

# BÀN VỀ QUẢN TRỊ TRI THỨC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Ths. Nguyễn Thị Phương Linh, Th.s Tạ Thu Phương

Đại học Kinh tế Quốc dân

*Bước sang thế kỷ XXI, nền kinh tế công nghiệp đang chuyển mạnh sang nền kinh tế tri thức trên phạm vi toàn thế giới trong điều kiện tri thức nhân loại phát triển vượt bậc và cách mạng khoa học công nghệ tiếp tục đạt được những thành tựu kỳ diệu. Tri thức được coi là tài sản vô giá, là nguồn lực chủ yếu phát triển kinh tế và quản trị tri thức do đó tất yếu trở thành vấn đề cần được quan tâm nhằm thực hiện mục tiêu của các doanh nghiệp Việt Nam. Vì vậy, bài viết sẽ bàn về sự cần thiết quản trị tri thức và kinh nghiệm quản trị tri thức cho các doanh nghiệp Việt Nam.*

**Từ khóa:** tri thức, quản trị tri thức, doanh nghiệp Việt Nam

## 1. Sự cần thiết phải quản trị tri thức trong các doanh nghiệp Việt Nam

Những năm gần đây, mặc dù nền kinh tế thế giới đã và đang chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng kinh tế nhưng Việt Nam vẫn duy trì là một trong những quốc gia có tốc độ tăng trưởng tổng sản phẩm quốc nội (GDP) cao trong khu vực. Nền kinh tế phát triển theo xu hướng giảm tỷ trọng nông-lâm-ngư nghiệp, tăng tỷ trọng công nghiệp và dịch vụ, trong đó có nhiều lĩnh vực chứa đựng hàm lượng công nghệ và tri thức cao. Tuy nhiên, tăng trưởng kinh tế của Việt Nam hiện nay vẫn chủ yếu nghiêng về chiều rộng hơn là chiều sâu, nghĩa là tỷ trọng tác động của hai nhân tố vốn và lao động tới tăng trưởng gấp nhiều lần tác động của khoa học - công nghệ, tri thức, quản lý, cách tổ chức sản xuất, chất lượng giáo dục, trình độ tay nghề,...

Doanh nghiệp – thành tố cốt lõi của nền kinh tế đã và đang chịu tác động của những thách thức từ phía môi trường kinh doanh, cụ thể như:

*Thứ nhất*, toàn cầu hóa và sự phát triển như vũ bão của khoa học công nghệ đặc biệt là công nghệ thông tin khiến thế giới dần trở nên “phẳng” hơn bao giờ hết và xóa nhòa giới hạn về không gian và thời gian. Do đó, sự nhanh nhạy trong nắm bắt thông tin: thông tin về công nghệ mới, nguyên vật liệu mới; thông tin về nhà cung cấp, về khách hàng là điều cần thiết đối với mỗi doanh nghiệp.

*Thứ hai*, sự gia tăng của các doanh nghiệp thuộc mọi loại hình kinh tế đã khiến cho thị trường lao động đang hình thành và ngày càng phức tạp. Các doanh nghiệp trên thị trường sử dụng nhiều khuyến khích vật chất và tinh thần để thu hút người lao động giỏi về làm việc. Còn người lao động, họ có quyền tự do lựa chọn nơi làm việc dựa trên chính sách đãi ngộ mà doanh nghiệp cung cấp.

*Thứ ba*, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt hơn khi các quốc gia đang dần gỡ bỏ các quy định để thị trường để tự điều chỉnh theo những quy luật vốn có của nó. Lợi thế cạnh tranh của các doanh nghiệp dễ dàng bị mất đi khi các hàng rào thuế quan và phi thuế quan không còn tồn tại.

*Thứ tư*, sự phát triển của khoa học công nghệ và các phương tiện thông tin đại chúng khiến nhiều tri thức, nhiều lợi thế trong quá trình sản xuất/cung cấp sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp dễ dàng bị đối thủ cạnh tranh bắt chước.

*Thứ năm*, môi trường kinh doanh ở Việt Nam mới đang trong giai đoạn dần hoàn thiện, các luật như luật cạnh tranh, luật sở hữu trí tuệ, bộ luật lao động,... đưa ra chưa chặt chẽ, chưa kiểm soát được các vấn đề nảy sinh trong hoạt động sản xuất kinh doanh.

Hoạt động trong môi trường kinh doanh nhiều thách thức như vậy, các doanh nghiệp Việt Nam dù đã nỗ lực thích nghi nhưng do chưa có phương pháp

quản lý tốt nên sức cạnh tranh còn yếu, thiếu khả năng để tồn tại và phát triển bền vững. Những phương pháp quản lý không tốt đó đã dẫn tới những khó khăn mà doanh nghiệp Việt Nam gặp phải trong quá trình sản xuất kinh doanh có thể kể đến như:

*Thứ nhất*, các doanh nghiệp liên tục phải đối mặt với tình trạng “chảy máu chất xám” do sự ra đi của các nhân lực giỏi. Họ đã có thời gian đóng góp cho sự phát triển của doanh nghiệp và khi họ ra đi mang theo tri thức, các mối quan hệ, đôi khi là kiến thức về cả một lĩnh vực. Đặc biệt, đối với các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ, các nhân viên giỏi nhất giữ các vị trí chủ chốt ra đi sẽ kéo theo hàng loạt mối quan hệ, hệ thống khách hàng, thậm chí là cả một bộ phận tác chiến công việc của doanh nghiệp cũng có nguy cơ đi theo nhân viên đó. Trường hợp khi nhân viên sang làm cho đối thủ cạnh tranh trực tiếp hay mở công ty mới cùng lĩnh vực thì sẽ có những khó khăn hơn nữa sẽ đến với công ty bị mất người.

*Thứ hai*, nhiều doanh nghiệp dành một ngân sách lớn cho hoạt động đào tạo nhân viên mỗi năm. Thế nhưng, tri thức mà nhân viên thu nhận được từ đào tạo có mang lại giá trị cho doanh nghiệp hay không thì không nhiều doanh nghiệp tính toán được. Sự lãng phí còn thể hiện trong trường hợp nhiều thời gian và chi phí được bỏ ra để tìm kiếm những tri thức mà thực tế đã tồn tại trong doanh nghiệp hoặc lãng phí do thiếu vắng sự chia sẻ tri thức có được thông qua đào tạo giữa các nhân viên trong doanh nghiệp. Điều này cho thấy nhiều chi phí bỏ ra mặc dù với mục đích đào tạo nhưng lại là không cần thiết và sẽ là rất lãng phí khi ngân sách dành cho các hoạt động khác vì đó mà bị cắt giảm.

*Thứ ba*, khi bắt tay vào thực hiện một dự án mới, một công việc mới hay khi cần nhanh chóng đưa ra một quyết định thì không ít các doanh nghiệp đối diện với sự thiếu hụt thông tin vì không có hệ thống lưu trữ hoặc hệ thống lưu trữ không khoa học gây khó khăn cho việc tìm kiếm và xử lý. Thông thường, các doanh nghiệp hay lưu trữ và lấy thông tin từ hệ thống văn bản, hệ thống kế toán, hệ thống sổ sách hoặc sử dụng một số phần mềm chuyên dụng. Nhưng trong doanh nghiệp, số lượng biết nguồn và biết cách sử dụng không nhiều, đồng thời chưa có một bộ phận chuyên trách, chưa có sự chia sẻ và kết nối thông tin giữa các bộ phận trong doanh nghiệp nên việc thiếu và thiếu hụt thông tin là điều không tránh khỏi.

*Thứ tư*, khách hàng chính là những người tạo ra

doanh thu và lợi nhuận cho doanh nghiệp, quyết định sự sống còn của doanh nghiệp vì lẽ đó mọi thông tin, ý kiến đóng góp của khách hàng về chất lượng sản phẩm/dịch vụ đều cần được lưu trữ, đồng thời quy trình giải quyết thắc mắc hoặc khiếu nại của khách hàng nhất thiết phải được văn bản hóa hoặc được lưu trữ trên cơ sở dữ liệu chung của doanh nghiệp. Tuy nhiên, không phải doanh nghiệp nào cũng có hệ thống lưu trữ những thông tin đó nên số lượng khách hàng rời bỏ doanh nghiệp hàng năm đang tăng lên.

Có thể nói, những thách thức từ phía môi trường kinh doanh và khiếm khuyết trong phương pháp quản lý như đã nêu ở trên chính là câu trả lời cho câu hỏi “lý do nào khiến các doanh nghiệp Việt Nam phải nhanh chóng thực hiện quản trị tri thức?”

## 2. Quản trị tri thức – giải pháp để tháo gỡ khó khăn cho các doanh nghiệp Việt Nam

### 2.1. Đôi điều về quản trị tri thức

Tri thức tiềm ẩn khả năng tạo ra giá trị, tri thức đã trở thành một yếu tố sản xuất quan trọng của doanh nghiệp nhưng các tài khoản trong báo cáo tài chính của doanh nghiệp chỉ ghi những yếu tố sản xuất truyền thống như nhà xưởng, máy móc, tài sản vô hình,... mà không đề cập đến yếu tố này.

Trong kinh doanh, yếu tố tri thức được thể hiện thông qua vốn tri thức bao gồm vốn con người, vốn cấu trúc, tài sản tri thức và hữu sản tri thức (Malhotra, 2000). Trong đó:

- Vốn con người gồm kinh nghiệm, kỹ năng và trình độ của nhân viên. Nguồn vốn này được tiếp thu, tích lũy và chuyển giao qua thời gian tạo nên tảng vững chắc cho doanh nghiệp phát triển.

- Vốn cấu trúc là tài sản vô hình như các tài liệu sản xuất và cấu trúc tổ chức hình thành. Vốn này là hạ tầng hỗ trợ cho vốn con người đồng thời động viên nhân lực tạo ra và phát triển tri thức.

- Tài sản tri thức là những biểu hiện cụ thể của kiến thức mà có thể sở hữu và trao đổi kinh doanh. Nếu tài sản tri thức được pháp luật bảo chứng sẽ trở thành hữu sản tri thức. Có năm loại hữu sản tri thức: bản quyền (patents), tác quyền (copyrights), thương quyền (trademarks), bí mật thương mại (trade secrets), và bí quyết (know-how).

Có thể hiểu, *quản trị tri thức (knowledge management – KM) trong doanh nghiệp được hiểu là một quá trình bao gồm các hoạt động cơ bản: kiến tạo, thu nhận, lưu giữ, khai thác, chia sẻ và phát*

*triển nguồn tài sản tri thức tồn tại trong tổ chức thành những giá trị vật chất.*

Con người sở hữu tri thức của mình, bản thân họ là một nguồn vốn tri thức. Khi tham gia vào một doanh nghiệp, người này sẽ trở thành tài sản tri thức của doanh nghiệp. Nguồn vốn này có thực sự phát huy để trở thành một tài sản tri thức có giá trị hay không còn phụ thuộc rất nhiều yếu tố. Đôi khi nguồn vốn tri thức tốt chưa chắc đã trở thành một tài sản tri thức mang lại giá trị nếu không được khai thác, chia sẻ và phát triển thành những giá trị vật chất hữu ích của doanh nghiệp thông qua hoạt động quản trị tri thức.

Đặc trưng cơ bản của quản trị tri thức mà các chuyên gia đã đúc rút trong quá trình nghiên cứu và qua thực tế triển khai tại các doanh nghiệp là:

- Quản trị tri thức là một quá trình liên tục vì bản thân tri thức cũng luôn thay đổi. Tri thức không tự nhiên mà có, nó là quá trình nỗ lực học hỏi không ngừng của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp để tìm kiếm ý tưởng sáng tạo.

- Quản trị tri thức không phải là một vấn đề công nghệ thông tin đơn thuần mà công nghệ hay hệ thống kỹ thuật chỉ là nền tảng để triển khai tốt quản trị tri thức trong các doanh nghiệp hay nói cách khác công nghệ thông tin chỉ là công cụ để thực hiện quản trị tri thức.

- Khi nghiên cứu quản trị tri thức cần phải quan tâm đến cả 2 loại tri thức là tri thức bộc lộ và tri thức ẩn. Trong đó, nhiều tri thức ẩn trong mỗi con người của doanh nghiệp có giá trị lớn nhưng chưa được khai thác vì vậy cần tạo môi trường tin cậy, cởi mở và sáng tạo để biến nó thành tri thức bộc lộ.

- Quản trị tri thức cần được tiếp cận một cách có hệ thống và mang tính chiến lược gắn kết chặt chẽ với chiến lược và mục tiêu kinh doanh nên các doanh nghiệp cần xác định rõ chiến lược và mục tiêu kinh doanh trong từng giai đoạn và gắn kết với các mục tiêu của quản trị tri thức trong giai đoạn đó để hiện thực hóa các mục tiêu kinh doanh của doanh nghiệp.

Quản trị tri thức nếu được áp dụng trong các doanh nghiệp sẽ đem lại các lợi ích như: khai thác tiềm năng tư duy của tất cả nhân viên; tích lũy các kiến thức, kinh nghiệm, kỹ năng, bí quyết, mối quan hệ của từng nhân viên và biến chúng thành những tri thức có thể sử dụng được cho người khác khi cần thiết; đánh giá hiệu quả và sử dụng kết quả của hoạt

động tiếp thu tri thức thông qua đào tạo; xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu/tri thức của doanh nghiệp cho phép nhân viên truy cập phục vụ việc ra quyết định kịp thời,...

Theo báo cáo khảo sát sơ bộ về tình hình áp dụng quản trị tri thức của 12 quốc gia trong khu vực châu Á do Tổ chức năng suất châu Á thực hiện tại Thái Lan, ngày 14 – 15 tháng 8 năm 2006 cho thấy tại các nước phát triển trong khu vực châu Á như: Nhật, Hàn Quốc, Singapore, Đài Loan đã có các chính sách kinh tế tri thức quốc gia rất rõ ràng. Các quốc gia đó áp dụng quản trị tri thức từ cách đây khoảng 2 thập kỉ nhằm tiết kiệm thời gian đồng thời nâng cao hiệu quả trong quá trình lĩnh hội và chia sẻ tri thức tại nhiều tổ chức, cơ quan trong bộ máy nhà nước. Thái Lan là ví dụ điển hình với 95,7% cơ quan nhà nước áp dụng các phương pháp để quản trị tri thức. Ở mức độ doanh nghiệp, các công ty hàng đầu Châu Á như: Singapore Airline, LG, Samsung, Toyota cũng đã áp dụng thành công quản trị tri thức. Còn ở Việt Nam, khái niệm quản trị tri thức được giới thiệu lần đầu vào những năm 2000 nhưng cho đến nay mức độ áp dụng quản trị tri thức trong các doanh nghiệp ở Việt Nam mới chỉ ở mức thấp. Bên cạnh đó, trong quá trình áp dụng vẫn còn nhiều quan niệm khác nhau về cách tiếp cận và các doanh nghiệp cũng chưa thực sự nhận thức và áp dụng một cách đầy đủ, có hệ thống và toàn diện.

## **2.2. Quản trị tri thức – giải pháp tháo gỡ khó khăn cho doanh nghiệp Việt Nam**

Áp dụng quản trị tri thức, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ tháo gỡ được những khó khăn gặp phải trong quá trình quản lý, cụ thể:

- Khi doanh nghiệp gặp phải “nạn chảy máu chất xám”, nhân viên giỏi ra đi mang theo bao kinh nghiệm hay bí quyết nghề nghiệp khiến công việc kinh doanh bị gián đoạn hay ít nhất cũng bị ảnh hưởng cho đến khi tìm được người thay thế. Tình huống trên có thể tránh được nếu doanh nghiệp thực hiện tốt hoạt động quản trị tri thức; đó là sử dụng thông tin, kiến thức và bí quyết nghề nghiệp không chỉ ở cấp độ cá nhân mà ở cấp độ toàn doanh nghiệp để tri thức của mỗi cá nhân biến thành tài sản tri thức của doanh nghiệp, qua đó toàn bộ nhân viên có thể cùng khai thác, sử dụng cho sự phát triển chung. Như vậy, có thể nói quản trị tri thức là phương thức tối ưu để ngăn chặn “nạn chảy máu chất xám”.

- Quản trị tri thức là cách thức để hình thành một doanh nghiệp với những nhân viên năng động, năng

động trong thực hiện công việc và năng động trong học hỏi cũng như chia sẻ tri thức. Vượt qua những giới hạn của phương thức quản trị truyền thống, quản trị tri thức được thực hiện tốt trong các doanh nghiệp của Việt Nam sẽ giúp cho mỗi nhân viên không ngừng trau dồi kiến thức, biến những nhân viên thụ động thành những con người sáng tạo tri thức liên tục. Sự đóng góp của mỗi cá nhân cho doanh nghiệp không phải chỉ ở việc tích cực tích lũy tri thức cho bản thân mà còn ở sự chia sẻ những tri thức đó với đồng nghiệp. Trong môi trường văn hóa tri thức đó, kiến thức và kỹ năng của mỗi nhân viên được gia tăng hàng ngày, chất lượng tri thức của tổ chức không ngừng được hoàn thiện. Hệ quả của quá trình này là một tập thể những nhân viên năng động, luôn sẵn sàng chia sẻ tri thức, một doanh nghiệp có khả năng thích ứng cao trong điều kiện hội nhập.

- Để đưa ra được một quyết định sáng suốt trong thời gian hạn hẹp, ban lãnh đạo cần có đủ thông tin về tính khả thi, cơ hội/thách thức khi thực hiện dự án kinh doanh, điểm mạnh/điểm yếu của đối thủ cạnh tranh, nguồn tài chính cần thiết,... Những thông tin đầy đủ và chính xác làm cơ sở cho việc ra quyết định và tận dụng cơ hội kinh doanh sẽ không là vấn đề lớn nếu doanh nghiệp có bộ phận phụ trách quản trị tri thức. Vì vậy, áp dụng quản trị tri thức sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam nâng cao khả năng ra quyết định. Mọi quyết định của doanh nghiệp đều sẽ được đưa ra dựa trên nền tảng tri thức và kinh nghiệm đã tích lũy của cả một tổ chức trong thời gian dài.

- Quản trị tri thức giúp doanh nghiệp làm tăng sự hài lòng của khách hàng thông qua hệ thống ghi chép những quy trình giải quyết thắc mắc hoặc khiếu nại của khách hàng. Khách hàng sẽ không bị tốn thời gian và chi phí khi cần sự hỗ trợ từ phía doanh nghiệp cho quá trình sử dụng sản phẩm/dịch vụ. Hệ thống này cũng thường xuyên được cập nhật và hoàn thiện để ngay cả những nhân viên mới vẫn có thể nắm vững được quy trình tác nghiệp.

- Quản trị tri thức là con đường dẫn tới thành công cho mỗi doanh nghiệp khi giúp doanh nghiệp biến khách hàng thành những người bạn trung thành. Trong quản trị tri thức, thông qua ứng dụng mô hình quản trị quan hệ khách hàng, các thông tin cá nhân và các ý kiến đóng góp của khách hàng về chất lượng sản phẩm/dịch vụ đều được lưu trữ và tôn trọng. Bằng cách tích lũy nguồn vốn tri thức từ khách hàng, doanh nghiệp có cơ sở không ngừng

hoàn thiện chất lượng sản phẩm/dịch vụ, từ đó góp phần thỏa mãn hơn nhu cầu của khách hàng và tăng số lượng khách hàng trung thành.

### 3. Một số kinh nghiệm áp dụng quản trị tri thức cho các doanh nghiệp Việt Nam

So với các chức năng quản trị khác trong một doanh nghiệp thì quản trị tri thức còn non trẻ nhưng đã và đang được khẳng định bởi sự thành công của nhiều Tập đoàn hàng đầu thế giới trong việc ứng dụng. Các doanh nghiệp Việt Nam đều có thể triển khai quản trị tri thức nhưng ở mức độ có thể khác nhau. Đối với các doanh nghiệp mà sự tồn tại và phát triển chủ yếu dựa vào vốn con người - vào tri thức do chính con người đó sáng tạo nên thông qua hoạt động nghiên cứu và phát triển hay hàm lượng tri thức tạo ra là lớn, sự chuyển giao tri thức giữa các nhân viên là rất quan trọng như các doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực công nghệ thông tin, công nghệ sinh học, giáo dục đào tạo,... thì thực hiện quản trị tri thức rất cần thiết và ở mức độ sâu ở mọi khía cạnh hơn các doanh nghiệp khác.

Quản trị tri thức ở mọi doanh nghiệp cần được thực hiện như một chức năng quản trị vì như đã phân tích ở trên, đây là một trong những giải pháp góp phần tháo gỡ khó khăn trong quản lý cho các doanh nghiệp Việt Nam. Tuy nhiên, khi bắt tay vào thực hiện, không ít các doanh nghiệp có những sai lầm trong việc triển khai hoặc gặp phải sự không hợp tác từ phía nhân viên. Nhiều nhân viên đặt ra câu hỏi "*Tại sao tôi phải chia sẻ tri thức của mình cho người khác? Tôi được gì khi làm điều đó?*". Bản thân tri thức là một khái niệm trừu tượng, không dễ cân đo, đong, đếm; nhiều nhân viên sẵn sàng chia sẻ tri thức nhưng họ không biết sẽ làm điều đó như thế nào "*Tri thức ở trong đầu tôi, làm sao tôi có thể chuyển giao cho người khác? Làm sao người khác có thể lấy nó ra và biến nó thành của họ?*",...

Vì vậy, khi áp dụng quản trị tri thức, các doanh nghiệp Việt Nam cần học hỏi các kinh nghiệm đã được đúc rút từ các tổ chức lớn trên thế giới như sau:

*Một là*, tập trung xây dựng môi trường văn hóa, hình thành thói quen chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp. Tính cá nhân và tính sở hữu luôn thường trực trong mỗi chủ thể. Nếu doanh nghiệp có môi trường tốt, có văn hóa chia sẻ thì tính cá nhân và

tính sở hữu sẽ dần được loại bỏ. Điều quan trọng là trong môi trường đó, mọi nhân viên thấy họ có trách nhiệm chia sẻ tri thức cho đồng nghiệp và sẵn sàng tiếp nhận tri thức của người khác để mang lại thành công chung. Các nhân viên trong doanh nghiệp cần phải ý thức rằng tri thức trong đầu mình không chỉ là tài sản thuộc về cá nhân mình mà đó còn là tri thức của tập thể.

*Hai là*, thiết lập hệ thống cơ sở hạ tầng phù hợp với việc quản lý quy trình kiến tạo tri thức, chuyển tải nguồn tri thức đến người sử dụng để tất cả nhân viên trong doanh nghiệp có thể truy cập sử dụng, nghĩa là doanh nghiệp phải có các hệ thống trao đổi thông tin và lưu trữ dữ liệu.

*Ba là*, liên tục cập nhật tri thức mới của nhân loại, học hỏi kinh nghiệm từ những dự án, những công việc đã thực hiện và kinh nghiệm của các tổ chức khác

*Bốn là*, phát huy vai trò của người lãnh đạo. Người lãnh đạo của doanh nghiệp không chỉ khuyến khích, ghi nhận việc chia sẻ tri thức mà còn phải chủ động tham gia chia sẻ tri thức một cách tích cực bên cạnh việc hướng nhân viên cùng phát triển nguồn tri thức nội bộ.

*Năm là*, chú trọng đến nhân tố con người – chủ thể của tri thức trong quá trình triển khai quản trị tri thức tại doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần thuê chuyên gia về lĩnh vực này để hỗ trợ tất cả mọi người – từ lãnh đạo cao nhất đến từng nhân viên,

xây dựng chính sách tuyển dụng nhân lực và thực hiện chế độ đãi ngộ phù hợp, tạo điều kiện để những người có kinh nghiệm làm việc với những người mới.

*Sáu là*, ứng dụng công nghệ thông tin vào việc xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu/tri thức và các công cụ điện tử quản trị tri thức, xây dựng cả hệ thống thông tin nội bộ (internal communication) và thông tin ra bên ngoài (external communication). Công nghệ thông tin được coi là “xương sống” cho các kế hoạch triển khai quản trị tri thức, đây là những công cụ cho phép nhân viên và khách hàng truy cập vào hệ thống dữ liệu của doanh nghiệp, qua đó góp phần xây dựng mạng lưới quản trị tri thức theo cả chiều rộng và chiều sâu.

Tóm lại, trong điều kiện hội nhập quốc tế hiện nay, khi sự cạnh tranh giữa các doanh nghiệp ngày càng khốc liệt, để tồn tại trước hết là trên sân nhà và sau đó là chiến thắng trên thương trường quốc tế, các doanh nghiệp Việt Nam không còn sự lựa chọn nào khác là phải bắt đầu triển khai quản trị tri thức. Quản trị tri thức sẽ giúp các doanh nghiệp Việt Nam khai thác tối đa nguồn vốn tri thức, sáng tạo tri thức, tăng khả năng cạnh tranh và đáp ứng nhanh chóng các yêu cầu của khách hàng. □

#### Tài liệu tham khảo:

1. Vũ Hồng Dân, “Đôi điều về quản lý tri thức đối với doanh nghiệp Việt Nam”, Trung tâm năng suất Việt Nam.
2. Nguyễn Hữu Hà, “Quản trị tri thức: Để biến doanh nghiệp thành đế chế trường tồn”, <http://ohavi.com>, 08/05/2009
3. Lê Hoàng, “Quản trị tri thức – Tầm nhìn lớn của lãnh đạo”, <http://www.pcworld.com.vn>, 27/10/2008
4. Minh Hoàng, “Quản trị tri thức – đã đến lúc bắt tay hành động”, <http://www.pcworld.com.vn>, 30/03/2007
5. Nguyễn Huy Hoàng, “Quản trị tri thức doanh nghiệp”, <http://thethaovanhoa.vn>, 30/10/2008
6. Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama và Toru Hirata, *Quản trị dựa vào tri thức*, Nhà xuất bản thời đại, 2010
7. Trần Duy Thanh, “Vốn tri thức và vấn đề đánh giá”, <http://www.saga.vn>, 05/07/2008
8. Nguyễn Trí Thanh, “Quản lý tài sản tri thức như thế nào?”, <http://businesspro.vn>, 20/10/2008