

NHỮNG VẤN ĐỀ QUẢN TRỊ DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC TRONG QUÁ TRÌNH TÁI CẤU TRÚC DOANH NGHIỆP Ở VIỆT NAM

PGS.TS. Ngô Kim Thanh

Đại học Kinh tế Quốc dân

Tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam không còn là vấn đề mới và trên thực tế đã được triển khai nhiều lần trong các điều kiện và hoàn cảnh khác nhau. Cùng với những kết quả đạt được, chúng ta cũng nhận thấy rằng để đẩy mạnh quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp Nhà nước còn rất nhiều khó khăn, thách thức phải vượt qua, rất nhiều vấn đề đặt ra cần phải được nghiên cứu và giải quyết thấu đáo. Thực tế, tái cấu trúc doanh nghiệp phải là vấn đề tự thân của các doanh nghiệp, những vấn đề quản trị doanh nghiệp có ý nghĩa quyết định đến sự thành công của quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp. Bài viết này đi sâu xem xét tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước nhìn từ góc độ doanh nghiệp và quản trị doanh nghiệp, từ đó đưa ra các giải pháp quản trị doanh nghiệp phù hợp, giúp các doanh nghiệp nhà nước tái cấu trúc thành công và đảm bảo phát triển bền vững.

Từ khóa: quản trị doanh nghiệp nhà nước, tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước,

1. Quản trị doanh nghiệp– yếu tố quan trọng của tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước

Với các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) có 2 yếu tố quan trọng chi phối là sở hữu và quản trị. Quản trị và sở hữu có mối quan hệ với nhau, nếu vấn đề sở hữu của doanh nghiệp (DN) không được giải quyết hợp lý sẽ dẫn đến chi phối các hoạt động quản trị điều hành DN. Hiệu quả của đồng vốn mà quan trọng lại phụ thuộc vào yếu tố quản trị DN chứ không phụ thuộc vào việc sở hữu vốn. Quản trị DN hạn chế sẽ dẫn đến hiệu quả sử dụng vốn và hiệu quả kinh doanh thấp, sẽ không đạt được mục tiêu đặt ra của vấn đề sở hữu.

Thực tế, lâu nay chúng ta chưa quan tâm nhiều đến yếu tố quản trị doanh nghiệp. Cơ chế quản trị doanh nghiệp nhà nước hiện nay còn chưa rõ ràng và chặt chẽ, dẫn đến các đợt tái cấu trúc của DNNN trong thời gian qua thường không đạt được kết quả trong dài hạn. Hầu hết các DNNN sau tái cấu trúc lại rơi vào tình trạng bất ổn khác. Mặc dù đã có 2 thay đổi lớn hướng đến tái cấu trúc DNNN, đó là “khoanh vùng” lĩnh vực hoạt động kinh doanh (hay tái cấu trúc ngành nghề) và cổ phần hóa (hay tái cấu trúc sở hữu) với những mục tiêu và lộ trình cụ thể; nhưng đến nay cả 2 hướng tái cấu trúc này đều chưa đạt được những mục tiêu đặt ra. Một trong những nguyên nhân là hoạt động quản trị DNNN chậm được đổi mới, không theo kịp với yêu cầu phát triển theo cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế, chưa đáp

ứng được yêu cầu của quá trình tái cấu trúc các DNNN. Hoạt động của các DNNN nảy sinh nhiều bất cập, yếu kém, năng suất và hiệu quả sản xuất kinh doanh thấp, sức cạnh tranh yếu. Có thể nói, quản trị DNNN chưa theo kịp yêu cầu của đổi mới. Đây chính là vấn đề lớn cản trở quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp ở Việt Nam thời gian qua. Do vậy, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp là giải pháp cần thiết để tái cấu trúc doanh nghiệp thành công.

Mục tiêu chung của tái cấu trúc là đạt được một “thể trạng tốt hơn” cho doanh nghiệp, để doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn dựa trên những nền tảng về sứ mệnh, tầm nhìn, định hướng chiến lược đã có của doanh nghiệp. Tuy vậy, trong nhiều trường hợp, tái cấu trúc có thể chỉ nhằm mục tiêu đạt được sự “cải thiện vận hành” ở một mảng nào đó trong doanh nghiệp. Một chương trình tái cấu trúc toàn diện sẽ bao trùm hầu hết các lĩnh vực như cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý, điều hành; các hoạt động và các quá trình; các nguồn lực khác của doanh nghiệp. Tái cấu trúc doanh nghiệp cũng có thể được triển khai “cục bộ” tại một hay nhiều mảng của doanh nghiệp (tài chính, nhân sự, bán hàng, sản xuất...) nhằm đạt mục tiêu là nâng cao “thể trạng” của bộ phận đó. Do vậy, nội dung, bước đi và lộ trình thực hiện tái cấu trúc phải phù hợp và tương thích với thực trạng của doanh nghiệp đó, không thể tái cấu trúc đồng loạt, phong trào như nhau được.

Hơn nữa, tái cấu trúc là sứ mệnh của doanh nghiệp, phải do chính lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp khởi xướng và dẫn dắt đến tận cùng. Điều này đồng thời cũng để khẳng định quyết tâm của lãnh đạo doanh nghiệp, sự quyết tâm và đồng lòng của lãnh đạo và toàn thể nhân viên trong doanh nghiệp cùng thực hiện. Không ai hiểu doanh nghiệp bằng chính lãnh đạo doanh nghiệp và những người đang làm việc cho doanh nghiệp đó. Vì vậy, tái cấu trúc doanh nghiệp trên quan điểm quản trị doanh nghiệp là thực hiện sự thay đổi trong tư duy và nề nếp quản trị doanh nghiệp từ quản lý thuận tiện, thiếu bài bản, sang quản lý bài bản, có hệ thống. Sự thay đổi này nhằm mang lại năng lực quản lý mới cho đội ngũ doanh nhân và nhà quản trị của doanh nghiệp, qua đó giúp họ thực thi hiệu quả và bền vững hơn các hoạt động kinh doanh, thiết lập một hệ thống quản lý hữu hiệu hơn để sử dụng hiệu quả các nguồn lực, đứng vững trước các thách thức, phát triển được nguồn nhân lực đủ năng lực cho những nhu cầu phát triển mạnh mẽ, vững chắc hơn của doanh nghiệp.

Tái cấu trúc doanh nghiệp thường bao gồm các hoạt động chính sau:

Điều chỉnh cơ cấu các hoạt động: điều chỉnh cơ cấu các mục tiêu chiến lược, ngành nghề kinh doanh, chủng loại sản phẩm hàng hóa, địa bàn và phạm vi hoạt động của DN.

Điều chỉnh cơ cấu tổ chức bộ máy và nguồn nhân lực: rà soát lại và phân công chức trách, nhiệm vụ, quyền hành của các bộ phận lao động, các cấp quản trị.

Điều chỉnh cơ cấu thể chế: điều chỉnh các cơ chế, chính sách thông qua sự rà soát, thay đổi hợp lý hóa từ các quy trình công việc đến các quy chế, quy định chung của DN.

Điều chỉnh cơ cấu các nguồn lực: điều chỉnh cơ cấu đầu tư, tạo lập các nguồn lực và tái phân bổ sử dụng các nguồn lực, tái cơ cấu các nguồn lực tài chính (cơ cấu danh mục tài sản, cơ cấu tài chính, cơ cấu vốn...) phù hợp với chiến lược kinh doanh trong giai đoạn mới của DN

Khi tái cấu trúc doanh nghiệp, những nội dung quản trị doanh nghiệp giải quyết thường bắt đầu từ khảo sát, đánh giá mô hình cấu trúc hiện tại (hợp lý, bất hợp lý), thiết lập mô hình cấu trúc công ty mới, xác định trách nhiệm quyền hạn của từng phòng ban, mô tả công việc cho từng cá nhân, xây dựng hệ thống quản lý tổng thể (nội quy, quy định, quy chế, thủ tục, biểu mẫu), tái thiết lập chính sách quản trị hành chính, nhân sự chuyên sâu, tái thiết lập chính

sách quản trị chiến lược tiếp thị, kinh doanh, tái thiết lập chính sách quản trị cung ứng, tái thiết lập quản trị sản xuất, kỹ thuật, tái thiết lập chính sách quản trị kế toán, tài chính, tái thiết lập các chính sách quản trị khác. Sau đó tập huấn triển khai, vận hành và duy trì vận hành hệ thống quản trị mới của DN.

Những hoạt động quản trị doanh nghiệp có vai trò tạo điều kiện cho việc vận hành và làm chủ cấu trúc mới của doanh nghiệp. Việc đảm bảo mọi hoạt động của doanh nghiệp đi vào ổn định và có sự phối kết hợp chặt chẽ sẽ giúp cho DN hoạt động hiệu quả và thực hiện được những mục tiêu tái cấu trúc đã đặt ra. Hoạt động quản trị doanh nghiệp quyết định đến việc biến các định hướng và mục tiêu tái cấu trúc của DN đi vào hiện thực.

2. Những vấn đề quản trị doanh nghiệp đặt ra trong quá trình tái cấu trúc DNNN

Tái cấu trúc doanh nghiệp phải là vấn đề tự thân của các doanh nghiệp. Việc thực hiện các hình thức tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước thời gian qua chủ yếu là dựa vào các quyết định hành chính. Việc sáp nhập, hợp nhất, chia tách cũng như hình thành mô hình công ty mẹ - công ty con, tập đoàn kinh tế, tái cấu trúc đồng loạt, mang tính phong trào mà chưa xuất phát từ nhu cầu thực tế của từng doanh nghiệp và chưa có luận cứ kinh tế xác đáng. Việc thực hiện tái cấu trúc còn mang tính cục bộ, chưa có sự kết hợp trong xây dựng đề án đổi mới, sắp xếp doanh nghiệp nhà nước thuộc địa phương và ngành, chưa mang tính tổng thể toàn diện và cho dài hạn.

Doanh nghiệp thường tái cấu trúc khi bị suy giảm tài chính, doanh thu giảm, lợi nhuận thấp, thị phần bị thu hẹp, hoặc chưa giảm nhưng tăng trưởng chậm. Trên thực tế, đa số doanh nghiệp hiện nay hoạt động không hiệu quả vì năng lực quản trị doanh nghiệp chưa tốt, không nhìn ra cơ hội kinh doanh và thường làm theo phong trào, bắt chước nhau. Hầu hết các doanh nghiệp chưa có sự ưu tiên và đầu tư bài bản cho các hoạt động quan trọng như chiến lược marketing, thương hiệu, hoạt động về con người, về tài chính, sản xuất... và thiếu sự nhất quán, khả năng phối hợp kém trong quá trình triển khai tái cấu trúc.

Khi tái cấu trúc doanh nghiệp, đầu tiên thường là cơ cấu tổ chức và những qui trình thủ tục quản trị doanh nghiệp. Có giám đốc đặt ra mục tiêu làm sao cho công ty mình phải có phòng marketing. Có công ty đặt ra mục tiêu phải lấy được chứng chỉ ISO làm cơ sở phân đấu. Tất cả đều đúng nhưng chưa đủ. Phần nhiều các công ty sau khi tái cấu trúc kiểu như vậy đều cảm thấy những nỗ lực của mình bỏ ra đã

bị lãng phí. Có những công ty thấy rằng tái cấu trúc đã làm rối loạn các hoạt động trong doanh nghiệp, cuối cùng lại phải trở về tình trạng cũ. Một số doanh nghiệp sau cổ phần hóa hoạt động không hiệu quả là do chỉ loay hoay tổ chức lại bộ máy quản lý, không thay đổi sâu sắc và triệt để toàn bộ cơ chế quản lý và hoạt động của doanh nghiệp, dẫn đến việc tái cấu trúc và cổ phần hóa chỉ còn là hình thức.

Lý do cơ bản nữa của việc tái cấu trúc doanh nghiệp không thành công là chưa giải quyết được những nguyên nhân sâu xa của tình trạng lạc hậu, những bất cập trong quản trị đang tồn tại trong các doanh nghiệp. Trong khi đó, ở các nước tiên tiến, tái cấu trúc doanh nghiệp chỉ có ý nghĩa là một sự thay đổi trong chiến lược, cơ cấu tổ chức hay qui trình công việc vốn đã bài bản, hệ thống. Đối với doanh nghiệp Việt Nam, vấn đề đặt ra là phải giải quyết sự bất tương xứng giữa cơ cấu quản lý, thủ tục quản lý thường được găng công xây dựng cho bài bản, với nề nếp và tư duy quản lý tùy tiện, thiếu bài bản trong đội ngũ lãnh đạo và quản trị. Sự tùy tiện và thiếu bài bản này được thể hiện qua các hiện tượng phổ biến: làm tới đâu hay tới đó, tập trung giải quyết sự vụ, chạy theo sự vụ, thiếu hoạch định cho dài hạn, thiếu bài bản trong giải quyết công việc. Trong nhiều hoạt động quản trị như: tiếp thị, sản xuất, bán hàng... thường không tìm hiểu và nắm hết được các khía cạnh khác nhau của công việc, không đánh giá được các tác động của các yếu tố có liên quan đến kết quả công việc, do vậy, xử lý công việc thường phiến diện, chỉ giải quyết hiện tượng chứ không giải quyết được nguyên nhân gốc, kết quả thường thấp hoặc không bền vững. Sự tùy tiện và thiếu bài bản khiến cho bộ máy quản trị doanh nghiệp hoạt động không hiệu quả, hay trục trặc, nguồn nhân lực không đáp ứng được yêu cầu trong tái cơ cấu, nhiều mâu thuẫn nội bộ, nguồn lực bị lãng phí, doanh nghiệp không phát triển bền vững mà thường bỏ lỡ các cơ hội, dễ bị tổn thương bởi những rủi ro và thiệt hại, lãng phí và kém hiệu quả. Do vậy, tái cấu trúc doanh nghiệp lại nảy sinh những bất cập và vướng mắc mới. Những thái cực này là biểu hiện của sự phiến diện trong quá trình thực hiện tái cấu trúc DN mà hậu quả của chúng không chỉ thể hiện tức thời mà còn kéo dài trong suốt quá trình hoạt động của DN sau này.

Có thể nêu một số vấn đề quản trị doanh nghiệp gây cản trở quá trình tái cấu trúc DN, như:

Thiếu chiến lược, kế hoạch kinh doanh hiệu quả: loại trừ các doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn, hoạt động lâu đời, phần lớn các doanh nghiệp nhà

nước chưa chú trọng đến việc xây dựng chiến lược kinh doanh bền vững, do chỉ chú trọng tìm kiếm lợi nhuận ngắn hạn, chưa tính đến lợi ích lâu dài, tầm nhìn hạn chế.

Đối với các DNNN đã chuyển đổi hình thức sở hữu trong đó Nhà nước nắm giữ cổ phần chi phối thì đang được Nhà nước can thiệp khá sâu vào hoạt động kinh doanh, làm giảm sự năng động, quyền tự chủ trong sản xuất kinh doanh, quyền chủ động tài chính của doanh nghiệp, từ đó hạn chế hiệu quả kinh doanh. Mặt khác, sự chi phối quá sâu đối với hoạt động của doanh nghiệp lại dẫn đến sự ỷ lại, trông chờ vào bảo trợ của Nhà nước...

Hiệu quả kinh doanh của DNNN còn thấp. Thực tế cho thấy hiệu quả sử dụng vốn của các tập đoàn kinh tế nhà nước rất thấp. Theo đánh giá của Ủy ban Thường vụ Quốc hội, có đến 45,5% các tập đoàn, tổng công ty nhà nước hoạt động hiệu quả thấp (tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu dưới 10%), chưa tương xứng với quy mô, nguồn lực tài chính của Nhà nước, vị trí, vai trò trong nền kinh tế. Một số công ty không bảo tồn được vốn chủ sở hữu, thậm chí một số công ty thất thoát toàn bộ vốn chủ sở hữu. Như vậy, cơ cấu vốn chủ sở hữu của Nhà nước không hợp lý sẽ giảm khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp, từ đó hạn chế việc thúc đẩy tái cấu trúc doanh nghiệp.

Mặt khác, đa số các doanh nghiệp thiếu cơ sở tài chính vững chắc, phải dựa vào tín dụng ngân hàng hoặc vay mượn, tính chuyên nghiệp trong quản trị doanh nghiệp còn thấp, chưa có chiến lược quản lý rõ ràng, không có chiến lược rút lui và tối thiểu hóa chi phí. Các hoạt động quản trị chức năng còn nhiều hạn chế và đơn giản. Những hạn chế này đã đặt ra những rào cản cho sự lớn mạnh của doanh nghiệp, làm cho doanh nghiệp phát triển thiếu định hướng dài hạn và thiếu bền vững.

Tình trạng đầu tư và đa dạng hóa các lĩnh vực kinh doanh tràn lan, có xu hướng khép kín sản xuất, không có chiến lược kinh doanh bài bản, đảm bảo phát triển bền vững và tạo lợi thế cạnh tranh của tập đoàn trong dài hạn. Tình trạng này đã làm xói mòn ưu thế, lợi thế cạnh tranh cũng như năng lực cốt lõi của các DNNN.

Quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp thường dẫn đến: chi phí của việc tái cơ cấu bộ máy và hình thức quản trị mới & tiên tiến là rất cao và cao hơn nhiều so với sự gia tăng về doanh thu, lợi nhuận của doanh nghiệp trong giai đoạn đầu. Từ đó phát sinh những nghi ngại, những đánh giá kỳ vọng về một sự thay đổi mang tính đột biến của doanh nghiệp không

được đáp ứng trong ngắn hạn; sự phân cấp chưa đủ mạnh, cảm giác bị mất mát quyền lực, thói quen can thiệp vào công việc điều hành cụ thể của ban giám đốc gây ra những khó khăn trong triển khai công việc của bộ máy mới; kỳ vọng và nhiệt huyết về việc đóng góp sức lực, kinh nghiệm của đội ngũ nhà quản trị mới cho một tương lai dễ bị xói mòn, những mâu thuẫn trong nội bộ tạo lực cản lớn cho việc tái lập doanh nghiệp. Mâu thuẫn này gây nhiễu thông tin và bất lợi cho công tác quản lý của nhân sự mới. Kết quả là sự ra đi của đội ngũ lãnh đạo mới và tình trạng quản trị của doanh nghiệp lại càng tồi tệ hơn vì sự xáo trộn trong quản trị và bộ máy nhân sự. Từ đó, quá trình tái cấu trúc thường dẫn đến thất bại.

Để nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN trong bối cảnh thực hiện tái cấu trúc hiện nay, vấn đề nâng cao vai trò quản trị cần được đặt lên hàng đầu. Chỉ có hệ thống thông tin quản trị hiện đại và đồng bộ để hợp nhất thông tin trong tập đoàn, từ đó cho phép DNNN nắm được thông tin về hiệu suất hoạt động, hệ thống kiểm soát chiến lược và cung cấp thông tin sản phẩm thị trường mới cho DN một nền tảng để tái cấu trúc và đổi mới khối DNNN. Khả năng tồn tại và phát triển của DN là điểm quan trọng nhất đảm bảo tái cấu trúc bền vững trong dài hạn. Nếu một DN không có khả năng này thì sớm hay muộn gì cũng phải tiếp tục tái cấu trúc hoặc tái cấu trúc thất bại

3. Những đề xuất về công tác quản trị doanh nghiệp nhằm thúc đẩy và đảm bảo quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp thành công

Để tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước thành công, DN cần phải thực hiện một cách toàn diện và triệt để các hoạt động quản trị điều hành doanh nghiệp. Trong đó, những vấn đề quản trị doanh nghiệp quan trọng cần tập trung giải quyết sớm trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước hiện nay là:

3.1. Đổi mới tư duy trong quản trị doanh nghiệp

Tái cấu trúc doanh nghiệp, với mục tiêu là “nâng cao thể trạng” của “hạ tầng cơ sở” doanh nghiệp, bắt buộc phải dựa trên nền tảng của một “thượng tầng kiến trúc” hoàn hảo. Nếu “thượng tầng kiến trúc” của doanh nghiệp có quá nhiều bất cập, sai sót, thì việc củng cố “hạ tầng cơ sở” và tái cấu trúc chỉ càng làm cho doanh nghiệp thêm sa lầy. “Thượng tầng kiến trúc” bao gồm những vấn đề lớn của doanh nghiệp như: triết lý kinh doanh, sứ mệnh, hoài bão, giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức, hành vi, văn hóa doanh nghiệp, các mục tiêu, định hướng chiến lược, chiến lược công ty. Còn “hạ tầng cơ sở” là

những vấn đề cơ cấu tổ chức, nguồn nhân lực, cơ chế quản lý, điều hành, các hoạt động và quá trình, các nguồn lực. Cơ cấu và cơ chế là để phục vụ cho chiến lược. Nếu chiến lược sai, thì dù có cơ cấu, cơ chế và nguồn nhân lực tuyệt hảo, doanh nghiệp cũng sẽ rơi vào tình trạng bất ổn nhanh chóng. Do vậy, việc tái cấu trúc doanh nghiệp không thể chỉ mang tính hình thức sáp nhập, mua bán hay cổ phần hóa chung chung mà phải có sự hoàn thiện toàn bộ hệ thống quản trị doanh nghiệp, đây chính là yếu tố đảm bảo duy trì và thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp.

Mặt khác, tái cấu trúc doanh nghiệp, phải được bắt đầu bằng việc “tái lập chính mình” ở cấp lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Không có sự “tái lập chính mình” ấy, người lãnh đạo doanh nghiệp không thể thay đổi được nhận thức và không thể có được quyết tâm “xới” lên mọi góc ngách của doanh nghiệp để tìm ra những loại “bệnh tật” từng được che giấu dưới nhiều hình thức. Đa phần, những bệnh tật ấy có nguyên nhân sâu xa lại là từ người lãnh đạo cao nhất của doanh nghiệp. Và tái cấu trúc khó có thể thành công được. Như vậy, việc tái cấu trúc doanh nghiệp có thành công hay không, phần lớn phụ thuộc vào năng lực lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp. Có thể nói, quá trình tái cấu trúc thất bại trước hết là do cách tư duy, sau đó mới do cách làm. Vì thế, người lãnh đạo doanh nghiệp, ngoài quyết tâm, cần phải thay đổi tư duy trong quản trị doanh nghiệp.

Đổi mới tư duy trong quản trị doanh nghiệp được coi như điều kiện đủ hay biện pháp quan trọng của tái cấu trúc doanh nghiệp. Trước hết và quan trọng nhất là sự thay đổi tư duy trong quản lý ở chủ doanh nghiệp. Đó là: xóa bỏ ngay tư duy “ông chủ- độc quyền trong quản lý” thay đổi tư duy trong quan hệ với người lao động; thượng tôn pháp luật trong quản lý, kinh doanh; giữ chữ tín trong kinh doanh, tôn trọng các cam kết. Tái cấu trúc doanh nghiệp có thể biểu hiện là hữu hình, và có thể là vô hình. Thay đổi tư duy trong quản lý là “tái cấu trúc” vô hình nhưng đó lại là nhân tố quyết định đối với sự thành công của toàn bộ chương trình tái cấu trúc doanh nghiệp ở nước ta hiện nay.

Đổi mới tư duy trong tái cấu trúc doanh nghiệp thường bắt đầu từ “tư duy lại”. Đó là xem xét lại về môi trường, thị trường và doanh nghiệp để điều chỉnh. Kết quả của “tư duy lại” có thể là: định vị lại doanh nghiệp; xác định lại định hướng cơ cấu ngành nghề, lĩnh vực kinh doanh, định hướng phát triển mới; tái cấu trúc; thậm chí rút lui khỏi một lĩnh vực

kinh doanh nào đó và chuyển hướng kinh doanh. Trên cơ sở tư duy lại, tiến hành “thiết kế lại” tổng thể và chi tiết về doanh nghiệp, đi từ triết lý kinh doanh, sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị cốt lõi, các chuẩn mực đạo đức, chuẩn mực hành vi, văn hóa doanh nghiệp, mục tiêu, định hướng chiến lược, chiến lược công ty... cho đến cơ cấu tổ chức, cơ chế quản lý điều hành, các hoạt động, quá trình, các nguồn lực.... “Thiết kế lại” là để cho ra đời một cấu trúc mới ưu việt hơn cho doanh nghiệp dựa trên cơ sở những phân tích có được trong quá trình “tư duy lại” ở trên. “Xây dựng lại” theo đúng thiết kế mới đã lập. Đây là một quá trình lâu dài và gian khổ, đòi hỏi sự cam kết từ phía lãnh đạo doanh nghiệp cũng như sự nỗ lực và quyết tâm cao của toàn thể cán bộ, nhân viên. Kết quả của quá trình tái cấu trúc phụ thuộc rất nhiều vào sự phối hợp đồng bộ giữa các phòng, ban, bộ phận và cần có những con người am hiểu cách thức xây dựng theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng.

Phát huy sức mạnh tư duy- mấu chốt tạo thành công cho doanh nghiệp. Hiện nay, phần đông các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang làm công việc của các nhà quản trị điều hành doanh nghiệp. Ta thường thấy các lãnh đạo doanh nghiệp than vãn “trăm công ngàn việc” không có thời gian dành cho các hoạt động khác. Nhưng thực ra, đó là do họ đã ôm cả công việc của các nhà quản trị ở các cấp. Đó là đặc trưng của các chủ doanh nghiệp cổ điển, không phải là hình ảnh của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện đại. Nhà quản trị giỏi nhất cũng chỉ làm cho doanh nghiệp hoạt động ổn định, còn tạo ra cho doanh nghiệp bước phát triển đột phá, đó chính là chức năng của nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Nhà lãnh đạo doanh nghiệp khác biệt các nhà quản trị doanh nghiệp ở tầm nhìn, khả năng kết nối và hợp tác, khả năng cộng hưởng trí tuệ và tổ chức những mô hình kinh doanh mới. Chính nhà lãnh đạo doanh nghiệp, với năng lực tư duy sáng tạo của mình sẽ quyết định thành công của doanh nghiệp. Đó là bởi nền kinh tế thị trường hiện đại rất khắc nghiệt, đó là nền kinh tế của sức mạnh tư duy và kẻ chiến thắng là những người có khả năng sáng tạo ra những phương thức và cách thức kinh doanh độc đáo, có sự khác biệt, có tầm nhìn xa rộng, đảm bảo sự phát triển vững chắc của doanh nghiệp trong dài hạn.

Các doanh nghiệp tồn tại và phát triển qua nhiều giai đoạn khác nhau với những bối cảnh nhất định. Ở bất cứ giai đoạn phát triển nào doanh nghiệp cũng phải đối mặt với những nguy cơ từ môi trường kinh doanh bên ngoài và những vấn đề & mâu thuẫn nảy sinh trong nội bộ doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra cho

các doanh nghiệp là luôn chủ động chuyển đổi và phải tạo ra một sự thay đổi có tính lâu dài. Định hướng tái cấu trúc DNNN phải đặt trong bối cảnh hội nhập hiện nay để tạo lợi thế dài hạn trong cạnh tranh, liên quan đến sự thay đổi về tư duy, về nhận thức, về cách quản lý và điều hành doanh nghiệp trong tương lai. Sự yếu kém trong tư duy quản lý và tổ chức nếu chỉ được khắc phục theo kiểu chấp vá sẽ dẫn tới những kết cục nửa vời. Đổi mới tư duy trong tái cấu trúc doanh nghiệp phải được coi là biện pháp lâu dài và là định hướng phát triển bền vững cho các doanh nghiệp trong thời điểm hiện nay.

Phương thức kinh doanh thương mại điện tử, kinh doanh đa cấp và giao dịch điện tử sẽ trở nên phổ biến và nhanh chóng chiếm ưu thế so với các phương tiện kinh doanh khác. Do vậy, việc phát triển một chiến lược quản trị tri thức, vận dụng và phát huy tính năng ưu việt của công nghệ thông tin sẽ trở thành mối ưu tiên hàng đầu của mỗi doanh nghiệp trong quá trình tái cấu trúc. Việc kinh doanh giao dịch, huy động vốn có thể được thực hiện dễ dàng trên khắp thế giới thông qua hệ thống thông tin điện tử. Những hệ thống quá nhiều chi nhánh, đại lý, văn phòng đại diện sẽ dần dần mất tác dụng và nhường chỗ cho giao dịch điện tử. ***Đó vừa là tiền đề, vừa là yêu cầu thực tiễn buộc các doanh nghiệp phải tái cấu trúc doanh nghiệp của mình theo hướng tinh gọn, hiệu quả.*** Chỉ có chấp nhận tái cấu trúc toàn bộ hệ thống quy trình kinh doanh, hệ thống tổ chức và điều hành trên cơ sở mạng và sử dụng thành tựu của công nghệ thông tin và viễn thông trong quản trị doanh nghiệp mới đáp ứng được đòi hỏi của thị trường và môi trường kinh doanh trong những giai đoạn tới.

Hiện tại và tương lai đang đòi hỏi các nhà quản trị phải đổi mới các nghiệp vụ trong quản trị kinh doanh thì doanh nghiệp mới làm việc được trên nền tảng công nghệ mới hiện đại. Như vậy, vấn đề quản trị hiện đại tự nhiên buộc các nhà lãnh đạo, các nhà quản trị kinh doanh phải được nhìn nhận theo cách hiện đại về các yếu tố kinh doanh khi mà sự phát triển và ứng dụng những thành tựu của công nghệ thông tin và viễn thông trong hoạt động kinh doanh ngày càng nhanh chóng. Xu hướng thuê ngoài, liên kết chuỗi, sử dụng mạng nội bộ, kinh doanh đa cấp, kinh doanh qua mạng, quản trị qua mạng tất yếu đã, đang và sẽ làm thay đổi cách tư duy, phương thức kinh doanh và cấu trúc tổng thể của các doanh nghiệp. Do vậy, chủ động tái lập trước khi quá muộn là giải pháp đổi mới và phát triển bền vững của doanh nghiệp trong tương lai.

Quá trình tái cấu trúc đòi hỏi phải có tư duy mới hướng tới giải quyết vấn đề cho doanh nghiệp trong dài hạn, đảm bảo phát triển bền vững. Vì trong môi trường toàn cầu hoá thương mại, nền kinh tế của mỗi quốc gia sẽ trở nên cực kỳ nhạy cảm đối với mọi biến động của kinh tế & tài chính toàn cầu nên yêu cầu đặt ra đối với mỗi doanh nghiệp là phải có những chiến lược, có hệ thống tổ chức và có cấu trúc doanh nghiệp và phương thức kinh doanh mới linh hoạt, năng động để có thể ứng phó kịp thời trước mọi biến động của thị trường toàn cầu. Do vậy, ngay từ bây giờ, các doanh nghiệp đã phải xác định rõ lộ trình thực hiện tái cấu trúc doanh nghiệp mình cho phù hợp với xu hướng đổi mới của thời đại.

3.2. Nâng cao năng lực điều hành doanh nghiệp

Cần tách biệt vai trò lãnh đạo doanh nghiệp và điều hành doanh nghiệp. Lãnh đạo doanh nghiệp là người đứng đầu doanh nghiệp (người đứng ra thành lập doanh nghiệp và đảm nhận vai trò quản lý doanh nghiệp, hoặc người được thuê để điều hành doanh nghiệp), trước hết có trách nhiệm xây dựng tầm nhìn tương lai cho doanh nghiệp; tập hợp, khuyến khích mọi người hành động, thực hiện tầm nhìn đó; trách nhiệm tìm kiếm cơ hội và thực hiện những thay đổi chiến lược mang đến sức cạnh tranh cao và phát triển bền vững cho doanh nghiệp. Điểm khác biệt cơ bản nhà lãnh đạo và người quản lý ở chỗ người quản lý chỉ cần thực hiện tốt việc triển khai kế hoạch, duy trì vị thế, kiểm soát hoạt động, nghĩ về những gì trước mắt còn nhà lãnh đạo phải đề ra chiến lược, sáng tạo, gây dựng niềm tin, nghĩ về lâu dài.

Để phát triển lớn mạnh theo tầm vóc của mình, doanh nghiệp hiện nay cần có nhà lãnh đạo giỏi và những nhà quản lý tốt. Là người đứng đầu doanh nghiệp nên vai trò của lãnh đạo là vô cùng quan trọng, có ảnh hưởng quyết định tới sự sống còn, thành công của doanh nghiệp. Một lần nữa, chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng mặc dù công tác điều hành doanh nghiệp, giữ cho doanh nghiệp hoạt động ổn định và đi đúng hướng cũng rất quan trọng nhưng để doanh nghiệp có những bước tiến mạnh mẽ, phải tách biệt vai trò lãnh đạo và điều hành. Lãnh đạo là cấp xác định tầm nhìn tương lai cho doanh nghiệp và để thực hiện tầm nhìn, phải xây dựng được chiến lược phát triển lâu dài. Hình ảnh một nhà lãnh đạo doanh nghiệp lớn phải hội tụ đủ ba yếu tố: tầm, tài, tâm. Tầm thể hiện được sự nhìn xa trông rộng; tài thể hiện được trình độ, khả năng lãnh đạo thông minh; tâm thể hiện trách nhiệm, niềm tin

với người khác.

Nâng cao tính chuyên nghiệp của đội ngũ nhà quản trị các cấp trong DNNN. Giám đốc các DNNN cần có kiến thức, kỹ năng, tư duy tầm thế giới để từ đó thực hiện các nhiệm vụ của giám đốc một cách chuyên nghiệp và hiệu quả, củng cố hiệu quả làm việc của hội đồng quản trị. Xuất phát từ chỗ xác định rằng, để trở thành một giám đốc doanh nghiệp đẳng cấp thế giới, cần làm chủ 3 lĩnh vực là tư duy, kỹ năng và thái độ, trong đó tư duy là yếu tố quan trọng nhất. Quản trị doanh nghiệp là một nghề rất đặc thù, nên doanh nhân, nhà quản trị cũng cần được chuyên nghiệp hóa, được đào tạo đáp ứng được yêu cầu của kinh doanh hiện nay. Phát triển tư duy sáng tạo, tôn trọng tài năng, phát triển sự hướng thiện, tính chuyên nghiệp và tinh thần thượng tôn pháp luật là mục tiêu mà đội ngũ doanh nhân cần hướng tới. Bên cạnh đó, việc khuyến khích nâng cao năng lực và ý thức trách nhiệm cho nhà quản trị và doanh nhân là việc quan tâm hàng đầu trong quá trình tái cấu trúc doanh nghiệp.

3.3. Nâng cao năng lực quản trị công ty (Corporate governance) trong DNNN

Quản trị công ty là một hệ thống các thiết chế, chính sách, luật lệ nhằm định hướng, vận hành và kiểm soát doanh nghiệp. Quản trị công ty cũng bao hàm mối quan hệ giữa nhiều bên, không chỉ trong nội bộ công ty cổ phần như các cổ đông, ban giám đốc điều hành, hội đồng quản trị mà còn những bên có lợi ích liên quan bên ngoài công ty: cơ quan quản lý nhà nước, các đối tác kinh doanh và cả môi trường, cộng đồng, xã hội.

Quản trị công ty tốt có ý nghĩa quan trọng trong việc tạo nên sự hài hòa các mối quan hệ giữa hội đồng quản trị, ban giám đốc, các cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan trong doanh nghiệp, từ đó tạo nên định hướng và sự kiểm soát quá trình phát triển của doanh nghiệp. Quản trị công ty tốt sẽ thúc đẩy hoạt động và tăng cường khả năng tiếp cận của doanh nghiệp với các nguồn vốn bên ngoài, góp phần tích cực vào việc tăng cường giá trị doanh nghiệp, tăng cường đầu tư và phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

Hiện nay, chế độ quản trị công ty trong doanh nghiệp nhà nước còn nhiều bất cập. Những người đại diện chủ sở hữu phần vốn nhà nước trong các doanh nghiệp nhà nước chưa nhận thức được tầm quan trọng của quản trị doanh nghiệp nói chung. Vấn đề lớn nhất trong quản trị doanh nghiệp nhà nước là mối quan hệ giữa chủ sở hữu, đại diện chủ sở hữu và nhà quản trị các cấp, bắt nguồn từ việc

không xác định được người chủ thực sự của doanh nghiệp nhà nước là thuộc sở hữu toàn dân mà Nhà nước về bản chất cũng chỉ là người đại diện cho phần sở hữu đó. Chính vì vậy, người quản lý doanh nghiệp không phải chịu trách nhiệm trước một nhóm chủ sở hữu cụ thể nào. Hơn nữa, chưa có thiết chế hay bộ máy để giám sát việc thực hiện các nghĩa vụ của người quản lý doanh nghiệp trước quyền và lợi ích hợp pháp của chủ sở hữu.

Thực tế, tiến trình tái cấu trúc doanh nghiệp nhà nước còn nhiều vướng mắc và bất cập. Một trong những nguyên nhân dẫn đến tình trạng trên, là do chưa có cơ chế và thể chế giám sát, đánh giá đối với tổ chức, cá nhân được ủy quyền thực hiện quyền sở hữu nhà nước, cũng như hoạt động thực hiện quyền chủ sở hữu của họ. Vì thế, để nâng cao hiệu quả hoạt động của DNNN, từ góc độ quản trị doanh nghiệp, cần chọn hai khâu đột phá:

Một là, thiết lập thể chế yêu cầu tập đoàn, tổng công ty nhà nước công khai, minh bạch hóa thông tin theo thông lệ quốc tế, buộc các cơ quan, cá nhân đại diện chủ sở hữu và các bên liên quan trực tiếp hoặc liên đới chịu trách nhiệm giải trình về kết quả, hiệu lực, hiệu quả hoạt động của của khu vực DNNN và từng DNNN.

Hai là, đổi mới tư duy, thiết lập thể chế, công cụ xây dựng năng lực của thể chế chuyên trách thực hiện quyền chủ sở hữu nhà nước theo thông lệ tốt và pháp luật hiện hành.

Một bất cập trong hoạt động tái cấu trúc của DNNN thời gian qua là sự minh bạch và cơ chế công bố thông tin. Các tiêu chuẩn cao về minh bạch theo Bộ nguyên tắc quản trị công ty của Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD) là một tham khảo được khuyến dùng. Theo đó, cơ quan điều phối hoặc sở hữu DNNN cần phát triển hệ thống báo cáo nhất quán và tổng hợp về các DN nhà nước và hàng năm phải công bố bản báo cáo tổng hợp về các DNNN. Về phần mình, DNNN cần xây dựng quy trình kiểm toán nội bộ hiệu quả và thiết lập chức năng kiểm toán nội bộ dưới sự giám sát và báo cáo trực tiếp cho Hội đồng quản trị và Ủy ban Kiểm toán hoặc cơ quan tương đương. Ngoài ra, DNNN, đặc biệt là các DN lớn phải tiến hành kiểm toán độc lập hàng năm dựa trên các tiêu chuẩn quốc tế. Sự tồn tại của kiểm soát nhà nước cụ thể không thể thay thế cho kiểm toán độc lập. DNNN phải tuân thủ các tiêu chuẩn kế toán và kiểm toán chất lượng cao giống như các công ty niêm yết. DNNN lớn hoặc đã niêm yết phải công bố thông tin tài chính và phi tài chính theo các tiêu chuẩn chất lượng cao được quốc

tế công nhận.

Chủ trương cổ phần hóa, tái cấu trúc về sở hữu các DNNN, những vấn đề doanh nghiệp thường hay mắc phải về “quản trị công ty” hiện nay chính là việc hội đồng quản trị chưa thực hiện tốt vai trò và chức năng của mình; không minh bạch thông tin; giao dịch với các bên liên quan và xung đột về lợi ích tiềm ẩn; ban kiểm soát chưa thực hiện tốt vai trò chức năng. Trên thực tế, ban kiểm soát doanh nghiệp có rất ít quyền hạn. Vị trí này mới chỉ được quy định trên danh nghĩa do yêu cầu của pháp luật. Hơn nữa, một số thành viên hội đồng quản trị cũng ít quan tâm đến việc tham gia phát triển doanh nghiệp. Những cổ đông là người lao động trong công ty thì trên thực tế chỉ quan tâm đến tỷ lệ chia cổ tức. Chính vì những lý do trên, nhiều công ty cổ phần hóa đã không có chiến lược phát triển rõ ràng và còn có hiện tượng các cán bộ quản lý hoặc cổ đông lớn lạm dụng vị thế và chức quyền để điều hành doanh nghiệp theo hướng có lợi cho cá nhân họ. Nguyên nhân vẫn là từ vấn đề quản trị công ty và lãnh đạo doanh nghiệp chưa chặt chẽ.

Do vậy, kiện toàn lại hệ thống tổ chức quản trị doanh nghiệp bao gồm cả 2 phân hệ: tổ chức lại hệ thống sản xuất, kỹ thuật công nghệ và theo đó hình thành cơ cấu tổ chức quản trị thích ứng. Việc tổ chức sản xuất kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực cần được soát, xét lại theo hướng vừa tránh rủi ro kinh doanh, vừa có ngành kinh doanh chủ đạo, lại loại bỏ tư tưởng tổ chức sản xuất khép kín, trái với xu thế phân công và hợp tác sản xuất trong quá trình toàn cầu hóa. Phát triển đội ngũ nhà quản trị có kiến thức mới, sử dụng tối đa các dịch vụ tư vấn bên ngoài doanh nghiệp. Đồng thời hoàn thiện những thiết chế quản lý nội bộ DNNN theo hướng quản trị hiện đại và theo chuẩn mực quốc tế.

Các nội dung cần kiện toàn hơn nữa về năng lực lãnh đạo và quản trị công ty như:

Quy định rõ ràng và cụ thể các trách nhiệm và nghĩa vụ của Hội đồng quản trị (HĐQT) và thành viên HĐQT độc lập.

Quy định về bổ nhiệm và miễn nhiệm HĐQT và các nội dung liên quan đến HĐQT; đặc biệt nhấn mạnh về việc phòng tránh, kiểm soát và báo cáo về các tình huống làm tăng xung đột lợi ích.

Tiến hành sửa đổi một số nội dung trong Luật Doanh nghiệp, cho phép tổng giám đốc của công ty mẹ được bổ nhiệm làm tổng giám đốc của các công ty con của cùng tập đoàn, khi tổng giám đốc công ty mẹ chịu trách nhiệm trực tiếp về tình hình tài chính và kết quả hoạt động của toàn bộ tập đoàn.

Quy định rõ ràng hơn quy trình đánh giá kết quả hoạt động của mỗi thành viên HĐQT và tổng giám đốc.

Quy định việc HĐQT phải thông báo mức độ tuân thủ của công ty niêm yết về các quy định quản trị doanh nghiệp hiện hành và hệ thống kiểm soát nội bộ mà họ đã xây dựng, đảm bảo thực hiện việc tuân thủ đầy đủ các quy định đó.

Bổ sung quy định yêu cầu HĐQT phải nêu lý do nếu không tuân thủ quy định hiện hành về quản trị doanh nghiệp và các biện pháp đã thực hiện để giảm thiểu rủi ro cho tập đoàn do không tuân thủ quy định.

Quy định về chế tài xử phạt các trường hợp không tuân thủ quy định tất cả các khía cạnh trọng yếu.

Bổ sung điều khoản quy định cụ thể về bảo vệ lợi ích của cổ đông thiểu số.

Bổ sung quy định cụ thể về kiểm toán nội bộ và quy trình quản lý rủi ro.

Quy định bắt buộc các thành viên HĐQT và nhân sự quản lý chủ chốt tham gia chương trình cập nhật bắt buộc về quản trị doanh nghiệp.

Cần thiết lập mô hình quản trị DNNN tuân thủ các quy tắc quản trị công ty. Quản trị doanh nghiệp quyết định sự sống còn và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong nền kinh tế, giúp các doanh nghiệp vững vàng hơn, tự tin và chủ động hơn trong việc nâng cao chất lượng sản phẩm, tồn tại và phát triển bền vững trong thời gian tới.

3.4. Tạo sự đồng thuận để tái cấu trúc doanh nghiệp thành công

Tái cấu trúc doanh nghiệp là một quá trình thay đổi, nó đòi hỏi rất nhiều sự quyết tâm và đầu tư công sức lẫn tiền bạc, đồng thời sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến quyền lợi của một hoặc một số nhóm người trong doanh nghiệp, vì thế chắc chắn sẽ xuất hiện những quan điểm trái chiều. Đây là một trong những rào cản mà doanh nghiệp phải vượt qua trong quá trình tái cấu trúc. Tạo được sự đồng thuận, nhất trí trong nội bộ doanh nghiệp là cơ sở quan trọng để quá trình tái cấu trúc thành công. Cái gốc của sự đồng thuận trong tái cấu trúc chính là mọi người hiểu, tin tưởng và sẵn sàng thay đổi, vì sự sống còn và phát triển của doanh nghiệp, vì cuộc sống chung của toàn thể cán bộ, nhân viên.

Doanh nghiệp là cơ thể sống, các phòng ban, các bộ phận, các cá nhân có những quan hệ rất mật thiết với nhau. Vì vậy, khi có được sự đồng thuận thì sự thay đổi, và các hoạt động tái cấu trúc sẽ diễn ra

đồng bộ, hỗ trợ lẫn nhau, kết quả đạt được sẽ cao hơn. Sự đồng thuận phải được thể hiện trong cả tiến trình tái cấu trúc, nó bao gồm 3 giai đoạn chính: tiền tái cấu trúc, quá trình tái cấu trúc và hậu tái cấu trúc.

Trong giai đoạn chuẩn bị tái cấu trúc, cần có sự đồng lòng từ Ban lãnh đạo đến nhà quản trị các cấp và nhân viên. Muốn ai làm việc gì đó, phải chỉ ra được lợi ích của họ. Trước khi tiến hành việc tái cấu trúc, trước nhất, phải tìm được tiếng nói chung của Ban lãnh đạo. Lấy mục tiêu và lợi ích của việc tái cấu trúc để thuyết phục các thành viên trong ban lãnh đạo tham gia và ủng hộ hết mình. Cần đặt câu hỏi: Thay đổi để đạt được mục tiêu gì? Thay đổi để trở nên như thế nào?... Sau khi có được sự đồng lòng, Ban lãnh đạo phải làm rõ lợi ích trước mắt và lâu dài của doanh nghiệp, của nhân viên, phải gắn lợi ích của doanh nghiệp với lợi ích của nhân viên trong quá trình tái cấu trúc. Việc làm rõ điều này để nhân viên hiểu và đóng góp hết mình là rất quan trọng.

Ban lãnh đạo phải chỉ cho nhân viên thấy rằng, trong giai đoạn hiện nay, tái cấu trúc là con đường tất yếu để duy trì và phát triển doanh nghiệp cho phù hợp với tình hình mới, giúp cuộc sống của nhân viên ngày càng tốt đẹp hơn. Khi nhân viên nhận trách nhiệm của mình với sự sống còn của doanh nghiệp, họ sẽ hưởng ứng tích cực.

Trong giai đoạn tái cấu trúc, cần liên tục duy trì và nâng cao sự đồng thuận trong doanh nghiệp. Thay đổi để tốt hơn là một nhu cầu chính đáng. Nhưng thay đổi như thế nào, con đường nào để đạt được mong muốn luôn là câu hỏi phải được trả lời thấu đáo trong suốt quá trình tái cấu trúc. Đạt được sự đồng thuận ban đầu về mục tiêu và lợi ích tái cấu trúc đã khó, đồng thuận để cùng nhau giải quyết các vấn đề phát sinh trong khi thực hiện tái cấu trúc còn khó hơn nhiều. Để làm được điều này, doanh nghiệp cần tập trung vào những điểm sau:

Chú trọng vai trò tiên phong của lãnh đạo. Ở vị trí đứng đầu doanh nghiệp, nhà lãnh đạo phải là người tiên phong, làm gương trong từng lời nói và hành động, đôi khi phải chấp nhận hy sinh lợi ích cá nhân vì mục tiêu chung. Nhiều chủ doanh nghiệp thành công trong tái cấu trúc từng phải thay đổi những thói quen trong lãnh đạo, điều hành và cách ứng xử với nhân viên để hướng đến sự chuyên nghiệp hơn; đôi khi họ phải chấp nhận đánh đổi lợi ích trước mắt để có được lợi ích lâu dài.

Đẩy mạnh vai trò làm chủ trong việc thay đổi của nhân viên, nhân viên là người trực tiếp vận hành quá trình tái cấu trúc. Làm sao cho họ tự tìm lời đáp cho câu hỏi: “Làm thế nào để thực hiện công việc tốt

hơn, để đạt hiệu quả cao hơn theo từng ngày, từng tháng, từng năm?”. Nếu không có sự chủ động của từng nhân viên thì sự thay đổi chỉ mang tính nhất thời, không đem lại hiệu quả cao.

Phối hợp và trao đổi cởi mở giữa lãnh đạo và nhân viên trong suốt quá trình tái cấu trúc. Khi xuất hiện những bất đồng quan điểm, hồ nghi hay khó khăn, nhiều người nản chí hoặc bất bình không muốn đi tiếp, thậm chí có người không xem việc thay đổi là trách nhiệm của mình, quay lại chống đối. Vì thế, cần cởi mở, lắng nghe và mạnh dạn thể hiện quan điểm cá nhân để cùng tìm ra phương án giải quyết.

Xây dựng và củng cố lòng tin về sự thành công ở Ban lãnh đạo và nhân viên. Nếu không tin vào sự thành công, thì chắc chắn chúng ta không thành công. Lãnh đạo doanh nghiệp nên ưu tiên lấy lòng tin của các cấp quản lý, để từ đó lan tỏa trong toàn doanh nghiệp bằng con đường vận động và thuyết phục. Việc thông báo những kết quả ngắn hạn, cập nhật tình hình thực hiện để tạo niềm tin, động lực cho nhân viên.

Bên cạnh đó, DN cần đào tạo và trang bị cho đội ngũ lao động những kiến thức cần thiết để có khả năng thích ứng với mô hình mới sau khi tái cơ cấu. Quá trình tái cơ cấu DN thường liên quan đến tái cơ cấu tổ chức và quản lý, tái cơ cấu tài sản, sản phẩm, thị trường, lao động... cho nên dù muốn hay không muốn thì người lao động cũng chịu sự tác động rất mạnh của quá trình này. Để tránh cho người lao động có những cú “sốc” khi bị chuyển chuyên hoặc cắt giảm do quá trình tái cơ cấu tổ chức thì DN nên có sự chủ động trong vấn đề này. Cung cấp thông tin cần thiết về quyền lợi và trách nhiệm của họ để họ

chủ động có kế hoạch trong công việc của mình, đồng thời trang bị những kiến thức cần thiết để họ tiếp cận với vị trí mới sau khi tái cơ cấu DN.

Trong giai đoạn hậu tái cấu trúc. Khi chương trình tái cấu trúc được hoàn tất, Ban lãnh đạo, đội ngũ cấp trung, các bộ phận cần phải tổng kết, đánh giá dựa trên mục tiêu của chương trình, mục tiêu của doanh nghiệp, mục tiêu của bộ phận, mục tiêu của nhân viên, để rút ra những bài học cho chính doanh nghiệp và mỗi cá nhân. Hơn thế nữa, biến những kinh nghiệm này thành tài sản của doanh nghiệp, đưa sự thay đổi thành yếu tố cấu thành văn hóa doanh nghiệp để từ đó, tốc độ thay đổi bên trong của doanh nghiệp từng bước lớn hơn tốc độ thay đổi bên ngoài, để doanh nghiệp hy vọng có vị thế tốt nhất trên thị trường mục tiêu, dẫn đầu thị trường, tối đa hóa giá trị dài hạn của doanh nghiệp.

Mức độ nhận thức và cam kết của lãnh đạo các cấp đối với dự án trong quá trình xây dựng và triển khai tái cấu trúc doanh nghiệp đòi hỏi nhiều nỗ lực lớn. trong điều kiện nguồn lực tài chính để đáp ứng yêu cầu kế hoạch tái cấu trúc còn hạn chế, cần có quan điểm mang tính nền tảng để nhận thức đầy đủ, toàn diện và triệt để toàn bộ quá trình này tạo căn cứ đề xuất chính sách nhất quán, ổn định và giải pháp phù hợp.

Mục tiêu của tái cơ cấu là đặt DNNN trong môi trường cạnh tranh bình đẳng, hoạt động kinh doanh hiệu quả, tương xứng với nguồn lực đã đầu tư. Để thực hiện tái cơ cấu thành công, các doanh nghiệp cần có các giải pháp đồng bộ và phá băng các giải pháp nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp (năng lực quản trị công ty và năng lực điều hành doanh nghiệp).□

Tài liệu tham khảo:

1. PGS.TS. Ngô Kim Thanh, *Giáo trình Quản trị doanh nghiệp*, NXB KTQD tháng 3-2012.
2. PGS. TS. Nguyễn Cúc – PGS. TS. Kim Văn Chính, *Sở hữu nhà nước và doanh nghiệp nhà nước trong nền kinh tế thị trường định hướng XHCN ở Việt Nam*, NXB Lý luận Chính trị, Hà Nội, 2006.
3. TS. Huỳnh Năm – “*Tăng cường Quản trị Công ty, giải pháp nâng cao hiệu quả và phát triển bền vững doanh nghiệp sau cổ phần hóa*” – NXB Đà Nẵng – 2007.
4. Đoàn Đình Hoàng, BrandAscend, “*Rủi ro trong tái lập công ty*”, TBKTSG 3-2003.
5. Clive Finkestein, *Enterprise Architecture for Integration - Rapid Delivery Methods and Technologies*, Artech House, 2006.
6. Erik Berglof - Stijn Claessens. “*Thực thi và quản trị công ty tốt ở các nước đang phát triển và các nền kinh tế đang chuyển đổi*” - The World bank research observer, vol 21 no1 2006.
7. Michael Hammar và James Champy, *Tái lập công ty- tuyên ngôn cuộc cách mạng kinh doanh*, Nguyễn Tiến Phúc dịch, Nhà xuất bản trẻ, 2007.