

CHƯƠNG 5

ĐỔI MỚI: ĐÁNH GIÁ VÀ KIỂM SOÁT

Khái quát chung

Chương này đề cập đến tiến trình đánh giá và kiểm soát đối với một doanh nghiệp theo đuổi chiến lược đổi mới bên trong. Đánh giá và kiểm soát là một tiến trình liên tục. Trước tiên, nhà quản trị đánh giá môi trường hiện tại và xu hướng tương lai để xác định liệu có cần thay đổi chiến lược và mục tiêu, hay thay đổi trong tiến trình thực hiện. Kiểm soát là bước kế tiếp khi nhà quản trị thực hiện các điều chỉnh chiến lược và mục tiêu hay hành động của tổ chức phản hồi đối với tiến trình đánh giá. Một số vấn đề cụ thể liên quan đến đánh giá và kiểm soát bao gồm:

- ☐ Xác định doanh nghiệp đang có nỗ lực nhằm đạt kết quả mong muốn
- ☐ Phân tích sự khác biệt thường xuyên
- ☐ Kiểm soát nhân sự thích hợp: chiến lược, tài chính, và văn hóa
- ☐ Thiết kế cơ cấu hỗ trợ cho tiến trình đánh giá và kiểm soát
- ☐ Tìm kiếm và chia sẻ thực tiễn, bao gồm sự thiết lập các chương trình chất lượng

GIỚI THIỆU

Một khi doanh nghiệp lựa chọn đổi mới bên trong như là chiến lược nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh, thì doanh nghiệp phải xác định những gì doanh nghiệp mong muốn thực hiện (kế hoạch), sau đó tìm kiếm cách thức để đạt được mục tiêu đổi mới (thực hiện), và cuối cùng, xác định nếu như doanh nghiệp đang trong tiến trình hướng đến mục tiêu (đánh giá). Nếu không, doanh nghiệp phải thực hiện những thay đổi cần thiết để dịch chuyển hướng định hướng mong đợi (kiểm soát). Do vậy, đánh giá và kiểm soát kiểm tra liệu các mục tiêu của tổ chức có được đáp ứng hay không, nếu không thì chỉ ra các thay đổi cần thiết để đạt được hay sửa đổi mục tiêu. Tổ chức không nên cho rằng mục tiêu và hành động có thể đem lại sự thành công hay mục tiêu vẫn được duy trì phù hợp theo thời gian.

Tuy nhiên, như đã đề cập trong Chương 1, thông thường quản trị công nghệ và đổi mới không thực hiện các hoạt động đánh giá và kiểm soát đầy đủ trong tiến trình đổi mới. Thay vào đó, sự hân hoan trong việc sáng tạo công nghệ mới được sự quan tâm của các nhân trong doanh nghiệp, mà không để ý nhiều đến liệu công nghệ có đảm bảo thành công trong việc thực hiện các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Các cá nhân có thể có thể đem lại sự tiến bộ công nghệ quan trọng, nhưng nếu nó không đem lại lợi nhuận và vị thế thị trường nào đó, thì nó cũng sẽ không thành công. Do đó, tổ chức phải kiểm soát kết quả và mục tiêu, và đưa ra các điều chỉnh cần thiết. nỗ lực đánh giá và kiểm soát phải là một tiến trình liên tục trong doanh nghiệp.

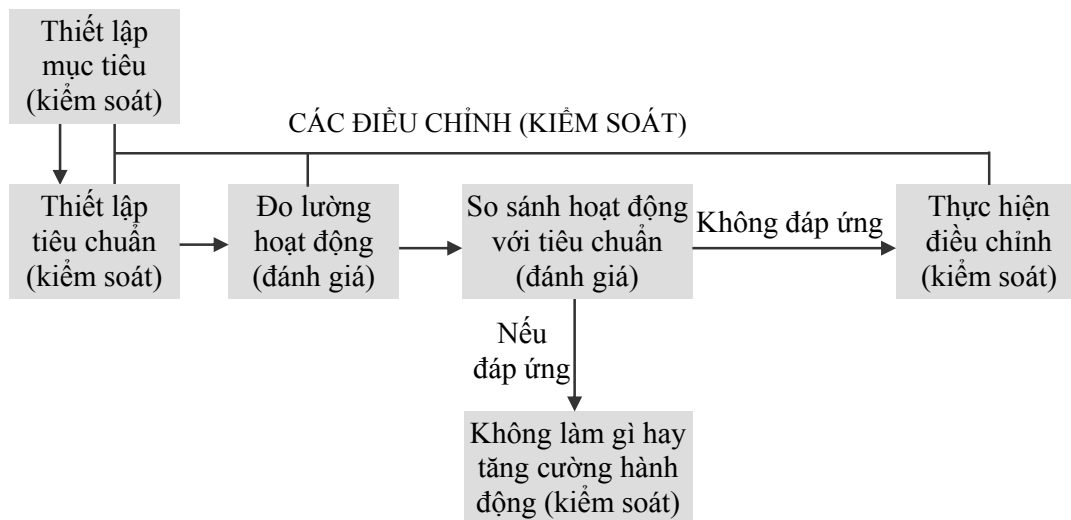
TIẾN TRÌNH ĐÁNH GIÁ VÀ KIỂM SOÁT

Một trong những lý do quan trọng cho tiến trình đánh giá và kiểm soát, đó là môi trường sẽ thay đổi theo thời gian. Khi môi trường thay đổi, thì các giả định cho việc thiết lập mục tiêu sẽ không còn phù hợp nữa. Chẳng hạn, đối thủ cạnh tranh phát triển một phương pháp mới tốt hơn trong việc sản xuất sản phẩm, mà kết quả làm giảm chi phí hay sản phẩm được cải tiến. Khi đó, doanh nghiệp không thể tiếp tục với cùng mục tiêu và hành động như đã thiết lập trước đây, một khi môi trường kinh doanh đã bị thay đổi. Nếu doanh nghiệp vẫn tiếp tục, thì doanh nghiệp sẽ gặp bất lợi trên thị trường, và bất lợi này có thể dẫn đến thất bại.

Hãy thử tin tưởng rằng các doanh nghiệp sẽ thích nghi với các thay đổi môi trường. Tuy nhiên, có vô số các nằn như ngành in, thép, sản xuất xe ô tô, nơi mà các quy trình mới xuất hiện, và các đối thủ cạnh tranh hiện tại bỏ qua các thay đổi này. Để minh họa mức độ thay đổi môi trường đáng kể buộc các doanh nghiệp phải phản hồi, chúng ta hãy xem xét ngành thuốc không cần kê toa. Vào những năm 1980, một số cá nhân giả mạo đóng gói Tylenol. Họ mua vài chai Tylenol, và lấy hết thuốc trong đó, và đổ vào trong đó các viên thuốc độc. Sau đó, các cá nhân này trả lại các chai thuốc này cho quầy dược mà không hề bị nghi ngờ, và sau đó một số khách hàng bị trúng độc từ những viên thuốc giả này. Kết quả của vụ trúng độc Tylenol những năm 1980 đã dẫn đến thiết kế đóng gói mới cho các dược phẩm thuốc không cần kê toa.

Những đóng gói mới này bao gồm cả bọc gói trên nắp và niêm phong chai như ngày nay. Những doanh nghiệp không đáp ứng nhanh chóng, trong một năm hay ít hơn, sẽ gặp phải bất lợi trong cạnh tranh trên thị trường dược phẩm thuốc không cần kê toa.

Hình 5.1 tóm tắt các thành phần của tiến trình đánh giá và kiểm soát. Hình này minh họa phương pháp kiểm soát được vận dụng thông thường: **kiểm soát điều khiển học**. Thuật ngữ *kiểm soát điều khiển học* bắt nguồn từ khoa học sinh vật học và áp dụng hệ thống thần kinh nhằm cung cấp phản hồi lên não. Phản hồi này cung cấp cho phép cơ thể thay đổi hành động. Trong Hình 5.1, bạn sẽ thấy kiểu phản hồi thông tin cho phép doanh nghiệp có thể thay đổi hành động. Mô hình cơ bản này là nền tảng cho các đề cập trong chương này.



Hình 5.1 Tiến trình đánh giá và kiểm soát

Tiến trình đánh giá và kiểm soát thường được kết hợp khi đề cập đến hoạt động kinh doanh. Chúng là những tiến trình có mối quan hệ lẫn nhau khi doanh nghiệp xem xét đang làm gì và những gì cần thay đổi. Tuy nhiên, rong việc nghiên cứu đánh giá và phát triển, điều quan trọng là phải tách rời và xem xét chúng một cách độc lập để hiểu chúng một cách tốt hơn.

ĐÁNH GIÁ

Đánh giá các hành động của doanh nghiệp được xây dựng xoay quanh ba câu hỏi quan trọng sau:

1. So sánh chúng ta hiện giờ ở đâu so với những gì chúng ta muốn đến?
2. Những gì đang ở phía trước có thể tác động đến chúng ta tích cực hoặc tiêu cực?
3. Điểm đích của chúng ta là gì nếu như chúng ta tiếp tục đi theo con đường này?

Việc trả lời các câu hỏi này làm nảy sinh những điều mà chúng ta đề cập như **phân tích sự biến đổi**. Một tổ chức tìm kiếm sự biến đổi giữa điều họ mong muốn xảy ra, với những gì đã xảy ra, và những gì hầu như sắp xảy ra. Phân tích sự biến đổi đặc biệt quan trọng với đổi mới bên trong. Như đã đề cập trong Chương 3, phạm vi thời gian hoạch định cho đổi mới bên trong thường dài hơn so với mua công nghệ bên ngoài. Nếu sự biến đổi này chưa được đề cập trong tiến trình đổi mới bên trong, thì doanh nghiệp có thể bị chệch hướng mục tiêu trong quá trình thực hiện, và sẽ không có cách thức giải quyết vấn đề ngay lập tức. Trái lại, nếu vấn đề được đề cập sớm, thì doanh nghiệp có thể tạo ra các thay đổi cần thiết để đạt được mục tiêu hay nhận thức mục tiêu cần phải thay đổi. Mỗi một bước trong phân tích sự biến đổi sẽ được đề cập trong phần kế tiếp.

Chúng ta đang ở đâu?

Bước đầu tiên trong phân tích sự biến đổi là nhằm xác định liệu chiến lược đổi mới đang được thực hiện hay không; đó là, chúng ta đang ở nơi nào so với nơi nào chúng ta đến. Đây là đánh giá về cách thức doanh nghiệp đang thực hiện đúng trong việc dịch chuyển từ vị trí hiện tại sang một vị trí trong tương lai. Trong tiến trình hoạch định, tổ chức phải xác định mục tiêu. Như đã đề cập trong Chương 3, những mục tiêu này bao gồm cả trong ngắn hạn và trong dài hạn. Các mục tiêu dài hạn có thể mất nhiều năm để đạt được. Tuy nhiên, thậm chí một mục tiêu có thể là năm năm, thì cũng có những bước trung gian - các mục tiêu ngắn hạn -

phải đạt được phù hợp với mục tiêu dài hạn. Do vậy, một doanh nghiệp có thể đánh giá tình hình hiện tại so với các mục tiêu cả trong dài hạn và ngắn hạn và tiến trình hướng đến các mục tiêu dài hạn này.

Có một vài đánh giá quan trọng mà một doanh nghiệp công nghệ phải thực hiện để nắm bắt tình hình hiện tại. Những đánh giá này bao gồm:

1. Đánh giá môi trường chiến lược: Doanh nghiệp phải xem xét định hướng chiến lược của ngành và hành động chiến lược của các đối thủ cạnh tranh lớn trong ngành. Phân đánh giá này liên quan đến phân tích năm lực lượng cạnh tranh của Porter, đã được đề cập trong Chương 2, cũng như phân tích những vấn đề khác có thể ảnh hưởng đến ngành.
2. Đánh giá môi trường bên ngoài: Như đã đề cập trước đây, không chỉ các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng quan trọng đối với sự thành công của doanh nghiệp, mà các khách hàng cũng đóng vai trò không kém. Doanh nghiệp cần xem xét liệu khách hàng của họ có được thỏa mãn hay không. Một quan tâm khác liên quan đến mạng lưới với các thành phần hữu quan bên ngoài như nhà cung cấp và cơ quan pháp lý. Liệu những mạng lưới này có được duy trì hay xây dựng nếu như nó chưa tồn tại hay không? Phân tích này bao gồm cả chất lượng và số lượng các liên kết bên ngoài.
3. Đánh giá các hệ thống thông tin: Các hệ thống thông tin của doanh nghiệp bao gồm hệ thống các tiến trình truyền thông cho phép cung cấp thông tin đúng cho đúng người/nhóm để ra quyết định. Liệu doanh nghiệp có những tiến trình này không? Liệu thông tin có được xử lý một cách thích hợp hay không? Trước đây, sự mất cảnh giác trong phân tích được đề cập trong Chương 4. Đánh giá hệ thống thông tin có thể làm giảm bớt nguy cơ này.
4. Đánh giá phân tích cấu trúc: Doanh nghiệp cần phải đánh giá liệu cấu trúc và qui trình trong tổ chức có cho phép phát triển các đổi mới cần thiết hay không. Sự phối hợp và tham gia giữa các bộ phận khác nhau trong tổ chức hỗ trợ cho tiến trình này. Từ khi, cấu trúc tổ chức hỗ trợ cho sự phối hợp và truyền thông, tiếp cận này cho phép các cá nhân có thể khám phá sản phẩm và qui trình mới nhanh chóng và thường xuyên hơn.

Mặc dầu, các đánh giá phải nên xem xét trong tổ chức, và thường thì một hai hai đánh giá trở nên quan trọng hơn để chỉ ra rằng một điều gì đó mà tổ chức cần phải tập trung chú ý.

Trong việc xem xét đánh giá tình hình hiện tại, doanh nghiệp cần phải có một đánh giá cẩn thận hơn là việc so sánh giữa mục tiêu và kết quả. Nhà quản trị phải xem xét định kỳ liệu mục tiêu có còn phù hợp. Để minh họa, hãy xem xét các doanh nghiệp ngành công nghệ sinh học có thể đưa ra mục tiêu tài chính tăng trưởng 5 phần trăm mỗi năm. Nếu doanh nghiệp đánh giá thấp. Chẳng hạn, tốc độ tăng trưởng thị trường là 25 phần trăm mỗi năm, thì việc đáp ứng mục tiêu 5 phần trăm mỗi năm cũng có nghĩa là doanh nghiệp hoạt động không tốt. Tương tự như vậy, nếu doanh nghiệp có kế hoạch thống lĩnh đối với một lĩnh vực sản phẩm trong năm năm đến. Tuy nhiên, lĩnh vực này có thể dễ dàng biến mất trong vòng năm năm đến. Chẳng hạn, một kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp trong năm năm có mục tiêu là thống lĩnh phát triển quảng cáo bằng băng rôn trên Internet, mục tiêu này có thể bị thay đổi. Các doanh nghiệp quảng cáo như vậy có thể bị mất tiền, và ngày nay, việc quảng cáo như vậy không được xem như cách thức khả thi để tạo ra doanh thu. Do vậy, một doanh nghiệp có thể đang thống trị trong một ngành, nhưng nếu ngành này không thể tồn tại lâu dài thì sẽ có ít cơ hội để đạt được những mục tiêu như vậy. Đánh giá liên quan đến nhiều hoạt động hơn là chỉ kiểm tra xem xét mục tiêu có được đáp ứng hay không.

Tổ chức cần phải xác định mức độ biến thiên có thể chấp nhận đối với mục tiêu. Cũng có thể có sự biến động giữa mục tiêu và kết quả đạt được. Biến động này có thể là nhỏ. Chẳng

hạn, liệu doanh số tăng lên 4.9 phần trăm, không như 5 phần trăm mong đợi có phải là sự khác biệt quan trọng hay không? Tổ chức cần phải xác định không chỉ biến động nào có thể chấp nhận, mà còn liệu nó có được chấp nhận cho các mục tiêu khác hay không. Sự biến động trong một số mục tiêu có thể không quan trọng. Tuy nhiên, trong một số trường hợp thì sự biến động nhỏ có thể dẫn đến kết quả tiêu cực. Do vậy, trong việc đánh giá chênh lệch, nhà quản trị cần sử dụng các đánh giá, không chỉ đơn giản bằng các đánh giá có-không.

Phân tích sự biến đổi đề cập ở đây không phải là duy nhất, mà là tương tự với một số công cụ mà các nhà hoạt động kinh doanh thực tiễn vận dụng. Chẳng hạn, David Norton và Robert Kaplan¹ đã phát triển một thủ tục gọi là Balanced Scorecard. Trong phương pháp này, doanh nghiệp cần xem xét các đo lường tài chính với các đo lường khác liên quan đến khách hàng, quá trình kinh doanh, và học hỏi của tổ chức. Tổ chức không chỉ nhìn vào các mục tiêu mà còn tìm kiếm cách thức để tiến đến mục tiêu, và giá trị của mục tiêu liên quan đến chiến lược của doanh nghiệp. Phương pháp này đòi hỏi tiến trình phân tích tương tự với những gì trình bày ở đây.

Điều gì đang ở phía trước

Bước thứ hai trong phân tích sự biến đổi là đánh giá điều gì đang ở phía trước có thể tác động một cách tích cực hay tiêu cực đối với doanh nghiệp. Thông tin này có thể thu được thông qua đánh giá các thay đổi môi trường. Các vấn đề môi trường đề cập trong Chương 2 sẽ hỗ trợ cho việc trả lời câu hỏi này. Như đã đề cập trong chương đó, môi trường sẽ định hình mục tiêu chiến lược cho doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng phải đánh giá cách thức môi trường có thể thay đổi do ảnh động của doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp là nhà sản xuất máy tính cho người tiêu dùng và nền kinh tế dường như chậm lại, thì doanh nghiệp có thể chịu sự suy sụp. Mua máy tính bởi người tiêu dùng có độ co giãn rất cao. Các thay đổi trong nền kinh tế có thể tác động đến doanh số bán, và nếu như nền kinh tế suy thoái, thì khách hàng có thể trì hoãn việc mua cho đến khi cảm thấy an toàn tài chính hơn. Do đó, các công ty máy tính phải quan sát viễn cảnh kinh tế và phản hồi một cách thích ứng.

Mặc dầu, một tổ chức là đổi mới và tạo ra sản phẩm mới, hay phát triển qui trình mới, thì thị trường sẽ xác định liệu sản phẩm hay qui trình có hữu dụng trong cuộc sống hay không. Nếu các đối thủ cạnh tranh tung ra một sản phẩm mới, thì đánh giá viễn cảnh tương lai của các doanh nghiệp sẽ thay đổi một cách nhanh chóng. Để minh họa cho điều này, hầu hết các sinh viên đại học ngày nay không bao giờ sở hữu một máy đánh chữ hay máy cassette - các thiết bị tiêu chuẩn của sinh viên cách đây ba mươi năm. Các cải tiến trong các qui trình sản xuất, giống như robot, tạo điều kiện sản xuất các máy đánh chữ điện tử và máy cassette với chi phí thấp hơn vào những năm 1970. Tuy nhiên, nhu cầu máy đánh chữ và máy cassette phát triển rất chậm, mặc dầu những thứ này ngày nay có thể sản xuất với chất lượng cao và chi phí thấp hơn so với trước đây. Thường thì các công ty không nhìn vào các khuynh hướng tương lai hay hành động của đối thủ, và tìm kiếm sự cải tiến sản phẩm hay qui trình đối với sản phẩm đã trở nên lỗi thời.

Các kiểu đo lường cần xem xét cho các đánh giá tương lai trong chiến lược đổi mới có thể phân loại thành ba nhóm sau:

1. Các đo lường về kết quả cụ thể đã được xác định nhằm tạo ra lợi thế cạnh tranh trong tương lai. Các ví dụ minh họa này bao gồm số lượng bằng phát minh, số lượng sản phẩm mới đã phát triển, các công nghệ qui trình mới đã thay thế. Những đo lường này chỉ ra sự hữu hiệu trong các qui trình đổi mới và hiệu quả của việc sáng tạo và đáp ứng đối với các thay đổi môi trường.

¹

2. Đo lường kết quả ảnh hưởng đến sự cạnh tranh trong tương lai. Cách thức cơ bản để thực hiện điều này là thông qua điều tra mức độ thỏa mãn của khách hàng, các đo lường về chất lượng của đầu vào và đầu ra, và các thay đổi về số lượng hàng hóa gửi trở lại bởi vì tất cả đo lường này chỉ ra tiềm năng của khách hàng lặp lại trong tương lai².
3. Các đo lường về năng lực chiến lược trong tương lai: Đo lường này bao gồm danh tiếng, giá trị tăng thêm cao hơn, và tốc độ tăng trưởng doanh thu. Những đo lường này chỉ ra năng lực chiến lược của doanh nghiệp đang được tăng cường hay ít nhất là duy trì³.

Các trình trong các nhóm này chỉ ra tiềm năng của doanh nghiệp đối với các kết quả trong tương lai. Nếu như doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững thông qua nguồn lực không thể bắt chước được (chẳng hạn như bằng phát minh) hay tạo dựng năng lực dẫn đầu các đối thủ cạnh tranh, thì doanh nghiệp mới có cơ hội tốt hơn cho sự thành công. Dĩ nhiên, điều này tùy thuộc vào doanh nghiệp đang theo đuổi tiến trình hành động phù hợp.

Điểm đích của chúng ta nếu như theo đuổi con đường này

Câu hỏi sau cùng là một đánh giá cơ bản liệu có nhu cầu cho một định hướng khác hay không. Doanh nghiệp phải đặt câu hỏi thường xuyên “Nơi nào chúng ta sẽ đến nếu chúng ta tiếp tục trên con đường này, và liệu nó có phải là nơi mà chúng ta khi khi chúng ta phát triển kế hoạch?” Đánh giá như vậy không xảy ra thường xuyên như việc so sánh giữa kết quả hiện tại với mục tiêu đề ra của doanh nghiệp. Tuy nhiên, tiến trình đánh giá định kỳ đòi hỏi phải nhìn vào các cơ hội khác nhau hay các con đường phát triển gần đây hay các đánh giá trước đây chưa được đề cập. Doanh nghiệp không nên cho rằng nó đang nằm trên con đường đúng chỉ đơn giản là đáp ứng với mục tiêu. Một sự tự xem xét thường xuyên thường xác nhận mục tiêu và các kế hoạch của doanh nghiệp. Tuy nhiên, doanh nghiệp có thể mở ra một chân trời mới mà nó không được xem xét (hay thậm chí được biết) trước đây.

Chẳng hạn, 3M khởi sự như Minnesota Mining & Manufacturing. Hoạt động kinh doanh chính là nghiền đá để làm ra các giấy nhám. Doanh nghiệp đã phát triển băng Scotch là kết quả thực nghiệm trên hồ để tạo ra các giấy nhám chất lượng tốt hơn. Người sáng lập ra 3M không thể tưởng tượng ra rằng doanh nghiệp có thể tồn tại cho đến ngày hôm nay. Thay vào đó, các thể hệ quản lý kế tiếp điều chỉnh kế hoạch, củng cố văn hóa tổ chức, và dịch chuyển tổ chức theo các định hướng mới. Trong khi đó, các doanh nghiệp khác tương tự đã phải tái đầu tư vô số lần. Hãy xem xét tình huống minh họa trong Phần Một về Nokia, một công ty đã phát triển từ việc làm ra các thiết bị xử lý gỗ và ủng cao su để tạo ra các điện thoại di động. Mỗi thời kỳ, công ty đã phát huy được những cơ hội triển vọng cho doanh nghiệp.

Henry Mintzberg cho điều này như là một chiến lược triển vọng⁴. Đối với các doanh nghiệp liên quan đến công nghệ, các chiến lược triển vọng là cực kỳ quan trọng. Thử tưởng tượng một công ty như Apple Computer. Không ai có thể tưởng tượng rằng năm năm trước đây sản phẩm mang lại lợi nhuận và đầy hứa hẹn của công ty sẽ là iPod cho âm nhạc chứ không phải là máy tính nổi tiếng của doanh nghiệp. Những người quản lý của Apple có một năng lực đánh giá để nhận diện một sự thành công ngoài mong đợi và chớp lấy cơ hội này.

Xe tải nhỏ cũng cung cấp một minh họa nữa về tầm quan trọng của việc nhận thức các cơ hội triển vọng thông qua đánh giá của doanh nghiệp. Ý tưởng ban đầu về xe tải nhỏ được phát triển và bị từ chối bởi Ford Motor Company. Lee Iacocca làm việc ở công ty vào thời gian này, đã nhận thức triển vọng của xe tải nhỏ, và anh ta ôm ấp ý tưởng bị từ chối cung cấp cho

2

3

4

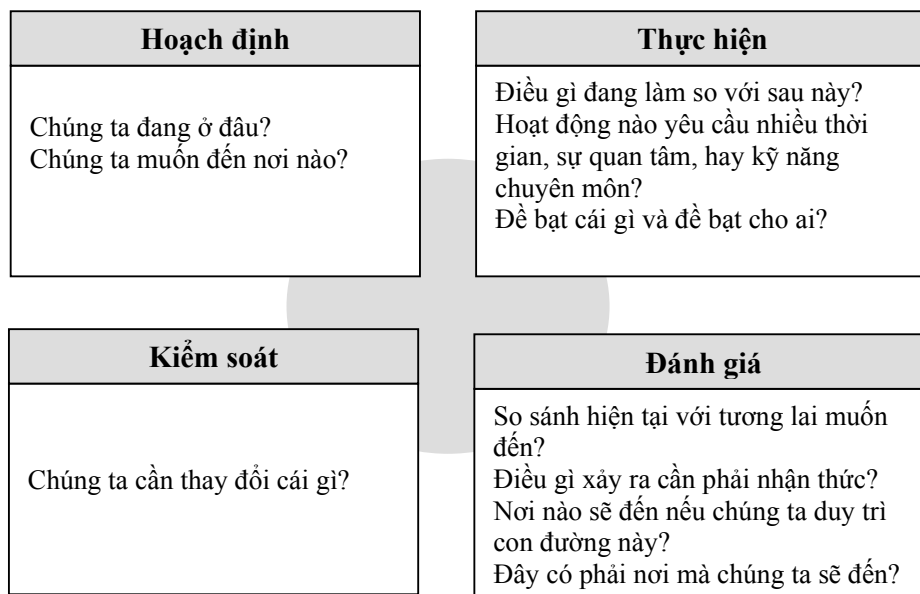
Chrysler, một doanh nghiệp đang gặp vấn đề khi đó. Sau đó, ý tưởng được chia sẻ và phát triển. Do vậy, những gì mà Ford xem như một sự chệch hướng với kế hoạch của công ty, thì được Chrysler xem xét như một sản phẩm đổi mới, và điều này đã giúp cho công ty sản xuất xe ô tô có lợi nhuận nhất và điều quan trọng nhất là cứu sống công ty khỏi bị phá sản.

Ví dụ trước đây cho thấy một vấn đề quan trọng trong việc nhận thức các cơ hội triển vọng những vấn đề có thể nảy sinh đối với một tổ chức nếu như không chớp lấy những cơ hội này. Phạm vi thuộc về tổ chức của Ford đã không hỗ trợ cho đổi mới xe tải nhỏ, trong khi đó phạm vi tổ chức của Chrysler lại cho phép. Hệ thống đánh giá của Chrysler nhìn thấy khủng hoảng lớn trước mắt, và điều này buộc họ phải tìm kiếm các ý tưởng mới. Phạm vi tổ chức và cách thức hỗ trợ/liều lĩnh sẽ được xác định nếu như doanh nghiệp thành công trong việc đánh giá để nhận diện những cơ hội đầy triển vọng như vậy.

Thông thường, các cá nhân và tổ chức nhìn sự lệch hướng với kế hoạch đặt ra như là sự tiêu cực. Khi hầu hết mọi người đều có cảm nhận như vậy thì họ sẽ không nhìn thấy cơ hội. Lúc này, sự chệch hướng được xem như là một sự quấy rầy. Điều này xảy ra thường xuyên đối với chiến lược. Tuy nhiên, chiến lược không phải lúc nào cũng cần được cân nhắc và được hình thành. Về cơ bản, có một số thành phần của các chiến lược triển vọng cho các doanh nghiệp thành công. Đó là, các doanh nghiệp thành công có thể nắm bắt lợi thế cạnh tranh nhờ có năng lực nhìn thấy những cơ hội mới, phát triển tri thức phù hợp, và sau đó đảm bảo tri thức được chia sẻ trong toàn bộ tổ chức⁵. Sứ mệnh, được phát triển bởi nhóm quản lý cấp cao, đưa ra định hướng chung cho tổ chức. Vấn đề cơ bản là năng lực của các nhà quản lý để nhìn ra các cơ hội và dịch chuyển tổ chức bằng chiến lược triển vọng, và thường chiến lược này đem lại sự thành công.

KIỂM SOÁT

Sau khi tổ chức đánh giá hoạt động theo ba vấn đề đặt ra ở trên, bước kế tiếp doanh nghiệp sẽ trả lời cho câu hỏi “Điều gì sẽ thay đổi và thay đổi ở đâu?” Quyết định về sự thay đổi hay không phải được đưa ra trong giai đoạn ban đầu của tiến trình kiểm soát. Câu hỏi này cũng khép lại cho tập hợp các câu hỏi của tiến trình chiến lược đổi mới. Hình 5.2 tóm tắt các câu hỏi quan trọng cho mỗi giai đoạn của tiến trình chiến lược.



Hình 5.2 Các câu hỏi cho các giai đoạn của chiến lược đổi mới

Các kiểu kiểm soát

Có nhiều cách thức khác nhau để phân loại kiểm soát trong tổ chức. Đối với doanh nghiệp thực hiện chiến lược đổi mới, cơ chế kiểm soát có thể được phân loại thành ba kiểu chính sau:

- ☐ Kiểm soát tài chính
- ☐ Kiểm soát chiến lược
- ☐ Kiểm soát văn hóa

Các kiểm soát tài chính

Các kiểm soát tài chính tập trung vào các cách biệt giữa kết quả tài chính dự kiến với kết quả thực tế đạt được của doanh nghiệp. Do vậy, doanh nghiệp cần có một số mục tiêu như tốc độ gia tăng doanh số, lợi nhuận và chi phí. Những mục tiêu này có thể là ngắn hạn (kết quả thực hiện của doanh nghiệp theo hàng quý) hay dài hạn (hai năm trở lên). Các mục tiêu này phải được so sánh với thực tế hoạt động theo thời gian. Nếu có sự cách biệt thì doanh nghiệp sẽ thực hiện các biện pháp để cải thiện các kết quả tài chính một cách trực tiếp. Chẳng hạn, nếu một doanh nghiệp không đáp ứng mục tiêu lợi nhuận, thì doanh nghiệp có thể ra quyết định cắt giảm chi phí. Tính chất định lượng của các đo lường tài chính giúp kiểm soát dễ dàng trong việc đánh giá và điều chỉnh. Tuy nhiên, vận dụng các kiểm soát tài chính cũng chưa đầy đủ. Các kiểm soát tài chính chỉ đơn giản cho biết liệu có đạt được mục tiêu tài chính cụ thể nào đó hay không, chứ chưa đề cập đến tại sao mục tiêu được đáp ứng hay không được đáp ứng để cho phép xem xét về các hoạt động của doanh nghiệp.

Các kiểm soát chiến lược

Kiểm soát chiến lược tập trung vào việc đáp ứng các mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp. Lưu ý rằng các mục tiêu chiến lược có thể là: trở thành nhà dẫn đạo thị trường về một sản phẩm cụ thể, người đầu tiên đưa sản phẩm mới ra thị trường, hay có thể được xem như doanh nghiệp đổi mới nhất trong ngành. Các đo lường liên quan đến chiến lược như thế thường mang tính định tính và rất khó đo lường. Tuy nhiên, đối với sự thành công kinh doanh trong dài hạn thì các kiểm soát chiến lược là rất quan trọng. Chẳng hạn, nếu các kiểm soát tài chính, như lợi nhuận chẳng hạn, chỉ là những đo lường về sự thành công, nhưng lại ít phản ánh đến chỉ tiêu cho nghiên cứu và phát triển, đó là những chỉ tiêu mang lại tác động trong dài hạn.

Tuy nhiên, đầu tư R&D là rất quan trọng đối với hoạt động dài hạn của các doanh nghiệp công nghệ. Tuy nhiên, các doanh nghiệp đổi mới cần có các kiểm soát chiến lược để đảm bảo các hành động thích hợp được thực hiện hôm nay để hỗ trợ cho doanh nghiệp trong tương lai, mặc dầu kết quả ngắn hạn của những hành động này là rất tốn kém. Việc tạo ra dòng thu nhập tương lai tùy thuộc vào tuyển đổi đổi mới, mà nó xuất phát từ các hoạt động R&D trong doanh nghiệp trong việc theo đuổi chiến lược đổi mới. Trong việc vận dụng các kiểm soát chiến lược, thì doanh nghiệp tìm kiếm sự cách biệt giữa mục tiêu và kết quả chiến lược, và sau đó xem xét chúng bằng các điều chỉnh chiến lược. Các điều chỉnh này liên quan đến các cam kết nguồn lực và có thể bao gồm các hành động như mở rộng các nỗ lực đổi mới đối với phát triển dòng sản phẩm mới hay qui trình mới trong doanh nghiệp.

Các kiểm soát văn hóa

Kiểm soát sau cùng có lẽ là quan trọng nhất đối với các doanh nghiệp công nghệ, đó là kiểm soát văn hóa. Kiểm soát văn hóa đề cập đến khả năng hành động của các cá nhân theo cách thức mong đợi của tổ chức. Như các tranh luận trong phần thực hiện Chương 4, thì văn hóa của tổ chức hỗ trợ cho tiến trình thực hiện chiến lược đổi mới. Chẳng hạn, văn hóa đổi mới trong việc thực hiện nhằm đảm bảo chia sẻ thông tin, và các rủi ro gặp phải trong tổ chức, và

các hành động quan trọng đối với sự thành công của các nỗ lực đổi mới được thực hiện. Văn hóa tổ chức có thể có ảnh hưởng tích cực khi cố gắng giải quyết các vấn đề về sự cách biệt.

Sức mạnh của các kiểm soát văn hóa xuất phát từ các quan hệ trong doanh nghiệp nhằm khuyến khích các cá nhân hành động theo cùng một cách thức. Nhu cầu suy nghĩ sáng tạo đòi hỏi một môi trường khuyến khích chấp nhận rủi ro và hỗ trợ cho các thay đổi. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần tập trung vào việc tạo ra giá trị từ việc chấp nhận rủi ro và sáng tạo. Kiểm soát văn hóa giúp đảm bảo hiện thực hóa sự sáng tạo giá trị trong môi trường sáng tạo để duy trì sự tập trung cho các hoạt động của doanh nghiệp. Kiểm soát văn hóa là kiểu kiểm soát có tính định lượng thấp nhất. Hình 5.3 tóm tắt các khía cạnh khác nhau cho mỗi kiểu kiểm soát.

	Thuận lợi	Bất lợi	Ví dụ
Tài chính	Định lượng Dễ diễn giải	Dễ xảy ra lạc hướng phân tích Có thể tập trung hẹp vào bên trong	% lợi nhuận tăng lên của sản phẩm mới
Chiến lược	Thiết đặt định hướng Định tính hơn Phù hợp với môi trường	Khó đánh giá theo các tiêu chuẩn tài chính Có thể mất tầm nhìn doanh nghiệp	Tăng thị phần
Văn hóa	Thuộc về hành vi Rất định tính	Yêu cầu nhà quản lý can thiệp ở mức độ cá nhân	Tăng cường giá trị

Hình 5.3 Các kiểu kiểm soát: Thuận lợi và bất lợi

Minh họa các ứng dụng của các kiểm soát khác nhau

Trong Chương 3, chúng ta đã được biết 3M mong đợi các đơn vị kinh doanh tạo ra ít nhất 30 phần trăm doanh thu từ các sản phẩm mới trong vòng bốn năm trở lại đây. Đây là tiêu chuẩn về tài chính, có thể đo lường được và rõ ràng. Tiêu chuẩn này có thể so sánh doanh thu thực tế mà 3M đã đạt được. Nếu có sự cách biệt giữa tiêu chuẩn đặt ra và thực tế đạt được, thì các kiểm soát tài chính sẽ được vận dụng để thay đổi cấu trúc hiện tại nhằm đáp ứng các mục tiêu tài chính đặt ra.

Mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp là nhằm trở thành nhà dẫn đạo ngành trong các công nghệ về băng dán. Một mục tiêu như vậy có một số yếu tố có thể định lượng được; chẳng hạn như doanh nghiệp nào chiếm thị phần lớn nhất trong ngành. Tuy nhiên, việc diễn giải các kết quả của các đo lường định lượng như vậy thì lại liên quan đến đánh giá chủ quan. Nếu có sự cách biệt trong các mục tiêu chiến lược, thì các kiểm soát chiến lược nhằm hướng doanh nghiệp đáp ứng các mục tiêu chiến lược đề ra.

Sau cùng, 3M muốn đổi mới và sáng tạo với tỷ lệ phần trăm doanh thu cao từ các sản phẩm mới. Thực tế, các cá nhân tin tưởng và động viên lẫn nhau để thực hiện mục tiêu là một minh họa của kiểm soát văn hóa. Các kiểm soát văn hóa thì khó thực hiện nhưng có ảnh hưởng quan trọng đến việc thực hiện thành công. Làm cho nhân viên tin tưởng vào một mục tiêu chung, động viên lẫn nhau để hành động theo cùng cách thức để đạt được mục tiêu đó, và có lẽ nếu những điều đó đúng độc lập bên ngoài thì cũng khó có thể đạt được mục tiêu như vậy. Tuy nhiên, nếu văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ cho đổi mới bên trong (như 3M), thì tổ chức sẽ thu được các giá trị và tiến trình tiềm năng cho lợi thế cạnh tranh bền vững. Do vậy, các kiểm

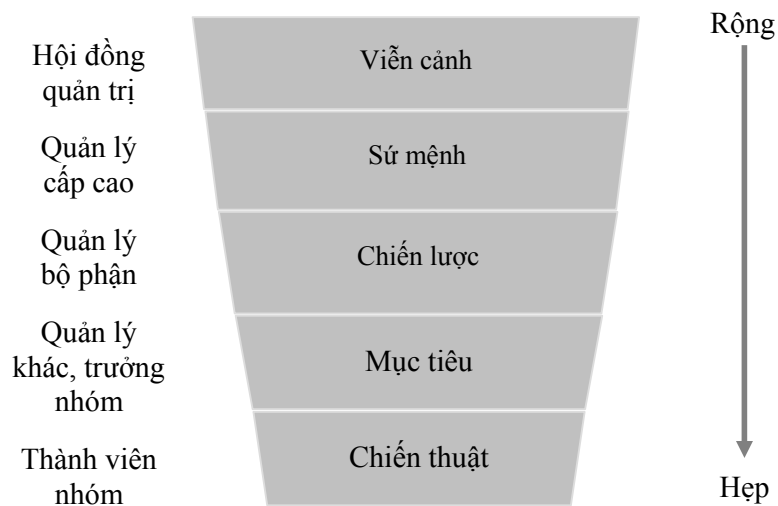
soát văn hóa có một năng lực khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, nhưng rất khó để xây dựng và thực hiện.

Các cấp độ tổ chức và các yếu tố kiểm soát

Nếu có sự cách biệt giữa mục tiêu và kết quả thực hiện, thì các điều chỉnh phải được thực hiện trong tổ chức. Các điều chỉnh thông thường có thể xảy ra bao gồm⁶:

1. Tư duy lại các quá trình kinh doanh theo nhiều lĩnh vực chức năng khác nhau.
2. Tìm kiếm các cải tiến bằng cách thiết kế lại các qui trình vận dụng đổi mới bên trong.
3. Phân quyền cho những người tham gia tiến trình đổi mới để ra các quyết định quan trọng.
4. Xác định liệu mục tiêu có còn phù hợp với năng lực của doanh nghiệp hay không, hoặc là thiết lập lại các mục tiêu mới.

Việc đưa ra các thay đổi cần thiết về những điều chỉnh trên có thể rất khó khăn. Như đã đề cập trước đây, tổ chức có thể kém linh hoạt và không mong đợi tái tổ chức các vấn đề ngay lập tức. Đây cũng là lý do tại sao các tiến trình đánh giá và kiểm soát của doanh nghiệp liên quan đến toàn bộ tổ chức. Những điều này phải được sự hỗ trợ từ các cơ chế kiểm soát và đưa ra các thay đổi cần thiết khi có sự cách biệt xảy ra. Kiểm soát là khả năng phản ứng của toàn bộ doanh nghiệp. Mỗi một cấp độ của tổ chức có vai trò khác nhau, và tính chất kiểm soát cũng khác nhau. Hình 5.4 minh họa cấp quyết định quản lý và trách nhiệm của nhóm ở mỗi cấp độ. Mỗi một cấp độ kiểm soát sẽ được xem xét lần lượt. Lưu ý rằng giống như trong hoạch định, tiến trình kiểm soát hiệu quả đòi hỏi có sự thống nhất giữa mỗi cấp quản lý.



Hình 5.4 Các cấp độ tổ chức và phạm vi kiểm soát

Hội đồng quản trị

Đối với các doanh nghiệp cổ phần, các cổ đông sẽ lựa chọn các cá nhân giám sát các nhà quản lý doanh nghiệp. Các cá nhân là hội đồng quản trị, và chịu trách nhiệm đối với các cổ đông về trách nhiệm pháp lý để đảm bảo các lợi ích tốt nhất của cổ đông. Hội đồng quản trị xây dựng viễn cảnh của tổ chức và cung cấp một nền tảng quan trọng cho các cơ chế kiểm soát. Cách thức mà tổ chức xem xét các thay đổi, và cách thức hoạt động của cơ chế và phản ứng đối với các thay đổi từ các cơ chế kiểm soát. Hội đồng quản trị không nên can thiệp vào

những khác biệt nhỏ giữa kết quả dự kiến với thực tế đạt được. Thay vào đó, hội đồng tập trung vào những cách biệt lớn có thể xảy ra và liệu doanh nghiệp có cần phải định hướng lại hay không. Đặc biệt, hội đồng quản trị cũng nên tham gia vào các hành động ảnh hưởng đến kiểm soát⁷ như sau:

1. Phê chuẩn các hỗ trợ tài chính cho các sản phẩm ới và các dự án phát triển qui trình.
2. Nắm bắt số lượng các thay đổi sản phẩm và qui trình có thể ảnh hưởng đến chiến lược và vị thế của doanh nghiệp trong môi trường và các thay đổi liên quan đến các đối thủ cạnh tranh có ảnh hưởng đến doanh nghiệp.
3. Động viên và theo dõi các rủi ro gặp phải và trao tặng phần thưởng về công nghệ và các thay đổi trong công nghệ.
4. Đặt câu hỏi liên quan đến các phân tích khuynh hướng công nghệ.
5. Cung cấp một viễn cảnh chiến lược và tập trung xem xét các đầu tư công nghệ.
6. Sử dụng công nghệ để tăng cường giá trị cho việc trình bày và nắm bắt thông tin, như các phân tích tài chính, đánh giá rủi ro và dự báo thị trường.
7. Cập nhật thường xuyên về tiến trình các các dự án quan trọng.
8. Đảm bảo các hành động mong muốn được thực hiện trong suốt tiến trình kiểm soát bằng cách thuê các CEO và các nhà quản lý cấp cao khác.

Nhà quản trị cấp cao

Trên cơ sở viễn cảnh phát thảo của hội đồng quản trị, quản lý cấp cao của tổ chức bắt đầu thiết lập các hành động kiểm soát cho doanh nghiệp. Trong khi, nhà quản lý cấp cao cũng đề cập đến một số vấn đề chiến lược như hội đồng quản trị, họ không có quyền như vị trí của hội đồng quản trị, nhưng họ có quyền điều hành và ra quyết định. Nhà quản lý cấp cao thiết lập các hành động để thực thi các lựa chọn chiến lược của hội đồng quản trị. Do vậy, họ là lực lượng chính để thiết lập sứ mệnh của tổ chức tập trung vào các hệ thống và qui trình kiểm soát.

Cũng vì lý do đó, nhà quản lý cấp cao phải trả lời một loạt các câu hỏi trong việc xác định các dự án đổi mới nào sẽ được thực hiện. Trả lời các câu hỏi này sẽ xác định điều gì sẽ được trình bày trước hội đồng quản trị, cách thức trình bày trước hội đồng, và những góp ý nào về định hướng chiến lược mà hội đồng đưa ra. Những câu hỏi này là:

1. Các hoạt động đổi mới dự kiến có phù hợp với chiến lược dài hạn của doanh nghiệp không?
2. Doanh nghiệp cần phải thực hiện điều gì để tăng cường giá trị cho doanh nghiệp hôm nay? Cách thức nào để tăng cường giá trị trong tương lai?
3. Chi phí/lợi ích là bao nhiêu? Nếu chi phí cao trong ngắn hạn, thì liệu doanh nghiệp có nỗ lực cho việc cắt giảm không?
4. Điều gì xảy ra nếu như công nghệ có sự thay đổi vượt bậc? Liệu doanh nghiệp có thể vượt qua được không?
5. Dự án nào nên ngừng lại?
6. Văn hóa và bầu không khí đổi mới của doanh nghiệp như thế nào? Cách thức để tăng cường tư duy và các hoạt động đổi mới?

Các quản lý khu vực và lãnh đạo nhóm

Những cá nhân này chịu trách nhiệm thực thi trực tiếp sứ mệnh đưa ra từ các nhà quản lý cấp cao. Do vậy, các nhà quản lý khu vực xác định cách thức cho phép sứ mệnh và những hành động nào là cần thiết, khi nào, ở đâu và làm thế nào để thực hiện thành công tiến trình kiểm soát. Những chiến lược này tập trung vào cách thức hệ thống kiểm soát hoạt động, và định hướng cho các hành động tác nghiệp trực tiếp.

Các nhà lãnh đạo nhóm, dưới sự chỉ dẫn của các nhà lãnh đạo khu vực, xây dựng chi tiết hoạt động cho hệ thống kiểm soát trong tương lai. Chi tiết này bắt đầu từ việc xây dựng các hành động thực hiện, bao gồm thiết lập các mục tiêu cụ thể mà hệ thống kiểm soát cần đạt được (hành động cụ thể nào, và nếu cần, sẽ được thay thế).

Nhà quản lý bộ phận và các thành viên nhóm

Chi tiết hoạt động được đưa ra bởi các nhà quản lý và lãnh đạo nhóm, sau đó sẽ được triển khai thành các hành động tác nghiệp cụ thể để thực thi sứ mệnh và mục tiêu. Kiểm soát tập trung vào ảnh hưởng của các đơn vị kinh doanh. Một đơn vị mà ảnh hưởng một cách trực tiếp đối với các thay đổi khi một doanh nghiệp tìm kiếm cách thức cải thiện kết quả, đó là bộ phận kiểm soát chất lượng. Cùng với các nhà quản lý và các thành viên nhóm khác, nhân viên kiểm soát chất lượng cung cấp các công cụ, qui trình, và cơ chế cho việc đánh giá và kiểm soát hàng ngày bởi các nhà quản lý bộ phận và các thành viên nhóm. Những công cụ và cơ chế này cung cấp dữ liệu giúp cho doanh nghiệp có thể phân tích và nắm bắt nơi nào cần được cải tiến, và cách thức thực hiện cải tiến. Bởi vì các mong đợi về chất lượng đối với các sản phẩm công nghệ là rất cao, kiểm soát chất lượng là một phần rất quan trọng đối với tiếp cận chiến lược đổi mới.

Nhiều doanh nghiệp thực tế có một bộ phận độc lập cho việc kiểm soát chất lượng. Bộ phận này sẽ xây dựng các đo lường định lượng để xác định khả năng chấp nhận sản phẩm trên nhiều khía cạnh khác nhau. Tuy nhiên, họ cũng có thể thực hiện các đánh giá ở phạm vi rộng hơn như liệu doanh nghiệp có đưa ra quyết định đúng về một số vấn đề thuộc về chất lượng. Chẳng hạn, chất lượng đầu ra tốt thường phụ thuộc vào chất lượng đầu vào. Thành ngữ “garbage in, garbage out” luôn đúng với các qui trình kiểm soát chất lượng, sản xuất và dữ liệu. Nếu như đầu vào kém, thì ít có hy vọng đầu ra sẽ được chấp nhận. Do vậy, ngày nay thì hầu hết các bộ phận kiểm soát chất lượng theo dõi toàn bộ các hệ thống của doanh nghiệp - đầu vào, quá trình chuyển đổi, và đầu ra. Bởi vì vai trò quan trọng của chất lượng đóng vai trò trong cách tiếp cận chiến lược đổi mới, chúng ta sẽ xem xét chủ đề này chi tiết hơn.

Tổng quan về các vấn đề chất lượng

Trong phạm vi rộng hơn, quan điểm về chất lượng rất quan trọng đối với doanh nghiệp là nhờ công trình nghiên cứu của Dr. Edwards Deming⁸. Dr. Deming đã phát triển cách tiếp cận đổi mới với chất lượng trong thời gian làm việc cho AT&T. Vào thời điểm đó, ông ta làm việc trong một nhà máy sản xuất của AT&T, ông nhận thấy luôn có một người giám sát hai nhân viên làm việc. Ông ta cảm thấy rằng cần phải có một cách thức tốt hơn để quản lý hiệu quả. Khi đó, ông ta phát triển hệ thống chất lượng cho nhà máy dựa trên kinh nghiệm làm việc; Tuy nhiên, thành công bước đầu là rất hạn chế trong việc thuyết phục các doanh nghiệp Mỹ vận dụng phương pháp mới này, bởi vì những thay đổi đột phá rất khó nhận được sự chấp nhận từ phía các nhà quản lý của Mỹ.

Dr. Deming có học vị tiến sĩ về thống kê. Sau chiến tranh thế giới thứ II, ông ta làm việc trong việc điều tra dân số ở Nhật. Những người Nhật được biết như những nhà sản xuất hàng

hóa quân dụng hàng đầu thế giới trước thế chiến, nhưng hàng hóa tiêu dùng thì rất kém. Sau đó, hiến pháp qui định cấm các nhà máy sản xuất hàng quân dụng phục vụ chiến tranh, điều này đòi hỏi các doanh nghiệp Nhật cần phát triển hàng hóa tiêu dùng mang tầm cỡ thế giới để tồn tại. Dr Deming đã thuyết phục các keiretsu ở Nhật - các doanh nghiệp tích hợp dọc và ngang thống trị nền kinh tế Nhật - chấp thuận với hệ thống chất lượng, và tính chất tích hợp cao của các doanh nghiệp Nhật cho phép sự chấp nhận rộng rãi đối với hệ thống mới này.

Cho đến đầu những năm 1980 thì kiểm soát chất lượng trở nên một vấn đề cấp thiết đối với các doanh nghiệp Mỹ. Vào thời điểm đó, thế giới đã chấp nhận hàng hóa chất lượng từ các doanh nghiệp Nhật, và người Nhật đã thống trị nền kinh tế thế giới; Mỹ đã đánh mất lợi thế cạnh tranh trên thị trường toàn cầu. Sau khi nghiên cứu các tổ chức Nhật, các nhà lãnh đạo ở doanh nghiệp Mỹ đã khám phá chìa khóa thành công của các doanh nghiệp Nhật, đó là chất lượng sản phẩm, và các doanh nghiệp Mỹ bắt đầu vận dụng các hệ thống kiểm soát chất lượng Nhật. Kết quả là hệ thống chất lượng này được sự chấp nhận và phổ biến rộng rãi ở Mỹ. Ngày nay, chất lượng được xem là vấn đề quan trọng, và có nhiều đề xuất chất lượng khác nhau với nhiều cách thức tiếp cận khác nhau. Điều này đã khiến hầu hết các doanh nghiệp phát triển các chương trình kiểm soát chất lượng phù hợp với đặc thù hoạt động kinh doanh đối với doanh nghiệp. Tuy nhiên, việc xem xét mười bốn điểm mà Dr. Deming đưa ra cho thấy nhiều khái niệm vẫn còn là nền tảng trung tâm cho các chương trình chất lượng ngày nay. Các điểm này được diễn giải một cách vắn tắt như sau:

Mười bốn điểm về kiểm soát chất lượng của Deming⁹

1. Tạo ra sự kiên định về mục đích (có cái nhìn trong dài hạn).
2. Chấp nhận triết lý mới (có sự cam kết đối với chương trình chất lượng).
3. Giảm thiểu sự phụ thuộc vào giám sát (hạn chế biến thiên giữa hai hàng hóa bằng cách thực hiện đúng công việc ngay từ ban đầu)
4. Dịch chuyển theo hướng một nhà cung cấp (sử dụng một nhà cung cấp sẽ giảm sự biến thiên về đầu vào, nhằm hạn chế các biến thiên đầu ra).
5. Cải tiến liên tục (chất lượng là một tiến trình liên tục).
6. Xây dựng quan hệ lãnh đạo (các vấn đề nảy sinh không phải do nhân viên, mà là hệ thống. Chìa khóa là thay đổi hệ thống, chứ không phải là nhân viên làm việc).
7. Thực hiện chương trình đào tạo huấn luyện (cho nhân viên biết được cách thức thực hiện công việc, đào tạo liên tục là hết sức cần thiết).
8. Tránh xa sự sợ hãi (khuyến khích sự thay đổi bằng cách hạn chế sự sợ hãi để nhân viên cố gắng tiếp cận các qui trình mới, và nhận diện những thứ cần phải thay đổi).
9. Phá bỏ các rào cản từ các bộ phận (cung cấp đầu ra có chất lượng cao cho các bộ phận khác trong doanh nghiệp, sản phẩm có chất lượng cao phải được cung cấp cho khách hàng bên ngoài chỉ nếu như chất lượng cao được duy trì trong toàn bộ quá trình sản xuất).
10. Hạn chế tuyên truyền khẩu hiệu (mục tiêu là thay đổi các hệ thống cho môi trường làm việc của nhân viên. Một khẩu hiệu tốt sẽ không có tác dụng nếu như hệ thống vẫn duy trì như cũ).
11. Hạn chế quản lý theo đối tượng (đề tập trung hạn chế các thiếu sót về các thay đổi và hành động chiến lược. Tập trung dài hạn vào chiến lược nhiều hơn, chứ không phải tập trung vào nhân tố cố định ngắn hạn).

12. Loại bỏ rào cản về tính tự cao của người chủ (nhân viên cần hiểu cách thức làm việc hiệu quả đối với kết quả đầu ra của doanh nghiệp).
13. Xây dựng nền tảng giáo dục (đào tạo và giáo dục là rất quan trọng đối với tiến trình chất lượng).
14. Sự chuyển đổi là công việc của mọi người (chất lượng phải là mục tiêu của mọi người nếu như doanh nghiệp muốn tạo ra đầu ra có chất lượng).

THỰC HIỆN ĐÁNH GIÁ VÀ KIỂM SOÁT

Như đã đề cập đầu chương, đánh giá và kiểm soát là một tiến trình liên tục trong doanh nghiệp. Do vậy, như một vấn đề có tính thực tiễn, đánh giá và kiểm soát sẽ tác động đến các giai đoạn hoạch định và thực hiện của tiến trình đổi mới trong doanh nghiệp. Hình 5.5 minh họa các mối tương tác và chứng minh rằng các khía cạnh chiến lược xây dựng trước khi hành động phân tích và kiểm soát diễn ra.

Các câu hỏi quan trọng của ba khía cạnh của tiến trình chiến lược được tóm tắt trong Hình 5.6. Sự tích hợp đánh giá và kiểm soát vào ba tiến trình - hoạch định, thực hiện, đánh giá và kiểm soát - sẽ được đề cập cụ thể.

Tích hợp đánh giá và kiểm soát vào hoạch định

Phân tích môi trường tổ chức phải tiến hành khi phát triển các mục tiêu cho chiến lược đổi mới. Doanh nghiệp phải thực hiện theo dõi môi trường thường xuyên. Điều này đòi hỏi tổ chức xem xét môi trường để đảm bảo không có các thay đổi lớn từ các đối thủ cạnh tranh, và không có các thay đổi đối với các biến số bên ngoài xuất hiện trong phạm vi hoạch định có thể ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Như đã đề cập trước đây, chiến lược của các doanh nghiệp công nghệ không phải được phát triển một cách riêng lẻ. Mục tiêu của tổ chức phải được phát triển phù hợp với hành động và phản ứng tiềm năng của đối thủ cạnh tranh.

Như đã đề cập trong Chương 3, giai đoạn hoạch định cho kết quả là sứ mệnh và các mục tiêu có thể đo lường được. Tất cả các hành động phải được định hướng theo mục tiêu đề ra và hỗ trợ giúp đạt được sứ mệnh của doanh nghiệp. Sau đó, những mục tiêu này làm cơ sở cho việc so sánh cho các đánh giá sau này.

Tích hợp đánh giá và kiểm soát vào thực hiện

Khái niệm về sự phù hợp chiến lược trở nên quan trọng trong việc tích hợp thực hiện với đánh giá và kiểm soát. Nếu một phần nào đó của tổ chức không phù hợp với nhau, thì hầu như tổ chức khó có thể đạt được mục tiêu. Nói cách khác, nếu như không có sự phù hợp chiến lược, thì nỗ lực đánh giá và kiểm soát sẽ làm gia tăng sự cách biệt hơn là rút ngắn sự cách biệt này. Điều này có thể là do thiếu sự hữu hiệu và hiệu quả. Một công cụ để phân tích sự cách biệt, một khi sự cách biệt được xác định, là nhằm xem xét đầu vào cho quá trình thực hiện và đầu ra từ các quá trình này. Điều này đem lại sự hiểu biết về bản chất của sự cách biệt và hành động hiệu chỉnh nào là cần thiết.

Nói chung, các hành động để giảm đi sự cách biệt thì rất dễ nói nhưng lại rất khó trong việc thực hiện. Chẳng hạn, cấu trúc, qui trình và thủ tục hỗ trợ cho đổi mới. Nếu mục tiêu là tung sản phẩm ra thị trường trong vòng chín mươi ngày đến, rồi thì cấu trúc và qui trình cần phải thay đổi để đạt được mục tiêu này. Thông thường, các nhà quản lý ra quyết định bằng cách dồn nhiều nguồn lực vào một vấn đề. Tuy nhiên, đây không phải là cách giải quyết liên quan đến vấn đề hay các nhu cầu thực tiễn. Hầu hết, các vấn đề liên quan đến sự thất bại đổi mới không phải là kỹ thuật, mà là các vấn đề giải quyết có tính mềm mỏng như tiến trình được thiết lập và quản lý như thế nào. Do vậy, khi sự cách biệt được xác định thông qua tiến trình

đánh giá, thì việc thực hiện các khía cạnh kiểm soát phải được thiết kế và thực hiện một cách thận trọng để đảm bảo các hành động thực hiện nhằm đem lại kết quả đầu ra mong muốn.

Thông thường, doanh nghiệp rất ít tập trung vào việc mục tiêu đạt được như thế nào; các nhà quản lý cấp trên chấp nhận “cái mới” mà không xem xét đổi mới giúp cho doanh nghiệp đạt được mục tiêu ra sao. Có một vài quyết định quan trọng trong tiến trình thực hiện để đảm bảo doanh nghiệp không sa lầy vào chiến lược đổi mới, có thể dẫn đến thảm họa¹⁰.

1. Đảm bảo có sự hỗ trợ quản lý và các mục tiêu dự án phải được hiểu rõ ràng, và được đặt ra cho những nỗ lực của tổ chức.
2. Đánh giá các kỹ năng cần thiết để mọi người có thể đáp ứng các mục tiêu của dự án khi họ tham gia vào tiến trình này.
3. Xây dựng điều kiện cần thiết cho những tình huống có khả năng xảy ra nhất, nhưng có xác suất xảy ra nhiều hơn những thứ khác.
4. Dùng đánh giá thấp ảnh hưởng của văn hóa bên trong và môi trường bên ngoài.
5. Thiết lập hệ thống kiểm soát như một phần tích hợp của tiến trình thực hiện và những đề cập liên quan đến rủi ro tiềm năng về kỹ thuật và thị trường.

Những vấn đề về cấu trúc tổ chức và ảnh hưởng của nó đến tiến trình đánh giá và kiểm soát được ghi nhận từ một vài nhận xét cụ thể sau.

Cấu trúc tổ chức

Một sự quan tâm đặc biệt trong tiến trình tích hợp đánh giá và kiểm soát với tiến trình thực hiện là cấu trúc tổ chức của doanh nghiệp. Vì mục đích của cấu trúc là chỉ ra tuyến truyền thông và phối hợp, thì cấu trúc của tổ chức phải thay đổi theo sự thay đổi của qui trình, sản phẩm, và hệ thống. Cụ thể là khi tổ chức phát triển sẽ đòi hỏi tổ chức hát triển cấu trúc tổ chức phức tạp hơn. Chẳng hạn, một tổ chức mức thông thường vận dụng một cấu trúc đơn giản hơn. Trong việc xây cấu trúc, người sáng lập và người quản lý cấp cao thường tham gia vào nhiều quyết định quan trọng. Có sự hạn chế về chuyên môn giữa nhân viên và dòng thông tin trong tổ chức. Do vậy, trong việc đánh giá kết quả thực hiện, hành động của mọi người là rõ ràng và được nhận biết bởi CEO. Điều này dẫn đến việc đánh giá trực tiếp. Tương tự như vậy, cấu trúc này cho phép phản hồi nhanh chóng trong tổ chức để phản hồi kiểm soát kịp thời. Mặc dầu, quan hệ trực tiếp và đơn giản hóa trong cấu trúc tổ chức có nhiều đặc trưng thích hợp với các doanh nghiệp nhỏ. Nếu như các doanh nghiệp lớn làm điều này, thì kết quả sẽ rơi vào sự lộn xộn.

Điều quan trọng là phải nhận thức cấu trúc tổ chức đóng vai trò quan trọng trong tiến trình kiểm soát. Như đã đề cập trước đây, khi các doanh nghiệp mới thành lập phát triển thì cấu trúc điển hình là cấu trúc theo chức năng. Trong cấu trúc này, những người nhân viên được phân chia thành các lĩnh vực chức năng như kế toán, marketing, hay sản xuất. Cấu trúc này cho phép tổ chức phân chia nhân viên theo các nhóm hiệu quả khi số lượng nhân viên tăng lên. Tuy nhiên, những nhóm này gặp phải khó khăn trong việc truyền thông với các nhóm chức năng khác, và điều này dẫn đến kết quả là nhân viên chỉ tập trung vào phần công việc thuộc bộ phận mình mà không quan tâm đến toàn bộ doanh nghiệp. Do đó, khi cấu trúc phát triển và trở nên phức tạp hơn thì tính chất của đánh giá và kiểm soát cần được điều chỉnh một cách thích ứng.

Một tổ chức trong quá trình phát triển sẽ nhận thấy nhiều lĩnh vực kinh doanh hấp dẫn. Kết quả là doanh nghiệp sẽ phát triển **cấu trúc theo lĩnh vực hoạt động**, ở đó mỗi đơn vị kinh

¹⁰

doanh sẽ có người quản lý cấp cao với các nhóm chức năng riêng. Điều này được thực hiện khi một doanh nghiệp chuyển từ tính phức tạp của doanh nghiệp qui mô nhỏ sang cấu trúc của doanh nghiệp có qui mô lớn. Doanh nghiệp càng lớn thì tiến trình xử lý thông tin và ra quyết định càng chậm. Nếu một công ty có qui mô đủ lớn, thì công ty có thể có nhiều bộ phận khác nhau thực hiện các lĩnh vực kinh doanh khác nhau. Chẳng hạn, General Electric có hơn 60 lĩnh vực hoạt động kinh doanh; mỗi một lĩnh vực có một bộ phận phụ trách độc lập. Tuy nhiên, nếu có nhiều bộ phận quá sẽ làm cho CEO khó quản lý. Do vậy, công ty đã phân chia các lĩnh vực hoạt động này thành tám phân đoạn chính: động cơ máy bay, tài chính thương mại, tài chính tiêu dùng, sản phẩm tiêu dùng, quản lý thiết bị, bảo hiểm, NBC, và các hệ thống điện. Những lĩnh vực này được xem như **các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBUs)** đặt nền tảng cho cấu trúc tổ chức, trong đó các bộ phận được tổ chức vào những nhóm này. Người đứng đầu của mỗi SBUs chịu trách nhiệm báo cáo trực tiếp với CEO. Những người đứng đầu của 60 lĩnh vực kinh doanh sẽ chịu trách nhiệm báo cáo với những người đứng đầu SBU tương ứng. Việc xây dựng các SBU có thể là cách thức hiệu quả cho tổ chức kinh doanh tốt hơn, nhưng cũng hình thành các cấp quản lý trong tổ chức, và có lẽ sẽ dẫn đến khó khăn trong đánh giá kết quả hoạt động và kiểm soát.

Khi tổ chức phát triển càng lớn thì đánh giá và kiểm soát trở nên khó khăn hơn. Các tổ chức lớn luôn tìm kiếm cấu trúc cho phép quản lý con người và quá trình hữu hiệu hơn. Những cấu trúc phức tạp thường gặp phải khó khăn trong việc phát triển cơ chế đánh giá và kiểm soát hiệu quả trong toàn bộ doanh nghiệp vì sự đóng góp của các nhóm trong tổ chức là không rõ ràng. Ngoài ra, những thay đổi cần thiết khi có sự cách biệt giữa mục tiêu và kết quả rất khó xác định và thực hiện điều chỉnh.

Qui mô không chỉ là mối quan tâm xem xét trong việc quyết định khi nào và cấu trúc nào nên được thay đổi để điều hành tổ chức tốt hơn. Các mối quan tâm khác bao gồm mức độ tập trung hóa, mức độ chuẩn hóa, quan hệ chính thức như thế nào và có bao nhiêu liên kết trong tổ chức. Đối với các doanh nghiệp đổi mới thực sự, thì cách tiếp cận kết hợp cả hai đối với cấu trúc thường là tốt nhất¹¹. Cách tiếp cận này cho phép doanh nghiệp có hai kiểu cấu trúc khác nhau - đây là kiểu cấu trúc lai giữa cấu trúc theo chức năng và cấu trúc tổ chức theo ma trận hay cấu trúc mạng. Mục đích của cấu trúc này là cho phép doanh nghiệp có nhiều cách tiếp cận để theo đuổi hiệu quả trong ngắn hạn, trong khi vẫn có thể khai thác cơ hội của đổi mới trong dài hạn.

Trong việc xem xét cấu trúc tổ chức, cấp độ chiến lược (công ty, kinh doanh, hay chức năng) sẽ ảnh hưởng đến tiến trình đánh giá và kiểm soát. Chiến lược công ty xác định định hướng cho toàn bộ công ty, chiến lược này sẽ tác động đến việc tổ chức các khu vực và các SBU. Do đó, chiến lược công ty ảnh hưởng đến định hướng của toàn bộ các lĩnh vực hoạt động kinh doanh. Chiến lược cấp kinh doanh, hay cách thức một doanh nghiệp cạnh tranh trong một lĩnh vực kinh doanh cụ thể, sẽ ảnh hưởng đến cấu trúc của một đơn vị kinh doanh và các đơn vị kinh doanh trong cùng một khu vực hay cấu trúc SBU. Chiến lược chức năng ảnh hưởng đến những lĩnh vực, mà ở đó nhân viên được tổ chức thành các nhóm chức năng. Do vậy, trong tiến trình đánh giá và kiểm soát thì tổ chức cần phải nhận thức được đơn vị nào sẽ được đánh giá và chiến lược thích hợp ảnh hưởng đến tiến trình này.

Đánh giá tiến trình đánh giá và kiểm soát

Đánh giá và kiểm soát không nên được xem là một tiến trình tĩnh, không bao giờ thay đổi. Thay vào đó, đây phải là một tiến trình phải được thay đổi khi có sự thay đổi của môi trường. Môi trường thay đổi có thể là do hành động của đối thủ cạnh tranh, các thay đổi về xu hướng ngành, hay các thay đổi của nền kinh tế ở phạm vi rộng hơn. Để đảm bảo cho nỗ lực đánh giá

¹¹

và kiểm soát luôn được thực hiện, doanh nghiệp cần phải trả lời thường xuyên hai câu hỏi sau:

1. Chúng ta có đang thực hiện đo lường về những gì chúng ta đang quan tâm?
2. Cách thức để chúng ta thực hiện các điều chỉnh?

Trong việc đưa ra các hành động để trả lời các câu hỏi này. Khó khăn đầu tiên là phát triển một hệ thống các tiêu chuẩn đo lường. Nếu tổ chức phát biểu các mục tiêu rõ ràng thì khả năng phát triển các đo lường thích hợp sẽ trở nên dễ dàng hơn bởi vì tổ chức có thể tập trung vào các vấn đề cụ thể và suy nghĩ một cách tích cực chứ không suy nghĩ quá rộng.

Tuy nhiên, mặc dầu các mục tiêu là rõ ràng thì một điều khoá khăn là làm thế nào nhận biết đo lường nào là chìa khóa cho sự thành công. Chẳng hạn, hai dự án có thể có các yêu cầu về nguồn lực khác nhau với kết quả tiềm năng là khác nhau. Tuy nhiên, nguồn lực cần thiết chỉ là một phần cho sự đánh giá. Nếu tổ chức chỉ đánh giá các nguồn lực cần thiết thì dự án với tiềm năng tích cực có thể bị bỏ qua.

Các nhà quản trị phải đánh giá các điều chỉnh cần thiết sẽ được thực hiện. Các điều chỉnh phải dựa trên cơ sở phân tích các đo lường và sự biến đổi về kết quả thực hiện cộng với kinh nghiệm của nhà quản trị. Điều này yêu cầu kiến thức phải được phát triển và chia sẻ trong toàn bộ tổ chức. Các doanh nghiệp đổi mới thường hướng đến cơ chế khuyến khích chia sẻ thông tin và tri thức. Hầu hết những cơ chế này là không chính thức, chứ không theo tuyến và phạm vi phân tầng trong cấu trúc tổ chức. Do vậy, các doanh nghiệp như Microsoft và 3M là những doanh nghiệp đổi mới, họ cũng phát triển các cơ chế kiểm soát tốt. Tuy nhiên, có lẽ quan trọng hơn, văn hóa trong các tổ chức này đã khuyến khích chia sẻ thông tin và tri thức một cách tích cực để tiến trình đánh giá và kiểm soát diễn ra thường xuyên và liên tục hơn so với các tổ chức khác.

CÁC VẤN ĐỀ LIÊN QUAN ĐẾN ĐÁNH GIÁ VÀ KIỂM SOÁT

Có nhiều vấn đề mà tổ chức phải xem xét khi tiến hành phát triển các hệ thống đánh giá và kiểm soát. Những vấn đề này bao gồm tập trung vào tổ chức, sáng tạo giá trị, và benchmarking thực tiễn tốt nhất. Mỗi vấn đề này được xem xét cụ thể như sau.

Tập trung vào tổ chức

Một mối quan tâm của các tổ chức lớn trong tiến trình đánh giá và kiểm soát là xác định liệu tổ chức có đang thực hiện mục tiêu tổng quát hay không. Một đơn vị kinh doanh hay SBU trong một doanh nghiệp như General Electric có thể thực hiện điều này rất tốt, nhưng kết quả thực hiện của tổ chức là những gì mà các nhóm hữu quan thật sự quan tâm. Đối với các tổ chức lớn, điều quan trọng là đầu ra của toàn bộ tổ chức phải được ghi nhớ trong đầu và thành công của bất kỳ đơn vị hay bộ phận chức năng nào phải được phối hợp một cách tốt nhất cho toàn bộ tổ chức. Đánh giá và kiểm soát là một phần quan trọng để đảm bảo kết quả thực hiện của toàn bộ tổ chức phải được tập trung thống nhất. Điều này có thể xảy ra khi xây dựng các tiêu chuẩn đo lường để đánh giá kết quả hoạt động của toàn bộ doanh nghiệp, hay đóng góp giá trị của các đơn vị đối với tổ chức trong tiến trình đánh giá.

Sáng tạo giá trị

Như đã được nhấn mạnh trước đây, sáng tạo giá trị phải được ghi nhận trong tất cả các hoạt động của tổ chức, bao gồm cả đánh giá và kiểm soát. Giá trị không chỉ dành cho tổ chức mà là cho các nhóm hữu quan quan trọng. Đối với các tổ chức nhỏ, tập trung sáng tạo giá trị được nhấn mạnh một cách thường xuyên và rõ ràng. Tuy nhiên, đối với các doanh nghiệp lớn thì điều này có vẻ khó khăn hơn. Như đã đề cập trong cấu trúc tổ chức, một số bộ phận có thể

tập trung nhiều hơn để đem lại thành công nhiều hơn cho toàn bộ tổ chức. Điều quan trọng là nhấn mạnh vào sáng tạo giá trị cho toàn bộ tổ chức trong tiến trình đánh giá và kiểm soát ở cả hai cấp độ. Các doanh nghiệp lớn cần phải kiểm soát các bộ phận để đảm bảo các mục tiêu của các bộ phận phù hợp với mục tiêu của công ty.

Trong một doanh nghiệp đổi mới, sáng tạo giá trị là quá trình tích lũy các nỗ lực để sản sinh ra các ý tưởng mới, có khả năng ứng dụng. Sau đó, những ý tưởng mới này sẽ đưa vào thực tiễn (quá trình) sản xuất, hay đưa ra thị trường. Các lợi ích phải hướng trực tiếp từ tuyến dưới của tổ chức, hay tăng cường các lĩnh vực có giá trị tiềm năng khác.

Giá trị gián tiếp đối với các nhóm hữu quan là rất khó đo lường và đánh giá. Các doanh nghiệp cần phải xác định họ nhấn mạnh vào sự sáng tạo giá trị đối với các nhóm hữu quan khác và đánh giá các hành động tương ứng. Một số doanh nghiệp nhấn mạnh đáng kể vào sáng tạo giá trị gián tiếp. Chẳng hạn, McDonald luôn đặt mục tiêu trách nhiệm xã hội. Công ty đã nhận thấy nhu cầu về nơi ăn chốn cho một gia đình của các trẻ em bất hạnh và phát triển ý tưởng đổi mới - ngôi nhà Ronald McDonald. Những cơ sở này không đóng góp trực tiếp đối với tuyến sản phẩm của McDonald hay các quá trình hữu hiệu, nhưng McDonald đã sử dụng bản chất đổi mới để phục vụ nhu cầu và giành được hiệu quả công chúng tích cực. Giá trị gián tiếp của McDonald là rất khó đo lường, còn đối với các ngôi nhà của trẻ em bất hạnh, thì đó là vô giá.

Thực tiễn tốt nhất

Sau cùng, các tổ chức lớn cần phải đảm bảo rằng họ đang vận dụng những giá trị thực tiễn tốt nhất. Các tổ chức lớn có thể thiết đặt các mục tiêu dựa trên nhận thức đã lỗi thời. Sự bất lực đối với việc chia sẻ thông tin trong tổ chức là do hành vi nhóm, bộ phận hay lĩnh vực thường dựa vào thành công cá nhân, mà không tập trung vào sự thành công của toàn bộ tổ chức. Việc định chuẩn thích hợp của doanh nghiệp với các doanh nghiệp dẫn đạo ngành, hay một số chiều cụ thể của các doanh nghiệp trong các ngành khác, sẽ cung cấp những hiểu biết sâu sắc về cách thức doanh nghiệp hoạt động trong thực tiễn. Khả năng thu thập thông tin và hành động thích hợp mỗi khi có sự biến đổi về các lợi ích của doanh nghiệp.

Để minh họa cho điều này, IBM đã không theo đuổi kịp các thay đổi của đối thủ cạnh tranh cũng như xu hướng của các cơ hội cạnh tranh mới khi các máy tính cá nhân phát triển. Việc đánh giá khuynh hướng dịch chuyển là một trong những công việc khó khăn nhất của các doanh nghiệp lớn, các công ty thành công đã thực hiện điều này. Sự thành công thường có khuynh hướng nuôi dưỡng trạng thái giữ nguyên hiện trạng; IBM là một “Big Blue” và là nhà dẫn đạo trong ngành sản xuất phần cứng máy tính. Niềm tin về sự thành công của doanh nghiệp ngày hôm nay vẫn sẽ tiếp tục thành công vào ngày mai đã ảnh hưởng đến tư tưởng quản trị công ty và các nhóm hữu quan. Những gì mà đối thủ cạnh tranh đang thực hiện và giá trị muốn tạo dựng là những phân tích quan trọng cần phải được thực hiện. Phân tích thông tin từ môi trường cho phép hiểu biết rộng hơn về những cơ hội và đe dọa nảy sinh trong môi trường. (Hình 5.7)

Yếu tố chiến lược	Phân tích	Hành động
Hoạch định	Vấn đề chính của môi trường là gì? Đối thủ cạnh tranh đang làm gì?	Phát triển khuôn khổ cho hành động của tổ chức Thiết đặt các mục tiêu đổi mới
Thực hiện	Chúng ta đang làm gì? Chúng ta có thể làm gì sau này?	Xây dựng cấu trúc hỗ trợ cho chiến lược Kiểm tra tiến trình so

	Hành động cần thực hiện để giảm sai biệt?	với kế hoạch
Đánh giá và kiểm soát	Chúng ta có đo lường những gì chúng ta quan tâm không? Chúng ta thực hiện điều chỉnh như thế nào?	Phát triển các công cụ phân tích và chia sẻ thông tin Thực hiện các điều chỉnh

Hình 5.7 Các lĩnh vực và tầm quan trọng

TÓM TẮT

Chương này đã đề cập tiến trình đánh giá và kiểm soát khi một doanh nghiệp đang theo đuổi chiến lược đổi mới bên trong. Một khi doanh nghiệp đã thiết lập các mục tiêu, thì doanh nghiệp cần phải đánh giá liệu có đạt được các mục tiêu hay không, nếu không, đưa ra các thay đổi về mục tiêu hay hành động thích ứng. Đánh giá giữa mục tiêu và kết quả được biết đến như một phân tích sai biệt. Trong tiến trình đánh giá, điều quan trọng là doanh nghiệp phải đón nhận những cơ hội mới và khai thác lợi thế của chúng. Các kiểm soát mà doanh nghiệp vận dụng nhằm tạo ra các thay đổi trong các hành động được phân thành các nhóm thuộc về tài chính, chiến lược, và văn hóa. Tất cả các kiểu kiểm soát này đều hiện diện trong doanh nghiệp, mặc dầu có kiểu này hay kiểu khác nổi trội hơn. Các phần quan trọng của tiến trình kiểm soát bao gồm vai trò của các thành viên hội đồng quản trị và các nhà quản trị điều hành cấp cao của công ty. Cấu trúc tổ chức doanh nghiệp cũng sẽ ảnh hưởng đến tính chất của tiến trình đánh giá và kiểm soát, bao gồm quản trị chất lượng và benchmarking. Các hệ thống đánh giá và kiểm soát là rất quan trọng đối với việc sáng tạo giá trị và kết quả thực hiện của chiến lược đổi mới.

Các chỉ dẫn về quản lý

Trong việc xem xét tiến trình đánh giá và kiểm soát, các nhà quản trị không thể quên yếu tố con người trong các hoạt động này. Một vài chỉ dẫn hữu ích liên quan đến vấn đề này bao gồm:

1. Sự cân bằng giữa các phương pháp tiếp cận khác nhau. Nói cách khác, nên có nhiều hơn một kiểu đo lường, và vấn đề quan trọng phải được xem xét trên nhiều khía cạnh khác nhau. Không có khía cạnh nào là chi phối, mặc dầu khía cạnh đó đã đem lại thành công trong quá khứ.
2. Sự thanh gia của nhà quản trị cấp cao. Quản lý cấp cao là một trong những nhóm có phạm vi ảnh hưởng quan trọng trong tổ chức. Các cá nhân này thường xuyên tương tác với các nhóm hữu quan quan trọng, và có thể cung cấp một cách tiếp cận cân bằng nhằm đáp ứng các nhu cầu của các nhóm khác nhau.
3. Tập trung vào kết quả cuối cùng. Thông thường, các tổ chức thường theo đuổi “cách thức đúng” hay hội chứng về “cách thức đã được thực hiện trước đây”. Nếu như các mục tiêu là rõ ràng, rồi thì sự dịch chuyển theo hướng mục tiêu là rất quan trọng. Việc học hỏi khi nào thay thế các cách thức tốt hơn, nhưng đồng thời thử vận dụng các công cụ khác nhau để xem xét các cải tiến. Điều này không giống như việc thúc đẩy tư duy tích cực về cách thức để đạt được các mục tiêu một cách nhanh chóng.
4. Các mục tiêu phải cụ thể và dễ hiểu. Khá đơn giản, nếu như tổ chức không biết nơi nào họ đang đi, thì tổ chức sẽ rất khó khăn để đến được nơi cần đến.

5. Phản hồi là một phần tích hợp của tiến trình đổi mới; đây không phải là công việc chỉ thực hiện một lần trong năm. Nhiều doanh nghiệp có kế hoạch xem xét hàng năm, và một số khác xem xét hàng quý. Hầu hết các tổ chức và các nhà quản lý không để ý đến các bài học từ các dự án trước đây, kết quả là không cung cấp phản hồi tích cực, và không đảm bảo thực hiện các phản hồi kịp thời. Nói cách khác, trong hầu hết các tổ chức, sẽ mất nhiều thời gian để đo lường kết quả, nhưng lại ít sử dụng với những thông tin thu thập được. Hệ thống đánh giá và kiểm soát thành công phải thu thập thông tin, kiểm tra và xử lý thông tin, ra quyết định dựa trên thông tin đã xử lý, và thúc đẩy các hoạt động cải thiện qui trình và sản phẩm của tổ chức.

Các câu hỏi gợi ý

1. Tiến trình đánh giá và kiểm soát có định hướng tương lai hay không? Thông thường, đánh giá trở thành một sự kiện quan trọng về những sai lầm xảy ra, mà không xây dựng nỗ lực cho tương lai.
2. Liệu chi phí và lợi ích có được đánh giá với trọng số thích hợp hay không? Sự định hướng tuyến dưới của nhiều tổ chức đã hạn chế các lợi ích dài hạn vì tập trung vào các chi phí ngắn hạn. Thiếu định hướng dài hạn có thể là tai họa của doanh nghiệp.
3. Có nhiều ý tưởng đổi mới nảy sinh hay không? Càng nhiều ý tưởng tạo ra và xem xét, thì doanh nghiệp càng tạo ra nhiều giải pháp thiết thực đối với tương lai.
4. Liệu có nguồn quỹ thích hợp cho các dự án tiềm năng hay không? Thiếu nguồn quỹ là trở ngại lớn nhất đối với các chiến lược đổi mới thành công.
5. Liệu có các đặc trưng sản phẩm và tiến trình được thực hiện một cách thích hợp hay không?
6. Liệu mọi người trong tổ chức có “cảm nhận tốt” về sự mong đợi, phần thưởng, và kết quả hay không? Văn hóa của tổ chức có tăng cường sáng tạo và các hoạt động đổi mới hay không.

Vấn đề thực tiễn

1. Chương này định nghĩa và thảo luận phân tích sai biệt. Kiểu phân tích này yêu cầu xem xét dự kiến kế hoạch của tổ chức so với kết quả thực hiện thực tế. Sự sai biệt giữa chúng cần phải được phân tích. Những gì bạn tin là những đặc trưng quan trọng mà kế hoạch tổ chức phải có nếu phân tích sai hướng đến thành công? Nhà quản trị cảnh giác gì trong tiến trình thực hiện phân tích sai biệt? Nếu có sự sai biệt, cách thức mà bạn xác định trong bước kế tiếp trong tiến trình đánh giá và kiểm soát?
2. Nếu bạn tham gia trong một tổ chức đang thực hiện chiến lược đổi mới, những đầu vào quan trọng từ môi trường mà bạn cần để thực thi chiến lược là gì? Những bước cụ thể nào bạn sẽ thực hiện để đảm bảo đầu vào vượt quá các mức chấp nhận tối thiểu? Bạn sẽ làm gì để kết quả đầu ra đối với môi trường là có thể chấp nhận được? Hai giai đoạn của tiến trình đánh giá và kiểm soát giống nhau và khác nhau như thế nào?
3. Là một sinh viên, bạn thực hiện đánh giá định kỳ trong suốt học kỳ và cuối học kỳ như thế nào. Bạn có từng thay đổi tiến trình và vận dụng trong việc học tập để hy vọng cải thiện kết quả đầu ra hay không? Cho một ví dụ minh họa. Khi nào thì những điều chỉnh này là thành công nhất? Các đặc trưng cho các điều chỉnh thành công? Và cho các điều chỉnh không thành công? Liệu các đặc trưng này có thể áp dụng đối với các tổ chức đổi mới hay không? Tại sao có và tại sao không?

Bài tập WWW

1. Hãy sử dụng công cụ tìm kiếm Internet thích hợp để tìm một ví dụ về tiến trình đánh giá và kiểm soát trong một công ty R&D. Những thuộc tính nào mô tả như là yếu tố đóng góp đối với sự thành công của tiến trình đánh giá và kiểm soát? Những yếu tố nào ảnh hưởng đến sự lựa chọn của tổ chức trong việc thiết kế tiến trình đánh giá và kiểm soát? Yếu tố nào giúp cho công ty thành công? Bạn có suy nghĩ gì về khả năng tồn tại trong dài hạn của tiến trình mà công ty đang vận dụng?
2. Tìm một trang web đề cập đến cách tiếp cận Balanced Scorecard đối với tiến trình đánh giá và kiểm soát. Phương pháp này xem xét cho một công nghệ mới hay tiếp cận để đánh giá kết quả hoạt động của tổ chức. Ngoài ra, có một số tiến trình kiểm soát được tích hợp vào trong đó. Bạn suy nghĩ gì về các đo lường đã gợi ý, bản thân tiến trình, và kết quả tiềm năng? Điểm mạnh và hạn chế của phương pháp Balanced Scorecard là gì?
3. Hãy tìm một bài báo hay một trang web cung cấp các chỉ dẫn cho đánh giá và kiểm soát của một chiến lược đổi mới? Bạn có suy nghĩ gì về các chỉ dẫn đưa ra? Hãy so sánh với các chỉ dẫn được tìm thấy trong lớp học của bạn.

Bài tập đánh giá

Trong việc phát triển tiến trình đánh giá và kiểm soát, có rất nhiều yếu tố cần được xem xét. Trong chương này, chúng ta đã đề cập vắn tắt về tiếp cận Balanced Scorecard của Kaplan và Norton để đánh giá. Về cơ bản, các tiếp cận BSC yêu cầu doanh nghiệp phải nhận diện các vấn đề và mấu chốt chiến lược, sau đó phát triển một tiến trình đánh giá để xem xét tất cả chúng trong cách thức cân bằng. Cách tiếp cận này được thiết kế nhằm khuyến khích các doanh nghiệp xem xét kết quả tài chính và thực hiện xem xét cân bằng với kết quả hoạt động.

1. Nhiều doanh nghiệp sinh lợi có một biểu đồ chiến lược gắn chặt với bốn yếu tố: kết quả tài chính, khách hàng, nguồn nhân lực, và tính bền vững. Nếu như bạn phát triển một scorecard (bản ghi điểm) bao gồm tất cả các lĩnh vực này, và những đo lường nào bạn sẽ vận dụng? Những gì bạn cho là hợp lý? Hình 5.8 là một minh họa cho một phân đoạn Balanced Scorecard của Novo Nordisk.
2. Các lĩnh vực khác mà một doanh nghiệp sinh lợi có thể xem xét thêm?
3. Các tổ chức phi lợi nhuận vận dụng Balanced Scorecard như thế nào?

Câu hỏi thảo luận

1. Thông thường trong quản lý, chúng ta đề cập tiến trình đánh giá và kiểm soát như thể chúng là một tiến trình. Sự khác biệt giữa chúng là gì? Liệu chúng có liên kết gắn gũi hay không?
2. Làm thế nào để bạn xác định sự thành công của một sản phẩm mới? Làm thế nào để xác định sự thành công của một quy trình sản xuất mới? Các yếu tố thời gian cho quá trình đánh giá có sự khác nhau giữa đổi mới sản phẩm và đổi mới quy trình như thế nào?
3. Tiến trình đánh giá và kiểm soát khác nhau trong mỗi giai đoạn của tiến trình chiến lược (hoạch định, thực hiện, đánh giá và kiểm soát)? Chúng tương tự nhau như thế nào trong mỗi giai đoạn?
4. Cơ chế hỗ trợ các hoạt động kiểm soát trong tổ chức được đề cập trong chương này. Liệu có cơ chế khác có thể áp dụng được không? Bạn suy nghĩ như thế nào về các quá trình đổi mới khác nhau trong một doanh nghiệp nơi kiểm soát là hành chính và qui tắc so với nơi các kiểm soát văn hóa được áp dụng?

5. Các dữ liệu thống kê trong phần đầu của tình huống Rolls-Royce, tại sao bạn nghĩ các tổ chức vẫn tiếp tục đầu tư nhiều vào các chiến lược đổi mới? Những lợi thế và bất lợi của chúng là gì? Tổ chức có thể làm gì để tăng cường các lợi thế này?

Tình huống phần hai: Corning

1. Nhu cầu đánh giá cụ thể của một công ty như Corning là gì? Các đặc trưng nào của Corning mà bạn tin rằng có ảnh hưởng nhất đối với tiến trình đánh giá theo hướng các mục tiêu đã đề ra?
2. Các kiểu hệ thống kiểm soát nào mà bạn đề xuất Corning vận dụng? Hãy giải thích tại sao?

Các thuật ngữ quan trọng

Các đơn vị kinh doanh chiến lược (SBUs),

15

Cấu trúc theo lĩnh vực hoạt động, 15

Kiểm soát điều khiển học, 3

Phân tích sự biến đổi, 3