lầm khi nhận xét việc thu thập
việc và phân tích sự việc như là việc làm quá kỹ cà
nhưng lại rất bình thường chỉ cần một người phụ
mới vào nghề cũng làm được nếu vạch cho họ đườn
lối chỉ đạo, trong khi người từng trải thật sự có th
tiến vào giai đoạn sau, khi "đầu vào" sáng tạo mớ
cần thiết để nghĩ ra những giải pháp có hiệu quả
Chẩn đoán cũng đòi hỏi nhiều trí tưởng tượng và ó
sáng tạo ngoài những kinh nghiệm trong phân tích
những vấn đề kinh doanh, quản lý và vấn đề con
người.

NHỮNG GÌ CẦN ĐƯỢC THIẾT LẬP.

Trước hết người tư vấn phải ghi nhớ những gì cần
được kiến lập chứng minh, thử nghiệm và khẳng định
trong thời gian chẩn đoán, họ phải cân nhắc kết quả cuối
cùng của giai đoạn này thế nào trên cơ sở mà, nhiệm vụ
có thể dịch chuyển đến giai đoạn tiếp sau. Vấn đề này
bao gồm sự xác định:

- Vấn đề.
- Các nguyên nhân của vấn đề.
- Những mối quan hệ có ý nghĩa khác.
- Tiềm năng khách hàng trong việc giải quyết vấn đề.

- Chiều hướng có thể được để tiếp tục hành động.

VẤN ĐỀ.

Có lẽ sẽ có ích nếu chúng ta thu thập lại những gì đã nói về những vấn đề kinh doanh và quản lý ở mục 1.3. Một người tư vấn được mời giúp đỡ chấn chỉnh lại một tình huống đang sa sút, cải tiến tình hình hiện tại (dù rằng không thể được coi như một sự sa sút) hoặc tạo ra một tình huống hoàn toàn mới (nhận dạng và dẫn ra những cơ hội mới) do đó có ba loại vấn đề cơ sở :những vấn đề *sửa chữa, tiến triển và sáng tạo*. Tuy nhiên chúng có một đặc tính chung, trong mỗi trường hợp, có ***sự khác nhau giữa những gì thực sự đang xảy ra (hoặc sẽ xảy ra) và những gì đã (hoặc có thể) xảy ra.*** Sự khác nhau này xác định vấn đề mà người tư vấn có nhiệm vụ giải quyết.

Để thiết lập sự khác nhau này hoặc sự không nhất quán chúng ta phải so sánh hai tình huống. Chẳng có khó khăn gì lắm khi phát hiện *những gì đang thực sự xảy ra*, nghĩa là *tình huống hiện tại*. Trong chương này, chúng ta sẽ mô tả những kỹ năng phân tích và tìm sự việc mà nếu nắm vững sẽ giúp cho người tư vấn nhận dạng được tình huống hiện tại. Để xác định *những gì rồi sẽ xảy ra*, nghĩa là tình huống mong muốn và lý tưởng thì phức tạp hơn nhiều, nhưng lại là một bộ phận cần thiết của sự chẩn đoán vấn đề. Nhưng như đã nói trên, vấn đề có thể được mô tả và phân tích như là một sửa chữa,

một tiến triển hoặc là sáng tạo.

Ta hãy lấy một ví dụ tăng chi phí sản xuất. Chi phí của một sản phẩm riêng biệt đã tăng từ 10 đến 10,80 nghĩa là khoảng 8 phần trăm so với hai năm vừa qua. Nhưng giá thị trường không tăng mà các đại lý phân phối không thể giảm lợi nhuận của họ. Có sự ngờ vực (hoặc đã được chứng minh) là một vài đối thủ cho ra cùng một sản phẩm, đã duy trì cùng mức chi phí sản xuất và những cái khác, thậm chí đã có thể giảm chi phí của chúng. Công nghệ sản xuất rẻ hơn đáng kể so với công nghệ đã biết, nhưng như thường lệ, chỉ có thể hiểu theo một số điều kiện. Vậy vấn đề là gì ? mức chi phí sản xuất hiện nay đã biết nhưng mức mong đợi có thể được xác định như thế nào? đây có lẽ là một quyết định kinh doanh phức tạp. Giai đoạn chẩn đoán bắt đầu với vài đánh giá về những gì đáng ao ước (thực tế điều này đã được biết qua việc chẩn đoán vấn đề sơ bộ làm trong thời gian của giai đoạn tiếp nhận) một sự đánh giá sẽ tiếp tục được định rõ, được làm sâu thêm và điều chỉnh trong thời gian chẩn đoán dựa trên các sự kiện mới sẽ được thu thập và những mối quan hệ mới sẽ được phát hiện. Chỉ lúc ấy mới có thể xác định tầm quan trọng thực sự của vấn đề và tất cả khía cạnh quan trọng của nó và gợi ý những cách tìm một giải pháp.

Vấn đề sẽ được nhận dạng bởi năm khía cạnh chủ yếu hoặc đặc tính sau đây:

(1) *Thực chất hoặc đặc tính* . Thực chất hoặc đặc tính của vấn đề phải được mô tả (thực hiện thấp kế hoạch sản xuất, tăng chi phí sản xuất, thiếu người tài năng, thiếu những ý tưởng làm thế nào để đầu tư được vốn nhàn rỗi). Nó phải được chứng minh, cơ sở so sánh nào được sử dụng và khẳng định như thế nào (tại sao

chúng ta nói việc thực hiện kế hoạch thấp kém? thấp so với tiêu chuẩn nào?) các triệu chứng khác của vấn đề cũng phải được mô tả.

(2) *xác định về mặt vật chất và tổ chức.* Trong những đơn vị tổ chức nào (các chi nhánh, các phòng, các công ty con) và những đơn vị cơ sở vật chất (các nhà máy, tòa nhà, kho tàng, văn phòng) có vấn đề không cần quan sát? những đơn vị khác có thể bị tác động là gì? vấn đề lan rộng như thế nào trong phạm vi tổ chức?

(3) *Vấn đề "quyền sở hữu"* những người nào (các nhà quản lý, chuyên gia, nhân viên, công nhân) chịu tác động bởi sự tồn tại của vấn đề và quan tâm trước hết trong việc giải quyết nó ? đó là vấn đề kết thúc kín hay kết thúc mở ? (như chúng ta biết, điều này là thiết yếu để xác định "khách hàng thực sự" và làm việc với họ từ đầu đến cuối quá trình giải quyết vấn đề).

(4) *Tầm lớn tương đối hay tuyệt đối* vấn đề trong điều kiện tuyệt đối quan trọng như thế nào (ví dụ rất nhiều thời gian làm việc hoặc mất tiền, khối lượng vốn sinh sôi đang được sử dụng, tiền tiết kiệm có thể có? vấn đề trong điều kiện tương đối quan trọng như thế nào? nó tác động đến đơn vị nơi được quan sát ra sao và đến những người là chủ yếu của vấn đề ? nói chung nó quan trọng như thế nào đối với tổ chức? tổ chức thực sự nhận được gì nếu như vấn đề được giải quyết ?

Có thể có vấn đề trong điều kiện tương đối quan trọng như thế nào? nó tác động đến đơn vị nơi được quan sát ra sao và đến những người là chủ của vấn đề? nói chung nó quan trọng như thế náo đối với tổ chức? tổ chức thực sự nhận được gì nếu như vấn đề được giải quyết?

(5) *Viễn cảnh thời gian* Đã tồn tại vấn đề từ khi nào? Nó đã được quan sát một lần, vài lần hay có định kỳ? nó thường xuất hiện như thế nào? khuynh hướng của nó là gì: vấn đề đã được ổn định đang tăng hay đang giảm? Có thể tiến hành dự đoán gì về tiến hóa tương lai của vấn đề.

NHỮNG NGUYÊN NHÂN CỦA VẤN ĐỀ.

Nhiệm vụ cơ bản trong chẩn đoán là nhận dạng những ảnh hưởng và yếu tố đang gây ra vấn đề. Việc thực hiện sẽ bắt đầu từ vài kiến thức sơ bộ hoặc những phỏng đoán về những gì có thể là nguyên nhân. Vấn đề này sẽ giúp thiết lập được giả thiết về nguyên nhân có thể. Tạo ra được càng nhiều giả thiết càng tốt, nếu không thì phải bắt tay vào từ những suy đoán hời hợt. Đây sẽ là điểm khởi đầu cho sự điều tra. Thu thập cứ liệu và phân tích, lúc đó sẽ tập trung chủ yếu vào những nguyên nhân có tính giả thiết, loại trừ những giả thuyết không thể khẳng định bằng những sự việc và thêm vào những giả thiết mới sẽ nổi lên từ những cuộc gặp gỡ với khách hàng hoặc từ những nguồn khác. Nên áp dụng một phương pháp khoa học chặt chẽ. Ví dụ khó tìm ra cứ liệu ủng hộ cho một giả thuyết không có nghĩa là nên bỏ giả

thuyết đó. Cuối cùng người tư vấn phải có khả năng nhận dạng được những nguyên nhân thật sự trong số nhiều yếu tố có liên quan đến vấn đề theo các cách nào đó.

Những bình luận tiếp theo về phân tích nguyên nhân trình bày trong phần 8.4 ở dưới đây.

NHỮNG MỐI QUAN HỆ CÓ Ý NGHĨA KHÁC.

Vấn đề quản lý và kinh doanh bất kỳ nào cũng xen lẫn với những vấn đề khác, và có những mối quan hệ khác có thể được thiết lập giữa một vấn đề và nguyên nhân của nó. Ví dụ có những yếu tố làm nặng thêm hoặc làm nhẹ bớt vấn đề nhưng không phải là nguyên nhân trực tiếp của nó. Chúng có thể làm cho giải pháp của vấn đề có ít nhiều khó khăn. trong giải quyết một vấn đề có thể lại phát hiện ra những vấn đề mới. Thường thì một khâu mới đình trệ; là do người ta bỏ đi một khâu hiện có và v.v... Những mối quan hệ này và những vấn đề tiềm tàng phải được điều tra và nhận dạng.

TIỀM NĂNG KHÁCH HÀNG GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ.

Tiềm năng khách hàng có vài khía cạnh. Cần phát hiện liệu họ có nguồn tài chính, vật chất và chuyên gia kỹ thuật đòi hỏi để giải quyết vấn đề không. Thời gian là quan trọng. Kinh nghiệm của khách hàng là gì trong giải quyết những vấn đề khác và thực hiện những thay đổi tổ chức có tầm quan trọng và bản chất khác nhau? Văn hóa của tổ chức khách hàng như thế nào đối với phát triển thay đổi? Tương lai các khả năng của khách hàng sẽ là

gì trong quan hệ với vấn đề cần được giải quyết? Họ có thể động viên những khả năng khác không? Những cố gắng nào được tiến hành để giải quyết vấn đề đã biết? Những cố gắng của qúa khứ đã thất bại ư? tại sao chúng thất bại?

Cần chú ý nhiều đến thái độ của khách hàng đối với vấn đề đã biết. Mọi người nhận thức vấn đề như thế nào? (các cấp và các loại khác nhau). Họ có nhận thấy và thiết tha với sự thay đổi không? Họ đã chịu đựng vấn đề lâu như thế và bản thân họ có thích nghi được với nó không?

NHỮNG HƯỚNG CÓ THỂ HÀNH ĐỘNG TIẾP TỤC.

Mục đích chẩn đoán là chuẩn bị cho hành động. Từ đầu đến cuối cuộc điều tra, thông tin và ý tưởng về vấn đề cần giải quyết như thế nào sẽ được thu thập lại, ghi lại và phân tích với sự quan tâm và xác định như những cứ liệu về bản chất và nguyên nhân của vấn đề. Đây sẽ là chỗ nối với đoạn kế tiếp, giai đoạn đặt kế hoạch hành động. Những dự kiến đề nghị hành động phải nổi lên một cách lôgic từ chẩn đoán. Tuy nhiên người tư vấn sẽ không được quên những cái bẫy của sự thay đổi hấp tấp bắt đầu trước khi các sự việc được chứng minh, những nguyên nhân được nhận dạng và các kết luận rút ra từ việc chẩn đoán.

NHỮNG BƯỚC CHÍNH TRONG CHẨN ĐOÁN.

Khuôn khổ chung nói trên có thể được người tư vấn sử dụng khi làm một kế hoạch chi tiết cho chẩn đoán, cần

nhớ là phạm vi và phương pháp luận để thực hiện sẽ phải thích nghi với bản chất và tính phức tạp của vấn đề, đối với loại hình và thái độ của khách hàng. Chẩn đoán bao gồm việc tìm những câu trả lời cho các câu hỏi trong năm phạm vi đã nói trên: vấn đề, nguyên nhân của vấn đề, những mối quan hệ có ý nghĩa khác, tiềm năng khách hàng giải quyết vấn đề, và những hướng có thể tiếp tục hành động. Sự thực hiện bắt đầu với một số thông tin nhận được qua chẩn đoán sơ bộ trong giai đoạn tiếp nhận, và với những suy đoán và giả thuyết mà người tư vấn, như một nhà phân tích có kinh nghiệm sẽ có thể làm từ ban đầu với sự cộng tác của khách hàng. Những giả thuyết và các câu trả lời ướm thử sẽ được thay thế bởi những câu trả lời xác định và thiếu cứ liệu sẽ được cung cấp.

Trong việc kế hoạch hóa giai đoạn chẩn đoán, cần thiết phải xác định mức độ và hình thức tham gia của khách hàng ở mỗi bước của giai đoạn. Nếu cách tư vấn đã chọn, khách hàng và nhóm của họ sẽ chịu trách nhiệm chính trong thu thập và phân tích cứ liệu và người tư vấn sẽ hành động chủ yếu như một chất xúc tác làm cho khách hàng nhận biết được phương pháp áp dụng và lưu ý họ đối với những câu hỏi và sự việc. Tuy nhiên ở những ví dụ khác, người tư vấn lại thực hiện phần lớn công việc chẩn đoán. Hoặc sẽ có thể đặt kế hoạch để tăng dần dần sự tham gia của khách hàng và bộ máy giúp việc của họ trong qúa trình giai đoạn chẩn đoán.

Về căn bản, công việc chẩn đoán sẽ được thực hiện theo bốn bước chính. Việc xác định khuôn khổ như đã mô tả trong phần này và quyết định về thu thập cứ liệu (mục 8.2) là bước thứ nhất. Tìm sự việc hoặc thu thập cứ liệu là bước thứ hai (mục 8.3). Phân tích sự việc là bước thứ ba (8.4). Sự phản hồi với khách hàng gồm có báo cáo và các kết luận về chẩn đoán là bước thứ tư (mục 8.5) và bước cuối cùng (mục 8.5). Lôgic này sẽ được giải thích sau, tuy nhiên nó không thể thích hợp cho mọi tình huống và mỗi cá nhân người tư vấn. Nếu người tư vấn thấy là có thể tổ chức công việc chẩn đoán của mình theo một cách khác hiệu qủa hơn, thì họ nên tự do làm như thế.

Ta hãy trích dẫn lời của một người tư vấn có kinh nghiệm: "Quan điểm cá nhân tôi bao hàm những kỹ năng mà tôi thấy có ích nhất. Tôi không cố gắng phân tích hoặc tách biệt các cứ liệu trong tìm sự việc, phân tích và tổng hợp, mà cứ để cho nó trôi đi cũng như khi nó đến. Tôi để cho nó gối lên nhau đến một mức độ nhất định trong mỗi giai đoạn như thế cho đến khi một mô hình bắt đầu phát triển. Chỉ đến lúc ấy tôi mới đan xen sự việc thô vào giai đoạn phân tích. Khi sự việc của tôi đầy đủ, tôi muốn chúng phải rõ ràng, chúng sẽ phản chiếu những gì là kết luận nghiên cứu cuối cùng.

Bạn đọc có thể xem phụ lục 6, mô tả sự nối tiếp của những hoạt động chẩn đoán trong một nhiệm vụ tư vấn riêng của vấn đề quản lý sản xuất.

8.2 XÁC ĐỊNH SỰ VIỆC CẦN THIẾT.

Sự việc là các khối xây của công việc tư vấn bất kỳ. Người tư vấn thực hiện cần một số lượng đáng kể các sự

việc để tạo được một bức tranh rõ nét về tình hình, đi tới một xác định chính xác vấn đề và liên kết những dự kiến đề nghị của họ với thực tế. Những sự việc cũng cần cho nhiệm vụ, quan hệ đến những vấn đề sáng tạo, ở đấy người tư vấn sẽ cố gắng phát triển cái gì đấy mới cần nhiều tưởng tượng sáng tạo và suy nghĩ sáng tạo. Thu thập sự việc có thể là giai đoạn vất vả khó nhọc nhất của công việc tư vấn, nhưng không có sự lựa chọn.

Khi việc chẩn đoán bắt đầu, một số cứ liệu sẽ được chuyển giao cho người tư vấn, những cứ liệu này là do các bạn đồng nghiệp của họ nhận được khi tiến hành chẩn đoán sơ bộ trong thời gian của giai đoạn tiếp nhận. Giai đoạn chẩn đoán sẽ còn tiếp tục nữa và sẽ xác định những vấn đề và thu thập những sự việc một cách tỷ mỉ hơn rất nhiều.

Loại sự việc đã thu thập sẽ phụ thuộc vào phạm vi nhiệm vụ tư vấn, vào việc xác định vấn đề, và các mục tiêu của nhiệm vụ. Những sự việc nên làm cho có thể thẩm tra qúa trình, những quan hệ, nguyên nhân và những ảnh hưởng lẫn nhau, đặc biệt đối với những thời cơ đang được sử dụng và những cải tiến có thể. Khuôn khổ nhận thức đã xem lại ở phần 8.I chỉ ra các phạm vi chính mà các sự việc được thu thập bình thường.

KẾ HOẠCH THU THẬP CỨ LIỆU.

Thu thập sự việc phải được chuẩn bị bằng cách xác định là muốn có những sự việc gì. Những người tư vấn

từng trải sẽ tiếp tục sử dụng nguyên tắc chọn lựa, dù họ biết, họ cần sự việc chi tiết hơn và chính xác hơn các đồng nghiệp của họ đã làm khi chẩn đoán sơ bộ. Họ đánh gía, thực tế có một lượng vô hạn thông tin có thật sẵn có trong bất kỳ tổ chức nào, nhưng một số lượng qúa mức thông tin như thế dễ dàng trở nên khó quản lý và không thể sử dụng hoàn toàn trong nhiệm vụ. Không thể không biết đến chi phí cho việc thu thập sự việc, nhất là nếu một số cứ liệu không sẵn có và là những kế hoạch đặc biệt (các quan sát, hồ sơ đặc biệt) phải được chứng minh để nhận được chúng.

Nhưng xác định sự việc và nguồn của chúng phải không qúa hạn chế vì nếu thế thì có thể loại trừ những sự việc từ đó rút ra được thông tin có ý nghĩa về nguyên nhân, hậu qủa hoặc các mối quan hệ và những sự việc lại thường tìm thấy ở những nơi không mong đợi. Bắt đầu nhiệm vụ, người tư vấn có thể loại bỏ một vài dữ kiện sau khi đã kiểm tra sơ bộ, nhưng lại thêm những dữ kiện khác và v.v....

Trong việc xác định phạm vi cứ liệu, người tư vấn quản lý ghi nhớ rằng "mục đích không phải là nghiên cứu. Mục đích chẩn đoán là huy động hành động cho một vấn đề. Hành động sẽ cải tiến hoạt động của tổ chức.

Những sự việc cần được tập họp và điều tra cần phải xác định có sự cộng tác chặt chẽ với khách hàng, nhất là với những người là thành viên của tổ chức khách hàng biết những hồ sơ nào được giữ, chúng tin cậy như thế nào

và những cứ liệu nào phải tìm từ những nguồn khác. Vấn đề này gồm xác định nội dung cứ liệu mức độ chi tiết của chúng, giai đoạn thời gian, phân loại và xếp thành cột tiêu chuẩn, như mô tả dưới đây.

Thu thập số liệu có thể là một qúa trình lâu dài và trong trường hợp phức tạp còn phải tuân theo một vài lôgic, ví dụ để tin chắc là mỗi bước (tìm số liệu trên thị trường và hàng hóa bán) cung cấp thông tin cho mỗi bước tiếp sau (cứ liệu về sản xuất) và v.v... Vấn đề này cần được phản ánh trong một kế hoạch làm việc được thỏa thuận cùng khách hàng.

Đặt kế hoạch thu thập cứ liệu cũng bao gồm quyết định những khía cạnh nào của vấn đề và những mối quan hệ nào không đòi hỏi những cứ liệu chi tiết. Điều này liên quan những trường hợp khi người tư vấn nhờ có kinh nghiệm của họ, có thể đi đến những kết luận tin cậy trên cơ sở cứ liệu toàn bộ và qua so sánh với những tình huống tương tự trong các tổ chức khác.

Khách hàng có thể không hiểu tại sao người tư vấn lại cứ khăng khăng tìm loại thông tin náo đó. Vấn đề này thường xảy ra nếu theo ý kiến của khách hàng thì nhiệm vụ cần được bảo vệ trong một phạm vi chuyên môn giới hạn và người tư vấn không thể bị lôi cuốn vào những lĩnh vực khác. Người tư vấn phải giải thích tại sao họ muốn nhận những cứ liệu nào đó về những sự việc, tình huống và những vấn đề mà có thể vì lý do này khác liên quan đến vấn đề họ đang giải quyết. Việc này có thể làm cho

khách hàng nhận thấy những quan hệ mà họ không chú ý, và thêm bằng chứng về sự tiếp cận có phương pháp của người tư vấn.

NỘI DUNG CỨ LIỆU.

Mỗi người tư vấn từng trải biết rõ là có những loại cứ liệu có vẻ ngoài giống hệt nhau lại có thể có *nội dung hoặc ý nghĩa khác nhau* trong các tổ chức khác nhau. Ví dụ "công việc đang xúc tiến" có thể có một số cách xác định khác nhau, bao gồm hay không bao gồm những khoản mục nào đó và giá trị tài chính của nó có thể được xác định bằng nhiều cách khác nhau. Xác định loại những người làm công (kỹ thuật viên, giám đốc cấp trung gian, cán bộ hành chính, công nhân sản xuất và những người làm khác v.v...) cũng là vấn đề của nhiều biến đổi. Trong những hãng cũ với những truyền thống vững chắc, xác định rất phức tạp bởi sự hiện diện thuật ngữ của chính họ, nó khác với thuật ngữ đang thịnh hành trong công nghiệp, tính giống nhau của những cứ liệu dùng trong quản lý của những tổ chức khác nhau sẽ cao hơn trong những nước có sự điều khiển và kế hoạch hóa của trung ương và các báo cáo thống kê và tài chính phải tuân theo những điều lệ của Nhà nước. Nhưng thậm chí trong những trường hợp này cũng sẽ tìm được nhiều sự khác nhau, nhất là trong lĩnh vực sản xuất.

Về *số lượng*, người tư vấn qui định các đơn vị đo lường, ví dụ số lượng sản phẩm, hoặc khối lượng hay trọng lượng của chúng và qui định giới hạn chính xác, ví

dụ đối với đơn vị gần nhất là 100. Độ chính xác phụ thuộc vào mục đích sử dụng cứ liệu. Nghiên cứu công việc để quy định tiêu chuẩn thời gian thao tác đến giây gần nhất với sai số cho phép là 5 phần trăm. Trái lại một dự đoán tổng khối lượng sản xuất hàng năm có thể xấp xỉ với trăm gần nhất với sai số cho phép là 10 phần trăm. Nếu người tư vấn không qui định được giới hạn chính xác trước khi thu thập cứ liệu, thì họ không thể nhận được những gì họ cần và phải lặp lại qúa trình ghi, ví dụ thời gian thao tác có thể ghi theo phút, hay phần mười hoặc phần trăm phút, khi được yêu cầu theo giây.

MỨC ĐỘ CHI TIẾT.

Mức độ chi tiết đòi hỏi đối với những sự việc nói chung sẽ cao hơn đối với các số liệu dùng trong tổng quan chẩn đoán sơ bộ. Trong khi chẩn đoán chung xuất phát từ các con số tập hợp lại ví dụ tổng thời gian làm việc của các máy để hoạt động có hiệu qủa, thay đổi dựa trên các cứ liệu tỷ mỉ hơn, ví dụ thời gian máy cho mỗi nguyên công, hoặc thời gian cần cho sự làm việc hiệu qủa của những loại nào đó hoặc trong những phân xưởng nào đó. Thông tin về những cá nhân riêng lẻ và thái độ của họ đối với vấn đề liên quan có thể cũng cần thiết. Sự việc cần tỷ mỉ hơn, cần thời gian nhiều hơn để thu thập. Khi bắt đầu một nhiệm vụ, người tư vấn có thể khó khăn trong việc đánh giá thuận lợi của những sự việc tỷ mỉ mang lại. Trước khi thu thập cứ liệu họ không thể biết được những điểm yếu hoặc các cơ hội để cải tiến mà họ

sẽ khám phá ra. Có thể họ sẽ vạch ra những vấn đề xứng đáng thẩm tra kín. Hoặc người tư vấn trước hết có thể thu thập cứ liệu theo các loại rộng, ví dụ tổng số ngày ốm được phép nghỉ của tất cả những người làm. Phân tích những số liệu này sẽ gợi ý chi tiết hơn cho những loại nào đó, ví dụ số ngày nghỉ ốm của mỗi nhóm tuổi trong thời gian những tháng mùa đông. Do đó có thể tập họp số liệu theo vài giai đoạn trước khi người tư vấn có một bức tranh đầy đủ chi tiết của tình hình hiện tại để gợi ý những cách cải tiến nó.

GIAI ĐOẠN THỜI GIAN.

Xác định giai đoạn thời gian cũng quan trọng. ví dụ thiết kế một hệ thống quản lý kiểm kê đối với sản phẩm đồ gốm, người tư vấn phải biết số lượng sản phẩm đã bán. Bao nhiêu năm thì họ phải tính toán hàng hóa bán và ở những quãng thời gian nào? Câu trả lời có thể là mỗi tháng sau ba năm. Giai đoạn thời gian nên đủ lâu để quy định một kiểu hoạt động dứt khoát, chỉ ra các tỷ lệ tăng trưởng hoặc suy giảm và phát hiện sự thay đổi bất thường trong hoạt động do những biến đổi mùa vụ hoặc chu trình kinh tế. Sẽ chọn một giai đoạn lâu hơn trong những xí nghiệp sản xuất phương tiện sản xuất lớn, với thời gian hướng dẫn vài năm trong thiết kế sản phẩm, chế tạo và lắp đặt, hơn là trong những xí nghiệp sản xuất hàng tiêu dùng thường ngày.

Các giai đoạn thời gian cần được so sánh: các tháng hoặc tuần phải bao gồm cùng một số ngày làm việc và v.v...

Những giai đoạn, khi có những sự việc khác thường xảy ra nên loại trừ, nhưng được công nhận và thích hợp cho tình huống mới. Các giai đoạn trước những thay đổi quan trọng trong hoạt động, ví dụ đưa vào những sản phẩm mới và loại bỏ sản phẩm cũ phải được xem xét riêng biệt với giai đoạn hoạt động bình thường.

Việc chọn một giai đoạn gần khởi đầu nhiệm vụ thừa nhận rằng chỉ sự có mặt của người tư vấn mới có thể tác động đến các kết qủa. Trong một trường hợp đặc biệt, sự lãng phí vật chất về thực chất đã giảm xuống từ thời điểm người tư vấn bắt đầu hỏi những câu về nó và trước khi họ thực sự làm việc gì đấy.

Hiển nhiên việc chọn giai đoạn thời gian cần chú ý đến những hồ sơ sẵn có trước kia và những thay đổi mà khách hàng đã đưa vào trong những thủ tục ghi chép.

CHE GIẤU THÔNG TIN.

Khi có sự che giấu thông tin, người tư vấn phải quyết định liệu có thu thập toàn bộ thông tin không (về tất cả các sản phẩm, tất cả những người làm công, toàn thể các đơn vị và qúa trình) hoặc chỉ chọn lựa một. Thông thường thông tin sẽ được thu thập đối với số ít mục kém quan trọng giải thích số lượng lớn hoạt động trong giai đoạn hiện tại, và những mục như thế có thể lại trở nên quan trọng trong tương lai (viễn cảnh các sản phẩm mới v.v...). Nếu công suất sản xuất bị giới hạn bởi một nhóm máy đã trở thành *bộ phận làm dình trệ sản xuất* thì giải

pháp vấn đề của nhóm này có thể là bí quyết cho giải pháp của đa số vấn đề khác của bộ phận đã biết. Trong những trường hợp khác số liệu sẽ được thu thập cho những mẫu đại diện.

TỔ CHỨC VÀ XẾP THÀNH BẢNG SỐ LIỆU.

Cuối cùng, công việc chuẩn bị thu thập số liệu kể cả những quyết định về tổ chức và xếp thành bảng số liệu đã được thực hiện với mục đích là cuối cùng các cứ liệu được sử dụng. Các nhóm điển hình là:

- *Về sự việc* - thời gian, tính thường xuyên, tỷ lệ, khuynh hướng nguyên nhân, hậu qủa (nghĩa là số lượng những rủi ro do những nguyên nhân riêng đã xẩy ra hàng ngày trong tuần, thời gian năm ngoái)

- *Về con người* - tuổi tác, quốc tịch, giới tính, tình trạng gia đình, khả năng chuyên môn, nghề nghiệp, độ dài thời gian phục vụ, thu nhập (Ví dụ thu nhập trung bình hàng năm của những phụ nữ chưa chồng với các trình độ chuyên môn chọn lựa trong thời gian cho mỗi năm năm gần đây nhất).

- *Về sản phẩm và vật liệu* - khuôn khổ, giá trị, đặc tính kỹ thuật, nguồn (ví dụ giá trị vật liệu theo loại và kích thước trong kỳ kiểm kê vào cuối qúy theo lịch).

- *Về khả năng, đầu vào, đầu ra, các qúa trình và thủ tục* - nhịp độ hoạt động (bán, tiêu thụ, sản xuất), vị trí, trung tâm điều khiển, phân phối theo địa lý, sử dụng thiết bị (nghĩa là số những bộ phận quy định được sản

xuất bởi các qúa trình chọn lựa trong mỗi 24 tháng gần nhất).

Sắp xếp sự việc dưới hình thức có thể tiêu hóa được, người tư vấn trù tính làm thế nào để sắp xếp chúng thành bảng. Những môt tả và tường thuật có thể ghi theo đề mục nhỏ trên tờ giấy riêng hoặc phiếu, ví dụ trách nhiệm của mỗi giám đốc. Những trả lời cho một bản câu hỏi có thể xếp thành bảng về một "tóm tắt bảng câu hỏi", nghĩa là sử dụng cùng một mẫu bảng câu hỏi mà sẽ được phân phát cho những người trả lời. Các qúa trình và thủ tục có thể được trình bày bằng một loạt ký hiệu, như là những ký hiệu hoạt động thì dùng cho các nhà phân tích hệ thống hoặc trong nghiên cứu hoạt động. Các hình thì tốt nhất là thể hiện trên bản vẽ. Các con số thường trình bày trong các bảng.

Nếu xử lý được trước các cứ liệu trên máy vi tính thì tốt. Việc này bao gồm cả chọn lựa một chương trình và mô hình phù hợp, hoặc soạn thảo một mô hình mới nếu không sẵn cho mục đích phân tích riêng biệt này. Tuy nhiên sẽ đòi hỏi một số thời gian cần đưa vào trong kế hoạch của công việc chẩn đoán.

Những ghi chép sơ bộ của người tư vấn thường có khuynh hướng dài dòng và lý thuyết, trong khi họ nắm được phương pháp dẫn đưa tình huống vào tiêu điểm. Khi qúa trình điều tra trở nên rõ hơn thì việc ghi các sự việc cũng hệ thống hóa hơn. Ghi chép nói chung không thể tốt bằng việc vẽ đồ thị và những phương pháp phân

tích. Những quyết định gốc về sắp xếp theo bảng và phân loại số liệu đã được thẩm tra và bổ sung.

Cách làm ngăn nắp của người tư vấn thực hiện là giữ những giấy tờ của họ và sắp xếp chúng như thế nào để lấy được thông tin, giúp họ giữ gìn nó trong qúa trình làm việc và dễ dàng cho việc tham khảo của người giám sát. Ý nghĩa của việc ghi chép nên rõ các tháng theo sự việc cũng như khi chúng được viết. Không nên có con số nào được ghi mà không định tính chất bởi quan hệ của nó.

8.3 NGUỒN VÀ CÁCH NHẬN SỰ VIỆC.

NGUỒN SỰ VIỆC.

Nói chung sự việc có thể có được đối với các nhà tư vấn dưới ba dạng:

- Hồ sơ.
- Những sự việc và các điều kiện.
- Nhớ lại.

Những nguồn này có thể là nội bộ (trong phạm vi tổ chức đã biết) hoặc bên ngoài (những ấn phẩm chính thức, các báo cáo thống kê, ý kiến của những người bên ngoài tổ chức).

Hồ sơ là những sự việc dưới các hình thức dễ dàng đọc hoặc có thể sao chép lại. Chúng gồm những tài liệu (ô tài liệu hồ sơ, các báo cáo, các sách báo), tập tin máy vi tính (file), phim, micro phim, các cuộn băng, bản vẽ, ảnh,

biểu đồ v.v... sự việc từ hồ sơ nhận thức được bằng cách tìm tin và nghiên cứu.

Những sự việc và điều kiện là những hành động và những hoàn cảnh bao quanh chúng, có thể quan sát được. Do đó loại sự việc này nhận được bằng cách quan sát và ghi kết qủa quan sát.

Nhớ lại là toàn bộ thông tin lưu giữ trong trí nhớ của những người làm trong tổ chức khách hàng được kết hợp với nó, hoặc đơn giản là có thể cung cấp thông tin cho người tư vấn sử dụng (ví dụ để so sánh). Cuốn từ điển bách khoa kiến thức này bao gồm những sự việc rất rõ ràng, những kinh nghiệm, ý kiến, đức tin, cảm tưởng, sự hiểu biết sâu sắc và những định kiến. Trí nhớ tích trữ cả những cứ liệu này dưới dạng lời nói, con số là hình ảnh, người tư vấn không thể thấy, nhưng có thể nhận được từ nhiều người bằng cách nói chuyện riêng, bản câu hỏi, các báo cáo đặc biệt, v.v...

Người tư vấn tài năng sẽ tránh dùng những cách tốn nhiều thời gian và gián tiếp để thu thập thông tin, nếu cùng thông tin đó có thể thu được một cách trực tiếp và đơn giản. Trong nhiều trường hợp, vấn đề này có nghĩa là - đi và hỏi mọi người. Những người ở mọi cấp bậc trong các công ty công nghiệp và những tổ chức khác có một khối lượng hiểu biết không thể tin được về tổ chức của họ và hầu như mọi người đều có những ý tưởng về sự cần thiết và những cải tiến có thể được. Nhưng họ không để lộ thông tin ra, nếu họ không được hỏi.

TÌM CỨ LIỆU ĐÃ GHI.

Những ghi chép là một nguồn thông tin phong phú và một số ghi chép sẽ được xem xét và nghiên cứu trong nhiệm vụ tư vấn quản lý bất kỳ nào. Rõ ràng, những người tư vấn sẽ ưa thích sử dụng thông tin sẵn có trong hồ sơ hơn trước khi tìm những cách thu thập cứ liệu khác. Tuy nhiên, có những cái bẫy cần phải tránh trong việc tìm cứ liệu đã ghi.

- Nhiều hồ sơ không tin cậy và cho ta một bức tranh sự thực bị méo mó. Đây là phổ biến trong nhiều trường hợp, ví dụ như ghi âm trên máy bị hỏng, bị dừng lại. Những tài liệu có thể được tính tiền theo sản phẩm nhưng rồi chúng không được sử dụng. Những bản vẽ sơ đồ và mặt bằng nhà máy có thể rất hiện đại, nhưng lại rất hiếm. Những sổ tay thao tác và tổ chức có thể gồm những mô tả tỷ mỉ về thủ tục cách thức nhưng đã bị bỏ đi từ lâu. Nếu người tư vấn hay bản thân khách hàng có nghi ngờ về giá trị của các hồ sơ hiện có thì nên kiểm tra trước khi sử dụng chúng.

- Phổ biến trong các tổ chức cả cơ quan kinh doanh và cơ quan Nhà nước là tìm những cơ quan khác nhau có những hồ sơ khác nhau về cùng một hoạt động, đầu vào hoặc đầu ra. Những hồ sơ có thể khác cả về tiêu chuẩn sử dụng và tầm quan trọng của cứ liệu đã ghi.

- Tiêu chuẩn và giá trị dũng trong ghi âm được luôn luôn cải tiến và người tư vấn phải phát hiện về tất cả những sự thay đổi ấy.

SỰ GHI ĐẶC BIỆT.

Có thể tiến hành ghi đặc biệt nếu không sẵn có thông tin trong hồ sơ hiện có hoặc không thể dựa vào chúng. Có thể thiết lập trong một thời gian giới hạn, một tháng hoặc hai tháng, theo tiêu chuẩn do người tư vấn đề nghị. Thông thường, nhân viên của khách hàng làm việc trong một lĩnh vực đã biết sẽ được hỏi để ghi dữ liệu rồi chuyển chúng cho người tư vấn. Vì những lý do kinh tế nên việc ghi như thế nên đơn giản và không kéo dài hơn cần thiết để có sự tin cậy. Mọi người nên biết ngay từ lúc bắt đầu là thời gian sẽ cần bao lâu và tại sao lại phải có việc ghi đặc biệt này.

QUAN SÁT.

Quan sát là phương pháp người tư vấn dùng để thu được thông tin không sẵn sàng ghi được. Họ có mặt trong khi một sự kiện xảy ra, ví dụ trong khi người giám đốc hướng dẫn cấp dưới của họ, hoặc trong khi một người làm thực hiện một nhiệm vụ và sử dụng khả năng nghe, nhìn để ghi lại sự việc xảy ra như thế nào để có thể họ sẽ gợi ý cách cải tiến thực tế vào một ngày sau.

Trong qúa trình tư vấn, người tư vấn có thể quan sát các cuộc họp để có thể nhận diện thái độ và sự tiến hành của nhóm có liên quan đến vấn đề. Thường thì, tiến hành quan sát theo nhóm chứ không phải cá nhân. Song, nếu mục đích của tư vấn là giúp cá nhân cải tiến thực hiện nhiệm vụ thì lúc ấy sự quan sát lại có thể tập trung chủ

yếu vào cá nhân. Đây cũng là trường hợp, một nhân vật cấp cao trong tổ chức đang có những vấn đề giữa các cá nhân. Khách hàng này có thể tìm một người tư vấn bên ngoài quan sát hành động của họ trong các tình huống khác nhau và giúp cải tiến khía cạnh quan hệ giữa các cá nhân và thực hiện quản lý của họ.

Hoặc người tư vấn có thể quan sát những kiểu cách giao tiếp. Ở đâu người ta thường tụ tập nói chuyện và trao đổi thông tin? Ai thường hay làm việc hoặc gặp gỡ không chính thức với ai? Kiểu, mẫu nào nổi lên qua những tiếp xúc ấy?

Thông tin mà người tư vấn thường nhận được qua quan sát gồm có:

- Sơ đồ tổng quát nhà máy, nhà kho và văn phòng.

- Qúa trình công nghệ sản xuất, vật liệu và con người.

- Phương pháp làm việc.

- Nhịp độ làm việc và kỷ luật.

- Những điều kiện làm việc (tiếng ồn, ánh sáng, nhiệt độ, thông gió, tính trật tự ngăn nắp và sạch sẽ).

- Thái độ và cách ứng xử của những nhà quản lý cấp cao và cấp trung và cán bộ giám sát, các chuyên gia trong bộ máy điều hành và những người làm.

- Quan hệ giữa các nhóm và giữa các cá nhân với nhau.

Vì phần lớn người ta đều cảm thấy khó chịu khi bị

nhìn một cách quá chăm chú, nên người tư vấn phải đặc biệt chú ý để cho người ta được thanh thản thoải mái trước khi bắt đầu quan sát những hoạt động của họ. Trước hết bạn nên nói với họ những gì bạn sẽ làm. Bạn đừng bao giờ bắt đầu quan sát theo dõi người làm việc mà không báo cho họ biết trước. Bạn nên giải thích mục đích nghiên cứu của bạn và nói rõ không có con đường nào cực kỳ quan trọng nhưng lại đơn giản như phương pháp này để nhận được thông tin tin cậy về hoạt động đã được thực hiện như thế nào. Trao đổi ý kiến qua sự quan sát này cho phép họ có cơ hội vạch ra mọi yếu tố làm ảnh hưởng đến hoạt động và đem lại những gợi ý để cải tiến và có thể sẽ tranh thủ được sự hợp tác của họ. Trong chừng mực có thể người ta nên cư xử một cách bình thường khi đang được quan sát và chẳng phải cố gắng để làm cho công việc của mình tốt hơn hoặc nhanh hơn, hoặc xấu hơn hay chậm hơn so với bình thường. Nếu xảy ra điều gì khác thường thì không cần để ý nữa và công việc sẽ được lập lại khi những điều kiện đã trở lại bình thường.

Nếu những thủ tục, hoạt động và qúa trình quan sát đã xong thì người tư vấn sẽ chọn một trong nhiều phương pháp đã phát triển cho mục đích đó và cả những mô tả đã có trong tài liệu.

Ở nơi nào, mà nhiệm vụ trước hết phải giải quyết vấn đề con người và quan hệ giữa các nhóm và các cá nhân, thì người tư vấn có thể phải khai thác thái độ và

cách ứng xử của những người trong tổ chức khách hàng theo chiều sâu. Các nhiệm vụ khác họ ít thâm dò sâu vào những khía cạnh này. Tuy nhiên, họ quan sát những sở thích, cái được ưa thích hơn và những định kiến của cán bộ nhân viên đến mức cần thiết để hiểu những vấn đề tác động như thế nào đến vấn đề họ đang quan tâm và cũng để tranh thủ sự hợp tác. Việc quan sát như thế tiếp tục suốt từ đầu đến cuối nhiệm vụ. Nó bắt đầu ngay từ những cuộc họp giới thiệu, khi họ có được những ấn tượng đầu tiên của mình. Họ sẽ kiểm lại những điều này trong những lần gặp gỡ sau. Đến một mức độ đáng kể, người tư vấn nhận thông tin về thái độ và cách ứng xử như là một sản phẩm phụ của các cuộc phỏng vấn về câu hỏi thuộc ký ức, trao đổi những ý tưởng hoặc thuyết minh những cải tiến. Tuy nhiên việc gặp gỡ nói chuyện riêng không liên quan trực tiếp đến những nét cá nhân, người tư vấn sẽ làm xao lãng cả bản thân và khch hàng của họ qua việc ghi ấn tượng của mình. Do đó, họ nên ghi trong óc, và chỉ sau đó mới viết và phân loại chúng.

Trong khi làm điều này, người tư vấn sẽ quan tâm đến những thông tin như:

- Kinh nghiệm.
- Đức tin.
- Mức độ tự tin.
- Thích và ghét.
- Động cơ thúc đẩy hoặc quan tâm đặc biệt.

- Người được phỏng vấn tôn trọng người nào và những người nào họ không tôn trọng.

- Tính dễ gần.

- Sự sốt sắng hợp tác.

-Phong cách quản lý (chuyên quyền, hỏi ý kiến, dễ dãi)

- Phạm vi của những đổi mới và suy nghĩ độc đáo.

- Tính dễ tiếp thu những ý tưởng mới.

Bằng cách cân nhắc thái độ và những nét cá tính người tư vấn sẽ có thêm những cơ hội để hiểu biết những yếu tố tác động đến thay đổi trong tổ chức khách hàng.

NHỮNG BÁO CÁO ĐẶC BIỆT.

Các cá nhân hoặc nhóm trong tổ chức khách hàng có thể được yêu cầu giúp đỡ cho nhiệm vụ tư vấn bằng cách đề nghị họ suy nghĩ về những khía cạnh đặc biệt của vấn đề và cho những đề nghị viết trên giấy, dưới hình thức của một báo cáo đặc biệt. Làm việc này sẽ có thông tin phụ mà người viết có thể cung cấp. Đây là những phương pháp chọn lựa - trong sự hợp tác với khách hàng, người tư vấn sẽ chọn những người nào có cách nhìn riêng về vấn đề đang bàn, người nhận biết được những cái bẫy khác nhau người biết về những cố gắng trước kia để giải quyết vấn đề. Tuy nhiên nếu bất kỳ ai trong tổ chức khách hàng tỏ ý muốn chuẩn bị một báo cáo đặc biệt về sáng kiến của chính họ thì vẫn được hoan nghênh, mặc

dù nên có đôi chút thận trọng. Tác động của các báo cáo đặc biệt sẽ tăng lên bằng cách xác định trước một cấu trúc mong muốn cho chúng.

CÁC BẢN CÂU HỎI.

Trong tư vấn quản lý thường dùng một bản câu hỏi để nhận được một số lượng giới hạn những sự việc thẳng thắn cởi mở từ số đông quần chúng (ví dụ trong điều tra về thị trường) hoặc từ những người rất tách biệt nhau (ví dụ các lý do hỏng thiết bị do những người sử dụng ở khắp cả một vùng). Nói chung chúng không làm thỏa mãn việc thu thập tất cả, nhưng là những sự việc đơn giản.

Bản câu hỏi được phân phối đến người viết trả lời với lời ghi chú giải thích, yêu cầu họ điền vào rồi trả lại bản đó, hoặc những người đi chào hàng có thể hỏi mọi người và ghi lại những câu trả lời của họ về bản câu hỏi. Trường hợp bắt buộc phải có sự giải thích đầy đủ thì nói với người viết:

- Tại sao họ được hỏi những câu hỏi.
- Ai đang hỏi họ.
- Người hỏi sẽ làm gì với những câu trả lời.
- Ai nữa đang được hỏi.

Trước khi thảo bản câu hỏi người tư vấn quyết định một cách chính xác là cần thông tin gì, nó sẽ được sử dụng như thế nào, những câu trả lời như thế nào sẽ được tổng kết và phân loại. Sau đó, những câu hỏi đơn giản, chính xác, không nhập nhằng thì được đóng

khung. Trong chừng mực có thể, những câu trả lời "có" hoặc "không" hoặc những câu trả lời theo số cần được quan tâm. Ở nơi, yêu cầu những câu trả lời dài hơn thì tốt nhất là nên cấp một danh mục những câu trả lời có thể và yêu cầu họ đánh dấu vào những câu trả lời thích hợp. Những câu hỏi nên sắp xếp theo một thứ tự lôgic sao cho mỗi câu trả lời lại dẫn đến một câu khác. Nên phân thành nhóm các câu hỏi và bố trí bản các câu hỏi để dễ dàng tổng kết và xếp thành bảng những câu trả lời, nhất là ở những nơi có máy lựa phiếu điện tử hoặc cơ khí hoặc các máy lắp bảng sẽ ghi chúng.

Nếu có nghi ngờ về khả năng hiểu biết các câu hỏi của người viết trả lời, thì bản câu hỏi cần phải được trải qua những thử nghiệm sơ bộ.

GẶP RIÊNG.

Trong tư vấn quản lý, gặp riêng chắc chắn là một kỹ xảo thu thập cứ liệu được sử dụng rộng rãi nhất cùng với việc tìm và ghi cứ liệu.

Một thuận lợi là hỏi trong một cuộc gặp riêng là sử dụng những bản câu hỏi mà mỗi câu trả lời có thể được thử, kiểm tra và cho thêm chi tiết. Những câu hỏi phụ và chứng minh chỏ nhau, xác nhận, sửa chữa hoặc mâu thuẫn với những câu trả lời trước. Chúng cũng dẫn đến liên kết các sự việc, thường phát hiện ra những mối quan hệ bất ngờ, những ảnh hưởng và hạn chế. Gặp riêng có thể thích ứng. Nếu một tuyến câu hỏi không sinh ra được

những cứ liệu mong muốn, thì tuyến khác lại có thể. Vấn đề này có thể được gợi ý bởi những câu trả lời của người được phỏng vấn. Người tư vấn biết được không chỉ từ những câu trả lời trực tiếp họ nhận được mà còn từ những điều suy luận, bình luận, nói nhỏ, dư luận, chuyện vặt, các thái độ và cử chỉ kèm theo chúng - miễn là họ phải tỉnh táo và chú ý. Như chúng ta biết, những thông điệp không lời có thể lại rất có ý nghĩa.

Trong khi gặp riêng cá nhân, người tư vấn được hướng dẫn theo những quy tắc chung về phỏng vấn có hiệu qủa, đã được mô tả trong nhiều chủ đề khác nhau. Ngoài ra những kinh nghiệm riêng và những gợi ý liên quan đến việc dùng cách gặp riêng trong tư vấn quản lý cho dưới đây.

Trong việc đặt kế hoạch cho những cuộc gặp riêng, người tư vấn xác định, những *sự việc gì* họ muốn có, từ *ai, khi nào, ở đâu* và *như thế nào*.

Những sự việc gì, trong khi ghi lại sự việc họ cần, người tư vấn lưu tâm đến sự hiểu biết mà họ có thể mong đợi nơi người được phỏng vấn. Ví dụ, một giám đốc sản xuất không chắc biết chính xác những điều kiện tín dụng nào được mở rộng cho các khách hàng, trong khi đó một giám đốc kinh doanh có lẽ sẽ không được thông báo về việc bảo dưỡng máy móc theo kế hoạch. Đối với thông tin cơ sở, thì một cuộc họp chung có thể là đủ. Mặt khác, thông tin giúp giải quyết các vấn đề hoặc phát triển cải tiến cần được kiểm tra từ đầu đến cuối, điều tra và hiểu

(ví dụ thái độ của những người làm đối với việc đơn giản hóa các thủ tục làm việc để nâng cao sản lượng).

Ai nên được gặp riêng rõ ràng những người được phỏng vấn nên là những người tiến hành những hoạt động đang được nghiên cứu, ví dụ: nhân viên làm hóa đơn là nguồn thông tin tốt nhất. Để có sự hợp tác đầy đủ và tránh sự coi thường bất cứ ai, trước tiên người tư vấn nên tiếp cận giám đốc chịu trách nhiệm và để họ chọn lựa người cung cấp tin tức. Sau đó, thì có thể dựa vào những người khác để bổ sung hoặc nhận thông tin. Lúc ban đầu của cuộc gặp riêng họ có thể biết ai sẽ có thông tin phụ.

Khi nào thì gặp riêng thông tin đã thu thập từ các cuộc gặp riêng sẽ có thêm ý nghĩa, nếu nó đến theo một trình tự lôgic - ví dụ sẽ dễ dàng hơn nếu các sản phẩm đi theo đúng những nguyên công chế tạo chúng. Do đó những cuộc phỏng vấn nên theo một sự nối tiếp để cho mỗi dạng thông tin nhận được từ những thông tin trước nó. Chúng nên có trước bằng cách nghiên cứu cẩn thận hồ sơ, để không cần dùng những cuộc phỏng vấn tốn nhiều thời gian thu thập các cứ liệu sẵn có dưới một hình thức khác. Lượng thời gian của một người được gặp riêng cũng dễ dàng cho một cuộc gặp và trạng thái tinh thần của người đó cũng không bị phân tán.

Gặp ở đâu chọn lựa một chỗ để gặp gỡ cần chú ý như sau:

- Gần đối với hoạt động đang nghiên cứu.

- Tiện lợi cho người được gặp riêng.

- Tránh tiếng ồn và sự gián đoạn.

Nói chung người ta được thư giãn hơn và hay thổ lộ tâm sự trong môi trường của chính họ. Họ cũng có mọi thông tin để chuyển giao ở đấy. Nếu chỗ làm việc của người được gặp riêng chỉ có những điều trở ngại đáng kể như tiếng ồn, không gian tù túng, chật hẹp hoặc thường xuyên bị cắt đứt câu chuyện, thì người tư vấn nên mời họ đến một chỗ khác (có thể trong chính văn phòng của người tư vấn).

Tiếp diễn như thế nào mặc dù điều khiển một cuộc gặp riêng thay đổi theo các đặc tính của những người được gặp và người tư vấn, mối quan hệ của họ, và theo hoàn cảnh mà họ gặp nhau, người ta vẫn thường áp dụng những nguyên tắc chỉ đạo sau đây:

(1) *Trước cuộc gặp riêng* người tư vấn chuẩn bị câu hỏi thích hợp để phát hiện những sự việc đòi hỏi, danh mục sẽ chỉ dùng đơn thuần như là một hướng dẫn và một kiểm tra mà cuộc gặp riêng bao gồm mọi vấn đề cần thiết, và sẽ không ngăn ngừa khai thác những chủ đề có liên quan. Người tư vấn cũng thông báo về công việc của người được gặp và của bản thân họ. Khi có cuộc hẹn thì họ thông báo cho người được gặp mục đích của cuộc thảo luận.

(2) *Trong thời gian gặp riêng* Sau đó có những giải thích tỷ mỉ cho người được mời gặp lúc bắt đầu cuộc gặp. Họ được yêu cầu giúp đỡ để giải quyết vấn đề, khuyến

khích tọa đàm theo cách thân mật và yêu cầu thỏa thuận để ghi chép. Những câu hỏi đã hỏi cần dẫn dắtvề phía thông tin yêu cầu. Tuy nhiên nên để cho người cung cấp thông tin đi theo luồng suy nghĩ của chính họ miễn là không trượt qúa xa với chủ đề đang xem xét hoặc trở nên qúa tầm thường. Họ cũng có thể cởi mở hơn khi được tự do biểu lộ cá nhân hơn là ngồi cứng đờ ra với những câu hỏi nhấn đi nhấn lại. Những bình luận khôn ngoan bổ sung cho sự trình bày của họ hoặc liên kết chúng với những sự việc đòi hỏi, khuyến khích sự giao tiếp và hướng dẫn nó. Trừ những lời nói xen vào để khuyến khích, người tư vấn không nên cắt lời. Và cũng không nên quan trọng hóa vấn đề hiện tại, vì chỉ gây ra phản tác dụng và người cung cấp thông tin có thể không nói nưa. Nên tránh việc tranh luận hoặc chặn những gợi ý cải tiến. Đúng hơn là người cấp thông tin nên được khuyến khích để vạch ra những khả năng cải tiến. Ghi cẩn thận những thông tin và gợi ý cải tiến (nhưng phân biệt giữa sự việc và ý kiến) đảm bảo người tư vấn không quên điều gì cũng như những ý kiến phát biểu được xem xét một cách nghiêm túc. Những gợi ý cải tiến chỉ ghi mà không bình luận, nhưng nếu chúng được sử dụng sau này thì cần phải được tỏ lòng biết ơn. Trước khi chia tay, người tư vấn khẳng định những gì mình đã ghi được, rồi cảo từ một cách vui vẻ, cảm ơn người cấp thông tin đã giúp đỡ họ để rồi tiếp tục cuộc gặp riêng nữa nếu cần.

Trong thời gian phỏng vấn, người tư vấn có thể gặp những trở ngại bất ngờ, thể hiện ở nhiều hình thức khác

nhau (cũng xem mục 4.4) đó là những câu hỏi không được trả lời, những câu trả lời lảng tránh hoặc quá chung chung, nghi ngờ lợi ích của việc thực hiện và cách tiếp cận của người tư vấn, và tương tự. Nếu xảy ra như thế, thì người tư vấn nên nhanh chóng cân nhắc có nên kích thích sự chống đối này bằng những câu hỏi công kích hay thiếu lịch thiệp không hoặc bằng cách hỏi những câu hỏi mà người cấp thông tin cho là hời hợt và vô vị. Chiến thuật hay hơn cả là trực tiếp hỏi người cấp thông tin về cảm nghĩ của họ với cuộc gặp riêng này; cách này có thể khai thông được tình thế. Tuy nhiên, có không nhiều điểm trong một cuộc gặp riêng có thể làm cho người cấp thông tin công khai từ chối hợp tác.

(3) *Sau cuộc gặp riêng* Người tư vấn đọc qua những ghi chép về cuộc gặp riêng, ghi những điểm để kiểm tra và chép lại những thông tin tin cậy vào hồ sơ cứ liệu đã phân loại trong nhiệm vụ. Vài trường hợp, cũng có ích nếu gửi đến cho người đã gặp riêng một bản tóm tắt để họ xem lại. Thông tin từ một cuộc gặp riêng được dùng để chuẩn bị những câu hỏi (ví dụ kiểm tra chéo hoặc ướm thử) cho những cuộc gặp riêng khác.

CUỘC HỌP THU THẬP SỐ LIỆU.

Một khả năng khác trong chẩn đoán là người tư vấn thu xếp cuộc họp đặc biệt có mục đích thu được những cứ liệu liên quan đến vấn đề đang xem xét. Nhưng phải thực hiện thận trọng, vì rất có thể cuộc họp lại chuyển sang thảo luận những giải pháp có thể nói chung, và tường

tận tỷ mỉ trước khi những cứ liệu được thu thập đủ.

Thu thập cứ liệu nên có sự tham gia của tất cả những ai liên quan đến vấn đề theo bất kỳ cách nào. Đôi khi người tư vấn có thể gợi ý cả những người không liên quan trực tiếp, nhưng sự có mặt của họ lại giúp cho việc thu thập cứ liệu. Tuy nhiên, một cuộc họp thu thập số liệu không nên qúa lớn: điều này có thể cấm một số người có mặt và phòng ngừa việc mất những thông tin cần thiết. Tốt hơn cả là phân thành vài cuộc họp nhỏ để tạo được bầu không khí thân mật hơn, cần thiết cho việc thu thập cứ liệu và tổ chức những cuộc họp riêng biệt với những người mà không đưa ra những ý kiến cởi mở khi có mặt cấp trên của họ hoặc các đồng nghiệp khác (ví dụ các giám sát viên có thể nói cởi mở hơn trong một cuộc họp không có mặt của giám đốc sản xuất và trưởng phòng nhân sự).

ĐIỀU TRA THÁI ĐỘ NHỮNG NGƯỜI LÀM CÔNG.

Thái độ của những người trong tổ chức khách hàng giữ vai trò nào đó trong phần lớn các nhiệm vụ tư vấn. Người tư vấn tỉnh táo đối với những thái độ - trong khi quan sát những hoạt động và các qúa trình trong việc gặp riêng nhiều người và trong bất kỳ cuộc tiếp xúc nào khác với khách hàng và nhân viên của họ.

Vậy nên có nơi, trong nhiệm vụ đòi hỏi điều tra đặc biệt về thái độ của một người làm công, có lẽ điều này cần thiết trong những nhiệm vụ kéo theo những thay đổi

về công ăn việc làm và những điều kiện làm việc nếu người tư vấn cần xác định, người ta cảm thấy như thế nào về những điều kiện hiện nay và họ có thể phản ứng ra sao với thay đổi đã đề nghị. Thông thường, một cuộc điều tra có thể cần thiết đối với một tổ chức lớn, hơn là đối với một tổ chức nhỏ, nếu nghi ngờ là hiện đang có những thái độ và ý kiến khác nhau, nhưng số người liên quan làm khó khăn cho việc phán đoán tầm quan trọng tương đối của các thái độ khác nhau mà không điều tra chúng theo cách hệ thống hóa.

Việc tổ chức và kỹ thuật điều tra thái độ đã mô tả trong những ấn phẩm chuyên môn. Nếu là người có năng lực trong lĩnh vực này thì bản thân người tư vấn quản lý có thể tiến hành một cuộc điều tra như thế, hoặc họ có thể mời một chuyên gia về xã hội học và nghiên cứu ứng xử. Những phương pháp kỹ thuật chính được dùng là những gì đã mô tả bên trên bao gồm việc quan sát, gặp gỡ riêng và các bản câu hỏi. Cũng có những kỹ xảo đặc biệt, ví dụ dùng trong nghiên cứu quan hệ giữa các tầng lớp xã hội hoặc nghiên cứu về động cơ thúc đẩy. Hiệu qủa sử dụng chúng đòi hỏi đào tạo đặc biệt, nhưng chúng cũng không cần trong phần lớn các nhiệm vụ tư vấn quản lý.

ƯỚC ĐOÁN.

Một sự ước đoán chỉ là một cái thay thế tạm thời và không bao giờ thay thế được hoàn toàn những cứ liệu đã xác minh. Chỉ khi sự việc tỏ ra là không sẵn có hoặc vì

một số lý do khó khăn nên không nhận được thì người tư vấn nên cân nhắc đến ước đoán.

Tốt nhất nên để cho những người thực hiện hoạt động có liên quan ước đoán, là người có hiểu biết trực tiếp và ngoài ra là người sẵn sàng tiếp nhận những đề nghị dựa trên các cứ liệu mà họ đã cung cấp. Nhưng bất cứ nơi nào tiến hành ước đoán thì cũng nên thu được từ nhiều nguồn và được kiểm tra. Nếu có những sự khác nhau quan trọng, thì bản thân những người cấp thông tin nên gắng giải quyết chúng, nếu họ không thể làm như thế, thì có thể dùng một thử nghiệm, tiến hành những quan sát hay đặt máy ghi đặc biệt.

Người tư vấn có thể tiếp nhận những ước đoán của khách hàng:

- Về những sự việc quen thuộc đối với khách hàng (ví dụ hoạt động của máy và các mô hình công việc thường lệ)

- Về những khía cạnh của tình hình hiện nay cần được làm cho chính xác (ví dụ phần trăm của tổng chi phí tiêu biểu qua những chi phí phi sản xuất, để quyết định có nên kiểm tra những chi phí này một cách chặt chẽ không).

- Cho biết liệu có nên tiếp tục công việc quan sát nữa không (ví dụ phạm vi ảnh hưởng của máy hỏng, hoặc hết thành phẩm trong kho).

- Biết rõ những lợi ích do cải tiến đưa lại đáng giá

hơn là phép đo chính xác (ví dụ tiền tiết kiệm do thay thế vật liệu hoặc thay đổi thiết kế sản phẩm).

- Sự ước đoán có thể được thử nghiệm ở đâu (ví dụ, nếu ước đoán về thời gian hoạt động thì được dùng cho việc đặt kế hoạch sản xuất và điều khiển sẽ dẫn đến chi phí sản phẩm cho phép khách hàng bán với lợi nhuận hợp lý)

Ví dụ sau đây minh họa việc sử dụng ước đoán một cách đúng đắn. Cả kiểm tra sản xuất và kiểm tra chi phí, cần biết đối với mỗi sản phẩm, số lượng của mỗi vật liệu đã dùng trong sản xuất và mỗi nguyên công chế tạo và thời gian để thực hiện nó. Nhận tất cả những thông tin này bằng cách quan sát và phép đo là một nhiệm vụ cẩn thận, lâu dài và gây nên chậm trễ lâu trong việc đặt những bộ kiểm tra. Tuy nhiên những người giám sát, các kỹ thuật viên, công nhân có thể cung cấp những ước đoán sát vì họ quen thuộc với những vật liệu và hoạt động. Từ ước đoán của họ có thể tính toán được chi phí của một sản phẩm. Nếu vấn đề này cho phép khách hàng bán được sản phẩm với một lợi nhuận thích hợp, thì có thể dùng những ước đoán để kiểm tra sản xuất và hệ thống kiểm tra chi phí. Sau này, những phép đo chính xác có thể thay thế cho ước đoán và cải tiến những kiểm tra.

Ý nghĩa khác của việc kiểm tra ước đoán là so sánh chúng với cứ liệu ghi được ở nơi khác. So sánh như thế cần được tiến hành thận trọng và sẽ chỉ có giá trị nếu cứ liệu đã so liên quan đến những hoàn cảnh giống nhau. Cứ liệu so sánh có thể tìm trong các sách báo về thương mại hoặc trong các tập tin của tổ chức tư vấn.

Ngoài ra, để kiểm tra giá trị của những ước đoán,

người tư vấn cần cân nhắc 'mức độ sai số" chúng gây ra , và quyết định nếu nó nằm trong phạm vi cho phép, thì việc ước đoán sẽ được dùng. ví dụ các thủ tục được ban giám đốc đặt ra để tác động nhanh hành động sửa chữa khi đã đạt đến giới hạn. Trong trường hợp ngược lại, người tư vấn phải nghĩ ra những cách để thu được chính xác hơn và tin cậy hơn các cứ liệu thay vì sử dụng hiệu ước đoán.

Các ước đoán thường liên quan những cứ liệu về sự phát triển và những phương hướng độc lập của các doanh nghiệp có liên quan - ví dụ giá cả thị trường, cước vận tải, tỷ giá hối đoái, mức lãi, lạm phát. Nhiều trong những ước đoán này có thể nhận được từ những nguồn chuyên môn có thẩm quyền như các cơ quan Chính phủ, Ngân hàng, các Viện nghiên cứu kinh doanh, hoặc phân tích thị trường và tài chính. Người tư vấn nên chọn một nguồn ước đoán bên ngoài một cách hết sức thận trọng, đừng quên là không phải tất cả các nguồn đều tin cậy như nhau. Cần biết sự ước đoán đã được thực hiện như thế nào - một phỏng đoán tốt nhất là một ý kiến chung được chia sẻ nhiều chuyên gia về chủ đề đó hay là một dự đoán mô hình đã dùng? mô hình đó đã xây dựng trên những nhận thức gì? Nhất là người tư vấn không bao giờ nên chấp nhận một cách mù quáng và cung cấp cho khách hàng những ước đoán mà trên cơ sở đó khách hàng phải ra những quyết định kinh doanh quan trọng. Vấn đề này không có nghĩa là mọi rủi ro có thể loại bỏ, nhưng có thể tránh

được việc sử dụng những thông tin sai lạc.

NHỮNG VẤN ĐỀ VĂN HÓA TRONG THU THẬP SỐ LIỆU.

Nhạy cảm với những yếu tố văn hóa là một đặc tính xuất sắc trong tư vấn (xem chương 5), và rất quan trọng trong những hoạt động thu thập số liệu, trong đó, người tư vấn ảnh hưởng qua lại với nhiều người và nhóm khác nhau trong tổ chức khách hàng. Về mặt này, người tư vấn phải ghi nhớ cả nền văn hóa của đất nước và văn hóa trong tổ chức. Có nhiều yếu tố văn hóa cần xem xét ,khi điều khiển một cuộc gặp riêng. Ví dụ ở một số nước, cuộc gặp riêng không thể bắt đầu trước khi chủ nhà (người trả lời hoặc người tư vấn) đưa ra một đồ uống cho khách.

Có những thành kiến văn hóa ngăn trở việc dùng kỹ xảo thu thập cứ liệu. ở những nước mà tiếng Anh không phải là ngôn ngữ bangdầu một người tư vấn đã qua những bước thông thường trong việc chuẩn bị một bản câu hỏi để phân phát cho một số đông người. Khi cứ liệu được xem xét lại, vài tính nhất trí của câu trả lời làm người ta rất ngạc nhiên. Vì người tư vấn theo đuổi vấn đề này với một số thành viên của tổ chức khách hàng, nên họ phát hiện là phong tục của nước đó khi trả lời một bản câu hỏi để cung cấp thông tin mà họ cho là người phân phát bản câu hỏi muốn có, thật là vô lễ nếu làm khác đi .Những người viết trả lời đã khôn ngoan xác định được cách trả lời mà người tư vấn muốn - và đã viết như thế.

ở một nước theo đạo Hồi, một người tư vấn đang làm nhiệm vụ thu thập cứ liệu cần thiết từ công nhân, một số trong đó là phụ nữ. Khi cuộc

gặp riêng được tổ chức, người tư vấn ngạc nhiên khi thấy người được hỏi mang theo một người phụ nữ khác, dù bản thân người tư vấn cũng là một phụ nữ. Rõ ràng sự có mặt của người khác trong thời gian gặp riêng này ra một câu hỏi về giá trị của các dữ liệu. Sau vài cuộc gặp riêng nữa, người tư vấn đã thảo luận điều này với khách hàng, chỉ lúc ấy bà ta mới được biết ở nước theo đạo Hồi đó (và có những khác nhau trong số các nhóm đạo Hội) một người phụ nữ không được phép nói chuyện với một người lạ, dù là một người phụ nữ khác nếu không có thêm một người phụ nữ nhiều tuổi hơn thuộc gia đình của họ có mặt.

Thậm chí một tập quán văn hóa rất nhỏ cá biệt ở những bộ phận khác nhau của một tổ chức cũng có thể ảnh hưởng đến một cuộc gặp riêng như thế nào và có thể quan sát nhóm trong thời gian họ làm việc được không. Thật khó khăn và tốn nhiều thời gian đối với người tư vấn xác định những chuẩn mực văn hóa của các nhóm khác nhau nhưng lại cần thiết nếu như cần thu thập cứ liệu.

8.4 PHÂN TÍCH SỰ VIỆC.

Các cứ liệu không thể đem dùng mà không có phân tích, mục đích của mó đã vượt qúa giới hạn nghiên cứu và thẩm định. Như đã nói trên, mục đích cuối cùng của qúa trình tư vấn là khởi đầu sự thay đổi và phân tích sự kiện đưa chúng ta đến gần hơn để đạt được mục đích này.

Một mô tả đúng thực tiễn, nghĩa là đúng những điều kiện, sự việc và các nguyên nhân của chúng và do đó chỉ là một khía cạnh phân tích. Một hướng khác quan trọng hơn là xác lập những gì có thể làm, liệu khách hàng có

khả năng làm cái đó không và định hướng như thế nào cho toàn bộ công việc thay đổi.

Do đó, không có giới hạn rõ ràng giữa *phân tích* và *tổng hợp* sự kiện. Tổng hợp, có ý nghĩa xây dựng một tổng thể từ nhiều phần, rút ra những kết luận từ phân tích sự kiện và phát triển những dự kiến đề nghị hành động, bắt đầu ở nơi nào đó trong thời gian phân tích sự kiện. Do đó phân tích sự kiện tiến triển dần dần đến tổng hợp. Dĩ nhiên, với một người tư vấn có kinh nghiệm thì phân tích và tổng hợp như là hai mặt của đồng tiền và họ dùng chúng đồng thời. Họ không phải phát hiện toàn bộ những cái mới bằng cách kết hợp nhiều phần mỗi lần họ thực hiện một nhiệm vụ - hiểu biết về mặt lý thuyết và kinh nghiệm thực tế của họ giúp họ tổng hợp trong khi họ đang phân tích. Nếu người tư vấn biết một quy tắc chung và có thể chứng minh rằng vấn đề đã quan sát được liệt vào quy tắc đó, họ sẽ áp dụng phương pháp suy diễn. Thay vì thu thập và phân tích một lượng lớn sự việc để lập quy tắc nào áp dụng trong trường hợp đã biết nào đó, họ sẽ tiến theo một hướng ngược lại, giả sử rằng các mối quan hệ đã mô tả bởi quy tắc đó cũng tồn tại trong trường hợp họ đang giải quyết.

Nhưng người tư vấn phải tránh những cái bẫy mà các cứ liệu và kinh nghiệm của qúa khứ gài cho họ như sự cám dỗ của mong muốn rút ra kết luận vội vàng từ những sự việc đã phân tích hời hợt và để cho những ý tưởng trở nên cố định trước khi xem xét sự việc theo

chiều sâu. Đưa vào những điều kiện khác, không thể nào sử dụng phương pháp *suy diễn* ở nơi áp dụng phương pháp *quy nạp* và ngược lại. Thực tiễn công tác tư vấn lúc ấy, hai phương pháp được kết hợp và bổ sung cho nhau như là phân tích và tổng hợp

Có thể đưa ra một ví dụ cách thực hiện của người tư vấn khi họ xem xét sự việc. Trong một xí nghiệp sản xuất, các hồ sơ sản xuất và quan sát đã chỉ rằng một phần quan trọng của năng lực sản xuất bị lãng phí do hỏng máy và dừng máy. Chờ đợi thợ sửa chữa có tay nghề cao đến cũng là nguyên nhân kéo dài thời gian ngừng máy - thực tế ngành bảo dưỡng tập trung vật tư vào một chỗ và được tổ chức vào một đơn vị báo cáo với giám đốc sản xuất, dù rằng xí nghiệp có rất nhiều phân xưởng ở những nơi khác nhau trong một khu vực thành phố rộng. Người tư vấn gợi ý tổ chức bảo dưỡng phi tập trung (ví dụ một thợ sửa chữa cho mỗi phân xưởng, hoặc theo nhóm phân xưởng ở gần nhau. Thực hiện việc này ngoài những vấn đề khác, đã giải quyết được lãng phí thời gian chờ đợi thợ sửa chữa. Phân cấp quản lý (phi tập trung) sẽ tăng số lần sử dụng và sử dụng đầy đủ hơn thời gian của họ. Bước sau đã phát giác là giảm độc sản xuất chống việc phân cấp quản lý những dịch vụ hỗ trợ kỹ thuật và nói chung thích sự tập trung. Một lúc, người tư vấn muốn nhìn sự việc như một trở ngại chính để giải quyết vấn đề. Nhưng họ đã tìm ra được ý tưởng thăm tra lại những nguyên nhân kỹ thuật của việc dừng máy và thái độ của công nhân đối với việc dừng máy. Họ tập trung sự chú ý vào sự khác biệt tăng tiền lương của người thao tác máy không gắn với thời gian làm việc hiệu quả của máy. Họ cũng thấy đa số vụ ngừng máy chỉ là những hỏng hóc nhỏ và những người thao tác có thể dễ dàng khắc phục những hư hỏng đó. Trong dự kiến đề nghị của họ, cuối cùng người tư vấn tập trung vào những thay đổi trong hệ tiền lương để thúc đẩy người công nhân để máy ngừng ở mức

thấp nhất, về đào tạo nghề nghiệp của chữa và bảo dưỡng nhỏ và vài điều chỉnh chức năng của ngành bảo dưỡng tập trung.

XỬ LÝ CỨ LIỆU.

Trước khi chịu những hoạt động phân tích mô tả bên dưới, các cứ liệu cần được chọn lọc, sử lý. Vấn đề này gồm kiểm tra tính đầy đủ của chúng, kiểm tra tính rõ ràng của ghi chép và trình bày, loại bỏ và sửa chữa sai sót và tin rằng những tiêu chuẩn giống nhau đã được sử dụng trong việc thu thập cứ liệu.

Trường hợp rõ nhất là ghi một hoạt động sản xuất: nếu 19 ghi âm có khoảng thời gian giữa 4 và 5 phút, một ghi âm chỉ báo 12 phút thì không thể dùng để tính toán con số trung bình. Nhưng điều này xảy ra trong những bối cảnh hoàn toàn khác - ví dụ trong kế toán nơi những chi phí phi sản xuất có thể phân bổ không chính xác trong số những sản phẩm khác nhau hoặc nơi mà một tài khoản có thể bao gồm những khoản mục lại đặt trong một tài khoản khác.

Kiểm tra chéo giúp trong một số trường hợp: ví dụ trong trường hợp thông tin nhận được ở một cuộc gặp riêng có thể thẩm tra bằng những cuộc gặp tiếp sau. Trong những trường hợp khác, không có khả năng kiểm tra chéo thì đó là kinh nghiệm và sự khẳng định của người tư vấn khách hàng, giúp "làm sạch " các cứ liệu trước khi dùng chúng cho những hoạt động phân tích.

PHÂN LOẠI.

Việc phân loại cứ liệu đã được bắt đầu trước khi bắt

đầu tìm sự việc bằng cách xác lập tiêu chuẩn cho tổ chức và lập bảng biểu các cứ liệu (phần 8.2). Sự phân loại tiếp tục và những điều chỉnh trong phân loại tiêu chuẩn được tiến hành trong thời gian tìm sự việc (ví dụ người tư vấn quyết định sử dụng phân nhỏ tỷ mỉ hơn các cứ liệu so với sự định từ đầu) và sau nó. Nếu sự việc được ghi theo cách có thể nhân phân loại (ví dụ trong máy tính) người tư vấn có thể thử vài sự phân loại trước khi quyết định cái nào là thích hợp nhất cho mục đích của nhiệm vụ.

Cả hai thông tin lượng tử hóa và thông tin khác cần phải được phân loại. Ví dụ, nếu có lời phàn nàn về thiếu những cơ hội đào tạo chỉ đến từ một số cơ quan, hoặc từ những người trong các nhóm tuổi nào đó thì sự phân loại phải khám phá điều này.

Tiêu chuẩn phân loại chính mà những người tư vấn dùng là:

- Thời gian.
- Địa điểm (đơn vị).
- Trách nhiệm.
- Cấu trúc.
- Các yếu tố ảnh hưởng.

Sự phân loại cứ liệu theo *thời gian* chỉ ra những khuynh hướng, sự lên xuống định kỳ và ngẫu nhiên.

Sự phân loại bằng *địa điểm hoặc đơn vị tổ chức* giúp thẩm tra vấn đề của những bộ phận khác nhau của tổ chức và nghĩ ra những giải pháp liên kết những điều kiện

riêng biệt của mỗi đơn vị.

Trách nhiệm về sự thật và sự việc là một khía cạnh khác nhau - trong nhiều trường hợp, trách nhiệm không giống hệt với địa điểm (đơn vị) nơi sự việc được nhận dạng.

Phân loại theo *cấu trúc thực thể* và *qúa trình* là sự phân loại cần thiết và sử dụng một số tiêu chuẩn. Những người làm công, vật liệu sản phẩm hoặc nhà máy và thiết bị có thể được phân loại theo nhiều quan điểm, một mục tiêu quan trọng trường hợp này là xác định những thay đổi trong thành phần tác động đến giá trị của toàn bộ thực thể như thế nào và hướng hành động về phía những thành phần đó có ảnh hưởng to lớn đến toàn bộ kết qủa. Ví dụ tổng thời gian dẫn hơi của đường ống dẫn hơi của tuabin có thể được xác định bằng thời gian lắp máy và thời gian chạy máy của một thành phần - rôto.

Những hoạt động trong một qúa trình sản xuất có thể phân loại theo sự tiếp nối của chúng về thời gian và trình bày trong bảng hay biểu đồ hoặc trên bản vẽ của một phân xưởng (có thể chỉ ra các hướng và những khoảng cách di chuyển vật liệu theo tỷ lệ thu nhỏ).

Những quan hệ về tổ chức và các mối quan hệ không chính thức trong các tổ chức có thể được phân loại bằng đồ thị, biểu đồ, các bảng ma trận, v.v...

Phân loại bằng *các yếu tố ảnh hưởng* là một bước chuẩn bị trong phân tích nguyên nhân và chức năng. ví dụ những lần ngừng máy có thể được phân loại bởi

những yếu tố gây nên chúng; thiếu vật liệu, gián đoạn việc cung cấp năng lượng, thiếu công nhân, chậm trễ trong lịch biểu, thiếu phụ tùng thay thế v.v...

Trong nhiều trường hợp phân loại đơn giản (bằng một tiêu chuẩn) không đủ: phải dùng *phân loại chéo* kết hợp hai hoặc ba biến số (nghĩa là những người làm công được phân loại theo nhóm tuổi, giới tính và độ dài thời gian làm việc cho tổ chức).

PHÂN TÍCH CÁC CỨ LIỆU CÓ TỔ CHỨC.

Các cứ liệu đã được chuẩn bị và đã tổ chức qua phân loại được phân tích để nhận dạng mối quan hệ, sự cân xứng và khuynh hướng. Phụ thuộc vào bản chất của vấn đề và mục đích của nhiệm vụ tư vấn, nhiều phương pháp kỹ thuật đã được dùng trong phân tích cứ liệu. Sử dụng kỹ thuật thống kê là phổ biến (số trung bình, độ phân tán, tần số phân phối, sự tương quan và phép hồi quy) và nhiều kỹ xảo khác nhau kể cả việc sử dụng mô hình toán hoặc kỹ thuật đồ thị. Bạn đọc tham khảo những tài liệu chuyên ngành để thảo luận chi tiết những vấn đề này.

Phân tích thống kê và những phân tích định lượng khác chỉ có ý nghĩa ở nơi mà quan hệ định tính có thể được nhận dạng. Ví dụ kết hợp giữa hai biến số có thể đo bằng sự tương quan, nhưng sự tương quan lại không giải thích được bản chất và nguyên nhân của mối quan hệ.

Mục đích chính là xác lập xem có một mối quan hệ riêng biệt tồn tại giữa các yếu tố khác nhau không và

những sự việc đã mô tả bằng các cứ liệu, nếu có thì xem xét bản chất của nó. Nếu có thể, mối quan hệ được định lượng và được xác định như là một *hàm số* (theo ý nghĩa toán học của thuật ngữ) nơi một hay nhiều biến số phụ thuộc nằm trong mối quan hệ riêng biệt đối với một hay nhiều biến số độc lập. Mục đích là phát hiện và xác định những mối quan hệ biểu hiện sự tồn tại và không phải ngẫu nhiên.

Ví dụ người tư vấn có thể phát hiện từ số liệu thu thập được trong các hãng khác nhau là chi phí của phần lớn đại tu máy công cụ có mối quan hệ nào đó với giá trị mua của chúng. Như vậy mối quan hệ được xác định như một hàm số, người tư vấn có thể dự đoán chi phí sửa chữa lớn và ảnh hưởng của nó đến chi phí sản xuất trong những hãng khác sử dụng máy tương tự.

Một cách chung biểu thị và đo lường mối quan hệ là *các tỷ lệ*, chúng có thể thử xem liệu các đầu vào đối với một hoạt động sinh ra những đầu ra có xứng với nó không, thẩm tra xem khả năng và các giao ước có cân bằng một cách thích hợp không hoặc biểu thị một cấu trúc bên trong của một yếu tố riêng hoặc nguồn lợi.

Những bình luận về sử dụng các tỷ lệ đã nói ở mục 7.2. Công việc phân tích tỷ mỉ các tỷ lệ của một tập hợp toàn thể cứ liệu có thể phân nhỏ vào các tỷ lệ phân tích. Ví dụ một loạt tỷ lệ có thể dùng để đo năng suất lao động:

$$\frac{V}{E} = \frac{V}{DH} \times \frac{DH}{PW} \times \frac{PW}{W} \times \frac{W}{E}$$

trong đó

V - giá trị sản phẩm.

E - tổng số người làm công .

DH - tổng số giờ lao động trực tiếp.

PW - tổng số công nhân sản xuất.

W - tổng số người làm việc.

Không có những giới hạn đối với việc xây dựng các tỷ lệ phân tích tỷ mỉ cho ngành kinh doanh bất kỳ và khu vực chức năng quản lý nào đó. Ở đây lại làm việc với một tỷ lệ định lượng có ý nghĩa nếu có mối quan hệ định tính nào đó và nếu sử dụng một tỷ lệ làm cho việc phân tích có ý nghĩa hơn bằng cách đo mối quan hệ này và so sánh nó với một trường hợp tiêu chuẩn hoặc một trường hợp khác đã biết.

PHÂN TÍCH NGUYÊN NHÂN.

Phân tích nguyên nhân nhằm phát hiện những mối quan hệ nhân qủa giữa những điều kiện và sự việc. Nó cho ta chiếc chìa khóa để đặt kế hoạch thay đổi và cải tiến. Nếu các nguyên nhân đã gây ra một số tình huống, kết qủa, hoặc vấn đề đã biết thì hành động có thể tập trung vào những nguyên nhân này và cố gắng thay đổi chúng (tất nhiên, nếu chúng có thể thay đổi được).

Những người tư vấn làm thế nào để phát hiện là có mối quan hệ nhân qủa? Nhớ rằng trong đa số trường hợp họ sẽ bắt đầu điều tra nghiên cứu với một hoặc nhiều giả

thuyết về những gì có thể là nguyên của vấn đề. vì họ đã nghiên cứu và thực hành quản lý và có lẽ đã thấy những tình huống tương tự trước đó, họ phân tích nguyên nhân với lượng kiến thức và kinh nghiệm nào đó. Họ có một ý tưởng về những nguyên nhân chính có thể - và để xác nhận vấn đề này họ cần có một nhận xét tổng hợp và toàn diện của toàn bộ qúa trình hoặc hệ thống họ đang thẩm tra và của toàn bộ bối cảnh của tổ chức. Hiếm có trường hợp, người tư vấn đối phó với những tình huống trong đó các mối quan hệ nhân qủa khác thường sẽ được phát hiện. Nhưng điều này cũng xẩy ra. Ví dụ một người tư vấn từ một nước công nghiệp làm việc trong một nền kinh tế đang phát triển có thể phát hiện những mối quan hệ nhân qủa giữa những yếu tố văn hóa nào đó và hoạt động kinh tế của một tổ chức chưa từng quen biết với họ từ những hoạt động và nghiên cứu trước kia.

Luôn luôn cần tiến hành có phương pháp, thẩm tra tỷ mỉ trên cơ sở của những thông tin thu thập được, xem liệu một nguyên nhân giả thuyết có thể tạo ra được hậu qủa thực sự đã quan sát không. Một tình huống lý tưởng là một tình huống trong đó tách bỏ nguyên nhân giả thuyết không dẫn đến sự biến đi của hậu qủa, chỉ ra rằng chúng ta đã không tìm thấy nguyên nhân chính. Ví dụ trong một phân xưởng điều kiện làm việc tồi của công nhân làm cho họ mau mệt mỏi và hàng ngày sản lượng tụt xuống đáng kể sau 3 - 4 giờ làm việc. Nếu những điều kiện này (thông gió chiếu sáng) đã thay đổi mà sản lượng vẫn không tăng hoặc chỉ tăng rất ít, chúng ta phải tìm

một nguyên nhân khác. Có thể là thiếu dinh dưỡng. Những điều kiện làm việc tồi có thể làm nặng thêm hoàn cảnh, nhưng không phải là nguyên nhân chính.

Rất tiếc, thí nghiệm tách bỏ một hay nhiều nguyên nhân giả thuyết là không thể được, hoặc sẽ qúa lâu dài và tốn kém trong việc giải quyết những vấn đề kinh doanh và quản lý. Trong phần lớn trường hợp chất lượng công việc chẩn đoán có loại bỏ vài nguyên nhân giả thuyết và xác định nguyên nhân thực.

Một số khó khăn và những cái bẫy phân tích nguyên nhân phải được vạch ra.

Nhân và qủa. Những điều kiện hay xẩy ra đã quan sát thấy sự ảnh hưởng lẫn nhau và có rui ro nhầm lẫn một hậu qủa đối với nguyên nhân của nó. Một ví dụ điển hình là mối quan hệ giữa tinh thần của cán bộ công nhân viên thấp kém và hoạt động giảm sút của tổ chức. Tinh thần của những người làm công thấp kém là một nguyên nhân kết qủa kinh doanh thấp, hoặc các kết qủa thấp làm chán ngán những người làm công và tinh thần sút kém hơn? Nếu nhìn một cách tĩnh tại thì những điều kiện này ảnh hưởng lẫn nhau có thể là một cái vòng luẩn quẩn nhưng điều kiện nào là nguyên nhân của cái khác?

Nguyên nhân chủ yếu hoặc cơ bản. Giả thiết người tư vấn cho rằng việc giảm hàng hóa bán và lợi nhuận là nguyên nhân của tinh thần thấp kém của cán bộ nhân viên, vậy thì nguyên nhân của các kết qủa kinh doanh thấp kém là gì? Người tư vấn phát hiện rằng đã mất một

thị trường nước ngoài quan trọng. Nhưng tại sao thị trường đó lại bị mất? Nó bị mất là do một sai lầm nghiêm trọng trong chính sách giá cả. Tại sao lại có sai lầm đó? và tiếp tục.

Trong chẩn đoán những vấn đề quản lý và kinh doanh, những người tư vấn đương đầu với một *loạt những nguyên nhân và hậu quả*. Vấn đề là đi tìm những nguyên nhân cơ bản (hay chủ yếu) sâu xa như thế nào. Lần nữa, ở đây, nó lại giúp ghi nhớ mục đích. có thể là lý thú nhưng không có ích lắm để truy tìm nguyên nhân dẫn đến tội lỗi đầu tiên. Nhưng đây không phải là những gì người tư vấn bận tâm. Người tư vấn sẽ phải cân nhắc một nguyên nhân như cơ bản. Nó sẽ *tương đối* cơ bản. Thông thường, nó sẽ là một nguyên nhân mà nhờ đó khách hàng có thể hành động . Vì vậy, người tư vấn có thể đề nghị những giải pháp sẽ nhằm vào những nguyên nhân cơ bản, không gợi ý những điều không thể thực hiện.

Nhân các nguyên nhân của một hậu quả. Một vấn đề hay xảy ra có hai hoặc nhiều nguyên nhân, dù là một trong các nguyên nhân có thể quan trọng hơn những nguyên nhân khác. Điều này thường thấy trong những vấn đề nhân sự (hành động và thái độ ứng xử của một giám đốc chịu tác động đồng thời bởi những vấn đề mà ông ta gặp ở cơ quan hoặc ở nhà) hoặc trong những vấn đề tổ chức gây nên bởi những sự việc song song nhưng độc lập (ví dụ tỷ giá hối đoái đã thay đổi và cái chết của

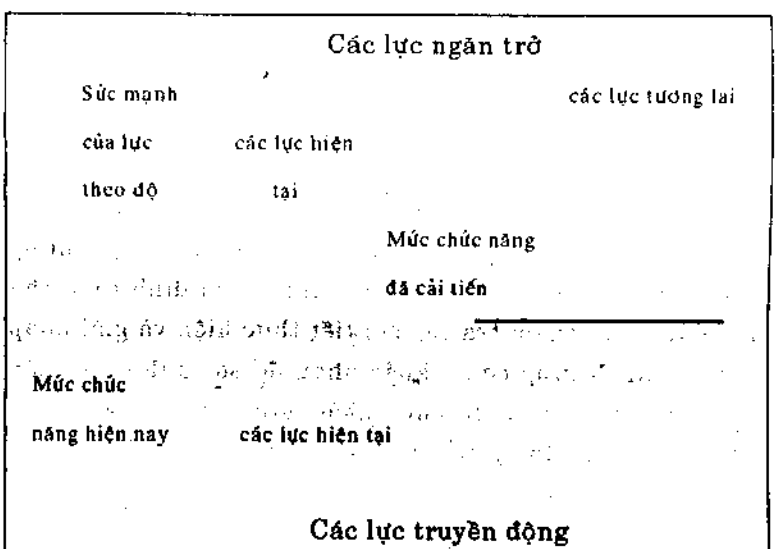
một giám đốc maketting lối lạc).

Nhân các hậu qủa của một nguyên nhân cũng thường hay xảy ra sự đối lập: một điều kiện được phát hiện lại là nguyên nhân của một số hậu qủa. ví dụ sự tồn tại của bọn vô lại về đạo đức hoặc chính trị trong một doanh nghiệp có thể là nguyên nhân của vô số những vấn đề kinh doanh, quản lý, nhân sự.

PHÂN TÍCH TRƯỜNG LỰC.

Một cách có thể nhìn vào mối quan hệ và các yếu tố tác động đến thay đổi là phân tích trường lực do Kurt Lewin phát triển (hình 8.I)

Hình 8.I *phân tích trường lực*

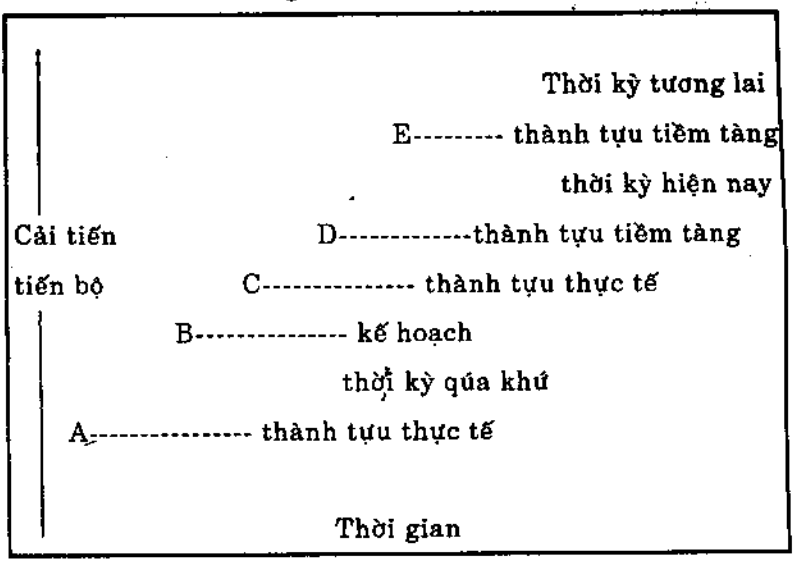


Theo quan niệm này, trạng thái công việc hiện nay trong một tổ chức được xem như một sự cân bằng duy trì bởi hai tổng lực làm việc theo chiều đối lập nhau: các lực truyền động (đẩy về phía trước và giúp đỡ) chuyển động về phía thay đổi, trong khi những lực ngăn cản (ngăn cản và gây trở ngại) cản trở sự thay đổi. Trong việc phân tích, hai loại lực này phải được nhận diện và phải đánh giá được sức mạnh tương đối của mỗi lực. Thay đổi xảy ra khi đã tạo nên sự mất cân bằng giữa hai nhóm lực, ví dụ bằng cách thêm một hoặc nhiều lực mới, hoặc tăng hay giảm sức mạnh của một lực hiện có. Khi đã đạt đến một trạng thái hoạt động mới thì một cân bằng mới giữa các lực truyền động và ngăn cản được thiết lập và v.v...

SO SÁNH.

So sánh là một công cụ phân tích thiết yếu nối liền gắn chặt với các công cụ phương pháp luận đã nói trên. Những chọn lựa chủ yếu để so sánh thường được dùng trong những điều tra chẩn đoán sơ bộ đã nói trong mục 7.2. Công việc chẩn đoán chi tiết dùng cho cùng những lựa chọn, nhưng ngoài ra để so sánh thẩm định toàn thể được dùng để thẩm tra các chi tiết thực hiện và giải pháp triển khai. Những cơ sở khác nhau để so sánh được tiến hành *trong phạm vi* tổ chức khác hàng trình bày ở hình 8.2. Người tư vấn có thể so sánh C với A, C với B, C với D, E với C và v.v...

Hình 8.2 *Những cơ sở khác nhau để so sánh.*



Quan tâm đặc biệt đối với những người tư vấn thực hiện là so sánh, nó giúp thiết lập được các tiêu chuẩn tương lai (về thành tựu tiềm tàng) và do đó dẫn dắt cho sự phát triển những đề nghị. Nhất là so sánh đó lại chuyển thành những ví dụ, mô hình và tiêu chuẩn từ bên ngoài tổ chức và thậm chí bên ngoài khu vực và đất nước. Người tư vấn cân nhắc liệu có sự đa dạng của những điều kiện cho phép so sánh như thế không, đặc biệt nếu vấn đề này được dùng nhiều hơn cho sự khẳng định chung - ấy là đối với những gợi ý riêng biệt cho khách hàng về những gì họ nên làm.

PHÂN TÍCH TƯƠNG LAI.

Vì mục tiêu hành động của nó nên mọi công việc tư vấn cần thiết phải định hướng tương lai. Người tư vấn phải giải quyết những vấn đề thuộc về biện pháp sửa chữa, tiến triển hoặc sáng tạo, và câu hỏi luôn luôn là: nên làm gì? Định hướng tương lai này cho ta cách nhìn vấn đề riêng biệt để phân tích sự việc. Đối với những nhà tư vấn phải thu thập hoặc thiết lập cứ liệu về một tình hình chưa có, ngoài việc thu thập cứ liệu của những thực tiễn hiện có.

Sự phát biểu này không thật chính xác, vì tương lai liên quan đến qúa khứ và hiện tại. Nhiều sự việc tương lai và những nối quan hệ có thể nói trước được. Do đó, điều thiết yếu là để phân tích các khuynh hướng trong cứ liệu mô tả môi trường và tổ chức liên quan. Tất cả những người tư vấn đều quan tâm đến khuynh hướng, dù nhiệm vụ là một vấn đề chiến lược kinh doanh phức tạp hay giải quyết một vấn đề hẹp hơn như làm đơn giản các hồ sơ sản xuất.

Tiếc thay, biện pháp phổ biến nhất để phân tích khuynh hướng tượng lai lại là phép ngoại suy đơn giản. chúng ta nghĩ đến tương lai chỉ như là mở rộng các khuynh hướng qúa khứ vì ta không có năng lực và không bằng lòng xem xét những khuynh hướng này có thực sự tiếp tục và những gì phát triển mới có biến đổi chúng tận gốc hay không. Trong thời kỳ của những thay đổi nhanh chóng về công nghệ, xã hội và những thay đổi khác - và

chúng ta đang sống ở một trong những thời kỳ như thế - cũng là điều bình thường, nếu các khuynh hướng qúa khứ không tiếp tục vào tương lai mà không có những biến đổi quan trọng.

Cứ liệu về khuynh hướng tương lai được thu thập từ những nguồn thông tin bên ngoài khác nhau phải được thẩm tra một cách thận trọng và cần đánh giá về độ tin cậy của chúng. ví dụ một người tư vấn làm việc cho một xí nghiệp khách hàng có qúa trình sản xuất năng lượng rất mạnh, nhận được thông tin về những máy phát năng lượng mới đang xây dựng, về kỳ hạn hoàn thành theo kế hoạch của họ về những dự kiến thay đổi trong giá điện. Họ nên biết một nhà máy điện mới có thể chậm so với thời hạn nhiều năm và giá hiện nay của họ có xu hướng cáo hơn giá gốc theo dự án. Điều này sẽ tác động như thế nào đến sự phát triển tương lai của cấu trúc giá trong một tổ chức khách hàng là người tiêu thụ điện chủ yếu? Có lẽ cần mở rộng các kế hoạch lựa chọn và đánh giá với xác suất nào thì chúng có thể trở thành thực tế.

Đòi hỏi phân tích cẩn thận khi suy nghĩ về những phát triển tương lai trong tổ chức khách hàng. Những phát triển này sẽ chịu tác động bởi những thay đổi môi trường. Ví dụ trong khi phân tích khía cạnh thời gian của chu kỳ sống của sản phẩm, cần xem xét liệu đường cong có thông thường như trong một khu vực đã biết không hoặc tiến bộ trong cộng nghệ buộc sử dụng một đường

cong khác.

Cũng áp dụng giống như thế đối với việc phân tích tỷ lệ. Một vài tỷ lệ có thể mất tầm quan trọng hoặc thậm chí trở nên vô nghĩa. Trong khi bán lẻ thì tỷ lệ hàng hóa bán trên mỗi nhân viên đã duy trì ý nghĩa của nó với sự chuyển từ những cửa hàng nhỏ đến những cửa hàng bách hóa tổng hợp lớn, những siêu thị và tự phục vụ. Tuy nhiên sẽ mất ý nghĩa của nó, nếu xuất hiện những quầy bán hàng điều khiển tự động và thậm chí các thủ qũy được thay thế bằng các thiết bị làm hóa đơn và điều khiển điện tử. Những tỷ lệ hàng hóa bán trên mét vuông của quầy bán hàng hoặc hàng hóa bán trên 1.000 đôla vốn đầu tư trở nên có ý nghĩa hơn.

TỔNG HỢP.

Nên nhớ, đối với một người tư vấn quản lý, phương pháp phân tích và phương pháp tổng hợp như là hai mặt của một đồng tiền. Vì phân tích sự việc sẽ tiến triển nên biện pháp của người tư vấn bao hàm sự tổng hợp sẽ ngày càng tăng lên - họ sẽ nhận dạng những mối quan hệ cơ bản, các khuynh hướng và nguyên nhân, phân biệt giữa cái thứ yếu và cái cơ bản của những sự việc và yếu tố, xác định các yếu tố và những điều kiện phải được thay đổi nếu toàn thể qúa trình hoặc tổ chức thay đổi. Nhất là, người tư vấn hoạt động như một người tổng hợp khi nhìn trước và giúp khách xác định một chương trình hành động để chuẩn bị cho tương lai của tổ chức.

Tổng hợp hoạt động tư vấn và quản lý khó khăn hơn rất nhiều so với công việc phân tích đơn thuần. Nhiều báo cáo phân tích to lớn rất khó sử dụng, mặc dù chúng dựa trên một số lượng lớn sự việc và xác định một danh mục dài các vấn đề, Nhưng chúng thiếu sự tổng hợp và những biện pháp then chốt không được nhận diện. vì tất cả những biện pháp đã đề nghị không thể đưa vào cùng một thời gian hoặc với một sức mạnh, hành động bắt đầu theo cách may rủi hoặc sớm bị bỏ đi.

Tinh thần tổng hợp và kỹ năng tổng hợp không phải ai cũng có. Sử dụng cách tổng hợp có lẽ là một trong những vấn đề chính mà một người tư vấn quản lý mới, phải học tập.

Những người tư vấn không chỉ là người có thể có tư duy tổng hợp mà còn sử dụng những phương pháp tổng hợp một cách có hiệu qủa.

Tổng hợp là khía cạnh của công việc chẩn đoán, nó là mắt xích nối vơi giai đoạn sau của qúa trình tư vấn - giai đoạn đặt kế hoạch hành động mà chúng ta sẽ thảo luận trong chương 9.

8.5 PHẢN HỒI VỚI KHÁCH HÀNG.

Trong chương này chúng ta nói đến sự mong muốn tham gia tích cực của khách hàng vào việc thu thập cứ liệu và các hoạt động chẩn đoán khác. Mục đích là xây dựng một mối quan hệ người tư vấn - khách hàng cộng tác thành thật ngay từ đầu giai đoạn của nhiệm vụ và

ngăn ngừa những thái độ tiêu cực khác nhau và những phản ứng về phía khách hàng khó tránh khỏi nếu họ được thông báo không đầy đủ về những gì thật sự đang tiếp tục và nếu những điều phát hiện của người tư vấn và những kết luận đưa ra là một bất ngờ. Chúng ta cũng nói đến sự cần thiết phải phản hồi với khách hàng trong thời gian giai đoạn chẩn đoán.

PHẢN HỒI CÁI GÌ.

Thông tin phản hồi cho khách hàng có thể là:

- Nói với họ điều gì đấy mới và nhiều ý nghĩa về tổ chức của họ.

- Nói cho họ biết cách tiếp cận của người tư vấn và tiến bộ đạt được trong việc điều tra.

- Tăng sự đóng góp tích cực của khách hàng vào nhiệm vụ.

- giúp cho người tư vấn đi đúng đường hoặc định hướng lại việc điều tra của họ, nếu cần.

Ý niệm phản hồi bao hàm rằng nó liên quan không phải với bất kỳ thông tin hữu ích nào mà là thông tin đã được thu thập, đã được người tư vấn phân tích và chọn lựa trong khi làm việc với khách hàng.

Thực tế, phản hồi được sử dụng trong thời gian chẩn đoán, tự nó là một phương pháp chẩn đoán. Giả thiết là thông tin đã trình bày và được chọn lựa một cách thích hợp sẽ kích thích phản ứng nào đó nơi khách hàng, và do

đó người tư vấn ghi nhớ được rõ ràng là họ muốn phát ra phản ứng gì. Họ muốn có thêm thông tin về chủ đề? Họ tìm thông tin về chủ đề mới, về điều mà khách hàng đã miễn cưỡng nói ra? khách hàng chỉ trích những cứ liệu mà người tư vấn nộp cho họ? Phản hồi với khách hàng đồng thời là sự can thiệp kỹ thuật được dùng gây ra sự thay đổi. Dây có phải là điều họ muốn không? Người tư vấn có đủ thông tin tin cậy để phản hồi với khách hàng với ý định là kích thích sự thay đổi không? Nếu có rủi ro là sinh ra một thay đổi non yếu thì khách hàng nên được báo trước điều gì?

KHI NÀO PHẢN HỒI.

Phản hồi có ý nghĩa hơn là báo cáo về công việc được thực hiện. Do đó nên phản hồi vào những thời điểm khi có thể phục vụ cho một mục đích đặc biệt. Một ví dụ là khi phản hồi sẽ chỉ rõ cho khách hàng các cứ liệu đã thu thập đến nay cho thấy đang tồn tại vấn đề mới nào đó, không được dự kiến trong khi thương lượng và lập kế hoạch cho nhiệm vụ từ đầu, hoặc khi người tư vấn cảm thấy có đủ thông tin để loại bỏ những giả thuyết nào đó được hình thành từ khi bắt đầu nhiệm vụ, nhưng tốt hơn cả là thảo luận vấn đề này với khách hàng. Một người tư vấn chấp nhận chiến lược "nhiều bước nhỏ" có thể phản hồi mỗi lần họ có đủ thông tin để quyết định cho việc thực hiện bước tiếp sau.

PHẢN HỒI VỚI AI.

Về nguyên tắc nên phản hồi với những người mà người tư vấn mong đợi sự giúp đỡ thêm thông tin hay hành động nào đó quan hệ đến vấn đề có liên quan. Người ta thường nhấn mạnh, nếu phản hồi qúa hạn chế (chỉ dành cho những người được chọn lựa hoặc các nhóm nhỏ của các giám đốc cấp cao) thì thật không thực tế khi mong chờ những người khác sẽ ủng hộ hoặc thậm chí tăng sự quan tâm của họ trong việc giúp đỡ người tư vấn. Một số tác giả xem điều này như là một câu hỏi thuộc về những nguyên tắc cư xử của tư vấn: nếu người ta sẵn sàng cung cấp thông tin và chứng tỏ sự quan tâm của họ với nhiệm vụ thì họ có quyền nhận phản hồi về những gì đã làm được với thông tin của họ.

Trong thực tế điều này có giới hạn. Một số thông tin sẽ cần được giữ kín và không thể để lộ ra cho phần lớn những người làm công biết.

Quyết định là ai cần được thông báo về những điều phát hiện của người tư vấn và ở giai đoạn nào cũng là một câu hỏi về chiến thuật tư vấn. Ví dụ, những người ngày từ đầu đã từ chối cấp thông tin cho người tư vấn có thể thay đổi thái độ nếu họ thấy người tư vấn đang chia sẻ thông tin với họ.

PHẢN HỒI ĐIỀU GÌ VÀ NHƯ THẾ NÀO.

Người tư vấn muốn họ không bị lãng phí thời gian và họ có những thông tin có ý nghĩa để chia sẻ. Nhưng mục

đích không phải là gây ấn tượng với mọi người. Người tư vấn cần chọn lựa, chia sẻ thông tin về điều liên quan thật sự đến khách hàng, điều mà có lẽ họ sẽ phản ứng, và sẽ làm cho họ hoạt động hơn.

Phản hồi không nói với khách hàng những gì họ đã biết. Đây là quy tắc chung, cần được tuân theo trước sau như một trong các báo cáo và thông báo với khách hàng. Nhưng khi thông tin đã thu thập gồm những yếu tố là những tin tức xác thực đối với khách hàng hoặc biểu lộ những mối liên hệ không ngờ giữa nhân và qủa hoặc ẩn giấu những điểm mạnh và điểm yếu, thì thật hữu ích khi phản hồi những vấn đề này.

Phản hồi không phải là đánh giá khách hàng. Do đó người tư vấn nên tránh những khẳng định giá trị: vì khách hàng có thể rút ra được những kết luận như thế từ những thông tin đã chọn và trình bày với họ một cách công bằng không thiên vị. Phải luôn luôn ghi nhớ mục đích. Ví dụ một chiến thuật không tốt là chỉ nói về những vấn đề và những khó khăn, rồi lại những vấn đề và những khó khăn mà người tư vấn gặp phải. Phản hồi cũng nên vạch ra tiềm năng giải quyết vấn đề của khách hàng và gợi ý những hướng mà họ có thể bắt đầu tìm những giải pháp có thể thực hiện được. Sự cần thiết phải chuẩn bị cẩn thận cứ liệu và hình thức phản hồi sử dụng không thể là sự nhấn mạnh qúa đáng.

HÌNH THỨC PHẢN HỒI

Cách phản hồi bằng lời nói đối với những thành viên quan trọng của tổ chức khách hàng được nhiều người tư vấn sử dụng. Một hình thức khác là thông tin được viết, ví dụ các ghi chép hay báo cáo tạm thời. Một hình thức phổ biến là phản hồi các cuộc họp với các nhóm khác nhau trong tổ chức khách hàng. Những cuộc họp này có thể cung cấp thêm những thông tin có giá trị và giúp người tư vấn tập trung việc điều tra trên những vấn đề then chốt. Chúng phát giác những thái độ đối với vấn đề sắp tới và đối với biện pháp mà người tư vấn áp dụng.

KẾT THÚC GIAI ĐOẠN CHẨN ĐOÁN

Kết thúc giai đoạn chẩn đoán là một cơ hội quan trọng cho việc phản hồi. Trước khi nộp một báo cáo chẩn đoán, người tư vấn có thể thấy có ích để gợi ý một hay vài cuộc họp phản hồi để xem lại những điều phát hiện chính. Điều này có thể giúp họ nhận dạng được những chỗ thiếu sót vừa qua trong việc phân tích của họ và cũng chuẩn bị cho khách hàng những kết luận sẽ được trình bày một cách chính thức.

Dù là nhiệm vụ còn tiếp tục, nghĩa là nếu đã rõ là sẽ có một sự chuyển tiếp nhẹ nhàng từ giai đoạn chẩn đoán đến đặt kế hoạch hành động về sau đó là thực hiện, có một cơ hội để nộp một báo cáo tiến triển có vẻ như là kết thúc giai đoạn tìm sự việc và chẩn đoán trong một nhiệm vụ. Thời kỳ nhận và thẩm tra sự việc có thể kéo dài và

ốn kém đối với khách hàng. Nhiều nhà quản lý có thể không được tham gia sâu vào thời kỳ này, dù họ quan tâm đến những gì mà nhiệm vụ sẽ sinh ra. Một báo cáo về sự tiến bộ tất nhiên sẽ được hoan nghênh.

Sau đó, thì có những nhiệm vụ sẽ không có các giai đoạn tiếp theo như là việc thanh tra quản lý và những nghiên cứu chẩn đoán toàn diện các tổ chức, trong đó người tư vấn đòi hỏi phải xác lập và phân tích sự kiện, nhưng vì những lý do nào đó, khách hàng không muốn họ đi vượt qúa điểm này. Trong những trường hợp như thế thì báo cáo chẩn đoán cũng sẽ có tác dụng như một báo cáo kết thúc nhiệm vụ (xem chương 11).

Nếu nhiệm vụ còn tiếp tục, được sự thỏa thuận của khách hàng trước khi bắt tay vào giai đoạn đặt kết hoạch hành động (ví dụ công việc mở rộng và chi tiết hóa về thiết kế một sơ đồ mới và kế hoạch hóa việc áp dụng nó) là cần thiết. Những hợp đồng tư vấn thường quy định chi tiết một cách chính xác những gì sẽ xảy ra tại cuối giai đoạn chẩn đoán trước khi quyết định là liệu có theo đuổi và theo đuổi nhiệm vụ như thế nào.

Chương 9: KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG

Với kế hoạch hành động, qúa trình tư vấn bước vào giai đoạn thứ ba. Giai đoạn này gồm có phát triển một hay nhiều giải pháp đối với vấn đề chẩn đoán, chọn trong số những giải pháp xen nhau, trình bày những dự kiến đề nghị đối với khách hàng và chuẩn bị việc thực hiện giải pháp được khách hàng chấp nhận.

Không nên qúa nhấn mạnh tính liên tục giữa chẩn đoán và kế hoạch hành động. Nền móng của kế hoạch hành động có hiệu quả đã nằm trong công việc chẩn đoán xuất sắc, nghĩa là phân tích tỉ mỉ, chính xác, toàn diện vấn đề và các nguyên nhân của nó cũng như các yếu tố và lực làm ảnh hưởng đến qúa trình thay đổi trong tổ chức khách hàng. Ngoài ra, chẩn đoán còn cung cấp những định hướng cơ bản cho cố gắng đặt kế hoạch hành động. Nếu vấn đề xác định là công suất sản xuất thấp sẽ không thể nào đáp ứng được các cơ hội đưa ra do tăng nhu cầu, thì kế hoạch hành động sẽ tập trung vào thảo luận tỷ mỉ những giải pháp lựa chọn như là xây dựng lại nhà máy hiện có, xây dựng nhà máy mới, mua và làm thích nghi nhà máy khác, giành được công ty khác, tiến hành thu xếp những hợp đồng phụ mới và tương tự. Nếu vấn đề là chênh lệch tiền lương không hợp lý

(những công nhân tay nghề cao thì bị trả lương thấp trong khi một vài loại công nhân tay nghề kém thì được trả lương cao) thì kế hoạch hành động lại gồm một tìm kiếm những biện pháp khả thi để thiết lập lại những chênh lệch đúng đắn về mặt xã hội và kinh tế, đừng quên những điều lệ lương hiện có, những hợp đồng tập thể và những yếu tố khác không thể phớt lờ. Công việc chẩn đoán cần được nhận dạng và thẩm tra các yếu tố này vì vậy cần cấp đủ thông tin để định hướng công việc đối với những giải pháp khả thi.

Mặc dù điều này nhấn mạnh tính liên tục và sự cần thiết kế hoạch hành động phải dựa trên chẩn đoán, vẫn có những khác nhau quan trọng trong quan điểm và phương pháp luận. Không nhấn mạnh nữa về sự hệ thống hóa và tìm sự việc qúa kỹ càng và công việc phân tích mà là sự đổi mới và sáng tạo. Mục đích không phải là tìm thêm cứ liệu và những giải thích tiếp tục về sự tồn tại của vấn đề này hay vấn đề khác, nhưng phải đạt tới cái gì đấy mới. Tuy nhiên, không phải tất cả những giải pháp về vấn đề của khách hàng sẽ gồm toàn những cái mới. Thường thì không cần thiết phát triển những giải pháp mới từ vạch xuất phát, vì chúng đã tồn tại ở nới nào đó khác. Chỉ cần phát hiện ra chúng và đưa chúng đi nơi khác là đủ. Nhưng ngay cả chuyển giao và làm cho thích nghi cũng đòi hỏi trí tưởng tượng và óc sáng tạo.

Điều rất mong muốn là trong kế hoạch hành động có sự tham gia tích cực của khách hàng trong giai đoạn

chẩn đoán. Vấn đề này có vài lý do:

- Mở rộng nhận thức, trù tính và đặt kế hoạch công việc trên một hoặc một số lượng nhỏ những giải pháp lựa chọn không thể làm được nếu không chắc rằng khách hàng hoàn toàn quen thuộc và thỏa thuận với biện pháp đã áp dụng và sẽ có thể đi cùng với những lựa chọn đang được theo đuổi, thỏa thuận này có thể được xác lập tốt nhất bằng cách làm việc chung với những người có thể biết chắc những gì tổ chức khách hàng sẽ tiếp nhận và có khả năng thực hiện.

- Kế hoạch hành động đòi hỏi động viên những tài năng giỏi nhất và thẩm tra mọi ý tưởng tốt: không có hiệu qủa nếu những tài năng của tổ chức khách hàng không đóng góp cho cố gắng này.

- vì với chẩn đoán, cán bộ của khách hàng có thể làm được nhiều điều và đặt kế hoạch công việc dưới sự hướng dẫn kỹ thuật của người tư vấn. Vì vậy giảm được chi phí cho dự án.

- Sự tham gia trong kế hoạch hành động đề ra cam kết sẽ là rất cần trong giai đoạn thực hiện.

- Cuối cùng, kế hoạch hành động cung cấp rất nhiều cơ hội học tập mới cho khách hàng: những cơ hội này sẽ mất đi nếu người tư vấn bỏ đi, để lại cho khách hàng thực hiện.

Một lần nữa, bạn đọc nên tham khảo mục 4.5 mô tả những phương pháp kỹ thuật tham gia khác nhau để giúp cho thay đổi. Một số phương pháp này sẽ

được dùng để tiến hành những dự kiến đề nghị hành động trong một nhóm với khách hàng và bộ máy giúp việc của họ.

Thời gian có thể là một sự câu thúc: trong nhiều nhiệm vụ thời gian cần thiết cho việc thu thập và xem xét sự việc tương đối dài, và khi phát triển những dự kiến đề nghị thì mong muốn chung là kết thúc dự án càng sớm càng tốt. Người tư vấn rời đi, nếu có ít thời gian để chuẩn bị những lựa chọn, và chỉ phát triển có một giải pháp. Nhưng ngay cả khi tiến hành có một đề nghi cũng phải được kết luận ở khoảng nào đó còn thiếu sự hoàn hảo. Vì là một người chuyên nghiệp, nên người tư vấn có thể phàn nàn về việc này, và trong nhiều trường hợp có thể tránh được khó khăn bằng cách làm lịch biểu thích hợp với nhiệm vụ và tin chắc có đủ thời gian cho một kế hoạch hành động sáng tạo. Tuy nhiên, nếu vấn đề thời gian không khắc phục được thì người tư vấn khuyên khách hàng và đi đến thỏa thuận là liệu có duy trì một thời gian giới hạn hoặc kéo dài để đi đến một giải pháp hiệu qủa hơn không.

9.1 TÌM Ý TƯỞNG CHO NHỮNG GIẢI PHÁP CÓ THỂ.

Khách hàng mong đợi người tư vấn sẽ tìm được và đề nghị giải pháp hay nhất cho vấn đề. Tuy nhiên, khi kế hoạch hành động bắt đầu, thì rất ít khi có thể ngay lập tức vạch ra được một giải pháp tốt nhất (dù nó có thể xẩy ra). Phần lớn những vấn đề quản lý và kinh doanh có

hơn một giải pháp và trong nhiều trường hợp số lượng những giải pháp lựa chọn là cao. Người tư vấn có thể nhận ra một số giải pháp có thể, nhưng những lựa chọn khác thì lại không nhận ra. Thường, tính phức tạp và sự độc đáo của tình hình như thế là giải pháp không xác định, có phần mơ hồ, có trong tâm trí của ai đó một cách tức thời. Những tình huống mới không thể giải quyết bằng những biện pháp cũ và những người tư vấn quản lý hoạt động trong một lĩnh vực đang thay đổi cực kỳ nhanh.

Giai đoạn kế hoạch hành động bắt đầu bằng việc tìm kiếm những ý tưởng và thông tin về những giải pháp có thể cho vấn đề. Mục tiêu là xác định tất cả những lựa chọn khả thi và lý thú, đồng thời chúng phải được đánh giá sơ bộ trước khi bắt đầu dự tính tỷ mỉ và lập kế hoạch công việc về một dự kiến đề nghị, vì vậy người tư vấn phải tin chắc họ giao cho khách hàng cái tốt nhất mà họ có thể. Mặt khác, khách hàng sẽ cảm thấy tin tưởng là họ không bị bắt buộc tiếp nhận một giải pháp mà không được thông báo về những khả năng khác.

Bảng 9.I *Danh sách kiểm tra những suy nghĩ sơ bộ.*

I. Sự sắp xếp mới cần đạt được những gì?

- Mức thực hiện nào?
- Chất lượng sản phẩm thế nào?
- Sản phẩm mới nào, dịch vụ hay các hoạt động.

II. Tình thế mới sẽ khác với hiện tại ra sao?

- Những sản phẩm khác nhau, các dịch vụ hoặc hoạt động?
- Phương pháp khác nhau?
- Thiết bị khác nhau?
- Vị trí khác?

III. Hiệu qủa có thể lâu dài không?

Kinh doanh của khách hàng và thị trường của họ đang thay đổi nhanh đến mức chẳng bao lâu, có thể không có nhu cầu sản phẩm mới, dịch vụ hoặc hoạt động.

- Có khả năng là người ta sẽ trở lại với thực tế hiện nay không?

IV. Sẽ nảy sinh những khó khăn gì?

- Sự chống đối của người làm công?
- Những may rủi củ công việc?
- Sự khủng hoảng thừa?
- Thiếu vật liệu?

V. Ai sẽ chịu tác động?

- Những người làm công có dễ tiếp thu không?
- Đã làm gì để chuẩn bị cho họ?
- Những thay đổi làm ở nơi khác thì có hợp không?

VI. Khi nào là thời gian tốt nhất để thay đổi?

- Vào chính một mùa?
- Trong thời gian nghỉ hè.
- Kết thúc một giai đoạn tài chính.
- Bắt đầu một năm lịch mới
- Thời gian nào đó?

DỊNH HƯỚNG TÌM GIẢI PHÁP.

Yếu tố chính được xem xét là bản chất của vấn đề, nhất là những đặc tính kỹ thuật của nó (phạm vi chức năng, những kỹ thuật và phương pháp cần thay đổi), tính phức tạp (bao gồm kỹ thuật, tài chính những khía cạnh con người và khía cạnh khác của quản lý, tầm quan trọng của tổ chức khách hàng, cần tôn trọng các tiêu chuẩn kỹ thuật khu vực) và mức độ mới là (liệu người tư vấn và khách hàng có quen với vấn đề này không, liệu một giải pháp mới hoàn toàn có được triển khai không, hoặc một giải pháp đã xác lập có được áp dụng thích nghi hoặc không thích nghi)

Người tư vấn cộng tác với khách hàng sẽ phải quyết định, có hướng về tìm những giải pháp có sẵn không (ví dụ mua một gói chương trình (softwarepackage) của một hãng máy tính) hoặc hướng về một giải pháp mới độc đáo (phát triển phần mềm mới, sử dụng khả năng của khách hàng hoặc giao cho một chuyên gia thiết kế phần mềm tiến hành một công việc như thế). Cần thiết quyết định là việc tìm kiếm nên đạt đến bao xa. Có nên được giới hạn đối với tổ chức khách hàng không? Những giải pháp có thể tìm thấy trong những tổ chức khác, khu vực, hoặc các nước? Có cần phải che giấu những tài liệu kỹ thuật không?

Bảng 9.I cung cấp một danh sách kiểm tra một số câu hỏi để cân nhắc trong khi quyết định tập trung như thế nào để tìm kiếm những giải pháp khả thi cho vấn đề.

SỬ DỤNG KINH NGHIỆM .

Trong khi nghĩ ra những cách để cải tiến tình hình của khách hàng người tư vấn thường cần đến kinh nghiệm. Họ cân nhắc những phương pháp thành công đã dùng ở nơi khác trên cơ sở kiến thức rút ra từ những nguồn khác nhau:

- Những nhiệm vụ trước kia của người tư vấn.

- những tài liệu và tập tin (files) của tổ chức tư vấn.

- Các bạn đồng nghiệp trong tổ chức tư vấn đã làm việc trong những điều kiện tương tự.

- Tài liệu về nghề nghiệp (gồm cả các tạp chí).

- Những người chế tạo máy, đã phát triển những cải tiến.

- Cán bộ trong những phòng khác của tổ chức khách hàng có thể hiểu biết về qúa trình nào đó.

- Những tổ chức đã được chuẩn bị để thông báo kinh nghiệm của họ.

Tất cả các nguồn cần được xem xét trong khi tìm kiếm những cải tiến. Trường hợp đơn giản có lẽ có thể chuyển giao một phương pháp đã được sử dụng ở tổ chức khác gồm cả những hình thức, hệ thống mã hóa và v.v... (Có lẽ trước hết cần phải được phép sử dụng những phương pháp và hệ thống như thế). Điều này sẽ dễ hơn nếu vấn đề được giải quyết là cần thiết cho việc trạng thái sửa chữa hoặc tiến triển. Trong việc giải quyết

những vấn đề sáng tạo đòi hỏi những giải pháp đổi mới, những nguồn nói trên có thể không gợi ý được một qúa trình hành động nào phù hợp và người tư vấn, trong khi hợp tác với chuyên gia của khách hàng sẽ phải suy nghĩ ra giải pháp của chính họ. Về điều này, nên xem lại một vài nguyên tắc và và những phương pháp tư duy sáng tạo.

TƯ DUY SÁNG TẠO.

Tư duy sáng tạo xác định như là sự *liên kết những suy nghĩ và ý tưởng mà trước kia không có liên quan với nhau*. Tất nhiên, mục đích là phát hiện và phát triển điều gì đómới. Lịch sử khoa học và kinh doanh đã có nhiều ví dụ về phát minh trên cơ sở tư duy sáng tạo, và không có lý do để người tư vấn không thể tiếp cận nhiều vấn đề quản lý và thực tiễn công nghiệp bởi cùng phương pháp như thế.

Có *năm* giai đoạn trong qúa trình tư duy sáng tạo tất cả đều phải được thực hành một cách có ý thức để đạt được kết qủa tốt nhất:

(1) Chuẩn bị: Có được tất cả những sự việc cần biết, áp dụng tư duy tập trung (phân tích) đến một chừng mực có thể, có được vấn đề đã xác định theo các cách khác nhau, nghĩa là xác định lại vấn đề cho rõ ràng hơn.

(2) Cố gắng: Tư duy trái ngược sẽ dẫn đến hoặc là những giải pháp có thể hoặc là dẫn đến thất bại. Thất bại là một đặc điểm quan trọng trong giai đoạn cố gắng và

trong qúa trình tư duy sáng tạo. Thường được tiếp tục bởi việc sản sinh ra những ý tưởng hay thật sự.

(3) Ấp ủ: Để lại vấn đề trong tiềm thức người ta trong khi đó lại xúc tiến những vấn đề khác. Đây cũng là thời gian để ngăn chặn và khóa cảm xúc tiến sang những ý tưởng mới làm yếu nó đi và cho những cơ hội để bắt được những ý tưởng phụ từ những gì người ta nghe hoặc thấy trong lúc ấy.

(4) Xuất thần: Một chớp lóe sáng đã cho một câu trả lời và dẫn đến những giải pháp có thể của vấn đề.

(5) Đánh giá: Phân tích tất cả những ý tưởng nhận được trong ba giai đoạn sau để tìm những giải pháp có thể.

Hai giai đoạn - chuẩn bị và đánh giá - đòi hỏi tư duy phân tích. Ba giai đoạn - cố gắng, ấp ủ và xuất thần - đòi hỏi cách nhìn lơ lửng và thả tự do. Những ý lộn xộn được nuôi dưỡng một cách có suy nghĩ cân nhắc, mục đích là số lượng chứ không phải là chất lượng. Số lớn các ý tưởng đã nhận được. Những ý mới đang bị khuấy động bởi những ý trước đó. Chìa khóa đạt đến sự thành công của tư duy sáng tạo là ý thức và phân riêng một cách có suy nghĩ, cân nhắc việc sản sinh ra ý tưởng và đánh giá ý tưởng.

Phương pháp kỹ thuật tư duy sáng tạo có nhiều, xin nêu dưới đây một vài cách:

Phương pháp hiến kế tập thể điều này có nghĩa là

nhận được một số lượng lớn ý tưởng từ một nhóm người trong một thời gian ngắn. Điển hình là mỗi nhóm có từ 8 đến 12 người tiến hành một vấn đề và sinh ra những ý tưởng trong bầu không khí hoàn toàn tự do. Nhận xét được treo lơ lửng và mọi ý tưởng, nhất là những ý lộn xộn được khuyến khích. Thực tế thì những ý lộn xộn nhất thường lại có thể là bàn đạp tiến tới những ý tưởng mới và rất thực tiễn. Những ý tưởng được lộ trên tờ giấy và được nảy sinh ra rất nhanh, một buổi họp có thể đẻ ra trên 200 ý tưởng trong khoảng một giờ. Hiến kế tập thể được biết đến nhiều nhất và đã được sử dụng rộng rãi. Bất lợi chính của nó là ở chỗ tất cả các ý tưởng đã được đánh giá. Nhiều ý còn ngớ ngẩn hoặc hoàn toàn không thích hợp và phải loại bỏ để giữ lại một số ít ý tưởng tốt thật sự.

Thuyết vận động phương pháp kỹ thuật này cũng tương tự như phương pháp hiến kế tập thể, một nhóm khoảng chín người thực hiện vấn đề.

"Khách hàng" là người có vấn đề giải thích nó là những người tham gia đề xuất gợi ý để giải quyết nó. Sau vài phút, thì khách hàng phân tích các gợi ý, nói những gì họ muốn về nó trước khi rút lui. Sau đó thì những gợi ý mới lại được đề xuất và phân tích cho đến khi đã tìm được những giải pháp có thể.

Bảng thuộc tính. Kỹ thuật này ghi những biểu hiện chính của ý tưởng và đối tượng và thẩm tra lẫn nhau để thấy là nó có thể được thay đổi như thế nào. Thông

thường người ta dùng cho những điều xác thực rõ ràng hơn là những điều không rõ ràng. Ví dụ một cái vặn vít có những thuộc tính sau: thân bằng thép tròn, cán bằng gỗ, đầu mũi bẹt, vặn bằng tay. Tạo monen xoắn bằng cách xoắn.

Mỗi thuộc tính được chất vấn và gợi ý những thay đổi. Một số kiểu vặn vít hiện đại ví dụ như các cơ cấu bánh cóc hoặc đầu đinh thay cho kiểu đầu nêm chặt là những ví dụ về cải tiến.

Mối quan hệ thúc đẩy. Phương pháp này nắm các mục tiêu và ý tưởng và hỏi các câu hỏi có thể kết hợp được bao nhiêu cách để cho được một mục tiêu hay ý tưởng mới. Ví dụ một người chế tạo đồ gỗ có thể cầm những mảnh gỗ họ làm và xem liệu hai hoặc nhiều hơn có thể kết hợp để cho họ một bộ phận đồ gỗ mới?

Phân tích hình thái học. Phương pháp này đặt toàn bộ biến số vào một ma trận và thử kết hợp chúng theo những cách mới. Ví dụ nếu hỏi một hình thức vận tải mới thì các biến số có thể như chỉ trên bảng 9.2. mặc dù ma trận không cho tất cả những lực chọn có thể, những tổ hợp khác nhau của biến số đã ghi cho ta một số ấn tượng về các dạng vận tải mà nhiều loại trong đó hiện đang có. Nhiều chọn lựa sẽ phải bỏ đi, nhưng số khác lại có giá trị để xem xét và có thể gợi ra cái mới, thực tiễn hữu ích và là những giải pháp khả thi.

Tư duy vòng ngoài và po. Nếu một vấn đề được xử trí bằng cách phân tích thì cần phải đi vào ngày càng sâu hơn và chi tiết hơn - đây là tư duy thẳng đứng. Tư duy sáng tạo bao gồm việc kiểm tra mọi sự lựa chọn và cả những cái dường như từ bên ngoài phạm vi vấn đề xác định. Người ta gọi đó là tư duy vòng ngoài.

Bảng. De Bonno đề nghị hoãn sự khẳng định bằng cách đề tựa một ý tượng với chữ "Po" có nghĩa là: " hãy cho ý tượng, cơ hội, đừng giết nó quá nhanh vì nó có thể dẫn đến các ý tưởng có ích". Có thể được sử dụng như những gợi ý cho các ý tưởng. Bảng có thể đặc biệt đối với một phạm vi (ví dụ như maketing thiết kêt) hoặc là chung. Danh sách kiểm tra đã khái quát của Osborn được nhiều người biết đến. Những tiêu đề chính là: Sử dụng khác đi? Phỏng theo? Sửa đổi? làm nhỏ đi? thay thế? sắp xếp lại? Đảo lại? Kết hợp? Bảng kiểm tra cần được dùng một cách thận trọng vì chúng có thể ngăn trở sáng tạo bằng cách giới hạn phạm vi điều tra.

Bảng 9.2 *Những biến đổi để phát triển các dạng vận tải mới.*

Đi du lịch	Trên không, đường thủy, trong không gian,trên mặt đất, dưới mặt đất.
Du lịch trên	Bánh xe, con lăn, đệm không khí, đệm từ, sống trượt, chuyển động đai, đường dây trên không.
Đi đường	Dành riêng, chung với những xe cộ khác.
Điều khiển	Dưới sự điều khiển của người lái, được điều khiển từ bên ngoài.
Năng lượng cung cấp	Bằng điện, xăng, khí, nhiên liệu đặc biệt, năng lượng nguyên tử, gió, nước.
Năng lượng được truyền bằng.	Đẩy, kéo, phun , động cơ của nó.
Truyền năng lượng	trong : cho các bánh xe, cánh quạt (trên không) cánh quát (dưới nước), kéo xích, phun ; ngoài: từ, thủy lực, hơi nén, cơ khí, qua cáp qua chuyển động đai truyền, qua truyền động trục vít.
Vị trí của người du lịch	Ngồi, nằm, đứng, treo.

Việc tìm tòi những kỹ thuật sáng tạo mới là liên tục. Nếu làm việc tập trung lâu dài về một vấn đề mà không sinh ra được một giải pháp sáng kiến nào đó, thì trong hoàn cảnh như thế ta nên thư giãn hoàn toàn và trong giấc mơ hầu như lại có thể sinh ra được những sáng tạo thật sự. Kỹ thuật "nhóm thiên tài" tập hợp vài người trong một nhóm, thường sử dụng các cách khác nhau trong tư duy sáng tạo, do đó tạo nên một đội có khả năng kết hợp những kỹ xảo này.

Tóm lại, phương pháp kỹ thuật đã dùng không có vấn đề gì nghi ngờ, dưới đây là bốn nguyên tắc chỉ đạo để áp dụng.

TRANH LUẬN ĐỂ LỬNG - Bác bỏ những phê phán hấp tấp vội vã một ý tưởng nào đó.

THẢ TỰ DO - Những ý tưởng lộn xộn nhất thường cho kết qủa tốt hơn.

SỐ LƯỢNG - Thêm càng nhiều ý tưởng càng tốt.

KẾT HỢP CHÉO - Kết hợp và cải tiến trên những ý tưởng của những cái khác.

NHỮNG CẢN TRỞ CỦA TƯ DUY SÁNG TẠO.

Trong thực tế quản lý và kinh doanh, cần đấu tranh chống cản trở của tư duy sáng tạo. Phần lớn những người được rèn luyện và đào tạo suy nghĩ có phân tích. Nhưng chỉ có một số ít được đào tạo để sử dụng khả năng sáng tạo của họ. Tư duy sáng tạo cũng có thể bị hạn chế bởi:

- Những cản trở tự đặt cho mình.
- Tin rằng luôn luôn có một câu trả lời đúng.
- Cho một câu trả lời mong đợi hoặc phù hợp.
- Thiếu cố gắng trong thách thức hiển nhiên.
- Đánh giá qúa nhanh.
- Sợ bị xem như người làm trò hề.

Biết được những cản trở tư duy sáng tạo và cố gắng với ý thức bẻ gẫy chúng trong một tình hình sáng tạo, mở ra một phạm vi rộng cho những ý tưởng mới hoặc những cách xử trí vấn đề. Nhận xét treo lửng là một ví dụ đặc biệt thích hợp về làm thế nào để hiểu qúa trình tư duy sáng tạo được tốt hơn, có thể giúp sử dụng những khả năng sáng tạo nhiều hơn trong việc tìm những giải pháp với những vấn đề quản lý khó khăn.

Tôn trọng quyền lực là một cản trở chủ yếu khó khắc phục. Dù là một người có uy tín (một giám đốc, một thiết kế trưởng, một người tư vấn, một người có tuổi) không đòi hỏi phải phù hợp hay giống nhau rõ ràng, và khuyến khích các đồng nghiệp tìm những ý tưởng mới, đòi hỏi nhận xét của họ có thể khó khăn hoặc thậm chí là không thể được trong nhiều nền văn hóa dân tộc và tổ chức. Đây lại thêm một lý do tại sao những nhà quản lý nên kìm hãm sự thể hiện ưa thích hơn đối với một giải pháp nếu như việc tìm kiếm giải pháp tốt nhất vẫn còn đang tiếp tục.

Chủ nghĩa cá nhân qúa nặng và không biết sử dụng

nhóm làm việc lại là một cản trở nghiêm trọng khác. Nếu người ta làm việc trong một nhóm thẩm tra một vấn đề phức tạp từ những góc độ khác nhau, thông tin về một ý tưởng mới do thành viên của một nhóm nêu ra thường giúp những thành viên khác mở rộng hoặc sửa chữa quan điểm của họ và tiến gần đến những ý tưởng mới khác. Các thành viên của một nhóm không phải chỉ giúp mà còn thi đua với nhau.

CHỌN LỰA Ý TƯỞNG CẦN THEO ĐUỔI.

Như đã nói trong phần trước, trong việc tìm những ý có tính đổi mới, khẳng định cần được hoãn lại để tránh khóa chặt qúa trình tư duy sáng tạo. Tuy nhiên, khi phải đưa một ý mới ra, xem xét lại, thảo luận và đánh giá (ví dụ rất lý thú, bình thường, vô dụng, không rõ). Vì không thể theo đuổi được một số lượng lớn những ý tưởng nên cần tiến hành chọn lựa trước. Ví dụ như chỉ những ý tưởng "rất lý thú" mới cần được bám sát.

Có bao nhiêu ý nên lưu lại trong một danh sách ngắn và sử dụng những tiêu chuẩn nào để phân loại những ý nào đó như "rất lý thú" là một vấn đề khẳng định của chuyên gia. Việc chọn lựa nên tiến hành với sự cộng tác chặt chẽ của khách hàng. Nếu khách hàng quyết định là có vài ý tưởng có thể dẫn đến những giải pháp chấp nhận được thì cũng nên thực hiện, trong khi đó, tiến hành song song vài giải pháp có thể tăng cơ hội đi đến một giải pháp lý tưởng, độ dài và chi phí cho nhiệm vụ có lẽ sẽ cũng tăng.

9.2 PHÁT TRIỂN VÀ ĐÁNH GIÁ NHỮNG LỰA CHỌN.

TIẾP TỤC NHỮNG LỰA CHỌN.

Nếu cho bộc sơ bộ những ý tưởng đã ghi nhớ cho hơn một lựa chọn thì việc dự tính tỷ mỷ, phát triển các hệ thống và đặt kế hoạch công việc về lý thuyết nên được bắt đầu trên mọi lựa chọn đã được ghi ngắn gọn. Trong thực tế một thái độ thực dụng cũng cần thiết vì khách hàng và người tư vấn có thể thiếu khả năng để tiếp tục một số khả năng đồng thời, dự tính tỷ mỷ và đặt kế hoạch cho vài lựa chọn có thể không hiệu qủa nếu chỉ giữ lại có một.

Phương pháp thực hiện từng giai đoạn có thể giúp ta. Ví dụ, công việc có thể bắt đầu trên hai hoặc ba lựa chọn, nhưng chỉ mang đến một tiền dự án hoặc là mức phác họa kế hoạch. Điều này làm ta có thể thu thập thêm những cứ liệu có thật gồm những giả thiết ướm thử về những lợi ích và chi phí tiềm tàng. Một đánh giá về tiền dự án lựa chọn có thể dẫn đến kết luận là từ thời điểm đó chỉ có một, sẽ được theo đuổi hoặc trái lại khách hàng mong muốn việc thiết kế hai hay nhiều lựa chọn cần được hoàn thành.

Khả năng khác là bắt đầu bằng cách phát triển lựa chọn nhận được một ý tưởng mà đánh giá sơ bộ là cao nhất. Lựa chọn này có thể được theo đuổi miễn là các sự việc chứng tỏ sẽ có một giải pháp thỏa mãn. Sẽ phải loại bỏ và tiếp tục một lựa chọn thứ hai , nếu việc đánh giá

phát hiện là tiến trình hành động đã không đúng, hoặc phân tích chi phí lợi ích không cho thấy những kết qủa thỏa mãn.

Người ta có thể phản đối những biện pháp này (và tương tự) không cho ta 100 phần trăm bảo đảm một giải pháp lý tưởng sẽ tìm thấy và áp dụng được. Đúng, nhưng đó là những giải pháp đang được phát triển trong đời sống thực tế trong phạm vi thời gian đã cho, những trở ngại về tài chính, con người và những hạn chế khác. Giải pháp lý tưởng chỉ có thể đạt được trong phạm vi của khách hàng và người tư vấn - nhưng thời gian hoặc chi phí cần thiết lại bị cấm.

ĐÁNH GIÁ NHỮNG LỰA CHỌN.

Có thể thấy rằng đánh giá những lựa chọn không phải hành động chỉ xảy ra có một lần duy nhất, thực hiện tại một điểm xác định đúng lúc đối với nhiệm vụ. Khi cứ liệu được thu thập và phân tích, điều này được làm vì những đánh giá sắp tới. Bắt đầu nhiệm vụ, người tư vấn chú ý xác định thời kỳ tham khảo trong đó cứ liệu sẽ được thu thập và sử dụng để so sánh những giải pháp mới với những giải pháp hiện có. Khi kế hoạch hành động bắt đầu thì việc đánh giá sơ bộ thực hiện theo vài bước để loại bỏ bớt những ý tưởng và giảm số lượng những lựa chọn mà theo đó người tư vấn và khách hàng sẽ bắt đầu làm công việc chi tiết hóa. Đòi hỏi có một đánh giá toàn diện khi khách hàng cuối cùng đã chọn một lựa chọn nào đó.

Có một vài bình luận có thể có ích về đánh giá các tiêu chuẩn sử dụng. Có những trường hợp, so sánh thật dễ dàng, như là việc chọn giữa hai ba máy công cụ (trình độ kỹ thuật khác nhau, năng suất,yêu cầu về bảo dưỡng vận hành và giá cả) cho cùng một hoạt động sản xuất. Số tiêu chuẩn bị giới hạn và định lượng nhất là nếu hồ sơ sản xuất là hợp lý. Trái lại có những trường hợp phức tạp (ví dụ việc tổ chức lại một công ty sản xuất - một nhiệm vụ thường thấy trong lĩnh vực quản lý nói chung). Có thể có vài cách lựa chọn, với mức độ khác nhau về phi tập trung, quan điểm khác nhau đối với việc chuyên môn hoá các đơn vị chủ yếu trong công ty và những kênh khác nhau và các kỹ thuật truyền tin. Cũng sẽ kéo theo các biện pháp đào tạo và nhân sự. Trong trường hợp này một số tiêu chuẩn thích hợp với sự tính toán chính xác về chi phí (ví dụ chi phí đào tạo cần thiết). Những vấn đề khác thì thôi (ví dụ hiệu qủa tăng thêm ra về quyết định do phi tập trung quyền lực và trách nhiệm, maketting và những vấn đề chính sách sản phẩm).

Trong tư vấn quản lý, thịnh hành tình hình sau đây:

- Những lựa chọn lý tưởng là hiếm và phần lớn là trường hợp có nhu cầu so sánh những hậu qủa tiêu cực và tích cực của vài lựa chọn.

- Số lượng tiêu chuẩn thì cao: những tiêu chuẩn cơ bản nào đó đáp ứng được tất cả những lựa chọn, và những tiêu chuẩn tiếp sau phải được thẩm tra.

- Một số tiêu chuẩn quan trọng (nhất là những tiêu

chuẩn thuộc về môi trường, xã hội, con người và chính trị) là khó khăn, nếu không thể được thì phải định lượng.

- Việc định giá trị bao gồm một số đánh giá về tiêu chuẩn không thể so sánh bằng cách trực tiếp (ví dụ những tiêu chuẩn về chính trị và tài chính)

- Đưa vào một yếu tố khá chủ quan trong việc đánh giá: thiếu những cứ liệu không thể bác bỏ được, người nào đó phải quyết định những tiêu chuẩn khác nhau quan trọng ra sao trong trường hợp đã cho.

Để khắc phục khó khăn trên đây và tăng yếu tố khách quan trong những đánh giá chủ quan, những năm gần đây người ta đã có nhiều cố gắng khác nhau để kết hợp những giá trị bằng số với những phạm vi lệ thuộc. Nguyên tắc là sử dụng một nhóm chuyên gia (của tổ chức khách hàng hoặc nơi khác) để phân công chỉ ra giá trị của những tiêu chuẩn đặc biệt. Do đó, các giá trị nhận được lúc này được dùng trong một mô hình đánh giá, ví dụ trong phân tích quyết định. Thang điểm có thể như sau:

Cải tiến chủ yếu	= 10
Cải tiến đáng kể	= 7
Cải tiến đôi chút	= 4
Không thay đổi	= 1
Giảm sút đôi chút	− 2
Giảm sút đáng kể	− 5

Kỹ thuật đánh giá được sử dụng có chọn lọc đối

với bản chất và tính phức tạp của trường hợp riêng biệt. Có thể là một phân tích đơn giản về kinh doanh hòa vốn, phân tích chi phí - lợi ích, phân tích về hoàn vốn đầu tư, kỹ thuật quy hoạch tuyến tính, phân tích quyết định hoặc một số kỹ thuật khác. Hậu qủa rộng hơn về xã hội và môi trường trong các quyết định của quản lý, như đã nói trên, khó khăn về xác định số lượng và so sánh với những lợi ích và chi phí về tài chính và kinh tế. Tuy thế số lượng phương pháp kỹ thuật cố gắng giải thích cho những khía cạnh này trong việc đánh giá các mô hình và kế hoạch đang nhanh chóng tăng lên.

Hai ví dụ về đánh giá cho dưới đây:

VÍ DỤ 1

Ví dụ 1 là một tính toán đơn giản lợi ích của một nhiệm vụ mà mục đích chính là tăng năng suất trong nhà máy. Khách hàng đã quyết định là tiền lương vẫn giữ như thế, nhưng chỉ làm việc trong giờ bình thương thôi, còn ngoài giờ thì ngừng. Không chi trả tiền thưởng khuyến khích còn các mức tiền lương vẫn duy trì, có giảm giờ làm việc (do không làm thêm giờ) do tăng tỷ lệ giờ. Những con số trong một khâu đã cho bảng 9.3

Bảng 9.3 *số liệu từ một khâu sản xuất.*

	Mỗi tuần		
	Các kết qủa trong thời kỳ tham khảo	Các kết qủa đoán trước, sau thay đổi	Lợi ích. do có thay đổi (%)
Sản lượng phôi tiện (1.000)	1,740	2,610	+50
Giờ làm việc	450	410	- 9
Tiền lương theo USD	920	920	không

Sử dụng những con số này, các kết qủa đoán trước do việc thực hiện thay đổi được chỉ trong bảng 9.4

Bảng 9.4 *Lợi ích do thay đổi*

	Kết qủa trong thời kỳ tham khảo	Kết qủa trong đợi sau thay đổi	Lợi ích do thay đổi (%)
Năng suất			
Phôi tiện mỗi giờ (nghìn)	3.86	6,36	+65
Tiền lương			
USD mỗi giờ	2.042.	24	+10
Chi phí lao động			
USD 1.000 phôi	0.529	0,352	-33

Bảng 9.5 *Hiệu qủa của chính sách chọn lựa.*

Chính sách	Kết qủa về		
Giống nhau	**Khối lượng công việc**	**chi phí tiền**	**lao động đòi hỏi**
Lực lượng lao động	**tăng**	**tăng**	**giống nhau**
chi phí tiền	**tăng**	**giống nhau**	**giảm**
khối lượng	**giống nhau**	**giảm**	**giảm**

Giảm chi phí lao động từ 0,529 đôla đến o,352 đôla mỗi 1.000 phôi tiện sẽ dẫn đến lợi ích về tài chính, với

sản lượng mong đợi:

(0,529-0,352)x 2,610=462 đôla mỗi tuần.

Hoặc 23.100 đôla mỗi năm (50 tuần).

Cần lưu ý là lợi ích chỉ tính toán trên chi phí lao động. Vì về thực chất sản lượng đã tăng, nên những lợi ích có thể nẩy sinh đo lấy lại được từ chi phí sản xuất. Bù lại những lợi ích này là chi phí cho những thay đổi - trong trường hợp này - mua máy mới và bố trí lại. Nên lưu ý là hai chi phí hoàn toàn khác nhau: chi phí đầu tư (hoặc chỉ một lần) mua thiết bị mới hoặc bố trí lại trong khâu sản xuất và chi phí lao động vẫn tiếp tục.

Trong những con số trích dẫn trên, sản lượng đã tăng khoảng 65 phần trăm. Đây là sự tăng lớn phải được vạch ra đối với khách hàng để hành động, họ phải bán thêm sản phẩm của họ hoặc để cho vốn nằm im bằng cách tồn kho. Khách hàng có thể quyết định: tăng sản lượng thì qúa cao và việc tăng cần được giới hạn, ví dụ như 30 phần trăm (nghĩa là 1158 thay vì 2500 phôi mỗi giờ). Ngoài ra biến đổi về lợi ích rất đáng kể như một quyết định sẽ thay đổi những con số khác, về nguyên tắc là những giờ làm việc (và do đó là số người lao động cần thiết).

Hiệu qủa người tư vấn phải đạt được phụ thuộc vào chính sách mà khách hàng chấp nhận. Điều này chỉ trên bảng 9.5, cho thấy ba dạng ảnh hưởng lẫn nhau như thế nào. Những số liệu tin cậy của thời kỳ tham khảo cho phép đánh giá được những giải pháp khác nhau không chỉ về lợi ích cuối cùng mà còn về hiệu qủa chính sách của khách

hàng, nghĩa là họ có thêm bao nhiêu tiền nữa cho tiền lương, hoặc họ phải bán thêm bao nhiêu sản phẩm nữa.

VÍ DỤ 2

Ví dụ thứ hai sử dụng một phương án *phân tích quyết định*. Người tư vấn phải đánh giá hai lựa chọn đồng thời trong việc xây dựng một nhà máy mới.

Bước thứ nhất, người tư vấn kiểm tra xem liệu cả hai sự lựa chọn có đáp *ứng những nhu cầu cần thiết* không (bảng 9.6).

Khi cả hai sơ đồ đáp ứng các nhu cầu cần thiết thì việc đánh giá theo quan điểm của những *nhu cầu mong muốn* sẽ được thực hiện tiếp.

Cách đơn giản nhất là quyết định sự lựa chọn nào đáp ứng một số lượng cao hơn những nhu cầu mong muốn (bảng 9.7).

Tuy nhiên một sự so sánh như thế có thể được xem xét như qúa thô sơ đối với một đánh giá sâu. Thay vì đánh dấu những lựa chọn bằng các ký hiệu dương (+) và âm (-), có thể cho điểm chúng (ví dụ từ 1 đến 9) và sự lựa chọn nào đã ghi được tổng số điểm cao hơn sẽ "thắng" Một khả năng thứ ba (bảng 9.8) là để ấn định, trước hết mức độ quan trọng (trọng lượng) (ví dụ từ 1 đến 10) và thứ hai là số điểm (ví dụ từ 0 đến 10) đối với mỗi nhu cầu mong muốn. Trong bảng 9.8 những nhu cầu mong muốn đã được sắp lại cho phù hợp với trọng lượng của chúng.

Bảng 9.6 *Những nhu cầu thiết yếu.*

Các nhu cầu thiết yếu	Tiêu chuẩn	Lựa chọn A	Lựa chọn B
Vốn có sẵn trị giá tối đa (đôla)	2.500.000	2.400.000	2.100.000
Diện tích xây dựng tối thiểu, m^2	3.000	3.000	3.000
Phục vụ điện, nước, khí	có	có	có
Lối đi đến đường sắt	có	có	có
Khoảng cách lớn nhất từ các Phân xưởng hiện có (km)	15	7	10
Công việc mới nhất trong Phạm vi (tháng)	12	8	10

Bảng 9.7 Số *những nhu cầu mong muốn đáp ứng bởi mỗi sự lựa chọn*

Nhu cầu mong muốn	Lựa chọn A	Lựa chọn B
1. Chi phí vận hành có thể nhỏ nhất	+	+
2- Cách nhau các cửa hàng dưới 10 dặm	+	-
3- Được phục vụ bằng phương tiện vận tải công cộng	+	+
4- Đánh giá tài sản	+	+
5- Sẵn có lao động nữ bổ sung	-	+
6- Gần với lực lượng lao động hiện có	+	+
7- Sử dụng tối đa thiết bị hiện có	+	+
8- Chi phí vốn có thể thấp nhất	+	+
9- Gần với nhà ở giá thấp	-	+
10- Không gian cho tiếp tục mở rộng	-	+
11- Bãi để xe cho 200 - 250 xe ôtô	+	+
Tổng cộng	8+	10+

Bảng 9.8 *Phân tích quyết định*

Các nhu cầu thiết yếu	Lựa chọn A	lựa chọn B
Vốn sẵn có 2.500.000 đôla	trị giá 2,4 triệu	trị giá 2,1 triệu
Diện tích xây dựng tối thiểu 3000 m^2	3000m^2	3000m^2
phục vụ điện nước khí	có	có
các xưởng hiện có trong vòng 15 km	7km	10 km
Công việc làm trong phạm vi 12 tháng	8 tháng	10 tháng

Nhu cầu mong muốn	Sức nặng	chi tiết	điểm	giá trị	chi tiết	điểm	giá trị
Chi phí vận hành có thể thấp nhất	10	trị giá 144.000 USD mỗi năm	9	90	t rị giá khoảng 132000USD/năm	10	100
2. Sẵn có lao động nữ bổ sung	9	1t	2	18	nhiều	7	63
3- Có thể tới được lực lượng lao động hiện có	8	7km	9	72	10 km	6	48
4- Sử dụng đa lực lượng Lao động hiện có	8	rất tốt	10	80	tốt	8	64
5- Chi phí sản xuất có thể thấp nhất	7	2.400.000 đôla	8	56	2.100.000 đôla	10	70
6- Được phục vụ bằng phương tiện vận tải công cộng	7	20 phút lxe buyt	77	40	15 phút/một xe buyt	9	63
7- Bãi đỗ xe cho 200-250 xe ôtô	6	210 xe	8	48	300xe	10	60
8- Gần nhà ở giá thuê thấps	6	không	0	0	Hai hãng thuê và bán nhà cửa, đất	10	60
9- Không gian để tiếp tục mở rộng	5	có han	5	25	rộng	9	45
10- Đánh giá tài sản	4	khá	5	20	khá	5	20
11- Dưới 10 phút từ các cửa hàng	3	8phút	10	30	15 phút	0	0
Tổng giá trị				488			539

Tầm quan trọng của yếu tố chủ quan trong cách đánh giá như thế là cao dù có sử dụng phương pháp định lượng. Trước hết, cả trọng lượng và cả điểm phân cho mỗi nhu cầu mong muốn phụ thuộc vào sự đánh giá khách quan và đúng đắn của những ai sẽ là người quyết định tầm quan trọng tương ứng của những tiêu chuẩn này. Ví dụ "không gian để tiếp tục mở rộng" có thể được xem như không quan trọng nếu dự kiến là không tiếp tục mở rộng và nguồn lao động địa phương cũng sẽ sớm kiệt cạn. Trường hợp khác, tiêu chuẩn này lại cho trọng lượng cao nhất. Thứ hai là tổng số điểm cao hơn dành cho một sự lựa chọn (B) không có ngụ ý một cách máy móc là nó phải được chấp nhận mà không tiếp tục thẩm tra - điều này sẽ lại dựa trên sự đánh giá cá nhân của những người có kinh nghiệm và cũng có thể phản ánh ưa thích cá nhân và thành kiến.

9.3 TRÌNH BÀY NHỮNG ĐỀ NGHỊ HÀNH ĐỘNG VỚI KHÁCH HÀNG.

Khi tiếp tục những đề nghị hành động và đánh giá những sự lựa chọn đã đạt được ở giai đoạn trước, người tư vấn phải xem xét thời gian và hình thức để trình bày với khách hàng. Điều này chủ yếu sẽ phụ thuộc vào loại dự án đã làm và mối quan hệ công việc giữa người tư vấn và các chuyên gia của tổ chức khách hàng.

Những nhiệm vụ phức tạp và lâu dài, bao gồm các vấn đề chiến lược và đầu tư tốn kém hoặc những biện pháp khác, bộ máy điều hành của tổ chức khách hàng

thường bị lôi cuốn nhiều vào công việc và tuân theo ban lãnh đạo cấp cao thông báo về sự tiến triển. Người tư vấn nộp báo cáo tiến triển và tìm thêm sự hướng dẫn của khách hàng ở vài điểm trong thời gian nhiệm vụ, do đó việc trình bày những đề nghị cuối cùng không đưa ra cái gì đấy hoàn toàn mới. Thực chất, thông tin mà khách hàng đã có từ những báo cáo trước kia và những tiếp xúc khác với người tư vấn đã được tóm tắt, xác nhận và đề ra quyết định.

Tuy nhiên trong nhiều trường hợp, báo cáo đi trước việc trình bày những đề nghị là rất giới hạn. Phạm vi nhiệm vụ có thể không đòi hỏi báo cáo và thảo luận tại mỗi bước, hoặc trong những nhiệm vụ sẽ tác động đến những quyền lợi được trao (nghĩa là tổ chức lại) thì khách hàng không muốn tổ chức nhiều cuộc họp và thông tin đã lan truyền trước khi giải pháp được xác định và được thẩm tra suốt từ đầu đến cuối bởi một nhóm cán bộ quản lý hạn chế. Do đó nhu cầu chuẩn bị sẵn sàng, trong trường hợp sau này có thể truyền đạt thông tin hoàn toàn mới cho một số người.

TRÌNH BÀY.

Phần lớn những người tư vấn ưa thích được trình bày bằng lời với sự giúp đỡ của tất cả những bằng chứng bằng văn bản và của các phương tiện nghe nhìn cần thiết hỗ trợ cho trường hợp này. Một sự kết hợp trình bày miệng và văn bản thường được dùng. Người tư vấn có thể trình bày miệng, giới thiệu những tài liệu sẽ để lại

cho khách hàng, cần được tiếp tục bằng cuộc họp khác một khi khách hàng đã thẩm tra đề nghị một cách tỷ mỉ hơn. Hoặc, có thể khách hàng lại muốn nhận được dự kiến đề nghị bằng văn bản trước, và thu xếp một cuộc họp trình bày sau khi đã đọc đề nghị.

Dĩ nhiên, mục đích của trình bày là để được sự chấp nhận của khách hàng về những lời khuyên. Mức độ thuyết phục sẽ phụ thuộc vào nhiều yếu tố và phải được biết trước, chuẩn bị và gắn vào báo cáo trình bày. Cuộc họp trình bày được tổ chức giữa đội tư vấn (gồm cả cán bộ giám sát), khách hàng và những thành viên của ban lãnh đạo được chọn để tham gia. Cán bộ liên lạc của khách hàng và những chuyên gia trợ lý khác có thể giữ một vai trò quan trọng. Khi đã tham gia vào cuộc điều tra, họ sẽ được thông báo về nhiều chi tiết và sẽ hoàn toàn ủng hộ những đề nghị.

Việc trình bày của người tư vấn tiến hành qua những bước lôgic gắn vào trường hợp của những đề cử theo cách có hiệu qủa mà khách hàng đang có ít, nhiều do dự trong khi tiếp nhận chúng. Ít nhất đó cũng là một ý tưởng. Chỉ không tiến hành giới thiệu, trừ phi người tư vấn tin rằng xác suất tiếp nhận là cao.

Việc giới thiệu phải không bao giờ được làm "qúa tải" các nhà quản lý trong tổ chức khách hàng bằng những chi tiết phân tích hoặc cố gắng gây ấn tượng với họ bằng những kỹ thuật mà bình thường đó là lĩnh vực của chuyên gia. Tuy nhiên các phương pháp kỹ thuật đã dùng

trong việc đánh giá cần được kể đến. Một bức tranh rõ của toàn bộ giải pháp đã được dự tính và việc chọn lựa do người tư vấn đề nghị đã được khẳng định. Người tư vấn phải tuyệt đối trung thực với khách hàng, nhất là khi họ đang giải thích:

-Những rủi ro kéo theo (giải pháp trước kia chưa bao giờ được dùng một số người có lẽ sẽ chống lại nó, cái giá thực tế có lẽ còn cao hơn dự kiến).

- Những điều kiện mà khách hàng phải tạo ra và duy trì (tính kỷ luật cao trong việc ghi các số liệu ban đầu là cần thiết, một số thành viên của ban giám đốc cấp cao phải được biết công việc này).

Có thể có những hoàn cảnh mà hai bên biết sự tiếp nhận tại điểm này có lẽ chỉ là nguyên tắc. Có thể thỏa thuận một dự định, nhưng một quyết định cuối cùng có thể còn tùy thuộc vào việc nghiên cứu tỷ mỉ của khách hàng về văn bản những dự kiến đề nghị, hoặc về những đề nghị đã giải thích và đã được đại diện của những người làm công chấp nhận.

Ở đây phải có những giới thiệu tiếp tục với các đại diện của công đoàn, các hội của cán bộ công nhân viên, hoặc các nhóm khác, vai trò của người thuyết phục và người điều đình đối chỗ cho khách hàng. Trong hoàn cảnh nào thì người tư vấn cũng không nên hành động đơn độc. Tất nhiên, họ sẵn sàng ủng hộ khách hàng và giúp khách hàng tổ chức một cuộc vận động giải thích là cần thiết - và họ nên khuyên, chống lại quan điểm cố

gắng để có mọi thứ mà bỏ qua một cuộc họp của đa số.

KẾ HOẠCH THỰC HIỆN.

Một khâu thường bị bỏ quên trong những đề nghị hành động trình bày với khách hàng: một kế hoạch khả thi và thực tiễn cho việc thực hiện những đề nghị. Khách hàng nhận một bức tranh tĩnh vật, mô tả dự án mới hoặc sơ đồ mà họ sẽ nhìn thấy khi nó được thực hiện. Tuy nhiên có một con đường dài phải đi để đạt đến điều kiện mong muốn này, và có thể cũng sẵn có vài con đường khác. Tuy nhiên kế hoạch hóa các giai đoạn và hoạt động, thực hiện sơ đồ mới có thể còn tiếp tục phát hiện những vấn đề, cho phép dự kiến đề nghị được cải tiến tiếp tục trước khi diễn tả cuối cùng được nộp cho khách hàng.

Vì thế, một đề nghị hành động có hiệu qủa chỉ rõ không chỉ *những gì* thực hiện mà còn thực hiện nó *như thế nào*. Một kế hoạch thực hiện nên bao gồm trong dự kiến đề nghị với trường hợp bất kỳ nào. Khách hàng và người tư vấn có thể thỏa thuận rằng kế hoạch này là một kế hoạch tổng thể, để lại những chi tiết đến giai đoạn tiếp sau, trực tiếp đứng trước mỗi bước để thực hiện.

QUYẾT ĐỊNH.

Chính là khách hàng chứ không phải người tư vấn quyết định giải pháp nào sẽ được chọn và áp dụng. Không vì lý do gì để khách hàng cảm thấy người tư vấn đã chọn cho chính họ, mà khách hàng phải theo dõi để không làm

đổ vỡ toàn bộ kế hoạch. Một khách hàng cảm thấy ông ta bị áp đặt một giải pháp sẽ không tích cực trong giai đoạn thực hiện và sẽ trách thủ cơ hội đầu tiên để trách cứ người tư vấn nếu vấn đề không được tiến hành như đã gợi ý.

Quyết định của khách hàng về đề nghị của người tư vấn cũng chịu những ảnh hưởng giống như bất kỳ quyết định nào đó về quản lý khác. Số lượng các quyết định quan trọng được xác định bởi những cảm xúc nhiều hơn là những tiêu chuẩn hợp lý là điều rất ngạc nhiên. Và lại quan niệm của khách hàng về tính hợp lý có thể khác với quan niệm của người tư vấn vì kiến thức văn hóa của họ không giống nhau.

Điều cần thiết là người tư vấn nhận biết được những ưa thích cá nhân của khách hàng, các yếu tố văn hóa và yếu tố khác tác động đến việc ra quyết định trong tổ chức khách hàng. Sự nhận biết này giúp họ kìm lại việc đề xuất những đề nghị mà sẽ không được chấp nhận, và một lần nữa công nhận rằng tư vấn phải giới thiệu nhiều hơn về những giải pháp lý tưởng về mặt kỹ thuật: nó cũng bao gồm kiên nhẫn thuyết phục khách hàng và giải thích cho khách hàng và bộ máy giúp việc để họ sẽ tiếp nhận những biện pháp hợp lý như những lựa chọn cá nhân được mến chuộng .

Quyết định được thông qua về dự kiến đề nghị của người tư vấn có thể là điểm cuối cùng của một nhiệm vụ nếu những đề nghị đã được chấp nhận để thực hiện ngay

lập tức hay muộn hơn và khách hàng muốn tự họ thực hiện công việc đó. Sẽ như là giới thiệu cho bước tiếp theo trong một nhiệm vụ nếu khách hàng thích người tư vấn tham dự thực hiện.

Chương 10: THỰC HIỆN

Thực hiện, giai đoạn thứ tư của qúa trình tư vấn, là điểm cao nhất trong cố gắng chung của khách hàng và người tư vấn. Để *thực hiện* những thay đổi là những 'cải tiến thật sự'' theo quan điểm của khách hàng là mục đích cơ bản của nhiệm vụ tư vấn bất kỳ nào. Người tư vấn cũng muốn nhìn thấy những đề nghị của họ không chỉ được tiếp nhận đầy đủ trong các cuộc họp với khách hàng, mà còn được thực hiện có kết qủa tốt.

Nếu không được thực hiện, thì qúa trình tư vấn không thể được xem như đã đầy đủ. Đây là tình hình nếu khách hàng không chấp nhận đề nghị của người tư vấn trình bày tại cuối giai đoạn kế hoạch thực hiện. Nó chứng tỏ nhiệm vụ đã được điều khiển không tốt bởi cả hai bên. Nếu người tư vấn và khách hàng cộng tác chặt chẽ với nhau trong thời gian các giai đoạn chẩn đoán và kế hoạch hành động, thì khách hàng thực sự không thể loại bỏ được những đề nghị là sản phẩm chung hai bên cùng thực hiện. Nếu có nghi ngờ về tiêu điểm của công việc người tư vấn trong thời gian đặt kế hành hoạt động và về tính khả thi của những đề nghị sắp đến, thì nên sửa chữa ngay, không chờ đợi cho đến khi những đề nghị được kết thúc.

Cũng có thể xảy ra trường hợp người tư vấn không tìm được giải pháp nào đó đối với đề của khách hàng. Có lẽ vấn đề đã hình thành mà không có một giải pháp (ví dụ mục tiêu đưa ra qúa tham vọng và không thực tế) Một tình huống như thế cũng nên phát hiện và dự kiến đề nghị lại gửi lần nữa để cho việc đặt kế hoạch hành động đạt tới những đề nghị thực tiễn nên giải quyết ra sao về một vấn đề đã xác định lại.

10.I VAI TRÒ NGƯỜI TƯ VẤN TRONG VIỆC THỰC HIỆN.

TẠI SAO NGƯỜI TƯ VẤN NÊN THAM DỰ.

Trong chương I chúng tôi đã đưa một số lý do khẳng định sự tham gia của người tư vấn trong giai đoạn thực hiện của một nhiệm vụ. Vấn đề đủ quan trọng để ta xem lại một lần nữa.

Như chúng ta biết, trách nhiệm cuối cùng để thực hiện là với khách hàng. Khách hàng chứ không phải người tư vấn ra tất cả những quyết định quản lý và nhìn thấy nó được thực hiện. Tất nhiên, nói thì bao giờ cũng dễ hơn là làm. Nhiệm vụ càng phức tạp , việc thực hiện sẽ càng khó hơn chẩn đoán và kế hoạch thực hiện. Kế hoạch hoặc dự án do người tư vấn trình bày là một mô hình những điều kiện tương lai và các mối quan hệ, có những ứng xử nào đó về phía khách hàng và những ngời làm của họ, cũng như điều kiện môi trường và những điều kiện khác tác động đến tổ chức khách hàng. Người

tư vấn có thể phạm sai lầm trong việc phát triển một mô hình như thế. Ngoài ra nhiều trong số những điều kiện này có thể thay đổi sau khi đề nghị đã được trình bày và chấp nhận. Đồng chịu trách nhiệm của người tư vấn thực hiện giúp khắc phục những khó khăn này.

Vấn đề tham gia của người tư vấn trong việc thực hiện không bao giờ bị đánh giá thấp, mà luôn luôn có thẩm tra và thảo luận khi dự tính một dự án tư vấn. Cả hai người tư vấn và khách hàng thường đưa những lý lẽ của họ để đồng ý và chống lại sự tham gia này và xem xét những sự lựa chọn khác nhau.

Người tư vấn không phải dính líu vào việc thực hiện:

- Nếu vấn đề tương đối không rắc rối và không có những khó khăn về kỹ thuật và khó khăn khác, với việc thực hiện đã thấy được biết trước.

- Nếu cùng làm việc trong thời gian giai đoạn chẩn đoán và kế hoạch hành động cho thấy khách hàng đã phát triển hiểu biết vấn đề rất tốt và có năng lực giải quyết việc thực hiện không cần sự giúp đỡ.

Sự miễn cưỡng của khách hàng có thể là vì những lý do tài chính vào cuối giai đoạn kế hoạch hành động, chi phí cho nhiệm vụ có thể đã khá cao, và ngân sách có thể đã cạn. Hoặc người giám đốc đã duyệt hợp đồng cảm thấy là có thể tránh được những chi phí do mời người tư vấn tham gia giai đoạn thực hiện. ở đây cần có một cuộc thảo luận thẳng thắn. Người tư vấn có thể gợi ý một kế hoạch tiết kiệm hơn cho giai đoạn chẩn

đoán và kế hoạch thực hiện để họ có thể tham gia vào việc thực hiện.

TÌM MỘT SỰ SẮP XẾP PHÙ HỢP.

Thất bại của việc lôi kéo người tư vấn vào giai đoạn thực hiện thường phản ánh thiếu khả năng sáng tạo và sự uyển chuyển hoặc về phía khách hàng hoặc về phía người tư vấn. Tất nhiên, khách hàng lo lắng về chi phí cho nhiệm vụ và thêm thời gian thực hiện dự án, nhưng lý do mạnh hơn có lẽ là cảm thấy người tư vấn lưu lại qúa lâu.

Những thu xếp sau đây có thể giữ cho người tư vấn tham gia vào việc thực hiện mà không buộc khách hàng phải chi phí nhiều:

- Qui mô nhóm tư vấn có mặt theo nội dung hợp đồng với khách hàng sẽ được giảm dần dần trong giai đoạn thực hiện.

- Chỉ một người tư vấn còn ở lại trong suốt giai đoạn thực hiện, cho lời khuyên và đưa thêm chuyên gia từ đơn vị tư vấn vào, nếu thích hợp.

- Người tư vấn sẽ chỉ giải quết những nhiệm vụ khó khăn hơn trong việc thực hiện, để tất cả những việc khác lại cho khách hàng.

- Người tư vấn sẽ định kỳ thăm khách hàng, hoặc tại những điểm thời gian đã thỏa thuận trong giai đoạn thực hiện, để kiểm tra sự tiến triển và cung cấp lời khuyên.

- Người tư vấn sẽ chỉ sẵn sàng tham dự theo yêu cầu đặc biệt của khách hàng.

Rõ ràng tất cả những sự lựa chọn này không phải là sẵn có đối với các đơn vị tư vấn. những hãng lớn sẽ có thể cân nhắc thêm những lựa chọn. Một người hành nghề riêng lẻ sẽ làm việc với một khách hàng mới khi khách hàng cũ yêu cầu giúp đỡ việc thực hiện. Thông thường có thể phối hợp cả hai sự can thiệp, tuy nhiên, khách hàng mới nên biết rằng người tư vấn đã không hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ trước đây, dù cho bản thân họ đang rút lui dần dần ra khỏi nhiệm vụ đó.

10.2. ĐẶT KẾ HOẠCH VÀ GIÁM SÁT THỰC HIỆN.

Nhiều dự kiến đề nghị để thực hiện trở thành một phần của kế hoạch hành động được giới thiệu với khách hàng, do nhiều lý do đã giải thích trong mục 9.3. Trước khi việc thực hiện bắt đầu, một chương trình hoạt động chi tiết sẽ được chuẩn bị.

CÁC BƯỚC ÁP DỤNG.

Đặt kế hoạch cho một cuộc vận động đưa vào một phương pháp mới hay Phương pháp mới hoặc hệ thống là một ví dụ khác về ích lợi của các kỹ thuật biểu đồ thanh hoạch kế hoạch mạng (lưới).Ngày được chọn như là "ngày thực hiện" sẽ xác định rõ hơn nếu đã có kế hoạch. Thời gian cần thiết để nhận thiết bị và dự tính những thủ tục chi tiết có lẽ tương đối dễ đánh giá.

XÁC ĐỊNH TRÁCH NHIỆM.

Việc thực hiện sẽ tạo ra những nhiệm vụ mới và mối quan hệ mới trong khi thủ tiêu những cái cũ. Sự cam kết của mọi người và tham gia không thể theo sự khẩn khoản mà không có quy định những đóng góp của họ. sẽ đặc biệt có ích khi thảo ra một chương trình đào tạo và thành lập các bộ phận điều khiển để giám sát việc thực hiện.

NHỊP ĐỘ VÀ VƯỢT TRƯỚC THỜI GIAN THỰC HIỆN

Rõ ràng là những yếu tố về phương tiện và kỹ thuật khác nhau có sự liên quan đế nhịp độ và sự thực hiện vượt trước thời gian. Như một vấn đề nguyên tắc, người tư vấn sẽ đặt lịch biểu thực hiện vì quyền lợi tốt nhất cho khách hàng (ví dụ làm cho công suất sản xuất mới hoạt động càng sớm càng tốt,hoặc để tránh những tình huống trong đó khách hàng phải giải quyết vài dự án khó khăn cùng một lúc).

Tính khả thi và nhịp độ mong muốn thay đổi đã được thảo luận trong chương 4, là những tiêu chuẩn quan trọng nhất. Có lẽ cần phải có được sự cam kết và ủng hộ của một số người, họ sẽ tạo nên một *đa số quyết định*. Có lẽ cần có sự thuyết phục và nhiều thời gian để tạo ra đa số quyết định này , nhưng một khi sự tồn tại của nó đã đạt được,sẽ tăng tốc cho toàn bộ qúa trình. Đây là những khía cạnh quan trọng của chiến lược thay đổi có kế hoạch.

NHỮNG ĐIỀU KHIỂN.

Chương trình thực hiện cần phải điều khiển được và nếu có thể là những kết qủa đo lường được của các nhiệm vụ cá nhân, những hoạt động và các bước. Đây là sự cần thiet cho việc giám sát.

SỰ UYỂN CHUYỂN VÀ VIỆC BẤT NGỜ

Nhiệm vụ càng phức tạp và nhiều tính đổi mới thì càng nhiều cơ hội để chương trình làm việc phải điều chỉnh vài lần trong thời gian của giai đoạn thực hiện. Giám sát sẽ chỉ rõ sự cần thiết này. Tuy nhiên, việc điều chỉnh sẽ dễ dàng hơn nếu có tính uyển chuyển trong đó. Hoàn thành một nhiệm vụ không cần chỉ định thời gian cho giai đoạn cuối cùng (nghĩa là thời gian kế hoạch mới hoặc nhà máy phải hoạt động) mà cần có thời gian dành cho những điều chỉnh cuối cùng. Cũng như vậy có thể áp dụng cho việc phân phối khả năng và dự phòng cho việc giúp đỡ tiếp tục của người tư vấn trong thời gian thực hiện.

TRÌNH BÀY TỶ MỶ CÁC BIỆN PHÁP

Khi có nhiều phương pháp luận mới được vận dụng, người ta thường chuẩn bị một sổ tay hướng dẫn các biện pháp đi theo. Thực tế, tất cả các hình thức tổ chức lại bất chấp các khía cạnh chức năng hoặc giữa các chức năng của chúng đều đòi hỏi những hướng dẫn đơn giản về làm thế nào để điều khiển chúng. Điểm dừng mới cần phải

được dự tính.

GIÁM SÁT THỰC HIỆN

Khi thực hiện sắp sửa bắt đầu, người tư vấn kiểm tra tất cả các điều kiện đã được thực hiện chưa và những điều kiện tiên quyết đã có sẵn chưa.

Khi bắt đầu cho hệ thống mới hoạt động và một thời gian sau đó người tư vấn dễ dàng trả lời những câu chất vấn và giúp cho cá phụ tá của khách hàng giải quyết ngay vấn đề nào đó vừa phát sinh. Ở đây có nhiều câu hỏi về chiến thuật và kỹ thuật, vì có một số thiếu sót và hiểu lầm lúc này khi một hệ thống mới, đang nổi lên có khuynh hướng phát triển và trở thành những khó khăn chủ yếu nếu không được giải quyết ngay. Trong vấn đề này người tư vấn có thể có kinh nghiệm hơn khách hàng.

Không phải là hiếm đối với những người ra quyết định, kể cả người tư vấn phải trải qua điều khó chịu vì ý nghĩ này ra qúa muộn một khi quyết định đã ban ra và bắt đầu thực hiện. Hiện tượng này thường được gọi là *không hài hòa nhận thức*. Trước khi đạt đến một quyết định, người ra quyết định thường phải mất rất nhiều thời gian tập trung vào lợi ích của kế hoạch mới và bất lợi của hiện tại, hoặc sự lựa chọn, sơ đồ. Tuy nhiên, một khi đã đi đến một quyết định dứt khoát thì qúa trình thực hiện bắt đầu và trước hết những vấn đề không tránh khỏi đã xuất hiện dường như bây giờ phải tiêu phí nhiều thời gian cho việc xem xét lại những thuận lợi của trước kia ,

hoặc đã thải bỏ , trong khi những bình luận đang nói về những mặt hạn chế của kế hoạch mới đang được thực hiện.

Phải thừa nhận là người có tài mới thẩm tra được kế hoạch hiện tại, và trên cơ sở điều tra những kết qủa nhận được, nghĩ ra cái mới , hiệu qủa hơn cái trước, nhưng cũng phải dũng cảm lắm mới tiến hành thực hiện một kế hoạch mới trong khi đang có những khó khăn đã vấp phải ở lúc ban đầu giai đoạn thực hiện. Khi điều này xẩy ra thì người tư vấn nên ghi nhớ câu cách ngôn:"dùng thời gian để dự tính công việc của anh, sau đó để thực hiện kế hoạch của anh"

Cùng với khách hàng, người tư vấn tiến hành đánh giá đều đặn và thường xuyên sự tiến triển của thực hiện. Chú ý đến nhịp độ thực hiện và những kết qủa lớn hơn của nó. Ví dụ, liệu những thay đổi trong sơ đồ tổng thể của nhà máy và tổ chức của các phòng sản xuấtcó tiến lên theo lịch biểu và việc giao sản phẩm mới nào sẽ bắt đầu như đã quy định không. Những điều chỉnh trong thời gian lịch biểu, biện pháp áp dụng hoặc ngay cả thiết kế gốc của sơ đồ mới đã được tiến hành thích đáng, nhưng theo một cách có tổ chức. tránh những cái đặc biệt, những quyết định hoang mang, mù quáng.

Thái độ ứng xử cân bằng của người tư vấn trong giai đoạn này tác động đến thái độ của khách hàng và cán bộ của họ đối với sự thực hiện . Họ phải được xem như một đồng nghiệp nhiệt tình có trình độ cao, một người tham

gia đầy đủ và đồng trách nhiệm, nhạy bén về những gì đã đạt được và là người có khả năng giải thích những vai trò và các trách nhiệm của những người khác tham gia trong dự án.

10.3 ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN CÁN BỘ CỦA KHÁCH HÀNG.

Trong chương 1 chúng ta đã chỉ rõ mối liên hệ giữa tư vấn và đào tạo là lôgic và tự nhiên. Cả hai cùng có một mục đích cuối cùng - để làm các vấn đề tốt hơn - và chúng hỗ trợ lẫn nhau. Phần lớn những nhiệm vụ, công việc đào tạo và phát triển cán bộ nhân viên của khách hàng đã dự kiến trong chương trình làm việc. Có thể dùng nhiều hình thức khác nhau và khối lượng của nó tùy từng trường hợp cũng không giống nhau.

PHÁT TRIỂN NHÓM HỢP TÁC.

Có lẽ phương pháp lý thú và hiệu qủa nhất dù rằng ít hình thức là sự phát triển cán bộ của khách hàng thông qua trực tiếp hợp tác với người tư vấn để giải quyết vấn đề. Ở các doanh nghiệp nhỏ, vấn đề này có thể liên quan đến bản thân giám đốc - người chủ. Trong những tổ chức khác, nó cũng sẽ liên quan đến một số giám đốc, Cán bộ liên lạc và những thành viên khác của nhóm cùng chung trách nhiệm về dự án với người tư vấn. Nếu tư vấn là người giỏi, anh ta sử dụng mọi cơ hội, không phải chỉ qua những công việc thường ngày(như việc thu thập các dữ liệu) với cán bộ nhân viên của khách hàng mà ngày càng

lôi cuốn họ được nhiều hơn vào những việc tinh vi phức tạp, đòi hỏi kỹ năng và kinh nghiệm và kích thích sự tự học. vì đây là cơ hội tốt nhất cho học tập. cần phân công vào công việc này những người có năng lực, có khả năng phát triển tốt chứ không phải là những người không cần đến(sẽ dôi ra) trong giai đoạn thực hiện nhiệm vụ.

Các giám đốc trong những cương vị cao hơn cũng sẽ học được ở nhiệm vụ nếu người tư vấn biết cáchgiao tiếp với họ như thế nào, và nếu họ ham muốn phát hiện phương pháp làm việc của người tư vấn ra sao. Đó là lý do tại sao người ta quan tâm hơn đối với một giám đốc cấp cao, nếu họ thấy một tư vấn thật sự giỏi, thì nên có sự tác động qua lại với nhau một cách thường xuyên tốt hơn là ngồi đọc các báo cáo cuối cùng của họ.

ĐÀO TẠO NHỮNG KỸ THUẬT VÀ PHƯƠNG PHÁP MỚI.

Một yếu tố chung trong nhiệm vụ là đào tạo cán bộ của khách hàng về những kỹ thuật riêng biệt. Điều này liên quan đến những thành viên của tổ chức khách hàng được lôi cuốn vào việc giới thiệu và sử dụng kỹ thuật(ví dụ đo lường thời gian, kiểm tra chất lượng theo thống kê, đánh giá tiêu chuẩn) . Một số người cần được đào tạo. Vấn đề này phải có chương trình đào tạo theo kế hoạch và được xác định một cách chính xác, đi trước việc thực hiện và có thể tiếp tục trong thời gian những giai đoạn đầu của nó. có thể dùng những biện pháp, như :

- Người tư vấn giúp đào tạo cho người đang làm việc

- Người tư vấn đào tạo những người dạy học

- Đào tạo các nhóm thực nghiệm là những thành viên, sau đó sẽ đào tạo những cán bộ nhân viên còn lại

- Các lớp đạo tạo chính thức trong công ty (người tư vấn quản lý, thuê thầy dạy hoặc thầy dạy là người trong tổ chức khách hàng)

- Nhóm người được chọn lựa tham gia các lớp đào tạo bên ngoài

- Đánh giá đúng các chương trình cho những ai không trực tiếp tham gia nhưng lại cần được thông báo.

ĐÀO TẠO CÁN BỘ TRONG CÁC NGHIỆP VỤ PHỨC TẠP.

Vấn đề mà người tư vấn xử trí ngày càng trở nên tinh vi và phức tạp, nên việc đào tạo phát triển có liên quan đối với cán bộ của khách hàng cũng trở nên khó hơn về dự tính và tổ chức. Ví dụ, trường hợp các nhiệm vụ nhằm thay đổi chủ yếu, như những cải tổ lớn, những thay đổi quan trọng trong sản phẩm và chiến lược thị trường hoặc vấn đề thành lập một nhà máy mới gồm cả lắp đặt thiết bị và một hệ quản lý mới. Ngoài ra đào tạo riêng biệt về kỹ thuật mới cũng rất cần cho trường hợp một cố gắng phát triển tập thể sẽ gây ra những thay đổi quan trọng hơn trong nhận thức quản lý, các chiến lược, giao tiếp và phong cách.

Trong những hoàn cảnh này, đào tạo phương pháp kỹ thuật riêng biệt có thể phải bổ sung thêm các chương trình nhằm thay đổi thái độ ứng xử. gồm có các cuộc hội thảo, các nhóm làm việc, các nhóm thảo luận, các nhóm dự án đặc biệt, dự án cá nhân, trao đổi các chức năng do người tư vấn chỉ dẫn, và những người dào tạo của nhà máy vv... Một số kỹ thuật can thiệp này đã được mô tả trong chương 4

Ngoài tính thực tế ra, một đặc điểm quan trọng khác của đào tạo liên quan đến nhiệm vụ tư vấn là tạo nên mối quan tâm đào tạo tiếp tục và tự thân phát triển. Một ban giám đốc nhìn xa trông rộng kích thích và nuôi dưỡng sự quan tâm này, đây thực sự là đóng góp lâu bền nhất của nhiều nhiệm vụ quản lý.

10.4. DUY TRÌ VÀ KIỂM TRA HOẠT ĐỘNG MỚI.

Nếu một kế hoạch mới đã, đứng vững và mang lại lợi ích nhiều hơn là chi phí, thì nó phải được bảo vệ - chống lại ít hay nhiều mỗi ngày tự nhiên. Các tiêu chuẩn, hệ thống, thủ tục thường giảm dần giá trị do không còn phù hợp và bị bỏ mặc như những chiếc máy. Tác dụng của chúng có thể cuối cùng cũng giảm đến số không.

Sự duy trì và kiểm tra nên bắt đầu trong khi người tư vấn còn ở lại nơi tổ chức khách hàng, nhưng phải tiếp tục sau khi họ ra đi.

SỰ TRỞ LẠI PHƯƠNG PHÁP CŨ

Sự duy trì và hệ thống kiểm tra phải bảo vệ chống lại

sự trở lại phương pháp cũ, có khả năng bị xảy ra miễn là người ta nhớ những gì người ta đã làm trước khi thay đổi. Trở lại cách làm cũ không phải luôn luôn là sự phản tác dụng. Nếu một phương pháp mới bị hỏng do trục trặc thiết bị cung cấp vật tư vv.. thì chỉ có thể làm cái gì đấy khác. Điều tự nhiên nhất là trở lại với thói quen cũ nếu điều đó vẫn còn có thể thực hiện được. Trong khi người tư vấn được khuyên là đừng bao giờ ngăn người nào đó làm việc theo phương pháp cũ cho đến khi nó có thể hoàn toàn được thay thế, thì họ cũng nên tin rằng sau khi phương pháp mới đã được chứng minh, không thể nào còn trở lại được phương pháp cũ.

Cách làm này luôn luôn sẽ phụ thuộc vào chức năng của nhiệm vụ và bản chất vấn đề của nó. Sau đây là một vài ví dụ:

Công việc giấy tờ. Khi một phương pháp tra cứu mới được thiết lập, thì một kho dự trữ những mẫu cũ bị hủy đi, đó là những bản in. Một số viên chức có trách nhiệm bảo quản kho mới phải có các mẫu mới và ký các đơn đặt hàng để in lại. Nhân viên mua hàng không cần phải chuyển các đơn đặt hàng in này cho người khác ký nữa..

Các tiêu chuẩn thực hiện. Duy trì những tiêu chuẩn làm việc của nhà máy đòi hỏi sự thận trọng tương tự. Làm việc theo tiêu chuẩn hẳn là dễ hơn làm việc không theo tiêu chuẩn. Bất kỳ công việc nào ngoài các đặc tính kỹ thuật sản phẩm hoặc phương pháp cũng

không được sử dụng các mẫu tiêu chuẩn và tra cứu. Không phải là sự chệch khỏi tiêu chuẩn thì không bao giờ được phép, nhưng khi chúng được thực hiện thì lại là hiển nhiên.

Các bản vẽ Trong một bộ phận vẽ kỹ thuật lập một bản vẽ kỹ thuật cho một bộ phận máy không dễ hơn là tìm một bộ phận đang có để có thể sử dụng. Khi một bản vẽ bị thay đổi thường xuyên, tất cả những bản in cũ phải theo vết để tìm được chúng và hủy đi.

Một hệ thống kiểm tra đặc biệt sẽ ngăn ngừa việc in bản vẽ không được phép, đang lưu hành vào bất cứ lúc nào.

Tất cả những biện pháp đó,tất nhiên chỉ là phòng ngừa. Thiếu chúng thì sự lựa chọn không phải là một cách chữa bệnh mà chỉ là một phương sách tạm thời với rất nhiều khả năng trở lại vấn đề.

CÁC THỦ TỤC KIỂM TRA.

Một hệ thống kiểm tra không cần thiết phải ngừng sự duy trì theo nghĩa hẹp để giữ cho một kế hoạch ở cùng một trạng thái. Sau một thời gian, bất cứ một bộ phận cải tổ nào cũng bị lão hóa đi, nếu không có gì khác. Những ảnh hưởng thay đổi khác có thể làm cho nó ngày càng ít phù hợp, mục tiêu đã dự tính cho nó đã không còn nữa. Nếu không có một phương tiện để kiểm tra, các cơ hội để sửa đổi và phát triển song song cùng với những hoàn cảnh thay

đổi thì có thể thất bại.

Tuy nhiên làm qúa trớn việc kiểm tra vì bản thân nó thì cũng dễ bị quyến rũ bởi phương pháp kỹ thuật khác nào đó. Người tư vấn chỉ cần nhận dạng những điểm then chốt tại đó sẽ lộ ra những trệch hướng đáng chú ý và chọn thời gian có thể kiểm tra được chúng. Không cần thiết phải kiểm tra mọi thứ hàng ngày, tiêu chuẩn thường là bao lâu thì sẽ bị xảy ra điều gì đấy nghiêm trọng, nếu như không được kiểm tra. Những kiểm tra thường xuyên cần thiết ngay sau một thay đổi hơn là để về sau, khi đã đạt được sự ổn định ở một mức mới.

Trong lĩnh vực tài chính, kiểm tra là một bộ phận của kiểm tra ngân sách và thường làm theo độ nhạy cảm của tình hình đòi hỏi. Kiểm tra lao động có thể gắn vào cùng với việc trả tiền lương hàng tuần và phân tích sản xuất. Kiểm tra, kiểm kê có thể căn cứ vào những loại hàng dự trữ chính.

Các công ty kinh doanh chấp nhận kiểm toán hàng năm sổ sách của họ như là một vấn đề tất nhiên, nhưng lại có thể quên việc kiểm toán định kỳ tổ chức của họ và các phương pháp quản trị là cần thiết như nhau. Ngoài việc bảo vệ đã nói tỷ mỉ ở trên, kiểm toán định kỳ có lẽ là biện pháp duy nhất để kiểm tra toàn bộ hệ thống. Chỉ có một cuộc kiểm toán mới có thể phát hiện liệu tất cả những mục tiêu có vẫn đang được đáp ứng không hoặc thậm chí vẫn như thế. Thất bại trong một cuộc kiểm tra như thế sẽ

chuyển sang thời gian âm thầm xói mòn việc làm tốt và lợi ích của chúng.

Sự ra đi của một số cán bộ công nhân là một mối nguy chung. Nếu các thành viên mới không được chỉ dẫn thích hợp, họ có ít quyền lựa chọn nhưng lại hành động như họ cho là đúng. Họ có thể theo đuổi các mục tiêu khác nhau đáng ngạc nhiên. Một số những vấn đề thuộc về sửa chữa mà người tư vấn đã đáp ứng trong tổ chức khách hàng là một chỉ báo của sự sao lãng quen thuộc. Nếu họ không làm thay đổi thái độ cơ bản của khách hàng đối với những kiểm tra, thì công việc của bản thân họ không thể nào tốt hơn.

Chương 11: KẾT THÚC

Kết thúc là giai đoạn thứ năm và là giai đoạn cuối cùng của qúa trình tư vấn. Mỗi nhiệm vụ hoặc dự án phải đi đến một kết thúc, một khi mục đích của nó đã đạt được và sự giúp đỡ của người tư vấn không còn cần thiết nữa.

Thực hiện nhiệm vụ theo cách chuyên nghiệp chưa đủ. Rút khỏi nhiệm vụ cũng phải hoàn toàn theo yêu cầu của nghề nghiệp: sắp xếp thời gian và hình thức cũng phải chọn đúng và mọi cam kết phải được giải quyết để thỏa mãn lẫn nhau cả khách hàng và người tư vấn.

Trước hết người tư vấn có trách nhiệm gợi ý tại thời điểm nào và bằng con đường nào họ sẽ rút khỏi tổ chức khách hàng. Họ đừng quên là khách hàng có thể cảm thấy không chắc đúng về thời điểm kết thúc dự án, nhất là nếu sự có mặt của người tư vấn đã đóng góp những cải tiến quan trọng trong quản lý và khách đã quen với việc tìm lời khuyên của họ về những vấn đề quan trọng. Khách hàng có thể cảm thấy yên tâm hơn nếu người tư vấn tiếp tục sẵn sàng giúp đỡ bất kỳ những vấn đề mới nào mới nảy sinh. tuy nhiên, điều này làm cho họ qúa phụ thuộc vào người tư vấn, người tư vấn sử dụng tương

tự như chức năng của cái nạng cần thiết cho một bệnh nhân tàn tật thay vì một bác sĩ chuyên khoa chỉnh hình giúp cho bệnh nhân của họ phục hồilại tất cả sức lực cơ thể.

Sự kết thúc liên quan đến hai khía cạnh quan trọng như nhau của qúa trình tư vấn: công việc người tư vấn đưa vào và mối quan hệ khách hàng và người tư vấn.

Thứ nhất, sự rút khỏi của người tư vấn có nghĩa là nhiệm vụ mà họ tham gia:

- Đã hoàn thành

- Sẽ bị gián đoạn

- Sẽ được theo đuổi, nhưng không có sự giúp đỡ tiếp tục của người tư vấn.

Trong khi quyết định kết thúc nhiệm vụ, người tư vấn và khách hàng nên làm rõ một trong ba hình thức trên, cái nào sẽ áp dụng trong trường hợp riêng của họ. Không nên có sự nhập nhằng về vấn đề này. Cũng chẳng có lợi cho ai, nếu người tư vấn tin là họ đã làm một công việc tốt, trong khi khách hàng chỉ chờ cho người tư vấn rút khỏi để ngừng công việc lại. Do đó người tư vấn và khách hàng nên cùng nhau xác lập xem, nhiệm vụ có thể được định tính như là một thành công, một thất bại hoặc là cái gì đấy giữa hai thái cực này.

Thứ hai, sự rút khỏi của người tư vấn kết thúc mối quan hệ người tư vấn- khách hàng. Bầu không khí và cách thức mối quan hệ này bị đứt đoạn sẽ ảnh hưởng đến

động cơ thúc đẩy của khách hàng theo đuổi dự án, và thái độ của họ có thể vẫn như thế đối với cùng một tổ chức tư vấn. Ở đây, cũng không nên kết thúc nhiệm vụ một cách không chắc và tồn tại những cảm giác lẫn lộn. Một cách lý tưởng là hai bên đều được thỏa mãn về những quan hệ đã có trong thời gian làm nhiệm vụ. Khách hàng nên tin rằng mình đã có được người tư vấn giỏi để rồi họ sẽ vui mừng quay lại lần nữa.

Người tư vấn nên cảm thấy họ đã được tin cậy và tôn trọng và lại làm việc cho cùng một khách hàng sẽ có thêm kinh nghiệm khác. Mối quan hệ cũng có một khía cạnh tài chính: cả hai bên nên cảm thấy đó là giá phải chăng đã trả cho việc cung cấp dịch vụ nghề nghiệp này.

Cuối cùng, người tư vấn coi cách thức họ kết thúc nhiệm vụ là điều quan trọng. Ấn tượng cuối cùng là rất có ý nghĩa, và sự thực hiện xuất sắc vào cuối nhiệm vụ sẽ để ngỏ cửa cho công việc tương lai. Chúng ta biết lặp lại công việc đối với những người tư vấn quan trọng như thế nào. tuy nhiên, lặp lại công việc chỉ sẵn sàng đối với những ai mà việc thực hiện vẫn hoàn mỹ cho đến chính giai đoạn kết thúc nhiệm vụ.

11.1 THỜI GIAN RÚT KHỎI

Chọn thời điểm đúng đắn để rút khỏi thường có khó khăn, nhưng nếu quyết định sai thì lại làm cho mối quan hệ có thể hỏng đi và thành công của dự án bị lâm nguy.

KẾ HOẠCH RÚT KHỎI.

Một số nhiệm vụ bị kết thúc qúa sớm. Và đây là trường hợp có thể xảy ra:

- Người tư vấn không hoàn thành được nhiệm vụ của mình về dự án.

- Khách hãng đánh giá qúa cao năng lực của họ để kết thúc dự án trong khi họ chưa được đào tạo đầy đủ cho công việc này.

- Ngân sách của khách hàng không cho phép công việc đi đến kết thúc

- Người tư vấn vội vã bắt đầu một nhiệm vụ khác

Những ví dụ về nhiệm vụ phải kết thúc muộn hơn cần thiết cũng thường xảy ra. Và đây là trường hợp:

- Người tư vấn bắt tay vào một dự án khó khăn về mặt kỹ thuật mà không tin chắc khách hàng đã được đào tạo thích hợp để có thể kế tục họ.

- Công việc đã xác định một cách mơ hồ, và những vấn đề mới đã được phát hiện trong qúa trình làm nhiệm vụ.

- Người tư vấn cố kéo dài hơn cần thiết.

Để tránh những tình huống này, câu hỏi về rút khỏi đúng lúc nên được thảo luận ngay từ ban đầu của qúa trình tư vấn, khi người tư vấn giới thiệu toàn bộ chu trình năm giai đoạn đối với khách hàng và giải thích những gì là sự tiến triển bình thường làm cho nhiệm vụ

đạt hiệu qủa. Hợp đồng tư vấn nên xác định khi nào và trong hoàn cảnh nào thì nhiệm vụ sẽ kết thúc. Như đã nói trên, có nhiều sự chọn lựa. Nhiệm vụ có thể kết thúc sau giai đoạn chẩn đoán, sau kế hoạch hành động, ở giai đoạn nào đó trong khi thực hiện, hoặc khi việc thực hiện đã hoàn thành.

Có thể khó xác định đúng thời điểm để rút khỏi khi ký hợp đồng. Tại một giai đoạn sớm như thế, thường không thể dự kiến được là thực hiện như thế nào sẽ tiến bộ, cán bộ của khách hàng sẽ được lôi cuốn vào dự án sâu đến mức nào, và những vấn đề và quan hệ mới nào sẽ được phát hiện trong thời gian nhiệm vụ.

Do đó tại sao mới có đề nghị kế hoạch nhiệm vụ nên được xem xét lại tại những điểm quyết định trong thời gian nhiệm vụ: tại mỗi lần xem lại nên đặt ra câu hỏi, người tư vấn nên lưu lại thêm bao lâu nữa, và còn lại những gì phải làm trước khi nhiệm vụ kết thúc.

RÚT DẦN DẦN

Rút dần dần đã được thảo luận trong mục 10.1. Trong nhiều tình huống vấn đề này có thể là sự thu xếp tốt nhất cho cả hai bên theo quan điểm của cả khách hàng và người tư vấn.

THEO DÕI CÁC TÍN HIỆU RÚT.

Các tín hiệu rút, như nhiều nhà tư vấn thường gọi chúng, tỏ cho người tư vấn biết là khách hàng muốn kết

thúc nhiệm vụ. Chúng có thể rất công khai, hoặc gián tiếp và che giấu. Ví dụ khách hàng có thể ít sẵn sàng gặp người tư vấn hơn hoặc biểu lộ theo nhiều cách khác nhau rằng đã đủ thời gian thực hiện dự án rồi. Cần phải tỉnh táo với những tín hiệu này. Điều đó không có nghĩa là người tư vấn nên ngay lập tức thu xếp hành lý của mình và ra đi, nếu họ có những lý do nghề nghiệp vững chắc để lưu lại, nhưng thời điểm thì cần được thảo luận thẳng thắn với khách hàng. Nếu khách hàng tin: bản thân họ có thể thực hiện thì người tư vấn không bao giờ nên khăng khăng ở lại thêm, dù cho họ không nhất trí với ý kiến của khách hàng. Sau hết thì, ai trả tiền người ấy có quyền. Đó là khách hàng trả tiền cho người tư vấn chứ không phải ngược lại.

II.2 ĐÁNH GIÁ

Đánh giá là phần quan trọng nhất của giai đoạn kết thúc trong qúa trình tư vấn bất kỳ nào. Không có thẩm định thì không thể nào đánh giá được là nhiệm vụ đã đáp ứng được các mục tiêu của nó chưa và liệu các kết qủa nhận được có chứng minh cho những khả năng đã dùng là đúng không. Khách hàng và người tư vấn đều không thể rút ra được những bài học có ích từ nhiệm vụ nếu không có sự đánh giá.

Tuy nhiên, nhiều nhiệm vụ đã chẳng bao giờ được đánh giá, hoặc sự đánh giá của họ hời hợt hoặc quan tâm ngoài lề. Vấn đề này là do khó khăn nào đó vốn có trong việc đánh giá sự thay đổi trong các tổ chức và các hệ

thống nhận sự. Số các yếu tố tác động đến hệ thống như thế là đáng kể và cách ly những yếu tố đã thay đổi theo sự can thiệp tư vấn có thể thấy rõ là sẽ khó khăn. Ví dụ, nếu mục đích của nhiệm vụ là tăng sản lượng thì việc đánh giá không thể nào dành cho người tư vấn, vì chỉ có sự can thiệp của họ nên sản lượng đã đạt được cao hơn vào cuối nhiệm vụ. Cũng có thể tăng là vì những yếu tố khác và nhiệm vụ thực sự đã không có đóng góp. Một số thay đổi khó nhận diện, đo lường, mô tả và đánh giá. Ngoài ra, đánh giá có thể là phần tế nhị nhất của mối quan hệ khách hàng - người tư vấn và có lẽ tránh nó thì dễ chịu hơn, nhất là khi khách hàng không thích lắm với sự thực hiện của người tư vấn. Những lý do tài chính cũng giữ vai trò của nó: ngay cả đánh giá đơn giản nhất cũng phải chi một số tiền và khách hàng có thể cảm thấy số tiền này có thể tiết kiệm được, vì nó không được dùng để phát triển cái gì mới cả.

AI NÊN ĐÁNH GIÁ.

Cũng như với toàn bộ qúa trình tư vấn, đánh giá hiệu qủa là một sự thực hiện chung của hai bên. Cả khách hàng và người tư vấn cần biết liệu nhiệm vụ đã hoàn thành mục tiêu của nó chưa và có thể được gọi là thành công không.

Tất nhiên, khách hàng có những cách nhìn và sự quan tâm riêng biệt nào đó. Họ sẽ đánh giá không chỉ nhiệm vụ mà cả người tư vấn và nhiệm vụ của anh ta. Nếu khách hàng thiết tha thực hiện lần sau tốt hơn, thì

họ cũng nên có tự đánh giá về thực hiện quản lý và chuyên môn của bản thân họ trong việc hợp tác với người tư vấn và giám sát sự tiến bộ của nhiệm vụ. Cũng theo cách đó người tư vấn sẽ đánh giá sự thực hiện của khách hàng và của bản thân họ.

Việc thực hiện chung này sẽ có nhiều không và thông tin nào sẽ được chia sẻ lại là một vấn đề tin cậy và khẳng định. Trong một nhiệm vụ đã có sự cố gắng cộng tác chân thật, thì việc đánh giá thường là cởi mở và xây dựng. Song, không ai có thể bắt buộc khách hàng và người tư vấn chia sẻ tất cả những kết luận từ những đánh giá của họ.

Trong tư vấn, việc đánh giá tập trung vào hai khía cạnh cơ bản của nhiệm vụ: lợi ích của khách hàng và qúa trình tư vấn.

ĐÁNH GIÁ LỢI ÍCH ĐỐI VỚI KHÁCH HÀNG

Những lý do để đánh giá lợi ích của nhiệm vụ là hiển nhiên. Những lợi ích xác định thay đổi đạt được, một thay đổi hẳn là đã được xem như một cải tiến. Hãy nhớ cuộc thảo luận của chúng ta về nhiệm vụ trong mục 7.3. Về cơ bản lợi ích đã được đánh giá bằng cách so sánh hai tình huống, trước và sau khi thực hiện nhiệm vụ. Vấn đề này có thể thực hiện được nếu sự đánh giá đã dự kiến trong nhiệm vụ, nghĩa là trong khi xác định các tiêu chuẩn nhờ đó, mà các kết qủa đạt được sẽ được đo lường và đánh giá.

Trong các nhiệm vụ tư vấn điển hình có ba lợi ích:

- Năng lực tiềm tàng mới
- Hành vi và các hệ thống mới.
- Thực hiện mới .

Năng lực tiềm tàng mới. Đây là những kỹ năng mới mà khách hàng giành được: chẩn đoán và kỹ năng giải quyết vấn đề khác, kỹ năng giao tiếp cũng như những kỹ năng quản lý hoặc chuyên môn đặc biệt trong những lĩnh vực nào đó được tác động bởi nhiệm vụ.

Hành vi và các hệ thống mới. Nhiều nhiệm vụ giúp đưa vào những thay đổi như các hệ thống riêng như là hệ thống thông tin mới, hệ thống maketting, tổ chức hội thảo, tuyển lựa người và hệ thống thẩm định, bảo dưỡng phòng ngừa vv.. Những hệ thống này có thể được xem như là kết qủa của nhiệm vụ, nếu chúng là, hoặc có thể trở thành hoạt động. Hành vi thay đổi có nghĩa là làm công việc theo cách khác. Thuật ngữ này chủ yếu áp dụng cho quan hệ giữa các cá nhân, ví dụ như giữa các giám đốc và các cấp dưới của họ, hoặc giữa các nhóm làm việc từ hai phòng khác nhau. Tuy nhiên, cũng bao hàm hành vi ứng xử cá nhân trong các tình huống công việc, ví dụ có hoặc không có một công nhân sử dụng dụng cụ an toàn để phòng ngừa tai nạn.

Thực hiện mới. Thực hiện mới được hoàn thành nếu những thay đổi nằm trong năng lực tiềm tàng, những hệ thống và hành vi sinh ra những thay đổi tương ứng trong

kinh tế, tài chính, xã hội và những chỉ báo khác được dùng để đo sự thực hiện. Những thay đổi có thể quan sát được tại các đơn vị riêng lẻ (chỗ làm việc) (phân xưởng, đội, nhóm, nhà máy) hoặc đơn vị tổ chức (doanh nghiệp, cơ quan, bộ).

Thực hiện kế hoạch cao hơn là một mục tiêu quan trọng hơn cả và nên được sử dụng để đánh giá các kết qủa và chứng minh những lợi ích mỗi khi có thể. Tư vấn cải tiến năng lực kế hoạch sản xuất mà không nhằm cải tiến sự thực hiện thì chỉ là lý thuyết suông và một món hàng xa xỉ theo quan điểm tài chính. Song, đã xảy ra là sự thực hiện đã thay đổi không thể dùng để đánh giá các kết qủa (ví dụ năng lực tiềm tàng mới đã được phát triển, nhưng khách hàng phải hoãn các biện pháp nhằm thực hiện chỉ tiêu sản xuất cao). Cũng như đã nhấn mạnh, năng lực quản lý và giải quyết vấn đề cải tiến của khách hàng đã được nhiều nhà quan sát tư vấn lưu ý vì những lợi ích quan trọng hơn và lâu dài, hơn là những thay đổi đo lường được ngay tức khắc trong kinh tế và hoạt động tài chính.

ĐÁNH GIÁ QÚA TRÌNH TƯ VẤN.

Đánh giá qúa trình tư vấn dựa trên sự thừa nhận tính hiệu qủa của qúa trình ảnh hưởng rất mạnh đến kết qủa của nhiệm vụ.

Điều này liên quan đến nhiệm vụ nhằm vào những thay đổi hành vi là trên hết: nếu những loại hành vi mới

và những qúa trình trở nên được củng cố trong tổ chức khách hàng (kết qủa), thì người tư vấn về những phương pháp can thiệp (qúa trình) có thể sinh ra được kết qủa mong muốn. Ví dụ không chắc đó là một thay đổi thật sự trong năng lực giải quyết vấn đề của khách hàng, sẽ đạt được bằng cách lên lớp hoặc phân phối 1chú giải về kỹ thuật cho việc ra quyết định.

Mối quan hệ khách hàng - người tư vấn và các phương pháp can thiệp đã dùng, phát triển trong thời gian nhiệm vụ. Những phương pháp khác nhau có thể được sử dụng, và qúa trình trở nên ít nhiều có hiệu qủa hơn. Sự đánh giá nên phát hiện vấn đề này.

Những khía cạnh chính của qúa trình tư vấn cần được đánh giá là:

Thiết kế nhiệm vụ (hợp đồng). Điều có lợi là bắt đầu bằng việc thẩm tra sự khởi đầu của mối quan hệ. Các câu hỏi được nêu ra như sau:

- Thiết kế nhiệm vụ đã rõ ràng chưa, có thực tế và phù hợp với các nhu cầu của khách hàng và sự bố trí nào đó chưa?

- Có sự xác định nguồn gốc các mục tiêu và đầu vào tạo nên một cái sườn vững chãi và hướng dẫn cho kế hoạch nhiệm vụ chưa? Các mục tiêu đã đủ với yêu cầu, nhưng không phải là không thể thực hiện được chứ?

- Phong cách tư vấn sử dụng đã xác định một cách phù hợp, đã thảo luận và nắm được chưa? Mọi người đã

được chỉ dẫn tường tận về vai trò của họ và trách nhiệm ngay từ lúc ban đầu chưa?

Số lượng và chất lượng đầu vào. Ngoài việc đánh giá xác định nguồn gốc những đầu vào đòi hỏi nằm trong kế hoạch nhiệm vụ, việc đánh giá bao gồm kiểm tra các đầu vào đã được khách hàng và người tư vấn cung cấp. Các câu hỏi chính là:

- người tư vấn có chuẩn bị đầy đủ một nhóm theo quy mô đòi hỏi, đúng cấu trúc và năng lực chưa?

- Khách hàng có chuẩn bị đầy đủ các khả năng (con người và những cái khác) cần thiết cho nhiệm vụ không?

Cách thức (phong cách) tư vấn sử dụng. Trong phần này, người tư vấn và khách hàng đánh giá, nhìn lại các sự việc đã xảy ra và mối quan hệ đã có trong thời gian nhiệm vụ. Đặc biệt họ có thể hỏi:

- bản chất của mối quan hệ khách hàng - người tư vấn là gì? đã có một bầu không khí tin cậy lẫn nhau, hiểu biết, tôn trọng và ủng hộ không?

- Phong cách tư vấn đã sử dụng có đúng không? nó có thích nghi với năng lực của khách hàng và có thể dễ dàng điều chỉnh được nhiệm vụ không? mỗi cơ hội có được tận dụng để tăng sự lôi cuốn khách hàng vào nhiệm vụ không? đã chú ý thích đáng đến khía cạnh học tập của nhiệm vụ chưa?

Người tư vấn và khách hàng quản lý nhiệm vụ. Chỗ thiếu sót và sai lầm trong kế hoạch nhiệm vụ gốc có thể

được sửa chữa và những sửa đổi đòi hỏi bởi những điều kiện thay đổi có thể thực hiện nếu nhiệm vụ được điều khiển thông minh bởi cả hai bên. Một đánh giá đưa đến những câu hỏi sau:

- Có sự uyển chuyển cần thiết gắn liền với thiết kế từ đầu không?

- Tổ chức tư vấn đã quản lý và ủng hộ nhiệm vụ như thế nào?

- Khách hàng kiểm tra và giám sát nhiệm vụ như thế nào?

- Có một sự đánh giá qúa độ tại những điểm then chốt trong nhiệm vụ không? hành động gì đã được thực hiện trên cơ sở đó?

CÁC CÔNG CỤ ĐÁNH GIÁ.

Ưu tiên dành cho việc thu thập và thẩm tra các số liệu không thể bác bỏ được, cho phép đo lường và đánh giá định lượng. Ngoài ra làm đồng nhất và xem xét các ý kiến cũng quan trọng nhất là để đánh giá mối quan hệ khách hàng - người tư vấn và phong cách tư vấn. Thường dùng các kỹ thuật cổ điển gồm có gặp gỡ riêng, quan sát, bản câu hỏi và thảo luận tại các cuộc họp (xem chương tám).

Một cuộc thảo luận thẳng thắn giữa khách hàng và người tư vấn là cần thiết. Từng bước một, cuộc thảo luận nên cố gắng xem lại những gì đáng chú ý trong ý kiến của khách hàng và người tư vấn, cũng như những nguyên

nhân làm cơ sở cho những thái độ đặc biệt và những hành vi, thành tựu và thất bại.

Đánh giá nên tóm tắt vào một báo cáo ngắn, có thể trở thành một phần của báo cáo hoàn thành nhiệm vụ, hoặc được trình bày riêng biệt, ví dụ việc đánh giá kết qủa diễn ra vài tháng sau khi hoàn thành nhiệm vụ.

KHI NÀO ĐÁNH GIÁ.

Có một trường hợp để đánh gía là khi nhiệm vụ đang đi vào kết thúc những lợi ích đối với khách hàng có thể đã thấy rõ và có thể đánh giá qúa trình tư vấn theo sự nhìn lại. Đánh giá kết thúc nhiệm vụ chắc chắn là đánh giá quan trọng nhất, nhưng không phải là duy nhất.

Đặc biệt, đánh giá tiếp sau việc thực hiện là qúa muộn để gợi ý được bất kỳ cải tiến nào trong chiến lược nhiệm vụ, phương pháp luận và quản lý. Nó chỉ có ích cho nhiệm vụ tương lai thôi. Do đó tại sao những đánh giá qúa độ cần được dự kiến vào cuối giai đoạn chẩn đoán và giai đoạn kế hoạch hành động. Chúng nên được xử sự như một phần bình thường của việc kiểm tra và giám sát chung về nhiệm vụ của người tư vấn và khách hàng. Nếu cần thiết, ví dụ với nhiệm vụ phức tạp và lâu dài, thì *ngay cả trong phạm vi* chẩn đoán, kế hoạch hành động và thực hiện cũng cần có vài đánh giá để xem xét lại sự tiến bộ và những kết qủa qúa độ, và nếu cần thiết thì điều chỉnh kế hoạch nhiệm vụ và các phương pháp làm việc đã sử dụng.

Mặt khác, thường không thể nào hoàn thành việc đánh giá vào cuối nhiệm vụ. Nếu các kết qủa có thể đo được không thể nhận dạng được ngay hoặc nếu việc thực hiện không thể hoàn thành cho đến một thời gian nào đó sau này, thì cơ một trường hợp để đánh giá tiếp tục.

II. 3 SỰ TIẾP TỤC.

Khách hàng và người tư vấn thường thỏa thuận kết thúc một nhiệm vụ đặc biệt mà không hoàntoàn gián đoạn mối quan hệ làm việc của họ. Nếu việc làm của người tư vấn vẫn tiếp tục liên quan đến nhiệm vụ hiện nay theo cách nào đó, chúng ta gọi nó là sự tiếp tục. Mong muốn sự tiếp tục nào đó thường được xác định trong việc đánh giá nhiệm vụ. Nếu người tư vấn tin có sự tiếp tục là vì quyền lợi của khách hàng và họ không có điều gì đấy để nghị thêm với khách hàng, thì họ gợi ý vấn đề này trong báo cáo kết thúc.

Sự thuận lợi đối với tổ chức tư vấn là hiển nhiên. Một dịch vụ tiếp tục là một nguồn thông tin vô giá về tác động của nhiệm vụ đang thực thi và về những vấn đề mới có thể phát sinh trong tổ chức khách hàng. Những nhiệm vụ có thể phát triển từ những cuộc đi thăm này, tổ chức tư vấn cũng không đòi hỏi gì nếu như việc tiếp tục đã được thanh toán trong lệ phí cơ bản.

Nhiều tổ chức khách hàng cũng thấy các dịch vụ tiếp tục là một hình thức có ích để hỗ trợ cho họ, vì qua đó những vấn đề mới có thể được phát hiện và giải quyết trước khi chúng trở thành vấn đề làm đau đầu. Tuy

nhiên, không nên bắt buộc khách hàng tiếp nhận một sự tiếp tục nếu như họ cảm thấy không cần.

ĐÁNH GIÁ SỰ TIẾP TỤC.

Như đã nói trên, có thể có sự thỏa thuận cam kết một sự đánh giá tiếp tục, ví dụ 6-12 tháng sau khi kết thúc nhiệm vụ.

VIỆC TIẾP TỤC SỰ THỰC HIỆN.

Có nhiều cách lựa chọn để lôi kéo người tư vấn vào thực hiện. Ngoài những phát triển kỹ thuật mới sẽ xảy ra trong phạm vi bao gồm của nhiệm vụ và có thể có những lý do khác vì sao khách hàng lại mong muốn người tư vấn cần có cách nhìn mới mẻ đối với tình hình được tạo ra do sự thực hiện những dự kiến đề nghị của họ.

Do đó khách hàng đã quan tâm đến một dàn xếp tiếp tục công việc.

Ví dụ người tư vấn sẽ đến thăm họ cứ 3 tháng một lần ở ngay trong thời hạn hai năm. Mục đích sẽ là xem xét lại sự tiến triển của việc thực hiện, giúp khách hàng áp dụng các biện pháp sửa chữa cần thiết, và phát hiện xem liệu có hay không những vấn đề mới đã nảy sinh. Nếu một sự tham gia mới đã đòi hỏi vượt qúa phạm vi những chuyến thăm định kỳ như thế này, thì khách hàng nên nhận một đề nghị riêng biệt cho vấn đề này.

NHỮNG BIỆN PHÁP GIỮ LẠI.

Những chuyến thăm tiếp theo có liên quan đến

những biện pháp riêng biệt mà thông thương đã nằm trong kế hoạch cho một giai đoạn thời gian giới hạn. Khách hàng đã quan tâm hơn đến duy trì một mối quan hệ làm việc thường xuyên với người tư vấn và đã làm cho họ hài lòng. Vấn đề có thể dẫn đến cái gọi là *biện pháp giữ lại , hợp đồng giữ lại*, hoặc đơn giản hơn là *sự giữ lại*. Theo biện pháp này thì người tư vấn sẵn sàng có mặt phục vụ cho khách hàng theo một số ngày đã thỏa thuận trong mỗi tháng hay mỗi qúy . Nội dung công việc: hoặc là đã xác định trước, hoặc mỗi trường hợp khách hàng lại cho người tư vấn biết là họ muốn gì, hoặc người tư vấn hoạt động như là đối tượng để thăm dò của khách hàng và như là tổng cố vấn cho khách hàng, nhìn vào những khía cạnnh khác nhau trong công cuộc kinh doanh của họ, và gợi ý chỗ nào có thể cải tiến được.

Nhiều biện pháp giữ lại là kết qủa của những dự án tư vấn đã thực hiện thành công. Điều này hoàn toàn lô gíc. Nhưng tại sao một khách hàng có mối quan hệ thường xuyên với một người tư vấn ngay cả khi họ không có mặt ở đó?

Có những biện pháp giữ lại khác nhau, nhưng theo quan điểm chuyên môn thì có hai loại có xu hướng thịnh hành.

Giữ lại một chuyên gia đa ngành trường hợp này người tư vấn theo các kết qủa tổng quát và phát triển các khuynh hướng trong công việc của khách hàng, tìm các cơ hội cải tiến trong các lĩnh vực khác nhau và cung cấp cho khách hàng thông tin mới và những ý tưởng mới.

Giữ lại một chuyên gia ngành hẹp, cung cấp cho khách hàng luồng thông tin kỹ thuật một cách thường xuyên và gợi ý một hãng tư vấn đặc biệt tài năng và tiên tiến (ví dụ như ứng dụng máy tính, xử lý tài liệu, về mua, giao dịch tài chính quốc tế, nhận diện những thị trường mới .

11.4 BÁO CÁO KẾT THÚC

Trước và trong thời gian nhiệm vụ, khách hàng đã nhận được vài báo cáo tư vấn:

- Báo cáo về đề nghị nhiệm vụ dựa trên quan sát chẩn đoán nhanh.

- Những báo cáo tiến triển, số lượng và phạm vi khác nhau, những thay đổi trong xác định vấn đề, và những kế hoạch nhiệm vụ đã được đề nghị.

- Những báo cáo và tra cứu, kết hợp với đệ trình những dự kiến đề nghị đối với quyết định của khách hàng trước khi thực hiện.

- Dù kiểu báo cáo qúa độ như thế nào thì cũng có một báo cáo kết thúc nhiệm vụ đưa ra vào thời điểm người tư vấn rút khỏi tổ chức khách hàng. Và lại đơn vị tư vấn đòi hỏi những báo cáo mà trên hết sẽ là sự giúp đỡ đối với thành viên của họ,có thể được yêu cầu thực hiện những nhiệm vụ tương tự.

BÁO CÁO VỚI KHÁCH HÀNG.

Đối với một nhiệm vụ tương đối ngắn, việc này có lẽ

chỉ cần một báo cáo và do đó phải toàn diện. Đối với những nhiệm vụ lâu dài hơn, báo cáo cuối cùng có thể phải qua tham khảo các báo cáo trước và chỉ đi vào chi tiết những sự việc từ khi báo cáo trước đã viết. Trong mọi trường hợp, vì là một báo cáo kết thúc, nó lần ngược lên mọi kết luận không chính xác và nhầm vào những sự việc, nên biết là người tư vấn có thực hiện một nhiệm vụ tiếp theo không. Nếu có, thì báo cáo không cần 'kết thúc' hoàn toàn, vì sau này nó sẽ khác đi.

Ngoài ra một xem xét lại ngắn gọn toàn diện công việc đã thực hiện, những gì còn thiếu hoặc chưa có thì báo cáo cuối cùng nên vạch ra những lợi ích thực sự đã thu được do thực hiện và thẳng thắn gợi ý với khách hàng về những gì họ nên làm hoặc cần tránh trong tương lai.

ĐÁNH GIÁ LỢI ÍCH

Đánh giá lợi ích đã có trong báo cáo cuối cùng, nếu đây là thực tế, nghĩa là nếu người tư vấn sẽ rời khách hàng sau một giai đoạn thực hiện, có thể dùng nó để đánh giá. Trong những trường hợp khác, có thể nộp muộn hơn như đã thảo luận.

Qua việc đánh giá những lợi ích thực tế, người tư vấn chứng minh sự đúng đắn và chính xác của cả vấn đề đánh giá sơ bộ (thực hiện khi đề nghị nhiệm vụ đối với khách hàng) và đánh giá những giải pháp lựa chọn (trình bày với khách hàng để thảo luận trước khi thực hiện).

Rõ ràng là việc thực hiện đã tiến bộ đủ xa và những điều kiện hoạt động của kỹ thuật mới hoặc hệ thống phải trở thành bình thường và ổn định, nếu việc đánh giá lợi ích cần phải cho thông tin khách quan. Người tư vấn nhấn mạnh lợi ích trực tiếp đã nhận được do có nhiệm vụ và để tùy sự suy xét về những lợi ích gián tiếp (ví dụ không tăng những chi phí cố định)) cho khách hàng.

Trong việc trình bày những lợi ích, các báo cáo nên tập trung vào những lợi ích kinh tế xác định cụ thể được, lợi ích tài chính và xã hội đã hoặc sẽ rút ra được từ những thực hiện trên. Tuy nhiên, báo cáo cũng nên mô tả những năng lực mới, hệ thống mới và những hành vi đã được tạo ra nhờ nhiệm vụ và nhấn mạnh tác động của chúng đến sự thực hiện trên, như đã thảo luận trong mục 11.2.

Thực tế trong công tác tư vấn không nên nhấn mạnh tỷ lệ tiền tiết kiệm/lệ phí. Những phân tích như thế nên để hoàn toàn cho khách hàng họ đánh giá tất cả những lợi ích không thể ước lượng, và tỷ lệ này có thể cao trong nhiều nhiệm vụ đơn giản, rủi ro thấp mà tác động đến toàn bộ kết qủa kinh doanh là giới hạn .

ĐÁNH GIÁ QÚA TRÌNH TƯ VẤN.

Đánh giá qúa trình tư vấn có nên đưa vào trong báo cáo cuối cùng không là vấn đề còn tranh luận. Có trường hợp làm như thế rất tốt nếu khách hàng có thể học tập được điều này cho tương lai và nếu thái độ ứng xử của

khách hàng là lý do cho những kết qủa cao nào đó hoặc đã đạt được những tiêu chuẩn phụ. Người tư vấn và khách hàng nên thỏa thuận về chi tiết như thế nào và sẽ mở khâu này như thế nào, và những vấn đề gì sẽ được thảo luận mà không bao gồm trong báo cáo.

NHỮNG GỢI Ý VỚI KHÁCH HÀNG.

Dù công việc của họ đã hoàn thành, người tư vấn vẫn chứng tỏ họ hiểu rõ tổ chức khách hàng trong viễn cảnh nếu họ vạch ra được những cải tiến có thể tiếp tục được, những cái làm đình trệ sản xuất, những rủi ro, hành động cần thiết,vv.. Trong bất kỳ trường hợp nào, họ cũng phải có những gợi ý về làm thế nào đưa được hệ thống mới vào với sự giúp đỡ của họ, và cần được duy trì, kiểm tra và phát triển sau khi được xác nhận trong báo cáo cuối cùng.

Một báo cáo tư vấn tốt phải có khả năng điều khiển được về phía khách hàng, họ sẽ lưu ý đến nó như là một nguồn hướng dẫn tiếp tục.

Họ cũng sẽ hài lòng khoe nó với các bạn bè kinh doanh và coi như hồ sơ của một thành tựu đáng giá.

Những gợi ý tiếp tục về viết và trình bày các báo cáo tư vấn có thể xem trong phụ lục 9.

BÁO CÁO VỚI TỔ CHỨC TƯ VẤN

Ngoài báo cáo kết thúc đối với khách hàng, những người tư vấn còn phải biên soạn một báo cáo tham khảo

nhiệm vụ đối với tổ chức tư vấn của họ. Báo cáo này được mô tả trong mục 24.4.

BÁO CÁO NỘI BỘ KHÁCH HÀNG.

Một số tổ chức sử dụng những người tư vấn để chuẩn bị các báo cáo nội bộ về các nhiệm vụ đã hoàn thanh. Ngoài ra để tóm tắt thông tin báo cáo bao gồm đánh giá của khách hàng về nhiệm vụ đã làm và về cách tiếp cận của người tư vấn và sự thực hiện. Mặc dù là một thực tế có ích nhất, nhưng nó không phổ biến lắm.

Phần III
TƯ VẤN TRONG CÁC LĨNH VỰC QUẢN LÝ KHÁC NHAU

****

Chương 12- TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ NÓI CHUNG

Chương này là chương thứ nhất trong loạt tám chương, mỗi chương đề cập vấn đề tư vấn trong một lĩnh vực quản lý riêng. Dự định của tác giả không phân tích qúa sâu những kỹ thuật quản lý, những thực tế và những vấn đề của mỗi lĩnh vực bao gồm, mà phù hợp với tinh thần cuốn sách, chỉ ra cho những người tư vấn quản lý làm thế nào để có thể giúp các khách hàng và họ có thể hoạt động bình thường trong những lĩnh vực này như thế nào. Do đó, chương này và bảy chương tiếp theo như là mở đầu đối với nghiên cứu chi tiết hơn về tư vấn trong các lĩnh vực khác nhau của quản lý.

12.I BẢN CHẤT VÀ PHẠM VI CỦA TƯ VẤN QUẢN LÝ NÓI CHUNG.

Một số lượng đáng kể tư vấn quản lý liên quan đến chính sự tồn tại những mục tiêu cơ bản, chiến lược và chính sách kinh doanh hoặc đặt kế hoạch toàn bộ, cấu trúc và điều khiển của một tổ chức. Những vấn đề này đã được xác định như những vấn đề quản lý nói chung, và những người tư vấn quản lý điều khiển chúng là những nhà tư vấn quản lý chung để phân biệt với các chuyên gia can thiệp vào một khu vực chức năng (tài chính) hoặc giải quyết một phương pháp kỹ thuật riêng biệt (điều khiển sản xuất được điện toán hóa, hoặc các kế hoạch khuyến khích người làm công).

Nhưng chúng ta sẽ giải vấn đề như thế nào nếu một doanh nghiệp đòi hỏi sự giúp đỡ của chuyên gia đa ngành toàn năng về tư vấn quản lý? Trong một số trường hợp vấn đề này khá rõ đối với trạng thái kinh doanh: sự sa sút toàn bộ hoạt động của nó, sự không thỏa mãn của cán bộ công nhân viên tăng lên và nói chung toàn cảnh ảm đạm của khu vực công nghiệp, vv... Kinh doanh có thể bị khủng hoảng hoặc rất gần với khủng hoảng và không rõ làm thế nào để phục hồi lại sự thịnh vượng. Trong những trường hợp khác dường như ngay từ đầu đã trở thành vấn đề đặc biệt hoặc vấn đề chức năng (ví như các phương pháp maketting không phù hợp) có những phân nhánh trong các lĩnh vực quản lý khác và cuối cùng thì thấy nó chỉ là một triệu chứng của một vấn đề quản lý

chung sâu hơn nhiều, đang tác động đến toàn bộ tổ chức.

NHỮNG VẤN ĐỀ GỒM NHIỀU NGÀNH HỌC THUẬT VÀ ĐA CHỨC NĂNG.

Đặc tính nổi bật nhất của những vấn đề đã vận dụng trong tư vấn quản lý nói chung là:

- *Đa chức năng*: người tư vấn giải quyết vài chức năng của kinh doanh (sản xuất, công nghệ, tổ chức, maketting...) và tập trung vào sự ảnh hưởng lẫn nhau giữa các chức năng này vào những vấn đề bao gồm hơn một chức năng.

- *Nhiều ngành học thuật*: người tư vấn phải có khả năng nhìn các vấn đề kinh doanh từ vài góc độ: về điển hình thì một vấn đề chiến lược kinh doanh có thể có các khía cạnh công nghệ, kinh tế, tài chính, pháp luật, tâm lý xã hội, động cơ thúc đẩy, chính trị và các khía cạnh khác.

Các tổng giám đốc cũng được chọn theo năng lực của họ (thực tế hoặc mong đợi) để giải quyết những vấn đề đa chức năng và nhiều ngành học thuật. Kinh nghiệm chỉ ra rằng nhiều người trong số họ thấy vấn đề này khó khăn. Có những trường hợp các tổng giám đốc trước kia là những giám đốc nhà máy xuất sắc, có tiếp tục là những giám đốc nhà máy trong cương vị mới của họ không? Đây là một lĩnh vực mà người tư vấn quản lý giúp nhiều cho khách hàng của họ- tổng giám đốc phải thay đổi thói quen của họ, học cách quan hệ với những chức năng mới ra sao và nhìn những vấn đề kinh doanh từ

những góc mới.

Thực tế một nhà tư vấn quản lý chung cũng là một loại chuyên gia: ngành chuyên môn của họ phối hợp với những ngành chuyên môn khác thành một quan điểm giữa các ngành học thuật và đa chức năng gắn với nhau và cân bằng. Giống như tổng giám đốc, song, người tư vấn quản lý chung hướng về các chuyên gia khác khi thích hợp. Họ phải biết làm thế nào sử dụng được lời khuyên và kỹ năng của chuyên gia và giúp khách hàng làm như thế, ngăn ngừa những tình huống, nơi mà các chuyên gia (ví dụ các nhà nghiên cứu thị trường hoặc phân tích tài chính) muốn chi phối kinh doanh.

ĐƯỜNG ĐI ĐẾN XUẤT SẮC VỀ TỔ CHỨC.

Trong chương 1, *sự xuất sắc về tổ chức* đã chỉ rõ là một mục tiêu phổ biến của tư vấn quản lý. Những người tư vấn giúp thúc đẩy các tổ chức về phía xuất sắc. Do đó họ đòi hỏi một sự nhảy bén về xuất sắc nâng những mong đợi và tham vọng của các giám đốc đến cố gắng cần thiết để thay đổi các tổ chức một cách tốt hơn. Hơn nữa, họ cần một khuôn khổ nhận thức để nghĩ ra những chương trình và mục tiêu hành động dẫn đến sự xuất sắc về tổ chức khi đầy khi vơi, bây giờ cao hơn những thập kỷ trước. Nghiên cứu về những tổ chức xuất sắc cho thấy rằng chúng có thể thay đổi: những tổ chức xuất sắc ngày nay không chính xác giống như tổ chức đó ngày hôm qua. Chúng có khuynh hướng chia sẻ những đặc điểm chung nào đó, ví dụ đa số các tổ chức đó khai thác những giới

hạn công nghệ - các đường sắt của những năm 1860, các công ty động cơ của nửa thế kỷ chúng ta và các công ty điện tử ngày nay. Đặc điểm chung khác, là chúng thích nghi đối với nhu cầu và nguyện vọng của lực lượng lao động của họ và thật là nghịch lý vì đây là nơi chúng có thể khác nhau rất đáng kể vì sự khác nhau trong cả lực lượng lao động và những nền văn hóa.Những tổ chức xuất sắc luôn luôn nhạy bén hơn những tổ chức khác đối với môi trường của họ và đối với những nhu cầu mong muốn và sự thỏa mãn của khách hàng nào đó.

Do đó không có con đường lẻ loi, đơn giản đi đến xuất sắc. Sự quản lý tổ chức ngày nay đòi hỏi một quan điểm hòa hợp trong việc nghĩ ra và thực hiện các chương trình để đạt đến sự xuất sắc. Người tư vấn nên cẩn thận đối với những giải pháp đơn giản và giải thích cho khách hàng là không có thứ thuốc trị bách bệnh, không có "tổ chức nhanh" để đạt đến thực hiện cao, tính hiệu qủa, hoặc sự xuất sắc.

Tiếc thay, lý thuyết quản lý không cung cấp cho người tư vấn quản lý có một quan điểm nhận thức nói chung đã được chấp nhận và dựa trên nghiên cứu để thiết kế và đánh giá chương trình hành động dẫn đến xuất sắc. Những gì là sẵn có và là mối quan tâm của người hành nghề tư vấn là một phạm vi những mô hình thực dụng và dựa theo kinh nghiệm mô tả các tổ chức và phân tích những nguyên nhân thất bại hoặc thành công của họ. Ví dụ, cái được gọi là cơ cấu tổ chức bảy chữ xét

những tổ chức thực hiện cao theo những tiêu đề chính sau đây: chiến lược, cấu trúc, hệ thống, phong cách, những giá trị đóng góp, bộ máy (con người) và những kỹ năng, nhấn mạnh rằng những biến đổi này cấu thành một mạng tăng cường liên quan đến nhau. Một cơ cấu tổ chức khác gợi ý năm vấn đề sau đây (1) văn hóa, (2) kỹ năng quản lý, (3) xây dựng đội, (4) cấu trúc- chiến lược, (5) hệ thống khen thưởng. Việc nghiên cứu các yếu tố tác động đến sự xuất sắc tổ chức có thể còn tiếp tục và chắc chắn sẽ còn chú ý hơn đến những yếu tố đặc trưng đối với những môi trường văn hóa và kinh tế xã hội khác nhau, đặc biệt là những yếu tố khác với các môi trường ở Mỹ và Nhật, nơi mà đa số những nghiên cứu về xuất sắc tổ chức đã dựa vào.

CHẨN ĐOÁN TỔ CHỨC.

Như đã giải thích tỷ mỉ ở chương 7, nhiều người tư vấn ưa thích việc thực hiện một nhận xét chung sơ bộ - nhanh một tổ chức trước khi đề nghị một nhiệm vụ giải quyết vấn đề riêng biệt, Vì vậy sự tiếp xúc chuyên môn đầu tiên giữa khách hàng và người tư vấn thường là ở cấp tổng giám đốc trước khi người tư vấn đi vào những lĩnh vực riêng biệt được nhận dạng bởi nhận xét chung. Có những tình huống mà một quan sát chẩn đoán rất kỹ lưỡng (chẩn đoán, kiểm tra, vv..) toàn bộ tổ chức cần thiết để chuẩn bị những quyết định quan trọng cho tương lai của kinh doanh. Một chẩn đoán toàn diện có thể đi trước một cải tổ trong đại, giành được, sát nhập, quốc

hữu hóa, tư hữu hóa hoặc một quyết định đóng cửa không kinh doanh. Sứ mệnh của người tư vấn là giúp cho khách hàng chẩn đoán tổ chức liên quan: thậm chí họ có thể được yêu cầu như là một chuyên gia độc lập, thẩm tra tổ chức để cung cấp một báo cáo khách quan, trung lập về tình trạng, những điểm mạnh, điểm yếu và những triển vọng phát triển kinh doanh. Có thể bao gồm cả việc đánh giá các hệ thống quản lý và cán bộ quản lý cấp cao. Nhiệm vụ có thể kết thúc khi người tư vấn nộp một báo cáo về chẩn đoán. Những quan sát chẩn đoán loại nầy có thể là những nhiệm vụ khó khăn và thật sự bao quát. Trong khi đó một quan sát nhanh chỉ là vấn đề của vài ngày, còn những quan sát (tổng quan) toàn diện và theo chiều sâu có thể là vài tháng, dĩ nhiên phụ thuộc vào khuôn khổ và độ phức tạp của tổ chức và bản chất những vấn đề của nó.

Một số nghiên cứu chẩn đoán toàn diện can thiệp qúa muộn, khi mà công ty liên quan không còn cứu vãn được nữa, hoặc để cứu vãn đòi hỏi nhiều tiềm lực mà không sẵn có. Trong những trường hợp nào đó, một cuộc khủng hoảng như thế có thể đã được ngăn ngừa bằng cách tiến hành một chẩn đoán kỹ lưỡng vào những ngày sớm hơn và sắp xếp cho một chẩn đoán kinh doanh định kỳ, hoặc tự chẩn đoán như là một biện pháp phòng ngừa. Người tư vấn có thể có một cơ hội giúp khách hàng thiết kế và đặt một sơ đồ tự chẩn đoán trên một nền tảng đều đặn. Cơ hội này đừng bỏ lỡ.

CẤP CAN THIỆP.

Trong nhiều trường hợp người tư vấn quản lý chung can thiệp ở cấp cao nhất trong tổ chức: với cá nhân người lãnh đạo cao nhất hoặc nhóm lãnh đạo cao nhất. Ngay cả những người lãnh đạo thiết tha với thay đổi thường cũng không nhận ra những gì sẽ bị lôi cuốn theo, hoặc thấy rằng họ phải bắt đầu bằng sự thay đổi chính bản thân họ. Họ thường hay có cách tự tưởng tượng ra, dù người tư vấn có thể thấy là sự tưởng tượng này không được chia sẻ với những người khác trong tổ chức. Lúc ấy, người tư vấn cần thuyết phục ban giám đốc cấp cao nhất về cần thiết phải thay đổi cách suy nghĩ và thái độ ứng xử.

Khả năng làm việc trực tiếp với người lãnh đạo cao nhất và bộ máy điều hành của họ, đảm bảo một sự giới thiệu hay nhất với tổ chức, nhanh chóng tiếp cận được những số liệu chủ chốt, một bức tranh chân thực về phong cách điều hành của ban lãnh đạo cao nhất, và thường có sự ủng hộ vững chắc của cấp cao nhất cho công việc của người tư vấn. Tuy nhiên cũng thường có rủi ro làm hạn chế sự can thiệp ở cấp lãnh đạo cao nhất. Một người tư vấn quản lý chung cần phát hiện xem khắp tổ chức hiểu như3 thế nào về ban giám đốc cao nhất, và các chính sách quản lý đã ảnh hưởng ra sao đến phong cách làm việc, sự thực hiện và sự hài lòng về công việc của như3ng người làm công. Và lại ban giám đốc cao nhất cũng cần biết về cấp trung gian và cấp thấp hơn trong thứ bậc quản lý và cuối cùng tác động đến mỗi

công nhân riêng lẻ. Ví dụ, cấp giám sát thường bị đánh giá thấp và tạo thành khâu yếu nhất trong thứ bậc quản lý.

12.2 CHIẾN LƯỢC CHUNG

Khái niệm chiến lược chung đã có một đóng góp quan trọng đối với sự tiến lên của lý thuyết và thực hành quản lý suốt 25 năm mới đây. Tư vấn trong chiến lược chung (chiến lược kinh doanh, phân tích chiến lược, quy hoạch chiến lược vv..) đã trở thành một lĩnh vực phát triển nhanh chóng của tư vấn quản lý. Một số nhà tư vấn đã làm chiến lược chung cho lĩnh vực chính của họ hoặc lĩnh vực can thiệp riêng biệt. Tư vấn trong chiến lược chung đã bị ảnh hưởng rất mạnh bởi việc sử dụng các kỹ thuật định lượng và các mô hình,và bởi các loại hình các nhà tư vấn được dùng trong lĩnh vực này. Các nghiên cứu chiến lược bắt đầu bị khống chế bởi các nhà toán kinh tế trẻ và những nhà nghiên cứu toán tử, có học vấn xuất sắc, nhưng thường không có kinh nghiệm kinh doanh và không có hiểu biết về con người, hoặc các vấn đề xã hội và những vấn đề khác xác định chiến lược 'trên thực tế'. Có một số ít hãng kinh doanh đã tạo ra những đơn vị kế hoạch chiến lược, nhưng những đơn vị này hiếm khi có được sự tôn trọng hoặc chú ý của ban giám đốc cao nhất.

Chiến lược chung sẽ tiếp tục là một lĩnh vực tư vấn quan trọng trong nhiều năm tới. Tuy nhiên, những bài học đang rút ra được từ qúa khứ, và quan điểm chiến lược chủng thực tiễn và toàn diện hơn được thực hiện

đang vượt qua những nghiên cứu phân tích và xây dựng mô hình đã phát triển vào những năm 1970. Những chiến lược quan trọng không nên giao cho những người làm kế hoạch và những nhà phân tích ít thâm niên. Nó cần được vận dụng như là một quyền ưu tiên của nhóm lãnh đạo công ty. Bản thân chữ *chiến lược* đã có khuynh hướng giải thích được theo nhiều kiểu khác nhau và nó trở thành một cái mốt để gọi những nghiên cứu và những kế hoạch nào đó là *chiến lược*. Do đó, điều quan trọng là người tư vấn đạt đến một quan niệm với khách hàng về chiến lược có nghiã là gì và bao gồm trong bối cảnh của một tổ chức riêng biệt mà trong tương lai nó cần được giúp đỡ để thảo ra.

TẦM NHÌN CHIẾN LƯỢC

Chiến lược chung thường được xác định như sự hưởng ứng những cơ hội của môi trường, những thách thức và đe dọa phù hợp với khả năng và tiềm lực của nó. Tuy nhiên, chiến lược tự nó không phải là một mục đích mà là một loạt con đường và những lựa chọn để đạt đến một mục tiêu tổ chức cơ bản trong tương lai. Nhiều tổ chức đã quy hoạch chiến lược mà thật sự thiếu một tầm nhìn tương lai *loại và mục đích kinh doanh họ đang tiến hành*. Hơn nữa, họ không thử định vị trí kinh doanh trong bối cảnh của tương lai, nghĩa là xác định nơi họ muốn tiến hành quan hệ về môi trường, các thị trường, các đối thủ và công nghệ.

Một tầm nhìn chiến lược nên càng hợp lý càng tốt và

không phải kết quả của một suy nghĩ có vẻ ước muốn. Tuy nhiên, toàn bộ sự hợp lý đã không thể đạt được vì một lý do đơn giản - tương lai thì chưa từng biết mà lại đang được thảo ra bởi vô số hành động độc lập trên toàn cầu, những hành động của bản thân khách hàng chỉ tạo nên một mẩu mỏng manh của tương lai này, song, công việc của họ là quan trọng. Do đó những giá trị cá nhân và khẳng định của những người ra quyết định quan trọng giữ một vai trò sống còn trong việc xác định vị trí của tổ chức trong tương lai (vì nó sẽ ảnh hưởng rất mạnh đến sự thực hiện chiến lược bất kỳ nào). Do đó tại sao những suy nghĩ hiện nay về sự ưu tú và chiến lược chung lại nhấn mạnh qúa nhiều về *sự lãnh đạo tổ chức*. Một người lãnh đạo là một cá nhân (hoặc nhóm) có tầm nhìn vào vị trí tương lai của tổ chức. Hơn nữa, một người lãnh đạo có thể biểu thị tầm nhìn của họ trong những mục tiêu có thể hiểu được với mọi người trong tổ chức, làm ảnh hưởng và thúc đẩy mọi người đạt đến những mục tiêu này. Có tính đồng nhất tầm nhìn và đồng nhất những hành động dẫn dắt bởi tầm nhìn này.

LỢI THẾ CẠNH TRANH ĐẶC BIỆT.

Một lợi thế cạnh tranh là một khía cạnh then chốt của sự trội hơn về tổ chức trong những môi trường nơi các tổ chức phải cạnh tranh với nhau. Lợi thế này không phải một mưu mẹo để có thể

kéo dài được vài tháng (ví dụ một chiến dịch quảng cáo khôn khéo) mà là một năng lực vốn có để giữ vững

được sự thực hiện cao hơn trên một nền tảng lâu dài.

Người tư vấn có thể có ích nhất trong việc xem xét là kinh doanh của khách hàng có được hưởng một lợi thế cạnh tranh nào không và trong việc phát triển một chiến lược đạt được nó. Họ có thể lôi kéo sự chú ý của khách hàng theo những cách mà các tổ chức được xem như đã đạt được xuất sắc lợi thế cạnh tranh của họ .Họ có thể vạch ra những yếu tố nào đó có khuynh hướng đặc trưng cho tất cả các hãng có một lợi thế như thế (ví dụ ưu tiên chú ý đến sự hài lòng và các nhu cầu của khách hàng và chất lượng sản phẩm và các dịch vụ). Hơn nữa người tư vấn có thể giúp khách hàng chọn trong số những lựa chọn có sẵn với họ và phản ánh khả năng thực tế về bộo máy điều hành sản xuất và kỹ thuậat của họ, các phương tiện sản xuất, mạng lưới maketting, kinh nghiệm kinh doanh,vv...Các ví dụ về những lựa chọn có thể tiến hành như sau:

- Đưa ra những sản phẩm tiên tiến về mặt công nghệ và trạng thái nghệ thuật không sẵn có ở các hãng khác hoặc có nhưng là rất ít; loại bỏ những sản phẩm này khi mà công nghệ trở nên phổ biến và giá của chúng bắt đầu tụt xuống.

- Cung cấp dịch vụ cho các khách hàng với tốc độ và độ tin cậy cao hơn các đối thủ.

- Bán các sản phẩm được thiết kế đặc biệt cho những khách hàng không thích các sản phẩm tiêu chuẩn.

- Bán các sản phẩm đặc biệt tin cậy và chất lượng

cao với giá tương đối cao.

Bán những sản phẩm tiêu chuẩn chấp nhận được nhưng không có chất lượng đặc biệt cao với giá rất cạnh tranh (chi phí và chiến lược giảm giá).

Trong việc xác định lợi thế cạnh tranh thường nhấn mạnh vào sự "có thể chịu đựng được". Điều này nhấn mạnh, khách hàng sẽ phải đánh giá và đề cao khi thích hợp; khả năng của họ thích nghi với những điều kiện đã thay đổi và sự đổi mới. Ví dụ chỉ những tổ chức có liên kết chặt chẽ với nghiên cứu công nghệ và nơi mà luồng đổi mới công nghệ đã trở thành một qúa trình thường xuyên của nội bộ, mới có thể chọn mục tiêu công nghệ có trạng thái nghệ thuật như chiến lược kinh doanh của họ.

CÔNG NGHỆ TRONG CHIẾN LƯỢC CHUNG.

Vai trò công nghệ trong việc phát triển và th2ực hiện *thắng lợi* chiến lược chung là một phạm vi khác làm cho những người tư vấn quản lý cực kỳ có ích cho những khách hàng của họ. Có mấy lý do: Một công ty hòa nhập công nghệ vào chiến lược của nó, cải tiến quan trọng những cơ hội của nó để thu được lợi ích từ những thay đổi công nghệ. Dù nó có quyết định trở thành người dẫn đầu về công nghệ hay không thì các kết qủa hòa nhập công nghệ vào chiến lược cũng có thể cải tiến một xác định của công ty về các ưu tiên trong số những lựa chọn công nghệ, nhận dạng khả năng kỹ thuật cần thiết để đạt được các mục đích kinh doanh và đẩy mạnh sự chuyển

động của các ý tưởng vào sản xuất. Tuy nhiên những triển khai công nghệ xảy ra đồng thời trong nhiều lĩnh vực và rất nhanh, thậm chí những công ty lớn với các phòng nghiên cứu và triển khai đầy tài năng và những dịch vụ thông tin cuãng thấy là ngày càng nhiều khó khăn nếu muốn theo kịp những phát triển và suy nghĩ về những khả năng đưa ra bởi những công nghệ và những vật liệu đã tạo ra trong những khu vực khác và các nước khác.

Nhấn mạnh thêm về chiến lược công nghệ và tác động của nó đến vấn đề chế tạo, maketting và những chiến lược khác là một thách thức mới đối với đa số các nhà tư vấn quản lý thường vận dụng chiến lược như một vấn đề maketting và tài chính. Một số nhà tư vấn đã đáp ứng bằng cách thành lập các phòng nghiên cứu và phát triển, có thể tham gia vào những nhiệm vụ tư vấn trong chiến lược chung đồng thời lại thực hiện những nhiệm vụ nghiên cứu và phát triển riêng biệt cho khách hàng. cung cấp thông tin công nghệ đã phân tích theo quan điểm ứng dụng kinh doanh tiềm tàng đã trở thành một dịch vụ phát triển nhanh chóng. Có vài hãng tư vấn quan trọng đã đề nghị một dịch vụ như thế đối với khách hàng. Những nhà tư vấn cho lời khuyên về những cơ hội phát triển kinh doanh và những dự án ở các nước đang phát triển ngày càng có nhiều những câu hỏi về chuyển giao công nghệ, giúp chọn một công nghệ phù hợp đã sử dụng và những điều kiện mà sự chuyển giao như thế có thể được thực hiện một cách có hiệu qủa.

Khuynh hướng này có thể tiếp tục và những nhà tư vấn quản lý cần nghĩ ra những dịch vụ mới để đáp ứng những nhu cầu khẩn cấp của khách hàng mà bản thân họ sẽ có được một lợi thế cạnh tranh riêng biệt.

MÔI TRƯỜNG KINH DOANH

Toàn bộ môi trường trong đó có các tổ chức hoạt động đang trở nên phức tạp, biến đổi và thậm chí còn lẫn lộn làm cho các nhà quản lý thấy ngày càng nhiều khó khăn để nhận dạng những thông tin có ý nghĩa và giám sát những thay đổi cần được phản ánh trong chiến lược chung. Một lần nữa, ở đây, các nhà tư vấn quản lý lại có thể giúp đỡ rất nhiều. Một số khách hàng có thể cần sự hướng dẫn để hiểu biết hơn về môi trường và nhận thức những thay đổi môi trường đang xảy ra hoặc đã dự đoán có thể có những hậu qủa ảnh hưởng sâu rộng đến công cuộc kinh doanh của họ.Những khách hàng khác có thể nhận biết về phạm vi và chiều sâu của những thay đổi môi trường, nhưng lại thiếu kỹ năng và khả năng cần thiết để thu thập thông tin cần thiết và rút ra những kết luận đúng từ việc phân tích nó. Họ thấy khó khăn để cân nhắc thông tin nào là thích hợp hoặc có thể thích hợp cho tương lai.

Nhiều hãng tư vấn cung cấp các dịch vụ cho khách hàng về các vấn đề chiến lược chung tập trung ngày càng nhiều vào thông tin môi trường và phân tích. Ngoài ra những hãng này giúp các khách hàng nghĩ ra những hệ thống và phương pháp trong đó phân tích môi trường

không thực hiện như là một nghiên cứu đặc biệt nhưng được tiếp thu để trở thành một bộ phận tiêu chuẩn của hệ thống quản lý chiến lược trong tổ chức khách hàng. Trong một số trường hợp (ví dụ ở các hãng vừa và nhỏ trong những khu vực dịch vụ và công nghiệp thay đổi nhanh chóng), các khách hàng có thể đòi hỏi sự ủng hộ lâu dài từ một cơ quan thông tin có thẩm quyền nhân danh các hãng đó sẽ bảo vệ và giám sát môi trường hoặc một số khía cạnh của nó. Nhiều nhà tư vấn đã quyết định xây dựng một dịch vụ khách hàng mới cho mục đích này.

Phân tích môi trường có khuynh hướng bao gồm những vấn đề mới ngoài những thông tin cổ điển về maketting, kinh tế, nhân khẩu học, và tài chính. Ví dụ những điều lệ mới liên quan đến chất lượng sản phẩm, an toàn hoặc bảo vệ môi trường sống và thiên nhiên, có thể xác định sự sống hay chết của các hãng mà sản phẩm hoặc công nghệ của họ bị ảnh hưởng. Một số trong những điều lệ này đã có một giai đoạn thai nghén dài, trong khi đó những điều lệ mới được chấp nhận rất nhanh. Quyền lợi xã hội và chính trị cũng như những tổ chức bị lôi cuốn vào việc xúc tiến những điều lệ mới. Nhìn từ một góc độ khác thì những điều lệ mới cũng đưa ra những cơ hội mới cho các hãng, thích nghi với sản phẩm của họ nhanh hơn các đối thủ của họ, hoặc tới gần với những sản phẩm mới mà chỉ đặc biệt phục vụ cho việc tăng an toàn hoặc giảm ô nhiễm.

Về phần môi trường luật pháp kinh doanh nói chung,

nhiều công ty thấy là không thể nào theo dõi được tất cả những thay đổi quan trọng về mặt chiến lược ở ngay tại đất nước của họ, cứ để cho một mình những thay đổi tác động đến những hoạt động từ nước ngoài vào. Các nhà tư vấn quản lý có thể đáp ứng (với sự cộng tác của các hãng luật nếu thích hợp) để giúp đỡ khách hàng trong nhiệm vụ này.

CHIẾN LƯỢC THỰC HIỆN.

Chiến lược vẫn còn trên giấy là mới sử dụng có tí chút. Cần phải giúp cho khách hàng phát triển hệ thống hoạt động, các biện pháp và những năng lực chuyên môn để thực hiện chiến lược. Trong khi những chọn lựa chiến lược nào đó có thể phải giữ rất kín vì những lý do rất hiển nhiên, thất bại trong việc thông báo những lựa chọn quan trọng cho bộ máy điều hành có nghĩa là không có vấn đề gì trong tổ chức (không kể những người lập kế hoạch và những giám đốc cao nhất) sẽ tham dự vào việc chọn chiến lược. Những hoạt động như quy hoạch sản xuất và điều khiển, quản lý kểm kê, cải tiến chất lượng và phát triển bộ máy điều hành cũng như sự lãnh đạo và phong cách của quản lý trở nên cực kỳ quan trọng đối với việc thực hiện thành công chiến lược.

Người tư vấn cũng có thể giúp khách hàng trong việc phát triển năng lực để làm chiến lược thích nghi với những cơ hội mới và những hạn chế. Có thể có nhu cầu giám sát hoặc *phòng ngừa sớm*, hệ thống tách các khuynh hướng, sự việc, ý tưởng có thể dẫn đến một thay

đổi trong chiến lược chung. Hệ thống quản lý của công ty, gồm cả những thủ tục thanh tra và xác định lại chiến lược cần đủ uyển chuyển để thích nghi có thể được. Đặc biệt, điều này có nghĩa là khuyến khích mọi người trong sản xuất, maketting, các phòng nghiên cứu, khai triển và những phòng khác thường xuyên để mắt quan sát và tai *nghe ngóng* các tín hiệu và các ý tưởng có thể có liên quan đến chiến lược và dẫn đến sự thay đổi nó sớm hay muộn.

SỰ PHÙ HỢP VỚI NĂNG LỰC NỘI BỘ.

Nhấn mạnh về sự thực hiện và thích nghi đối với điều kiện mới, làm cơ sở cho nguyên tắc, nhờ đó có sự phù hợp với năng lực nội bộ của một công ty là điều quan trọng trong tư vấn chiến lược cũng như sự song song của hãng với môi trường kinh doanh. Mỗi mô hình chiến lược chung có những yêu cầu của nó đối với loại hình chuyên môn và năng lực của bộ máy điều hành như phong cách làm việc và quản lý và động cơ thúc đẩy của những người làm công. Rõ ràng là một chiến lược nhiều hoài bão dự định duy trì công ty tại mũi nhọn của đổi mới công nghệ không có liên quan nhiều đến chi phí và giá, đòi hỏi một không khí làm việc, và phong cách khác đối với một chiến lược không qúa đòi hỏi về mặt công nghệ nhưng lại cực kỳ nghiêm ngặt về mặt thực hiện và chi phí về những hoạt động đã tiêu chuẩn hóa.

Về lý tưởng, thì không chỉ ban giám đốc mà cả những thành viên khác của ban điều hành cũng nên kết hợp với

việc hình thành chiến lược càng nhiều càng tốt. *Qúa trình* xác định chiến lược thậm chí còn quan trọng hơn *nội dung* đạt đến cam kết của bộ máy quản lý và niềm tin được chia sẻ rằng chiến lược đã chọn là cách đi đến thành công.

MỘT SỐ MÔ HÌNH CHIẾN LƯỢC ĐẶC BIỆT.

Những người tư vấn quản lý thường được mời đến khi mô hình phát triển của một công ty thực chất đã sai lệch khỏi mô hình bình thường. Đây là nhiệm vụ khó khăn, không chắc chắn có cơ hội thành công, thường phải thực hiện dưới sức ép thời gian nghiêm ngặt, nếu tổ chức khách hàng có khó khăn về tài chính, hoặc trái lại, cảm thấy rằng sẽ bị nhỡ một cơ hội hiếm có, nếu người tư vấn mất qúa nhiều thời gian vào việc phân tích.

Đối phó như thế nàovới một *tỷ lệ phát triển* cáo qúa đáng là một vấn đề đặt ra trước các công ty muốn tranh thủ cơ hội tối đa có được do một bầu không khí kinh doanh thuận lợi. Những trường hợp như thế, người tư vấn có thể vạch ra những tác động tiêu cực có thể có do sự phát triển nhanh chóng về khả năng tiền mặt và về khả năng chịu đựng được những hoạt động nếu sự tăng trưởng bỗng nhiên tuột xuống. Trong khi cố gắng tối đa hóa việc bán hàng, một công ty thường bị lôi cuốn vào việc mở rộng sản xuất và tăng hàng hóa tồn kho vượt qúa những giới hạn hợp lý thay vì tìm cách sử dụng tốt hơn, hiện đại hóa và duy trì năng lực sản xuất hiện có hoặc chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Trong việc mở

rộng bộ máy quản lý mới được tuyển, nhưng đào tạo lại không phù hợp. Tất cả những điều này có thể là một đe dọa nghiêm trọng đối với việc đứng vững lâu dài và sự thích nghi với những điều kiện mới có thể phải mất nhiều công sức.

Cho lời khuyên khách hàng về việc *sát nhập, và giành được* đã trở nên lĩnh vực *quen thuộc* của người tư vấn. Đây không hoàn toàn vô lý vì trong những trường hợp này đòi hỏi sự đánh giá chắc chắn và nhiều kinh nghiệm kinh doanh. Mặt tài chính của kế hoạch cần phải được xem xét cẩn thận (xem chương 13). Song, người tư vấn không nên hạn chế bản thân mình vào vấn đề tài chính. Một kế hoạch hoàn toàn khả thi theo quan điểm tài chính có thể kéo theo những lựa chọn chiến lược không thực tế đối với vấn đề maketting, năng lực sản xuất, năng lực của bộ máy quản lý hoặc tính tương hợp của những nếp văn hóa tổ chức.

CÔNG TY THAY ĐỔI HOÀN TOÀN.

Một người tư vấn quản lý chung có thể được yêu cầu giúp đỡ *thay đổi hoàn toàn* một công ty đang gặp rắc rối. Chiến lược thay đổi hoàn toàn kéo theo việc xây dựng lại và cải tổ, và thường là tác động đến tất cả các chức năng và mọi hoạt động của công ty. đây là một loại nhiệm vụ chiến lược đặc biệt khó khăn. Có lẽ người tư vấn sẽ bị đưa vào một giai đoạn rất muộn, khi mà đe dọa phá sản sắp xảy ra. Họ được xem như một cứu tinh. Ban giám đốc của công ty thường đã bị làm tê liệt và bắt đầu hoang

mang nợ hãi dưới áp lực cực mạnh của những chủ nợ, các ngân hàng, các công đoàn, những người thu thuế và những người khác.

Người tư vấn nên cân nhắc liệu kinh nghiệm của mình có phù hợp cho một nhiệm vụ kéo theo qúa nhiều rủi ro và trách nhiệm không? Nếu tiếp nhận nhiệm vụ, họ cần tin chắc rằng vai trò của họ và của ban giám đốc đã được xác định rõ ràng và cần hiểu là sẽ không có thời gian cho những thảo luận dài và điều đình, đồng thời một số biện pháp sẽ cần phải được thông qua và thực hiện ngay lập tức. Nếu người tư vấn cảm thấy bản thân ban giám đốc cấp cao là nguyên nhân của những rắc rối hoặc là một trong những nguyên nhân chủ yếu, họ nên làm rõ cần phải có những thay đổi cán bộ trước khi cam kết thực hiện nhiệm vụ.

Một chẩn đoán sơ bộ - nhanh sẽ giúp người tư vấn đánh giá được toàn bộ tình hình. Nhất là, họ sẽ phải đánh giá liệu công ty có thể được cứu thoát không và nếu được, thì vấn đề này phải trả giá bao nhiêu, và nhiệm vụ có vượt quá năng lực của ban giám đốc hay không. Nếu đã qúa muộn, hoặc cái giá của việc thay đổi toàn bộ không vượt qua được, thì không còn giải pháp nào khác là bán hoặc giải thể công ty.

Theo sự đánh giá sơ bộ này, không thích hợp và cũng không thể bắt đầu sự thay đổi toàn bộ bằng những nghiên cứu chẩn đoán theo chiều sâu và lâu dài. Có một tình huống khủng hoảng, một số chủ nợ cần phải trả tiền

cho họ ngay hôm nay, một số khác lại ngày mai và những người có thẩm quyền nhất cũng đã nghĩ đến việc rời con tàu đang chìm nghỉm. Những biện pháp khẩn cấp cần phải được ưu tiên: ví dụ một cuộc hội thoại với các chủ nợ là cần thiết và những khả năng phải được tập trung để trả tiền cho những người mà không có cách nào hoãn được. Những biện pháp khẩn cấp cũng bao gồm những quyết định để tiết kiệm tiền, hoặc ngừng sự tiếp tục sa sút về tình trạng tài chính (ví dụ không tuyển lựa người, hạn chế du lịch nước ngoài, kết thúc việc giúp đỡ tạm thời, nhấn mạnh về thời giờ làm việc và làm việc có kỷ luật, cắt những chi phí giải trí). Dù chỉ là để thu hút sự chú ý của mọi người vì một số trong những biện pháp ấy không tiết kiệm được nhiều tiền, nhưng nó lại giúp tạo ra được bầu không khí mới, trong đó mọi người nhận thấy được tình hình là nghiêm trọng như thế nào. Tại thời điểm này, người tư vấn nên tin vào những người làm công, cần mời họ đóng góp cho cách thay đổi toàn bộ công ty theo mọi biện pháp có thể. Vấn đề này bao gồm cả việc thành lập những phương tiện khác nhau để cho sự tham gia như thế có thể thực hiện được, song không tiết lộ thông tin cần phải được giữ kín.

Vẫn cần được kiểm kê càng nhanh càng tốt về những nguồn lợi hiện có và những cam kết tài chính và cam kết khác, vì công ty sẽ phải tránh khủng hoảng tiếp tục, trả lãi và giải quyết những trách nhiệm pháp lý trong khi đang tiến triển việc thay đổi toàn bộ công ty. Từng bước một , người tư vấn sẽ có khả năng hoàn thành bức tranh

của họ về tình trạng công ty khách hàng. Điều cần thiết là nhận dạng được nguyên nhân thực sự của sự rắc rối này. Chúng có thể là những nguyên nhân bên ngoài (sự đình trệ trong toàn bộ khu vức, giá nguyên vật liệu qúa cao, mất các thị trường quan trọng vì lý do chính trị) hoặc là nguyên nhân bên trong (ban giám đốc bất tài , mâu thuẫn đối kháng giữa ban giám đốc và công đoàn). Trong nhiều trường hợp, những nguyên nhân bên ngoài và bên trong lại kết hợp với nhau (những yếu tố bên ngoài gây nên rắc rối nghiêm trọng vì ban giám đốc không phát hiện chúng đủ sớm, hoặc ban giám đốc dần dần trở thành trì trệ và bị tê liệt dưới ảnh hưởng của những điều kiện đối địch bên ngoài). Kiểm tra tài chính và các kiểm tra khác cần phải làm chặt chẽ trong tất cả các phòng.

Các bạn hàng bên ngoài liên quan trong trò chơi này, nhất là những chủ nợ phải nhìn thấy việc thực hiện thay đổi nghiêm chỉnh đã được bắt đầu và đang sinh rả kết qủa. Ở một số nước (ví dụ như Hoa kỳ, theo chương 11 của điều lệ phá sản) thì một công ty có thể nhận được sự bảo hộ tạm thời về những khiếu nại của chủ nợ trong khi nó đang xây dựng lại nền tài chính và tổ chức lại những hoạt động để có thể lại trả được nợ.

Tiếp theonhững biện pháp khẩn cấp không thể tránh khỏi,chương trình thay đổi toàn bộ nên trở lại những biện pháp chiến lược cần thiết để giành lại sự lành mạnh tài chính và khả năng đứng vững được lâu dài. Thời gian

tiếp tục thiếu, do đó mỗi thay đổi theo kế hoạch phải có chương trình cẩn thận và điều khiển được thời gian. Trách nhiệm của các giám đốc và các phòng cũng cần xác định rõ và sự đóng góp của họ cho toàn bộ chương trình phải được quy định để cho phép đánh giá và khen thưởng tương xứng với kết qủa thực tế.

Đôi lúc xảy ra, khi giúp đỡ để thay đổi toàn bộ, người tư vấn quản lý, có sự thỏa thuận ngầm hoặc chính thức của khách hàng, bước ra khỏi vị trí cố vấn chặt chẽ của mình để nói với khách hàng những gì họ phải làm, hoặc thậm chí còn chỉ dẫn trgực tiếp cho những người làm công của khách hàng. Không có quy tắc chung nào có thể nói cách ứngxử như thế có thể đi đến đâu, nhất là nếu họ giúp để tránh một cuộc khủng hoảng. Sau đó có những trường hợp, những người tư vấn được mời giúp đỡ thay đổi toàn bộ đã được tiếp nhận vào vị trí quản lý của công ty khách hàng để đưa toàn bộ chương trình hoàn thành có kết qủa.

Một trường hợp lịch sử của sự thay đổi toàn bộ công ty từ xấu đến tốt, thành công, trong đó những người tư vấn quản lý đã thực hiện nhiệm vụ của mình được trình bày trong phụ lục 7.

12.3 CẤU TRÚC VÀ HỆ THỐNG.

Cấu trúc của một hệ thống liên quan đến phần nhiệm vụ và trách nhiệm giữa mọi người, tập hợp các nhiệm vụ và con người lại thành những đơn vị, xác định các luồng thông tin ngang và dọc những quan hệ công tác và những

thu xếp điều phối. Mục đích của cấu trúc là để cung cấp một cơ cấu tổ chức ít nhiều cố định và ổn định cho sự hoạt động có hiệu qủa của toàn bộ tổ chức. Nghĩa là toàn bộ thành viên của nó những khả năng và các đơn vị đạt được những mục đích tổ chức. Sản phẩm của cấu trúc là những hệ thống khác nhau và những hệ phụ- là hệ thống tổ chức, các hệ thống thông tin quản lý, hệ thống ra quyết định, các hệ thống đánh giá và kiểm tra, các hệ thống vận dụng khẩn cấp và khủng hoảng, vv... Một tổ chức phức tạp bất kỳ nào cũng được điều hành nhờ sự giúp đỡ của các hệ thống này. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy những cấu trúc và hệ thống có thể dễ dàng bị trói tay trói chân, nghĩa là nếu người ta cố gắng tiêu chuẩn hóa và quy định thái độ ứng sử cho các tình huống thì lại rất riêng biệt, và tiêu chuẩn hóa ở đấy lại có hại hơn là lợi. Thiết kế và duy trì những hệ thống là công việc tốn tiền của, do đó một số loại chi phí và phân tích lợi ích đòi hỏi ngay từ khi bắt đầu dự án để thiết kế hoặc xem lại các hệ thống. Nhiều tổ chức cần giúp đỡ để ngăn ngừa sự phát triển qúa nhanh và các hệ thống bị lấn lên nhau, cũng như để tránh thiếu sự phối hợp và những đòi hỏi mâu thuẫn của các hệ khác nhau trong việc cung cấp và giải thích thông tin.

CẤU TRÚC TỔ CHỨC.

Để kiểm tra và thiết kế lại cấu trúc tổ chức, các nhà tư vấn quản lý chung trước kia thường hay dùng cách can thiệp kiểu "cổ điển". Khi cấu trúc cơ bản đã được

thỏa thuận, người tư vấn tiếp tục công việc của họ bằng cách lập các biểu đồ và sơ đồ, cũng như mô tả công việc cho mỗi đơn vị và vị trí trong phạm vi tổ chức khách hàng. sản phẩm cuối cùng thường là một bộ biểu đồ tổ chức và những chỉ dẫn, nhưng, trên thực tế, lợi ích chính của khách hàng lại là kết qủa đạt được và phân tích sâu vào nhiệm vụ này. Những hoạt động bị bỏ quên hoặc "côi cút" đã được phát hiện lại, các hoạt động mà dường như không ai chịu trách nhiệm đã được xác định lại, những hoạt động lấn gối lên nhau đã được phân công lại hoặc bị bỏ đi.

Tư vấn quản lý ngày nay đã khắc phục quan điểm khá hẹp của các "chuyên gia cải tổ" xưa kia. Như đã nói trên, cấu trúc được sử sự như một trong những yếu tố của sự ưu tú kết hợp với chiến lược bằng nhiều cách, với nếp văn hóa tổ chức, với năng lực và động cơ thúc đẩy của những người làm công, với công nghệ mới và những yếu tố khác. Những phụ tá nhiệt tình và tài năng làm việc trong một cơ cấu tổ chức lỏng lẻo sẽ sản sinh ra những kết quả tốt hơn là những người bất tài được "gắn" vào những tổ chức hoàn hảo. Trong bất kỳ trường hợp nào người tư vấn cũng phải nhận thấy là hình thức của một tổ chức chỉ phản ánh một phần nhỏ của mạng lưới rất phức tạp của những quan hệ hiện có trong một tổ chức.

Những cải tổ phá hủy những quan hệ làm việc hiện có, những mô hình cộng tác và các thói quen giao tiếp.

Những cải tổ thường xuyên và vô lý làm tê liệt các xí nghiệp và các cơ quan, và sinh ra tâm trạng lờ phờ thờ ơ thay vì đề cao sáng kiến và hiệu qủa. Một quyết định cải tổ thường phản ánh sự thất bại của ban giám đốc trong nhận diện và xử trí vấn đề *thực tế*. Do đó những người tư ngày càng phải thận trọng hơn và chỉ nên quy định cải tổ nếu như có rất nhiều lý do quan trọng cần như thế (ví dụ một sự phân chia mới phải được củng cố vì cấu trúc hiện có rõ ràng không phải là sự tự nguyện và có thể tối đa hóa các cố gắng và những khả năng để đưa sản phẩm mới ra thị trường trong thời gian ngắn nhất có thể).

HỆ THỐNG RA QUYẾT ĐỊNH

Trong nhiều tổ chức có lẽ phương pháp và cách tổ chức ra quyết định (về cả những vấn đề quan trọng và bình thường) thường gây nên rắc rối. Tập trung quá mức những quyết định về qúa trình hoạt động có thể tước đoạt mất tính uyển chuyển cần thiết của tổ chức phản ứng với những cơ hội thị trường mới. Trong một trường hợp khác, một người chủ chuyên quyền có thể ra những quyết định mà không bàn bạc hỏi ý kiến với các chyên gia trong bộ máy điều hành của ông ta và có thể dễ dàng thấy là nhiều quyết định của họ đã dựa trên suy nghĩ mong muốn hơn là phân tích hợp lý.

Nhu cầu xem xét và cải tạo lại hệ thống ra quyết định có lẽ chính là lý do tại sao người tư vấn lại được đưa vào, nó có thể liên quan:

- Sự phân loại các quyết định thành nhóm theo bản chất của chúng như tính khẩn cấp, những liên quan tài chính, mức độ phức tạp vv...

- Những biện pháp cần phải áp dụng các quyết định điển hình (điều này khá khó khăn phát hiện)

- Các vai trò ra quyết định tương ứng của các chuyên gia trong bộ máy điều hành và các nhà quản lý.

- Vai trò các nhóm tập thể trong việc chuẩn bị và làm theo quyết định.

- Tham gia của những đại diện người làm công trong việc ra quyết định.

- Việc ra quyết định và các vai trò cố vấn của những người ở những vị trí ảnh hưởng không chính thức.

- Trách nhiệm về các quyết định, việc thực hiện chúng và kiểm tra việc thực hiện.

Sử dụng các kỹ xảo ra quyết định, các mô hình những thủ tục đã chính thức hóa.

Những khả năng để cải tiến trong lĩnh vực này là rất to lớn và những nhà tư vấn quản lý chung đã được khuyên là nên rất chú ý đến chúng.

NHỮNG HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ.

Phần lớn các giám đốc không phải không biết sự kiện là thông tin đang trở nên một tài sản chiến lược của kinh doanh, và toàn thể thế giới đang đối phó với một cuộc "cách mạng thông tin" thật sự. Tuy nhiên, đó là một con

đường đã từ thừa nhận vai trò mới này của thông tin cho đến việc phát triển thực sự và thực hiện một hệ thống thông tin quản lý có hiệu qủa.

Nhiều nhà tư vấn quản lý chung, tập trung vào lĩnh vực nầy và đưa ra những dịch vụ như là phân tích hệ thống thông tin hiện có, xác định thông tin đòi hỏi cho việc quản lý chiến lược và điều khiển qúa trình hoạt động, làm hài hòa và hòa nhập các hệ thống đã sử dụng trong các cơ quan khác nhau, chọn và giới thiệu công nghệ xử lý thông tin phù hợp. Công việc này liên quan cả thông tin *đối ngoại* (về môi trường, kể cả những quan hệ xí nghiệp đối với môi trường này) và thông tin nội bộ (về những khả năng, qúa trình và các kết qủa đạt được). Mục đích là làm cho khách hàng tin, không thể không biết đến thông tin cần thiết đối với những quyết định chiến lược và quyết định thuộc qúa trình hoạt động, mà đồng thời còn tránh thu thập và phát triển thông tin khi không trực tiếp sử dụng đến chúng. Để quyết định được đâu là giới hạn thì thật là khó và có lẽ thích hợp hơn là nên quảng cái " mạng lưới thông tin" rộng đi để tiết kiệm tiền phòng rủi ro thiếu thông tin cần thiết nào đó.

Trong tư vấn ngày nay, các hệ thống tin quản lý thường được vận dụng như một vấn đề của công nghệ thông tin, bao gồm việc chọn, đặt và sử dụng hiệu qủa phần cứng và phần mềm. Tuy nhiên đây chỉ là một mặt của vấn đề. Công nghệ thông tin như một yếu tố then chốt xác định loại thông tin gì, và bao nhiêu loại thông

tin mà công ty sẽ cần phải thu thập , xử lý và phân tích. tuyy nhiên chọn thông tin *cần thiết* cho việc chuẩn bị và ra quyết định lại không phải là vấn đề chuyên gia máy tính, mà là vấn đề của người sử dụng thông tin,(và của người tư vấn quản lý của họ). Sự cộng tác giữa hai người phải được củng cố và duy trì trong việc phát triển các hệ thống thông tin hiệu qủa như sẽ được thảo luận trong chương 19.

VĂN HÓA CỦA TỔ CHỨC VÀ PHONG CÁCH QUẢN LÝ

Cuối cùng thì chúng ta phải quay về với phía "mềm" và trìu tượng của tổ chức. Ý nghĩa văn hóa đã được giải thích trong chương 5. Chúng ta nhấn mạnh rằng, khi tiếp nhận một tổ chức mới, người tư vấn phải phát hiện càng nhiều càng tốt về nếp văn hóa riêng biệt của họ. Họ làm điều này để phát triển một hiểu biết đầy đủ các giá trị và động cơ làm cơ sở cho hành vi ứng xử của người làm công và quản lý, và do đó đánh giá được tiềm năng tổ chức để tiến hành những cải tiến . Văn hóa của tổ chức có thể được xem như một trong những nguyên nhân, thậm chí còn là nguyên nhân chính của những khó khăn đã trải qua (nghĩa là do tính bảo thủ của ban giám đốc cấp cao và không thể đưa ra được những ý tưởng mới). Trong trường hợp như thế, văn hóa có thể trở thành một chủ đề trung tâm và nhiệm vụ sẽ cần tập trung vào.

Sự quan tâm hiện nay trong những giá trị dắt dẫn và

tô điểm bầu không khí trong một công ty và tác động của văn hóa lâu dài đến chế độ làm việc của tổ chức về cơ bản là một hiện tượng tích cực cần thiết cho việc lấy lại một quan điểm cân bằng đối với những vấn đề tổ chức. nếu văn hóa của tổ chức bị phớt lờ đi thì một kế hoạch có tinh vi hay hệ thống thông tin quản lý tốt cũng không thể dẫn đến những cải tiến bất kỳ nào trong việc thực hiện.

KHI NÀO TẬP TRUNG VÀO VĂN HÓA

Một thay đổi trong bầu không khí chung của tổ chức sẽ hiếm khi trở thành một nhiệm vụ được tuyên bố rõ ràng dứt khoát trong nhiệm vụ tư vấn.Tuy nhiên có một số hoàn cảnh mà văn hóa chung trong một công ty đòi hỏi sự chú ý đặc biệt của người tư vấn:

- Khi một công ty đang gặp những khó khăn. Một nếp văn hóa truyền thống vững chắc và không khoan nhượng có thể giúp cho công ty đánh gia tình trạng của nó một cách thực tiễn tiễn và tiếp tục những thay đổi đã trở nên không thể tránh khỏi.

- Khi một công ty phát triển rất nhanh, lại có thể có những vấn đề khác. Văn hóa nguồn gốc của một công ty nhỏ kiểu gia đình có lẽ không còn thích hợp nữa. Có nhiều nhà quản lý và những người làm mới đến từ những nền văn hóa khác nhau. Sự tăng trưởng bằng những hình thức giành được có thể dẫn đến những xung đột văn hóa nghiêm trọng.

- Khi thay đổi cấu trúc và công nghệ chủ yếu đã theo kế hoạch. Những thay đổi có tính cách mạng trong sản phẩm, công nghệ, thị trường và vv... có những hàm ý thay đổi văn hóa rất mạnh.

Khi mà dường như có một mâu thuẫn giưa văn hóa của công ty với những giá trị đang thịnh hành trong môi trường - ví dụ, công luận ngày càng đòi hỏi một công ty cư xử theo cách ngược lại với văn hoa của nó.

- KHi những hoạt động của công ty được quốc tế hóa và vấn đề là làm thế nào để thích nghi với những nền văn hóa nước ngoài.

NÊN NHƯ THẾ NÀO

Người tư vấn sẽ cố gắng "đãi cát tìm vàng " và biết chắc những gì kích thích văn hóa chung và những gì ngăn trở phát triển tiếp tục và thực hiện cải tiến. Họ sẽ nhằm vào những giá trị và tiêu chuẩn cần phải loại bỏ hoặc thay đổi và vào những gì cần được bảo quản và thậm chí còn tăng cường. Nếu người tư vấn đã có đủ kinh nghiệm với những vấn đề văn hóa chung của tổ chức thì họ có thể có khả năng dứt khoát hơn trong việc gợi ý làm những gì (ví dụ trong việc xác định những mục tiêu và sứ mệnh tập thể khẳng định dứt khoát hệ thống giá trị , đề cao công việc tư vấn và sự tham gia, thay đổi những biểu tượng đã sử dụng để có được sự gắn bó văn hóa, sự thay đổi đã thiết lập vai trò các mô hình, định hướng lại hệ thống khen thưởng , cung cấp thông tin và đào tạo

cần thiết để ủng hộ những tiêu chuẩn và những giá trị văn hóa mới và tương tự). Nếu người tư vấn phát hiện văn hóa của tổ chức khách hàng có khó khăn, thì nên gợi ý như thế nào để tạo ra được một nếp văn hóa mạnh hơn, thích hợp với các mục tiêu, những khả năng và môi trường bên ngoài của tổ chức.

SỰ LÃNH ĐẠO VÀ PHONG CÁCH QUẢN LÝ.

Sự lãnh đạo và phong cách quản lý có liên quan chặt chẽ với bầu không khí của tổ chức và những khía cạnh nào đó của phong cách có thể trở thành một bộ phận của văn hóa của tổ chức. Các nhà quản lý trong các tổ chức có xu hướng cư xử gắn liền với văn hóa theo cách mà những người chủ, nhữngnhà quản lý khác và những người làm công mong chờ họ cư xử. Đồng thời phong cách của một giám đốc riêng lẻ được đồng xác định bởi nhân cách của họ, có thể hài hòa hoặc mâu thuẫn với bầu không khí của tổ chức hiện có. Nếu có mầu thuẫn thì thường được giải quyết theo một trong hai cách: hoặc là phong cách của một cá tính mạnh ở cấp cao nhất sẽ tác động đến bầu không khí của tổ chức và sẽ được tiếp nhận như một đặc điểm văn hóa mới, hoặc nếp văn hóa mạnh hiện có sẽ loại bỏ phong cách của cá nhân và ông ta sẽ phải thay đổi nó hoặc là rời khỏi tổ chức.

Một lần nữa, ở đây, người tư vấn lại phải đương đầu với đủ loại hoàn cảnh khác nhau, dù cho họ không bị yêu cầu dứt khoát phải thực hiện những đề nghị đối với sự lãnh đạo và phong cách quản lý. Họ có thể phải tìm một

con đường khéo xử để làm cho khách hàng nhận thấy những vấn đề và giúp họ giải quyết chúng bằng cách nêu ra một giải pháp khả thi.

Những vấn đề và tình huống sau đây là khá chung trong các tổ chức:

(1) Mọi người muốn ủng hộ giám đốc, nhưng họ không thực sự biết những gì họ muốn và họ cũng không hiểu những quyền ưu tiên của mình, có một vấn đề thỉnh thành những ý tưởng và mục tiêu tiêu đủ rõ, và thông báo chúng đến mọi người.

(2) Người giám đốc lãnh đạo theo cách độc đoán, mặc dù đáng lẽ ông ta nên hỏi ý kiến mọi người, thảo luận các vấn đề và những ưu tiên với họ và giải thích quyết định của ông ta.

(3) Mọi người bị đẩy theo con đường mà giám đốc đã dành vào đó nhiều thời gian ông ta nói về những điều được ưu tiên xét trước, nhưng lại tiêu phí thời gian trong việc đối phó với những vấn đề không phải ưu tiên.

(4) sự đổi mới được khuyến khích trên giấy tờ, nhưng giám đốc không ủng hộ công khai việc đặt kế hoạch và phân phối công việc, cũng không thể hiện quan tâm cá nhân trong các dự án đổi mới, biểu dương khen thưởng những người có sáng kiến trong thành tích của họ.

(5) Mặc dù những hoàn cảnh mà người giám đốc giải quyết là khác nhau, ông đã sử dụng chúng kiên định theo cùng một cách, sự cứng rắn này có nghĩa là phong cách

xử dụng đã thích hợp với hoàn cảnh này, nhưng lại không phù hợp với hoàn cảnh khác.

(6) Vì một cá tính mạnh ở cấp cao nhất, biểu thị một phong cách mạnh (có thể có những đặc tính tiêu cực hay tích cực) và bệnh vực những người có phong cách tương tự, nên các nhà quản lý trong toàn bộ tổ chức cố gắng "cóp " lại phong cách này, kể cả nó không thích hợp với cá tính của bản thân họ.

Người tư vấn có thể đạt được nhiều điều bằng cách làm cho một giám đốc nhận thấy được điểm mạnh và điểm yếu trong phong cách của họ. Nhận thức được phong cách của mình là bước đầu tiên tiến tới cải tiến nó. Ngay đến một giám đốc không có khả năng thay đổi phong cách của họ, cũng hoàn toàn có thể làm giảm bớt mặt yếu và bù trừ cho chúng nếu như họ nhận thức được điều này.

12.5 ĐỔI MỚI VÀ HOẠT ĐỘNG KINH DOANH.

Liệu một nhiệm vụ tư vấn có quan hệ với các khía cạnh chiến lược cấu trúc, hệ thống, văn hóa,phát triển biện chế, sự thúc đẩy hoặc đối tượng quản lý nào đó khác của một công ty không, (còn cả những khía cạnh và chức năng sẽ được thảo luận ở các chương sau), đây là một chủ đề quan trọng hơn bất kỳ chủ đề nào khác: khách hàng muốn tổ chức của họ được đổi mới hơn, và hy vọng là người tư vấn có thể giúp họ. Về điển hình thì đây là một vấn đề của những công ty đã được củng cố, đã hoạt động tốt trong nhiều năm, nhưng cuối cùng thì phát hiện

ra là tại một thời điểm mới, khi những đối thủ tiến công kích vào thị trường, thì khả năng đổi mới của họ không còn sử dụng được nữa. Khi đương đầu với những vấn đề này người tư vấn cố gắng phát hiện xem khách hàng có thiếu bí quyết kỹ thuật không hoặc hệ thống quản lý của họ, hoặc tập quán văn hóa có ngăn chặn sự đổi mới không.

Nếu lý do là thiếu tài năng chuyên môn, thì giải pháp có thể tốn kém nhưng lại hoàn toàn không phức tạp. hoặc công ty khách hàng sẽ có khả năng tăng cường nghiên cứu , phát triển và đẩy nhanh sự chuyển những ý tưởng mới từ nghiên cứu vào sản xuất hoặc sẽ phải tìm một bí quyết kỹ thuật từ bên ngoài nghĩa là bằng cách mua bằng sáng chế phát minh hoặc litxăng hoặc thiết lập một xí nghiệp liên doanh với một công ty khác.

Nhiệm vụ còn khó khăn hơn, nếu sự đổi mới bị ngăn chặn vì những hệ thống và những cản trở về văn hóa. Cần phải có một chẩn đoán cẩn thận và người tư vấn sẽ cố gắng hiểu được càng nhiều càng tốt những nhà quản lý đứng đầu các đơn vị trực tiếp chịu trách nhiệm về đổi mới, (thử nghiệm, kỹ thuật sản xuất, kiểm tra chất lượng, maketting kỹ thuật, thông tin công nghệ, thiết kế sản phẩm mới).

Nguồn thông tin chính sẽ là người làm - những nhà nghiên cứu chuyên nghiệp, các kỹ sư thiết kế, những người bán hàng cũng như các đốc công ở phân xưởng sản xuất và những công nhân có kinh nghiệm. Người tư vấn

cổ là đi đến kết luận là công ty có thể giành lại năng lực đổi mới của nó, nếu nó tách bỏ được tệ quan liêu giảm tập trung quyền quyết định và kiểm tra, những thí nghiệm được khuyến khích, những giám đốc được bổ nhiệm hiểu đổi mới là gì, sử dụng tài chính và những khen thưởng khác để chứng tỏ sự đổi mới đã được công ty đánh giá như thế nào và cổ vũ một bầu không khí thuận lợi cho đổi mới.

Những cố gắng hiện tại là phát triển cách thức và khuyến khích để thúc đẩy việc *kinh doanh trong phạm vi các công ty* chắc chắn là có sự quan tâm nào đó đối với những người tư vấn quản lý. Thuật ngữ hoạt động kinh doanh nội tại đã được đặt ra cho những thể thức này. Mục đích là bàn đến tài năng đổi mới có giá trị lớn hiện có trong nội bộ công ty và tạo những điều kiện mà theo đó những người năng động và có tài sẽ không chỉ làm việc trong công ty mà còn có thể hành động tự do đáng kể hơn y như thể họ đang điều hanh kinh doanh trong phạm vi một kinh doanh của họ. Những cách thức khác cũng đang được thử nghiệm trong các công ty kinh doanh. Theo các cách thức này thì những người kinh doanh (các cá nhân hay nhóm) có quyền hạn lớn để thu thập và tổ chức những khả năng và quyết định làm những gì để đạt được mục đích mạo hiểm của họ. Vấn đề này bao gồm cả trách nhiệm về lợi nhuận và thua lỗ.

Việc tìm kiếm những biện pháp mới và các phương

pháp kích thích sự đổi mới trong kinh doanh và những tổ chức khác có thể tiếp tục. Người tư vấn quản lý sẽ được khuyên là càn ở tuyến đầu của cố gắng này.

Chương 13: TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH.

Tất cả những dự án tài chính và nhiệm vụ gồm việc sử dụng những số liệu kế toán tài chính và tất cả những người tư vấn quản lý dù lĩnh vực chuyên môn hóa riêng của họ như thế nào, cũng không tránh khỏi liên quan đến những vấn đề tài chính . Vì có hai lý do. Thứ nhất, khá đơn giản là tài chính và kế toán cung cấp một ngôn ngữ làm việc của kinh doanh và hầu như không thể nào phân tích được những hoạt động hoặc các kết qủa của một tổ chức phức tạp nào đó mà loại trừ được những điều khoản tài chính. Lý do thứ hai là có sự kết hợp chặt chẽ và phức tạp giữa chức năng tài chính với tất cả những phạm vi chức năng khác. Các quyết định trong phạm vi những hoạt động chuyên môn nào đó (như tăng phúc lợi xã hội cho người công nhân) sẽ có một tác động đến tình hình tài chính của toàn bộ tổ chức, và có thể đòi hỏi phải xem xét lại những kế hoạch tài chính hiện có và các ngân sách. Cũng như thế, một quyết định dường như về bản chất có vẻ hoàn toàn tài chính như giảm vay ngắn hạn Ngân hàng, có thể dẫn đến thiếu vốn luân chuyển, bắt những lĩnh vực hoạt động khác phải chịu sự hạn chế thật sự, đặc

biệt là vấn đề maketting và sản xuất. Hầu như tất cả những nhiệm vụ tư vấn khám phá ra những liên quan như thế.

Mục đích của chương này là tập trung vào những vấn đề đặc biệt của tư vấn trong các khu vực tài chính như cấu trúc tài chính của công ty và phân tích các dự án đầu tư vốn hơn là việc sử dụng thông tin tài chính nói chung. Song, thậm chí ngay ở đây, sự tác động của các chính sách và quyết định tài chính đến các lĩnh vực hoạt động khác cũng không thể không chú ý tới, và những vấn đề như thế sẽ được thẩm tra khi chúng này sinh trong qúa trình thảo luận.

Còn câu hỏi, liệu người tư vấn quản lý có có đủ trình độ chuyên môn để giúp khách hàng của họ trong lĩnh vực phức tạp này không ? sau hết có những nhà chuyên môn khác làm việc trong lĩnh vực tài chính: các chủ ngân hàng và các nhà kế toán. Họ có đương nhiên là nguồn cho lời khuyên như thế không ? cả hai nhóm đều là các chuyên gia song năng lực chỉ bao hàm một phần của lĩnh vực tài chính.

Ngân hàng thương mại của công ty sẽ cung cấp lời khuyên đúng đắn (dù có thể tính dè dặt khá cao)về quản lý những qũy ngắn hạn, nhưng viên chức ngân hàng sẽ có ít hiểu biết về đánh giá công ty hoặc những kỹ thuật phân tích dự án. Chủ ngân hàng thương nhân (thuật ngữ chủ ngân hàng đầu tư ở bắc Mỹ) là chuyên gia trong việc làm tăng tiền của ở thị trường chứng khoán dài hạn,

nhưng không quản lý khả năng tiền mặt. Các nhà kế toán đôi khi được xem như một cố vấn tài chính *đầy đủ trình độ*, nhưng thường là không phải như thế. Không ai có trình độ chuyên môn tốt hơn để cho lời khuyên về thành lập một hệ thống ngân sách, nhưng việc nhấn mạnh tiêu chuẩn hoạt động kế toán, chi phối việc đào tạo cán bộ kế toán làm cho họ đặc biệt khó khănthừa nhận những hạn chế trong cứ liệu kế toán và suy nghĩ về luồng tiền mặt hoặc điều kiện xác xuất.

Người tư vấn không đảm nhận một vai trò nào trong những chức năng nghề nghiệp chuyên môn này, có thể theo một quan điểm bác cầu cho mọi phạm vi quyết định tài chính. Nếu họ sẵn sàng thực hiện những đầu tư đáng kể về thời gian cần thiết để tự mình làm quen với tất cả chúng. Thật vậy, họ có thể thực hiện những dịch vụ có giá trị lớn trong một khu vực quan trọng đối với khách hẳng của họ.

13.1 THẨM DỊNH TÀI CHÍNH

Sẽ có khó khăn đối với người tư vấn giúp khách hàng của họ trong lĩnh vực tài chính, trừ khi khách hàng là người am hiểu tài chính, đó là những người có hiểu biết cơ bản nào đó về kế toán và những thủ tục và điều lệ tài chính và có khả năng sử dụng chúng trong việc phân tích tài chính đơn giản. Do đó đưa khách hàng "đến tốc độ cần thiết" trong thẩm định tài chính đòi hỏi phải có trước hết để tiếp tục cộng việc tư vấn trong tài chính.

Cuốn sách này không có nhiệm vụ quy định những

nguyên tắc cơ bản của kế toán hay phân tích tài chính. Chúng tôi cho rằng một người tư vấn chuyên nghiệp đã nắm được một số kỹ năng tài chính cơ bản. Song, có lẽ vẫn tốt khi đưa ra một vài lời khuyên về việc họ nên cố gắng thế nào để truyền đạt những điều đó cho khách hàng chưa có đượ̣c những khả năng như thế. Hiện nay có sẵn tài liệu hướng dẫn đầy đủ về phân tích tài chính và thẩm định. Thực tế khi đã có được nhiều tài liệu như thế thì người tư vấn có thể giữ vai trò có ích bằng cách xem lại càng nhiều càng tốt và chọn lựa sự kết hợp phù hợp với nhu cầu khách hàng .

Tuy nhiên, dù chọn lựa cách nào để cung cấp hướng dẫn cho khách hàng thì cũng có những chi tiết cần thiết nào đó cần được giữ kín.

KẾ TOÁN.

Một phương pháp theo quy ước để dạy tính toán bất biến được bắt đầu bằng kế toán. Chúng tôi cho rằng đối với những giám đốc thì đây là việc mất nhiều thời gian và không cần thiết. Những khái niệm như *tín dụng* hay *bên nợ*.. Cũng có thể miễn cho họ. Không nên nhấn mạnh là thông tin tài chính được thu thập như thế nào mà là nó được *sử dụng ra sao* trong các lquyết định tài chính.

NHỮNG NGUYÊN TẮC KẾ TOÁN

Có một số nguyên tắc kế toán cơ bản mà các khách hàng phải hiểu vì nếu không thì các báo cáo tài chính sẽ chẳng có ý nghĩa gì. Và đây là những mục cần thiết:

+ **Khái niệm tồn lại, và kết qủa khác nhau giữa các số liệu** *thanh toán* **và** *lưu thông tiền mặt.*

+ Thận trọng, và quy tắc *giảm thấp phí hoặc thị trường.*

+ Khái niệm về những chi phí không tiền mặt (sự sụt giá và khấu hao)

+ Phân biệt giữa công ty (tập đoàn) như một *thực thể pháp luật* và những người chủ của nó.

CÁC BÁO CÁO TÀI CHÍNH

Rõ ràng khách hàng phải làm quyen với những thành phần cơ bản của một báo cáo tài chính. Hiểu biết được bản quyết toán là quan trọng. Tuy nhiên một số nhà tư vấn và đào tạo nhấn mạnh qúa mức về bản quyết toán và không biết gì về báo cáo các kết qủa (lỗ lãi). Người tư vấn nên tìm tài liệu không chỉ cho ' thời gian bằng nhau'' để phân tích báo cáo tình hình lỗ lãi. mà sau đó còn gom thông tin lại của cả lhai hồ sơ để tiến hành phân tích'các nguồn và sử dụng qũy.

PHÂN TÍCH TỶ LỆ

Tất cả những cuốn về phân tích tài chính đều bao gồm tính toán và sử dụng tỷ lệ. Vấn đề ở đây là có nhiều tỷ lệ và nhiều biến thiên về chúng, khách hàng có thể dễ bị nhầm lẫn. Rất may là không ai cần tìm hiểu nguyên nhân của những tỷ lệ khác nhau. Tốt hơn cả là phải chọn lựa hàng chục tỷ lệ như thế và sau đó sẽ trở thanh người sử dụng

chúng một cách thành thạo. Nhưng dẫu sao thì một số ít tỷ lệ thôi cũng sẽ đủ. Một danh mục ngắn phải bao gồm các đại diện của bốn lĩnh vực hoàn toàn khác nhau. Chúng là:

+ Tỷ lệ liên quan đến *khả năng tiền mặt* hoặc khả năng của công ty trả ngân phiếu của nó khi chúng đến kỳ phải trả nợ. "Tỷ lệ nhanh" hoặc *chất thử axit* rõ ràng là tỷ lệ quan trọng nhất về phương diện này. Đối với những công ty sử dụng tốt nợ cấp vốn, thì 'lãi kiếem được'' và tỷ lệ *gộp lãi* quan trọng như nhau.

+ Các tỷ lệ liên quan đến hiệu qủa quản lý biểu thị ở cá con số *doanh thu*. Tỷ lệ quan trọng nhất ở đây là các kế toán viên báo thu biểu thị hàng hóa bán trung bình hàng ngày, và kiểm kế biểu thị bằng giá hàng hóa đã bán trung bình hàng ngày.

+ Tỷ lệ liên quan đến *cấu trúc vốn:* các tỷ lệ tương đối về nợ và tiền bán cổ phần quyền sở hữu trong công ty. Tỷ lệ thực có, có thể được sử dụng cho nợ dài hạn đối với tiền bán cổ phần trong công ty. tổng nợ đối với tiền bán cổ phần trong công ty, tổng nợ đối với tổng vốn , hoặc một trong nhiều cấu tạo thể khác. Điều quan trọng là chọn một trong những tỷ lệ này và sử dụng nó có một cách *phù hợp*.

+ Cuối cùng, nhưng lại là tỷ lệ quan trọng nhất đó là tỷ lệ đo *doanh lợi* . Gồm hoàn lại tổng tài sản, thu hồi tiền bán cổ phần trong công ty và nhiều biến thiên có thể có. Trong khi tất cả những điều này là có thể chấp nhận ,

thì cần bổ sung cho chúng một tỷ lệ, tách ảnh hưởng cấu trúc tài chính hiện có với lợi nhuận: "tiền kiếm được trước khi trừ lãi và thuế như một tỷ lệ phần trăm tổng tài sản.

Được trang bị với những khái niệm và công cụ cơ sở này bấy giờ khách hàng sẽ có khả năng hơn để giải thích những yêu cầu của họ và hiểu được những phân tích và đề nghị của người tư vấn. Tất nhiên, có những trường hợp khách hàng lại thích người tư vấn thực hiện thẩm định tài chính hoặc bình luận về thẩm định tài chính do khách hàng thực hiện. Một lần nữa, ở đây, người tư vấn nên sử dụng những cơ hội này để phát triển năng lực của khách hàng trongviệc phân tích tài chính cơ bản.

13.2 VỐN LƯU ĐỘNG VÀ QUẢN LÝ KHẢ NĂNG TIỀN MẶT

Quản lý tài chính phải đạt được những gì tại điểm này. Phần lớn lý thuyết tài chính hiện nay dựa trên sự giả thiết là mục tiêu cơ bản của tất cả những quyết định tài chính cần phải tối đa hóa sự giàu có lâu dài của các cổ đông (người có cổ phần): quan điểm này dẫn đến mối quan tâm hình thành các mô hình để xác định giá trị chứng khoán trong những điều kiện"thị trường hiệu qủa" mà hiện nay đang được đề cập nhiều trong các tài liệu về tài chính. Một số nhà bình luận không công nhận quan điểm này và lý luận rằng trách nhiệm của tổ chức là tất cả những "người giữ tiền đặt cọc " của nó : các chủ nợ, những người làm công và xã hội nói chung cũng như đối

với nhóm các cổ đông. Song, chắc chắn tổ chức không thể làm lợi cho một người nào đó, trừ khi nó tiếp tục tồn tại, và để đứng vững được nó phải có khả năng đáp ứng tất cả những cam kết như chúng đến kỳ là phải trả. Vấn đề là hàng ngày nó phải có khả năng trả được các hối phiếu kịp thời

XÁC ĐỊNH VỐN LƯU ĐỘNG

Các nhà kế toán xác định vốn lưu động theo những điều khoản kế toán khác nhau giữa tài sản lưu động và những tài sản nợ ngắn hạn. Đây là một quan điểm tĩnh và cũng không hay được dùng lắm. Khả năng tiền mặt - là khả năng thực hiện trách nhiệm và trả hối phiếu - từ tiền mặt sẵn có. Một công ty có thể có vốn lưu động lớn đáng kể theo ý nghĩa kế toán (vì dự trữ hàng hóa rất lớn) nhưng lại không có tiền mặtvà do đó không có khả năng trả nợ. Biện pháp áp dụng ở đây sẽ là dựa trên sự *lưu thông tiền mặt* hơn là dựa trên những khái niệm kế toán, và một trong những dịch vụ có ích mà người tư vấn có thể thực hiện là hướong dẫn cho khách hàng của họ suy nghĩ và đặt kế hoạch về điều khoản lưu thông tiền mặt.

VỐN LƯU ĐỘNG VÀ CHU TRÌNH HOẠT ĐỘNG

Mỗi công cuộc kinh doanh sản xuất có một " chu trình hoạt động" thực chất trong đó có vật liệu được mua về, nhập kho, chuyển thành các sản phẩm cuối cùng, và bán. Ngay đến những công việc dịch vụ cũng có một chu

trình, dù là thời gian của nó ngắn hơn. Lưu thông tiền mặt bên ngoài tổ chức thực hiện khi mua và trở lại khi các tài khoản báo thu đã được thu thập. Nhiệm vụ của người tư vấn là giúp kfách hàng hiểu được chu trình hoạt động duy nhất của tổ chức họ, và sau đó tìm cách tăng hiệu qủa của chu trình để chu trình ngắn hơn và duy trì được tiền mặt. Kinh ngiệm cho thấy rằng trong đa số các tổ chức những cải tiến từ 25 đến 40 phần trăm trong sử dụng tiền mặt thườong có thể làm được, đơn giản bằng cách phân tích cẩn thận.

Một trong những yếu tố mà ở đây người tư vấn nên nhớ (và là một trong những lợi thế mà họ có, so với chuyên viên ngân hàng và người kế toán trong lĩnh vực này) là những thay đổi dẫn đến các cải tiến này trong việc sử dụng tiền mặt có thể như trong sản xuất hoặc những khu vực hoạt động khác, như những khu vực thuần túy" tài chính" Những cải tiến trong kiểm tra kiểm kê dẫn đến giảm mức hàng trong kho , và những cải tiến về kiểm tra chất lượng làm giảm được lãng phí và phế liệu giảm tiền mặt đọng lại trong chu trình hoạt động cũng có hiệu qủa như một cải tiến trong thu thập những tài khoản báo thu, hoặc tăng việc chuyển giao tiền từ những nơi xa đến một tài khoản trung tâm. Đây chính là vấn đề mà phần lớn các giám đốc làm việc trong lĩnh vực không tài chính này *không* hiểu được hoàn toàn những hậu qủa lưu thông tiền mặt trong hoạt động của họ, nên lĩnh vực này người tư vấn có thể đưa ra một đóng góp có giá trị đặc biệt.

QUẢN LÝ TIỀN MẶT

Cho dù toàn bộ chu trình hoạt động có những liên quan về lưu thông tiền mặt, nhưng việc quản lý tiền mặt, cần được chú ý tới. Thật vậy , ở đây các ngân hàng là chuyên gia và phần lớn những ngân hàng quan trọng đã, phát triển tích cực và tiếp thị các hệ thống quản lý tiền mặt trong những năm gần đây. Người tư vấn có thể giữ vai trò có ích ở đây, tuy nhiên bằng cách giúp khách hàng của họ đánh giá một mảng phức tạp rắc rối của các " quy trình đồng bộ" khác nhau , trong đó các ngân hàng đề nghị với họ kết hợp tập trung các công việc ngân hàng, các hệ thống két sắt- khóa, chi tiền từ xa , các tài khoản quyết toán - trả tiền trong nhóm, vv... và tìm một giải pháp phù hợp với nhu cầu của họ.

13.3 CẤU TRÚC VỐN VÀ THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH.

Mỗi tổ chức kinh doanh cần một cơ sở vốn phù hợp để cấp dưỡng cho những hoạt động của nó

Điều này đã được chứng minh nhiều lần là hoạt động của một kinh doanh với số vốn không thích hợp - như giới tài chính ở Anh thường gọi là " kinh doanh qúa khả năng" - một trong nnhững nguyên nhân phổ biến nhất làm cho kinh doanh bị thất bại. Ngoài ra, khi có vốn phù hợp thì công cuuộc kinh doanh còn phải có cấu trúc vốn phù hợp phối hợp đúng tiền bán cổ phần trong công ty và nợ . tất cả những vấn đề này nói thì dễ nhưng trong thực tế rất khó đạt được.

XÁC ĐỊNH MỘT CẤU TRÚC VỐN HIỆU QUẢ

Một phần quan trọng lý thuyết tài chính hiện nay liên quan đến cấu trúc vốn của công ty và hiệu qủa những quyết định tài chính dài hạn đến chi phí vốn của tổ chức. Tuy nhiên đa số lý thuyết đã dựa trên những giả thuyết không phản ánh thực tế. Ngoài ra nó thường biểu thị dưới dạng định tính ở mức độ cao. Một lần nữa, một người tư vấn thông thạo các tài liệu về tài chính có thể giữ vai trò vô giá trong việc giúp khách hàng nhận biết những khái niệm có ích và có thể sử dụng được mà bây giờ đang bắt đầu nổi lên từ khối lý thuyết này.

Quản lý cấu trúc vốn của một tổ chức thực sự đòi hỏi một qúa trình hai giai đoạn. Nhiệm vụ trước tiên , khi có một đề nghị giao dịch tài chính mới thì phải xem lại cấu trúc vốn hiện có của tổ chức căn cứ theo các chính sách quản lý, các tỷ lệ nợ so với, *tiền do công ty* bán cổ phần đã chấp nhận, những điều kiện thị trường và quan trọng hơn hết thảy, là sản sinh ra tiền mặt dự tính và sử dụng được trong giai đoạn vài năm. Trên cơ sở của phân tích này, có thể đưa ra một quyết định liệu có tìm thêm được tiền bán cổ phần quyền sở hữu của công ty hay nợ thêm . Một khi vấn đề này đã hoàn thành, thì giai đoạn thư hai đòi hỏi xác định chính xác loại chứng khoán nào sẽ được phát , chọn những người bảo lãnh phát hành chứng khoán , đặt giá và chọn đúng lúc phát hành vv... Những phạm vi quyết

định giai đoạn thứ hai này là lĩnh vực chuyên môn riêng biệt của chủ ngân hàng đầu tư (Theo thuật ngữ Anh là ngân hàng thương nhân) và người tư vấn các vấn đề chung cần biết khách hàng của họ tìm chuyên gia cho những dịch vụ như thế vào thời gian thích hợp. Nhưng tại giai đoạn đầu của qúa trình - xem xét lại toàn bộ tình hình tài chính để quyết định xem cần phải tìm loại vốn nào - sự giúp đỡ của người tư vấn sẽ rất có giá trị.

SỬ DỤNG VỐN VAY

Những thế lợi của việc sử dụng vốn vay là rất lớn: một khoản nợ có suy xét thì làm tăng được số tiền kiếm được theo cổ phần chung thông qua hiệu quả đòn bẩy, và sự thật là phần trăm tiền phải nộp đã được trừ thuế làm cho chi phí thuần của tiền vay tương đối thấp. Nói chung, cấp vốn nợ sẽ được chọn trước tiên nếu công ty có thể đề nghị vay thêm lần nữa bổ sung thêm vào nợ hiện có. Lúc ấy, nhiệm vụ chủ yếu trong quản lý cấu trúc vốn là xác định *năng lực nợ* của công ty. Có nhiều biện pháp dùng được cho vấn đề này, nhưng phần lớn lại không thỏa mãn. Các chính sách cho phép một số tiêu chuẩn bên ngoài hoặc thể chế để định rõ quyết định (ví du giữ một tỷ lệ nợ/tiền bán cổ phần công ty hơn hoặc kém so với tỷ lệ trung bình đối với công nghiệp, hoặc giới hạn tiền vay đối với những gìcó thể làm được mà không hạ thấp sự "đánh giá" những chứng khoán nợ của công ty bởi các cơ quan đánh giá) là không thể sinh ra được những kết quả tối ưu.

Trong phần lớn trường hợp, người tư vấn sẽ phải đương đầu với một nhiệm vụ khó khăn trong khu vực này. Họ sẽ phải "hướng dẫn lại" cho khách hàng của mình, tránh làm theo kinh nghiệm và thuyết phục họ rằng không gì có thể thay thế cho một phân tích có hệ thống. Khả năng của một công ty sử dụng nợ phụ thuộc vào năng lực của nó *phục vụ* cho món nợ đó: đáp ứng được mọi khoản tiền lãi phải nộp và hoàn trả lại tiền gốc khi họ đến kỳ phải trả. Vấn đề này lại phụ thuộc vào lưu thông tiền mặt. Lúc ấy, nhiệm vụ của người tư vấn là thuyết phục công ty khách hàng thực hiện một dự đoán tình hình tương lai dài hạn về tiền mặt có thể tạo ra được do những hoạt động của nó, không chỉ theo những điều kiện kinh tế "thông thường" mà là cả những thời kỳ không ổn định về kinh tế . Điều này đòi hỏi sử dụng những kỹ thuật kích thích và phát triển trên một mô hình dựa trên máy tính về sự năng động tài chính của công ty.

Một số ít công ty có thể làm những dự án như thế mà không phải giúp đỡ của bên ngoài. Công việc tư vấn có hiệu quả trong lĩnh vực này phụ thuộc vào việc có thể có được một nhóm tư vấn kết hợp sự thành thạo về tài chính với việc phân tích các hệ thống dự án phát triển kinh tế và kỹ năng lập trình. Các tổ chức tư vấn sẵn sàng phát triển những nhóm như thế, mong đợi nhu cầu về dịch vụ của họ tăng lên và ngày càng có nhiều công ty nhận thấy tầm quan trọng cơ bản của một biện pháp phân tích như thế đối với những quyết định tài chính.

13.4. SÁT NHẬP VÀ GIÀNH ĐƯỢC

Việc sát nhập các công ty với nhau và việc công ty này mua công ty khác cung cấp nhiều cơ hội cho công việc tư vấn. Phần lớn những cơ hội này đến từ giai đoạn trước sát nhập, khi bắt đầu công việc hợp lý hóa sản xuất các hoạt động maketting và nhiệm vụ làm cho hòa hợp các hệ thống ngân sách khác nhau, các chính sách cán bộ và một loạt những thủ tục khác. Tuy nhiên, có một nhiệm vụ tài chính then chốt phải nắm được trước khi sát nhập và những người tư vấn thường rất cần: đó là xác định *giá trị đúng đắn* của một hoặc cả hai công ty. Người tư vấn cũng có thể được yêu cầu cho lời khuyên về phương pháp trả tiền nên áp dụng. Người tư vấn thông thường sẽ có hoặc công ty tậu được hoặc công ty bị mua mời làm tư vấn cho họ, nhưng trong một số trường hợp nếu "sát nhập" một cách hữu nghị thì họ có thể cho lời khuyên với cả hai tổ chức.

ĐÁNH GIÁ MỘT CÔNG TY.

Có bốn biện pháp thiết yếu để đánh giá một công ty đang liên quan có thể dựa vào các yếu tố sau:

- Giá thị trường hiện tại về vốn cổ phần góp chung của công ty (nếu vốn cổ phần góp đã được ghi vào danh sách và buôn bán có kết quả).
- Giá thị trường của các tài sản.
- Tiền lãi kiếm được đã dùng làm vốn cho tương lai.
- Giá trị "thay thế" hoặc "gấp đôi lên" đòi hỏi cố gắng

đánh giá chi phí xây dựng một tổ chức tương tự từ vạch xuất phát thay vì giành được.

Điều cần lưu ý trước tiên trong những việc trên là quan điểm thị trường được sử dụng rộng rãi hiện nay. Thực ra, nó không cho một giá trị đúng đắn về công ty, nhưng nó lại cho một cái "giá nền", nghĩa là giá thấp hơn những cuộc thương lượng có thể đưa ra: nếu các cổ phần chung mới đây đã bị thay tay đổi chủ, ví dụ 50 USD, thì lúc đó, bất kỳ giá nào đưa ra mà giá trị của toàn bộ công ty dưới 50 USD một cổ phần là không thể nào chấp nhận được. Còn ba biện pháp khác thì cố gắng thiết lập một giá trị đúng đắn. Người tư vấn có thể được cả hai bên yêu cầu cho lời khuyên về phương pháp cần phải sử dụng và giúp đỡ họ thực hiện.

Trong khi đề nghị một cơ sở để đánh giá người tư vấn cần hết sức chú ý đến hoàn cảnh riêng biệt của khách hàng của mình và những nhu cầu của họ. Nếu khách hàng là công ty đang nhận lời mời chào, thì khi ấy phương pháp thích hợp sẽ là những lợi nhuận nào đó có giá trị cao nhất: người tư vấn sẽ không gợi ý một cái giá dựa trên những tiền kiếm được hiện tại nếu họ đánh giá rằng giá trị có thể thực hiện được về những của cải vật chất và tài chính của công ty có thể cao hơn. Nhưng khi khách hàng là công ty giành được (đó là công ty nhận lời đề nghị) thì tình hình có phức tạp hơn. Phương pháp đánh giá phù hợp bây giờ phụ thuộc vào những lý do của công ty muốn mua công ty khác, và những động cơ của

hành động này lại thuộc về chiến lược và các kế hoạch dài hạn của nó. Nếu sự giành được đã được tiến hành đơn giản như là một bộ phận của một chiến lược đa dạng hóa và công ty đang bị mua sẽ được phép tiếp tục những hoạt động của nó độc lập ở mức độ lớn, thì lúc ấy một sơ đồ dựa trên những tiền lãi kiếm được đã dùng làm vốn sẽ là phù hợp, và nhiệm vụ chính của người tư vấn là nghiên cứu thật kỹ lưỡng tình hình và dự đoán tiền kiếm được để biết chắc là chúng đáng tin và đã dựa trên những tính toán đúng đắn, và rằng "không phải là cái bề ngoài giả dối" để cố làm tăng số tiền kiếm được theo báo cáo để rồi về lâu dài làm ảnh hưởng đến cả vấn đề tài chính của công ty.

Người tư vấn có thể bị lôi cuốn sâu nhất vào những trường hợp như thế: trong đó tổ chức khách hàng đang tiến hành giành lấy vì những lý do điều đình hơn là đa dạng hóa thuần túy: để nhận được công suất sản xuất bổ sung, hoặc ví dụ có thêm các sản phẩm mới để bổ sung cho những sản phẩm hiện có. Trong một hoàn cảnh như thế thì vừa thiết lập những giá trị tài sản vừa chấp nhận biện pháp "thay thế" sẽ là cần thiết. Có một số nhà tư vấn đã phát triển được tài năng đặc biệt trong việc đánh giá tài sản và đã trở thành những chuyên gia nổi tiếng trong lĩnh vực này.

PHƯƠNG PHÁP TRẢ TIỀN

Chọn lựa phương pháp trả tiền trong việc giành lấy một công ty là câu hỏi rất phức tạp đòi hỏi vừa có kiến

thức của chuyên gia về các thị trường tài chính vừa có những kỹ năng đặc biệt trong việc xác định những hậu quả nặng nề của phương pháp sử dụng. Việc chọn những phương pháp có thể bao gồm trả tiền mặt đơn giản cho các cổ phần của công ty khác, trả tiền mặt cho các tài sản trao đổi "chứng khoán lấy chứng khoán", sử dụng các trái khoán công ty hoặc phiếu trả tiền, chứng khoán ưu đãi, chứng khoasn ưu đãi chuyển đổi, hoặc phối hợp những loại này. Cách giải quyết có thể là theo giá cố định, hoặc có thể sử dụng cách trả tiền theo thang đối chiếu còn tùy thuộc vào sự thực hiện về sau. Tính phức tạp của vấn đề là người tư vấn cần khẩn cấp đề nghị với khách hàng sử dụng một nhóm chuyên gia thích hợp trong đó sẽ gồm cả những người có cổ phần ở ngân hàng đầu tư, các chuyên gia về thuế và những cố vấn pháp luật.

13.5. TÀI CHÍNH VÀ NHỮNG GIAO DỊCH: PHÂN TÍCH VỐN ĐẦU TƯ

Đa số tổ chức kinh doanh có khuynh hướng muốn tạo ra thêm những dự kiến đề nghị đầu tư hơn là họ có thể cấp tiền cho ngay. Do đó họ đòi hỏi một phương pháp có hệ thống về tính toán những hấp dẫn kinh tế của những dự kiến đề nghị đầu tư và sắp xếp chúng theo thứ tự ưu tiên để tiền của giới hạn có thể đi vào được những đầu tư vốn thường vẫn chỉ là một phần hay toàn bộ là dựa "theo kinh nghiệm" hoặc ưu tiên cá nhân, do đó, người tư vấn lại có nhiệm vụ hữu ích để thực hiện.

CHỌN TRONG SỐ NHỮNG PHƯƠNG PHÁP PHÂN TÍCH

Nhiệm vụ trước tiên của người tư vấn trong lĩnh vực này là thuyết phục khách hàng rằng những phương pháp đơn giản, lỗi thời về thẩm định đầu tư như phân tích đơn giản về tốc độ hòa vốn hoặc nguyên tắc thời hạn năm hoàn vốn là không thỏa mãn và sinh ra những kết quả sai lầm. Thay vào đó, người tư vấn nên khuyến khích sử dụng một trong những kỹ thuật dựa trên giá trị thời gian của dòng tiền. Thuật ngữ chung hay dùng cho biện pháp này là phân tích *lưu thông tiền mặt chiết khấu)* (DCF). Tuy nhiên có hai phương pháp khác nhau để thực hiện hiện pháp này. Phần lớn sách giáo khoa chủ trương tính toán *giá trị hiện tại thuần* (NPV) và sử dụng giá trị hiện tại thuần theo đôla đã đầu tư như là một tiêu chuẩn quyết định. Song, người tư vấn nên lưu ý phương pháp này đòi hỏi công ty tính toán toàn bộ chi phí vốn trung bình của nó, mà lúc này được dùng như là suất chiết khấu, mà con số này khó phát triển và thường không ổn định. Phương pháp lựa chọn khác là *suất hoàn trả nội tại* (IRR) có những bất lợi về lý thuyết nhưng lại có thế lợi thực tiễn, không đòi hỏi phải tính toán chi phí vốn. Một phương pháp được sử dụng rộng rãi hơn phương pháp giá trị hiện tại thuần (NPV) nên được những nhà tư vấn chọn áp dụng.

Tuy nhiên, việc chọn lựa một phương pháp phân tích và một tiêu chuẩn quyết định, không thể có cách nào giải

quyết mọi vấn đề trong lĩnh vực này. Những đề nghị đầu tư khác nhau đặt trước một công ty có thể là rất khác nhau về bản chất. Nhất là, một số những đề nghị đó như những đề nghị thay thế các máy cũ đang nâng cao phí bảo dưỡng so với những thiết bị mới tương tự để không bị rủi ro và không chắc chắn. Những dự án khác như là việc thay thế công nghệ quen biết nhưng đã lỗi thời bằng một công nghệ tiên tiến nhưng còn xa lạ, rõ ràng là vừa không chắc chắn vừa có rủi ro. Vì vậy rất khó khăn sắp xếp một dự án này so với dự án khác trừ phi đã có tiến hành điều chỉnh với mức độ rủi ro khác nhau.

PHÂN TÍCH ĐỘ NHẠY

Để đi đến một sự sắp xếp các dự án đề nghị, nhiều công ty sẽ cần sự giúp đỡ bên ngoài. Đa số giải pháp thỏa mãn đều chấp nhận một phương pháp "phân tích độ nhạy". Những dự án đó được xem như quan trọng nhưng cũng kéo theo cái không chắc chắn ở mức độ cao cần được mô hình hóa (kích thích) để mô hình có thể hoạt động nhiều lần với các giá trị khác nhau đối với những biến cố chủ yếu. Một dự án để xây dựng một nhà máy sản xuất một sản phẩm hoàn toàn mới, có thể kéo theo tính không chắc chắn rất lớn cả về thời gian cần thiết để đưa sản phẩm mới vào sản xuất và về chấp nhận của thị trường đối với nó. Do đó mô hình sẽ đòi hỏi vô số những hoạt động lại (làm đi làm lại) với những giả thuyết khác nhau về thời gian cần thiết để nhà máy vào dòng chảy và về khối lượng hàng hóa bán thích hợp và một xác suất

phân phối mong đợi lưu thông tiền mặt thuần sẽ được phát triển do các kết quả đạt được.

Như trên đã nói, đây là một lĩnh vực khác trong đó tổ chức tư vấn sẽ có khả năng giúp đỡ tốt nhất cho khách hàng, nếu có thể đưa ra những dịch vụ của các nhóm chuyên gia đặc biệt, trong đó người tư vấn tài chính cùng kết hợp làm việc với chuyên gia máy tính.

TIẾP TỤC HIỆU LỰC CỦA DỰ ÁN

Trong lĩnh vực này còn có dịch vụ rất giá trị khác mà người tư vấn có thể cung cấp. Nhiều công ty, ngay cả những công ty đã chấp nhận những thủ tục tương đối phức tạp để đánh giá những đề nghị dự án, cũng không nhận thấy cần phải tiếp tục một cách hệ thống và giám sát thực hiện dự án . Một dự án được chấp nhận vì nó có vẻ hứa hẹn hoàn vốn theo tỷ lệ chiết khấu điều chỉnh được rất cao. Nếu thất bại trong việc thực hiện thì điều quan trọng là phải phát hiện *tại sao*. Đã có giảm sút không mong đợi trong môi trường kinh tế chăng? Hay dự án đã chạm trán với những vấn đề kỹ thuật không dự kiến được trước? Hoặc cán bộ maketting đã lạc quan quá mức trong dự đoán hàng hóa bán? Hoặc những dự báo hàng bán và tiền lãi kiếm được đã bị thổi phồng một cách cố ý vì những mục đích chính trị bị một cái đầu khống chế hoàn toàn? Phát triển và đặt một hệ thống tiếp tục trả lời những câu hỏi như thế sẽ nhanh chóng mang lại kết quả về những cải tiến trong chọn lựa dự án và là một trong những công cụ có ích nhất mà người tư vấn có thể

cung cấp.

13.6. CÁC HỆ THỐNG KẾ TOÁN VÀ KIỂM TRA NGÂN SÁCH

Những nhà tư vấn tài chính có thể được mời giúp khách hàng của họ trong việc phát triển các hệ thống kế toán bằng cách ghi lại các cách giải quyết khác nhau, như thu thập, phân loại, đưa vào trong sổ cái khác nhau và những sổ sách kế toán và cuối cùng thì dùng để chuẩn bị những báo cáo kế toán chính thức của tổ chức. Tuy nhiên, việc này chỉ thích hợp với những kế toán viên có đủ trình độ chuyên môn và những người tư vấn mà bản thân họ cũng không phải là những người kế toán, sẽ đề nghị các khách hàng nhận được sự giúp đỡ nghề nghiệp đúng đắn trong lĩnh vực này.

Những nhà tư vấn tham gia những hoạt động "dịch vụ quản lý" nói chung rất có thể được mời giúp đỡ trong việc thiết kế hệ thống ngân sách hơn là những hệ thống kế toán chính thức. Ở đây sẽ nhấn mạnh về "kế toán quản lý": nhưng phương pháp thu thập và phân tích số liệu để làm cơ sở cho việc ra quyết định nội bộ hơn là những báo cáo tài chính chính thức. Cả về mục tiêu lẫn các phương pháp kế toán quản lý cũng khác với các phương pháp kế toán tài chính và sự khác nhau đó về bản chất là một trong những tính chất chống lại đúng lúc sự chính xác kế toán tái chính, nhấn mạnh sự chính xác và chi tiết, nhưng làm các báo cáo đó là chuyện quan trọng Nếu các quyết định không được thực hiện cho đến

khi những kế toán tài chính chính thức đã có thì có lẽ là quá muộn để cho những quyết định đó trở nên hiệu quả. Người tư vấn nhận thấy khách hàng của họ cần thông tin nhanh để làm cơ sở cho việc ra quyết định của họ, và thông tin là gần đúng thôi, nhưng cần đúng lúc thì còn giá trị hơn là một thông tin chính xác nhưng chậm hơn ba tháng hoặc hơn..

Hệ thống kiểm tra và ngân sách nên được phát triển theo một tổ chức riêng hơn là mua là "một mẫu có sẵn", và do đó giữa các công ty các hệ thống này sẽ khác nhau. Đối với phần lớn những công ty sản xuất, các bộ phận cấu thành sẽ bao gồm:

+ Một kế hoạch lợi nhuận.

+ Ngân sách đầu tư vốn

+ Ngân sách tiền lương

+ Các ngân sách mua và các thủ tục kiểm tra kiểm kê

+ Các ngân sách chi phí trực tiếp sản xuất.

+ Các ngân sách chi phí hành chính chung.

+ Các ngân sách xúc tiến và maketting hàng hóa bán

+ Ngân sách đào tạo và tuyển lựa

+ Ngân sách toàn bộ tiền mặt

Phần lớn những ngân sách này sẽ bị tiếp tục phân tán bởi các chi nhánh và các phòng, phản ảnh cấu trúc của công ty.

KIỂM TRA NGÂN SÁCH

Người tư vấn cần ghi nhớ những mục tiêu nhiều mối làm cơ sở cho hệ thống bất kỳ về kiểm tra ngân sách. Chúng là:

+ Những chi phí tiền nong và những ràng buộc về nguồn lợi xuất phát từ các quyết định trong lĩnh vực hoạt động khác nhau không đạt đến những chỉ tiêu kinh tế quan trọng gây một sự căng thẳng không chấp nhận được lên khả năng và cấu trúc tài chính của công ty.

+ Tất cả các khoản thu nhập và chi phí phải được kế hoạch hóa và được phối hợp để đảm bảo chiều hướng tích cực về tiền lãi kiếm được, lưu thông tiền mặt và đảm bảo khả năng tiền mặt cho công ty.

+ Tất cả thu nhập thực sự, các khoản chi tiêu và phí tổn phải được giám sát và so sánh với các mức ghi trong ngân sách, những vấn đề không khớp nhau phải làm rõ và sửa chữa.

Người tư vấn phải nhận thức đầy đủ là thiết kế một hệ thống thông tin quản lý và kiểm tra ngân sách đòi hỏi nhiều hơn là ghi thành từng khoản những ngân sách nào là cần thiết và chúng nên được chuẩn bị như thế nào. Cần lưu ý đến cấu trúc tổ chức của công ty và các quy trình hiện có. Trong một công ty lớn có lẽ cần phải tạo một số "trung tâm lợi nhuận" hoặc "trung tâm đầu tư", hoặc thậm chí chỉ định một số chi nhánh như "các đơn vị kinh doanh chiến lược" gần như riêng biệt. Trong những

tổ chức nhỏ hơn thì thích hợp và đơn giản là nên dùng "trung tâm giá".

Một khi cấu trúc tổ chức đã thỏa thuận, thì cần dự tính những phương pháp cho việc thu thập và đệ trình cứ liệu của việc phát triển và xem lại các ngân sách cho các cấp lãnh đạo cao hơn và để xác định hành động sửa chữa.

Các mẫu giấy tờ hoặc các chương trình xử lý dữ liệu điện tử và tra cứu cần được chọn lọc. Trong việc này, như phần lớn các lĩnh vực khác, sự phát triển các biện pháp mới sẽ đòi hỏi chung sức giữa những người tư vấn và những người chủ chốt về tài chính của công ty, phát triển tổ chức, các phòng cán bộ và xử lý dữ liệu điện tử, trong khi việc quản lý cần được tư vấn ở tất cả các giai đoạn để đảm bảo cho hệ thống được trọn vẹn, đáp ứng mọi nhu cầu của nó. Cuối cùng, những người tư vấn phải tham gia một cách tích cực vào việc đào tạo cán bộ cho công ty để hoạt động theo quy trình mới và có lẽ được mời cho đến khi hệ thống đã được thực hiện một cách thành công.

13.7. QUẢN LÝ TÀI CHÍNH TRONG ĐIỀU KIỆN LẠM PHÁT

Trong những năm gần đây, công cuộc kinh doanh ở nhiều nước đã phải hoạt động ở mức lạm phát cao. Khi mức lạm phát trung bình giữa 2 và 5 phần trăm như trong đa số các nước của Tổ chức hợp tác kinh tế và phát triển (OECD) trong thời gian những năm 1960 thì thường có thể phớt lờ vấn đề lạm phát trong khi ra quyết

định mà không có hậu quả tai hại gì. Nhưng khi lạm phát đạt hoặc vượt 15 - 20 phần trăm - như đã xảy ra ở một số nước vào cuối những năm 1970 - và ở một số nước nào đó vẫn còn tiếp tục như thế cho đến hiện nay, thì không còn có thể coi thường lạm phát được nữa. Song, có một số vị giám đốc đã nhận thấy tầm quan trọng và hậu quả của lạm phát, biết cách đoán trước nó ra sao, hoặc lưu ý đến lạm phát như thế nào trong khi dự đoán, lập kế hoạch đưa vào ngân sách của họ. Một lần nữa, người tư vấn quản lý tài chính có thể hướng dẫn những hiểu biết có giá trị đối với những lĩnh vực khác nhau của công cuộc kinh doanh của khách hàng.

TÍNH TOÁN LẠM PHÁT.

Khía cạnh lạm phát đã được thảo luận khá nhiều trong các giới kinh doanh là tác động của nó đến tiền lãi thu được. Kế toán quy ước chỉ cho phép đối với giá trị mua gốc các thiết bị công nghiệp và những khoản kiểm kê phải được sử dụng trong việc tính toán tiền lãi hiện tại. Do đó con số lợi nhuận bị phoóg đại nghiêm trọng vì tính toán lợi nhuận không có dự phòng thích hợp để bổ sung hàng hóa tồn kho hoặc thay thế các tài sản cố định vì chúng đã hao mòn. Đã có nhiều cuộc thảo luận liên quan đến việc đưa vào những quy tắc kế toán mới sẽ được dùng để "điều chỉnh lạm phát" và do đó sinh ra con số về tiền lãi kiếm được thấp hơn, nhưng thực tế hơn.

Nhiều cuộc thảo luận về "tính toán lạm phát" đã xuay quanh phương pháp điều chỉnh cần sử dụng. Mọi hệ

thống đề nghị đều tìm cách củng cố việc sử dụng những giá trị tài sản hiện thời thực tế hơn là sử dụng phương pháp truyền thống (nguyên gốc) nhưng khác nhau về các phương pháp của chúng.

Một phương pháp là "giá thay thế" hoặc phương pháp "giá hiện hành" cần phải tìm giá hiện hành ở thị trường thiết bị tương tự đang được sử dụng và sử dụng giá thị trường hiện hành này như là cơ sở cho sự sụt giá.

Phương pháp lựa chọn là "điều chỉnh chỉ số" hoặc sức mua hiện hành" vẫn chỉ là giá mua nguyên gốc vì nền tảng của nó, nhưng tăng giá gốc này hàng năm bằng một yếu tố đã thu được từ chỉ số lạm phát sẽ cho ta một cơ sở sụt giá mới.

Phương pháp thứ nhất rõ ràng là chính xác hơn nhưng lại chắn ngắt và tốn kém, phương pháp thứ hai không chính xác bằng nhưng lại dễ dàng áp dụng hơn nhiều.

Cho đến nay, thảo luận về cách "tính toán lạm phát" đã được sàng lọc lại, còn ba lý do:

(1). Những người kế toán đã không thể nào thỏa thuận về phương pháp điều chỉnh cần được sử dụng.

(2). Một số kế toán viên không chấp nhận bất kỳ hình thức điều chỉnh lạm phát nào, họ cho rằng bất cứ hệ thống nào như thế cũng sẽ quay về một sự tính toán tùy ý với mức độ cao và quá trình là không chính xác.

(3) Nghiêm trọng hơn hết thảy là rất ít nhà đương

cục thuế chấp nhận báo cáo điều chỉnh lạm phát đối với việc xác định nghĩa vụ pháp lý về thuế, và cho đến khi những báo cáo như thế được chấp nhận cho những mục đích báo cáo thuế thì không chắc nhiều công ty sẽ sẵn sàng chấp nhận chúng như phương tiện báo cáo chính.

GIAO DỊCH TÀI CHÍNH TRONG ĐIỀU KIỆN LẠM PHÁT

Việc quản lý có kết quả tốt trong điều kiện lạm phát cao không đơn giản là một vấn đề thay đổi thủ tục kế toán. Có những bước sử dụng thực tiễn đã được áp dụng. Cơ quan tư vấn có thể cung cấp dịch vụ đến khách hàng trong nhiều lĩnh vực, chủ yếu như sau:

+ Những dự báo phát triển tỷ lệ lạm phát hoặc bằng cách phân tích sơ bộ trên cơ sở những chỉ tiêu quan trọng về tiền tệ hoặc bằng cách kết hợp những dự báo có từ các cơ quan Nhà nước và cơ quan tài chính.

+ Hợp nhất những khả năng lạm phát trong các thủ tục lập kế hoạch chiến lược của công ty.

+ Sửa đổi những phương pháp phân tích đầu tư vốn để thực hiện kế toán có hệ thống và rõ ràng về những khả năng lạm phát, nhất là sự chênh lệch lạm phát, ví dụ nơi tiền lương mong đợi tăng nhanh hơn giá bán.

+ Xem lại các biện pháp quản lý vốn lưu động, công nhận nhu cầu đẩy mạnh chuyển các khoản có về tài chính và giảm đến ít nhất các quyết toán tiền mặt phi sản xuất trong những điều kiện lạm phát.

+ Thừa nhận mối quan hệ chặt chẽ giữa các tỷ lệ lạm phát và các lãi suất và thấy trước những thay đổi lãi suất có thể trong việc đặt kế hoạch cấu trúc vốn cho công ty.

+ Tiếp tục nhấn mạnh về mối quan hệ chặt chẽ giữa tỷ lệ lạm phát và những thay đổi giá trị đồng tiền ở các thị trường ngoại hối dẫn đến tăng tầm quan trọng của việc quản lý tiền nước ngoài.

Song, vào lúc viết cuốn sách này, các tỷ lệ lạm phát đã giảm xuống dưới đỉnh điểm của chúng ở đa số các nước, nhưng lĩnh vực này có lẽ đã trở thành một trong những vấn đề không chắc chắn và còn liên quan đến nhiều năm tới nữa. Tuy nhiên, nhiều người lãnh đạo vẫn thấy khó suy nghĩ một cách lô gic về lạm phát hoặc tác dụng của nó và người ta không muốn nghĩ đến nó - với những hậu quả nghiêm trọng. Đòi hỏi giáo dục trong lĩnh vực này là một trong những thách thức lớn nhất trước mặt người tư vấn tài chính vào lúc này.

13.8. NHỮNG HOẠT ĐỘNG CHÉO VÀ SỬ DỤNG THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH BÊN NGOÀI.

Nơi nào mà công ty khách hàng tiến hành hoạt động chéo dưới một hình thức bất kỳ nào, hoặc bán các sản phẩm và các dịch vụ của nó ở nước ngoài thì có nảy sinh một số vấn đề phức tạp quan trọng. Có nhiều vấn đề kéo theo mà những người lãnh đạo chưa quen biết. Lúc này thì lĩnh vực tài chính quốc tế sẽ rất có lợi cho những nhà tư vấn phát triển sự thành thạo chuyên môn cần thiết.

Những vấn đề quan trọng nhất nảy sinh trong lĩnh vực này có thể nhóm thành 3 đề mục nhỏ như sau:

- Xác định tình hình ngoại hối
- Nghiệp vụ tự bảo hiểm các phương pháp kỹ thuật và quyết định
- Sử dụng tiền bên ngoài và các thị trường chứng khoán.

XÁC ĐỊNH TÌNH HÌNH NGOẠI HỐI

Rất ít công ty tiến hành buôn bán chéo mà lại có thể làm hóa đơn sản phẩm và mua toàn bộ hàng nhập bằng tiền trong nước của họ. Ngay khi các hàng hóa bán đã được làm hóa đơn bằng tiền nước ngoài, hoặc các hợp đồng của công ty để mua hàng theo giá tiền nước ngoài, như thế là tồn tại một tình hình ngoại hối. Nhiều công ty không thể nào xác định được chính xác phạm vi tình trạng này , và người tư vấn có thể giúp đỡ họ ở đây. Sự lẫn lộn tồn tại trong nhiều công ty nảy sinh từ thực tế là có ba loại tình hình ngoại hối khác nhau. Người tư vấn cần hiểu tất cả để có thể giúp khách hàng hiểu chúng, xác định tầm quan trọng tương đối của chúng và quyết định cần làm gì đối với chúng.

Nhiều công ty đa quốc gia, nhất là những công ty có trụ sở chính đóng tại Hoa Kỳ, có liên quan nhiều đến *tình hình chuyển đổi* khi các tài sản, nghĩa vụ pháp lý và tiền lãi kiếm được của một công ty con được "chuyển" từ ngoại tệ trong đó sổ sách kế toán của công ty con lại

được ghi theo tiền của công ty mẹ (đô la Mỹ). Những mất mát là "thực sự" tới một chừng mực mà chúng làm ảnh hưởng đến toàn bộ lợi nhuận của công ty mẹ, rồi lỗ và chịu thuế thu nhập. Tuy nhiên, về ý nghĩa khác thì chúng lại "không thực" là vì chúng nảy sinh từ một quy ước kế toán nào đó và rằng một sự thay đổi đối với một cơ sở tính toán khác nhau có thể thay đổi chuyển từ "mất" sang "được". Người tư vấn phải làm quen với những điều kiện hiện hành của những cơ quan thuế quan quốc gia khách hàng và mức độ được phép của những quyết định ấy. Ở nơi không được miễn áp dụng những điều lệ này thì cần có lời khuyên khách hàng thay đổi loại đơn vị tiền tệ của các khoản nợ của họ để giảm đến tối thiểu tình hình chuyển đổi.

Quy tắc giao dịch được hiểu đơn giản hơn và tác động đến tất cả các công ty tiến hành buôn bán quốc tế. Mỗi khi một công ty cam kết một giao dịch - dù là bán hay mua - theo một loại tiền nước ngoài có rủi ro lãi hay lỗ nếu giá trị tiền nước ngoài thay đổi có liên quan đến tiền tệ quốc gia bản thân công ty. Nếu một công ty Thụy Sĩ bán dược phẩm cho 1 công ty Anh quốc, thời hạn tín dụng 90 ngày và làm hóa đơn theo đồng bảng Anh, lúc ấy hãng xuất khẩu Thụy Sĩ sẽ lỗ nếu giá trị của đồng bảng Anh tụt xuống so với đồng frăng Thụy Sĩ trong thời gian 90 ngày ấy. Người bán sẽ chỉ nhận được số bảng Anh đã thỏa thuận và những đồng bảng đó bây giờ sức mua sẽ kém hơn đồng frăng. Lưu thông tiền mặt trong nước của hãng xuất khẩu bị giảm và trong trường hợp này rõ ràng

là lỗ thật. Có lẽ người tư vấn không cần mất công để xác định các quy tắc của loại này. Da số các công ty đã nhận thức được những qui tắc giao dịch của họ. Tuy nhiên họ vẫn có thể rất không chắc chắn về những gì đã làm về chúng.

Loại quy tắc thứ ba mà ngày càng được viện ra nhiều đó là *tình hình kinh tế*, phức tạp hơn. Nó đối phó với tác động của thay đổi tỷ giá hối đoái theo lợi nhuận lâu dài của tổ chức hơn là hiệu quả đơn giản của nó đến những giao dịch đáng chú ý hiện nay. Ví dụ giả thiết rằng, một hãng xuất khẩu Thụy Sĩ bán đồng hồ đeo tay cho một hãng phân phối ở Mỹ, và giá trị đồng đô la bây giờ bị giảm đột ngột so với đồng frăng Thụy Sĩ. Có thể xảy ra ngay tức thì là giao dịch bị lỗ nếu chuyến hàng chở đồng hồ gần đây nhất làm hóa đơn thành toán bằng đô la còn chưa được trả hết. Tác động lâu dài còn nghiêm trọng hơn: nhà sản xuất Thụy Sĩ phải chọn giữa việc giữ giá đồng đô la mà bây giờ sẽ kém giá trị hơn đồng frăng đối với mỗi chiếc đồng hồ bán đi, hoặc giữ giá cho đồng frăng Thụy Sĩ là không đổi. Như vậy có nghĩa là tăng giá bán đôla, chắc [illegible] có nhiều thị trường bị lỗ và thế là [illegible] khách hàng của mình vào tay các đối thủ Nhật Bản và những nước khác có phí thấp hơn. Nhu cầu lời khuyên nghề nghiệp trong lĩnh vực này là rõ ràng.

CÁC KỸ THUẬT TỰ BẢO HIỂM VÀ CÁC QUYẾT ĐỊNH.

Một khi tình hình ngoại hối đã được xác định, bước tiếp theo là quyết định liệu chúng có cần được "tự bảo hiểm" hoặc "giữ kín" không, và nếu cần như vậy thì làm thế nào? Nhiều công ty tìm đến các ngân hàng thương nghiệp để được lời khuyên. Song, giám đốc ngân hàng địa phương có lẽ không có kinh nghiệm hoặc không được đào tạo đặc biệt về quản lý ngoại hối. Hậu quả là lời khuyên của họ chứa đựng tính bảo thủ khá cao. Nhiều giám đốc ngân hàng nói với khách hàng của họ: "bạn đang tiến hành sản xuất và bán các sản phẩm, đừng đầu cơ vào thị trường ngoại hối". Do đó bạn nên che đậy tất cả những tình hình nổi bật bằng cách mua hoặc bán tiền nước ngoài cho thị trường kỳ hạn".

Người tư vấn nào hoạt động trong lĩnh vực này cũng nhận thấy lời khuyên này là một câu trả lời quá giản đơn đối với một vấn đề rất phức tạp. Một chính sách bảo hiểm 100 phần trăm bằng cách sử dụng thị trường kỳ hạn, ít ra là khóa chặt một tỷ giá hối đoái đã biết, mà không cần thiết một tỷ giá có lợi. Sử dụng thị trường kỳ hạn thực ra có thể được xem như một sự đầu cơ, giữ một vị trí ngoại hối để ngỏ: cả những chính sách cuối cùng sẽ là lãi hoặc lỗ phụ thuộc vào quan hệ giữa giá kỳ hạn khi đã có sự giao dịch và giá giao ngay trong ngày đến hạn giao dịch. Cẩn thận với các sách giáo khoa đã đưa ra những thể thức vô nghĩa, đòi hỏi tính toán "phí" tự bảo

hiểm vào lúc việc giao dịch được thực hiện: phí *chỉ* có thể được tính toán khi mà giá giao ngay cuối cùng đã được biết.

Dịch vụ quan trọng nhất mà người tư vấn có thể cung cấp trong khu vực này là chỉ cho khách hàng biết, không có một quy tắc vàng đơn giản hoặc sẵn có công thức thần kỳ và việc giao dịch ngoại hối đòi hỏi phân tích từng bước, một cách hệ thống hóa và quá trình quyết định. Các bước đòi hỏi như sau:

(1). Xác định toàn bộ tình hình ngoại hối và phân biệt giữa các loại tình hình khác nhau như đã mô tả trên.

(2). Đánh giá những vị trí của tình hình này trên cơ sở những dự đoán tốt nhất sẵn có và những dự tính liên quan đến sự dao động của giá ngoại hối và quyết định liệu có những tình hình nghiêm trọng có thể làm cho thua lỗ ngoại hối không. Nếu có thì phải cân nhắc đến tự bảo hiểm. Với đa số công ty, nghiệp vụ thực tế nó chỉ bảo vệ quy tắc giao dịch dựa trên một cơ sở liên tục.

(3). Cân nhắc khả năng tự bảo hiểm tình hình bằng những phương tiện nghiệp vụ hơn là phương tiện tài chính thuần túy ví dụ. Một công ty được thường xuyên xuất khẩu hàng hóa sang Italia và làm hóa đơn chứng từ bán những hàng hóa này bằng đôla, có thể có khả năng bù lại tình hình này bằng cách mua một vài loại nguyên vật liệu cho nó và do các công ty Italia cung cấp. Một phương pháp khác, sử dụng cho các công ty xuyên quốc gia lớn có mức độ cao về giao dịch trong nhóm là *dẫn

đầu và chậm" thúc nhau một cách thận trọng trả tiền cho một vài nơi và làm chậm những nơi khác để lợi dụng sự biến động của tỷ giá hối đoái dự tính.

(4). Nếu tự bảo hiểm mà không thể được thì có một số hình thức giao dịch tài chính có thể sử dụng được, câu hỏi tiếp theo là liệu rủi ro có nghiêm trọng đến mức cần bảo hiểm 100% không và tự bảo hiểm cục bộ có chấp nhận được không. Những dịch vụ chuyên môn cung cấp các dự đoán trước ngoại hối thường cũng sẽ cho lời khuyên về điểm này.

(5). Bước tiếp theo là để nhận được từ các ngân hàng yết giá tốt nhất cho một "giao dịch kỳ hạn" và để so sánh vấn đề này với những dự tính của ban giám đốc về những gì có thể xảy ra với tỷ giá giao ngay. Ví dụ một công ty ở Anh, một tình hình về đồng frăng Pháp và dự tính tiếp tục trong 90 ngày. Tỷ giá giao ngay là 1 bảng Anh bằng 10,55 frăng Pháp, nhưng các ngân hàng định ngạch 90 ngày, tỷ giá hối mua (tỷ giá dự đấu) công khai 1 frăng là 10,95 frăng Pháp, một "chiết khấu kỳ hạn" có ý nghĩa cho đồng frăng. Câu hỏi bây giờ là nếu đồng frăng Pháp không giảm những nếu giá giao ngay của thời gian 90 ngày sẽ giảm dưới 10,95 thì sao. Nếu dự tính nó giảm xuống dưới giá này, thì lúc ấy việc giao dịch không cần bảo hiểm. Nếu mong đợi giảm, nhưng chỉ 10,85 thôi thì lúc ấy nó sẽ rẻ hơn là *không* bảo hiểm giao dịch.

(6). Người tư vấn sẽ thấy nhiều khách hàng, kể cả một số công ty đã và đang thường xuyên sử dụng các thị

trường kỳ hạn cho mục đích tự bảo hiểm, tự coi là khá thạo trong lĩnh vực này, cũng không nhận ra rằng có thể đạt đến cùng một kết quả bằng cách sử dụng các thị trường tiền tệ. Ví dụ một công ty ở Thụy Điển, thường xuyên bán hàng cho Anh quốc và làm hóa đơn chứng từ bằng đồng bảng Anh sẽ thường xuyên có qui chế đồng bảng "kéo dài" còn hơn là tự bảo hiểm những tình hình như thế bằng cách bán kỳ hạn đồng bảng, công ty có thể vay đồng bảng ở thị trường tiền tệ Luân Đôn sử dụng đồng bảng đó để mua frăng Thụy Sĩ và sử dụng frăng cho mục đích vốn lưu động. Việc vay đồng bảng Anh tạo ra một trách nhiệm pháp lý bằng Anh bù lại cho vị trí đồng bảng lâu dài phát sinh do xuất khẩu. Người tư vấn có khả năng chỉ cho khách hàng của họ so sánh ra sao chi phí của cách giao dịch như thế với cách tự bảo hiểm theo quy ước, và để giải thích rằng khi đồng tiền địa phương đã phát ra (trong ví dụ này là đồng frăng Thụy Sĩ) có thể được dùng để trả lại một sự vay trội hiện có hoặc mức tín dụng tiền lãi tiết kiệm có thể đủ để làm điều này dưới hình thức bảo hiểm chi phí thấp nhất.

(7). Thời kỳ từ năm 1982 đã xuất hiện một phương [illegible] về tự bảo hiểm ngoại hối dưới dạng [illegible] tiền. Thương nghiệp nhộn nhịp theo các quyền chọn như thế bắt đầu từ sở giao dịch chứng khoán Philadenphia, nhưng bây giờ đã lan ra nhanh chóng. Những sở giao dịch chứng khoán khác (Chiacago, Luân Đôn) đã đề nghị những phương tiện tương tự và thậm chí còn quan trọng hơn, những ngân hàng chủ yếu đang bán

những quyền chọn như thế trên một số cơ sở "bạn hàng có sẵn". Quyền chọn khác về cơ bản so với các hình thức bất kỳ nào về tự bảo hiểm. Quyền mua hay bán tiền theo giá đã định nếu người giữ quyền chọn đã chọn. Không có nghĩa vụ thực hiện quyền chọn nên không có thuận lợi để làm như thế. Do đó phương pháp này đưa ra một mức độ bảo vệ nếu sự biến động của đồng tiền là bất lợi, gắn liền với khả năng vẫn sinh ra một lợi nhuận nếu sự biến động theo một hướng thuận lợi. Giá của quyền chọn rất phức tạp, và các thị trường có những thủ tục duy nhất và một biệt ngữ. Song, đây là một lĩnh vực khác mà công ty khách hàng cần nhiều sự hướng dẫn.

SỬ DỤNG TIỀN BÊN NGOÀI VÀ CÁC THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN.

Các công ty nhỏ hơn ở đa số các nước gần như là tự nhiên và một cách lô gic tìm đến các ngân hàng thương nghiệp trong nước họ, như một nguồn tiền vốn bên ngoài bình thường. Tuy nhiên vì các công ty tăng lên về khuôn khổ và sự phức tạp nên khả năng sử dụng các thị trường tài chính bên ngoài cũng tiêu biểu cho chính nó. Ban giám đốc công ty lúc đầu có không nhiều hiểu biết về những thị trường như thế và có lẽ họ cho rằng chúng rất lạ, có lẽ còn nguy hiểm và chỉ thích hợp với những công ty đa quốc gia khổng lồ. Do đó đây là một lĩnh vực tương lai, trong đó người tư vấn trước hết là một nhà giáo dục.

Người tư vấn sẽ vạch ra cho khách hàng biết có một

số thị trường tài chính quốc tế: thị trường tiền tệ châu Âu (đôi khi còn gọi là thị trường đôla châu Âu, dù rằng đồng đôla chỉ là một phần của nó), thị trường công trái châu Âu và một vài "thị trường trái khoán công ty nước ngoài", hiện có ở các trung tâm khác nhau, nhất là Nữu ước, Luân Đôn, Thụy Sĩ và các trung tâm tài chính Tây Đức và Tokio. Các thị trường công trái quốc tế khác nhau phục vụ chủ yếu cho những người vay có "phẩm chất cao" nên một công ty tương đối nhỏ muốn tiếp cận sẽ khá khó khăn. Tuy nhiên, các thị trường tiền tệ châu Âu, mặc dù khả năng của họ là cung cấp những giao dịch đến 5 tỷ đô la hoặc hơn nữa trên cơ sở tập đoàn tư bản tài chính, nhưng vẫn sẵn sàng cho các công ty cỡ trung bình vay, vừa như một nguồn vay tiền vốn vừa như một môi trường đầu tư tạm thời đối với tiền mặt và sau này sẽ cần thiết cho mục đích vốn lưu động.

Ban giám đốc công ty có lẽ sẽ ngạc nhiên vì các ngân hàng hoạt động trong thị trường "châu Âu" lại có thể đề nghị trả suất lãi cao hơn về tiền vốn kỳ hạn hơn những ngân hàng trong nước họ có thể trả, nhưng đồng thời cũng có thể trả mức hơi thấp hơn tiền họ vay. Người tư vấn sẽ vạch ra đây là kết quả lôgic của thực tế là các ngân hàng châu Âu có cấu trúc chi phí khác nhau rất nhiều so với các ngân hàng trong nước, sự khác nhau quan trọng nhất là không có những đòi hỏi dự trữ nào dựa vào tiền gửi của họ. Chi phí giao dịch thấp cho phép họ "rải ra" nhỏ hơn giữa sự vay mượn của họ và chi phí cho vay hơn là các ngân hàng trong nước có thể làm, và

khách hàng của họ cũng được lợi theo.

Tuy nhiên đây là một lĩnh vực phức tạp, và người tư vấn sẽ phải hướng dẫn khách hàng thông qua hàng loạt những thủ tục và điều khoản mới. Những ngân hàng này họ cho vay tất cả tiền vay hầu như là "tỷ giá thả nổi" và được định giá không phải là theo phần trăm đã định của suất lãi, mà là "kéo dài thời gian trả tiền" hoặc "ghi số tiền cao hơn" một tỷ giá cơ bản như hoạt động của ngân hàng quốc tế Luân Đôn (LIBOR). Ngân hàng này đang là người bán buôn giá tiền trong thị trường ngân hàng thế giới. Những phương pháp để xác định kỳ hạn hoàn trả là phức tạp, vấn đề này có thể lần lượt tác động đến toàn bộ giá tiền lãi. Cuối cùng, mặc dù đa số các cơ quan tài chính hoạt động trong những thị trường này có tính hơn hẳn và xứng đáng có uy tín, nhưng có một số ít rõ ràng phẩm cách còn thấp. Ở đây có nhiều điều để người tư vấn học được. Có thể là một lĩnh vực đang phát triển nhanh chóng cho những dịch vụ nghề nghiệp, ngay khi bản thân họ được làm quen với những thị trường hấp dẫn này.

Chương 14: TƯ VẤN MAKETTING VÀ QUẢN LÝ PHÂN PHỐI

Công việc tư vấn dính líu đến những hoạt động maketting của khách hàng không giống với những cách thức từng giải quyết với những chức năng khác. Đó là trong quá trình maketting, công ty tiếp xúc với những thực thể bên ngoài (những đối thủ và các khách hàng) tồn tại độc lập. Chính sự đứng vững của hãng phụ thuộc vào việc nó đã được quản lý điều khiển ra sao để thích nghi với những điều kiện thị trường chịu ảnh hưởng bởi những thực thể này.

Một trong những nghịch lý của chức năng maketting là nhìn gần thì dường như nó biến mất, giống như dòng suối chảy dưới mặt đất. Trước tiên, nó ở cấp cao nhất của hãng, toàn bộ chiến lược của nó được hình thành ở đấy. Sau đó lại nổi lên trong sự tổ chức và quản lý những hoạt động [illegible] thị trường khác nhau: bán hàng hóa, quảng cáo, nghiên cứu thị trường v.v.. Vấn đề này để lại một kẽ hở xác định trên biểu đồ của tổ chức. Những vấn đề liên quan đến chiến lược toàn thể của hãng trong đó chiến lược maketting là một bộ phận quan trọng chỉ có thể được quyết định ở cấp cao nhất của tổ chức, trong

khi đó sự điều hành những hoạt động khác nhau lại chủ yếu ở chức năng quản lý cấp trung gian. So với những đối tác của họ trong những chức năng quản lý khác (sản xuất, tài chính, v.v...) vấn đề này dành cho giám đốc maketting lâu năm trong một chức vụ hơi không rõ ràng và tất yếu cũng áp dụng như thế với một người tư vấn quản lý làm việc với người giám đốc này.

Do đó, một nhiệm vụ tư vấn bao gồm chức năng maketting thường sẽ phát triển theo hai nhiệm vụ hoàn toàn riêng biệt với nhau, một là ở cấp *hình thành chiến lược* và một là ở cấp *những hoạt động*. Hai nhiệm vụ này được xem xét riêng về sau, song, ở đây, ta hãy xem xét tóm tắt một loại thứ ba của hoạt động tư vấn.

Loại thứ ba này là *nghiên cứu maketting* , nghiên cứu về những triển vọng và sự thực hiện các sản phẩm của một hãng trên thị trường. Những người tư vấn nghiên cứu maketting không thực hiện vấn đề tư vấn quản lý maketting. Tuy nhiên, những nhiệm vụ tư vấn quản lý maketting có thể đòi hỏi một vài nghiên cứu maketting, để kiểm tra lại những giả thuyết của khách hàng về hình ảnh của họ, bản chấtt các khách hàng của họ v.v... Vì công việc này thường rất chuyên môn và đòi hỏi sẵn có nhiều người phỏng vấn được đào tạo và có thực tế, nên trừ phi người tư vấn thuộc về một tổ chức có phân bộ nghiên cứu maketting thì sẽ dễ dàng hơn và mất ít thời gian, vì thế việc này nên ký hợp đồng với một chuyên gia hơn là tự họ làm lấy. Do đó, họ nên được

thông báo về những tổ chức nghiên cứu maketting, những lĩnh vực chuyên môn và chất lượng công việc của họ. Họ cũng nên theo kịp trình độ hiện đại trong lĩnh vực này.

Công nghệ thông tin (IT) dựa trên các máy vi xử lý, nối với nhau bằng mạng điện thoại hoặc những phương tiện khác hiện nay đã được thiết lập vững chắc trong nhiều lĩnh vực maketting và phân phối. Sự phát triển của nó có thể sẽ bùng nổ. Những áp dụng trong ít năm gần đây sẽ bị giới hạn hơn bởi tính chân thật của người sử dụng hơn là năng lực công nghệ. Hiệu quả của nó sẽ sâu và việc tư vấn maketting không giữ quan hệ với những phát triển trong lĩnh vực này sẽ nhanh chóng bị lỗi thời. Những phát triển mới hơn và là sự quan tâm của những khách hàng sẽ được xem lại ở chương 19.

14.1. CẤP CHIẾN LƯỢC MAKETTING.

Những quyết định chiến lược trong maketting có ngụ ý là những mục tiêu xa cho xí nghiệp nói chung và cho việc quản lý các chức năng đặc biệt, như sản xuất, phát triển sản xuất hoặc kiểm tra tài chính. Vì vậy không có gì ngạc nhiên là ngay đến những dự án không quan trọng cũng vướng phải sự phản đối mạnh của các ban giám đốc cấp cao hoặc bộ phận khác. Những thay đổi chủ yếu như bỏ hay thêm các mặt hàng sản phẩm hoặc thay đổi toàn bộ chính sách giá cả, rõ ràng là các quyết định của tổng giám đốc đưa ra ở cấp cao nhất.

Điểm khởi đầu có ích là phân loại sự định hướng của

khách hàng đối với thị trường. Có ba phân loại được công nhân là: *định hướng sản phẩm, định hướng sản xuất,* và *định hướng thị trường.* Trong một công ty định hướng sản phẩm thì người ta nhấn mạnh bản thân sản phẩm trong khi đó một công ty định hướng sản xuất thì những xem xét có ảnh hưởng lớn trong thiết kế sản xuất hoặc sửa đổi lại là những vấn đề dễ dàng hoặc ít quan tâm đối với sản xuất. Trong cả hai trường hợp những quan tâm về thị trường bị phớt lờ hoặc loại bỏ. Trong một công ty định hướng thị trường, các quyết định được dựa trên sự phân tích nhu cầu đòi hỏi của thị trường. Mục tiêu là tranh thủ những cơ hội mà thị trường dành cho. Quan điểm này có thể sinh ra những hiệu quả tốt nào đó của hai định hướng khác và tránh những mặt không thuận lợi của chúng. Quan trọng hơn là nó có thể nhận diện những cơ hội mới. Nói một cách hình tượng thì ban giám đốc công ty tự hỏi những câu hỏi sau đây:

+ Những vấn đề của khách hàng là gì mà sản phẩm của chúng ta (hoặc dịch vụ) có thể giải quyết rẻ hơn hoặc tốt hơn sản phẩm của những công ty khác?

+ Ai có những vấn đề này (ngoài khách hàng hiện tại của chúng ta)?

+ Những hoàn cảnh đặc biệt của khách hàng là gì, hiện tại hoặc tiềm tàng mà sẽ gợi ý những thay đổi trong sản phẩm của chúng ta, những điều kiện giao hàng, phục vụ sau khi bán v.v...?

Ý tưởng suy nghĩ về cung cấp các giải pháp cho các

vấn đề là có ích trong việc maketting. Nó giúp rất nhiều trong việc xác định thị trường mới, tìm sản phẩm mới cho khách hàng hiện có, tìm khách hàng mới cho những sản phẩm hiện có, và quan trọng nhất là phát hiện tiềm năng và khả năng cạnh tranh không bị nghi ngờ.

Như một trường hợp rất đơn giản, xem xét một nhà sản xuất bulông đai ốc. Doanh nghiệp này có lẽ suy nghĩ về mình như là đang làm công việc gia công kim loại và tìm những kinh doanh mới trên cơ sở này. Nhưng còn khách hàng của nó thì sao? Vấn đề của họ là đang nối mọi việc với nhau. Do đó, công ty có thể gặp sự cạnh tranh của các công ty sản xuất thiết bị hàn, đinh tán, kẹp hoặc keo dán. Sự đe đọa này cũng là một cơ hội vì lực lượng bán hàng của công ty và những người phân phối đã tiếp xúc với những người tạo nên một thị trường tiềm tàng cho những mặt hàng này, gợi ý rằng họ có thể mang thêm lợi nhuận cho mặt hàng nhóm sản phẩm của công ty. Chi phí maketting là cao, để việc gì đẩy thêm được hiệu quả của những chức năng maketting khác nhau (nghĩa là giảm đơn vị chi phí các hoạt động maketting) cũng là lợi nhuận.

Tuy nhiên, nên lưu ý là vào đầu những năm 1980 có một bài báo đã đánh dấu hỏi về giá trị của "khái niệm maketting". Nó vẫn bị thắc mắc là liệu những việc này dựa trên một phương pháp phân tích chân thật không, và do đó tiêu biểu cho một hành động có thể tập trung sức mạnh, liệu chúng có là phản ứng với những hành động

vượt quá giới hạn maketting trước kia, những năm dễ dàng hơn, và liệu chúng có là phản ứng với những lúc khó khăn không, hoặc quay lại với sự bảo vệ không thực tế là "làm những gì mà chúng tôi biết chúng tôi có thể làm" hơn là lao vào những rủi ro kéo theo trong việc chấp nhận các chiến lược định hướng thị trường.

Một chủ đề khác nổi lên là "thị trường toàn cầu". Luận điểm ở đây dựa trên quan sát một loạt những hàng hóa đã có nhãn, từ máy bay phản lực đến ô tô, những bộ giàn cat xét hi-fi và quần bò cho đến bánh mì kẹp chả (hamburgus) đang được bán trên khắp thế giới, chúng chỉ được thích nghi chút ít hoặc không thích nghi với những điều kiện địa phương. Sản xuất cho một thị trường toàn cầu làm cho ta tiết kiệm được rất lớn về tiền của so với quy mô sản xuất cho một thị trường quốc gia và thậm chí so với các công ty đa quốc gia mà các sản phẩm của họ đã thích nghi với những gì họ tin rằng đó là sự ưa thích của các quốc gia mà họ có thị trường. Do đó các hãng đa quốc gia và quốc gia có thể bị tấn công chính diện bởi những công ty chấp nhận một chiến lược toàn cầu.

Theo chiều hướng ấy, luận điểm này xuất hiện ủng hộ cho sự định hướng sản phẩm hơn là định hướng thị trường. Tuy nhiên cũng có thể giải thích đó là sự tấn công vào sự vượt quá giới hạn maketting vào những năm kinh doanh phất lên thuận lợi, khi những người làm công việc tiêu thụ, như vị thần niêm cuốn hút vào tiếp thị, các phòng maketting đã phình ra với mọi lý do, các thị

trường bị chia nhỏ chỉ vì lý do cần chia ra như vậy, và v.v...

Khái niệm thị trường toàn cầu vẫn còn là chủ đề gây ra tranh luận nhưng dường như nó vẫn được chấp nhận rộng rãi vì đa số các công ty đã vượt qua một cách thắng lợi trong những năm khó khăn gần đây, vì thế nó được chấp nhận và *đã nắm được* khái niệm maketting và áp dụng nó trong việc theo đuổi những mục tiêu rõ ràng. Maketting đã nổi bật lên. Một sản phẩm quan trọng của thời kỳ này là dịch vụ quyền sở hữu gọi là PINS (Ảnh hưởng lợi nhuận của chiến lược maketting). Dựa trên mẫu của vài nghìn công ty Mỹ, nhưng bây giờ gồm cả của những công ty châu Âu, dịch vụ này có tương quan với đầu tư và những biện pháp có lợi khác với những yếu tố thay đổi của các chiến lược maketting của các công ty. Những người tư vấn maketting nên làm quen với dịch vụ này.

PHÂN TÍCH CHIẾN LƯỢC MAKETTING.

Vì các sản phẩm của công ty là trung tâm của toàn bộ chiến lược maketting của nó, nên bước thứ nhất trong nhiệm vụ maketting là phải phân tích toàn bộ nhóm sản phẩm của khách hàng theo cách mô tả trên, kiểm tra xem liệu các sản phẩm: (1) có đáp ứng những vấn đề của người tiêu dùng không và (2) có ủng hộ lẫn nhau không. Về lý tưởng thì tất cả các sản phẩm trong mặt hàng của công ty cần được mọi khách hàng biết đến và nên làm cho nó thật phù hợp với những phương tiện sản xuất. Tất

nhiên dây là điều lý tưởng khó xảy ra trong thực tế và một sự biện bạch hướng nào đó của nó cũng cần được khoan dung. Tuy nhiên, những người tư vấn nên chú ý đối với sản phẩm "khác thường" trong dây chuyền, vì nó hợp với phương tiện sản xuất nhưng lại đòi hỏi những đối tượng khách hàng khác do đó lại bị phân tán cố gắng về bán hàng. Công suất sản xuất dư có thể được sử dụng tốt hơn trong việc sản xuất cho những công ty khác theo hợp đồng hoặc hợp đồng phụ. Cũng vậy, cần tiến hành kiểm tra những chỗ trống trong dây chuyền sản xuất và có thể lấp chỗ trống đó bằng cách cho mua lại để sử dụng được đầy đủ những nổ lực bán hàng hóa sẵn có.

Tiếp nữa, dây chuyền sản xuất có thể được xem xét lại theo tiêu chuẩn của Drucker đưa ra, đặc biệt theo quan điểm của những cơ hội tương lai mà các sản phẩm khác nhau sẽ dành cho cơ hội ấy và những chi phí liên quan đến việc sử dụng những cơ hội này.

Một sự phân tích như thế là cơ sở chắc chắn cho những đề nghị của người tư vấn để thêm vào sản phẩm hoặc bỏ đi. Đôi khi nó sẽ chỉ báo những phạm vi cần được tiếp tục điều tra . Ví dụ như giám đốc maketting có thể khẳng định một số cỡ trong nhóm sản phẩm dù là những thứ bán không chạy lắm nhưng lại cần thiết vì những người phân phối của công ty yêu cầu mặt hàng "đầy đủ" từ nguồn cung cấp cho họ. Vấn đề này nên được điều tra.

Trong nhiều xí nghiệp việc định giá được xem như một phạm vi đặc biệt của những người kế toán, họ xác

định ở những giá nào thì cán bộ maketting cần phải bán. Tuy nhiên đây là một lĩnh vực, trong đó cả những lý do maketting và tiêu chuẩn giá đều áp dụng. Nếu một người tư vấn maketting thấy giá được quy định bởi những quyết định đơn phương của những người kế toán, thì họ nên xem lại vấn đề này ảnh hưởng như thế nào đến maketting và khối lượng hàng hóa bán. Điều này có thể dẫn đến xem xét lại giá cả, chính sách giá cả, gồm việc đưa ra những thủ tục mới cho việc quy định giá trong tổ chức khách hàng. Mục tiêu cuối cùng là muốn sử dụng tốt hơn giá cả như là một công cụ maketting, nhưng không giảm rủi ro vì khối lượng hàng hóa bán tăng những sản phẩm dưới mức giá sẽ gây nên thiệt thòi về tài chính. Nên lưu ý rằng giá đầy đủ và các phương pháp tính toán giá khác, có thể gây nên hiểu lầm những ý tưởng về lợi ích của những hạng mục khác nhau trong nhóm sản phẩm.

Tín dụng đối với các khách hàng có thể là một nguồn thông thường khác về mâu thuẫn giữa trưởng phòng maketting và trưởng phòng tài chính nhất là trong những lúc tiền tệ khó khăn. Có lẽ trường hợp này là ít còn hơn không, các trưởng phòng maketting gắn quá nhiều tầm quan trọng vào việc sử dụng tín dụng. Đây là điều không hiểu được, vì thông tin của họ về vấn đề này đến từ những người bán hàng muốn có như một công cụ trong việc bán hàng của họ. Khi gặp phải mâu thuẫn này thì tốt hơn là nên tiến hành nghiên cứu thị trường để phát hiện tình hình thực tế là gì.

Một phạm vi vấn đề khác được ban giám đốc cao nhất quan tâm là hình ảnh của công ty dưới con mắt công chúng - ý kiến của các khách hàng, thực tế và, quan trọng hơn là tiềm năng mà công ty có. Vấn đề này nên thích hợp rộng rãi với hình ảnh của bản thân công ty và mặt hàng sản phẩm của nó, quảng cáo, những quan hệ với công chúng và những người bán hy vọng tạo ra.

Có thể minh họa vấn đề này bởi các kết quả nghiên cứu về hình ảnh của ba cửa hàng bách hóa tổng hợp ở một thành phố Bắc Mỹ, do trường dinh doanh địa phương thực hiện. Khi các sinh viên hỏi giám đốc cửa hàng thì một giám đốc nói hình ảnh của cửa hàng ông ta đã được xây dựng trên chất lượng, người thứ hai nói: xây dựng trên giá cả, và người thứ ba nói sức mạnh của cửa hàng ông ta là ở chỗ phục vụ. Nghiên cứu thái độ của người tiêu dùng thấy cả ba hình ảnh: giá cả, chất lượng và phục vụ quả thực đã tồn tại, nhưng cả ba ông giám đốc đã nhầm về hình ảnh được quy cho cửa hàng của ông ta. Do đó mỗi ông giám đốc trong vài năm đã bị: (1) lãng phí phần lớn những chi phí quảng cáo của họ. (2) Lãng phí phần lớn chi tiêu trong nỗ lực đào tạo những người bán hàng của họ. (3) Thất bại trong kiểu đối xử với các khách hàng mà họ mong đợi. Cực kỳ may cho những ông giám đốc này là hai người khác đã hiểu sai thị trường cũng như bản thân họ. Trong khi đó thì những cửa hàng nhỏ hơn trong thành phố đã lợi dụng được cách thức mà ba cửa hàng lớn đã thất bại để kiếm chác được cho họ.

Khi người tư vấn nghi ngờ có mâu thuẫn như thế giữa những hình ảnh bên ngoài và bên trong của khách hàng, họ nên điều tra kỹ lưỡng khả năng này. Tiếp cận như thế nào đó là một câu hỏi chiến lược tư vấn. Thay

đổi hình ảnh của công ty là một quyết định khó khăn, do đó trường hợp để thay đổi phải là rất mạnh. Ví dụ người tư vấn maketting có thể kêu gọi sự giúp đỡ của một nhà tư vấn nghiên cứu thị trường độc lập có uy tín tốt, làm quen với kỹ thuật nghiên cứu thái độ. Trong trường hợp bất kỳ nào, những bằng chứng thích đáng cũng nên được thu thập và do một bên vô tư trình bày, để cho khách hàng tin vào tính khách quan của sự giới thiệu.

TẬP TRUNG TRONG BÁN LẺ

Khuynh hướng tập trung, thấy rõ trong nhiều năm bán lẻ thực phẩm là có thể đẩy mạnh và mở rộng vào những hàng hóa khác. Ví dụ phần cứng đang được bán ngày càng nhiều thông qua các mắt xích của các thị trường tự bạn - làm cái đó, bản thân chúng thường là các nhánh của những cửa hàng bán lẻ. Khuynh hướng này ngày càng có tác dụng sâu đến maketting những hàng hóa như:

(1) Những hãng lớn rõ ràng sẽ sử dụng lực đòn bẩy về sức mua của họ để đạt được những chiết khấu có thể lớn nhất. Xu thế này sẽ được tăng cường như là những dây chuyền đấu tranh cho cổ phiếu thị trường.

(2) Những người bán lẻ lớn sẽ cố gắng làm ảnh hưởng và tham gia trong việc quảng cáo cho nhà sản xuất.

(3) Các kỹ thuật bán hàng sẽ được thay đổi. Một phần lớn vai trò của người bán hàng là quan hệ với

những công ty độc lập và các liên nhánh nhỏ để hoạt động như "những người mua - đặt- hàng" và chức năng bán thực sự tương đối giới hạn. Với các đơn "đặt hàng lại" đang tăng nhanh chóng thông qua việc sử dụng điểm bán hàng điện tử (EPOS), chức năng mua theo đơn đặt đang bị giảm đi và những phương tiện mua tập trung mà những người bán quan hệ với người mua là những người thương lượng tế nhị.

(4) Sự khuếch trương "nhãn hàng" và "các đặc điểm chung" có nghĩa rằng trong nhiều nhóm hàng hóa, những người bán lẻ chính, thực tế đã cạnh tranh trực tiếp với những nhà sản xuất trên mảnh đất của họ chọn.

Những khuynh hướng này đang ảnh hưởng và sẽ tiếp tục tác động đến toàn thể và các chiến lược maketting của tất cả các công ty liên quan và người tư vấn maketting phải đảm bảo là họ đã nhận thức được chúng và chúng sẽ có hiệu quả nếu như họ cung cấp được những lời khuyên đúng đắn cho khách hàng.

Lời khuyên gì sẽ phụ thuộc vào những yếu tố khác nhau như sức mạnh của tên nhãn hiệu của công ty, công nghệ đằng sau các sản phẩm của họ (một sản phẩm mới có thể bị sao chép, chỉ là vấn đề vài tháng là không còn sức mạnh thị trường nữa), những khéo léo thương lượng của người bán hàng của họ v.v... Một thực tế cần được nhìn nhận có liên quan đó là bồi thường các chiết khấu mà những khách hàng lớn bắt phải nộp bằng cách trả giá cao cho những khách hàng nhỏ. Vấn đề này đẩy nhanh sự

nhượng lại và làm cho các nhà sản xuất thậm chí còn phụ thuộc hơn vào một ít khách hàng lớn, bất cứ người nào trong số họ đều có thể được "vào danh sách" sản phẩm của họ và làm cho họ vỡ nợ chỉ trong vài tháng.

Dây sẽ là triển vọng rất tốt cho người tư vấn biết làm thế nào để chỉ ra các nhóm (không cạnh tranh) các nhà sản xuất, làm thế nào để cung cấp những ủng hộ không tốn kém cho các nhóm tương ứng của các nhà bán buôn và bán lẻ. Cần phải thấy rằng, an toàn cho một nhà sản xuất là phải có một trăm khách hàng lành mạnh hơn là bốn hoặc năm khách hàng phát triển quá nhanh. Liệu khách hàng có nhận thức được đây là vấn đề đáng được bàn không

14.2. CÁC HOẠT DỘNG MAKETTING.

Các công ty khác nhau có những ý tưởng khác nhau về những hoạt động nào là một bộ phận của chức năng maketting và những hoạt động nào là không. Bán hàng, quảng cáo, xúc tiến, quan hệ với những người phân phối và nghiên cứu thị trường được cân nhắc suy nghĩ bởi hầu hết tất cả các doanh nghiệp và là trách nhiệm của trưởng phòng maketting, nhưng trách nhiệm về khai triển sản phẩm mới, thiết kế bao bì đóng gói, vận tải hoặc nhập kho thành phẩm thì thường là ít rõ ràng.

Ví dụ trường hợp đã được báo cáo của một công ty Canada, trì hoãn hơn hai năm về báo cáo của một người tư vấn đề nghị xây dựng một kho trung gian và kho phân phối, với mong đợi tiết kiệm cho công ty khoảng hai triệu đô la mỗi năm. Lý do đơn giản để người ta không thể quyết định

là bộ phận nào sẽ điều khiển cái nhà kho ấy. Mức độ không có hiệu quả về tổ chức như thế này là hiếm. dù sao. trường hợp này cũng cho thấy là ban giám đốc cao nhất có thể có khó khăn trong việc ra các quyết định tích cực liên quan đến quản trị những hoạt động qua những ranh giới của các phòng ban.

Những tình hình như thế nên được phát hiện - ngay ở giai đoạn chẩn đoán và hình thành nhiệm vụ gồm cả những đề nghị phù hợp. Nếu người tự vấn maketting tách ra một trường hợp như thế, thì họ nên hỏi ý kiến người giám sát, bởi vì sự không rõ ràng về tổ chức trong những phạm vi này có thể làm chậm sự tiến bộ của nhiệm vụ về căn bản.

QUẢN LÝ BÁN HÀNG.

Các hoạt động tư vấn trong lĩnh vực này không phức tạp. Đào tạo thích hợp và thúc đẩy những người bán hàng là những vấn đề then chốt cần được kiểm tra, vì là cách mà những người bán hàng chia sẻ thời gian bán hàng có hiệu quả của họ giữa những khách hàng hiện có và tiềm tàng và giữa những công việc kế toán nhỏ, vừa và lớn. Điểm kiểm tra khác là liệu sự quảng cáo của khách hàng đang được sử dụng có tăng hiệu quả của những người bán hàng không bằng cách gây tò mò và sự quan tâm cho khách hàng. Sự quan tâm như thế làm cho những cuộc hẹn gặp được dễ hơn và giúp cho những cuộc gặp riêng có được sự khởi đầu tốt. Khía cạnh này của quảng cáo là đặc biệt quan trọng trong việc maketting hàng hóa công nghiệp.

Sự thúc đẩy của những người bán hàng là một vấn đề phức tạp, trong những điều kiện mà họ làm việc. Có nhiều kế hoạch khuyến khích khác nhau đang được sử dụng. Tất nhiên, người thúc đẩy chủ yếu là hệ thống trả tiền, thường có thành phần tiền thưởng và tiền hoa hồng lớn. Người tư vấn nên kiểm tra - sơ đồ khuyến khích là đồng thời công bằng đối với người bán hàng và dự tính để nhận được kết quả mong muốn cho doanh nghiệp (khuyến khích bán những hàng có lãi, ưu tiên hơn so với những hàng ít lãi).

Áp dụng công nghệ thông tin có thể làm tăng rất nhiều hiệu quả của người bán hàng. Họ có thể tiết kiệm nhiều thời gian tiêu phí vào làm các báo cáo, chuẩn bị các đơn đặt hàng v.v... Và giành nhiều thời gian hơn cho việc bán hàng thiết thực và có thể xúc tiến bán hàng hiệu quả hơn bằng cách có được thông tin mới giờ chót về tình hình chứng khoán và những vấn đề thích hợp khác sẵn có trong thời gian gặp riêng.

QUẢNG CÁO VÀ XÚC TIẾN

Thông thường thì khách hàng của người tư vấn có thể nhận được những lời khuyên bổ ích về những hoạt động này từ một cơ quan quảng cáo, nhưng thỉnh thoảng có thể nảy sinh một tình hình là những người chịu trách nhiệm quảng cáo và xúc tiến lại tương đối tầm thường, cả về phía khách hàng và cơ quan quảng cáo. Người tư vấn nên kiểm tra vai trò quảng cáo và xúc tiến trong sự hòa hợp các thành phần maketing để thỏa mãn yêu cầu

của một đoạn thị trường đã chọn của khách hàng đã được nghĩ đến chưa và có phù hợp với loại sản phẩm đang bán không: Ví dụ quảng cáo kiểu "đẩy - kéo" để đẩy mạnh tiêu thụ hàng tiêu dùng, hướng dẫn cho những người bán hàng hóa công nghiệp, hoặc xây dựng hình ảnh cho hàng hóa có uy tín, sau nữa họ nên kiểm tra xem vai trò này đã được thông báo một cách thích hợp dưới dạng tóm tắt cho cơ quan quảng cáo chưa, cuối cùng họ phải biết chắc là cơ quan quảng cáo đã được giải thích đúng tóm tắt về thông điệp quảng cáo và chọn phương tiện quaảg cáo chưa.

Một thực tế phổ biến nhưng không mong muốn là quy định những chi phí quảng cáo thuần túy như là số phần trăm tùy ý của hàng hóa bán, hoặc hàng đã bán hoặc dự đoán sẽ bán. Có cơ sở hơn thì nên đặt kế hoạch cho những chiến dịch quảng cáo, các mục tiêu, và sau đó tính toán tiền nong cần thiết để đạt đến những mục tiêu này. Số tiền này có thể hoàn toàn không thích hợp với khả năng hiện có, trong trường hợp đó thì các mục tiêu cần phải xác định lại trên một qui mô khiêm tốn hơn. Phương pháp này có thuận lợi là cho khách hàng một vài ý tưởng về những gì họ có thể mong đợi đạt được với sự chi phí quảng cáo của họ.

Những tiến bộ mới đây trong công nghệ thông tin cho phép sử dụng rộng rãi các số liệu nhân khẩu học, dẫn đến những thay đổi trong thực tế quảng cáo và cách thức những cuộc vận động đã được quy hoạch và điều khiển.

Ví dụ, chúng ta có thể mong đợi là việc quảng cáo trên ti vi sẽ tập trung xây dựng hình ảnh ở nhà, nhấn mạnh các chương trình bảo trợ và những vấn đề như là các sự kiện thể thao, hơn là xen vào giữa chương trình truyền hình chính 15 giây và 30 giây, trong khi việc quảng cáo bán hàng thực tế sẽ được làm nhiều hơn theo cách gửi qua bưu điện.

CÁC KÊNH PHÂN PHỐI

Khuynh hướng tiến bộ tập trung trong việc bán lẻ các hàng tiêu dùng bắt đầu với những thay đổi tương ứng trong những cấu trúc kênh đối với những hàng hóa này, nhà sản xuất đang ngày càng được thay thế bởi những người bán lẻ như là "người cầm đầu kênh". Việc giảm số lượng những người bán lẻ độc lập và cổ phần thương mại của họ cũng là giảm tầm quan trọng của những người bán buôn và khuynh hướng này đang được củng cố bởi tăng tính phức tạp của quá trình phân phối vật chất làm giảm nhu cầu chức năng lưu kho trung gian do những người bán buôn thực hiện. Suất lãi cao, tăng chi phí chứa kho cũng góp phần làm yếu người bán buôn. Điều này làm giảm quyền lựa chọn sẵn có sẽ có nghĩa là người tư vấn maketting sẽ ít bị lôi kéo hơn trước, vào những nhiệm vụ bao gồm các chính sách kênh. Những vấn đề này sẽ được thay thế đến một mức nào đó bởi những nhiệm vụ liên quan đến phân phối vật chất.

Ở các nước đang phát triển cũng có sự tăng lên trong tập trung bán lẻ, dù cho đến nay nó cũng không được

tiến bộ như ở các nước phát triển. Ở các nước đang phát triển, người bán buôn vẫn còn là một yếu tố quan trọng trong nguồn phân phối. Tuy nhiên người tư vấn nên nhận thấy nhiều nhà sản xuất, nhất là những nhà sản xuất lớn có một khuynh hướng giữ khối lượng hàng lớn, trực tiếp buộc những người bán lẻ phải qua những người bán buôn. Đây có lẽ là vì các trưởng phòng maketting mong muốn kiểm tra chặt hơn, nhưng trừ phi người chế tạo có đủ loại sản phẩm, như thế có thể là tốn kém quá mức. Người tư vấn nên đánh giá chi phí những lựa chọn này.

Độc quyền kinh tiêu là một hình thức kênh phân phối đã được phổ biến rộng rãi ở Mỹ từ nhiều năm và bây giờ có thể thấy ở khắp nơi. Những người tư vấn maketting cũng hiếm có công việc về độc quyền kinh tiêu, nhưng điều này có lẽ sẽ thay đổi vì hàng hóa và dịch vụ ngày nay được tiếp thị thông qua kiểu cấu trúc này.

PHÁT TRIỂN SẢN PHẨM MỚI

Đây là một quá trình liên quan đến rất nhiều phòng, đòi hỏi chiến lược toàn thể, nghiên cứu và phát triển, kỹ thuật, sản xuất, tài chính v.v... Khó khăn ở đây thường là phòng maketting đưa vào quá muộn. Thông tin về quy mô của thị trường tiềm tàng, những sản phẩm cạnh tranh, những phản ứng có thể có của các đối thủ, giá cả, cách thức khách hàng sử dụng sản phẩm, thậm chí mức độ khéo léo mà bộ máy phân phối sẽ có thể cống hiến cho việc bảo dưỡng sửa chữa nó, phải được quyền thực hiện

từ khi bắt đầu một sản phẩm, nếu công việc thiết kế đã bắt đầu kết thúc theo hướng đúng. Nếu có thể thì sự tham gia của phòng maketting nên tăng lên như là việc đẩy mạnh sự tiến triển.

Vai trò người tư vấn trong chức năng này là gấp đôi. Ở vị trí thứ nhất họ nên kiểm tra xem phòng maketting có thể cung cấp thông tin tin cậy của loại đã mô tả không (các phòng maketting cũng thường là những phòng bán hàng có một cái tên để trang hoàng thôi) và nếu không thì, nên khuyên họ, làm thế nào để phát triển năng lực này. Thứ hai là họ phải biết những sắp xếp về tổ chức hiện tại có cho phép phòng maketting được tham gia một cách thích hợp ngay từ giai đoạn ban đầu không. Nếu không có những sắp xếp như thế thì họ khuyên nên thành lập và hoạt động.

Phát triển sản phẩm mới là một chức năng quan trọng, vì tương lai của công ty nằm trong những dịch vụ và sản phẩm mới này. Tuy nhiên, quá trình phát triển của sản phẩm mới thường là công việc không chính xác và may rủi, ít thu hút được sự chú ý của ban giám đốc cao nhất (trừ phi một tổng giám đốc lại có một ý tưởng "sáng chói", và hậu quả thường thường là tai hại.,

BAO BÌ ĐÓNG GÓI

Thiết kế bao bì đóng gói là một bộ phận thuộc bản chất của thiết kế sản phẩm mới (và luôn luôn là thành phần chủ yếu trong việc làm mới lại các sản phẩm hiện

có) và tầm quan trọng của nó, nhất là trong trường hợp những hàng tiêu dùng cần lưu chuyển nhanh, có giá trị thấp. Bao bì có thể sử dụng như trường hợp thuốc làm sạch kính cửa dưới dạng bình xịt, đề cao được tính thuận tiện trong sử dụng (và thậm chí sau khi sử dụng, như khi các nhà sản xuất mật đóng gói sản phẩm của họ trong các hộp cafe và các hộp bia), và do đó cho các sản phẩm một khía cạnh cạnh tranh không phân biệt được. Đó là biện pháp cần thiết để thu hút sự chú ý của khách hàng trên những giá bày hàng của siêu thị đông đúc, nhất là những hàng mỹ phẩm và bảo vệ sức khỏe và cũng dành cho các nhà thiết kế tài năng những cơ hội sáng tạo hình ảnh nhãn hiệu bằng cách phát triển những bao bì cũng phải thỏa mãn yêu cầu của những người bán lẻ về việc có thể xếp hàng thành đống (gần đay có trường hợp một sản phẩm rất tốt bị rơi phịch xuống đất vì bao bì của nó có dạng hình chữ V nên không thể nào đặt nó trên giá bày hàng được) và phải bảo vệ chống được trò ăn cắp vặt và hư hại trong khi chuyển tải và lưu kho. Nơi người bán buôn và mức vận tải lượng lớn thì bao bì đóng gói phải thích nghi với yêu cầu về kích thước của contênơ tiêu chuẩn, không lãng phí quá về không gian.

Trong lĩnh vực hàng hóa công nghiệp cũng vậy, việc đóng gói trước hết phải chú ý đến yêu cầu kích thước contênơ tiêu chuẩn hóa. Nhưng ngay ở đây thì khái niệm "trị giá gia tăng trong bao bì" cũng có thể được sử dụng một cách xây dựng, ví dụ cụm máy phát diezen có thể chuyên chở trong contênơ đã tiêu chuẩn hóa, có thể được

tập lại trên công trường dưới các lán lều dùng để che thiết bị.

Những kỹ thuật và vật liệu hiện đại đang làm cho lĩnh vực bao bì đóng gói phát triển nhanh chóng. Người tư vấn nào mong đợi nhận được những nhiệm vụ maketting thì nên theo kịp những phát triển này. Đặt mua một hoặc hai tạp chí thương mại thích hợp và thăm các triển lãm cũng sẽ là cách đầu tư cho nghề nghiệp khá tốt.

14.3. TƯ VẤN TRONG XÍ NGHIỆP THƯƠNG MẠI

Trong khu vực này, sự quay vòng hàng trong kho là một trong những vấn đề then chốt. Trong một công ty điều hành tốt thì đây là điểm trọng tâm cho mọi hoạt động: mua và qui hoạch mức hàng trong kho dựa trên các mục tiêu quay vòng hàng trong kho. Nhiệm vụ trước tiên của người tư vấn những doanh nghiệp như thế là kiểm tra *các thủ tục kiểm tra hàng trong kho*. Thường thấy là các thủ tục không phù hợp và không thỏa mãn, và chúng cần phải được củng cố lại. Các loại hàng hóa khác nhau cần có hệ thống kiểm tra hàng trong kho khác nhau. Có bốn hệ thống chính phù hợp với hàng tạp hóa, hàng hóa chung, những hàng hóa thuộc về mốt và những hàng đồ gỗ trong nhà, những camera đắt tiền v.v... Nhiều xí nghiệp cần sử dụng hai hay nhiều hơn những hệ thống này phụ thuộc vào tính đa dạng của hàng hóa họ có bán.

Việc quy định các thủ tục kiểm tra hàng trong kho là trước hết, bởi những công việc tiếp theo sẽ cần có các số

liệu mà những thủ tục này sẽ sinh ra. Dĩ nhiên, nhiệm vụ cần thiết không có gì hơn là đặt được những thủ tục kiểm tra hàng hóa trong kho và đào tạo quản lý trong việc sử dụng các số liệu trong việc đặt kế hoạch và quản trị.

Tuy nhiên, một số nhiệm vụ cũng sẽ có những khía cạnh quản lý chung khác nhau (ví dụ thành lập các sơ đồ quản lý theo mục tiêu trong các công ty nhiều phòng), và đôi khi cần đào tạo cả những kỹ thuật chuyên môn.

Ở trên đã giải thích về hàng hóa mà có thể được gọi là những hoạt động tư vấn sửa chữa trong các xí nghiệp thương nghiệp. Nhưng có những công ty còn có những rắc rối nghiêm trọng hơn qua những hợp đồng không chính đáng. Trong những trường hợp này, những biện pháp sửa chữa là cần thiết, nếu tiến hành mạnh mẽ, và chức năng chính của người tư vấn là cung cấp cho ban giám đốc sự ủng hộ tinh thần cần thiết để ra những quyết định không dễ chịu và không ngon lành.

Ví dụ một người bán lẻ hàng hóa đắt tiền (đồng hồ đeo tay, hàng hóa thể thao v.v...) có thể bị quyến rũ vào việc kéo dài thời hạn tín dụng vì bán hàng hóa theo cách này dễ hơn nhiều (nhất là đối với những người tiêu dùng thiếu tính thần trách nhiệm) chỉ để thấy mình có những báo thu bằng sáu tháng hoặc hơn, mà ngay ở qui mô lớn cũng không thu được.

Khá thông thường là những bán lẻ sẽ nhật ở những cửa hàng không thích hợp với những hàng hóa họ đang

kinh doanh, cố gắng bán hàng ở cửa hàng thích hợp hoặc ngược lại. Một sự biến đổi của tình huống này là trường hợp của người mua bất động sản, không có hiểu biết gì về bán lẻ hoặc hành vi của người tiêu dùng, họ đã xây dựng một trung tâm bán hàng và sau đó cho những người bán lẻ thuê một cách không phù hợp. Những vấn đề của loại này xuất hiện và những người tư vấn được mời đến để giải quyết chúng, ngay sau khi trung tâm bán hàng này bắt đầu "mọc" lên ở khu vực nào đó. Chúng khá phổ biến trong những nước đang phát triển.

14.4. MAKETTING QUỐC TẾ.

Đã có một thời mà thương mại quốc tế có nghĩa là các nước đang phát triển xuất khẩu nguyên vật liệu đi và nhập những hàng hóa từ các nước phát triển về. Sự phân đôi đơn giản này không còn giá trị nữa. Sự thay đổi phát triển nhanh chóng về chủ đề này (có lẽ sẽ trở nên có ảnh hưởng lớn trong tương lai không quá xa) là các nước phát triển xuất khẩu công nghệ sản xuất sang các nước đang phát triển, còn hàng hóa đã sản xuất thì lại chảy theo một hướng khác. Điều này dẫn đến những thay đổi tương ứng trong việc tư vấn maketting với những nhà tư vấn của các nước phát triển đang được yêu cầu đánh giá viễn cảnh các thị trường của nước chủ nhà liên quan đến những hoạt động chuyển giao công nghệ đề nghị thông qua các xí nghiệp liên doanh hoặc các thu xếp khác và những nhà tư vấn các nước đang phát triển phải đánh giá thị trường của nước phát triển về hàng hóa sản xuất

và thành lập những nguồn tiêu thụ phù hợp. Những người tư vấn trong cả các nước phát triển và nước đang phát triển phải mài sắc kiến thức của họ về các hệ thống đảm báo tín dụng xuất khẩu, hệ thống thuế ưu đãi, các hiệp nghị về "tối huệ quốc" và hiệp nghị chung về thuế quan và thương mại (GATT) và những dàn xếp khác có ảnh hưởng đến thương mại quốc tế. Tất nhiên họ cũng phải biết, bao nhiêu kinh nghiệm maketting của họ là đặc trưng - văn hóa, và do đó không thể chuyển giao cho các nước khác được.

Thêm vào khuynh hướng mới này trong maketting quốc tế, người tư vấn cũng có thể được yêu cầu cho lời khuyên về hình thức truyền thống hơn về maketting xuất khẩu. Điều này khác với maketting quốc tế về mức độ hơn là loại, những khác nhau chủ yếu là phức tạp của công việc giấy tờ đòi hỏi (các công ty hàng hải sẽ thường có trách nhiệm thực hiện việc này) và những khó khăn thêm nữa khi làm việc với những người phân phối ở một nước xa xôi (ngôn ngữ, khoảng cách, sản phẩm, đào tạo và sự ủng hộ v.v...) Những người chủ ngân hàng với những người tiếp xúc quốc tế của họ có thể giúp đỡ trong việc kiểm tra về uy tín kinh doanh của khách hàng và sức mạnh tài chính và mức độ tin cậy của khách hàng, cơ quan xuất khẩu và người tư vấn của họ, có thể nhờ đến dịch vụ của tùy viên thương mại của đại sứ quán nước mình ở quốc gia nơi gửi đến.

Điểm chính cần ghi nhớ về xem xét xuất khẩu là

không phải tìm nhanh một vị trí để bán hàng hóa nhiều lợi nhuận hoặc tìm một thị trường cho công suất sản xuất dư thừa. Phát triển một mạng lưới phân phối quốc tế có hiệu quả đòi hỏi thời gian và nổ lực và phải được cân nhắc nghiêm túc nếu có thu được một thành công nào đó. Ở đây phải có những cam kết xác định về khả năng tài chính và nhân lực đối với một chương trình có kế hoạch với một mục tiêu riêng biệt.

14.5. PHÂN PHỐI VẬT CHẤT.

Sau hết thì phân phối vật chất đang được xem như là một hoạt động riêng biệt (và nghiêm túc) giải thích một bộ phận quan trọng của tổng chi phí của một doanh nghiệp. Những người tư vấn sẽ thấy là họ ngày càng được yêu cầu cho lời khuyên về lĩnh vực này.

Những phức tạp nảy sinh trong các nhiệm vụ như thế sẽ có ba nguồn: Thứ nhất, có vấn đề đưa đến một xác định rõ ràng là về quyền lực và trách nhiệm của trưởng phòng phân phối, vì chức năng phân phối vật chất chịu tác động bởi nhiều quyết định của tất cả các phòng, từ mua cho đến bán và những thủ tục để tối thiểu hóa chi phí trong mỗi phòng sẽ chưa hẳn đã dẫn đến chi phí toàn thể thấp nhất. Điều này có thể dẫn đến những khó khăn trong việc làm hòa hợp những mục tiêu mâu thuẫn. Thứ hai là rất ít công ty có những hệ thống tính toán chi phí gắn với báo cáo những chi phí phân phối vật chất, do đó nhiệm vụ tư vấn thường sẽ phải kéo dài để gộp cả những thay đổi trong tính toán chi phí. Thứ ba, mặc dù có một

số lượng quan trọng những hoạt động nghiên cứu đã được làm trong lĩnh vực này và đã thu được những kết quả hữu ích về một số chủ đề (ví dụ lập sơ đồ cho xe cộ), vẫn không có những thuật toán có thể sử dụng được một cách phù hợp trong việc đặt kế hoạch phân phối, để tính toán làm thế nào đi đến một chi phí tổng thể thấp nhất. Các phương pháp thí nghiệm và sai số cũng mất quá nhiều thời gian để có thể trở thành thực tế trong một hệ thống phức tạp nào đó. Các chương trình mô phỏng dựa trên máy tính là dễ hơn cho vấn đề này và ích lợi của phi tập trung máy tính, có thể thực hiện được những chương trình như thế chính là một phần dụng cụ đồ nghề thường xuyên của sự quản lý phân phối vật chất.

14.6. MỐI LIÊN HỆ VỚI CÔNG CHÚNG.

Đây là một lĩnh vực có một phần của maketting, vừa là thành phần của sự hòa hợp maketting, đồng thời lại vượt quá maketting nhằm vào sự lưu ý của quần chúng đông đảo hơn là những khách hàng của công ty. Sự lưu ý này gồm công chúng nói chung, các cơ quan Nhà nước, các cổ đông và bản thân những người làm của công ty. Tuy nhiên, theo lẽ tự nhiên của mối liên hệ với công chúng, hình ảnh chung mà mối liên hệ này muốn tạo ra trong trí nhớ của những đại diện công chúng khác nhau này sẽ không tránh khỏi phản hồi lại, và tác động đến hình ảnh mà khách hàng của công ty còn nhớ đến - một vấn đề trình bày của nhà phân tích thị trường chứng khoán và báo cáo trong những trang chuyên mục tài

chính của các tờ báo không thể nào giữ được bí mật đối với các khách hàng - do đó quan trọng là phòng maketting cần phải được lôi cuốn vào trong dự định của tất cả những chiến dịch vận động cho mối liên hệ với công chúng. Nếu không, có thể tạo ra mâu thuẫn.

Chi phí cho mối liên hệ với công chúng đã tăng lên đột ngột trong những năm gần đây, vì các công ty bắt đầu sử dụng nó theo cách đồng - tác dụng hơn là phản ứng đơn thuần. Các cuộc họp báo có xu hướng thay thế (chi phí lớn hơn nhiều cho lời tuyên bố phát cho các báo). Các nhà tư vấn đang được đưa vào để đào tạo cho những người lãnh đạo điều khiển môi trường phỏng vấn như thế nào, và một số người tư vấn khác cần cho lời khuyên về việc tạo ra hình ảnh chung. Có thể là khuynh hướng này sẽ còn tiếp tục, phù hợp với khuynh hướng đã nói ở phần trước về quảng cáo rộng rãi tập trung vào xây dựng hình ảnh, trong khi đó những thông báo, những giao tiếp "đề nghị bán hàng" thật sự lại dựa vào trực tiếp gửi qua bưu điện và những phát triển công nghệ thông tin.

Đến chừng mực mà người tư vấn có liên quan thì khuynh hướng này có nghĩa là họ nên kiểm tra những hình ảnh mà sự quảng cáo của khách hàng, và nỗ lực của mối quan hệ với công chúng tìm cách tạo ra phù hợp với nhau và tổ chức nội bộ của khách hàng có mối liên hệ chặt chẽ giữa chức năng maketting với mối quan hệ với công chúng. Họ cũng có thể đề cử đào tạo như thế nào để điều khiển được môi trường những cuộc phỏng vấn cho

một cuộc chọn lựa các trưởng phòng có trình độ cao của khách hàng. Những bày tỏ ý kiến công khai của các viên chức công ty mang nhiều tính thuyết phục hơn là ý kiến của những người giấu tên, nhưng đây cũng là con dao hai lưỡi và một cuộc gặp riêng điều khiển vụng về có thể sinh ra - quảng cáo không mong muốn cho dù tình hình về cơ bản là thuận lợi cho công ty.

Chương 15: TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ SẢN XUẤT.

Sản xuất là một quá trình cần thiết để biến đổi những đầu vào nào đó thành những đầu ra đòi hỏi dưới dạng hàng hóa hay dịch vụ. Như thế một chức năng sản xuất không loại trừ áp dụng cho những hoạt động sản xuất mà còn áp dụng cho những hoạt động khác, như là xây dựng và những hoạt động vận tải, y tế hoặc thậm chí cả những dịch vụ văn phòng.

Quá trình biến đổi này đòi hỏi giám đốc phải ra quyết định với ý định đạt đến một sản lượng với chất lượng và số lượng mong muốn, giao theo ngày quy định và với chi phí tối thiểu. Nhiệm vụ của người tư vấn là cho lời khuyên với ban giám đốc, bất cứ lúc nào cần thiết, theo cách tốt nhất để đạt được một mục tiêu như thế. Trong phần lớn trường hợp, một người tư vấn quản lý sản xuất, trong việc thực hiện chức năng của họ, có thể đo lường và đánh giá kết quả công việc của họ hoàn toàn xác thực. Về ý nghĩa này, có lẽ họ có hoàn cảnh may mắn hơn đồng nghiệp trong những lĩnh vực khác như là tư vấn quản lý cán bộ hay tư vấn chung.

Trong phạm vi sản xuất, những vấn đề đặt ra cho

người tư vấn có mức độ rất khác nhau về tầm quan trọng đối với tổ chức khách hàng.

Ở một đầu này của cán cân là những vấn đề thuộc về nhóm "những lựa chọn cơ bản". Một người tư vấn sản xuất có thể có một tiếng nói quan trọng trong một nhóm đang kiểm tra chiến lược toàn thể của khách hàng: ví dụ những vấn đề đòi hỏi chấp nhận một chiến lược kinh doanh nhằm vào sản phẩm chất lượng cao, hoặc những vấn đề đối phó với việc sử dụng công suất thấp hoặc theo mùa. Trong trường hợp này người tư vấn sản xuất tạo nên một phần của nhóm mà thông thường là gồm những nhà tư vấn trong các lĩnh vực khác (như maketting và tài chính).

Ở một đầu khác của cán cân là có vô số vấn đề mà mẫu thức chung là nhu cầu đáp ứng tiêu chuẩn nào đó đối với năng suất lao động, chi phí hoặc sự thỏa mãn với công việc trong khi thực hiện những nhiệm vụ sản xuất riêng biệt. Những vấn đề như thế có khuynh hướng trở thành hoạt động về bản chất. Nhưng người tư vấn sẽ được khuyên là đừng bị mù quáng bởi những nhu cầu rộng hơn của tổ chức khách hàng vì nó không phải là thông thường đối với các nhiệm vụ trong những lĩnh vực sản xuất rất riêng biệt để mở ra những vấn đề sâu hơn và nằm ngoài phạm vi sản xuất.

Gần đây, những tiến bộ nhanh chóng trong công nghệ, nhất là việc sử dụng các máy tính đã tăng lên trong các hoạt động sản xuất đã gây sức ép lên nhiều tổ

chức để đưa vào những gì nói chung có thể đã được biết như là chế tạo mạch tổ hợp cho máy tính. Trong một vài trường hợp, việc này đã được thực hiện hoặc đang tìm cách để "không thua kém những người khác". Những áp dụng máy tính đã tìm được con đường của chúng trong sản xuất. Đã có vài sự phát triển trong máy tính hỗ trợ sản xuất cũng như đưa vào hệ sản xuất linh hoạt (FMS) sẽ dẫn ra dưới đây, trong chương này và trong chương 19. Người tư vấn sản xuất sẽ làm tốt để nhắc nhở khách hàng rằng nếu sơ đồ nghèo nàn, sản phẩm thiết kế cũ kỹ, quy hoạch sản xuất và điều khiển không phải là tốt nhất và các tiêu chuẩn không chính xác, chuyển những vấn đề yếu kém này sang một hệ sản xuất máy tính hóa cũng sẽ không giúp đỡ được nhiều.

Vả lại đây là quy tắc không ngoại lệ khi một công nghệ mới được đưa vào sát cánh cùng với công nghệ truyền thống. Có lẽ đây là một đặc điểm lâu dài của một giai đoạn chuyển tiếp, và người tư vấn phải có khả năng chẩn đoán các vấn đề và cải tiến một cách có hiệu quả, nhất là công nghệ truyền thống, hoặc tăng năng suất lao động và giảm chi phí hoặc như một khúc dạo đầu để đưa công nghệ tiên tiến vào.

Trong khi thực hiện nhiệm vụ này, người tư vấn có thể tiếp cận nó một cách hệ thống hóa, ghi nhớ ba khía cạnh chính:

+ Sản phẩm hay các sản phẩm
+ Các phương pháp và tổ chức công việc

+ Những người cần thiết.

Người tư vấn có thể tập trung vào bất kỳ một lĩnh vực nào phù hợp với thỏa thuận đạt được với khách hàng. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp sự phân loại này có hơi không tự nhiên - những vấn đề phải làm với chất lượng sản phẩm, ví dụ, có thể vì các phương pháp làm việc nghèo nàn, đào tạo công nhân chưa đạt yêu cầu v.v... Tuy nhiên, nhằm mục đích cấu trúc suy nghĩ của họ nên người tư vấn sẽ thấy quan điểm này là có ích.

Trong phạm vi mỗi lĩnh vực, người tư vấn tùy ý sử dụng nhiều phương pháp kỹ thuật quản lý vào sản xuất kể từ đơn giản đến phức tạp. Ví dụ, trong phạm vi kế hoạch sản xuất, các kỹ thuật được dùng trong đặt kế hoạch giải quyết các vấn đề có thể từ những biểu đồ thanh đơn giản đến quy hoạch mạng cho đến những công cụ nghiên cứu hoạt động tiên tiến hơn như các mô hình đường chờ. Sự chọn lựa phụ thuộc không đối vào tình hình trước mắt và mức độ rắc rối của công nghiệp liên quan. Trong chương trình này chúng tôi không có ý định mô tả những phương pháp kỹ thuật này. Bạn đọc có thể tham khảo ở các sách báo khác nhau đề cập đến quản lý sản xuất và nghiên cứu các hoạt động. Thay vào đó chúng tôi sẽ tập trung vào các tiếp cận có hệ thống để nhận dạng và quy định những phương pháp cải tiến năng suất lao động, giảm chi phí sản xuất và cải tiến chất lượng, để người tư vấn phát triển một biện pháp giải quyết vấn đề thuộc về định hướng vấn đề hơn là định

hướng kỹ thuật.

15.1. SẢN PHẨM

Một sản phẩm bắt đầu như một đơn chất hoặc vô số nguyên vật liệu được gia công để cho những đặc tính chất lượng phù hợp với một tiêu chuẩn đã xác định trước. Tuy nhiên, thật hiếm thấy những xí nghiệp chỉ sản xuất có một sản phẩm. Vì vậy chúng ta thường gọi một "nhóm sản phẩm " hoặc một hỗn hợp của nhiều sản phẩm mà đôi khi chúng được sản xuất theo đơn đặt hàng hoặc được sản xuất đưa vào kho hàng hoặc cả hai. Phần lớn trường hợp, chỉ có một ít sản phẩm sẽ tạo nên hoặc là lượng lớn hạng mục được sản xuất hoặc tiêu biểu cho những thứ đắt tiền nhất (và lợi nhuận có thể đạt được mức cao nhất). Lúc này người tư vấn sẽ được khuyên bắt đầu nhiệm vụ bằng cách phân tích nhóm sản phẩm này để nhận diện một hoặc mấy sản phẩm tiêu biểu cho sản xuất khối lượng lớn hoặc giá trị cao nhất và để tập trung sự chú ý vào các lĩnh vực trọng đại nào đó đối với sản phẩm đặc biệt này hoặc các sản phẩm. Đồng thời sự phân tích này có thể giúp nêu lên câu hỏi khác cho phần trước: tất cả những biến đổi này có cần thiết hay không, hoặc có thể có một số sản phẩm bị loại đi hoặc được tiêu chuẩn hóa? Rõ ràng là trả lời cho một câu hỏi như thế cần có sự tư vấn của những chuyên gia maketting và ban giám đốc của doanh nghiệp. Những lĩnh vực sản xuất cần được chú ý đối với những sản phẩm liên quan là:

+ Thiết kế sản phẩm

+ Sử dụng các nguyên liệu hoặc bán thành phẩm

+ Kiểm tra kiểm kê (hàng trong kho)

+ Kiểm tra chất lượng.

THIẾT KẾ SẢN PHẨM.

Có thể là điều ngạc nhiên đối với người tư vấn mới vào nghề, khi thấy lĩnh vực này ít khi được chú ý một cách xứng đáng. Trong nhiều trường hợp, một sản phẩm thành đạt hay truyền thống sẽ tiếp tục cần được sản xuất nhiều năm mà không phải suy nghĩ thêm về đặc điểm thiết kế của nó. Trong những trường hợp khác, thiết kế sản phẩm được xem như rơi duy nhất vào lĩnh vực của cán bộ maketting, và để mặc cho họ ra mọi quyết định trong lĩnh vực này. Triển khai công việc dẫn đến một thiết kế đòi hỏi hơn là sản xuất một sản phẩm lôi cuốn. Cần dựa trện sự hợp tác đầy đủ của vài chức năng của doanh nghiệp, đặc biệt là maketting, sản xuất và chi phí.

Về mặt sản xuất, người tư vấn liên quan đến sự việc là một thiết kế thông thường phải xác định trước quá trình và phương pháp làm việc, loại nguyên vật liệu, những đồ gá hay vật cố định, hoặc thiết bị xử lý vật liệu sẽ được dùng. Đây đúng là sản phẩm cũng như những bộ phận cấu thành của nó. Câu hỏi thường gặp nhất mà người tư vấn cần trả lời là:

+ Sản phẩm gồm có bao nhiêu bộ phận - có thể loại bỏ được vài bộ phận thông qua thiết kết tốt hơn không, có những nét đặc biệt nào đó không cần thiết có thể tách

bỏ được không?

+ Những bộ phận chi tiết nào đó có thể được tiêu chuẩn hóa cho phù hợp với những bộ phận của các sản phẩm khác và do đó có khả năng sử dụng cho cùng những máy, công cụ, đồ gá, vật cố định?

+ Một số chi tiết có thể được thay thế bởi những chi tiết rẻ hơn mà sẽ thực hiện với cùng chức năng không? (ví dụ trong công nghiệp hóa chất và mỹ phẩm, một vài chất độn có thể được thay bằng những chất khác một cách dễ dàng.

+ Thiết kế, bản thân nó có dễ dàng điều khiển không?

+ Một thay đổi trong thiết kế có thể loại bỏ được một hoặc vài quá trình không (ví dụ quá trình dập một sản phẩm kim loại có thể loại bỏ một hay vài quá trình lắp ráp, dù cho nó có thể làm thay đổi hình dạng sản phẩm).

+ Một số bộ phận chi tiết có thể được tiêu chuẩn hóa và hơn nữa bằng cách sử dụng chúng trong tính đa dạng của những kết hợp khác nhau trong mặt hàng sản phẩm có được không? (Một ví dụ là tiêu chuẩn hóa chiều dài, rộng và cao (LxWxD) trong buồng làm việc. Bằng cách có không quá hai số đo khác nhau cho mỗi LxUxD có thể có tám kích thước khác nhau cho những tủ có ngăn hay tủ búp phê và như thế một tiêu chuẩn hóa có thể có giá trị sản xuất lâu hơn đối với những phần của bộ phận cấu thành).

Người tư vấn biết là các sản phẩm phải hợp với thiết

bị chế tạo ra chúng (nghĩa là với kích thước của nó, độ chính xác, năng suất lao động và chi phí), và ngược lại. Trong một vài trường hợp, họ có thể phải kiểm tra mối quan hệ này và có những giới thiệu cho khách hàng liên quan hoặc là sản phẩm hoặc là thiết bị sử dụng, hoặc cả hai. Như đã nói ở phần trước, những đề nghị thay đổi nào đó trong thiết kế sản phẩm cũng nên được kiểm tra với các chuyên gia maketting đối với tiềm năng thâm nhập maketting của họ.

SỬ DỤNG NGUYÊN VẬT LIỆU.

Trong khi ở đây tập trung chú ý đến nguyên vật liệu để đi tới hình thành sản phẩm cuối cùng, thì nhiệm vụ có thể được mở rộng gồm cả những vật liệu khác được dùng trong quá trình sản xuất, như vật liệu đóng gói, nhiên liệu và thậm chí cả sơn và chất bôi trơn. Đây là một lĩnh vực có thể đạt được những tiết kiệm đáng kể mà không phải cố gắng quá nhiều, nhất là trong một số ngành công nghiệp như là may quần áo, đồ gia đình, các sản phẩm kim loại v.v... Rõ ràng là phần trăm chi phí nguyên vật liệu cao, thì càng có nhu cầu hơn cho việc điều tra nghiên cứu lĩnh vực này một cách thích đáng. Có ba cách để giảm lãng phí vật liệu:

- Những thay đổi thiết kế, với ý định giảm lãng phí vật liệu.

- Nếu không thể thay đổi thiết kế, lúc ấy cần có những cố gắng để cải tiến năng suất, bằng cách thay đổi phương pháp đã sử dụng trong cắt quần áo, kim loại hoặc

gỗ, để giảm lãng phí đến mức thấp nhất hoặc bằng cách thay đổi kích thước ban đầu của nguyên vật liệu sử dụng.

- Một số lãng phí không tránh khỏi do kết quả của thời gian liên tục sản xuất khác nhau. Hai câu hỏi nên suy nghĩ: phế liệu này có thể được sử dụng lại để làm sản phẩm phụ hoặc bộ phận cấu thành khác hoặc có thể bán nó? Ví dụ quá trình làm rượu vang có sinh ra phần bã mà chủ yếu là tartrate potassium sodium. Bã này đôi khi được sử dụng như phế liệu, để cho tùy ý sử dụng. Nhưng thực ra nó có thể được chuyển thành acid tartaric, một sản phẩm đắt tiền dùng như chất bảo quản trong công nghiệp mứt kẹo.

Cũng nên nhớ một phần trăm nào đó của phế liệu là kết quả nhất định trong thời gian liên tiếp biến đổi của một hoạt động sản xuất. Có những nguyên công sản xuất sinh ra nhiều phế phẩm hơn là những nguyên công khác, và do đó cần phân tích vấn đề để tập trung vào những nguyên công sinh ra nhiều phế phẩm nhất hoặc sản phẩm phụ.

KIỂM TRA KIỂM KÊ

Người tư vấn cần nhớ ba loại kiểm kê: *Nguyên vật liệu, công việc đang tiến hành* và *sản phẩm cuối cùng*. Một nguyên tắc chung là nên không chế tất cả những loại này: cần thiết phải giữ chúng ở mức tối thiểu nhưng là mức an toàn. Đối với nguyên vật liệu và sản phẩm cuối cùng, mức an toàn là mức cho phép về giao hàng không chắc chắn hoặc tránh những chi phí thực tế do bị thua lỗ

trong việc bán hàng hóa. Dây là vấn đề "an toàn cho hàng trong kho" thường được gọi là "dự trữ đệm", nó không phải là sự biện hộ để có được mức hàng dự trữ cao, cũng không phải nó được sử dụng một cách bừa bãi để lợi dụng chiết khấu số lượng hoặc những thỏa thuận mua bán đặc biệt.

Đối với các sản phẩm cuối cùng, thì mức hàng trong kho mong muốn cần được xác định có tham khảo ý kiến đầy đủ với các chuyên gia tài chính và maketting trong một nỗ lực cân bằng các chi phí thực tế (có thể thua lỗ nếu hàng trong kho bị chảy ra ngoài) so với những phí kèm theo (chi phí kèm theo kiểm kê).

Những chi phí này có thể tiết kiệm được nhiều nếu như kiểm kê công việc đang tiến triển giữ được ở mức tối thiểu. Hệ thống này đã được trích dẫn như là một trong những đặc điểm chính của công nghiệp Nhật Bản. Tuy nhiên, để đạt được nó, người tư vấn có thể phải nhìn vào sự cân bằng của các hoạt động, tách hoặc giảm cái làm đình trệ sản xuất và truyền bá những hiệu quả của một hệ thống, nhờ đó mà không có hoặc rất ít kiểm kê được phép chất đống bên cạnh mỗi máy.

Đa số các nhà tư vấn tiếp cận vấn đề kiểm kê nguyên vật liệu bằng cách phân tích giá trị của những hạng mục khác nhau để phân biệt các hạng mục "A" (chiếm ít về số nhưng lại rất đắt tiền) với "B" và "C" (những loại này có rất nhiều nhưng tương đối rẻ được đưa vào trong kho).

Sau đó một chiến lược đặt hàng được phát triển cho

các hạng mục "A" dựa trên việc sử dụng các mô hình kiểm kê để xác định số lượng đơn đặt hàng có lãi bằng cách cân bằng các chi phí đặt hàng so với các chi phí kèm theo. Những chiết khấu số lượng cũng có thể được đánh giá so với những chi phí kèm theo tăng lên, và sau đó có thể đạt đến một quyết định khi nào thì có thể đưa ra được một chiết khấu số lượng hấp dẫn. Tuy nhiên, vấn đề nằm ở chỗ xác định mức dự trữ đệm. Trong những hoàn cảnh thông thường điều này được tính toán bằng cách cân đối những chi phí thực tế so với chi phí kèm theo. Đối với hạng mục "B" thì việc đặt hàng được thực hiện thông qua việc xem xét hàng trong kho thường xuyên, hoặc bất cứ lúc nào đạt được mức tối thiểu. Đối với hạng mục "C", đơn đặt cả khối có thể được đặt kịp thời vào những điểm nào đó.

Đây là một tình hình lý tưởng, nhưng trong thực tế hiện tại sự kéo léo của người tư vấn nằm ngay ở khả năng của họ chuyển từ lý tưởng đến thực tế. Ví dụ, trong trường hợp một người bán buôn các loại gỗ xẻ có chiều rộng khác nhau, một sự chọn lựa tương đối tùy ý phải được phân loại cho hạng mục "A". Ngoài ra số lượng đơn đặt hàng có lãi có thể tỏ ra thiếu thực tế vì nhiều lý do khác nhau. Nếu như người bán buôn gỗ xẻ nhập khẩu từ nhiều nguồn khác nhau, ví dụ Liên Xô hoặc Canada thì không phải luôn luôn làm được trong những tháng mùa đông, và cần phải điều chỉnh các điểm trong đơn đặt hàng.

Ngoài ra, một số lượng đơn đặt hàng có thể tỏ ra quá

nhỏ để được chuyên chở đến một nơi xa. Vấn đề kho đệm cũng cần được cân nhắc cẩn thận. Trong nhiều trường hợp những nguồn cung cấp không chắc chắn, hoặc vận tải, đổi ra ngoại tệ có khó khăn, hoặc thấy trước khuynh hướng lạm phát, cần đánh giá lại mức hàng trong kho đệm cần được chở đi. Với mục đích điều chỉnh nó từ hợp lý đến thực tế.

Đối tượng thảo luận trên, không ngăn cản người tư vấn áp dụng các phương pháp khoa học để kiểm tra kiểm kê, mà để họ ghi nhớ rằng một khi các chiến lược kiểm kê như thế đã được đặt ra thì họ nên thảo luận với ban giám đốc và điều chỉnh lại khi cần thiết.

KIỂM TRA CHẤT LƯỢNG

Cũng có ích khi ta phân biệt giữa các tiêu chuẩn chất lượng chấp nhận được đối với nguyên liệu và đối với sản phẩm cuối cùng. Đối với nguyên liệu thì người tư vấn nên điều tra xem các tiêu chuẩn để chấp nhận chúng có cao quá không làm cho những vật liệu này trở nên đắt tiền, hoặc là quá thấp dẫn đến số phần trăm khuyết tật và phải loại bỏ trong thời gian sản xuất khá cao.

Trong khi gia công, mỗi máy hoặc nguyên công tự nó sinh ra những biến đổi khác với những tiêu chuẩn qui định. Những biến đổi này xác định được, và sau đó một biểu đồ kiểm tra chất lượng được vạch ra và quy định dung sai của các giới hạn trên và dưới. Nếu chúng rơi ra ngoài những giới hạn này nghĩa là phải loại bỏ. Một

người tư vấn có thể được mời để thành lập những giới hạn dung sai như thế, quyết định kiểm tra các điểm trong phạm vi các hoạt động lấy mẫu đều đặn và phương pháp sử dụng. Tuy nhiên trong vài trường hợp, những thay đổi lệch khỏi tiêu chuẩn đã ghi lại một cách tự động tránh sử dụng những người kiểm tra chất lượng truyền thống.

Song, lý thú hơn là cố gắng của người tư vấn có thể làm giảm sự thay đổi bất thường về chất lượng so với tiêu chuẩn tương ứng. Sự cải tiến tuyệt diệu chất lượng sản phẩm của Nhật Bản trong hai mươi năm qua làm người ta tin: chất lượng và độ tin cậy đã trở thành một mục tiêu cần theo đuổi song song với giảm chi phí. Ở đây người tư vấn có thể có đóng góp hữu ích dưới hình thức những dự kiến đề nghị để đào tạo tốt hơn sự tham gia của cán bộ chuyên ngành (vấn đề này sẽ được tiếp tục xem xét) cũng như những dự kiến đề nghị hiện đại hóa hoặc cải tiến các phương pháp làm việc.

15.2. CÁC PHƯƠNG PHÁP VÀ TỔ CHỨC SẢN XUẤT.

Trong đề mục chính này cần chú ý những phạm vi

+ Sơ đồ và dây chuyền làm việc.

+ Những vật liệu sử dụng

+ Quy hoạch sản xuất

+ Công việc và phương pháp làm việc

+ Thực hiện tiêu chuẩn quy định

+ Những hoạt động bảo dưỡng

+ Tiết kiệm năng lượng

SƠ ĐỒ VÀ DÂY CHUYỀN LÀM VIỆC.

Những hoạt động sản xuất của tổ chức thông thường rơi vào một trong ba dạng sau đây: Thứ nhất:*sản xuất ở vị trí cố định*, trong trường hợp đó sản phẩm là tĩnh còn công nhân và thiết bị thì chuyển động như trong xây dựng các sân bay, những máy phát công suất lớn hoặc tàu biển. Cải tiến về sơ đồ đôi khi có thể thực hiện do mong muốn rút ngắn khoảng cách di chuyển của người, nguyên vật liệu và thiết bị. Song giới hạn áp dụng tương đối hạn chế.

Thứ hai, sản xuất dây chuyền, ở đây thiết bị và máy móc được sắp xếp theo trình tự của các nguyên công, như trong các nhà máy sản xuất chai, lắp ráp xe ô tô và các nguyên công đóng đồ hộp thực phẩm. Trong những trường hợp này, sơ đồ sản xuất ít hay nhiều vốn gắn liền với trình tự các quy trình sản xuất, xác định máy móc cần được đặt như thế nào. Tuy nhiên, có hai vấn đề mà người tư vấn có thể kiểm tra: đó là cân bằng các quy trình hoạt động, và những vấn đề, do trong nhiều trường hợp, khi xí nghiệp phát triển và mở rộng mặt hàng sản xuất hoặc đòi hỏi thay đổi sản phẩm, thêm các mặt hàng nhưng lại không làm việc hài hòa với dây chuyền gốc. Do đó những hoạt động có thể trở nên mất cân bằng với các

giai đoạn nào đó, sản xuất với một mức độ nhanh hơn những giai đoạn tiếp sau hoặc giai đoạn trước. Một biểu đồ khái lược chỉ ra trình tự các bước quy trình và thời gian để thực hiện mỗi quy trình có thể hoàn toàn có ích. Phụ thuộc vào loại vấn đề đặt ra và tính phức tạp của tình hình, việc sửa chữa cho quy trình được cân bằng có thể từ những dự kiến đề nghị đơn giản như tăng chỗ làm việc trên các bộ phận dây chuyền, thêm máy, cải tiến phương pháp làm việc v.v...

Loại thứ ba là *sắp xếp theo chức năng*, nơi đây, tất cả những máy giống nhau được phân thành nhóm cùng nhau và các sản phẩm chuyển động giữa những máy này, phụ thuộc vào trình tự đòi hỏi của mỗi máy. Đây là trường hợp nhiều phân xưởng gia công gỗ và trong công nghiệp dệt. Loại sắp xếp này cho phép người tư vấn làm nhiều hơn để cải tiến năng suất lao động thông qua một sơ đồ tốt hơn và tổ chức các hoạt động sản xuất. Điều then chốt phải xác định là liệu trong số nhiều sản xuất cuối cùng có một hay hơn một cấu thành một phần trăm đủ cao về khối lượng không. Khi ấy, những máy cần sản sinh ra những hạng mục như thế được gán vào sơ đồ chức năng và được sắp xếp dọc theo một dây chuyền sơ đồ sản xuất. Những lợi ích về năng suất lao động trong trường hợp này có thể đáng kể.

Người tư vấn có thể đạt đến những cải tiến cả về loại chức năng và về kiểu dây chuyền của sơ đồ bằng cách tìm tòi như sau:

- Vật liệu nặng hoặc khối lượng lớn chuyển động sau những vật liệu nhỏ nhẹ hơn.

- Chỗ làm việc thì hoặc là quá chật hẹp (khó đi tới các máy móc thiết bị) hoặc là quá lớn so với cần thiết.

- Rút luỉ theo lối đã vào hay cắt ngang, đi qua các sản phẩm khác.

- Không gian không sử dụng còn nhiều, nhất là trong nhà kho.

- Các lối đi chật hẹp hoặc không rõ ràng, nguyên vật liệu nằm rải rác và những điều kiện làm việc lộn xộn, bừa bãi.

Những hoạt động của dây chuyền đòi hỏi phải điều hành sản xuất tốt để chúng mang lại hiệu quả kinh tế. Gần đây người ta đã đưa vào những hệ thống sản xuất mềm mại (FMS) để làm dịu đi sự cứng nhắc vốn có của nó. FMS gồm loạt máy điều khiển số, các hệ thống điều khiển vật liệu tự động, và phần mềm cho việc đặt kế hoạch sản xuất và điều khiển hệ thống hợp nhất này cho phép một dây chuyền sản xuất, sản xuất ra hàng chục sản phẩm trong một đợt nhỏ nhanh như trong sản xuất loạt lớn điển hình. Ở một số nước, và một số quá trình sản xuất, một hệ thống như thế là rất kinh tế đối với dây chuyền lắp ráp truyền thống.

Một khi nhu cầu xử lý một sơ đồ trở thành một nhiệm vụ hiển nhiên thì người tư vấn phải thu thập thông tin về không gian cần thiết cho các máy móc, lưu

kho, cho công việc đang tiến hành và những dịch vụ bổ trợ (như căng tin, buồng tắm rửa, các trạm điện thoại v.v...), tính toán không gian đòi hỏi, xác định và vẽ biểu đồ quy trình công việc, và sau đó hợp nhất không gian cần thiết theo sơ đồ đã vẽ. Một cân nhắc quan trọng là tiến hành dự toán chi phí cho sơ đồ đề nghị bằng cách so sánh những tiết kiệm về không gian, thiết bị và chi phí lao động với chi phí không gian phụ thêm, sử dụng hoặc lưu kho thiết bị.

SỬ DỤNG NGUYÊN VẬT LIỆU.

Phần lớn nguyên vật liệu và sản phẩm được chuyển từ chỗ này sang chỗ khác trong thời gian một hoạt động sản xuất. Sự chuyển động này thông thường được thực hiện bằng tay, bằng cách sử dụng trọng lực, sử dụng băng tải, cần cẩu hoặc các loại thiết bị nâng khác nhau như xe nâng có càng hoặc robot. Trong phạm vi của mỗi loại thiết bị này có vô số kiểu biến đổi khác nhau. Các thiết bị nâng rót này có thể dẫn động bằng điện hoặc bằng xăng và có công suất rất khác nhau để điều khiển trọng lượng và nhiều phụ tùng phù hợp với vô số kích thước và hình dạng khác nhau của chúng. Điều khiển việc sử dụng nguyên vật liệu với sự hỗ trợ của máy tính và các thiết bị thu hồi cũng ngày càng được sử dụng rộng rãi. Các catalô của nhà sản xuất cũng giúp trong việc chọn thiết bị, cho việc dự trù chi phí, tốc độ, tải trọng, sự mềm mại trong sản xuất và các nhu cầu bảo dưỡng.

Người tư vấn nên nhớ ba vấn đề quan trọng: thứ

nhất, là tiết kiệm trong việc sử dụng nguyên vật liệu có thể đạt được theo kích thước đơn vị và tốc độ vận tải tăng lên. Thứ hai, những phương pháp và thiết bị linh hoạt có thể dùng cho vài sản phẩm cần được ưu tiên chủ yếu thiết kế cho sản phẩm đơn chiếc. Thứ ba, trọng lực càng được sử dụng nhiều càng tốt.

KẾ HOẠCH SẢN XUẤT.

Chọn phương pháp quy hoạch phụ thuộc vào bản chất của hoạt động. Trong những hoạt động chức năng (cũng được biết như là quá trình) hoặc dây chuyền sản xuất như đã nói trên, có thể sử dụng các phương pháp quy hoạch khác nhau kể từ việc sử dụng các mô hình toán học rắc rối cho những mô hình chờ và xếp hàng đến việc lập lịch thời gian và biểu đồ thông thường. Tuy nhiên, những dự án đặc biệt như xây dựng một nhà máy hoặc đóng một con tàu, cần phải áp dụng các phương pháp quy hoạch mạng, cho phép ta đầu tư các nguồn tài nguyên hợp lý hơn.

Trong trường hợp sản xuất ăn khớp với phân phối (khác với sản xuất theo đơn đặt hàng hoặc các dự án đặc biệt), điểm khởi đầu của một quá trình quy hoạch là dự báo nhu cầu được tiến hành với các chuyên gia maketting. Người tư vấn nên kiểm tra độ tin cậy một dự báo như thế trước khi đi vào đặt kế hoạch sản xuất. Sự khác nhau giữa những dự báo bán hàng và quy hoạch sản xuất có thể dẫn đến hoặc là mất các đơn đặt hàng, hoặc là kèm theo kiểm kê quá mức và thường là chủ đề gây

tranh luận giữa các phòng sản xuất và maketting. Ngoài ra, dự báo được chuyển thành toàn bộ những hoạt động của các sản phẩm khác nhau trong toàn bộ các sản phẩm mà công ty đưa ra bán, người tư vấn phải tính toán giờ máy đòi hỏi đối với mỗi thành phần sản phẩm, xác định tổng thời gian làm việc và đưa vào một sự mềm mại nào đó trong hệ thống quy hoạch của họ đáp ứng những tình hình khẩn cấp.

Khó khăn là ở chỗ luôn luôn có những *khâu làm đình trệ sản xuất* (cổ chai) nhưng thay vì tập trung vào chúng, nhiều người tư vấn lại gán việc quy hoạch của họ và làm lịch biểu thời gian cho tất cả các hoạt động. Việc đặt kế hoạch và phân tích hiệu quả nên chỉ ra những thiếu thốn máy móc hoặc giờ thao tác máy ở những trung tâm làm việc nào đó và trình bày với ban giám đốc những dự kiến đề nghị để giảm bớt khó khăn này.

Đặt kế hoạch sản xuất, nhất là với toàn bộ các sản phẩm mà công ty đưa ra bán là lớn hoặc ở nơi có hàng trăm thành phần tham gia sẽ điều khiển dễ dàng hơn nếu có sử dụng một máy tính. Đây cũng là sự thực của quy hoạch mạng đòi hỏi hơn 200 hoạt động. Cuối cùng cũng phải thiết lập một hệ thống kiểm tra với một cơ chế hồi tiếp (phản hồi) để kiểm tra sự tiến bộ và hiệu chỉnh các kế hoạch một cách phù hợp.

CÔNG VIỆC VÀ CÁC PHƯƠNG PHÁP LÀM VIỆC.

Về truyền thống thì đây là một phạm vi mà một

người tư vấn sản xuất phải tốn nhiều thời gian, nhưng vì những hoạt động sản xuất đã được cơ khí hóa cao, được tự động hóa và rôbôt hóa, nên phạm vi công việc trong lĩnh vực này ngày càng được giới hạn.

Một người tư vấn làm việc trong lĩnh vực này kiểm tra cách thức một hoạt động nào đó đang được thực hiện và dự tính phát triển một phương pháp dễ hơn và hiệu quả hơn. Họ sử dụng một số biểu đồ quen thuộc như biểu đồ hoạt động, biểu đồ quy trình sản xuất và biểu đồ hoạt động của người và máy. Họ cũng nên hiểu về khoa tổ chức lao động, một yếu tố cần thiết để thiết kế công việc.

Trong khi vô số công việc thích ứng với những phương pháp cải tiến người tư vấn nên ưu tiên cho những công việc cực kỳ quan trọng vì hoặc là chúng cấu thành đỉnh trệ sản xuất (một cái cổ chai) hoặc là được lặp lại bởi nhiều người thao tác.

Tốt nhất là người tư vấn nên mời các công nhân, các quản đốc, và các trưởng phòng để lấy ý kiến, lôi cuốn họ vào việc thực hiện một phương pháp mới. Trong nhiều trường hợp, các công nhân sản xuất và kỹ thuật viên sẽ có khả năng nhấn mạnh vào những cải tiến mà có thể người tư vấn không ngờ tới.

THỰC HIỆN CÁC TIÊU CHUẨN QUY ĐỊNH.

Đây có lẽ là một trong những vấn đề phức tạp nhất đối với người tư vấn sản xuất. Thực hiện các tiêu chuẩn

là cần thiết vì nhiều lý do bao gồm xác định chi phí lao động, và do đó là khả năng quyết định về những vấn đề giá trị, ra quyết định, trong những vấn đề thay thế máy v.v... Những vấn đề như thế là cần thiết cho việc đặt kế hoạch sản xuất các kế hoạch khuyến khích và tiền lương.

Nói chung người tư vấn có thể sử dụng một trong ba phương pháp như lấy mẫu công việc, nghiên cứu thời gian theo dõi - dừng lại hoặc những tiêu chuẩn thời gian đã xác định trước. Họ cũng có thể kết hợp hai hoặc tất cả những phương pháp này tại chỗ làm việc đã biết. Ví dụ họ có thể sử dụng cách lấy mẫu thời gian để xác định những hạn định cho phép gồm một "thời gian tiêu chuẩn" dựa trên những "quan sát theo dõi - dừng lại".

Lấy mẫu thời gian có lẽ là phương pháp dễ nhất để đánh giá phần trăm thời gian đã làm việc, sự phân phố và những nguyên nhân của thời gian vô hiệu quả. Vì nó dựa trên những quan sát tùy tiện nên độ tin cậy của nó phụ thuộc vào việc lấy mẫu và khuôn khổ mẫu có thể cho một mức độ tin cậy nào đó. Vì vậy nếu cách lấy mẫu công việc đã được chọn thì người tư vấn trước hết nên xác định mức độ tin cậy nào là cần thiết. Câu trả lời sẽ phụ thuộc vào số liệu mà họ dự định sử dụng. Nếu sự quan tâm của họ chỉ đánh giá nhanh phần trăm thời gian làm việc có hiệu quả thì mức độ tin cậy có thể thư giãn và khuôn khổ của mẫu nhỏ hơn.

Nghiên cứu thời gian theo dõi dừng lại có lẽ là phương pháp được sử dụng rộng rãi nhất để đo sự thực

hiện. Thông qua việc lấy mẫu và định thời gian, người tư vấn đi đến "một" thời gian quan sát được cho một công việc nào đó. Vấn đề phải được chuyển sang "thời điểm bình thường" bởi một quá trình đánh giá thực hiện, trong đó họ đánh giá một nhịp độ thực hiện nào đó như là "tiêu chuẩn". Nếu như họ đã định được thời gian một hoạt động mà họ đánh giá như 80 % của tiêu chuẩn này thì lúc đó họ phải điều chỉnh "thời gian quán sát" của họ cho phù hợp. Tuy nhiên đánh giá thực hiện là dựa trên sự nhận xét cá nhân và như thế chính là chủ đề của cuộc tranh luận. Đã có nhiều gợi ý khác nhau để đối phó với vấn đề này, nhưng việc đánh giá vẫn dựa trên sự nhận xét của người quan sát là chủ yếu. Đạt đến một sự phù hợp nào đó cần phải đề cao cả kinh nghiệm và kiểm tra chéo với những người quan sát khác.

Sự biến đổi "thời gian bình thường" sang "thời gian tiêu chuẩn" đòi hỏi thêm vào những hạn định cho phép với những chậm trễ bình thường đối với công việc, những hạn định cho phép đối với những nhu cầu cá nhân, và những hạn định cho phép về mệt mỏi. Hai hạn định sau, đôi khi gộp với nhau thành nhóm gọi là những hạn định về thư giãn, lại nảy sinh tranh luận. Một số nghiên cứu đã được tiến hành để xác định những hạn định mệt mỏi nào nên qui định cho nội dung công việc đã biết và những điều kiện làm việc. Tuy nhiên, thật khó có thể tưởng tượng và một câu trả lời lại có thể phục vụ cho tất cả hoàn cảnh công việc. Cũng không chắc chắn là liệu có hay không một nghiên cứu áp dụng được cho một nhóm

dân tộc nào đó, về khí hậu và những điều kiện riêng biệt khác, có thể được ngoại suy để áp dụng cho những điều kiện khác không. Trong khi tiến hành đánh giá những hạn định cho phép, người tư vấn nên thảo luận chúng rộng rãi để đạt được một thỏa thuận với cả hai: công nhân và ban giám đốc.

Những tiêu chuẩn thời gian định trước(PTS) có một số thuận lợi. Chúng cho ta cách so sánh định lượng các phương pháp công việc lựa chọn mà không làm trở ngại đến những phương pháp hiện có và thậm chí có thể sử dụng trước một hoạt động đã được thiết lập. Chúng cũng tránh đánh giá vấn đề và do đó giúp phát triển thêm những tiêu chuẩn phù hợp. Tuy nhiên chúng cũng có những điểm yếu. Nói chung thường được dùng cho sản xuất loạt lớn, và có thể trở nên tốn kém đối với những công việc riêng lẻ, chúng cũng bị hạn chế trong những hoạt động điều khiển máy. Và đã dựa trên ý tưởng cơ bản đó là những chuyển động có thể thêm vào hay bớt đi, đã được thử thách.

Một vấn đề khác là hiện nay đã có trên 200 hệ PTS khác nhau, được biết dưới nhiều tên thương mại người tư vấn phải quyết định cái nào là phù hợp nhất cho mục đích của họ. Trong trường hợp này họ cũng có thể dựa vào những nguồn tài liệu khác.

Có thể có ích khi tóm tắt lại biện pháp một người tư vấn có thể theo để xác định các tiêu chuẩn thực hiện và để đảm bảo càng phù hợp càng tốt. Các bước chính có thể

như sau:

(1). Xác định các công việc hoặc hoạt động cần có những tiêu chuẩn, lưu ý chi phí và tính thực tiễn triển khai và áp dụng những tiêu chuẩn như thế.

(2) Trên cơ sở đó xác định mức độ bao trùm cần thiết (tiêu chuẩn được thiết lập cho tất cả hoặc những công việc nào đó, hoặc các sản phẩm).

(3) Cắt công việc ra thành những chi tiết và cố gắng có càng nhiều chi tiết chung càng tốt.

(4) Quyết định xem có nên sử dụng các hệ thống vĩ mô (nghĩa là nghiên cứu thời gian "theo dõi - dừng lại") hay hệ vi mô (những tiêu chuẩn thời gian định trước), hoặc kết hợp cả hai, trong đó cần quyết định những phần nào của công việc sẽ được đo bởi hệ thống nào (trạng thái công việc và chi phí là yếu tố xác định).

(5) Nếu sử dụng kiểu "nghiên cứu thời gian theo dõi dừng lại" thì kiểm tra sự phù hợp giữa những chi tiết chung đã thực hiện trong những phạm vi khác nhau của chỗ làm việc và tin chắc có đủ số liệu cho phép đánh giá thời gian quan sát với mức độ tin cậy đòi hỏi.

(6) Nếu sử dụng "tiêu chuẩn thời gian định trước" (PTS) thì phải chắc chắn những chi tiết của công việc có thể sẵn sàng suy ra từ hệ PTS đã chọn, cũng rất nên kiểm tra tại chỗ với một đồng hồ bấm giờ để kiểm tra xem liệu có cần hiệu chỉnh lại biểu thời gian PTS không.

Không cần phải nói, là việc triển khai thực hiện các tiêu chuẩn thừa nhận rằng phương pháp làm việc đã được cải tiến hoặc không thể thay đổi, vì bất kỳ thay đổi nào trong phương pháp làm việc cũng cần có tiêu chuẩn khác quy định.

BẢO DƯỠNG

Người tư vấn nêu điều tra về những phương pháp được dùng để bảo dưỡng và sửa chữa thiết bị và máy móc. Đặc biệt họ nên phát hiện:

+ Bình thường người ta tiến hành bôi trơn như thế nào và ai chịu trách nhiệm làm việc này.

+ Nếu có kế hoạch bảo dưỡng phòng ngừa, thì nó đã được đánh giá chưa và thực hiện nó như thế nào.

+ Có lịch biểu kiểm tra thích hợp không.

+ Có dự phòng chi phí sửa chữa chung và riêng cho mỗi máy chưa.

Họ cũng nên điều tra về sửa chữa khẩn cấp và cân nhắc liệu tăng qui mô đội sửa chữa có thể giảm được thời gian ngừng máy không. Ngoài ra người tư vấn có thể kiểm tra xem tuổi thọ của một số chi tiết riêng của thiết bị hoặc máy có thể kéo dài được thêm qua việc thiết kế lại hoặc thay đổi chất bôi trơn không. Cuối cùng, nên nghiên cứu những vấn đề thay thế máy có liên quan đến chi phí bảo dưỡng.

Nếu thiết bị chính cần phải sửa chữa lớn, nhất là

trong sản xuất công nghiệp, người tư vấn có thể giúp khách hàng tiết kiệm được đáng kể bằng cách đưa vào lịch biểu những hoạt động như thế (Áp dụng kỹ thuật quy hoạch mạng nếu cần).

Vì sự gián đoạn sản xuất do máy hỏng có thể rất tai hại, nên khuynh hướng chung là làm cho cán bộ sản xuất có ý thức bảo dưỡng hơn. Các hội thảo về xác định đúng những nguyên nhân hỏng máy và đào tạo những người thao tác máy và đội bảo dưỡng (có thể phân công một trách nhiệm nào đó cho người thao tác như cho dầu vào máy hoặc bôi trơn).

TIẾT KIỆM NĂNG LƯỢNG.

Do chi phí năng lượng chiếm tỷ trọng đáng kể, nên cần có biện pháp tiết kiệm trong sử dụng chúng. Vấn đề có thể đơn giản do biết cách quản lý (như kiểm tra các bộ điều nhiệt có đặt đúng và vận hành thích hợp chưa, sửa chữa những chỗ hơi và không khí bị rò) thông qua những đầu tư nhỏ như thêm cách nhiệt, sử dụng các bộ hoàn nhiệt, sử dụng đúng hệ số công suất v.v... cho đến những quyết định đầu tư lớn về chuyển sang những quá trình ít lãng phí năng lượng, trong đó có những vấn đề thuộc về kỹ thuật cao và sẽ đòi hỏi sự can thiệp của các chuyên gia. Tuy nhiên sự đóng góp của người tư vấn sản xuất là rất cần thiết để kiểm tra xem việc tiết kiệm chi phí năng lượng có thể đạt được không, lưu ý tổ chức khách hàng vấn đề này giúp ban giám đốc trong việc quyết định thành lập và thực hiện như thế nào một chương trình bảo

toàn năng lượng.

15.3. NHỮNG KHÍA CẠNH CON NGƯỜI TRONG SẢN XUẤT.

Con người là yếu tố quyết định trong bất kỳ hoạt động nào. Có hai khu vực chính trong tư vấn quản lý sản xuất được xem xét về mặt này đó là những điều kiện làm việc và những lý do an toàn.

NHỮNG ĐIỀU KIỆN LÀM VIỆC VÀ AN TOÀN.

Người tư vấn cần lưu ý đến những biện pháp tại nơi làm việc để bảo vệ cho người công nhân khỏi bị những điều kiện có hại về nhiệt độ, độ ẩm, chiếu sáng và mức tiếng ồn, cũng như sự ô nhiễm không khí, bụi và bức xạ, tất cả những gì có thể gây nhiễm độc hoặc bệnh nghề nghiệp.

Tình hình lý tưởng là nếu những mối nguy độc hại có thể được loại bỏ hoặc là những người công nhân tránh được, không phải trực tiếp tiếp xúc với độc hại. Nếu điều này không thực hiện được thì lúc ấy cung cấp quần áo và thiết bị bảo vệ.

Một quan niệm không đúng và phổ biến là tập trung vào cái gọi là những khía cạnh kỹ thuật phòng ngừa tại nạn - găng tay bảo vệ, giày, ủng, kính bảo hộ lao động, và các tấm che chắn máy. Song, rất nhiều nhà máy quá nửa tại nạn là do nguyên nhân đánh giá sai của con người và do cẩu thả hơn là do thiếu dụng cụ bảo hộ và thiết bị bảo vệ.

Người tư vấn có thể phát hiện nhiều thông tin bằng cách phân tích từ những ghi chép các tai nạn trong quá khứ, những nguyên nhân của tai nạn, xưởng nào, giờ, ngày, thứ mấy trong tuần trong đó tai nạn hay bị xảy ra và thậm chí cả người bị thương. Thông tin này rất có giá trị đối với kế hoạch phối hợp hành động để đưa vào một sơ đồ an toàn.

Vì tai nạn có thể xảy ra bất chấp mọi phòng ngừa, nên cần kiểm tra về vấn đề chăm sóc sức khỏe, cấp cứu, các phương tiện vệ sinh cũng như hệ thống bảo vệ phòng cháy.

SỰ THỎA MÃN VỚI CÔNG VIỆC.

Phần lớn các nhà tư vấn sản xuất có ý thức về năng suất lao động nhưng lại đánh giá thấp nhu cầu thỏa mãn công việc. Trong một môi trường sản xuất, thiết kế quá trình, phương pháp làm việc, sắp xếp nhiệm vụ lao động và những điều kiện lao động ảnh hưởng rất lớn đến sự thỏa mãn của công nhân. Do đó một người tư vấn sẽ xem xét kỹ những liên quan đến thay đổi do họ đề nghị phải có, không chỉ về năng suất lao động mà cả về sự thỏa mãn trong công việc nữa.

Có những biện pháp làm tăng sự thỏa mãn công việc gồm cả mở rộng công việc và làm phong phú công việc. những chu trình thời gian có thể như bị kéo dài, nhất là trong trường hợp các công việc đơn điệu, buồn tẻ, có thể làm cho nó biến đổi đôi chút bằng cách thêm những

nhiệm vụ khác thay vì chỉ có một hoặc có thể giao phó thêm quyền lực cho một công nhân để lúc ấy họ có thể ra quyết định của chính họ về những vấn đề có liên quan đến công việc.

Trong hai mươi năm qua đã thực hiện được nhiều nghiên cứu đáng chú ý về công việc của nhóm dưới những tên gọi khác nhau: những hình thức mới về tổ chức công việc, những hệ thống kỹ thuật - xã hội, các nhóm dân chủ công nghiệp và nửa tự quản. Tất cả những nhà máy (ví dụ như nhà máy Volvo ở Kalmar, Thuỵ Điển) đã được thiết kế theo quan niệm này, và nhiều ngành công nghiệp Nhật Bản, châu Âu, Bắc Mỹ, Ôxtrâylia và một số nước đang phát triển đã đưa vào những hệ thống như thế với mức độ thành đạt hợp lý. Những hệ thống này dựa trên hai khái niệm cơ bản. Thứ nhất, trong thiết kế và thay đổi công việc, cần thiết phải cân nhắc đồng thời những vấn đề xã hội và kỹ thuật cùng nhau. Do đó những phương pháp cải tiến công việc phải được làm cho hòa hợp với những nhu cầu xã hội của nhóm làm việc về những yếu tố như là sự đa dạng và mức độ thử thách của công việc, những cơ hội học tập và tiến bộ v.v... Thứ hai, những người thực hiện một nhiệm vụ nào đó nên tham gia trong việc thiết kế lại công việc của chính họ.

Hơn hai mươi năm trước, một phong trào bắt đầu từ ở Nhật Bản khởi đầu tổ chức cho công nhân thành các nhóm nhỏ mà nhiệm vụ là đề nghị cải tiến chất lượng. Cái gọi là "các nhóm chất lượng" này đã được mở rộng

qua nhiều năm phạm vi hoạt động của họ để giảm chi phí và cải tiến năng suất lao động. Thành công của các nhóm chất lượng đã gợi ý cho nhiều công ty ở các nước đang phát triển và đã phát triển theo mô hình Nhật Bản, làm thích nghi một vài đặc điểm của nó với mức độ thành công khác nhau. Dã rõ ràng là sự tham gia của những người công nhân sản xuất và những người giám sát trong những vấn đề liên quan đến công việc của họ đang được tiếp nhận rộng rãi hơn.

Tất cả đều phụ thuộc vào thái độ của người tư vấn, khi họ tiếp cận nhiệm vụ mà họ tin rằng họ biết mọi câu trả lời và muốn áp dụng ý kiến của mình thì chắc chắn sẽ thất bại, mỗi công việc có những khía cạnh con người và kỹ thuật cần phải được lưu ý khi thiết kế hoặc thay đổi một hoạt động, và người tư vấn không thể mong đợi biết được tỷ mỉ mọi điều. Họ có thể ngạc nhiên khi thấy công nhân sẵn sàng trả lời những điều tra của họ như thế nào (và có những gợi ý giúp đỡ hoặc cải tiến), nếu người ta cảm thấy người tư vấn thành thật, đánh giá đúng ý kiến của họ và thật lòng quan tâm đến họ. Người tư vấn có một thái độ như thế sẽ sớm lôi kéo được và có sự tham gia của nhiều người, tránh được những trở ngại là yếu tố then chốt trong sự thành công nhiệm vụ của họ.

Chương 16: TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ PHÁT TRIỂN.

16.1 THAY ĐỔI TRẠNG THÁI CHỨC NĂNG CON NGƯỜI.

Quản lý con người là một trong những lĩnh vực truyền thống của tư vấn quản lý, đã trải qua nhiều thay đổi từ 20 đến 30 năm gần đây và phải xem từ một viễn cảnh lịch sử.

Khi những người tư vấn bắt đầu quan hệ với khía cạnh *con người* của các tổ chức kinh doanh, phần lớn họ có khuynh hướng hạn chế sự can thiệp đối với những vấn đề phân loại theo thuật ngữ *quản lý con người*.Ở các nước nói tiếng Pháp, những vấn đề con người bao gồm trong cái gọi là gestion administrative (quản lý hành chính). Trong những trường hợp điển hình một chuyên gia quản lý cán bộ, chủ yếu có quan hệ đến hồ sơ con người, những điều lệ và thủ tục và với những câu hỏi về đánh giá công việc và khen thưởng.

Những thay đổi chính hiện nay tác động đến trạng thái và vai trò chức năng con ngươi xẩy ra trong những phạm vi sau đây.

Thứ nhất, những chủ đề quản lý con người- người lao

động trong tổ chức - đã thay đổi về rất nhiều mặt. Người ta đã có học vấn tốt hơn và chuẩn bị công việc của họ tốt hơn, nhận thức rõ hơn về quyền lợi của họ, được thông tin đầy đủ hơn và quan tâm hơn về nhiều vấn đề mà trước kia là lĩnh vực độc quyền của các nhà chính trị và các quan chức Chính phủ. Hệ thống giá trị của chúng đã thay đổi: công ăn việc làm và những nguyện vọng về đời sống của họ đã tăng lên. Những quan hệ con người trong các tổ chức khá phức tạp, đa dạng và khó điều khiển. Những thay đổi này trong các tổ chức không chỉ phản ánh những thay đổi về công nghệ mà còn là những khuynh hướng quan trọng của sự thay đổi xã hội, như sự dân chủ hóa đời sống xã hội và chính trị trong rất nhiều nước hoặc nổi lên những tổ chức xã hội mới và các nhóm áp lực (ví dụ các nhà bảo vệ môi trường và những nhà bảo vệ quyền lợi người tiêu dùng).

Thứ hai, những vấn đề về con người đã tăng lên, gồm cả những điều kiện công ăn việc làm, làm việc và khen thưởng, được điều chỉnh theo pháp luật hoặc đã trở thành chủ đề của những hiệp nghị tập thể giữa các công nhân và các tổ chức của những người chủ. Khi giải quyết những câu hỏi này người tư vấn nhân sự phải nhận thức đầy đủ về pháp luật hiện hành và khuôn khổ những quan hệ lao động, vai trò của các công đoàn và nhu cầu thông báo và tư vấn chung (phù hợp với tập quán địa phương)

Thứ ba, có nhiều quan điểm mới đối với *yếu tố con người* đã nổi lên trong các tổ chức.Con người bắt đầu

được nhìn nhận như là nguồn giá trị nhất của tổ chức, và những kết luận rút ra từ tiền đề cơ bản này về những cách thức đối sử với con người và thúc đẩy họ thực hiện nhiệm vụ cao hơn, vai trò của sự lãnh đạo , sự đầu tư trong việc đào tạo và phát triển hoặc chọn cán bộ cho các hệ thống phát triển. Điều này gắn liền với những tiến bộ trong khoa học ứng sử nhất là trong tâm lý và xã hội học được áp dụng trong điều hành các tổ chức và đối với quan hệ giữa

các cá nhân và nhóm trong các tổ chức. Có rất nhiều lý thuyết về *phát triển tổ chức* những khái niệm nổi lên và bắt đầu được áp dụng để phân tích những vấn đề nhân sự trong tổ chức và các phương pháp có thể tăng tính hiệu qủa của cá nhân và nhóm để đạt đến những mục tiêu của tổ chức.

Những quan điểm mới này khai sinh cho khái niệm về *sự phát triển và quản lý nguồn nhân lực* để phân biệt với khái niệm hẹp hơn về *quản lý và quản trị* tất nhiên, đây chỉ là một khuynh hướng. Sẽ là một sai lầm khi nghĩ rằng *người quản lý nguồn nhân lực* nào cũng áp dụng quan điểm khoa học hơn và toàn diện hơn là những người tiền nhiệm họ. Tuy nhiên sự hiểu biết về con người, nguyện vọng của họ, động cơ và qúa trình giữa các cá nhân đã tăng lên đáng kể và số lớn các chuyên gia nhân sự cũng như các tổng giám đốc sử dụng hiểu biết này trong công việc của họ.

Thứ tư, càng ngày người ta càng thừa nhận rằng

quản lý con người liên quan đến đặc điểm văn hóa nhiều hơn, có nhiều giá trị và ý nghĩa hơn những lĩnh vực quản lý khác. Nhiều thực tế được xem như tiêu chuẩn ở một nước này hoặc trong tổ chức này nhưng lại là điều không thể có được trong một môi trường khác (ví dụ những giờ làm việc mềm mại, những phòng ăn chung cho mọi người bất chấp chức vụ cấp bậc, tiếp xúc thẳng với tổng giám đốc hoặc sử dụng các hồ sơ mật của cán bộ, nhân viên) cả những người làm công việc nhân sự và những người tư vấn quản lý đã trở nên cẩn thận và chọn lựa hơn trong việc điều động người từ môi trường này sang một môi trường khác khi giải quyết vấn đề này thuộc các nhóm dân tộc khác nhau, vấn đề xã hội, tôn giáo, văn hóa và kiến thức học vấn. Sự nhạy cảm đối với những sự khác nhau này đã tăng lên cùng với sự tăng trưởng của kinh doanh quốc tế, sự ra đời của những doanh nghiệp hiện đại và nnhững tổ chức trong các nước đang phát triển, mở rộng việc thuê công nhân nước ngoài và các nhà quản lý, và những cải tiến trong giáo dục về quản lý.

Do đó sau một thời kỳ ít chú ý đến những vấn đề như thế, chúng ta lại thấy vai trò quản lý con người đang được đánh giá lại và được đề cao, những đòi hỏi mới được hình thành và những quan điểm mới đã phát triển. Điều này tạo ra nhiều cơ hội mới cho các nhà tư vấn về quản lý con người và phát triển. Cả các chuyên gia về nhân sự và các tổng giám đốc ngày càng phải đương đầu nhiều với những vấn đề phức tạp về con người và thấy khó khăn về những điều kiện và các yếu tố cần được cân nhắc

trong các quyết định về nhân sự.

16.2 CÁC CHÍNH SÁCH, THỰC TIỄN VÀ THANH TRA NHÂN SỰ.

Trong những giai đoạn đầu của một nhiệm vụ, người tư vấn và khách hàng có thể thỏa thuận một chẩn đoán kỹ lưỡng về chức năng quản lý nhân sự, là một điểm khởi đầu mong muốn và nên được thực hiện trước khi quyết định hướng can thiệp của người tư vấn tập trung vào đâu. Thường thường người tư vấn sẽ được biết những chủ trương của tổ chức trong việc giải quyết những thành phần chính trong chức năng nhân sự - ví dụ tuyển lựa, phát triển biên chế, đề bạt và thuyên chuyển, tăng lương, những quan hệ về quản lý và lao động vv... Người tư vấn trước hết có thể cố gắng chỉ đạo một thẩm định về chính sách cán bộ hiện có và những thủ tục bằng cách điều tra nghiên cứu, phân tích và so sánh các chính sách với các kết qủa thực tế đã nhận được qua một giai đoạn quy định bằng cách thanh tra theo chiều sâu và theo cách hệ thống hóa.

Trước khi bắt đầu nghiên cứu để phát hiện những số liệu chính xác cần thiết, người tư vấn có thể thấy *những chủ trương* thường chỉ được cho là những hy vọng có thiện ý và những dự định tốt đẹp. Đối với một chính sách cán bộ xứng đáng với tên của nó, thì nên thực hiện một vài tiêu chuẩn:

(1) chính sách nên viết dưới dạng văn bản, dễ hiểu và trình bày bao quát toàn diện chức năng.

(2) cần phổ biến chính sách và để cho mọi người trong khắp tổ chức hiểu rõ

(3) chủ trương chính sách cần có cơ sở đúng đắn phù hợp với chính sách chung và với những tổ chức có thể so sánh được.

(4) chính sách cần phù hợp với những mục tiêu chính đã định của tổ chức

(5) những chính sách cán bộ riêng biệt (ví dụ bố trí cán bộ công nhân, phát triển, và quản trị) cần có sự hỗ trợ lẫn nhau.

(6) chính sách chủ trương cần được thiết lập trên cơ sở thảo luận ở nhiều cấp và hỏi ý kiến khắp cả tổ chức, gồm cả những cuộc hỏi ý kiến với đại diện những người làm, khi thích hợp.

Mục đích của thanh tra là cung cấp thông tin và giải thích về quản lý nhân sự. Để đạt được điều này, thông tin cần được tìm cả theo chiều dọc thông qua phòng cán bộ và theo chiều ngang là qua những phòng khác. Nói cách khác việc thanh tra được tiến hành khắp cả tổ chức.

Những thủ tục để chỉ đạo việc thanh tra có thể thay đổi rất nhiều. Về cơ bản, chúng gồm nhận thông tin về trạng thái định lượng và định tính theo những báo cáo và ghi chép khác nhau, được bổ sung thêm qua các cuộc gặp riêng, các bản câu hỏi, những điều tra, thảo luận vv... Thông tin có thể nhận được bằng cách nghiên cứu theo chiều ngang trong đó phần trăm mất thì giờ và những tỷ lệ khác được tính toán trên một cơ sở so sánh. Trong

khi đó, nghiên cứu theo chiều dọc chủ yếu xem xét sâu về làm ngoài giờ, qúa giờ của cá nhân căn cứ vào hiệu qủa các chính sách của tổ chức về việc thực hiện chúng. Nên tìm các số liệu chính xác. Nếu có thể thì nên so sánh với các số liệu của những tổ chức khác (ví dụ số liệu về thuyên chuyển, vắng mặt không có lý do, những lời phàn nàn, tai nạn vv...).

Một phương pháp để trình bày thanh tra nhân sự là lần lượt ghi lại những chính sách của tổ chức và kết qủa nhận được từ nghiên cứu và sau đó rút ra những kết luận phù hợp và những đề nghị. Một ví dụ cho trong bảng 16. Một bảng chính sách cán bộ dùng cho mục đích thanh tra sẽ gồm những tham khảo đối với tổ chức: kế hoạch nhân công, tuyển mộ, chọn lựa, thuyên chuyển, đề bạt, đánh giá, đào tạo và phát triển, khen thưởng và trợ cấp, đánh giá công việc, phụ cấp ngoài, phúc lợi xã hội, an toàn và y tế, những quan hệ công nghiệp, kỷ luật, động cơ thúc đẩy và quản trị.

Bảng 16.1 *Thanh tra nhân sự (số liệu của 12 tháng trước)*

các chính sách đã tuyên bố	thực hiện	phát hiện qua thanh tra
1. Tuyển mộ để bạt ở trong cơ quan	tuyển mộ từ nguồn bên ngoài là điều đang xảy ra và còn tiếp tục	95% đề bạt từ nguồn bên ngoài. Thuyên chuyển nhân viên đến 40%/ năm
2. Đào tạo Không có chính sách tuyên bố	tổ chức gửi hai thành viên lâu năm dự các lớp của các hội nghề nghiệp theo yêu cầu của các cá nhân liên quan	sự phàn nàn của cán bộ, nhân viên là bị hạn chế các cơ hội đề bạt và phát triển
3. vv..		

Một phương pháp thường hay dùng là tìm thông tin do yêu cầu của công việc thanh tra hoặc bởi những can thiệp khác trong quản lý nhân sự và phát triển, đó là phỏng vấn. Nguyên tắc chung của phỏng vấn đã được thảo luận ở chương 8, và không cần nhắc lại ở đây. Tuy nhiên, đối với người tư vấn làm việc về phát triển nhân sự thì còn có một chi tiết khác và rất có ý nghĩa đó là sự bí mật, sự tin cậy.

Người tư vấn có thể hy vọng nhận được nhiều thông tin và phải giữ được bí mật. Người tư vấn càng được tin cậy thì càng hy vọng nhận được cứ liệu kín hoặc riêng tư - và ngoài ra không phải tất cả các cứ liệu đều liên quan

đến vấn đề xác định. Những vấn đề mới có thể nổi lên mà đã không được thấy trước, ở giai đoạn tiếp nhận. Người tư vấn phải thương lượng lại với khách hàng về vấn đề quan tâm và trọng tâm của công việc tư vấn.

Nếu như phỏng vấn có hiệu qủa và tìm ra được cứ liệu cần thiết thì người tư vấn phải làm việc với đạo đức nghề nghiệp cao. Nếu người trả lời yêu cầu tài liệu thu thập được trong thời gian phỏng vấn phải được giữ kín thì người tư vấn phải chọn lựa và có những quyết định. Tất cả những cứ liệu thu thập được sẽ phải hợp nhất và những nguồn của cá nhân sẽ không bị phát giác. Điều này phải được khách hàng tán thành. Lúc ấy, nếu khách hàng đồng ý thì người tư vấn có thể nói rõ điều này cho người được phỏng vấn khi sắp xếp cuộc trao đổi riêng. Nếu người được phỏng vấn vẫn do dự, có nghĩa là mức tin cậy của người ấa đối với tổ chức là thấp và người tư vấn phải cho người đó ra khỏi danh sách phỏng vấn.

Cách làm này cho phép người tư vấn sử dụng phỏng vấn mà không phát giác được nguồn.

Nếu cần thiết thì kết qủa thanh tra về nhân sự nên vạch ra nhu cầu xác định, làm tinh tế thêm, hoặc viết lại các chính sách của tổ chức. Cũng tương tự cần xem lại thực tế thực hiện của tổ chức rồi gợi ý những cải tiến làm dễ dàng cho việc chuyên từ chính sách sang thực tế thực hiện. Kết qủa chính của thanh tra có hiệu qủa là kết luận về những gì cần cải tiến trong một hoặc vài phạm vi thuộc về quản lý nhân sự và phát triển. Ở đây, khách

hàng cần cảm thấy được tự do trong việc quyết định thực hiện như thế nào. Họ có thể thỏa mãn với việc thanh tra và tin rằng họ đã nhận được đủ những hướng dẫn thực hiện mà không có sự giúp đỡ thêm của người tư vấn nữa. Về nguyên tắc họ có thể thỏa thuận với gợi ý của người tư vấn, nhưng lại quyết định không thực hiện vì chúng sẽ gây những khó khăn trong nội bộ tổ chức, hoặc họ có thể muốn người tư vấn giúp đỡ trong việc đặt kế hoạch và thực hiện những thay đổi cần thiết.

16.3 KẾ HOẠCH NHÂN SỰ

Mục đích của kế hoạch nhân sự là đảm bảo cho tổ chức có đúng số người, đúng loại hình cần thiết và đúng lúc. Nhiều tổ chức không phát hiện ra sự thật cơ bản này cho đến khi đối đầu với sự mất cân đối quan trọng- hoặc là thiếu người có năng lực làm trở ngại cho việc tiếp tục mở rộng hoặc những thay đổi công nghệ, hoặc tổ chức đã thuê người nhiều hơn khả năng có thể và rồi phải chuẩn bị giảm bớt người đi.

Phần lớn trường hợp một người tư vấn sẽ không được mời để đặt hệ thống quy hoạch nhân công như là một hoạt động quản lý mà chỉ giúp đỡ xác định những biện pháp khẩn cấp cần áp dụng nếu thiếu những người có năng lực hoặc có sự dư thừa nghiêm trọng về nhân lực. Tuy nhiên một tình hình khẩn cấp cung cấp một cơ hội chứng minh những thế lợi của việc quy hoạch nhân sự được sử sự như một phần gắn liền với quy hoạch chiến lược chung. Vấn đề này đặc biệt thích hợp trong các nước

đang phát triển nơi có nhiều dự án quan trọng đã bị chậm trễ qúa lâu và những dây chuyền sản xuất mới đặt thì không được sử dụng đến, trong những giai đoạn dài vì thiếu người điều khiển thao tác. Trong nhiều trường hợp là do không có kế hoạch nhân công hoặc nếu có thì khi dự án được thông qua, nó đã không được sử dụng như là một công cụ quản lý dự án.

Người tư vấn có thể giúp khách hàng kết hợp các kỹ thuật quy hoạch nhân sự khác nhau, hoặc toàn thể hoặc dùng phép phân tích, nếu đủ thông tin chi tiết về cấu trúc sản xuất và những qúa trình khác thì có thể xác định và mô tả tất cả những vị trí công việc cần thiết. Điều này bao hàm sự mô tả công việc tỷ mỉ tiến hành cho mỗi công việc. Trái lại, nếu một danh sách tỉ mỉ các công việc không được thiết lập chính xác hoặc nếu nhân lực đã quy hoạch cho các đơn vị với sự thay đổi các chức năng và nhu cầu thích nghi dễ dàng với những điều kiện mới, thì tốt hơn hết là xác định những loại hình chuyên môn rộng hơn, mô tả kiến thức học vấn và kinh nghiệm của những người thuộc loại hình như vậy hơn là làm một danh sách tỷ mỉ nhiệm vụ đã làm.

Ở đây, những phương pháp kỹ thuật so sánh giữa các công ty có thể hữu ích nếu không sử dụng nó một cách máy móc. Người tư vấn có thể chỉ cho khách hàng những gì có thể so sánh được với các tổ chức khác về số lượng và loại hình cán bộ nhân viên, với cùng một sản lượng tương tự. Điều này nhấn mạnh mối quan hệ giữa quy

hoạch nhân sự, năng suất lao động và thực hiện cải tiến.

Một số tác giả tán thành sử dụng mô tả công việc trong quy hoạch nhân sự và các qúa trình tuyển mộ trong mọi loại tổ chức và cho mọi người làm. Song, dường như vai trò mô tả công việc có khuynh hướng giảm đi cùng với tăng kiến thức trong nội dung công việc (ví dụ trong nghiên cứu, các dịch vụ nghề nghiệp hoặc những ngành công nghiệp sử dụng công nghệ cao) và cùng với tăng tính sáng tạo, sự uyển chuyển và thích nghi với thay đổi.

16.4 TUYỂN MỘ VÀ CHỌN LỰA.

Người tư vấn có thể được yêu cầu cho lời khuyên về làm thế nào để cải tiến việc tuyển mộ và chọn lựa các loại cán bộ khác nhau kể cả cán bộ quản lý.

Cả về cách chọn lựa và tiêu chuẩn áp dụng, phản ánh các yếu tố như:

+ Sự quan trọng trong các chức vụ đã biết trong cấu trúc tổ chức (nội dung công việc, quyền lực và trách nhiệm, khả năng sửa chữa sai lầm)

+ Những điều kiện thuê người đặt ra (chọn lựa thuê lâu dài hay ngắn hạn) và khả năng kết thúc các hợp đồng thuê người.

+ Con đường sự nghiệp bình thường của những người làm công liên quan (như những đề bạt, phân công làm ở nước ngoài, những liên quan đến công việc).

+ Pháp luật cần phải tuân theo

+ Những thực tế đã thỏa thuận một cách chính thức và không chính thức về mặt tham gia của các đại diện người làm công và công đoàn nói chung trong tuyển mộ và chọn lựa (các ủy ban chọn lựa chung cần có sự thỏa thuận của công đoàn).

Thườnng thì, sự chọn lựa làm chưa tốt? không đủ số người dự tuyển, những chứng nhận không được kiểm tra và những phỏng vấn tuyển mộ thì hời hợt và lại do những người hiểu biết ít về công việc điều khiển. Một số tổ chức, các vấn đề phải đối phó lại khá tế nhị, các tiêu chuẩn về dân tộc, chính trị còn mạnh hơn là tài năng kỹ thuật, hoặc đoàn viên công đoàn có thể đòi hỏi như một điều kiện tuyển mộ.

Song, nhiều trường hợp khác, những cải tiến trong chọn lựa và tuyển mộ sẽ có thể thực hiện được . Người tư vấn có thể trình bày biện pháp khách quan hơn và các tiêu chuẩn xác định được chính xác hơn hoặc có thể gợi ý thực hiện một chương trình đào tạo cho những cán bộ có trách nhiệm chọn lựa. Chú ý đặc biệt đến việc chọn những người sẽ có hợp đồng lâu dài ở các chức vụ chuyên môn và quản lý, với ý định giảm đến ít nhất rủi ro sai lầm trong chọn lựa (mà sẽ tốn kém và khó khăn sửa chữa).

Nhiều nhà tư vấn giúp khách hàng thử và đánh giá những người dự tuyển về các công việc kỹ thuật và quản lý. Việc này được làm thônng qua phỏng vấn, thử nghiệm, giao nhiệm vụ đặc biệt, và kiểm tra cẩn thận

theo nhiều cách khác nhau, kinh nghiệm cho thấy đã
nhiều doanh nghiệp tuyển mộ cán bộ quản lý
maketting làm việc ở nước ngoài nhưng lại thiếu ki
nghiệm quản lý và điều kiện sống ở nước ngoài.

TÌM NGƯỜI LÃNH ĐẠO.

Tìm người lãnh đạo là một dịch vụ đặc biệt mà m
số hãng tư vấn lớn thực hiện, hoặc do những người
vấn đã chuyên môn hóa hoàn toàn trong chức năng nà
Các hãng kinh doanh và các tổ chức ngày càng sử dụn
nhiều cách này để tìm người giữ các chức vụ quản l
quan trọng hoặc các chức vụ chuyên gia. Sự thuận lợi củ
việc sử dụng một chuyên gia tìm người lãnh đạo là họ c
thể phát triển thông tin về những nguồn tiềm năn
tuyển mộ và thực hiện một nghiên cứu có hệ thống v
chọn lựa khách quan. Các công công ty kinh doanh tìm
đến những chuyên gia tìm người lãnh đạo nếu họ không
muốn quảng cáo một cách công khai hoặc nếu họ tìm
những người dự tuyển không nằm trong khu vực của
quảng cáo.

Chức năng tìm người lãnh đạo bao gồm: Tập hợp các
tập tin (files) và những tiếp xúc cần thiết để xác định
những người dự tuyển và các nguồn tuyển mộ (một hãng
tìm tòi quốc tế có thể có từ 5000 đến 10000 tên của các
ứng cử viên trong các tập tin được điện toán hóa của nó)
giúp khách hàng phân tích công việc và xác định ứng cử
viên lý tưởng, tìm ứng cử viên một cách có phương pháp
và tích cực (bằng phương pháp trực tiếp, tìm thông qua

những tiếp xúc kinh doanh khác nhau, trong các trường hợp quảng cáo vv..),tiếp xúc với người dự tuyển nhằm mục đích phỏng vấn họ về công việc, đánh giá và sơ bộ chọn,thu xếp gặp gỡ của khách hàng với những ứng cử viên đã được chọn sơ bộ và tiếp tục tiếp xúc giữa ứng cử viên được chọn với khách hàng.

16.5 SỰ THÚC ĐẨY VÀ KHEN THƯỞNG.

SỰ THÚC ĐẨY.

Mỗi tổ chức đều có mục đích đạt đến những mục tiêu kinh tế và xã hội nào đó nhưng khả năng của họ bị giới hạn, nên cố gắng thúc đẩy cán bộ công nhân tiến tới đạt được các mục tiêu. Người tư vấn quản lý nhân sự có thể được yêu cầu giúp đỡ trong việc xác định những gì là công cụ thúc đẩy và những chiến lược sử dụng. Ví dụ những vấn đề này có thể liên quan:

+ Cải tiến toàn bộ *bầu không khí tổ chức* (về tâm lý và môi trường thúc đẩy của tổ chức), những giả thiết cơ bản của bầu không khí này chủ yếu được xác định bởi thực tế quản lý con người của cán bộ quản lý cấp cao và cấp cao nhất, bởi những điều kiện làm việc và sử dụng nguồn nhân lực, bởi sự khuyến khích cá nhân và các nhóm sáng tạo, sự đổi mới, tính sáng tạo và tự thân phát triển, tác động mạnh đến sự thúc đẩy mọi người ở các cấp bậc khác nhau trong tổ chức làm việc và đạt đến mục đích.

+ Làm phong phú nội dung công việc bằng cách thay đổi cấu trúc công việc cần được thực hiện, người tư vấn

cố gắng giúp đỡ tạo ra sự quan tâm đến thực chất công việc, và tăng sự thỏa mãn với công việc.

+ Các hệ thống khen thưởng, cách ứng sử thích hợp được hình thành là do hệ thống khen thưởng nhất là về vật chất và tài chính, do đó nên có hệ phản hồi để khuyến khích (ví dụ trả tiền) càng gắn bó trực tiếp với kết qủa thực tế càng tốt. Tuy nhiên vai trò khuyến khích và khen thưởng về tinh thần cũng khá quan trọng và không được đánh giá thấp khi cố gắng đề cao sự thúc đẩy của cán bộ công nhân.

Những phương pháp này không hoạt động một cách độc lập. Một vấn đề mà khách hàng hay phàn nàn là thiếu sự thúc đẩy của các trưởng phòng hoặc nhân viên của họ để thực hiện kế hoạch được cao hơn trong tổ chức, nơi mọi người đã được trả lương tương đối cao. Cần chuẩn bị một nghiên cứu chu đáo để xác định trong lượng của các yếu tố khác nhau tác động đến sự thúc đẩy cán bộ công nhân. Nghiên cứu có thể phát hiện là khách hàng cho rằng tiền lương cao là một yếu tố thúc đẩy mạnh hơn. Nhưng thực tế thanh niên thường xem sự thích thú về nội dung công việc và viễn cảnh thực tế về nghề nghiệp tương lai quan trọng hơn là mức lương khởi điểm.

TIỀN LƯƠNG.

Tuy nhiên, trong một số nhiệm vụ người tư vấn sẽ được đề nghị giúp đỡ trước hết là kiểm tra và tổ chức lại

hệ tiền lương. Rõ ràng, người tư vấn không thể xem vấn đề tiền lương là một vấn đề thuần túy kỹ thuật và phải được thông báo đầy đủ về luật pháp và những quan hệ công nghiệp liên quan đến tiền lương, đặc biệt là về sự thương lượng tập thể.

Những vấn đề thường gặp nhất trong lĩnh vực này bao gồm:

- Hệ thống tiền lương bị méo mó (nghĩa là sự khác nhau về tiền lương không phản ánh được khó khăn tương đối và sự quan trọng của các công việc riêng biệt).

- Không có quan hệ hoặc quan hệ rất mỏng manh giữa tiền lương và việc làm thực tế.

- Sự khác biệt không hợp lý về tiền lương không thúc đẩy những người làm công hướng về đào tạo và tự thân phát triển.

- Tiền lương lỗi thời không tương xứng với những yêu cầu công nghệ mới và thay đổi với cấu trúc công việc.

- Không có sự uyển chuyển trong việc sử dụng tiền thưởng và khen thưởng đặc biệt để khuyến khích hoàn thành cao về công việc và chứng tỏ sự hoàn thành như thế là quan trọng đối với tổ chức và do đó xứng đáng được ban giám đốc khen thưởng.

- Bí mật của đáng trong những vấn đề tiền lương và những khen thưởng khác, gây ra những nghi ngờ khác nhau về các mức tiền lương hiện tại và giảm lòng tin về tính khách quan và công bằng của ban giám đốc về vấn

đề lương.

Không một mục nào trong những vấn đề nêu trên là có thể giải quyết được dễ dàng, mặc dù theo quan điểm chuyên môn thì giải pháp là không phức tạp. Người tư vấn nên cẩn thận trong việc đánh giá với khách hàng, tính khả thi của những thay đổi và cách thức để đưa những thay đổi cần thiết vào.

PHÂN TÍCH CÔNG VIỆC ĐÁNH GIÁ VÀ PHÂN LOẠI.

Phân tích công việc bao gồm thu thập, tổ chức và kiểm tra thông tin về những gì người ta làm trong một công việc riêng biệt. Phân tích công việc thường sử dụng không chỉ để mô tả công việc dùng cho tuyển mộ và những mục đích khác như đã thảo luận trên mà còn để *đánh giá công việc*, đó là xác định sự đáng giá của công việc. Hệ thống đánh giá công việc thường sử dụng lần lượt (1) các sơ đồ xếp hạng công việc thông qua, (2) phân loại công việc đến, (3) hệ thống đánh giá điểm và đến, (4) những phương pháp so sánh yếu tố. Hệ thống đánh giá điểm thường hay được sử dụng nhất. Phân loại công việc đòi hỏi quy định mức lương qua sự *phân loại công việc* trong phạm vi tổ chức và so sánh mức tiền trả cho những công việc đó ở các công ty cạnh tranh hoặc những công ty khác với cấu trúc công việc so sánh được và những điều kiện kinh doanh *giá thị trường* của những công việc cá nhân cần được xem xét, sử dụng những nguồn thông tin khác nhau như những tài liệu điều tra

và các báo cáo Hội, các Bộ ấn hành hoặc các dịch vụ thông tin kinh doanh độc lập.

Tuy nhiên, trong thực tế, nhiều công việc không được đánh giá, hoặc nếu có thì sự đánh giá chỉ là một trong những yếu tố xác định mức trả tiền.

Trong khi nhiều người chủ cho rằng việc trả công cho người làm nên được phân biệt trên cơ sở kết qủa công việc hiện tại thì nhiều người khác (có lẽ là đa số) cho rằng sự cao cấp, thâm niên, tuổi tác và lòng trung thành cần phải bằng hoặc lớn hơn về tỷ trọng trong việc xác định mức tiền lương riêng biệt.

Một điều tra mới đây kết luận là những thay đổi trong cách thức công việc đã làm (ví dụ do công nghệ mới và hình thức mới về tổ chức công việc) đã thay đổi tận gốc loại công việc mà người ta làm... rõ ràng là chức năng cán bộ chủ chốt về phân tích công việc, đánh giá công việc và phân loại công việc đang trở nên ngày càng phức tạp và do đó đang được chú ý hơn. Vì vậy, trong khi một số nhà tư vấn đã bắt đầu tin rằng trong lĩnh vực truyền thống này,quản lý cán bộ không còn là những thách thức thì những thay đổi đột ngột trong công nghệ, cấu trúc công việc và những đòi hỏi về năng lực cán bộ đang cần có những lời khuyên và giúp đỡ.

16.6 PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG CON NGƯỜI.

Từ 10-15 năm qua vấn đề phát triển khả năng con người đã trở nên phổ biến nhất và lĩnh vực phát triển

nhanh nhất về tư vấn trong quản lý khả năng con người. Có những người tư vấn đã chuyên môn hóa hoàn toàn trong lĩnh vực này, trong khi nhiều hãng tư vấn khác đã thiết lập những chi nhánh về phát triển khả năng con người và đào tạo phần lớn thành viên của họ trong các khía cạnh khác nhau của vấn đề này.

Mục đích chính của việc phát triển khả năng con người là giúp mọi người trong tổ chức đương đầu với những thử thách do công nghệ và những thay đổi khác tạo ra,thích nghi với yêu cầu mới và đạt được mức thực hiện cần thiết để đứng vững và cạnh tranh.

Vấn đề này không có những thay đổi thu hút sự chú ý của mọi người giống như những cuộc hội thảo. Nó làm cho khách hàng nhận thức được tính phức tạp về khía cạnh con người ở doanh nghiệp và xem xét mọi yếu tố tác động đến sự thúc đẩy, ứng xử, những quan hệ giữa các cá nhân và công việc của người ta trong tổ chức.

Nó thông báo cho khách hàng về những phương pháp kỹ thuật phát triển khả năng con người và phát triển tổ chức, nhưng vạch ra những thành kiến văn hóa của một vài phương pháp và cần tránh chuyển giao máy móc không chú ý đến những khác nhau và các giá trị văn hóa địa phương và các hệ thống xã hội.

ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN.

Một người tư vấn phát triển khả năng con người có thể hành động như một cố vấn về làm thế nào để tăng

hiệu qủa phát triển và đào tạo cán bộ hoặc bản thân họ có thể trực tiếp chuẩn bị công việc đào tạo và thực hiện đào tạo trong công ty. Những nhiệm vụ trong lĩnh vực này nhằm trả lời những câu hỏi sau:

+ làm thế nào để có thể đào tạo và phát triển gắn với mục đích và những vấn đề tổ chức và định hướng thực hiện công việc.

+ Làm thế nào để có thể đào tạo các loại cán bộ khác nhau đã được xác định ?

+ Nội dung nên có những gì, về phương pháp luận và tổ chức những chương trình phát triển?

+ Làm thế nào để có thể tác động thật sự đến việc thực hiện nhiệm vụ của tổ chức và mức độ đầu tư trong việc phát triển khả năng con người đã xác định?

+ Đơn vị đào tạo được tổ chức ra sao để năng lực đào tạo giám đốc và những người đào tạo trong công ty tăng lên?

+ Có thể rút ra được lợi ích gì khi gửi các trưởng phòng và các chuyên gia trong bộ máy quản lý theo các lớp học bên ngoài ở các trường kinh doanh, các viện quản lý kinh tế, các công ty tư vấn, các trung tâm năng xuất lao động và các nơi khác? Mối quan hệ thế nào nên được thiết lập với các đơn vị bên ngoài đề nghị các chương trình đào tạo và có nên sử dụng các đơn vị này để để đưa vào các chương trình trong nhà máy không ?

+ Làm thế nào để có thể động viên những người làm

công muốn được đào tạo và tự thân phát triển và sử dụng các kết qủa đào tạo trong công việc của họ? những trở ngại gì sẽ được loại bỏ nếu đào tạo là điều mong muốn của cả cá nhân và tổ chức?

Câu hỏi cuối cùng, áy là sự thúc đẩy thực tế cho đào tạo và áp dụng kết qủa đào tạo và là điểm chủ yếu, mà người tư vấn có thể giúp đỡ.

PHÁT TRIỂN NGHỀ NGHIỆP.

Phát triển nghề nghiệp là một khía cạnh quan trọng trong phát triển khả năng con người, mặc dù tầm quan trọng của nó không giống nhau trong tất cả các tập quán văn hóa. Người tư vấn nên giải thích hậu qủa của vấn đề không quy hoạch nghề nghiệp cho khách hàng. Mặc dù trong nhiều tổ chức một kế hoạch chi tiết về con đường nghề nghiệp của mỗi cá nhân có thể là điều không thể, hoặc cũng không mong muốn , nhưng nên thiết lập một chính sách phát triển nghề nghiệp như là sự hướng dẫn để phát triển và thúc đẩy thực hiện nhiệm vụ cá nhân. Không cấu thành một cam kết pháp lý đối với mỗi cá nhân liên quan, một chính sách như thế cung cấp một mô hình rõ nét để những người làm có thể so sánh những mong đợi riêng của họ và gắn chúng với sự tự thân phát triển và những nỗ lực cải tiến công việc.

THẨM DỊNH VIỆC THỰC HIỆN.

Thẩm định việc thực hiện là một trong những khâu yếu trong hệ thống quản lý cácn bộ. Nhiều tổ chức nhỏ

không tiến hành bất kỳ một thẩm định nào trên cơ sở đều đặn. Các tổ chức lớn và vừa đã đưa vào những sơ đồ thẩm định thực hiện đã cấu trúc trng phần lớn trường hợp nhưng về thực tế thì lại rất khác so với những chính sách và mục tiêu đã tuyên bố. Người tư vấn có thể thấy những thẩm định thực hiện đều đặn, và những báo cáo thực hiện, nhưng không rút ra kết luận và không sử dụng những thẩm định trong việc quyết định và phát triển cán bộ,đề bật, thuyên chuyển vv... Trong một số tổ chức không thể nào rút ra được kế luận vì những thẩm định hằng năm đã trở thành hình thức phải thực hiện nhưng chúng không phản ánh sự thực hiện nhiệm vụ thực sự. Trong trường hợp khác việc thẩm định chỉ phản ánh cách nhìn chủ quan và ưa thích hơn của những giám sát viên trực tiếp. trong khi không khó khăn phát hiện về tính hình thức và những điểm yếu khác của việc thẩm định, thì lại khó hơn nhiều để thay đổi một tập quán bắt rễ sâu. Người tư vấn có thể giúp khách hàng thấy rằng việc thẩm định phải liên quan đến việc đánh giá thực hiện nhiệm vụ, những người thẩm định là những người được đào tạo về kỹ xảo đánh giá thực hiện. Dù có chọn phương pháp kỹ thuật thẩm định nào và tổ chức nào thì hệ thống cải tiến đòi hỏi sự ủng hộ của đại diện những người làm công và cam kết của ban giám đốc.

PHÁT TRIỂN VỀ TỔ CHỨC.

Nhiều can thiệp tư vấn trong lĩnh vực phát triển khả năng con người là phát triển tổ chức. Những định nghĩa

gốc về phát triển tổ chức nhấn mạnh áp dụng khoa học ứng xử để giúp tổ chức trong việc xác định, quy hoạch và thực hiện những thay đổi tổ chức.Những can thiệp tập quán và qúa trình tổ chức như trao đổi tin tức, chia sẻ thông tin, những quan hệ giữa các cá nhân, xây dựng nhóm, sử dụng các cuộc họp và các cách giải quyết mâu thuẫn hơn là cung cấp giải pháp đối với những vấn đề kỹ thuật trong yếu kéo theo trong qúa trình. Quan điểm gần đây nhằm kết hợp phát triển tổ chức kiểu "cổ điển" với chẩn đoán và giải quyết những vấn đề riêng biệt (công nghệ, tổ chức, tài chính), sử dụng nhiều phương pháp kỹ thuật giải quyết vấn đề và chẩn đoán khác được xem như lĩnh vực của các chuyên gia về phát triển tổ chức. Điều này đòi hỏi một người tư vấn phát triển tổ chức phải thành thạo trong một lĩnh vực riêng biệt về những vấn đề quản lý và kinh doanh , trong khi những người tư vấn trong các lĩnh vực kỹ thuật khác nhau về quản lý cũng như các chuyên gia đa ngành giỏi nhiều môn, có thể tăng hiệu qủa của họ bằng cách lắm vững nguyên tắc phát triển tổ chức và một số kỹ thuật phát triển tổ chức ngoài những lĩnh vực kỹ thuật riêng biệt mà họ đã sử dụng (tài chính, chiến lược kinh doanh).

16.7 QUAN HỆ LAO ĐỘNG- QUẢN LÝ.

Chúng tôi đã nói đến vấn đề những người tư vấn cần cân nhắc những thực tiễn quan hệ công nghiệp và những giàng buộc nói chung, đặc biệt khi đề cập đến trách nhiệm trong phạm vi chức năng quản lý cán bộ. Phần

này xem xét tóm tắt những điểm khác nhau đối với tư vấn các quan hệ quản lý và lao động. Bất kỳ một người tư vấn nào được mời cũng nên được biết về luật pháp, chính trị, xã hội và những hoàn cảnh kinh tế về những quan hệ lao động- quản lý ở một nước đã biết, khu vực và tổ chức riêng biệt.

Người tư vấn có thể được mời vì những vấn đề đã tồn tại trong những quan hệ lao động - quản lý, vì có những lực bên trong hay bên ngoài có thể dẫn đến những vấn đề, hoặc bởi vì lời khuyên là cần thiết trong việc hình thành ban đầu hoặc hình thành lại những chính sách về quan hệ lao động - quản lý. Trong mỗi trường hợp một vấn đề then chốt sẽ là có mặt hay không có mặt đại diện của công nhân, nhất là công đoàn, nơi có tổ chức công đoàn hoặc một hình thức khác đại diiện cho tư nhân thì là bản chất và vai trò của sự đại diện đó.

Những câu hỏi thiết yếu trong những quan hệ lao động - quản lý mà người tư vấn được mời để giải quyết có thể gồm một hoặc nhiều câu hỏi như sau:

(1) Lời khuyên có quan hệ với những đại diện của công nhân trên cơ sở hàng ngày, có thể là những đại diện của công đoàn hoặc đại diện được bầu ra trực tiếp bởi tất các công nhân không có hoặc chỉ có quan hệ gián tiếp với công đoàn.

(2) Về cách giải quyết những lời phàn nàn của công nhân, kể cả lời khuyên về cách nêu ra những bất bình, cùng với lời khuyên về cách giải quyết mâu thuẫn khác.

(3) Giao ước tập thể và đặc biệt là tổ chức quản lý đối với giao ước tập thể. ý nghĩa của vấn đề này phụ thuộc chừng mực nào đó vào mức độ giao ước (đối với công nghiệp nói chung, với công nghiệp ở một vùng đặc biệt hoặc một địa phương, với một nhóm doanh nghiệp) nhưng đa số trường hợp, nơi có mặt công đoàn tại chỗ làm việc, một mức độ nào đó của giao ước tập thể, có thể là một đặc trưng không chính thức sẽ xẩy ra trong xí nghiệp cho dù giao ước trịnh trọng hoặc chính thức hơn xảy ra ở cấp cao hơn. Những người tư vấn đôi khi cũng được mời tham gia vào việc quản lý nhóm giao ước hoặc thậm chí hành động như người phát ngôn của ban giám đốc trong thương lượng.

(4) Những hoạt đông tư vấn cho ban giám đốc - công nhân và hợp tác về những vấn đề quan tâm chung như năng suất lao động, những phương tiện phúc lợi vv... (ngược lại với những vấn đề có bản chất đối lập như sự bất bình hoặc những đòi hỏi giao ước).

(5) Những nguyên tắc thải hồi và giảm người làm và các biện pháp (có nằm trong phạm vi hay ở ngoài bối cảnh của giao ước tập thể)

(6) Vị trí mà hội những người chủ chọn là ba bên (chính quyền, những người chủ, công đoàn) hoặc hai bên (hoặc với chính quyền hoặc với công đoàn) tư vấn ở cấp quốc gia

Dây chưa phải là một danh sách đầy đủ, nhưng nó cũng là những vấn đề chủ yếu, cần có lời khuyên của

người tư vấn

Trở lại với những yếu tố cần được cân nhắc khi cho lời khuyên, người ta có thể, đưa lên hàng đầu khuôn khổ luật pháp thích hợp của những quan hệ lao động- quản lý ở cấp xí nghiệp, nó phản ánh các quy tắc về : sự thừa nhận công đoàn, đại diện công nhân tại nơi làm việc, những cách giao ước tập thể, giải quyết tranh chấp (kể cả ngừng làm việc), các hình thức tham gia của công nhân vào các quyết định trong phạm vi xí nghiệp, sự hình thành và nội dung các hợp đồng việc làm của cá nhân vv...trong qủa trình lập biểu đồ hành động của khách hàng, những người tư vấn cũng cần chú ý đến điều lệ pháp luật hiện có,và những quy tắc của công ty tư vấn về điều kiện thuê người cũng cần được lưu ý đến. và nơi nào có những vấn đề pháp luật đặc biệt phức tạp thì phải giải quyết với sự giúp đỡ của người tư vấn và có thể phải nhờ đến luật sư giỏi chuyên về luật lao động (nếu bản thân người tư vấn không được đào tạo về môn này).

Người tư vấn cũng phải nhận thức đầy đủ về những điều khoản thích hợp đối với những thỏa thuận tập thể hiện có đang áp dụng cho các xí nghiệp liên quan (và những thỏa thuận như thế dùng cho vùng , ngành công nghiệp hay bản thân xí nghiệp). Họ phải nhận thức không chỉ các điều khoản của những thỏa thuận mà còn là những giải thích các điều khoản ấy, có thể là chủ đề của tòa án lao động, của trọng tài hoặc là những cơ quan ra quyết định khác.

Nhưng những quy tắc do luật pháp và thỏa thuận tập thể chỉ là hai trong rất nhiều tiêu chuẩn quan trọng mà người tư vấn cần cân nhắc. Thực chất thì tất cả các doanh nghiệp đã thành lập các tổ chức hoặc các ghành công nghiệp sẽ có những luật pháp theo tục lệ về quan hệ lao động - quản lý, các thói quen và tập quán thường đòi hỏi tôn trọng giống như những điều lệ pháp luật. Những pháp luật theo tục lệ này, thói quen, tập quán là phổ biến đối với từng vùng và địa phương riêng biệt. Điều này không có nghĩa là người tư vấn không thể làm ảnh hưởng đến những thay đổi trong những tập quán của những quan hệ công nhgiệp đã được củng cố, đây có lẽ là khía cạnh rất quan trọng đối với nhiệm vụ của họ.

Cũng rất quan trọng là người tư vấn nên làm quen với thái độ, quan điểm và những việc phải lo toan của đại diện công nhân bị lôi vào cách hành động nào đó mà họ có thể gửi gắm, vì có thể những phản ứng của những công nhân phải là một quyết định trong những phó thác như thế. Tuy nhiên khi cân nhắc tiếp xúc cá nhân với đại diện như thế thì người tư vấn nên thỏa thuận với khách hàng, xem xét những tiếp xúc gì là phù hợp trước khi và trong thời gian trình bày những đề nghị của họ. Nói chuyện với đại diện công nhân nên rất tế nhị và người tư vấn nên thảo luận với khách hàng- với ban giám đốc, những phạm vi nào họ có thể đề cập đến trong cuộc tiếp xúc cũng như giới hạn quyền lực của họ.

Người tư vấn nên nắm cơ hội để tư vấn giữa ban

giám đốc và đại diện công nhân nhất là khi những chính sách mới về quan hệ giữa lao động và quản lý đang được đưa vào. Sự hợp tác hoặc ưng thuận của công đoàn hoặc của những đại diện công nhân khác, thường rất quan trọng đối với thành công của người tư vấn.

Chương 17: TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP NHỎ

Việc doanh nghiệp nhỏ sử dụng các nhà tư vấn là một khuynh hướng đang nổi lên trong kinh doanh. Vì các hoạt động liên quan đến điều khiển kinh doanh đang trở nên phức tạp hơn, nên cần có sự giúp đỡ từ bên ngoài. Các giám đốc doanh nghiệp nhỏ muốn giữ được tính cạnh tranh nên cần sử dụng những người tư vấn giống như họ sử dụng những dịch vụ hỗ trợ khác như các chủ ngân hàng, các luật sư, các kế toán viên và các hội thương nghiệp

Người tư vấn có thể giữ vai trò quan trọng trong phát triển kinh tế bởi có nhiều nhu cầu hơn trong việc giúp đỡ người ta thành lập những doanh nghiệp nhỏ. Đối với những người chủ mới, giai đoạn khởi đầu là giai đoạn khó khăn nhất. Tuy nhiên ít có những người tư vấn tập trung vào khía cạnh quan trọng này của sự phát triển doanh nghiệp. Những người tư vấn có thể quan tâm nhóm đào tạo các chủ doanh nghiệp dự định khởi đầu các doanh nghiệp mới.

Các doanh nghiệp nhỏ sử dụng các nhà tư vấn chủ yếu là giải quyết các vấn đề điều hành. Thời gian tư vấn

giám đốc và đại diện công nhân nhất là khi những chính sách mới về quan hệ giữa lao động và quản lý đang được đưa vào. Sự hợp tác hoặc ưng thuận của công đoàn hoặc của những đại diện công nhân khác, thường rất quan trọng đối với thành công của người tư vấn .

sẽ phụ thuộc vào những vấn đề riêng biệt nhưng phần lớn công việc tư vấn có thể được hoàn thành trong phạm vi 6 tháng. Có thể có hững nhiệm vụ tư vấn lâu hơn, nếu như vấn đề liên quan đến những hoạt động mở rộng kinh doanh. Việc mở rộng chiếm nhiều thời gian và người tư vấn có thể phải tham gia theo định kỳ vào đó đến 1 hoặc 2 năm.

17.1 ĐẶC TÍNH CỦA CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ.

NHẬN DIỆN MỘT DOANH NGHIỆP NHỎ

Việc xác định một doanh nghiệp nhỏ có khuynh hướng thay đổi theo bản chất những hoạt động của nó, mục đích của việc xác định, và mức phát triển ở nơi doanh nghiệp được xây dựng. Tiêu chuẩn để mô tả một xí nghiệp "nhỏ" có thể là số người làm, giá trị thành tiền của hàng hóa bán, đầu tư vốn, những yêu cầu năng lượng tối đa hoặc những kết hợp khác nhau của những yếu tố này với các yếu tố khác. Trong phần lớn những thảo luận và tài liệu về vấn đề này của các nhà tư vấn quản lý, thì một doanh nghiệp nhỏ là một tổ chức mà vấn đề quản lý hoạt động và hành chính chỉ nằm trong tay một hay hai người, và họ cũng ra những quyết định quan trọng trong xí nghiệp.

Người tư vấn nên nhận rõ những yếu tố phân biệt xí nghiệp nhỏ với xí nghiệp lớn, trong thực tế người ta phát hiện có đến 85 phần trăm xí nghiệp nhỏ không giống như định nghĩa trên, mà trước hết, xí nghiệp nhỏ chủ yếu là

vốn của cá nhân hoặc của gia đình hoặc chỉ trông chờ giới hạn vào sự tài trợ bên ngoài trong giai đoạn hình thành. Thứ hai, người giám đốc tiếp xúc chặt chẽ với mọi công nhân, mọi chỗ làm việc, và thứ ba, xí nghiệp hoạt động trong một khu vực địa dư giới hạn những yếu tố "nhỏ" này ảnh hưởng rất nhiều đến qúa trình tư vấn.

Xí nghiệp nhỏ có những lợi thế rõ ràng, gồm khả năng thỏa mãn những yêu cầu có hạn trong những thị trường chuyên môn hóa, một khuynh hướng về sức mạnh lao động và trình độ khéo léo về công việc từ thấp đến vừa, và sự uyển chuyển thích nghi nhanh chóng đối với sự thay đổi những yêu cầu và những điều kiện. Nói về quản lý thì một thế lợi trong giao dịch buôn bán sản phẩm, ngày giao hàng và có thể vượt giá. Người chủ - giám đốc, thường được thúc đẩy cao hơn là một giám đốc ăn lương, ông ta làm việc nhiều giờ hơn, tích cực và khuyến khích nhiều hơn cho công nhân bằng tấm gương cá nhân.

Cấu trúc tổ chức đơn giản có nghĩa là trực tiếp hơn và cũng ít phức tạp hơn về trao đổi tin tức bên trong và bên ngoài. sự nhỏ bé của công ty giúp việc nhận dạng và phát triển năng lực của công nhân nhanh hơn là trong những công ty lớn.

Xí nghiệp nhỏ cũng có thể thử nghiệm hoặc bước vào các thị trường mới mà không thu hút sự chú ý không muốn có của những công ty lớn. nó có thể phục vụ cho những chỗ xa nhất trong thị trường - hoặc là bên phải

ặc là bên trái của đường cong phân phối trung bình, vì aketting khối lượng lớn thường có các công ty kinh anh lớn quan tâm. Tương tự công ty nhỏ có thể khai ác nhanh chóng hơn việc thay đổi mẫu mã ở thị ường.

NHỮNG VẤN ĐỀ ĐẶC BIỆT CỦA XÍ NGHIỆP NHỎ

Những vấn đề của xí nghiệp nhỏ có thể chung hoặc iêng. Những vấn đề của một trạng thái chung bao gồm hững khía cạnh luật pháp kinh doanh, tiếp cận với tín ụng và nguyên vật liệu và thiếu sự hỗ trợ về quản lý và ỹ thuật thích hợp.

Những người tư vấn quản lý nên nhận thấy những vấn đề ở mức của xí nghiệp. những vấn đề này dường như gay gắt hơn đối vơi giám đốc xí nghiệp nhỏ, hơn là những vấn đề có thể xuất hiện đối với ông chủ tịch một công ty lớn. Những khó khăn có thể gặp phải:

+Trong khi những xí nghiệp lớn được tổ chức tốt thường có một đội ngũ chuyên gia giỏi, thì giám đốc xí nghiệp nhỏ là một cá nhân đơn độc phải giải quyết chính sách và những vấn đề điều hành xí nghiệp cùng một lúc, bất kể khuynh hướng và những hạn chế.

+ Những giám đốc xí nghiệp nhỏ thường điều hành một cách không phù hợp hoặc hoặc trong điều kiện tốt nhất là với những cứ liệu định lượng ít nhất. Để tiết kiệm chi phí hoạt động họ có thể bỏ qua những hệ thông tin, một điểm yếu hiển nhiên nhất khi xí nghiệp đạt đến

một giai đoạn phát triển.

+ Vì xí nghiệp nhỏ thường chỉ trả những tiền lương tối thiểu, có ít những phúc lợi phụ và phương tiện bảo hộ an toàn khi làm việc thấp , ít có cơ hội đề bạt, nên cũng là đúng khi họ có những khó khăn trong việc tuyển mộ những người tay nghề cao.

+ Những nhà đầu tư chuyên nghiệp ít khi bị hấp dẫn vào những xí nghiệp nhỏ mới, và người giám đốc bị hạn chế khả năng nâng cao vốn ban đầu. Vấn đề này thường bị phức tạp thêm khi chính đó là trường hợp doanh nghiệp đạt đến những vấn đề tăng trưởng, hoặc những khó khăn điều hành và người giám đốc có ý định đầu tư thêm tiền để mở rộng hoặc đương đầu với tình hình khủng hoảng.

- Vì dự trữ có hạn, gắn liền với công suất và vay mượn nên xí nghiệp nhỏ dễ bị tình trạng sản xuất giảm sút.

- Mặc dù khả năng thay đổi và thích nghi nhanh là sức mạnh tự nhiên của một xí nghiệp nhỏ, nhưng phẩm chất này có thể trở nên vô hiệu khi một cơ hội đòi hỏi thay đổi nhanh bỗng nhiên xuất hiện. Người giám đốc có thể qúa bận rộn với những vấn đề điều hành đang xảy ra nên không thể suy nghĩ đầy đủ được tương lai của kinh doanh.

- Tình trạng "giật gấu vá vai" về tài chính của xí nghiệp không khuyến khích các cơ hội đào tạo và phát triển, hậu qủa tất nhiên là không sử dụng được đầy đủ tiềm năng và khả năng con người trong xí nghiệp.

- Khó đạt được năng xuất lao động cao vì xí nghiệp

nhỏ không thể có được chi phí thấp như những hãng lớn.

- xí nghiệp nhỏ thường bị giới hạn với sản phẩm nhỏ hoặc đơn chiếc nó không thể có những hoạt động da dạng như những xí nghiệp quy mô lớn.

- Người giám đốc thường không thể hiểu và giải thích những điều lệ những hoạt động, những chuyển nhượng vv... sao cho có lợi nhất. Xí nghiệp nhỏ là một cấu trúc tương đối mỏng manh với những khả năng có hạn để khắc phục những vấn đề của nó. Ngay đến những vấn đề không quan trọng cũng có thể đe dọa cuộc sống của xí nghiệp. Ở một nước, nó đã được đánh giá là tỷ lệ thất bại trong phạm vi hai năm đầu tiên hoạt động là 50% đối với những xí nghiệp nhỏ mới.

MIỄN CƯỠNG SỬ DỤNG NHỮNG NGƯỜI TƯ VẤN

Nhiều giám đốc xí nghiệp nhỏ miễn cưỡng sử dụng các nhà tư vấn bên ngoài vì những lý do sau đây:

- Họ cho rằng chỉ những xí nghiệp lớn mới có khả năng trả lệ phí tư vấn.

- Trong nhiều trường hợp, những người tư vấn không có kinh nghiệm thực tế trong loại kinh doanh cần giúp đỡ.

- Xác định được một người tư vấn có năng lực thật khó khăn và mất nhiều thời gian vì phần lớn các giám đốc trước đây ít tiếp xúc với những người tư vấn.

- Các giám đốc miễn cưỡng cung cấp cho người bên ngoài những sự việc và số liệu liên quan đến kinh doanh.

- Đối với giám đốc xí nghiệp nhỏ, sử dụng một người tư vấn có nghĩa là thừa nhận mình thiếu năng lực.

Để khắc phục những định kiến của những ông chủ-giám đốc, người tư vấn cần đưa ra sự việc và cứ liệu chỉ rõ được giá trị dịch vụ của họ, nếu có thể thì dẫn ra các ví dụ riêng biệt của những công ty nhỏ khác nơi mà các nhà tư vấn đã được mời làm việc.

17.2 VAI TRÒ VÀ LOẠI HÌNH NGƯỜI TƯ VẤN.

Người tư vấn có quan hệ với doanh nghiệp nhỏ, vận dụng "tổng phổ" của vấn đề quản lý và đòi hỏi họ như một chuyên gia đa ngành hơn là chuyên gia ngành hẹp. Nên dành cho những nhà tư vấn có đào tạo nghề nghiệp và có kinh nghiệm nhiều về những nguyên tắc quản lý áp dụng cho phát triển doanh nghiệp nhỏ. Quan trọng đầu tiên là hiểu biết về sự tương tác của những chức năng trong một xí nghiệp nhỏ vì sự thay đổi trong một chức năng thường có tác động ngay đến những chức năng khác. Và lại cũng có ích cho các nhà tư vấn ít ra cũng được làm quen với các quan điểm phát triển hoạt động kinh doanh khác nhau, cho họ một cơ sở khái niệm đối với thực tiễn phát triển doanh nghiệp nhỏ hiện nay.

Khi giúp người giám đốc xí nghiệp nhỏ điều quan trọng là tất cả các nhiệm vụ quản lý được hoàn thành, dù là không hoàn hảo, còn hơn là có 75 phần trăm nhiệm vụ đã hoàn thành hoàn hảo trong khi còn lại 25 phần trăm bỏ bê không chú ý tới. Người tư vấn phải nhớ bức tranh "toàn thể" của kinh doanh để thấy rằng những chức năng

quản trị và điều hành phải được hài hoà và hòa nhập. Sự kiên nhẫn và bền bỉ cần có để khuyến khích người giám đốc hoàn thành các công việc quản lý, từ kế toán đến đào tạo cán bộ nhân viên, trong khi phải ngăn ngừa họ chỉ tập trung dành ưu tiên cho những hoạt động kỹ thuật như sản xuất hàng hóa và dịch vụ.

Vai trò của người tư vấn trở nên phức tạp thêm vì nhiệm vụ tư vấn chính của họ là giúp giám đốc và có những đóng góp khác để quản lý xí nghiệp, đồng thời người ta mong đợi họ đưa ra được những giải pháp khả thi về đủ loại những vấn đề riêng biệt-Ví dụ như tài chính, bán hàng, sản xuất và mua vật tư. Mặc dù vấn đề là đặc trưng, nhưng nói chung là vượt quá giới hạn của một chức năng nào đó hoặc kỹ thuật. Kỹ thuật tư vấn rộng bao gồm cả giúp đỡ thực hiện ở nơi cần thiết và đào tạo không chính thức trong nhiều trường hợp.

Những báo cáo tư vấn thông thường, thường được nộp cho những tổ chức lớn chứ không áp dụng cho những xí nghiệp nhỏ. Báo cáo viết nên ngắn , đơn giản, giới hạn đến mức ít nhất và thường chỉ nộp vào cuối một nhiệm vụ để giải thích những vấn đề gì đã làm và tại sao, những gì đòi hỏi tiếp tục trong tương lai.

Người tư vấn cũng nên đánh giá đúng các khách hàng, không nhất thiết họ phải là những người học vấn cao và những nhà quản lý lành nghề. Tuy nhiên, thường không có sẵn những phương tiện đào tạo để giúp sửa chữa những thiếu sót hiển nhiên. Do đó, thay vì một thái

độ nghề nghiệp và nhấn mạnh sự thành tạo của họ để làm ảnh hưởng đến khách hàng, thì người tư vấn nên sử dụng một phong cách đơn giản hơn. Nói ngọt, khen ngợi và trách cứ có lẽ lại hiệu quả hơn để thu được kết qủa mà họ muốn.

Người giám đốc khách hàng một doanh nghiệp nhỏ có thể phải chịu một cảm giác thất bại nặng nề nếu buộc phải sử dụng một người tư vấn. Do đó người tư vấn nên tỉnh táo để có thể khôi phục lại lòng tự trọng của khách hàng ngoài việc giúp đỡ về kỹ thuật.

Thiếu các cứ liệu, đó là bất lợi chủ yếu trong việc thực hiện nhiệm vụ tư vấn ở một xí nghiệp nhỏ. Thông thường, nguồn thông tin duy nhất là ông giám đốc, thường là"qúa bận" để có thể gặp riêng. Người tư vấn phải chân thật, bền bỉ để rút ra được những thông tin cần thiết.

Trong thời gian ba mươi năm qua nhiều chính phủ, các tổ chức của người chủ, các hội thương nghiệp, các phòng thương mại và những cơ quan tương tự đã thiết lập những dịch vụ đặc biệt và những phương tiện cho các xí nghiệp nhỏ, gồm:

- Cấp tín dụng (cho vay và bảo đảm)

- Giảm mức thuế (để có thể tích lũy vốn cần thiết cho việc tồn tại và phát triển).

- Dành và ưu tiên thị trường hàng hóa và dịch vụ.

- Thiết kế sản phẩm và những dịch vụ kiểm tra chất lượng.

- Những dịch vụ cố vấn về khả năng xuất khẩu.
- Thị trường và những nghiên cứu khả thi.
- Giảm giá mua nguyên liệu, v.v..

Dù họ có thể nhận được những lời khuyên trực tiếp của những kỹ thuật viên chịu trách nhiệm về những dịch vụ nào đó, nhưng một giám đốc hoặc người chủ doanh nghiệp nhỏ vẫn thấy khó quyết định khi nào và sử dụng những dịch vụ ấy ra sao. Người tư vấn phải cho lời khuyên về mọi loại dịch vụ, cần ưu tiên và đưa ra cái giá có thể chấp nhận được về những dịch vụ như thế đối với người giám đốc. Dây cũng gồm cả lời khuyên về nên tìm thông tin thích hợp ở đâu. Ở các nước đang phát triển, những người tư vấn ngày càng được mời nhiều để tư vấn cho những xí nghiệp quy mô nhỏ và vừa về chuyển giao công nghệ, xí nghiệp liên doanh với các công ty ở nước phát triển, hợp đồng phụ, hoặc độc quyền kinh tế.

Lòng kiên nhẫn và khả năng chịu đựng là tài sản chủ yếu của người tư vấn. Một khi những e ngại ban đầu khắc phục được thì họ nhanh chóng nhận ra cần có sự giúp đỡ của người tư vấn. Rất giống với một bác sĩ gia đình, người tư vấn cũng thường được mời và khách hàng thì sẽ có những người tốt phúc hoặc bất hạnh, đó cũng là điều dĩ nhiên.

Trách nhiệm cũng thiếu cân đối. Phần lớn nhiệm vụ tư vấn qui ước đối với những tổ chức lớn thì các báo cáo sẽ do các giám sát viên kiểm tra và những báo cáo rất quan trọng sẽ do giám đốc của đơn vị tư vấn kiểm tra.

Song, khi quan hệ với những xí nghiệp nhỏ, thì sai lầm của người tư vấn có thể tai hại cho tổ chức yêu cầu giúp đỡ. Vì sự giúp đỡ ở đây có xu hướng trực tiếp và ngay tức khắc, người tư vấn bị hạn chế thời gian kiểm tra các ý tưởng và những đề nghị với đồng nghiệp. Tổ chức năng suất lao động châu Á đã nêu lên vai trò của người tư vấn doanh nghiệp nhỏ dưới hình thức "kinh cầu nguyện của người tư vấn"

Lạy trời phù hộ cho con

LÒNG CAN ĐẢM để thay đổi những gì con có thể

SỰ KIÊN NHẪN để con chấp nhận những gì không thể thay đổi được.

SỰ KHÔN NGOAN để con biết được chỗkhác nhau.

Người tư vấn thường phải làm việc trong sự thúc bách, vì sự giúp đỡ chỉ xảy ra khi có tình trạng khủng hoảng và bản thân người giám đốc không thể nào giải quyết được vấn đề. Song họ nên nhớ là công việc của họ là tư vấn chứ không phải là điều khiển. Người tư vấn sẽ không chịu trách nhiệm về sự thất bại của một công ty nhỏ, cũng không tự cho là nhờ họ mà xí nghiệp đã thành công. Người tư vấn chỉ nên tập trung vào kết qủa của nhiệm vụ.

17.3 NHIỆM VỤ TƯ VẤN TRONG CHU KỲ SỐNG CỦA MỘT XÍ NGHIỆP.

Xem lại những chương trước về tình hình quản lý và những vấn đề được các nhà tư vấn giải quyết gồm một số

khái niệm và kinh nghiệm thích hợp với việc tư vấn trong một xí nghiệp nhỏ. Song, có một số tình huống là đặc trưng đối với việc tư vấn cho xí nghiệp nhỏ.

Các nhà tư vấn xí nghiệp nhỏ cần thay đổi vì hoạt động kinh doanh thay đổi. Họ phải biết thêm thông tin và biết cách làm thế nào để nhận được thông tin đó. Những người tư vấn phải hiểu biết cách sử dụng những gói chương trình chuyên dùng và các máy tính liên quan đến hoạt động của xí nghiệp nhỏ, nhất là làm thế nào để chuyển việc in bản kê của máy tính thành thông tin hữu ích cho người giám đốc xí nghiệp nhỏ.

Những kỹ năng giao tiếp trở nên ngày càng quan trọng và thậm chí cuối cùng có thể làm lu mờ các kiến thức kỹ thuật và những kỹ năng khác của người tư vấn. Nhiệm vụ thiết yếu đối với người tư vấn là sử dụng những kỹ năng giao tiếp của họ để "lôi ra " đượcj các vấn đề, rồi "cắm vào" những giải pháp. Người tư vấn phải có một mạng lưới những kỹ thuật viên tay nghề cao để có thể giúp họ những vấn đề riêng biệt. Một khi một giải pháp đã được xác định thì kỹ năng giao tiếp của người tư vấn sẽ thuyết phục người giám đốc nên thực hiện giải pháp.

Người chủ của xí nghiệp nhỏ phải đối phó với một loạt vấn đề và người tư vấn nên chuẩn bị để đáp ứng những nhu cầu thay đổi này. Họ có thể được xem như chỗ dựa tin cậy nhất để người chủ nhận sự giúp đỡ cần thiết. Những giai đoạn sau đây dùng để minh họa cho

nhiều vấn đề mà người tư vấn phải đối phó khi quan hệ với một xí nghiệp chuyển qua một chu trình sống điển hình.

GIAI ĐOẠN I: NGAY TỪ LÚC BẮT ĐẦU .

Tiểu sử của nhiều giám đốc doanh nghiệp nhỏ thành đạt, thường có những phẩm chất đặc biệt. Họ thường là con đầu của một gia đình và phải đảm nhận trách nhiệm cao hơn bình thường ngay từ khi còn rất ít tuổi. Trong nhiều trường hợp họ là con cái của những người thợ thủ công làm việc độc lập không phụ thuộc vàongười chủ nào và không nhất thiết phải họp thành nhóm nghề nghiệp giống nhau. Họ là những người vững chãi nhưng không được học hành nhiều, thông thường có kinh nghiệm của hơn năm năm làm việc trong những điều kiện sống thực tế.

Theo một quan điểm cá nhân thì họ là những người có xu hướng lạc quan, biết chịu đựng và cho ta cảm giác là chính họ điều khiển số phận của họ và việc kiếm tiền không phải là yếu tố thúc đẩy then chốt trong cuộc đời . Những người như thế thường đã có vợ và cuộc sống gia đình chỉ có thể gây nên một chút xao lãng công việc của họ thôi-thường thì họ có một người vợ hiểu biết, thực tế, có thể không lưu ý lắm đến phong cách sống của chồng, nhưng hiểu và đánh giá đúng công việc của chồng.

Một đặc tính chủ chốt của những chủ doanh nghiệp thành đạt là rất tích cực hoạt động. Họ biết tổ chức tốt và sử dụng thời gian rất hiệu qủa. Thành công có thể

không có nhiều về chất lượng mà là số lượng những kế hoạch đã được chuẩn bị và phát triển. Tóm lại, họ có cố gắng lớn và những cơ hội thành công cũng không ít.

Khi quan hệ với một người mới vào nghề, người tư vấn nên chú trọng đến kiến thức học vấn của khách hàng để biết chắc là mình đang giao thiệp với một chủ doanh nghiệp thế nào, và phát triển nhiệm vụ một cách phù hợp. Dự án đang bàn đến cần xem xét cẩn thận, lưu ý điểm mạnh và điểm yếu thường thấy trong các xí nghiệp nhỏ. Danh sách các hạng mục cần xem xét nên được thực hiện.

GIAI ĐOẠN 2: BẮT ĐẦU .

Giả thiết khách hàng mong muốn cho ra một xí nghiệp mới, sau khi xem xét và thảo luận dự kiến đề nghị, người tư vấn nên chuẩn bị ít ra là ba khả năng và phát triển các kế hoạch thích hợp:

(1) Điều tốt nhất có thể xảy ra là gì? (Khí "bầu trời xanh")

(2) Có thể xảy ra điều gì (cơ sở cho kế hoạch kinh doanh)?

(3) Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra là gì (đánh giá thực tế rủi ro).

Người tư vấn nên nói thẳng với khách hàng của họ về hai khả năng đầu mà thường là những vấn đề "sáng tạo", Nhưng trái lại sự lựa chọn thứ ba lại là một vấn đề "sửa chữa" nên được dành cho lời khuyên của chính người

tư vấn, bởi vì:

(1) Khách hàng không muốn nghe hoặc đồng ý với"khả năng xấu nhất" và (2) nên khuyến khích hơn là làm nản lòng, người tư vấn cần giúp đỡ để đạt được đầy đủ tiềm năng của dự kiến đề nghị. Tuy nhiên, họ phải thảo ra những kế hoạch cho cả ba thế lựa chọn.

Một giám đốc xí nghiệp nhỏ giỏi thường nảy sinh nhiều ý tưởng rất nhanh. Người tư vấn nên khuyến khích điều này và giúp đỡ khách hàng nhận được và ghi chép những cứ liệu định lượng thích hợp về những ý tưởng này vì hai lý do: thứ nhất, để hỗ trợ thực hiện một lựa chọn lôgic giữa các thế lựa chọn và thứ hai, sử dụng như một bằng chứng ủng hộ người giám đốc đang trải qua điều khó chịu vì ý nghĩ nảy sinh ra quá muộn về một kế hoạch đã bắt đầu rồi.

Các sai lầm sẽ xảy ra, nhất là ở giai đoạn đầu-đó cũng là một phần của qúa trình học tập nói chung. Nhiệm vụ của người tư vấn là giảm đến tối thiểu những sai lầm do người giám đốc sinh ra trong những giai đoạn này. Nếu đã quyết định cùng đi với xí nghiệp, thì nên khuyến khích một sự cam kết đầy đủ. Ra quyết định một cách hiệu qủa và hành động ngay là điều quan trọng, có ít cơ hội cho sự thỏa hiệp hoặc sai lầm trong một xí nghiệp mới.

Theo một quan điểm chức năng thì người tư vấn nên khuyến khích các khách hàng sử dụng dịch vụ của một số chuyen gia ngay từ lúc ban đầu nếu họ có khả năng, vì

nếu xí nghiệp lớn lên, thì các chuyên gia đã làm quen với lịch sử của nó, thực tế và những kết qủa, và do đó có khả năng tham gia theo cách có hiệu qủa nhất. Các chuyên gia gồm có:

+ Các công ty pháp luật (có nhiều năng lực và uy tín)

+ Chuyên gia kế toán (có cùng những phẩm chất như đòi hỏi trong công ty pháp luật)

+ Chủ ngân hàng (một cá nhân, chứ không phải một cơ quan để quan hệ và trông mong sự củng cố theo quan hệ cá nhân).

+ Người đại lý bảo hiểm (phẩm chất tương tự như đối với chủ ngân hàng).

+ Đại diện Maketing (điều này phụ thuộc vào loại xí nghiệp, nếu xí nghiệp về thực chất không định hướng thị trường thì nên thiết lập quan hệ với các chuyên gia hoặc đại lý trong giai đoạn hình thành).

Những người tư vấn xí nghiệp nhỏ đòi hỏi có đủ loại tài năng; trong đó có lẽ quan trọng nhất lại là vấn đề tài chính. Lĩnh vực tài chính tiêu biểu cho những vấn đề, cả về thu hút vốn cả việc điều khiển những chi phí và thu nhập, người tư vấn quản lý xí nghiệp nhỏ không thành thạo trong lĩnh vực này là một nguy hiểm cho khách hàng và không thể tự cho là có tài năng chuyên môn theo nghĩa thực sự của từ này.

Thường thì chỉ có chuyên gia thẩm định tài chính là

người tư vấn mới có khả năng làm một nhiệm vụ dù là không dễ chịu là đề nghị đình chỉ hoạt động một xí nghiệp hơn là khuyến khích hoạt động mà cuối cùng rồi cũng dẫn đến những vấn đề không thể vượt qua được.

Điều lo ngại về bi kịch này xứng đáng được nhấn mạnh trong những giai đoạn ban đầu lập xí nghiệp hơn là những sự biện hộ. Thường thì tiền tiết kiệm của gia đình và bạn bè được dùng để tài trợ vốn của xí nghiệp mới, đơn giản là vì "không có ai khác gửi tiền cho". Nếu không có một cơ quan tài chính nào xem xét dự kiến đề nghị (và quan tâm trợ cấp cho nếu nó thất bại), thì tại sao người tư vấn lại để tiền của của gia đình có thể bị rủi ro nguy hiểm? khi chuẩn bị kế hoạch con thứ ba (điều tồi nhất) nếu như dự án thất bại có thể do những thử thách gay go thì người tư vấn buộc phải khuyên can khách hàng đừng thực hiện một sự mạo hiểm nữa.

Trong giai đoạn ban đầu, người tư vấn có thể phản ánh dựa trên nhiều nghiên cứu đã dự tính để xác định một cách chính xác những phạm vi vấn đề tiềm tàng trong xí nghiệp nhỏ. Theo thứ tự tầm quan trọng là chẩn đoán những rắc rối thì người tư vấn có thể thấy những thiếu sót được phân loại theo bảy chữ "M":

- Thiếu kinh nghiệm quản lý(Managerial).

- Thiếu vốn, quản lý chi tiêu kém(Monetary).

- Xác định vị trí nguyên vật liệu không thuận lợi, nhiều hàng trong kho quá (Material).

- Về máy móc thì mua quá nhiều tài sản cố

định(Machines).

- Về Maketting thì cho vay không phù hợp (Marketing).

- Thiếu qui hoạch mở rộng (Mental).

- Về thúc đẩy hoạt động thì nhiều thái độ không đúng đối với công việc và trách nhiệm (Motivation).

GIAI ĐOẠN 3: TRỞ NÊN TO LỚN HƠN.

Khi vượt qua được giai đoạn 1 và 2 thì đã có một loạt sự việc nổi lên chứng tỏ xí nghiệp đang trưởng thành và nhiệm vụ của người tư vấn đang tiến triển tốt. Đây chính là thời điểm để kiểm tra thật kỹ điểm yếu để khắc phục, những cơ hội tiếp tục phát triển, chỉ định khả năng lựa chọn để giúp cho xí nghiệp thu được lợi ích từ những cơ hội thuận tiện nhất. Khi giúp giám đốc phân phối khả năng, người tư vấn có thể lưu ý đến nguyên tắc "bốn trên một" dựa trên kinh nghiệm:

- 20% khách hàng giải thích 80% hàng hóa bán.

- 20% hàng trong kho dẫn đến 80% chuyển động.

- 20% cán bộ, nhân viên tạo nên 80% tiến bộ.

- 20% người bán hàng tạo ra 80% số lượng hàng hóa bán và v.v..

Người tư vấn nên khuyến khichs giám đốc xí nghiệp "chơi tỷ lệ phần trăm" và tập trung vào những khu vực quan trọng nhất. Trong thời gian của giai đoạntrưởng thành này, những vấn đề hoạt động hàng ngày bị lặn

mất, thường không thể nào quy hoạch được dài hạn và trung hạn cần thiết cho việc tiếp tục tăng trưởng và đứng vững. Những người tư vấn có thể giúp giám đốc bằng cách khuyến khích họ nhìn vào tương lai. Ví dụ họ có thể chuẩn bị các biểu đồ tổ chức hiện đại, những mô tả công việc và so sánh những việc này với việc nên nhìn viễn cảnh 5 đến 10 năm sau như thế nào, chỉ ra những thay đổi có thể. Những phát triển mới thường đòi hỏi một ít cảm hứng, nhiều trăn trở và đổ nhiều mồ hôi. Do đó người tư vấn nên giúp giám đốc đặt kế hoạch thích hợp và dành thời gian đòi hỏi cho việc tăng trưởng và phát triển tương lai.

Một đặc điểm nổi bật của những người giám đốc thành đạt là họ biết tổ chức cực kỳ tốt. Điều này nên được khuyến khích như là một phần của quá trình phát triển quản lý bằng cách đưa vào những hệ thống, khuyến khích các giám đốc đọc về các chủ đề quản lý, nhấn mạnh về dự báo, ngân sách và kiểm tra. Có lẽ trong thời gian của giai đoạn trưởng thành này nên thiết lập một chức vụ kiểm tra tài chính.

Người tư vấn cũng sẽ phải vận dụng hiểu biết của mình về các xí nghiệp so sánh được để phán đoán năng suất lao động của khách hàng. Hiểu biết một loạt những so sánh giữa các công ty, dưới hình thức đầu vào đầu ra, các tỷ lệ năng suất lao động là một đánh giá rất giá trị, nhất là nếu như các biện pháp "sửa chữa" trở nên cần thiết. Người tư vấn phải biết những thông tin như thế có

thể nhận được từ đâu.

GIAI ĐOẠN 4: LỐI THOÁT CỦA XÍ NGHIỆP.

Cuối cùng thì giám đốc thấy rằng xí nghiệp đã phát triển đến một giai đoạn mà, nó không còn có thể được xem là nhỏ nữa và những vấn đề gắn liền với sự tăng trưởng như tài chính, cấu trúc chung và sự ủy quyền sẽ nảy sinh . Lúc ấy, người tư vấn xí nghiệp nhỏ nên khôn ngoan đưa giám đốc đến với những chuyên gia có năng lực giúp đỡ trong tình hình mới.

Đến lượt họ, người giám đốc có thể quyết định đi trước việc điều hành hàng ngày của một xí nghiệp và tốt hơn cả là bắt đầu một cái gì đấy mới, trở lại thành một người làm công bình thường hoặc rút lui. Ở điểm này, sự chuyển nhượng xí nghiệp trở thành một vấn đề thời điểm.

Đánh giá giá trị bằng tiền của một xí nghiệp thường được làm theo một trong ba cách sau đây:

1) *Thanh lý công ty hoặc buộc phải bán,* khi xí nghiệp hầu như được đưa ra đấu giá hoặc bán cho người đấu giá cao nhất (nếu có).

2) *Giá thị theo sổ sách,* các hạng mục đã được đánh giá theo cách ít bị sụt giá và đã bán từng phần cho những thị trường chọn lựa.

3) *Giá thị trường,* thực thể được bán như một hãng buôn đang làm ăn phát đạt.

Những điều kiện thay đổi (như người chủ bị chết chẳng hạn) có thể xác định theo một trong những phương pháp đánh giá sẽ được sử dụng. Nói chung, phương pháp giá thị trường là cách tốt nhất đối với người bán.

Người tư vấn được yêu cầu giúp đỡ khách hàng để có được sự thỏa thuận tốt nhất. Tuy nhiên, cũng nên nhớ rằng hàng hóa bán tốt nhất là sự thỏa thuận mà cả người bán và người mua đều vui lòng.

17.4 NHỮNG KHU VỰC LIÊN QUAN ĐẶC BIỆT.

TƯ VẤN CHO CÁC XÍ NGHIỆP GIA ĐÌNH.

Việc các xí nghiệp gia đình nhỏ sử dụng tư vấn không phải là phổ biến. Thậm chí sau khi có những tiếp xúc ban đầu, cũng ít khi đạt đến những nhiệm vụ tư vấn chính thức. Vì mối quan hệ chặt chẽ giữa các thành viên gia đình, nên họ cực kỳ miễn cưỡng thảo luận đến những vấn đề và những mâu thuẫn kinh doanh. Những vấn đề cá nhân và kinh doanh đã cuốn vào nhau quá chặt và trong nhiều trường hợp người tư vấn nhận dạng rất khó khăn .

Trước khi cố gắng giải quyết những vấn đề kinh doanh, người tư vấn nên gặp riêng từng thành viên trong gia đình để hiểu họ và qua đó thấy được sự liên quan của họ đến hoạt động kinh doanh. Người tư vấn nên cố gắng tranh thủ sự ủng hộ và tin cậy của mỗi thành viên trong gia đình trước khi gặp chung tất cả như là một nhóm để thảo luận những vấn đề kinh doanh.

Khi quan hệ gia đình là vững chắc thì sự hãnh diện của gia đình có thể là yếu tố chủ yếu trong việc giải quyết mâu thuẫn. Trong những hoàn cảnh, các quan hệ gia đình yếu thì tốt hơn cả là nên đề nghị với một số thành viên rời bỏ kinh doanh và theo đuổi những cơ hội nghề nghiệp khác.

NHỮNG DỊCH VỤ MỞ RỘNG.

Trong phần lớn các nước đang phát triển, những người tư vấn riêng lẻ không được các xí nghiệp nhỏ sử dụng rộng rãi. Song, việc tư vấn thường được tiến hành qua những dịch vụ mở rộng đến các xí nghiệp nhỏ, do nhà nước đỡ đầu. Đại lý dịch vụ mở rộng có sáng kiến, thăm các xí nghiệp nhỏ, cung cấp cho các chủ doanh nghiệp những dịch vụ và lời khuyên tại chỗ. Sự giúp đỡ như thế có thể bao gồm những hoạt động như sau:

- Cho lời khuyên về tất cả các khía cạnh quản lý, tổ chức công việc và thiết kế sản phẩm, phát triển và thích nghi, có thể nhấn mạnh về tính toán giá cả, sổ sách kế toán và quy hoạch tài chính.

- Maketting xuất khẩu và trong nước gồm cả hợp đồng phụ và kiểm tra kiểm kê.

- Tìm kiếm nguyên vật liệu.

- Chọn công nghệ và giải quyết những vấn đề kỹ thuật bao gồm kỹ năng những dịc vụ công cộng và những yêu cầu thiết bị và những phương pháp tìm kiếm vật tư.

- Lời khuyên, về những nguồn tiềm năng về tài chính

và giúp đỡ tìm vốn cho xí nghiệp.

- Xác định những yêu cầu đào tạo cho công nhân và những người chủ giám đốc và xác định những nguồn đào tạo tiềm tàng.

- Giải thích những điều lệ của chính phủ và giải quyết những công việc giấy tờ có liên quan, bao gồm thuế má và những câu hỏi về luật pháp như tổ chức cho xí nghiệp thành công ty trách nhiệm hữu hạn, đăng ký, giấy phép v.v...

- Kiểm tra chất lượng và tiêu chuẩn hóa, nhất là những nơi có hợp đồng phụ và xúc tiến xuất khẩu là quan trọng.

Rất ít khi có những trường hợp thực hiện một dịch vụ bao gồm tất cả những chức năng này. Những chức năng riêng biệt sẽ phụ thuộc vào bản chất nhóm mục tiêu cả về khả năng chuyên môn kỹ thuật của nó và khu vực phụ mà mục tiêu của các chủ doanh nghiệp phụ thuộc vào đó, như là sản xuất, xây dựng, du lịch, thương nghiệp v.v...Tuy nhiên có thỏa thuận chung là phải thực hiện một phương pháp hợp nhất để đánh giá và đáp ứng nhu cầu của các xí nghiệp nhỏ. Một quan điểm như thế sẽ kết hợp ví dụ như đào tạo, hỗ trợ công nghệ, tín dụng và trong một vài trường hợp là hạ tầng cơ sở vật chất.

Đại lý dịch vụ mở rộng có thể được xem như "nhà ngoại giao có tài dàn xếp chuyện rắc rối", xác định những phạm vi vấn đề và chỉ dẫn cho chủ doanh nghiệp đối với những giúp đỡ về mặt chuyên môn như các phòng thương

mại, các hội nghề nghiệp, các nhóm thợ thủ công và thương mại, những nhà tư vấn riêng lẻ, những cơ quan đào tạo hoặc những xí nghiệp lớn hơn. Để có lợi cho những người chủ doanh nghiệp thì giá trị của dịch vụ mở rộng phải được phán đoán về khả năng của nó nhận thức được những nhu cầu của họ, chẩn đoán đúng vấn đề xảy ra và cung cấp kịp thời lời khuyên hữu ích. Một biện pháp đã chứng tỏ cực kỳ thành công là sử dụng một "đường dây nóng" của dịch vụ điện thoại, bằng cách đó khách hàng và những người tư vấn có thể yêu cầu lời khuyên ngay tại chỗ của dịch vụ mở rộng.

Chương 18: TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ XÍ NGHIỆP NHÀ NƯỚC.

Những tổ chức khu vực Nhà nước, đặc biệt là các xí nghiệp, cấu thành một thị trường quan trọng cho những nhà tư vấn quản lý trong nhiều nước do có nhiều liên quan đến năng suất của khu vực Nhà nước và chất lượng các dịch vụ. Những nhà tư vấn quản lý có xu hướng được xem như một nguồn dồi dào về những ý tưởng và sự thành thạo để có thể tăng được hiệu quả.

Ở một số nước có những dịch vụ tư vấn khu vực Nhà nước, gồm những dịch vụ quản lý và tư vấn nội tại trong các ngành dịch vụ công cộng như điện, cấp nước hoặc đường sắt. Những nhà tư vấn riêng lẻ độc lập cũng làm được nhiều công việc trong khu vực Nhà nước. Những nhà tư vấn tư nhân được coi như công cụ trong việc chuyển giao kinh nghiệm quản lý khu vực tư nhân sang các tổ chức của nhà nước, và hỗ trợ những cố gắng cải tiến việc thực hiện kế hoạch trong khu vực Nhà nước.

Phạm vi những nhiệm vụ tư vấn trong khu vực nhà nước rất rộng. Những nhiệm vụ này có thể trong phạm vi chức năng quản lý nào đó hoặc có quan hệ với những vấn đề toàn diện về chính sách, chiến lược, qui hoạch chung,

tổ chức và cải tiến thực hiện kế hoạch toàn bộ. Chúng có thể liên quan đến xí nghiệp riêng lẻ, nhóm xí nghiệp hoặc thậm chí toàn khu vực. Trong những nguyên tắc và phương pháp tư vấn đã thảo luận trog sách này nói chung áp dụng cho khu vực nhà nước, thì các nhiệm vụ trong khu vực này cũng mang những yếu tố riêng và không có những thúc ép, hoặc không có cùng tầm quan trọng trong tư vấn của tổ chức tư nhân.

Một người tư vấn dự định làm việc trong khu vực nhà nước phải thấy được đặc tính riêng và những câu thúc của nó. Nếu không, họ sẽ không thể định hướng và hoạt động trong phạm vi mối quan hệ phức tạp, trong đó mỗi tổ chức nhà nước là một sự lúng túng cho họ. Một hiểu biết tốt về môi trường khu vực nhà nước, những quan hệ và các thủ tục đòi hỏi. Ngoài điều này ra, những người tư vấn phải phát triển khả năng để cộng tác với các nhà cầm quyền và các nhà quản lý, sử dụng các biện pháp và phương pháp đã được chấp nhận đối với các bên khác nhau để nhận được sự ủng hộ của họ hơn là gây đối kháng đối với họ.

Ảnh hưởng của môi trường khu vực nhà nước không giống nhau trong tất cả các nhiệm vụ tư vấn. Song, thậm chí những nhiệm vụ tưởng chừng như chỉ có quan hệ với những vấn đề kỹ thuật (ví dụ trong quản lý sản xuất hoặc tính toán giá) thường đòi hỏi xử sự đặc biệt. Trong khi người tư vấn có thể đề nghị một giải pháp mà, theo một quan điểm kỹ thuật chặt chẽ sẽ áp dụng như nhau đối với xí nghiệp tư nhân cũng như nhà nước, thì những

yếu tố môi trường và các lực tác động đến sự áp dụng của nó lại có thể hoàn toàn khác.

18.1 HIỂU KHÁCH HÀNG KHU VỰC NHÀ NƯỚC.

Trước hết phải phát hiện, ai muốn thực hiện dự án tư vấn và nhằm mục đích gì. Những người tư vấn có thể thấy là việc thuê họ đã phát sinh từ một hoặc hai cách. Một số cơ quan-có thể thuê họ để giúp tạo ra những thay đổi mà những giám đốc xí nghiệp nhà nước không thể hoặc không muốn làm. Hoặc một xí nghiệp có thể thuê những người tư vấn để xác nhận những ý tưởng mới mà cơ quan-không sẵn sàng chấp nhận. Do đó người tư vấn cần biết rõ những hoàn cảnh và động cơ dẫn đến việc thuê họ.

Mục đích thực sự của dự án không phải luôn luôn trong phạm vi chức trách xác định.

Đánh giá thái độ của ban giám đốc và những cán bộ quản lý trong xí nghiệp liên quan là cần thiết. Nếu một nhiệm vụ có nguồn gốc của nó trong một quyết định của Bộ và những công việc kinh doanh của một xí nghiệp báo cáo đến bộ đó, thì điều quan trọng phải phát hiện mục đích của ban giám đốc là gì. Một xí nghiệp miễn cưỡng thực hiện một dự án do cấp trên đề xướng, thì phải rất nhiều kiên nhẫn để giải thích và thuyết phục mới có được lòng tin và sự ủng hộ của họ. Hãy tin rằng một khi bộ đã quyết định thì các giám đốc xí nghiệp đơn giản là sẽ được lệnh và tuân theo lệnh. Những người tư vấn và giám đốc có kinh nghiệm biết quá rõ là có một sự khác nhau: đó là

giữa lệnh và sự thực hiện chúng.

Những năm gần đây, các nhà tư vấn quản lý đã được mời tham dự phần lớn những điều tra khu vực của những xí nghiệp nhà nước, môi trường của chúng và các hệ thống quản lý. Một số nghiên cứu này, nhất là ở Châu Phi đã được thực hiện kết hợp với việc xác định và chuẩn bị những dự án để cấu trúc lại, tái xuất vốn và thực hiện cải tiến các xí nghiệp khu vực nhà nước mà các chính quyền đã vay từ những ngân hàng phát triển. Những dự án như thế đòi hỏi có một số bên của khu vực nhà nước. Các xí nghiệp, các Bộ và các cơ quan liên quan theo các mặt khác nhau của khu vực và ban giám đốc xí nghiệp-ngoài ra còn cơ quan cấp vốn cho dự án. Ở đây có thể có một chương trình hành động thỏa thuận và một ban lãnh đạo để phối hợp và giám sát chương trình. Người tư vấn có thể được yêu cầu làm việc trước hết với ủy ban này. Trong thực tế các mối quan hệ sẽ luôn luôn khá phức tạp và nó có thể chẳng bao giờ mặc nhiên công nhận tất cả các bên sẽ theo đuổi cùng một mục tiêu và cùng một mong đợi nơi người tư vấn. Nếu việc sử dụng một người tư vấn quản lý được gợi ý bởi một ngân hàng phát triển hoặc một cơ quan hỗ trợ kỹ thuật, thì người tư vấn nên thực hiện cực kỳ cẩn thận để đảm bảo rằng sự có mặt của họ không phải là một trò bịp.

Hơn nữa những tổ chức khu vực nhà nước thường tuân theo những thủ tục nào đó trong việc mua dịch vụ. Người tư vấn nên phát hiện thủ tục này. Ở nhiều nước có những xuất bản phẩm nói về mua những dịch vụ và cung

cấp những thông tin thích hợp. Thủ tục có thể khác với những gì thường được áp dụng trong xí nghiệp tư nhân. Đó là vì lợi ích của người tư vấn tuân theo luật lệ hiện hành, dù cho họ không tin vào hiệu quả của chúng. Ví dụ như khuôn khổ việc đệ trình nên được tôn trọng hoặc cấu trúc lệ phí được khẳng định theo yêu cầu của những điều lệ. Những người tư vấn không có quan hệ với khu vực nhà nước có thể ngạc nhiên bởi những thủ tục thông qua và chọn lựa hơi lâu làm cho họ không thể giữ được nhóm làm việc cho đến khi bắt đầu nhiệm vụ, hoặc thậm chí cần phải thiết kế lại dự án khi quyết định bắt đầu được thực hiện.

Hiểu biết về ngân sách của các tổ chức khu vực nhà nước như thế nào, và chi tiền cho những dịch vụ nghề nghiệp đều quan trọng như nhau. Nhiều nhà tư vấn có thể tránh được những khó khăn bằng cách phát hiện chính xác những gì phải làm và chữ ký của ai là cần thiết để được trả tiền kịp thời.

18.2 MÔI TRƯỜNG KHU VỰC NHÀ NƯỚC.

Những nhà tư vấn quản lý biết rõ cần phải nhìn mỗi tổ chức như một phần môi trường của nó. Những gì xảy ra trong một xí nghiệp thường bị tác động rất mạnh bởi những yếu tố bên ngoài mà người giám đốc có thể không hoặc chỉ kiểm tra được rất ít. Ở những xí nghiệp nhà nước, khía cạnh này thậm chí còn rõ rệt hơn. Phần lớn những yếu tố cấu thành môi trường kinh doanh tư nhân cũng tác động đến xí nghiệp nhà nước. Ngoài ra có

những yếu tố thuộc thể chế riêng biệt và những ảnh hưởng:

- Những điều lệ của cơ quan dân sự và khu vực nhà nước nói chung có thể áp dụng đối với các doanh nghiệp của nhà nước, nhưng trong những khu vực nào đó thì các doanh nghiệp lại phải tuân theo những qui tắc và điều lệ đặc biệt.

- Nhiều quyết định quản lý xí nghiệp thực tế là từ bên ngoài và trước khi một quyết định có thể thực hiện là một sự bàn bạc khá lâu dài, về thủ tục kéo theo một số đơn vị trong cấu trúc cơ quan nữa.

- Có thể có một hệ thống báo cáo và kiểu qui hoạch giống nhau áp dụng cho tất cả các doanh nghiệp và những tổ chức khác trong khu vực nhà nước.

- Mặc dù những báo cáo bình thường của xí nghiệp báo cáo lên Bộ hoặc Tổng cục (ví dụ báo cáo của các doanh nghiệp vận tải báo cáo lên Bộ vận tải) thì cũng ít nhiều có liên quan đến những Bộ khác trong những phạm vi như qui hoạch, đầu tư, thống kê, tài chính và kế toán, thanh tra, phát triển vùng, ngoại thương, tiền lương, bổ nhiệm vào các vị trí giám đốc và v.v...

Mối quan hệ giữa các xí nghiệp và nhà nước có lẽ đã được xác định tương đối tốt và được coi như là một hệ đã cân bằng trong những tài liệu chính thức. Tuy nhiên, thực tế lại khác. Kinh nghiệm cho thấy rằng sự phối hợp và hợp tác giữa những cơ quan nhà nước khác nhau là khó khăn và có nhiều điểm yếu trong cả những nước

đang phát triển và phát triển. Ở nhiều nước, các Bộ theo đuổi các mục tiêu của riêng họ và có những nhận thức khác nhau về những gì xí nghiệp nhà nước cần đạt được (hoàn thành). Những yêu cầu đối với ban giám đốc xí nghiệp và những chỉ dẫn gửi đến các xí nghiệp từ những Bộ khác nhau có thể không phối hợp gì với nhau, nếu không nói là mâu thuẫn. Trong những trường hợp nào đó lại có mâu thuẫn giữa các mục đích xã hội và tài chính kinh tế khác nhau đã phân công cho các xí nghiệp nhà nước. Nhà nước muốn nhìn thấy doanh lợi của họ được cải tiến, miễn là công ăn việc làm được duy trì, thuế quan cho các dịch vụ không tăng và những dịch vụ phi lợi nhuận không bị gián đoạn. Các giám đốc xí nghiệp nhà nước thường bị lẫn lộn bởi những tín hiệu không mạch lạc đến từ những cơ quan nhà nước khác nhau và điều này làm cho việc hình thành một chiến lược chung ngày càng khó hơn. Và lại nếu một xí nghiệp phải theo đuổi những mục tiêu mâu thuẫn thì rất khó nếu không phải là không thể để đánh giá toàn bộ sự thực hiện của nó và xác minh ai thực sự chịu trách nhiệm về cái gì.

Những quan hệ tài chính trong khu vực nhà nước có thể tiêu biểu cho một vấn đề đặc biệt. Vấn đề kinh tế của một xí nghiệp riêng lẻ thường bị bóp méo bởi sự việc là bản thân cơ quan không tôn trọng độc lập tài chính của xí nghiệp và chậm trễ quá mức việc trả tiền các dịch vụ và sản phẩm hoặc thừa nhận các nhà nước không giải quyết những cam kết tài chính chung kịp thời. Ngược lại các xí nghiệp cũng không có khả năng phục vụ và hoàn

lại tiền vay đã nhận của nhà nước hoặc các ngân hàng thương nghiệp.

Có những khía cạnh quan trọng khác của môi trường doanh nghiệp nhà nước. Dù có được thừa nhận chính thức hay không, sự quản lý của khu vực nhà nước bị ảnh hưởng bởi chính trị và có khuynh hướng nhiều hoặc ít đã chính trị hóa. Ở một số nước sự ảnh hưởng này được giới hạn với những mục tiêu rộng của khu vực, trong khi quy định những mục tiêu này thì chính quyền đã được hướng dẫn bởi các mục tiêu chính trị cơ bản mà đảng theo đuổi hoặc của một sự liên minh đang nắm quyền. Ở một số nước khác, chính trị có thể thâm nhập vào tất cả quan hệ và các quyết định trong việc quản lý của khu vực nhà nước, nhất là trong lĩnh vực quản lý cán bộ. Trường hợp như thế thì các giám đốc thường hay tự hỏi:"làm thế nào để quyết định của tôi được các nhà chính trị nhìn nhận?", thay vì hỏi:"tôi nên quyết thế nào để cho xí nghiệp làm ăn có lợi và hiệu quả?" rất thường hay xảy ra là khi có một sự thay đổi chính trị trọng đại ở trong nước, ví dụ như sắp có những cuộc bầu cử, thì tất cả các quyết định quan trọng trong khu vực nhà nước bị ngừng lại hết.

Một số yếu tố rất quan trọng lại thiếu hoặc vai trò của chúng bị chèn ép trong môi trường nào đó của các xí nghiệp nhà nước. Phân tích các nguyên nhân và hậu quả của tình hình này sẽ là một nhiệm vụ cần thiết của người tư vấn. Họ có thể phát hiện xí nghiệp nhà nước là một vị trí độc quyền không phải đối mặt với một sự cạnh tranh

nào từ những nguồn cung cấp hàng hóa và dịch vụ khác. Hoặc,giá cả và thuế quan cho những đầu vào và đầu ra đã được nhà nước ấn định hoặc đảm bảo lợi nhuận dễ dàng cho xí nghiệp hoặc trái lại còn được bù lỗ.

Người tư vấn nên cố gắng khai thác những lý do đằng sau sự thiếu hoặc hoạt động yếu của thị trường và những lực khác tác động thường xuyên đến kinh tế của doanh nghiệp. Họ có thể thấy rằng chính phủ đã cố ý định trước là kìm hãm những ảnh hưởng nào đó-ví dụ loại bỏ cạnh tranh để bảo vệ cho những ngành công nghiệp mới của nhà nước. Sẽ rất có ích khi tác động của người bảo vệ các biện pháp tăng trưởng các xí nghiệp nhà nước liên quan, cũng như đến chất lượng, giá cả và tính cạnh tranh của những sản phẩm của họ. Người tư vấn có thể thấy rằng một thị trường méo mó về cấu trúc giá cả không biểu thị tính hợp lý về kinh tế xã hội hoặc chính trị mà là sự quản lý thiển cận mâu thuẫn nhau của nền kinh tế.

Người tư vấn phải cố gắng hiểu hệ thống hoạt động như thế nào nói chung và động cơ nằm đằng sau các biện pháp khác nhau ấy, hoặc đằng sau sự không có những biện pháp thích hợp. Tính khả thi về chính trị được xếp hạng cao nhất trong số những tiêu chuẩn sử dụng trong việc ra quyết định, nhưng tính khả thi như thế về bản chất là một vấn đề phán ddán chủ quan, phản ánh quan điểm chính trị và những ưu tiên do người ra quyết định chọn.

Liệu người tư vấn có thể gợi ý những thay đổi trong

hệ thống quản lý nhà nước và những quan hệ của xí nghiệp quốc doanh hay không, sẽ còn phụ thuộc vào thực chất các mục tiêu của nhiệm vụ và vào bầu không khí trong đó diễn ra nhiệm vụ tư vấn. Dự án tư vấn có thể là một bộ phận của việc xem xét lại toàn diện hệ thống quản lý nhà nước hoặc có quan hệ với một khía cạnh chủ yếu của hệ này (ví dụ cấp tiền cho các xí nghiệp nhà nước). Nếu trường hợp như thế thì có một cơ hội để nêu lên những câu hỏi cơ bản liên quan đến những mục tiêu và hiệu quả toàn bộ của hệ thống gồm vị trí của các xí nghiệp riêng lẻ và những điều kiện mà theo đó họ sẽ có thể hoạt động như những xí nghiệp đích thực. Có vài nhiệm vụ thực hiện mới đây ở các nước phát triển đã nhằm vào những vấn đề như chính sự tồn tại của một số xí nghiệp nhà nước, sự chuyển sang khu vực tư nhân và những điều kiện trong đó đã diễn ra chuyển từ nhà nước sang khu vực tư nhân.

18.3 CÁC GIÁM ĐỐC, SỰ THÚC ĐẨY VÀ PHÁT TRIỂN CỦA HỌ.

Thái độ quản lý và cách ứng xử trong các tổ chức khu vực nhà nước cấu thành một vấn đề then chốt mà những người tư vấn phải có quan hệ trong phần lớn các nhiệm vụ. Rất nhiều vấn đề, như các giám đốc có khuynh hướng hành động phù hợp với những quy tắc ứng xử dưới dạng viết hay không viết thích hợp với hệ thống doanh nghiệp nhà nước. Do đó, nếu không khuyến khích, mạo hiểm thì đa số họ sẽ tránh cách đó. Nếu sự tuân theo

được đánh giá cao hơn là nỗ lực và sáng tạo thì đa số các giám đốc sẽ là những người tuân theo. Do đó nếu có thiếu sót sai lầm trong hệ thống thì những sai lầm này không tránh khỏi tác động đến cách ứng xử quản lý và hiệu quả ở tất cả các cấp.

Nhưng có thể có những vấn đề khác, ví dụ trong nhiều nước đang phát triển, bản chất vai trò giám đốc khu vực nhà nước đã bị hiểu lầm. Các giám đốc doanh nghiệp thường bị coi như là một nhóm khác của các cán bộ dân sự. Do đó kiến thức và nghề nghiệp trước kia của họ có thể là quản lý hành chính nói chung, khi họ được bổ nhiệm vào vị trí ban giám đốc của các xí nghiệp nhà nước họ có thể thiếu cả về kỹ năng kỹ thuật lẫn thái độ quản lý cần cho một công việc như thế. Ngược lại thì tầm quan trọng của sự trung thành chính trị được đánh giá quá cao, điều này mang lại địa vị lãnh đạo cho những cá nhân trung thành nhưng cuối cùng thì họ làm hại hơn là làm lợi, vì họ không thể nắm được những khía cạnh kỹ thuật của công việc. Thay đổi quá nhiều cán bộ quản lý trong khu vực nhà nước phản ánh một quan niệm sai lầm phổ biến về trách nhiệm cá nhân và vai trò của người giám đốc trong những nỗ lực đối với những cải tiến dài hạn.Một giám đốc mà biết họ sẽ không ngồi ở vị trí đó hơn sáu tháng thì họ không lo lắng gì về tương lai của xí nghiệp.

Thiếu sự thúc đẩy thích hợp cũng là điều người tư vấn nên phát hiện xem những gì thúc đẩy người giám đốc khu vực nhà nước, những gì không. Sự quản lý và thực

hiện kế hoạch chỉ có thể được cải tiến nếu trách nhiệm cá nhân trong việc ra quyết định và thực hiện phải dẫn đến như một cải tiến. Nếu người tư vấn thấy rằng sự thúc đẩy cán bộ quản lý cần được tăng lên hoặc định hướng lại, thì họ không nên do dự đưa ra những gợi ý thích hợp. Những gợi ý này có thể liên quan đến tiền lương của các giám đốc khu vực nhà nước, mối quan hệ giữa tiền thưởng của họ và sự thực hiện kế hoạch thực tế của họ, sự đóng góp và vai trò của giám đốc được mỗi người công nhận, độ an toàn công việc tăng lên, khả năng chịu đựng rủi ro, cũng như những yếu tố thúc đẩy khác.

Đào tạo có khuynh hướng được xem như công cụ cần thiết để cải tiến năng lực và thực hiện nhiệm vụ của các giám đốc khu vực nhà nước. Thực vậy nhiều nhiệm vụ tư vấn trong khu vực đã đưa ra những đề nghị về đào tạo quản lý hoặc đã đào tạo trực tiếp.

Những hội nghị chuyên đề và hội thảo có thể được sử dụng để làm cho các giám đốc nhận thức được những vấn đề thuộc khu vực họ, những cơ hội để cải tiến và những gì cần phải được cải tiến và kinh nghiệm quản lý trong các khu vực khác và ở các nước khác. Các giám đốc sẽ thu được nhiều điều bổ ích nếu cuộc hội thảo được tổ chức chung của hai khu vực quốc doanh và tư nhân, trong đó họ có thể học được ở các giám đốc khu vực tư nhân cách giải quyết như thế nào những vấn đề và những thử thách mới.

Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy, ngay cả những chương trình đào tạo hay nhất tự nó cũng không đủ để

sinh ra những thay đổi và kéo dài cố gắng thay đổi cho đến khi đạt được kết quả mong muốn trong thực tế. Đào tạo quản lý phải được hòa nhập với sự xác định các vấn đề mà các tổ chức khu vực nhà nước phải đối phó, sự phân tích các nguyên nhân của vấn đề này và những hành động nhằm tách bỏ các nguyên nhân ấy. Nếu những vấn đề thực tế của khu vực mà không được nhận dạng và xử trí, việc đào tạo tự nó dễ dàng trở thành một mục đích.

18.4 ĐỀ XUẤT VÀ THỰC HIỆN CHƯƠNG TRÌNH CẢI TIẾN.

Như đã nói khi bắt đầu vào chương này, những nhà tư vấn quản lý có thể có cơ hội làm ảnh hưởng đến quan điểm của một cơ quan-hoặc xí nghiệp nhà nước để sắp xếp hợp lý về quản lý và tăng việc thực hiện kế hoạch trong khu vực. Câu hỏi là *ở đâu và bắt đầu thế nào để* một quá trình thay đổi có hiệu quả và làm thế nào để đảm bảo cho nhiệt tình ban đầu và những dự định tốt đẹp không bị chết sớm sau một vài cuộc họp hoặc báo cáo. Câu trả lời thật là khó, vì tính phức tạp của môi trường, những ảnh hưởng khác nhau và những vấn đề có liên quan.

Người tư vấn có thể rất có ích trong việc xác định chiến lược và chiến thuật cho một chương trình cải tiến thực hiện. Cần thiết xác định phương pháp và điểm khởi đầu thật đúng:ví dụ một chương trình hành động nên được ban giám đốc của một xí nghiệp quốc doanh chuẩn

bị và trình bày như là một kế hoạch hoa tiêu, hoặc nên có sự thúc đẩy của thủ tướng, sẽ thành lập một ủy ban liên bộ để xem xét hệ thống quản lý xí nghiệp quốc doanh) không có liều thuốc vạn năng: mỗi tình huống đều khác nhau và cần cân nhắc biện pháp nào có thể thúc đẩy mọi người nhận được ủng hộ cần thiết của cả trên lẫn dưới và bẻ gãy được những cản trở để sự thực hiện công việc được cải tiến. Sự thúc đẩy để thay đổi không thể đến nếu như nó bị áp đặt theo lệnh từ thượng cấp. Những cơ hội mà thay đổi sẽ xảy ra cũng sáng sủa hơn nếu như có sự lôi cuốn tham gia của mọi cấp kể từ ban giám đốc đến công nhân, và nếu những thay đổi được nhận thức như điểm nổi bật của toàn nhóm các nhà quản lý thực hiện.

Ở một số nước, hành động để cải tiến việc thực hiện kế hoạch trong khu vực nhà nước đã bắt đầu ở cấp xí nghiệp. Những chẩn đoán khác nhau và các biện pháp phát triển tổ chức đã được áp dụng, bao gồm" đặt kế hoạch cải tiến việc thực hiện của xí nghiệp" (PIP) được cơ quan lao động quốc tế sử dụng và vài tổ chức khác ở những nước khác nhau, nhằm cải tiến sự thực hiện, khôi phục, hiện đại hóa, sửa chữa và những chương trình tương tự, xác định những mục tiêu riêng biệt, nêu ra những biện pháp kỹ thuật cần thiết, tài chính, Maketting, cán bộ và những biện pháp khác sẽ dần dần được áp dụng, phác thảo trách nhiệm thực hiện chương trình và gợi ý khuyến khích tài chính và những cái khác để thúc đẩy các nhà quản lý và những người làm công đạt được mục tiêu chương trình.

Trong việc chuẩn bị một chương trình cải tiến thực hiện sẽ có ích nếu cung cấp cho xí nghiệp liên quan các cứ liệu có thể so sánh được của các tổ chức khác. Điều này đặc biệt có ích nếu xí nghiệp đang hưởng vị trí độc quyền hoặc áp dụng thuế quan và giá khống chế của nhà nước và do đó không chịu ảnh hưởng của một thị trường tự do.

Kinh nghiệm cho thấy, thậm chí trong môi trường rất phức tạp của khu vực Nhà nước, các xí nghiệp riêng lẻ vẫn có thể giải quyết được một số vấn đề quản lý với khả năng của chính họ và trong phạm vi năng lực của họ. Tuy nhiên, cố gắng cải tiến thực hiện một cách hệ thống và có mục đích cũng là một công cụ để nhận dạng và phân tích các điều kiện và yếu tố không chịu sự kiểm tra của xí nghiệp, nhưng phải thay đổi, nếu xí nghiệp cần thực hiện chương trình cải tiến của nó. Tại thời điểm này thì các Bộ liên quan phải hỗ trợ, và một chương trình cải tiến bắt đầu bởi một hay vài xí nghiệp phải được khuếch trương để bao gồm những thay đổi cần thiết trong hệ thống quản lý khu vực nhà nước. Nếu có sự miễn cưỡng xem xét những thay đổi như thế, những cố gắng ở cấp xí nghiệp sẽ sinh ra những kết quả khiêm tốn và những giám đốc xí nghiệp sẽ nản lòng khi theo đuổi chương trình.

Theo kinh nghiệm quản lý khu vực nhà nước ở Pháp, đã có một số nước sử dụng "những hợp đồng chương trình" để qui định "các qui tắc trò chơi" đối với các xí

nghiệp nhà nước riêng lẻ gồm những cam kết chung của cả xí nghiệp và chính quyền. Trong một số trường hợp, những nhà tư vấn quản lý được mời tham gia. Một chương trình như thế nêu ra những mục tiêu của xí nghiệp và những điều kiện mà theo đó những mục tiêu này cần phải đạt được. Nó cũng xác định điều kiện mà bản thân chính quyền phải tạo ra và nhận xét để làm cho ban giám đốc xí nghiệp chịu trách nhiệm hoàn toàn với kết quả đạt được. Hãy còn quá sớm để nói liệu hình thức đặc biệt này về xác định quan hệ giữa xí nghiệp và chính quyền có thích hợp để áp dụng rộng rãi không. Song, nó cho một ví dụ lý thú về một quan điểm nhằm điều hành một xí nghiệp nhà nước như là một sự kinh doanh chứ không phải là một đơn vị hành chính dân sự.

Chương 19: TƯ VẤN ÁP DỤNG MÁY TÍNH VÀO QUẢN LÝ

19.1 TÌNH HÌNH MÁY TÍNH NHỮNG NĂM 1980.

Những dịch vụ tư vấn quản lý phát triển nhanh nhất trong những năm 1980 ở các nước công nghiệp liên quan đến các máy tính và công nghệ thông tin liên lạc. Những cải tiến trong phần cứng và phần mềm máy tính đã mở rộng thị trường áp dụng máy tính, và lần lượt những áp dụng này đã tạo ra những thử thách mới đối với quản lý và những cơ hội mới cho người tư vấn. Những cơ hội này sẽ tiếp tục bởi vì điện tử, công nghệ đứng sau máy tính và thông tin liên lạc còn lâu mới hoàn thiện. Vì máy tính và công nghệ thông tin liên lạc tiếp tục được cải tiến, nên các cơ hội cho giám đốc và những nhà tư vấn quản lý sẽ tiếp tục tăng lên.

Những cơ hội này không phải do sự đẩy mạnh một công nghệ mà là sự tập trung của hai công nghệ điện tử-máy tính và vô tuyến viễn thông đang làm thay đổi chi phí tương đối về chuyển động của con người, hàng hóa và thông tin. Các công nghệ của thế kỷ thứ mười chín như vận tải đường sắt, và máy nâng đã giảm chi phí tương đối của con người theo chiều ngang và chiều dọc

và nhờ đó khuyến khích được sự phát triển của các trung tâm thương nghiệp và tài chính tập trung, nơi người ta đã đến với nhau để xử lý thông tin. Tương tự như vậy, những tiến bộ trong máy tính và thông tin liên lạc làm cho nó đỡ tốn kém hơn đối với một số người trang bị trạm làm việc tự động, trao đổi tin tức cho nhau và với những cơ sở dự liệu lớn. Những khuynh hướng này thay đổi cách làm kinh doanh. Ví dụ hội nghị truyền hình từ xa thường cạnh tranh với giá máy bay mà người ta cần đi đây đó đến các cuộc họp. Những khuynh hướng như thế cũng mở ra các cơ hội cho việc ủy quyền và phi tập trung các chức năng kinh doanh. Các nhà tư vấn quản lý có thể giúp khách hàng của họ lợi dụng việc giảm giá chuyển thông tin trong khi vẫn đảm bảo đạo đức và sự thúc đẩy của những người làm công vẫn giữ được cao. Và lại, tốc độ thay đổi công nghệ làm xuất hiện những thách thức đáng kể đối với những người tư vấn quản lý. Trừ phi các công nghệ mới được đưa vào một cách khéo léo,con người phải chịu những cú sốc "stress" do lo sợ dư thừa, bởi sự lặp lại, không thú vị với công việc và lo sợ không có khả năng đương đầu với những hệ thống mới.

Trong những tổ chức lớn, máy tính không còn là lĩnh vực hoạt động duy nhất của phòng xử lý dữ liệu, chúng đã tiếp cận đến những lớp người xử dụng máy tính mới như các thư ký, cán bộ hành chính, các trưởng phòng tài chính, các giám đốc cơ quan, v.v...Trên 80 phần trăm các xí nghiệp đã đối phó thành công với thay đổi này trong những năm 1980 đã xử dụng các nhà tư vấn. Người tư

vấn đã giúp đỡ bằng những áp dụng mới, làm cho một thế hệ máy tính mới được sử dụng, khái niệm văn phòng điện tử, giúp thành lập các chương trình đào tạo để những người làm có thể học cách sử dụng những máy mới như thế nào, giúp thiết lập và thực hiện những chính sách để khuyến khích đổi mới trong khi sự lộn xộn được giảm đến ít nhất. Mục đích công việc này là giúp cho những người làm của một tổ chức tiếp thu đầy đủ công nghệ một để nó trở thành không phải là một chỗ dựa của công việc hành chính quản trị mà còn có thể được sử dụng để cải tiến vị trí cạnh tranh của tổ chức.

Những người làm càng được đặt trước máy tính thì càng có yêu cầu lớn về khả năng. Nhiều nhà tư vấn thấy rằng mô hình của những vấn đề mà họ đang gặp phải, lẽ tự nmhiên phải dẫn đến sự phát triển trọn bộ, những sách và các chương trình đào tạo mà khách hàng của họ đang tha thiết. Năm 1984, chỉ riêng ở Mỹ ước tính đã chi tiêu trên 3 tỷ đôla tiền sách, sổ tay hướng dẫn, các băng nghe, băng nhìn v.v... đã được bán để làm cho máy tính cơ thể hiểu được đối với các nhà quản lý. "những căn bản về xử lý dữ liệu dùng cho những người không xử lý dữ liệu" là một trong những chủ đề "xemina" phổ biến nhất mà các nhà tư vấn quản lý đưa ra.

Những nhà tư vấn quản lý giúp khách hàng sử dụng các công nghệ để giảm thành phần lao động trong công việc và để mở rông năng lực con người. Giảm thành phần lao động của công việc, người ta được giải phóng khỏi

công việc vất vả cực nhọc, và người tư vấn nên quan tâm thiết kế tổ chức công việc để chúng không bị một hình thức vất vả cực nhọc khác. Ví dụ, trái lại, thiết bị xử lý dữ liệu vào những năm 1960, giải phóng các nhân viên văn phòng khỏi những công việc giấy tờ thủ tục buồn chán nhưng nó đã tạo ra những đội quân nhân viên chuyên trách dữ liệu vào. Tổ chức công việc ngày nay khác hẳn, thay vào đó công việc có thể được thiết kế để mở rộng năng lực của mỗi người từ trên cao cho đến dưới thấp của tổ chức.

Một nhân viên làm lệnh vào không cần đụng chạm đến một mảng rắc rối về các mã, mà họ chỉ cần quan hệ trực tiếp với khách hàng. Người công nhân sản xuất không cần phải suốt đời đứng vặn chặt chiếc bu lông, nay họ là bộ phận của một nhóm chịu trách nhiệm một sản phẩm chất lượng cao. Trong việc này người tư vấn có thể giúp khách hàng thấy được công nghệ thế nào thì có thể làm cho công việc thú vị và năng suất cao.

19.2 CÁC CHỨC NĂNG KINH DOANH.

Những chức năng kinh doanh truyền thống chính đều có thể đưa vào máy tính. Hơn nữa, những người tư vấn chuyên môn về chức năng này đã nhận thấy là vi điện tử học đã cách mạng hóa một số chức năng và có rất nhiều công việc người tư vấn phải giúp cho kinh doanh theo kịp và đưa vào công nghệ để giữ được tính cạnh tranh. Một số những áp dụng mới hơn trong các chức năng kinh doanh chọn lọc được xem xét dưới đây.

Những nhà tư vấn sản xuất hoặc quản lý điều hành phải đương đầu với một cuộc cách mạng liên tục về máy tính. Sản xuất trong đa số các nước công nghiệp đương đầu với một tình hình tương tự như đã phải đương đầu với sản xuất nông nghiệp trong những năm 1940 và 1950, khi mà năng xuất của khu vực này tăng lên nhanh chóng. Nhiều công ty sản xuất sẽ chỉ có thể đứng vững trong giai đoạn này, nếu có sự tham gia nổ lực của tất cả mọi người. Những người tư vấn có thể giúp khách hàng tồn tại và thịnh vượng bằng cách áp dụng những nguyên tắc mới về tổ chức công việc,những quan hệ công việc và đào tạo lại kỹ năng.

Ngày nay trong sản xuất, cách mạng máy tính có lẽ còn quan trọng hơn cách mạng trong xử lý dữ liệu văn phòng, vị trong sản xuất máy tính đang thay đổi những quy tắc. Những máy mới và các hệ thống điều khiển như các robot, máy công cụ điều khiển số hoặc mạng giao thông vận tải hướng dẫn bằng điện tử kết hợp với quy hoạch sản xuất mới và những hệ thống điều khiển, cải tiến hiệu qủa sản xuất của những lô rất ngắn. Do đó các sản phẩm ngày nay có thể được sản xuất một cách tự động, trong phạm vi giới hạn.

Một thách thức quan trọng của tư vấn là giúp khách hàng chọn và thực hiện những hệ sản xuất mới như quy hoạch vật liệu yêu cầu (MRP), Kanban (kịp thời hoặc JIT), công nghệ sản xuất tối ưu (OPT) hoặc sản xuất linh

hoạt (FMS). Chọn những kỹ thuật quản lý sản xuất dựa trên máy tính đòi hỏi những cân đối, trong đó kinh nghiệm của người tư vấn rất quan trọng. Ví dụ, quy hoạch vật liệu yêu cầu, (MRP) cho phép đặt kế hoạch tiến bộ rất nhiều đối với hàng hóa tồn kho trung gian, tình hình sản xuất loạt lớn, nhưng lại giảm tính uyển chuyển đối với sự thay đổi các kế hoạch đó. Kanban có thể giảm chi phí kiểm kê nhưng đòi hỏi người làm công có quyết định, và đòi hỏi quan hệ tốt nhất đối với nguồn cung cấp và công nhân. Công nghệ sản xuất tối ưu hóa (OPT) có thể thủ tiêu khâu làm đình trệ sản xuất trong một bộ phận của qúa trình sản xuất, nhưng có thể làm đổ bể những bộ phận khác. FMS hứa hẹn loại bỏ được một số điểm yếu của ba phương pháp kia.

Ở đây ,có một số lĩnh vực mà người tư vấn có thể giúp khách hàng sử dụng tốt hơn vốn đầu tư vào máy và thiết bị, và đồng thời giúp họ đặt kế hoạch đào tạo công nhân và người giám sát có quan hệ với công nghệ tiên tiến.

TÀI CHÍNH.

Quản lý tài chính phụ thuộc vào sự tiến hóa nhanh chóng của công nghệ máy tính mà nhiều hãng tư vấn lớn đã tiêu những số tiền lớn vào việc nghiên cứu và đào tạo và máy tính đã giữ cho cán bộ của họ và khách hàng theo kịp với mức hiện đại .

Trong lĩnh vực đầu tư, các nhà đầu tư ngày nay có thể theo dõi và phân tích hoạt động thương mại trong

vốn cổ phần gộp và hàng hóa thông qua các máy tính cá nhân, nhận thông tin thương mại qua phát sóng FN. Thông tin có thể đã xử lý cũng như được nhận để cho một người đầu tư có thể thu được thông tin mới nhất vào giờ chốt về giá cả mà họ cần. Những công nghệ điện tử mới đang chinh phục khu vực tài chính đưa đến sự biến động đột ngột trong các lĩnh vực từ quản lý thiết bị xử lý dữ liệu điện tử về các phương pháp điện tử để trả tiền, và đối với những dịch vụ khách hàng mới. Thông tin mới nhất giờ chót về tài chính của một công ty gửi ngân hàng điện tử được chuyển trực tiếp vào số dư tiền mặt. Nó có thể vừa làm tăng lượng tiền ở các thủ quỹ để có thể đầu tư cho công ty của họ và cho phép họ đầu tư nó theo những điều kiện tốt nhất.

Công nghệ như thế, được áp dụng thích hợp sẽ cải tiến được năng suất về cả vốn và lao động. Ví dụ một công ty lớn ở bắc Mỹ với một đầu tư ngắn hạn trung bình là 80 triệu đôla ước tính bằng cách sử dụng những phương tiện ngân hàng điện tử để đến được thị trường vào buổi sáng sớm, nó kiếm thêm được 15.000 đôla mỗi năm. Năng suất của cán bộ nhân viên được cải tiến vì khỏi phải bận thu thập số liệu và phân tích thêm. Một công ty ở châu Âu thực hiện khoảng 80 chuyển gửi một ngày, giữ lại ba thành viên sử dụng telex. Thông qua công việc ngân hàng điện tử, ba người này bây giờ chỉ cần chút ít thời gian hàng ngày để làm việc cũ của họ và thì giờ còn lại trong ngày dùng cho công việc có hiệu qủa hơn.

Các nhà tư vấn và giám đốc sử dụng các máy vi tính và phần mềm bảng biểu (Lotus 1-2-3 Supercalc và những máy khác) có thể giảm thời gian dự đoán ngân sách hoặc một phân tích tài chính. Người tư vấn hoặc giám đốc có thể điều chỉnh thông tin bảng biểu đến một tình huống mới và xem lại các kết quả trong vài phút. Lợi ích chủ yếu của vấn đề này là người ta có thời gian để suy nghĩ về thông tin và đặt ra những câu hỏi về năng suất.

MAKETTNG VÀ PHÂN PHỐI.

Khi mua hàng tiêu dùng, có một số người không nghĩ rằng chi phí phân phối còn nhiều hơn là chế tạo nó. Không phải luôn luôn như vậy, nhưng ngày nay một tỷ lệ cao trong giá sản phẩm cuối cùng cũng do phí phân phối, nó cũng giải thích một tỷ lệ cao về phân phối giá trị của người tư vấn đối với khách hàng. Máy tính cũng có trách nhiệm một phần đối với trường hợp này: thứ nhất, nó giúp người tư vấn đánh giá thêm được những lựa chọn và thứ hai, tự động hóa được dòng thông tin song song với luồng hàng hóa. Tốc độ mà hàng hóa tồn kho được chuyển giao là quyết định đối với nhiều công ty và phối hợp một cách có hệ thống giữa nhà sản xuất, người bán buôn, người bán lẻ và người tiêu dùng có thể xem như giảm được đáng kể chi phí phân phối và giải phóng được vốn. Ví dụ giữa năm 1980 và 1984, hãng General Motor được khích lệ bởi sự cạnh tranh của công nghiệp xe ô tô Nhật bản đã hạ giá chi phí liên quan đến hàng tồn kho hàng năm từ 8 tỷ đôla xuống 2 tỷ đôla, bằng cách sử

dụng các hệ thống phân phối vật chất JIT mới, đòi hỏi một mạng máy tính nối nguồn cung cấp của các bộ phận với các nhà máy lắp ráp. Chi phí vận tải cũng có thể hạ thấp, ví dụ bằng cách giảm số lần một sản phẩm được bốc dỡ hoặc bằng cách tăng qui mô đóng gói.

Trong phân phối vật chất, công nghệ thông tin bây giờ đã qua giai đoạn thử nghiệm. Việc xử lý lệnh, các mức tự động khác nhau ở kho, kiểm tra kiểm kê, lập biểu thời gian cho xe cộ v.v...ngày nay đã được máy tính hóa trong khu vực phân phối. Các hệ thống điểm bán hàng điện tử (EPOS) gắn liền với băng mã hóa các hàng hóa, mở rộng sự kết hợp công nghệ thông tin với điểm bán cuối cùng, cho phép những người bán lẻ hoạt động giảm được các kiểm kê, và tiến thêm một bước gần một cách lý tưởng với các hệ thống phân phối vật chất hoạt động như là một nguồn hàng vận chuyển liên tục hơn là một loạt điểm lưu kho.

Sức mạnh máy tính phi tập trung tiếp cận đến những cơ sở dữ liệu quy mô lớn, quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng nhiều sản phẩm. Phản hồi ngay tức khắc thông qua công nghệ thông tin, trả lời về những thay đổi trong thị trường sẽ làm dễ dàng cho việc đánh giá nhanh chóng những xúc tiến quảng cáo trên phương tiện thông tin đại chúng, sản phẩm và những thay đổi giá.v.v....Do đó, những sai lệch của các quyết định maketting có thể được sửa chữa nhanh chóng. Giảm rủi ro cho những quyết định sai, tăng phạm vi cho đổi mới và những điều chỉnh thí nghiệm đối với sự hòa lẫn các thành

nhân marketing làm thỏa mãn nhu cầu của một đoạn thị trường đã chọn. Chuyển tiền bằng điện tử ở điểm bán, nhờ đó mà các tài khoản ngân hàng của khách được trực tiếp ghi vào sổ, vì chúng được ghi tên nơi người bán lẻ, nhưng có vẻ không thuận tiện đối với người tiêu dùng . Ở Pháp, đã thành công hơn vì sử dụng một phiếu "thông minh" kích thước như phiếu tín dụng kết hợp với bộ vi xử lý hoạt động giống như những séc của những người du lịch. Mua hàng từ xa (đặt đơn hàng hoặc các dịch vụ đưa thông tin trên màn hình tivi gia đình) đã được thử với người tiêu dùng nhưng kết quả chán ngán. Không chắc rằng kiểu bán hàng từ xa sẽ sớm phát triển tốt vào thị trường bán hàng. Đối với những dịch vụ (tài chính, du lịch v.v..) viễn cảnh của nó sáng sủa hơn một khi hệ thống chuyển tiền điệ tử được chấp nhận rộng rãi.

Nhiều nhà tư vấn marketing sử dụng nguyên tắc bắt số liệu từ điểm vào để giúp khách hàng giảm chi phí và đẩy mạnh việc điều hành bằng cách đặt các đầu ra của dữ liệu vào gần với khách hàng. Ví dụ nhiều người bán buôn chuyên nghiệp bây giờ có hệ thống nhờ đó người bán lẻ có thể dễ dàng hỏi một đầu ra của máy tính về những tiền đề của người bán lẻ về tính sẵn có một hạng mục trong kho hàng của người bán buôn và đặt một lệnh cho nó mà không thảo luận lệnh với người bán buôn. Tại đây, người tư vấn có thể, thứ nhất giúp cho nhiều khách hàng bán buôn làm việc với người bán lẻ thiết kế và thực hiện một hệ thống vận hành được cho cả hai công ty. Họ cũng có thể giúp khách hàng đào tạo lại những người đại

điện bán hàng và các nhân viên đưa lệnh vào mà những công việc phải được thiết kế lại dứt khoát. Trong phần lớn trường hợp, bối cảnh các công việc của họ đã thay đổi tận gốc-chuyên nghiệp hơn và ít máy móc hơn. Bây giờ họ có thể sử dụng hiểu biết về những đặc điểm kỹ thuật, chất lượng và chi phí của các sản phẩm khác nhau, đảm bảo cho người tiêu thụ cuối cùng có lợi nhiều hơn.

QUẢN LÝ VĂN PHÒNG.

Văn phòng điện tử, đã dự báo trước, từ những năm 1960 mà đến nay vẫn chưa trở thành thực tế. Dù rằng, nó còn chưa được phổ biến, và những tiền lệ hiện nay đòi hỏi tinh tế, nhưng văn phòng điện tử vẫn đang tiến dần dần từng phần một.

Những người bán thiết bị văn phòng ưa thích được tiếp nhận dần dần và trình tự một hệ thống văn phòng toàn diện vvà là những hệ thống phát triển chậm, sẽ tối đa hóa cho mỗi cổ phiếu thị trường của người bán. Tuy nhiên do sự phát triển mạnh mẽ của công nghiệp máy vi tính và sự thích nghi sản phẩm của nó vào kinh doanh (chủ yếu thông qua phần mềm dùng cho bảng biểu và xử lý từ), làm đảo lộn bước đi trịnh trọng này và đưa sự lộn xộn này vào thị trường thiết bị văn phòng, như máy tính cá nhân, nếu chúng có thể chia sẻ chút nào thì thường là chia sẻ với một số ít máy tương tự và thường tốn kém. Giải quyết vấn đề trao đổi tin tức, chủ yếu phụ thuộc vào sự truyền tin của người bán với những thủ tục đã thành tiêu chuẩn. Cho đến khi vấn đề này được giải quyết,

những người tư vấn cần thận trọng, sau đó, nhiều nhiệm vụ sẽ đòi hỏi giúp khách hàng lợi dụng bộ sản phẩm tiêu chuẩn. Một số chức năng đã trở thành tiêu chuẩn trong những hệ thống tự động của văn phòng: xử lý từ, đồ thị, các bảng biểu để ghi vào ngân sách. Ngoài ra toàn bộ những chức năng mới đang được tiêu chuẩn hóa về mặt điện tử: lập hồ sơ của công ty và cá nhân, thông tin liên lạc, gửi thư tín điện tử, lập biểu thời gian, chia sẻ thông tin của máy tính lớn và lưu trữ hồ sơ lịch sử.

Người tư vấn cần khuyên khách hàng về "quan niệm sai" cho rằng tất cả các hệ "đã được hòa nhập đầy đủ". Ví dụ một hệ đã mô tả như xử lý từ, thư tín điện tử và phân phối thông điệp và lập tập tin điện tử chủ yếu nhằm điều hành để mục vụ ít cố gắng khớp nối các vận hành khác như xử lý dữ liệu. Tổ chức lao động được thiết kế thích hợp. Các trạm làm việc tự động có thể làm cho bản thân được nhanh về năng suất lao động tăng lên. Do đó người tư vấn thường khuyên các giám đốc về những thuận lợi của bảng điều khiển tháo rời được, ghế ngồi có điều chỉnh, cái để chân có thể thích nghi với nhu cầu của mỗi người, mức độ ánh sáng thích hợp hơn, màn hình không nháy, chuột để có thể giảm mệt mỏi mắt và sử dụng những [illegible] thích đáng để giảm sai lầm và duy trì được năng suất cao.

Song, giúp khách hàng chọn và đặt những trạm làm việc tự động hợp với tổ chức lao động chỉ là một phần nhỏ của thách thức. Những cái thu được lớn nhất thường là kết hợp với chương trình, nơi các nhân viên văn phòng

biết cách phân tích công việc của chính họ và được khuyến khích làm việc thông min h hơn, và không vất vả. Trong những chương trình như thế, thiết bị trở thành công cụ của các nhân viên văn phòng họ sử dụng để tìm thấy những cách làm việc tốt hơn. Vai trò của người tư vấn ở đây là tổ chức các chương trình đào tạo, và gợi ý về thành lập các đội đặc nhiệm và các nhóm chất lượng.

Điều có giá trị lớn nhất là người tư vấn có thể giúp chỗ khách hàng thấy trước và đương đầu với những hậu qủa không mong đợi. Ví dụ những tổ chức đã thành thạo trong việc đặt thư điện tử bổng phát hiện rằng "dấu hiệu điện thoại" sẽ bị thay thế bởi sự bùng nổ về truyền tin. Trước khi đặt thư điện tử một giám đốc có thể mong đợi hoàn toàn thành công 20 phần trăm đàm thoại của họ. Với thư tín điện tử này , tỷ lệ trùng hợp nhảy lên 100 phần trăm mỗi một người gọi để lại một thông điệp là cần có trả lời. Trả lời tất cả những thông điệp này tạo ra công việc và căng thẳng thần kinh. Và lại 1 thư ký của giám đốc ít khi có thể có khả năng theo kịp với thư đến của ông chủ trừ khi thư điện tử cũng đến trên màn hình của thư ký. Người tư vấn có thể thảo luận vấn đề này với khách hàng hơn là với người bán thiết bị. Họ sẽ có thể nghĩ ra những giải pháp về mặt tổ chức (nghĩa là ủy thác một số câu trả lời), về kỹ thuật (nghĩa là giới hạn số thông điệp có thể tích tụ lại)về ứng xử (nghĩa là lịch sự chỉ để lại những thông điệp khẩn cấp).

CHỌN MÁY TÍNH CHO KINH DOANH NHỎ.

Năm 1985, ở Hoa Kỳ, có khoảng một phần mười cơ

sở kinh doanh sử dụng máy tính, trong đó cứ 50 người có một máy tính, và tỷ lệ này bên ngoài Hoa Kỳ còn thấp hơn nhiều. Tuy nhiên, kinh doanh nhỏ không cần phải chờ lâu cho đến khi chúng trở thành lớn mới sử dụng các máy tính. Nhận ra điều này, ngày càng có nhiều chủ doanh nghiệp tiêu rất nhiều thời gian và tiền - mà phần lớn là lãng phí - qúa trình của một sự thay đổi lúng túng về các sản phẩm và chương trình. Lúc ấy, họ thường tìm đến người tư vấn, những người kế toán và luật sư để tìm lời khuyên vì rất ít người bán phần cứng và phần mềm máy tính cho những kinh doanh nhỏ biết nhiều về tiềm năng của họ và những vấn đề của các thương gia.

Ví dụ, người chủ của một cơ sở kinh doanh cỡ trung ở một nước gần Địa trung hải mới đây đến thăm một người tư vấn quản lý mà họ đã có quan hệ từ nhiều năm. Họ say mê về trình bày của một người bán máy tính về hệ vi tính "kỳ quái" không chỉ có thể sử lý được tất cả dữ liệu của ông ta mà còn cho phép tiếp cận với tất cả các loại thông tin quản lý. Người tư vấn đã khuyên nên cẩn thận, nhấn mạnh một thương gia chỉ tiêu có 1000 đôla mỗi năm về dịch vụ xử lý dữ liệu song, người thương gia đã tiếp tục và hai năm sau đã tiêu mất 120000 đôla về phần cứng và phần mềm, mà không sinh lợi cho họ - và vẫn phải sử dụng dịch vụ xử lý dữ liệu.

Hệ thống bất kỳ nào cũng nên giải quyết rõ ràng những vấn đề kinh doanh, rơi vào hai nhóm lớn : *hỗ trợ kỹ thuật* và *điều hành kinh doanh nòng cốt*. Các hệ máy tính cho nhóm thứ nhất thì dễ dàng đặt nhưng không giúp được nhiều, nhưng áp dụng máy tính cho nhóm sau có thể có ý nghĩa thúc đẩy năng suất của công ty nhưng phải tiếp cận rất cẩn thận. Điều hành kinh doanh nòng

cốt (trung tâm) sẽ làm giảm thực hiện kế hoạch kinh doanh nghiêm trọng nếu một máy tính bị hỏng. Một người môi giới không thể thực hiện giao dịch, một người buôn bán mà không ghi chép kiểm kê bị mất hoặc một ngân hàng không thể trả séc vì máy tính hỏng là tất cả có vấn đề với điều hành kinh doanh nòng cốt. Người tư vấn vạch ra rằng độ tin cậy không thể dựa vào cơ may và dẫn ra những tên nhãn có thể đắt hơn nhưng thường là được bù lại bởi sự tin cậy của dịch vụ sau khi bán. Ngoài ra những người chỉ đạo thị trường có thể sinh ra những thế hệ thiết bị kế tiếp thích hợp với những mô hình trước đây hơn là những người bán máy tính giá hạ.

Các chức năng hỗ trợ kỹ thuật gồm xử lý tài liệu, phân tích tài chính, phân tích kỹ thuật, thao tác cơ sở dữ liệu, xử lý từ và danh sách (nghĩa là gửi nhãn đi). Không kể các bản kê và các cơ sở dữ liệu đòi hỏi bộ nhớ của những ứng dụng này không quan trọng. Mục đích và khối lượng của những ứng dụng như thế luôn luôn được hỏi và hệ thống nên được thẩm tra chặt chẽ - những gì có thể đòi hỏi là một phòng hồ sơ chứ không phải là một máy tính. Việc kinh doanh sẽ không phải chịu đựng nhiều nếu thiết bị của những ứng dụng này bị hỏng, trừ phi những ứng dụng ấy tác động đến các hoạt động nòng cốt. Nhiều chương trình dễ dàng học và đã được thử chắc chắn, không đắt tiền, bởi chúng đã được thiết kế phục vụ cho thị trường không chuyên môn hóa rộng lớn.

Phần mềm máy vi tính cho những bảng biểu, bộ xử lý từ và những cơ sở dữ liệu là những công cụ năng suất cá

nhân có thể giúp những người kinh doanh và các giám đốc (cũng như nhà tư vấn) thực hiện nhiệm vụ cột trụ kỹ thuật nhanh hơn và tốt hơn.Những nhiệm vụ này rơi vào ba nhóm chính :tính toán và dự đoán, lập tập tin và tìm, viết báo cáo và viết thư. Mỗi loại trong ba loại này thực hiện dễ dàng bằng một loại phần mềm. Những tính toán như đưa vào ngân sách cũng dễ dàng nhờ phần mềm bảng biểu (nghĩa là Visicalc, Lotus 1-2-3 và Multiplan là phổ biến), phần mềm quản lý dữ liệu được thiết kế cho việc lập tập tin (file) và tìm, phần mềm xử lý từ, giúp người ta viết và ấn hành báo cáo. Phần mềm "hợp nhất" kết hợp đồ thị, xử lý từ và các bảng biểu đang trở thành tiêu chuẩn trong nhiều kinh doanh.

DIỀU HÀNH KINH DOANH NÒNG CỐT.

Diều hành kinh doanh nòng cốt là vấn đề khác. Vì mỗi kinh doanh đòi hỏi những biện pháp của bản thân nó về định giá, dịch vụ khách hàng giao sản phẩm và những chức năng tương tự, không có những chương trình chuyên dùng máy tính tiêu chuẩn nào lại hợp với những phương pháp hiện có. Một chương trình chuyên dùng máy tính buộc một công ty thay đổi cách làm ngân phiếu cho khách hàng,xử lý hóa đơn, kiểm tra hàng tồn kho sẽ tạo ra những vấn đề với khách hàng, nguồn cung cấp và người làm, trừ phi đã có kế hoạch chu đáo. Tuy nhiên, các chương trình chuyên dùng tốt là đủ uyển chuyển để đáp ứng một nhu cầu của công ty nào đó và một số nhà tư vấn chuyên thuê bao các chương trình con cho mỗi

kinh doanh riêng biệt của khách hàng.

Nếu một khách hàng tin rằng một máy tính là cần thiết , thì người tư vấn nên tin khách hàng này hiểu đầy đủ những giới hạn của máy vi tính và đã cân nhắc những lựa chọn như máy vi tính và cơ quan dịch vụ.

Một người tư vấn quản lý chuyên cho lời khuyên về máy tính trong doanh nghiệp nhỏ phải luôn có trình độ hiện đại kịp với những thay đổi thường xuyên các tiềm năng và giới hạn về phần cứng và phần mềm. Điều này có thể đạt được bằng cách tham dự các hội chợ thương mại và những thuyết minh sản phẩm của công ty, đặt mua các tạp chí và tham dự các lớp đào tạo. Ví dụ, giữa những năm 1980,giới hạn chính của phần lớn các máy vi tính đối với kinh doanh nhỏ chỉ là những hệ người sử dụng đơn lẻ, chỉ có thể điều khiển một ứng dụng một lần, và do đó người dùng thường phải chờ cho một báo cáo được in trước khi làm việc gì đấy khác. Ngay khi một máy tính được đặt (máy vi tính, máy tính nhỏ hay máy tính lớn) thì có vài người muốn sử dụng nguồn đó. Do đó, một hệ sử dụng đơn có thể nhanh chóng trở nên một khâu làm đình trệ hơn là sự giúp đỡ có ích. Và lại phần lớn các máy vi tính ngày nay sử dụng các đĩa nhỏ (gọi là các đĩa mềm) để nhớ các chương trình và tập tin, chúng thường có dung tích nhỏ hoặc qúa chậm khi xử lý ngay cả một tập tin của người sử dụng của công ty nhỏ hoặc những hồ sơ kiểm kê. Máy vi tính nhiều người dùng có thể xử lý vài nghìn hồ sơ dễ dàng, nhưng còn đắt tiền.

Một chiến lược cho những khách hàng kinh doanh

nhỏ mà chưa biết gì nhiều về máy tính là nên cho họ bắt đầu với một máy vi tính để có thể giúp ngay họ với những vận hành không quan trọng lắm như là xử lý từ để quan hệ thư từ. Ở giai đoạn này khách hàng cần được giúp hai vấn đề :

(1) Trở nên thoải mái với công nghệ máy tính (phần cứng, phần mềm, tra cứu tạo được thói quen trong việc nhớ các tập tin và vv..).

(2) Phân tích mục đích kinh doanh của họ và trong việc chuẩn bị ứng dụng các máy tính đối với những lĩnh vực kinh doanh nòng cốt.

Phần lớn khách hàng cần bỏ ra nhiều thời gian và nghị lực trong việc học tập công nghệ. Người tư vấn có thể giúp khách hàng sử dụng tốt thời gian này bằng cách thành lập các dự án,nơi công ty học công nghệ bằng cách ứng dụng nó đối với nhiệm vụ không phức tạp. Ví dụ một nhà kinh doanh có thể học cách sử dụng chương trình bảng biểu để phân tích những khu vực kết qủa chủ yếu, và phần mềm quản lý dự án để định một dự án ứng dụng các máy tính đối với khu vực kinh doanh cốt lõi. Đồng thời một nhân viên có thể sử dụng một chương trình căn cứ dữ liệu để tạo tập tin (file) cho người tiêu dùng hoặc người cung cấp, để gửi bản kê khai. Trong khi một số thí nghiệm có thể thu được các kết qủa có ý nghĩa, điểm chính của giai đoạn này là để cho nhà kinh doanh và những người làm của họ được thoải mái với công nghệ để cho khách hàng có thể bước tiếp sang giai đoạn sau. Sử

dung quy tắc 20 - 80, 20 phần trăm nhân viên sẽ đạt 80 phần trăm tiến bộ và họ xây dựng giai đoạn tiếp theo.

Cuối cùng thì khách hàng nên có cách nhìn thực tiễn về luồng dữ liệu trong kinh doanh của họ và một ý tưởng sơ bộ về những ưu tiên nằm ở đâu. Những ưu tiên này được đánh giá bằng cách phân tích bản quyết toán và báo cáo thu nhập và tính toán sự đa dạng của những tỷ lệ năng suất. Đối với những người bán lẻ và bán buôn, vấn đề này gồm cả hàng hóa bán và quay vòng kiểm kê theo đầu người làm vv..Đối với những nhà công nghiệp nhỏ và chủ trại người ta sẽ nhìn đồng tiền gắn chặt với nguyên vật liệu, đất đai, công việc đang tiến triển vv..

Những nhân viên chủ chốt cần được lôi cuốn vào, dù cho có một số người không hứng thú, và lạc hậu vì họ khó theo kịp công nghệ máy tính. Nhưng những người đó vẫn là một nguồn rất quan trọng về những ý tưởng để cải tiến xí nghiệp - là giai đoạn chúng ta đang quan tâm. Người ta có thể lôi cuốn nhiều người bằng cách thành lập các đội đặc biệt, các nhóm nghiên cứu hoặc các nhóm chất lượng. Khách hàng có thể muốn người tư vấn tổ chức các buổi đào tạo về làm thế nào để cải tiến được việc thực hiện kinh doanh, và người tư vấn có thể gợi ý là khách hàng nên xem xét những ý tưởng về chia sẻ lợi nhuận, vì những người làm có lẽ muốn biết họ sẽ được lợi thế nào nếu họ tham gia vào việc giúp xí nghiệp cải tiến. Đào tạo nhân viên để sử dụng công nghệ thường có thể chỉ chi phí chút ít hoặc không phải chi phí bằng cách để công ty tiếp cận với phần mềm và phần cứng của thị

trường. Vấn đề này không nên lẫn lộn với việc đào tạo nhân viên làm thế nào để có thể cải tiến được công việc của họ.

Ở điểm này khách hàng có thể được khuyến khích để thực hiện vài thay đổi cho tốt hơn trong khi điều tra những cải tiến dài hạn khác, trên cơ sở máy tính. Có những công ty định hướng máy tính chuyên môn về những loại kinh doanh nào đó - các hệ thống máy tính cho các luật sư hoặc cho những người thầu khoán xây dựng. các hội thương mại của khách hàng hay tạp chí thương mại là những nguồn thông tin rất tốt.

Cuối cùng người tư vấn nên thực hiện dự kiện đề nghị với lợi ích mong đợi trong những điều kiện định lượng và định tính. Giải pháp nên mềm mại, có khả năng phát triển cùng với công ty.

NHÓM VÀ NHỮNG DỊCH VỤ MÁY TÍNH TIÊU CHUẨN.

Các máy tính có thể giúp những nhà tư vấn cung cấp dịch vụ tốt hơn cho những cơ sở kinh doanh nhỏ và vừa bằng cách giảm chi phí dịch vụ tiêu chuẩn hóa. Một ví dụ của biện pháp này là giúp các cơ sở kinh doanh nhỏ phân tích việc thực hiện của họ và tìm những khu vực để cải tiến thông qua sự kết hợp so sánh giữa các công ty. Người tư vấn đề nghị một dịch vụ đối với một nhóm khách hàng cùng giống nhau về loại kinh doanh. Những khách hàng này định kỳ gặp nhau để phân tích tỷ lệ thực hiện công việc của họ do người tư vấn tính toán, và chia

sẻ những ý tưởng về việc nên cải tiến ở đâu và cải tiến thế nào. Phần mềm bảng biểu có ích trong việc giảm được cố gắng cung cấp loại dịch vụ này.

Một ví dụ làm các dịch vụ tiêu chuẩn hóa được dùng rộng rãi của Liên đoàn những người chủ ở Thủy điển đã thiết kế và ban hành một hệ tính toán tiêu chuẩn hóa trong số 100.000 cơ sở kinh doanh vừa và nhỏ. Hệ tiêu chuẩn và những biến đổi của nó (dùng cho xây dựng, các dịch vụ, sản xuất và vv) đã làm dễ dàng hơn cho phần mềm lắp vào để thiết kế những chương trình cơ sở của máy tính, đáp ứng những nhu cầu kinh doanh.

Những phát triển này đang nhanh chóng thay đổi vai trò của những người tư vấn chuyên môn trong những dịch vụ kế toán và tài chính. Ví dụ những chương trình con về kế toán bây giờ đang xuất hiện là ứng dụng lôgic của sự thông minh nhân tạo hoặc cá hệ thống chuyên gia giúp các nhà quản lý chọn năng suất và những tỷ lệ tài chính và so sánh chúng với những tiêu chuẩn của khu vực.

MAKETING THEO CHIỀU DỌC.

Bằng cách tập trung những loại kinh doanh tương tự, các nhà tư vấn đi vào maketing theo chiều dọc về các hệ thống và dịch vụ máy tính. Đơn gian hơn là dẫn khách hàng đến những người tiếp thị theo chiều dọc, bản thân những người tư vấn cũng là những người tiếp thi theo chiều dọc. Vấn đề này bao gồm việc chọn một ngành công nghiệp và cung cấp các hệ máy tính kể cả phần mềm và phần cứng, giải quyết những vấn đề cực kỳ quan trọng chỉ xảy ra trong ngành công nghiệp đó. Những nhà tư

vấn tiếp thị qua những kênh công nghiệp đặc biệt (hội chợ thương mại, các hội nghề nghiệp và các tạp chí thương mại) và thường biết nhiều về kinh doanh như là người làm nghề kinh doanh.

Trở thành một người tiếp thị theo chiều dọc có thể hấp dẫn các nhà tư vấn thành thạo máy tính nhưng cũng có rủi ro. Hàng trăm thị trường theo chiều dọc dễ dàng được xác định bằng cách bắt đầu với những phân loại tiêu chuẩn công nghiệp ba ký số. Tuy nhiên ba ngành lớn nhất - ví dụ công việc ngân hấng, bảo hiểm, đường hàng không - đã có những hàng chuyên bán thiết bị lớn phục vụ. Những thị trường khác như bệnh viện và những hãng buôn xe hơi thường đã có những người chuyên về tiếp thị theo chiều dọc phục vụ. Còn những thị trường - các chủ trại, các nha sĩ, các bác sĩ, luật sư, người kế toán - đã thu hút hàng trăm người tiếp thị theo chiều dọc và thường khó đạt đến. Những thị trường như - quần áo, bán lẻ thực phẩm vv.. có những giới hạn lợi nhuận qúa thấp để chi trả cho những dịch vụ của những người tư vấn. Một số nhà sản xuất nhỏ về máy tính đã vỡ nợ, hay tập trung vào những thị trường như cơ quan bảo hiểm, cơ quan pháp luật và trang trại. Do đó trong khi maketting theo chiều dọc tương đối không phức tạp, thì lại không có giới hạn cho sai lầm.

19.4 TƯ VẤN VÀ MÁY TÍNH Ở CÁC XÍ NGHIỆP LOWNS

Ở những tổ chức lớn thường có vấn đề về chính sách

cán bộ, hoặc vấn đề về quản lý hay đào tạo. Do đó người tư vấn chuẩn bị để được mời "vì họ là một chuyên gia về máy tính" nên tin là sự thành thạo của họ trong lĩnh vực này sẽ được ứng dụng.

NĂNG SUẤT CỦA PHÒNG CÁC HỆ THỐNG

Hãy nghe phát biểu sau đây của một tổng giám đốc: "trưởng phòng xử lý dữ liệu và tôi nghĩ phòng vận hành máy tính của chúng tôi là tin cậy và hiệu qủa, còn phòng những hệ thống thì không. Ít hơn 10 phần trăm những dự án ứng dụng mới của chúng tôi đã kết thúc đúng lúc, chỉ bởi vì khi ấy chúng tôi bỏ bớt đi những công việc ít quan trọng để đương đầu với cơn khủng hoảng. Trưởng phòng các hệ thống đã thử nhiều ý tưởng hay, như thảo luận chương trình nối liền, thảo chương trình cấu trúc nhưng năng suất của phòng những hệ thống vẫn thấp. Một số các trưởng phòng sử dụng nói rằng họ đang đặt kế hoạch bố trí người và điều khiển các dự án của họ.

Đây cũng là ý kiến phổ biến vì đa số các tổ chức kéo dài thời gian thiết kế, thử nghiệm và thực hiện những ứng dụng máy tính mới. Do đó nhiều người tư vấn cũng phải nhận thêm nhiệm vụ để cải tiến năng suất của các phòng hệ thống, nhưng không có nhiều kết qủa. Có thể nêu ra đây năm nguyên nhân chính làm cho năng suất không thỏa mãn trong việc phát triển những hệ thống mới.

+ Người sử dụng giữ sự thay đổi những yêu cầu của họ.

vấn tiếp thị qua những kênh công nghiệp đặc biệt (hội chợ thương mại, các hội nghề nghiệp và các tạp chí thương mại) và thường biết nhiều về kinh doanh như là người làm nghề kinh doanh.

Trở thành một người tiếp thị theo chiều dọc có thể hấp dẫn các nhà tư vấn thành thạo máy tính nhưng cũng có rủi ro. Hàng trăm thị trường theo chiều dọc dễ dàng được xác định bằng cách bắt đầu với những phân loại tiêu chuẩn công nghiệp ba ký số. Tuy nhiên ba ngành lớn nhất - ví dụ công việc ngân hấng, bảo hiểm, đường hàng không - đã có những hàng chuyên bán thiết bị lớn phục vụ. Những thị trường khác như bệnh viện và những hãng buôn xe hơi thường đã có những người chuyên về tiếp thị theo chiều dọc phục vụ. Còn những thị trường - các chủ trại, các nha sĩ, các bác sĩ, luật sư, người kế toán - đã thu hút hàng trăm người tiếp thị theo chiều dọc và thường khó đạt đến. Những thị trường như - quần áo, bán lẻ thực phẩm vv.. có những giới hạn lợi nhuận qúa thấp để chi trả cho những dịch vụ của những người tư vấn. Một số nhà sản xuất nhỏ về máy tính đã vỡ nợ, hay tập trung vào những thị trường như cơ quan bảo hiểm, cơ quan pháp luật và trang trại. Do đó trong khi maketting theo chiều dọc tương đối không phức tạp, thì lại không có giới hạn cho sai lầm.

19.4 TƯ VẤN VÀ MÁY TÍNH Ở CÁC XÍ NGHIỆP LOWNS

Ở những tổ chức lớn thường có vấn đề về chính sách

+ Những ứng dụng đang phát triển phức tạp hơn và điều này làm tăng thời gian phát triển những hệ thống về mặt hình học.

+ Những ứng dụng mới tương tự thường mâu thuẫn với những ứng dụng hiện có và những căn cứ dữ liệu.

+ Tính cách nhà nghề của những nhà phân tích và người lập chương trình bị suy sụp .

+ Không có tiêu chuẩn đo lường sự thực hiện công việc của nhà phân tích và lập chương trình .

Có bằng chứng chống đỡ cho tất cả năm điểm này, nhưng rất ít nhà tư vấn có thể giúp đỡ những phòng hệ thống để cải tiến hiệu suất bằng cách cố gắng xử trí những nguyên nhân này. Những cải tiến đến, khi những người tư vấn tập trung giúp các trưởng phòng hệ thống điều khiển tốt hơn.

Một người tư vấn làm thế nào để có thể giúp các tổ chức cải tiến năng suất của các phòng hệ thống? Thứ nhất, tránh bị lôi cuốn vào việc giúp đỡ đặt công cụ năng suất mới nhất. Để thay thế, nhằm phát triển lòng tin và kỹ năng của trưởng phòng hệ thống - một thái độ "có thể làm" và sau đó bắt tay vào một chương trình cải tiến năng suất được cấu trúc bền vững. Giai đoạn này có thể kết hợp chặt chẽ một số công cụ năng suất. Để tránh sai lầm là sẽ đặt công cụ năng suất như sự hào nhoáng bề ngoài, thay vì tấn công vào nguyên nhân cội rễ của năng suất thấp. Nhất là người tư vấn cần giúp khách hàng của họ tin rằng chương trình năng suất lao động không bị

những người phân tích và người lập chương trình làm hỏng, tìm cách vượt qua khó khăn để rồi quay trở lại với cách làm việc cũ thoải mái nhưng không hiệu qủa của họ.

Bước thứ nhất là lập một *chương trình năng suất* để giúp các giám đốc đo được năng suất hiện nay và quy hoạch những mục tiêu có thể đạt được để cải tiến nó. Những chỉ báo bao gồm tỷ lệ những dự án đã vượt qúa những chi phí của nó và thời gian. Người tư vấn cần cố gắng giúp các giám đốc thực hiện hệ thống mới đưa vào, sau khi các giám đốc quy hoạch những mục tiêu có thể đạt thì giúp họ liệt kê các yếu tố làm cho năng suất bị thấp và chia chúng thành hai nhóm : điều khiển được và không điều khiển được. Sau đó giúp họ đặt kế hoạch hành động, tập trung vào những yếu tố điều khiển được. Rồi tiếp tục làm việc như một qúa trình tư vấn, định kỳ thăm các giám đốc, làm cho họ tin rằng họ không bị thiệt thòi gì trong các mục tiêu năng suất mà họ đặt ra. Điều quan trọng ở đây là những cải tiến về năng suất mọi người đều nhìn thấy.

THIẾT KẾ NHỮNG HỆ THỐNG THÔNG TIN QUẢN LÝ.

Nhiều giám đốc, khi đối phó với những vấn đề hệ thống thông tin quản lý xuất hiện những vấn đề, họ thương tìm những chuyên gia máy tính qúa sớm.

Một Bộ trong một chính phủ của một nước ở Châu á muốn biết hệ thống thông tin quản lý để tiên đoán những vấn đề kinh tế, một nhiệm vụ mà đa số các nhà tư vấn cho rằng không thể thực hiện được, và trong bất kỳ trường hợp nào cũng đòi hỏi một trình độ chuyên môn cao và phân tích

đầy đủ mà Bộ thì không thể có khả năng giải quyết. Song, Bộ đã thuê một đội chuyên gia máy tính sẵn sàng chấp hành nhiệm vụ đề ra một loạt hệ thống và biện pháp, nhưng tất cả những biện pháp ấy đều không có cái nào thỏa mãn yêu cầu.

Không kể tới trình độ kiến thức hay sự thành thạo chuyên môn, người tư vấn nên bắt đầu bằng cách cố gắng tìm một hệ khả thi mà sẽ thực sự cải tiến được việc thực hiện của tổ chức khách hàng trước khi họ nhận một nhiệm vụ tạo ra một hệ thống thông tin quản lý dựa trên máy tính. Một cách tốt nhất để bắt đầu là so sánh những chỉ báo thực hiện của tổ chức khách hàng với các chỉ báo của những tổ chức tương tự. Người tư vấn có thể hỏi về bốn hoặc năm chỉ báo thực hiện quan trọng nhất mà khách hàng sử dụng để kiểm tra "những phạm vi kết qủa chính" của họ. Những câu hỏi như thế tốt nhất thường được hỏi bởi những nhà tư vấn quản lý chung hoặc bởi những nhà tư vấn chuyên về loại kinh doanh của khách hàng .

Đối với nhiều tổ chức, các tổng giám đốc thường lơ mơ về những gì thực sự đang diễn ra nên tốt nhất là sử dụng một phương pháp tư vấn quá trình từ trên cao xuống dưới để nhận diện những chỉ báo chủ yếu. Sau đó, người tư vấn giúp cho nhóm quản lý định các mục tiêu, tìm cách giải quyết những trở ngại và đặt một kế hoạch hành động. Từ kế hoạch hành động này có thể suy ra những chỉ báo hoạt động cần phải được giám sát để theo dõi sự thực hiện kế hoạch hành động. Hệ thống thông tin quản lý mà kết qủa trở thành một hệ thống ghi điểm, các

giám đốc có thể sử dụng để tiếp tục phân tích những vấn đề và hoàn thành khen thưởng.

THIẾT KẾ NHỮNG ỨNG DỤNG MÁY TÍNH .

Khi một người tư vấn được mời đẻ giúp cải tiến một hệ thống thông tin, thì họ và khách hàng thường thỏa thuận về một dự án ba giai đoạn quy ước với tám giai đoạn thực hiện như trong bảng 19.I. Da số các hệ máy tính là do các quy ước này, qúa trình tuyến tính, từng bước một đã có những bất lợi của nó :Hệ thống trung bình cũng phải một năm thiết kế, lập chương trình và thử nghiệm, thực hiện. Vì có số ít tổ chức có khả năng đủ những nhà thiết kế và phân tích hệ thống có kinh nghiệm, nên phần lớn người sử dụng phải chờ đến lượt họ, và việc xếp hàng chờ này thường dài đến hai năm. Các hệ thống cần thời gian đến ba năm thực hiện thì hiếm có người sử dụng nào muốn ở vị trí thứ nhất, và lại những nhu cầu của họ có lẽ cũng đã thay đổi. do đó đa số các tổ chức bổ sung những thông tin nội tại của họ, với những nhà tư vấn nội bộ và sử dụng vài phương án tiếp cận dự án quy ước để phát triển những hệ thông tin mới.

Ba lựa chọn chung để tiếp cận dự án quy ước là những chương trình con, hệ mẫu thử và hệ thống phát triển người sử dụng. Tất cả chúng được dùng để rút ngắn thời gian, hạ thấp chi phí và nâng cao chất lượng của hệ thống. Để có thể chọn biện pháp dùng cho một khách hàng, người tư vấn phải hiểu các mô hình chi phí và rủi ro của mỗi cái.

Bảng 19.I *Dự án phát triển những hệ thống quy ước*

Giai đoạn	Thực hiện
I. Xác định	1. nghiên cứu khả thi
	2. phân tích thông tin
II. Thiết kế cụ thể	3. Thiết kế các hệ thống.
	4. Phát triển chương trình
	5. Phát triển biện pháp
III. Thực hiện	6. Chuyển đổi
	7. Điều hành và bảo dưỡng.
	8. Sau kiểm tra

Với phương pháp quy ước thì khoảng một phần tư của tổng chi phí dùng cho việc xác định các chức năng của một hệ thống dự án đề nghị cũng như chi phí và lợi ích dự tính. Khoảng một nửa chi phí dùng cho giai đoạn thiết kế, các chương trình đã được viết tại giai đoạn này kể cả lập tài liệu và thử nghiệm. Phần tư còn lại dùng trong thời gian thực hiện, đào tạo người sử dụng, chuyển sang hệ mới và đánh giá các kết qủa. Tất nhiên một số bước có thể được lập lại khi công việc của giai đoạn trước cần phải được sửa đổi vì những kết qủa mới hơn.

Vì chi phí của phương pháp quy ước phần lớn tiêu biểu cho việc sử dụng những nhà tư vấn trình độ cao và

những người làm hệ thống, nên có nhiều cố gắng đi vào những phương pháp kỹ thuật cải tiến năng suất của họ (trong đó có việc thiết kế cấu trúc và thảo chương trình). Điều này dẫn đến một lĩnh vực nghiên cứu mới trong khoa học máy tính : kỹ thuật phần mềm - đó là toàn bộ những hoạt động dùng để thiết kế và phát triển phần mềm (ví dụ các đặc tính của chương trình, lập chương trình cấu trúc, những kỹ thuật thử nghiệm)

Dù việc áp dụng các chương trình chuyên dùng phần mềm đã tồn tại nhiều thập kỷ, nhưng tính phổ biến của chúng tăng lên một cách nhanh chóng phản ánh sự thay đổi của công nghiệp máy tính. Ý tưởng cơ bản là giảm tổng chi phí bằng cách rải ra những chi phí phát triển hệ thống cho vài hệ thống máy đặt do lặp lại việc sử dụng cùng một chương trình chuyên dùng. Một ví dụ hay là sử dụng số tiền trả lương tiêu chuẩn và chương trình chuyên dùng lịch biểu vận tải bởi những người bán lẻ độc quyền kinh tiêu như những tiệm thực phẩm ăn liền. Tiền tiết kiệm phát triển hệ thống đặt máy ở nhiều chỗ cũng mở rộng việc bảo dưỡng phần mềm :cần ít giờ hơn là để thay đổi một hệ thống đã đặt ở 100 chỗ hơn để thay đổi 100 hệ thống khác nhau ở những vị trí đó. Ví dụ khi các hệ thống trả tiền lương phải thay đổi do những thay đổi về pháp luật những thỏa thuận tập thể hoặc các sơ đồ khen thưởng mới, khi ấy sẽ tiết kiệm được nhiều hơn để thay đổi cùng một hệ thống trả tiền lương ở nhiều chỗ hơn là thay đổi nhiều hệ thống khác nhau.

Những nhà tư vấn dễ dàng giúp khách hàng quyết

định liệu có sử dụng các chương trình chuyên dùng hoặc phát triển các hệ thống duy nhất từ vạch xuất phát. Hơn nữa, vì họ phát triển được sự thành thạo do chuyên môn hóa trong những ứng dụng nào đó đối với vài khách hàng, nên người tư vấn thường có lợi thế qua những phân tích viên hệ thống nội tại, phải phổ biến kỹ năng chuyên môn của họ qua những ứng dụng khác nhau đối với cùng một công ty. Nhưng vì những chương trình chuyên dùng đã được ghi bằng ít khi thích hợp với nhu cầu của công ty một cách chính xác, nên lợi thế chính của người tư vấn thường khó khăn ở chỗ khả năng của họ giúp khách hàng điều khiển những thay đổi về tổ chức tinh vi đòi hỏi thường xuyên đối với những hệ thống để phù hợp với tổ chức.

Hơn nữa, khi nhu cầu của người sử dụng không được quy định chính xác người tư vấn có thể giúp khách hàng chọn một biện pháp thứ ba - làm mẫu thử. Mẫu thử là sự kết hợp thiết kế hệ thống, lôi cuốn và đào tạo người sử dụng. Một mẫu thử là một hệ thô, nhanh chóng đưa vào tay người sử dụng, ngược lại với hệ tinh chỉ được thực hiện sau khi nó đã được thử nghiệm cẩn thận. Phương pháp mẫu thử khai thác được sự kiện là phần cứng rẻ hơn và phần mềm cấp cao để sử dụng hơn, các công ty có khả năng xây dựng những hệ thống "nhanh" và thêm thời gian tinh chế chúng để có sự phù hợp chấp nhận được giữa người dùng và hệ thống. Hơn nữa, bằng cách lôi cuốn người sử dụng trong việc tinh chế hệ thống mẫu thử, người ta thường thấy người sử dụng có thể làm một

số lập trình dễ hơn như xác định những chức năng và những thực đơn, và nêu ra những khổ tài liệu và báo cáo. Vì người sử dụng và người thiết kế hệ thống cùng nhau xác định những yêu cầu cuối cùng trong khi người sử dụng thực sự làm việc với hệ thống, nên chỉ tiêu tốn ít tiền lúc ban đầu xác định những yêu cầu. Cũng có thể bắt đầu tích lũy lợi ích sớm hơn và những người sử dụng thương ít thờ ơ bởi vì họ tham gia sớm hơn.

Tuy nhiên những lợi ích này thường đắt tiền. Sự phát triển của một hệ thống làm việc trong phạm vi vài ngày thường đã hoàn thành với hệ thống quản lý căn cứ dữ liệu với những ngôn ngữ hỏi cấp cao và chương trình chuyên dùng viết báo cáo. Hệ quản lý căn cứ dữ liệu giá có thể đắt hơn 100 000 đôla và đòi hỏi mở rộng phần cứng để vận hành. Chúng cũng vận hành chậm hơn là một chương trình thiết kế quy ước. Dù điều này thiếu nhấn mạnh về những trục trặc hiệu qủa thao tác của nhiều trường phòng sử lý dữ liệu, nhưng phương pháp mẫu thử bằng cách tập trung về năng suất của cán bộ nhân viên thường giảm được giá phát triển hệ thống khoảng 75 phần trăm. Đây là sự tiêu thụ có lợi khi cần có lợi ích nhanh, hoặc nhu cầu của người dùng thường hay thay đổi.

ĐÀO TẠO NGƯỜI SỬ DỤNG .

Không có đào tạo thì bất kỳ một công nghệ tiên tiến nào cũng không thể phân biệt được với điều thần diệu, và khi công nghệ còn chưa chín muồi, như với máy tính và

vô tuyến viễn thông, thì việc đầu tư trong đào tạo lại là điều quan trọng để đứng vững.

Kiến thức có được qua nghiên cứu và sự thông thạo nhận được qua tư vấn có thể được chuyển cho khách hàng thông qua đào tạo. NHưng những người làm việc với máy tính cũng cần được đào tạo sâu hơn để có thể hiểu biết sâu thêm về máy, nhưng còn rất ít người đạt được yêu cầu này một cách hoàn hảo. Các giám đốc thường xuyên phàn nàn là họ học được nhiều điều về máy tính loại trừ cách làm thế nào để sử dụng chúng cho có hiệu qủa. Nên nhớ rằng bản thân máy tính rất thuận lợi để dạy cho người ta cách sử dụng chúng như thế nào. Vấn đề đối với người tư vấn là chọn lựa thích hợp công cụ học tập và các bài tập. Đối với máy vi tính gồm có những chương trình máy tính dành cho những người mới sử dụng thông qua một loạt bài tập về máy tính theo truyền thống tốt nhất về đào tạo cơ bản máy tính. Thêm nữa, thường có những bài tập thuộc về các chức năng kinh doanh mà một giám đốc thường hay phải sử dụng. Ví dụ như các trưởng phòng tài chính biết đánh giá đúng việc đào tạo sử dụng các chương trình chuyên dùng bảng biểu, trong khi các giám đốc dự án sẽ bị thu hút vào phần mềm quản lý dự án. Người tư vấn quản lý thường có đủ trình độ để thực hiện những phương pháp đào tạo cải tiến dựa trên các chức năng kinh doanh ngược với biện pháp quy ước về giải thích phần cứng và phần mềm trước khi ứng dụng.

Đối với những tổ chức lớn, nhất là ở những nơi mà trưởng phòng sử lý không được trang bị tốt để giúp phát triển đào tạo nhân viên thì người tư vấn thường được yêu cầu giúp đỡ tổ chức những chương trình đào tạo máy vi tính. Giai đoạn thứ nhất kéo dài khoảng một năm, nên có ít ra là 20 phần trăm nhân viên đào tạo trên cơ sở phòng thí nghiệm với nhiều phần mềm và phần cứng khác nhau mà tổ chức đã quyết định sử dụng làm trụ cột. Sau đó thì nên tổ chức một hệ đào tạo có đủ những phương tiện trợ lý học tập bằng điện tử cho những người mong muốn học về phần cứng và phần mềm riêng biệt. Nếu một người tư vấn đã làm việc này một cách thích hợp, trong tổ chức nên có đủ người để có thể phục vụ như những người đào tạo và huấn luyện cho những ai muốn có được những kỹ năng máy tính.

19.5 CHUẨN BỊ CHO NHỮNG ĐIỀU BẤT NGỜ VIỄN CẢNH TƯƠNG LAI

Mặc dù có sự tiến bộ đáng kể trong vòng 5 -10 năm lại đây, những công nghệ máy tính vẫn chưa được chín muồi. Ví dụ, phần cứng và phần mềm của máy tính cá nhân đang lôi cuốn nhanh những nhà tư vấn quản lý đương đầu với sự thay đổi tận gốc về công cụ năng suất máy tính khoảng một năm.

Dù rằng ngày nay người ta đang sử dụng rất nhiều loại máy tính, nhưng chúng vẫn còn chưa lan tràn được khắp nơi. Hầu như tất cả những công nghệ đã thâm nhập khắp nơi (ô tô, điện thoại, máy chữ, và vv..)đã trải qua

bốn giai đoạn tiến hóa, bắt đầu từ những tò mò muốn biết trong phòng thí nghiệm, sau đó, trong thời gian này là những công cụ hoặc những đồ chơi kỳ lạ được dùng chút ít để giải quyết những vấn đề đặc biệt. Ở giai đoạn thứ ba, công nghệ được sản xuất và trở nên nổi tiếng và khá bình thường, nhưng vẫn chỉ được số ít người sử dụng. Chỉ có đến giai đoạn thứ tư và là giai đoạn cuối cùng là những công nghệ đã thâm nhập khắp cả, nó mới trở thành bộ phận cơ cấu của một xã hội, nơi mà sự vắng mặt của nó còn đáng chú ý hơn là sự có mặt của chúng.

Công nghệ máy tính, nhất là những máy tính cá nhân đang trong giai đoạn ba và không thể đạt đến giai đoạn bốn cho đến khi dữ liệu tương thích và mạng thông tin được xây dựng sẽ làm cho các máy tính thay thế một cách hiệu qủa đối với điện thoại hoặc hệ thống bưu điện. Trong khi giúp cho công nghệ thâm nhập được khắp nơi, các nhà khoa học về máy tính đang tập trung cung cấp các cấu trúc máy tính chỉ tiêu cao với những mặt phân giới che kín tính phức tạp bên trong của chúng tách khỏi người dùng.

Khi các máy tính đi vào giai đoạn bốn, các cơ hội của người tư vấn sẽ được đặc trưng bởi phần lớn người dùng là những người mới bắt đầu. Trong thời gian này, người tư vấn hoạt động như là một mặt phân giới cho nhiều khách hàng, giúp họ giảm thời gian đòi hỏi qua những lớp đào tạo và những cuốn sách nặng nề, để tìm cách áp dụng thế nào một công nghệ tương đối đắt tiền, chưa tin cậy và rắc rối mà đa số các giám đốc vẫn còn khó khăn trong việc tiếp thụ nó.

Vì chúng ta đúng là không biết những gì sẽ xảy ra trong tương lai nên điều tốt nhất một người tư vấn có thể làm là chuẩn bị cho những điều bất ngờ bằng cách giả thiết là phần lớn vấn đề sẽ vẫn như thế và bằng cách theo hai hoặc ba khuynh hướng lịch sử. Hai khuynh hướng để tiếp tục là những đổi mới công nghệ và những đòi hỏi về xã hội. Những đổi mới công nghệ giống như những mạng và đồ thị, mở ra những cơ hội kinh doanh mới. Những yêu cầu về xã hội liên quan đến chức năng và hoạt động, nơi có thể rút ra những lợi ích to lớn về kinh tế và xã hội do máy tính hóa (nghĩa là do tăng an toàn trong công việc hoặc phòng ngừa những tai họa)

Người tư vấn nhìn về phía trước và muốn thấy những mạng đã đang thay đổi như thế nào, vì, với vài thập kỷ đã qua vì những loại kinh doanh đã ứng dụng các loại máy tính phần lớn thành công, thường là đã thay đổi tận gốc những cách vận hành của họ. Trong khi làm như thế đã cải tiến được năng suất, nhất là về giá trị giao cho người dùng. Những mạng công nghiệp này đã được những người bán máy tính thúc đẩy, đã khuyến khích kinh doanh chấp nhận một số tiêu chuẩn. Một trong những ứng dụng sớm nhất của chúng là những hệ thống đặt chỗ trước cho hành khách đi máy bay nối liền với việc thuê trước xe ô tô và đặt chỗ ở khách sạn. Những hệ thống phòng bù trừ tiền gửi không kỳ hạn ở ngân hàng bằng cách sử dụng sự nhận dạng mực ký tự từ tính, bây giờ đang được tiếp tục bởi mạng chuyển tiền điện tử. Tiêu chuẩn mã sản phẩm vạn năng cần thiết cho người

dùng hệ thống điểm bán hàng điện tử để phân phối mở rộng những thực phẩm đóng gói. Tương tự như hệ lắp ráp ô tô Kaban (jit) khởi đầu từ những nhà sản xuất Nhật bản chỉ có thể thực hiện với mạng máy tính giữa nhà sản xuất và những nguồn cung cấp của họ. Một người tư vấn có một quan điểm năng động sẽ phát triển những cơ cấu để đánh giá nhanh chóng giai đoạn của mỗi khách hàng và sẽ điều chỉnh những dịch vụ của họ một cách phù hợp. Trong một tổ chức, nơi ít người dùng hiểu được công nghệ, thì khách hàng cần giúp tổ chức những dịch vụ dạy về máy tính. Trong một tổ chức có trình độ cao hơn, cần giúp đào tạo ra những nhóm tác nhân thay đổi để có thể giúp tất cả các bộ phận của tổ chức tham gia những đổi mới kỹ thuật. Khách hàng cũng có thể cần giúp để tiếp thu toàn bộ công nghệ đưa vào lợi thế cạnh tranh chiến lược.

Tóm lại sự phát triển nhanh chóng về máy tính và khả năng vô tuyến viễn thông đang tạo ra những cơ hội có ý nghĩa cho những nhà tư vấn quản lý có kinh nghiệm về máy tính. Những cơ hội này khác với những nhà tư vấn chuyên môn về những vấn đề quản lý khác nhau và những chức năng kinh doanh hoặc phục vụ cho những [illegible] khác của khách hàng. Tuy nhiên kỹ năng trong việc lôi cuốn những người trong tổ chức khách hàng trong việc thiết kế và sử dụng những hệ thống đang trở lên ngày càng quan trọng đối với tất cả những nhà tư vấn trong lĩnh vực máy tính.

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU 3

PHẦN I- TIỀN ĐỒ CỦA TƯ VẤN QUẢN LÝ 13

CHƯƠNG 1- BẢN CHẤT VÀ MỤC DÍCH CỦA TƯ VẤN QUẢN LÝ 13

1.1 Định nghĩa: Tư vấn là gì? 13

1.2 Tại sao lại sử dụng tư vấn? 19

1.3 Ai sử dụng tư vấn? 24

1.4 Những quy tắc cơ bản của phương pháp tư vấn 32

1.5 Mối quan hệ với đào tạo, nghiên cứu và thông tin 42

CHƯƠNG 2 - PHẠM VI VÀ LĨNH VỰC CÁC DỊCH VỤ TƯ VẤN 51

2.1 Viễn cảnh lịch sử 51

2.2 Phạm vi các dịch vụ được cung cấp 59

2.3 Những người tư vấn khác 63

2.4 Chuyên gia đa ngành và chuyên gia ngành hẹp 66

2.5 Các loại tổ chức tư vấn chủ yếu 70
2.6 Những người tư vấn nội bộ 76
2.7 Viễn cảnh tương lai 82

CHƯƠNG 3 - MỐI QUAN HỆ KHÁCH HÀNG VÀ NHÀ TƯ VẤN 86
3.1 Xác định các chức năng và điều mong muốn 87
3.2 Mối quan hệ công tác 91
3.3 Hệ thống khách hàng 93
3.4 Cách thức ứng xử của nhà tư vấn 96
3.5 Làm rõ thêm khái niệmchức năng 100
3.6 Những phương pháp ảnh hưởng đến hệ khách hàng 108

CHƯƠNG 4- TƯ VẤN VÀ THAY ĐỔI 115
4.1 Bản chất của thay đổi 116
4.2 Một vài quan điểm cơ bản về thay đổi trong các tổ chức 130
4.3 Quản lý qúa trình thay đổi 136
4.4 Giành được sự ủng hộ cho việc thay đổi 147
4.5 Nhưng can thiệp để giúp cho thay đổi 152
4.6 Văn hóa của tổ chức ủng hộ sự thay đổi 164

CHƯƠNG 5 - TƯ VẤN VÀ VĂN HÓA 167
5.1 hiểu biết và tôn trọng văn hóa 168
5.2 Các trình độ văn hóa 171

5.3 Vấn đề văn hóa trong dịch vụ tư vấn 181

CHƯƠNG 6 - TÍNH CÁCH NHÀ NGHỀ TRONG TƯ VẤN 192

6.1 xác định một nghề nghiệp 193

6.2 Quan điểm nghề nghiệp 195

6.3 Những hội chuyên nghiệp và các điều lệ hướng dẫn 209

6.4 chứng nhận và giấy phép 213

PHẦN II : QÚA TRÌNH TƯ VẤN 219

CHƯƠNG 7 - TIẾP NHẬN 219

7.1 Những tiếp xúc ban đầu 221

7.2 Sơ bộ chẩn đoán vấn đề 230

7.3 Tiến hành nhiệm vụ 247

7.4 đề xuất với khách hàng 254

7.5 hợp đồng tư vấn 261

CHƯƠNG 8 - CHẨN ĐOÁN 269

8.1 Khuôn khổ nhận thức chẩn đoán 274

8.2 Xác định sự việc cần thiết 284

8.3 Nguồn và cách nhận sự việc 294

8.4 Phân tích sự việc 315

8.5 Phản hồi với khách hàng 333

CHƯƠNG 9- ĐẶT KẾ HOẠCH HÀNH ĐỘNG 340

9.1 Tìm ý tưởng về những giải pháp có thể 334
9.2 Phát triển và đánh giá những lựa chọn 357
9.3 Trình bày những đề nghị hành động với khách hàng 369

CHƯƠNG 10 - THỰC HIỆN 376

10.1 Vai trò người tư vấn trong việc thực hiện 377
10.2 Đặt kế hoạch và giám sát thực hiện 380
10.3 Đào tạo và phát triển cán bộ của khách hàng 385
10.4 Duy trì và kiểm tra hoạt động mới 388

CHƯƠNG 11 - KẾT THÚC 393

11.1 Thời gian rút khỏi 395
11.2 Đánh giá 398
11.3 Sự tiếp tục 407
11.4 Báo cáo kết thúc 410

PHẦN III :TƯ VẤN TRONG CÁC LĨNH VỰC QUẢN LÝ KHÁC NHAU 415

CHƯƠNG 12 - TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ NÓI CHUNG 415

12.1 Bản chất và phạm vi của tư vấn quản lý nói chung 416
12.2 Chiến lược chung 423
12.3 Các cấu trúc và hệ thống 438

12.4 Văn hóa của tổ chức và phong cách quản lý 444
12.5 Đổi mới và kinh doanh 449

CHƯƠNG 13 - TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ TÀI CHÍNH 453

13.1 Thẩm định tài chính 455
13.2 Vốn lưu động và quản lý khả năng tiềnmặt 459
13.3 Cấu trúc vốn và những thị trường tài chính 462
13.4 Sát nhập và giành được 466
13.5 Tài chính và những giao dịch: Phân tích vốn đầu tư 469
13.6 Các hệ thống kế toán và kiểm tra ngân sách 473
13.7 Quản lý tài chính trong điều kiện lạm phát 476
13.8 Những hoạt động chéo và sử dụng thị trường tài chính bên ngoài 480

CHƯƠNG 14 - TƯ VẤN TRONG MARKETTING VÀ QUẢN LÝ PHÂN PHỐI 491

14.1 Cấp chiến lược maketting 493
14.2 Các hoạt động maketting 503
14.3 Tư vấn trong các Công ty thương mại 511
14.4 Maketting quốc tế 513
14.5 Phân phối vật chất 515
14.6 Mối liên hệ với công chúng 516

CHƯƠNG 15 - TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ SẢN XUẤT 519

15.1 Sản phẩm 523
15.2 Các phương pháp và tổ chức sản xuất 531
15.3 Những khía cạnh con người của sản xuất 545

CHƯƠNG 16 - TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ NGUỒN NHÂN LỰC VÀ PHÁT TRIỂN 549

16.1 Thay đổi trạng thái chức năng cán bộ nhân viên 549
16.2 Các chính sách,thực tiễn và kiểm tra nhân sự 553
16.3 Kế hoạch nhân sự 558
16.4 Tuyển mộ và chọn lựa 560
16.5 Sự thúc đẩy và khen thưởng 563
16.6 Phát triển khả năng con người 567
16.7 Quan hệ lao động - quản lý 572

CHƯƠNG 17 - TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP NHỎ 578

17.1 Đặc tính của các doanh nghiệp nhỏ 579
17.2 Vai trò và loại hình người tư vấn 584
17.3 Nhiệm vụ tư vấn trong chu kỳ sống của một doanh nghiệp 588
17.4 Những khu vực liên quan đặc biệt 598

CHƯƠNG 18 - TƯ VẤN TRONG QUẢN LÝ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC 602

18.1 Hiểu biết khách hàng khu vực nhà nước 604

18.2 Môi trường khu vực nhà nước 606

18.3 Các giám đốc, sự thúc đẩy và phát triển của họ 611

18.4 Đề xướng và thực hiện những chương trình để thực hiện cải tiến 6154

CHƯƠNG 19 - TƯ VẤN ÁP DỤNG MÁY TÍNH VÀO QUẢN LÝ 618

19.1 Tình hình máy tính những năm 1980 618

19.2 Các chức năng kinh doanh 621

19.3 Tư vấn và máy tính trong kinh doanh nhỏ 630

19.4 Tư vấn và các máy tính ở các doanh nghiệp lớn 639

19.5 Chuẩn bị cho những điều bất ngờ - viễn cảnh tương lai 650

In 800 cuốn, tại Nhà máy in Thống Nhất - Hà Nội
Số in : 283/TN - Giấy phép xuất bản số : 05CT/LĐ
In xong và nộp lưu chiểu tháng 5 năm 1995

Giá : **45.000đ**