

Mô hình quản trị theo quá trình - Tiếp cận từ lý luận đến thực tiễn

TS. Ngô Thị Việt Nga

Đại học Kinh tế Quốc dân

Mô hình quản trị theo quá trình là mô hình được áp dụng rất hiệu quả trong điều kiện kinh doanh ngày nay, khi mà nhu cầu của khách hàng ngày càng phức tạp, khách hàng ngày càng khó tính hơn trong việc lựa chọn và sản phẩm/dịch vụ. Mô hình quản trị theo quá trình được tiếp cận trên cơ sở các quá trình kinh doanh, mà khác với các quá trình khác, quá trình kinh doanh phải thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng. Đặc biệt, trong điều kiện kinh doanh toàn cầu thì việc mô hình quản trị theo quá trình tạo ra hiệu quả cao trong quản trị kinh doanh tại các doanh nghiệp.

Từ khóa: Mô hình quản trị, quản trị theo quá trình

1. Mô hình quản trị theo quá trình – tiếp cận từ góc độ lý luận

Quản trị truyền thống hay còn gọi cách tiếp cận từ trước thế kỷ 20 là chuyên môn hóa dựa trên chức năng các phòng ban, bộ phận trong công ty và tối ưu hóa việc sử dụng nguồn lực. Trong mô hình này, các trưởng bộ phận kiểm soát công việc của phòng, ban, nhân viên của mình, đồng thời hiểu rất sâu về công việc mình đảm trách. Và như vậy, chúng ta sử dụng tối ưu các nguồn lực của tổ chức.

Còn quản trị hiện đại, là cách tiếp cận từ cuối thế kỷ 20 đến nay, đang được áp dụng rộng rãi tại Tây Âu và Bắc Mỹ. Hoạt động này thông qua các quá trình kinh doanh và chú trọng vào giá trị cung cấp cho khách hàng cũng như giảm tới mức thấp nhất thời gian sản xuất. Do vậy, mọi hoạt động của công ty đều được xem như các quá trình, trong đó quá trình kinh doanh là chủ đạo, còn các quá trình khác sẽ cung cấp sự lãnh đạo cùng các nguồn lực cần thiết cho quá trình kinh doanh. Nhưng điều đó không có nghĩa là quản trị hiện đại phủ nhận lợi ích của quản trị truyền thống theo hướng chuyên môn hóa.

Nếu mô hình quản trị theo chiều dọc bao gồm tương tác dọc chuyển lên cho cấp cao hơn hoặc chuyển xuống dưới, thì mô hình quản trị theo chiều ngang gồm cả tương tác ngang và chéo dẫn đến các nhân viên ngoài việc nắm vững chuyên môn của

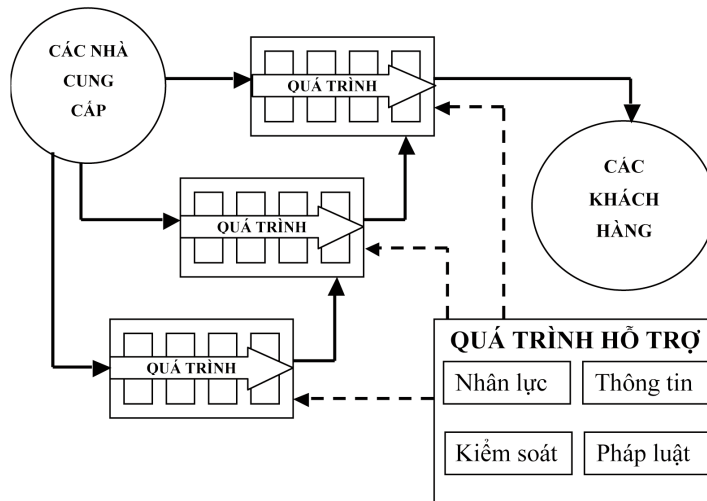
mình, còn phải hiểu biết về công việc các bộ phận khác phối hợp với mình. Và điều này đã rút ngắn được thời gian cung cấp sản phẩm và dịch vụ đến tay khách hàng, tạo lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc tiếp cận theo quá trình sẽ giúp cho việc kiểm soát chất lượng trong doanh nghiệp hiệu quả hơn.

Khi hình thành các quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp, mục tiêu của các quá trình này là hướng tới đối tượng khách hàng. Người thực hiện các quá trình được giao nhiệm vụ thực hiện và chịu trách nhiệm trong toàn bộ quá trình kinh doanh mà mình đảm nhiệm. Hình 1 cho thấy mô hình tổ chức của doanh nghiệp được hình thành các quá trình, và các quá trình hỗ trợ. Trong mô hình này, chúng ta thấy được chuỗi cung cấp – khách hàng trong sản phẩm, dịch vụ được phân phối tới người tiêu dùng. Công việc kinh doanh được mô tả như một mạng lưới các quá trình và đã khắc phục được những điểm yếu trong mô hình tổ chức truyền thống, đó là việc xây dựng và ra quyết định thuộc về cấp trên, đỉnh của mô hình.

Quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp được chia thành ba loại, đó là các quá trình cốt lõi, các loại quá trình hỗ trợ và các loại quá trình quản trị.

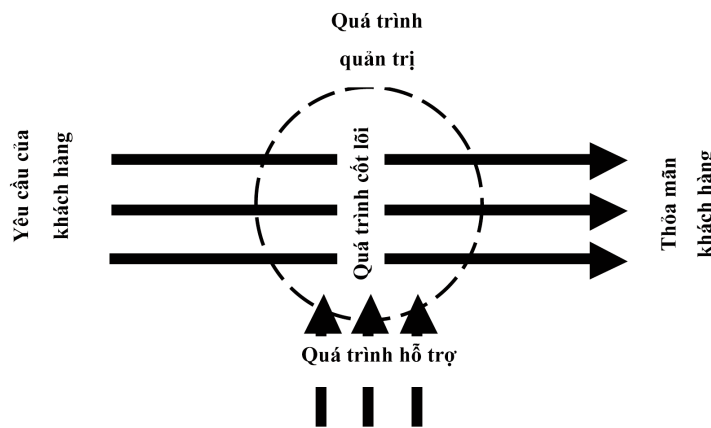
Hình 2 cho chúng ta thấy vai trò của cả ba quá trình này trong doanh nghiệp.

Hình 1: Quan điểm quá trình trong tổ chức của doanh nghiệp



Nguồn: [Arthur R.Tenner Irving J.De Toro (2008), *Process Redesign*, Prentice Hall, Trang 16]

Hình 2: Phân chia quá trình kinh doanh trong doanh nghiệp



Thứ nhất, đó là các quá trình cốt lõi (core processes). Các quá trình cốt lõi tập trung vào việc thỏa mãn khách hàng bên ngoài. Các quá trình cốt lõi sẽ *trực tiếp* tạo ra giá trị từ các khách hàng của doanh nghiệp, đáp ứng yêu cầu và thỏa mãn khách hàng. Thuật ngữ “cốt lõi” (core) được sử dụng để phân biệt các quá trình thiết yếu tạo ra sự thành công của một tổ chức. Quá trình cốt lõi trong doanh nghiệp được coi là một vũ khí chiến lược để đạt được mục tiêu của tổ chức và nâng cao khả năng cạnh tranh trên thị trường.

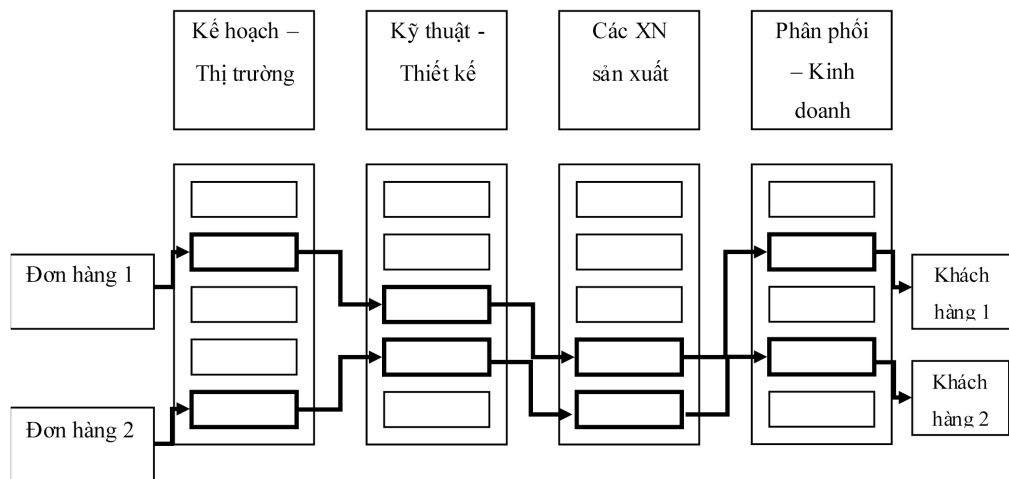
Thứ hai, đó là các quá trình hỗ trợ (subprocesses). Quá trình này được xác định như các quá trình chức năng và chúng có mối liên hệ với nhau thông qua quá trình cốt lõi. Quá trình hỗ trợ tập trung vào việc thỏa mãn các khách hàng từ phía trong, tạo ra

giá trị *gián tiếp* thông qua việc hỗ trợ các quá trình cốt lõi hay tạo gia giá trị trực tiếp bằng cách cung cấp môi trường làm việc thích hợp.

Thứ ba, đó là quá trình quản trị. Quá trình quản trị liên quan đến việc quản lý, điều hành hai quá trình cốt lõi và quá trình hỗ trợ.

Các quá trình này hỗ trợ lẫn nhau nhằm thực hiện công việc một cách có hiệu quả nhất, đạt được mục tiêu của doanh nghiệp. Điều quan trọng là phải xác định được quá trình “cốt lõi” của doanh nghiệp. Đây là một yếu tố tạo lợi thế cạnh tranh đồng thời là cơ sở để thiết kế cơ cấu tổ chức quản trị của doanh nghiệp. Quá trình cốt lõi được đề cập đến như một “vũ khí” có tính chiến lược nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức, đồng thời nó cũng tác động đến việc hình thành các quá trình hỗ trợ trong doanh

Hình 3: Quá trình thực hiện các đơn hàng



Nguồn: Trích từ nghiên cứu của tác giả

nghiệp. Một doanh nghiệp có thể có một hoặc nhiều quá trình cốt lõi tùy thuộc vào quy mô và lĩnh vực kinh doanh của doanh nghiệp. Thông thường, với những doanh nghiệp có quy mô nhỏ thì chỉ có một đến hai quá trình cốt lõi, nhưng với các doanh nghiệp có quy mô kinh doanh toàn cầu thì sẽ có nhiều hơn.

2. Mô hình quản trị theo quá trình – tiếp cận từ góc độ thực tiễn

Mô hình quản trị quá trình đã được các doanh nghiệp Việt Nam quan tâm áp dụng và thu được hiệu quả nhất định. Đặc biệt với các doanh nghiệp sản xuất, kết hợp với quản trị theo hướng chuyên môn hóa trong sản xuất, hoạt động quản trị theo quá trình đã được áp dụng rất linh hoạt bằng việc thiết kế các quá trình kinh doanh hướng tới từng đối tượng khách hàng và thỏa mãn tốt nhất nhu cầu khách hàng.

Ngành may mặc Việt Nam là một ngành phát triển rất sớm và hiện nay đáp ứng rất tốt nhu cầu của khách hàng. Khi thị trường thay đổi, nhu cầu khách hàng đa dạng, công ty đã chuyển sang chiến lược sản xuất theo đơn hàng, và ngày nay hướng tới xây dựng các quá trình kinh doanh nhằm phục vụ nhu cầu các “thượng đế”. Các công ty cổ phần may điển hình như May 10, May Đức Giang đã bắt đầu triển khai theo hướng đó, nhanh và hiệu quả hơn rất nhiều, khách hàng hài lòng.

2.1. Bộ phận kế hoạch – thị trường

Công ty có được những đơn hàng thông qua nhiều nguồn khác nhau, qua sự nỗ lực của các nhân viên phòng thị trường tìm kiếm các đơn hàng, hoặc xuất phát từ sự chủ động của các khách hàng tìm đến công ty. Các đơn hàng được lọc, phân loại tại phòng thị trường theo các khách hàng và các thời điểm giao hàng khác nhau. Phòng thị trường sau khi nhận đơn hàng sẽ chuyển sang phòng kế hoạch để thực hiện đơn hàng. Phòng kế hoạch trên cơ sở cân đối năng lực sản xuất của các xí nghiệp thời điểm giao hàng sẽ thiết lập kế hoạch và chuyển cho bộ phận sản xuất. Việc xây dựng kế hoạch bao gồm cả kế hoạch thủ tục, nhập nguyên phụ liệu do bạn hàng gửi đến theo từng chủng loại.

2.2. Bộ phận thiết kế thời trang và kỹ thuật

Đồng thời cùng với bộ phận kế hoạch, bộ phận kỹ thuật cũng phối hợp và chịu trách nhiệm về mẫu, thiết kế trên cơ sở soạn thảo các tài liệu kỹ thuật để hướng dẫn công nhân làm. Phòng kỹ thuật sẽ tiến hành chuẩn bị nguyên vật liệu chế thử mẫu mã để giao cho khách hàng duyệt mẫu mã và thông số kỹ thuật. Toàn bộ quá trình này được giao cho cán bộ mặt hàng thực hiện và điều phối hoạt động cho đến khi kết thúc đơn hàng. Cán bộ mặt hàng đó chính là nhân viên của phòng kế hoạch đảm nhận và chịu trách nhiệm chính.

2.3. Các xí nghiệp sản xuất

Sau khi bộ phận kế hoạch sản xuất, bộ phận kỹ thuật hoàn thành công việc của mình thì công ty bắt đầu phát lệnh sản xuất. Quản đốc xí nghiệp sẽ điều

hành quá trình sản xuất, bố trí công việc cho công nhân cùng với sự phối hợp của cán bộ giám sát mặt hàng, cán bộ kỹ thuật. Trong quá trình sản xuất, nếu có những phát sinh gì thì cán bộ mặt hàng là người chịu trách nhiệm đàm phán với khách hàng về các điều kiện thỏa thuận. Chẳng hạn trong quá trình sản xuất có sự thay đổi về mẫu mã so với mẫu mà khách hàng chào do nguyên phụ liệu,... thì cán bộ mặt hàng sẽ thỏa thuận với khách hàng sẽ thay thế nguyên phụ liệu, hoặc bổ sung nguyên vật liệu. Mỗi cán bộ mặt hàng sẽ phụ trách một đơn hàng riêng cho đến khi đơn hàng thực hiện xong và giao cho khách hàng. Mỗi bộ phận sẽ được bố trí rất linh hoạt, đó là bố trí phân xưởng chuyên sản xuất 1 loại sản phẩm cho các khách hàng khác nhau tại các thời điểm khác nhau. Đây là cách bố trí theo sản phẩm, chuyên may sơ mi, hay chuyên may quần âu, hay chuyên may jacket,... Chẳng hạn sẽ bố trí phân xưởng chuyên may sơ mi phục vụ khách hàng Mỹ, sau khi kết thúc đơn hàng, phân xưởng lại tiếp tục thực hiện đơn hàng xuất khẩu cho EU,... Trong trường hợp khách hàng nước ngoài là khách hàng lớn và duy trì thường xuyên thì công ty sẽ hướng tới thiết kế riêng một xưởng sản xuất cho đối tác đó. Nhưng thực tế, đơn hàng và khách hàng thay đổi nên một phân xưởng có thể bố trí sản xuất sản phẩm cho đối tượng khách hàng tại các thời điểm khác nhau. Tuy nhiên, có thời điểm đơn hàng với khối lượng ít thì xưởng sẽ thực hiện song song làm một lúc hai đơn hàng.

2.4. Phân phối – Kinh doanh

Sau khi quá trình sản xuất được hoàn thành thì sản phẩm được giao hàng theo đúng kế hoạch và

tiến độ giao hàng. Quản đốc xí nghiệp sau khi kiểm tra chất lượng và đóng gói sản phẩm hoàn tất theo quy định sẽ chuyển sang bộ phận giao hàng. Tại đây, đơn hàng sẽ được thực hiện với những phương thức thanh toán, phương tiện vận chuyển đúng thời gian mà khách hàng yêu cầu.

Như vậy, một quá trình được thực hiện tại Công ty bao gồm các quy trình theo các nội dung công việc khác nhau. Mỗi quá trình được hình thành bởi một nhóm/tổ thực hiện bao gồm cán bộ của các bộ phận kế hoạch, kỹ thuật, sản xuất, kinh doanh,... dưới sự giám sát và chịu trách nhiệm toàn bộ quá trình là một cán bộ mặt hàng.

Tóm lại, có thể thấy việc tiếp cận quản trị theo quá trình tại các doanh nghiệp trong xu hướng hội nhập hiện nay là cần thiết và đem lại hiệu quả cao trong hoạt động quản trị. Tuy nhiên, việc chuyển từ quản trị theo chiều dọc sang tổ chức theo hàng ngang không dễ thực hiện bởi việc trao đổi thông tin rất kém. Có thể các thông tin đều được chuyển thẳng lên trên trước khi được chuyển cho các bộ phận liên quan hoặc là cấp trưởng bộ phận mất sự kiểm soát khi thông tin không được thông qua. Do vậy, muốn áp dụng quản trị theo quá trình, doanh nghiệp cần: (1) Xây dựng được hệ thống thông tin và quy trình truyền tin trong nội bộ doanh nghiệp thật chuẩn; (2) Lựa chọn mô hình tổ chức phù hợp với chiến lược, với hoàn cảnh doanh nghiệp và môi trường kinh doanh; (3) Đào tạo đội ngũ cán bộ có trình độ chuyên môn và quản lý cho doanh nghiệp. Có được như vậy, thì việc áp dụng các quá trình vào doanh nghiệp mới nhanh và có hiệu quả. □

Tài liệu tham khảo:

1. Arthur R.Tenner Irving J.De Toro (2008), *Process Redesign*, Prentice Hall, trang 16.
2. Martyn A.Ould (1995), *Business process: modelling and analysis for re-engineering improvement*, John Wiley & Sons Inc, trang 2.
3. Bộ Kế hoạch và Đầu tư (2009), *Kỹ yếu diễn đàn tái cấu trúc và phát triển doanh nghiệp nhà nước*, Hà Nội.
4. Ngô Thị Việt Nga (2012), “Tái cơ cấu tổ chức các doanh nghiệp may của tập đoàn Dệt May Việt Nam”, *Luận án tiến sỹ kinh tế, ĐH KTQD*.