

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC KINH TẾ TP.HCM**

TIỂU LUẬN QUẢN TRỊ HỌC

**PHÂN TÍCH CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ TẠI
MICROSOFT, TOYOTA VÀ VINAMILK**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Nhóm thực hiện

Lớp K21- Ngày 3- Nhóm 1

Thành viên:

1. Trần Văn Cường
2. Võ Minh Đăng
3. Đặng Thị Thu Hương
4. Nguyễn Thị Phụng
5. Nguyễn Thị Su Sê
6. Nguyễn Hữu Tín
7. Nguyễn Thị Trang
8. Trần Ngọc Uyển
9. Nguyễn Thị Anh Vân
10. Trần Thị Thùy Vân

MỤC LỤC

| | |
|--|----|
| GIỚI THIỆU | 1 |
| CHƯƠNG I- KHÁI QUÁT CHUNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ..... | 2 |
| 1.1. Khái niệm quản trị..... | 2 |
| 1.2. Các chức năng quản trị..... | 3 |
| 1.3. Chức năng hoạch định..... | 3 |
| 1.4. Chức năng tổ chức..... | 4 |
| 1.5. Chức năng điều khiển..... | 8 |
| 1.6. Chức năng kiểm soát..... | 15 |
| CHƯƠNG II- GIỚI THIỆU VỀ MICROSOFT, TOYOTA VÀ VINAMILK..... | 18 |
| 2.1. Microsoft..... | 18 |
| 2.2. Toyota..... | 19 |
| 2.3. Vinamilk..... | 21 |
| CHƯƠNG III- PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH TẠI MICROSOFT, TOYOTA & VINAMILK..... | 23 |
| 3.1. Chức năng hoạch định tại Microsoft..... | 23 |
| 3.2. Chức năng quản trị tại Toyota..... | 25 |
| 3.3. Chức năng hoạch định tại Vinamilk..... | 27 |
| 3.4. So sánh chức năng hoạch định tại Microsoft, Toyota và Vinamilk..... | 27 |
| CHƯƠNG IV- PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG TỔ CHỨC TẠI MICROSOFT, TOYOTA VÀ VINAMILK..... | 31 |
| 4.1. Chức năng tổ chức tại Microsoft..... | 31 |
| 4.2. Chức năng tổ chức tại Toyota..... | 33 |
| 4.3. Chức năng tổ chức tại Vinamilk..... | 39 |
| 4.4. So sánh chức năng tổ chức tại Microsoft, Toyota và Vinamilk..... | 40 |

| | |
|---|----|
| CHƯƠNG V- PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN TẠI MICROSOFT, TOYOTA & VINAMILK..... | 43 |
| 5.1. Chức năng điều khiển tại Microsoft..... | 43 |
| 5.2. Chức năng điều khiển tại Toyota | 45 |
| 5.3. Chức năng điều khiển tại Vinamilk..... | 47 |
| 5.4. So sánh chức năng điều khiển tại Microsoft, Toyota và Vinamilk..... | 47 |
| CHƯƠNG VI- PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT TẠI MICROSOFT, TOYOTA & VINAMILK..... | 53 |
| 6.1. Chức năng kiểm soát tại Microsoft | 53 |
| 6.2. Chức năng kiểm soát tại Toyota..... | 54 |
| 6.3. Chức năng kiểm soát tại Vinamilk..... | 56 |
| 6.4. So sánh chức năng kiểm soát tại Microsoft, Toyota và Vinamilk..... | 57 |
| KẾT LUẬN | 58 |
| PHỤ LỤC I Vị trí của các thương hiệu xe hơi trong bảng xếp hạng năm 2011..... | 59 |
| PHỤ LỤC II- Tình huống về sự thất bại của Toyota | 60 |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO | 61 |

GIỚI THIỆU

Quản trị là một khoa học, đồng thời cũng là một nghệ thuật. Khoa học quản trị giúp chúng ta biết các lý thuyết một cách có hệ thống và vận dụng để giải quyết các vấn đề thực tiễn, không dựa vào suy nghĩ chủ quan, cá nhân. Nghệ thuật quản trị chính là khả năng nhà quản trị vận dụng linh hoạt và sáng tạo các lý thuyết vào thực tiễn, tận dụng cơ hội, nắm bắt thời cơ và sử dụng kinh nghiệm, biết kết hợp giữa trực giác với hiểu biết khoa học.

Đóng vai trò là nền tảng của quản trị chính là các chức năng quản trị. Nhà quản trị thực hiện các chức năng quản trị để đạt được đến những mục tiêu của tổ chức.

Nhằm góp phần làm rõ tính khoa học, cũng như là nghệ thuật trong nghệ thuật quản trị, nhóm đã lựa chọn đề tài “**Phân tích các chức năng quản trị tại Microsoft, Toyota và Vinamilk**” làm đề tài tiểu luận môn Quản trị học của mình. Microsoft, Toyota và Vinamilk là ba công ty đã có lịch sử hoạt động lâu đời, nên các phương pháp quản trị đã được định hình, đồng thời cũng là ba công ty đại diện cho ba nền văn hóa khác nhau, ba ngành nghề kinh doanh khác nhau, và ba quy mô hoạt động khác nhau. Do vậy, việc lựa chọn ba công ty này sẽ giúp cho tiểu luận trình bày được một cái nhìn bao quát về sự đa dạng của thực tiễn hoạt động quản trị.

Trong quá trình thực hiện đề tài, nhóm đã sử dụng nền tảng lý thuyết từ Giáo trình Quản trị học của Khoa Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, cùng những tài liệu tham khảo về thực tiễn hoạt động quản trị tại các công ty được tiến hành nghiên cứu (Microsoft, Toyota và Vinamilk). Đồng thời, nhóm cũng đã nhận được nhiều ý kiến đóng góp từ tập thể lớp K21- Ngày 3 và của TS Nguyễn Hải Quang. Nhóm xin ghi nhận và chân thành cảm ơn những ý kiến quý báu đó.

TpHCM, tháng 02- 2012

Nhóm 1- Lớp Cao học Ngày 3 – K21

Khoa Quản trị Kinh doanh

Đại học Kinh tế TphCM

CHƯƠNG I- KHÁI QUÁT CHUNG VỀ QUẢN TRỊ VÀ CÁC CHỨC NĂNG QUẢN TRỊ

1.1. Khái niệm quản trị

Có nhiều cách định nghĩa khác nhau về quản trị

Theo Mary Parke Follett: “*Quản trị là nghệ thuật đạt được mục đích thông qua người khác*”. Định nghĩa này cho rằng nhà quản trị đạt được mục tiêu của tổ chức bằng cách sắp xếp, giao việc cho những người khác thực hiện chứ không chỉ tự mình hoàn thành công việc.

Koontz và O'Donnell viết : “Có lẽ không có lĩnh vực hoạt động nào của con người quan trọng hơn là công việc quản lý, bởi vì mọi nhà quản trị ở mọi cấp độ và trong mọi cơ sở đều có nhiệm vụ cơ bản là *thiết kế và duy trì một môi trường mà trong đó các cá nhân làm việc với nhau trong các nhóm có thể hoàn thành các nhiệm vụ và mục tiêu đã định*”. Phát biểu này nhấn mạnh đến sự cần thiết phải thiết kế một bộ máy quản lý hữu hiệu để có thể điều hành, phối hợp hoạt động của toàn bộ tổ chức hướng tới mục tiêu đã đề ra.

Một định nghĩa khác của James Stonner và Stephen Robbin: “*Quản trị là tiến trình hoạch định, tổ chức, lãnh đạo và kiểm soát những hoạt động của các thành viên trong tổ chức và sử dụng tất cả các nguồn lực khác của tổ chức nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra*”.

Robert Kreitner đã đưa ra định nghĩa về quản trị khá rõ ràng: “*Quản trị là tiến trình làm việc với con người và thông qua con người nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức trong một môi trường luôn thay đổi. Trọng tâm của quá trình này là sử dụng hiệu quả nguồn lực có giới hạn*”.

Trong các định nghĩa trên, có thể nhận thấy:

- Quản trị là hoạt động cần thiết khách quan khi con người cùng làm việc với nhau
- Quản trị là hoạt động hướng về mục tiêu (có mục đích)
- Quản trị là sử dụng có hiệu quả nguồn lực để đạt được mục tiêu
- Con người đóng vai trò rất quan trọng trong quản trị

- Hoạt động quản trị chịu sự tác động của môi trường biến đổi không ngừng.

1.2. Các chức năng quản trị

Có nhiều ý kiến khác nhau về sự phân chia các chức năng quản trị: Vào thập niên 30, Gulick và Urwick nêu ra bảy chức năng quản trị: Hoạch định (Planning), Tổ chức (Organizing), Nhân sự (Staffing), Chỉ huy (Directing), Phối hợp (Coordinating), Kiểm tra (Reviewing) và Tài chính (Budgeting); viết tắt các chức năng này thành công thức nổi tiếng POSDCORB. Henri Fayol thì đưa ra năm chức năng là hoạch định, tổ chức, chỉ huy, phối hợp và kiểm tra. Những năm cuối thập niên 80 trở lại đây, giữa các nhà khoa học và quản trị của Mỹ có sự bàn luận về số các chức năng quản trị là bốn hay năm chức năng. Gần đây những tác phẩm về quản trị của các tác giả James Stoner và Stephen Robbins chia các chức năng quản trị thành bốn chức năng là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát. Nhìn chung, sự phân biệt bốn hay năm chức năng là do các ý kiến khác biệt về quản trị nhân sự.

Trong tiểu luận này, quản trị được chia làm bốn chức năng là hoạch định, tổ chức, điều khiển và kiểm soát.

1.3. Chức năng hoạch định

Hoạch định là một quá trình ấn định những mục tiêu, xây dựng và chọn lựa những biện pháp tốt nhất để thực hiện có hiệu quả những mục tiêu đó. Tất cả các nhà quản trị từ cấp cao đến cấp thấp đều làm công việc hoạch định. Hoạch định không những vạch ra con đường để đi tới mục tiêu mà còn chỉ ra những giải pháp để giảm thiểu các rủi ro xảy ra trong quá trình hoạt động của một tổ chức.

1.2.1. Tác dụng của hoạch định:

- Tạo ra tư duy có hệ thống để tiên liệu các tình huống quản trị.
- Phối hợp mọi nỗ lực của tổ chức trong quá trình thực hiện mục tiêu.
- Tập trung vào các mục tiêu tránh lãng phí.
- Tạo sự hợp tác và phối hợp giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức.
- Tăng độ linh hoạt và thích nghi với những thay đổi của môi trường bên ngoài.
- Phát triển các tiêu chuẩn kiểm tra hữu hiệu.

1.3.2. Mục tiêu- nền tảng của hoạch định

Sứ mạng (Mission): Sứ mạng là bản tuyên bố về lý do tồn tại của tổ chức, nó xác định phạm vi và các hoạt động kinh doanh cơ bản của một tổ chức. Sứ mạng mô tả các khát vọng, các giá trị và những lý do hiện hữu của một tổ chức. Nội dung của bản sứ mạng thường chỉ rõ các khách hàng, thị trường và các hướng nỗ lực mong đợi. Một bản sứ mạng tốt sẽ là nền tảng quan trọng cho việc thiết lập các mục tiêu và kế hoạch một cách có hiệu quả. Chính vì lẽ đó, trước khi hoạch định các mục tiêu và kế hoạch hoạt động các nhà quản trị phải nhận thức đúng về sứ mạng của tổ chức.

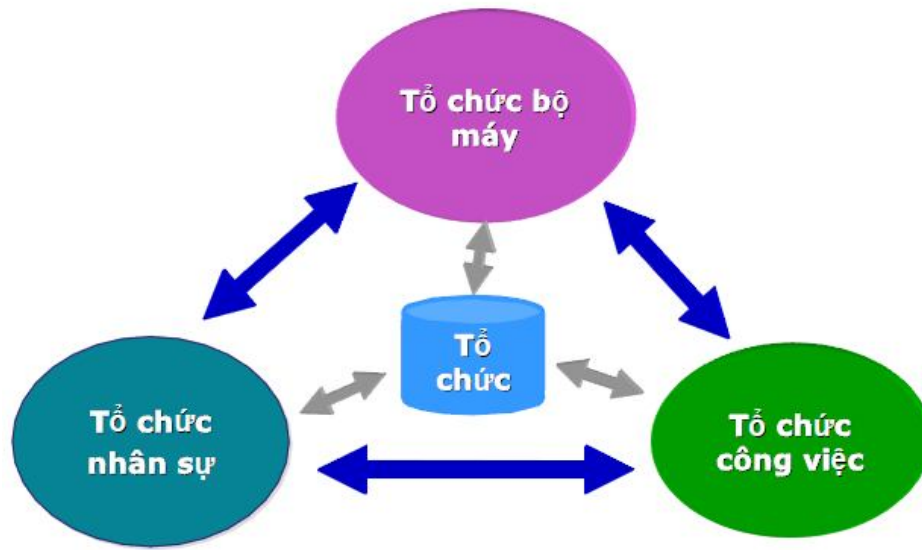
Tầm nhìn (Vission): Tầm nhìn như là một bản đồ chỉ ra lộ trình một công ty dự định để phát triển và tăng cường các hoạt động kinh doanh của nó. Tầm nhìn vẽ ra một bức tranh về nơi mà công ty muốn đến và cung cấp một sự chỉ dẫn hợp lý cho việc đi đến đâu. Mục đích của tầm nhìn để tập trung làm sáng tỏ: (1) Phương hướng tương lai của công ty; (2) Những thay đổi về sản phẩm, khách hàng, thị trường và công nghệ của công ty để hoàn thiện: vị thế thị trường hiện tại, triển vọng tương lai

Mục tiêu (Goal/ Objective): Những trạng thái hoặc những cột mốc mà tổ chức mong muốn đạt được trong một khoảng thời gian nhất định. Mục tiêu là phương tiện để thực hiện sứ mạng của tổ chức. Qua thời gian các mục tiêu có khuynh hướng tiến tiến đến việc thực hiện sứ mạng của tổ chức. Trong quá trình hoạt động của tổ chức có thể có nhiều mục tiêu

1.4. Chức năng tổ chức

Nội dung chức năng tổ chức được xem xét bao gồm việc phân chia và hình thành các bộ phận trong tổ chức, xây dựng cơ cấu tổ chức nhằm xác lập các mối quan hệ về nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm giữa các bộ phận, và những cơ sở khoa học để thiết kế cấu trúc tổ chức ví dụ như vấn đề tầm hạn quản trị, tập quyền, phân quyền, và ủy quyền trong quản trị.

Những mục tiêu cụ thể đối với công việc tổ chức mà các tổ chức thường hay nhắm tới là: (1) Xây dựng một bộ máy quản trị gọn nhẹ và có hiệu lực; (2) Xây dựng nếp văn hóa của tổ chức lành mạnh; (3) Tổ chức công việc khoa học; (4) Phát hiện, uốn nắn và điều chỉnh kịp thời mọi hoạt động yếu kém trong tổ chức; (5) Phát huy hết sức mạnh của các nguồn tài nguyên vốn có; (6) Tạo thế và lực cho tổ chức thích ứng với mọi hoàn cảnh thuận lợi cũng như khó khăn ở bên trong và bên ngoài đơn vị.



Các mặt của việc tổ chức

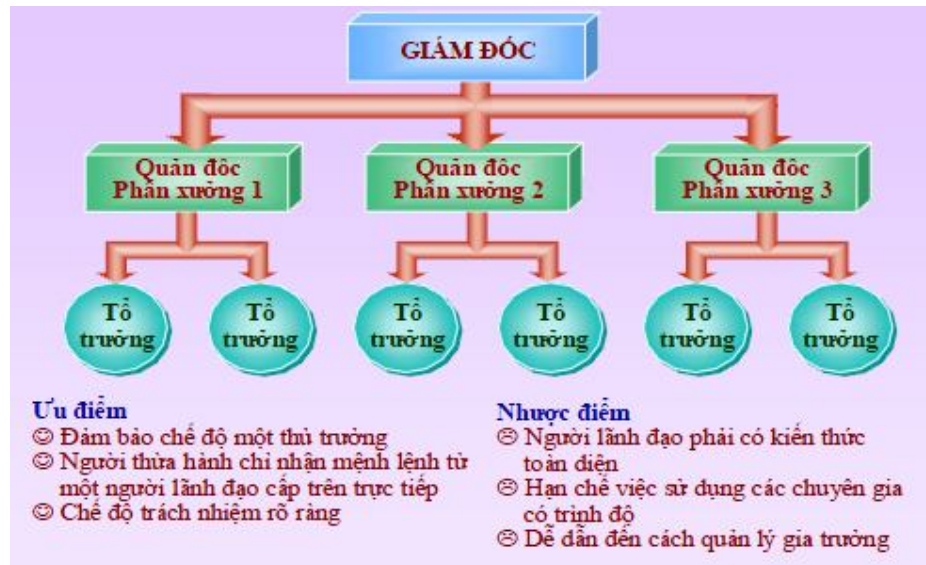
1.4.1. Nguyên tắc xây dựng cơ cấu tổ chức

Có 6 nguyên tắc

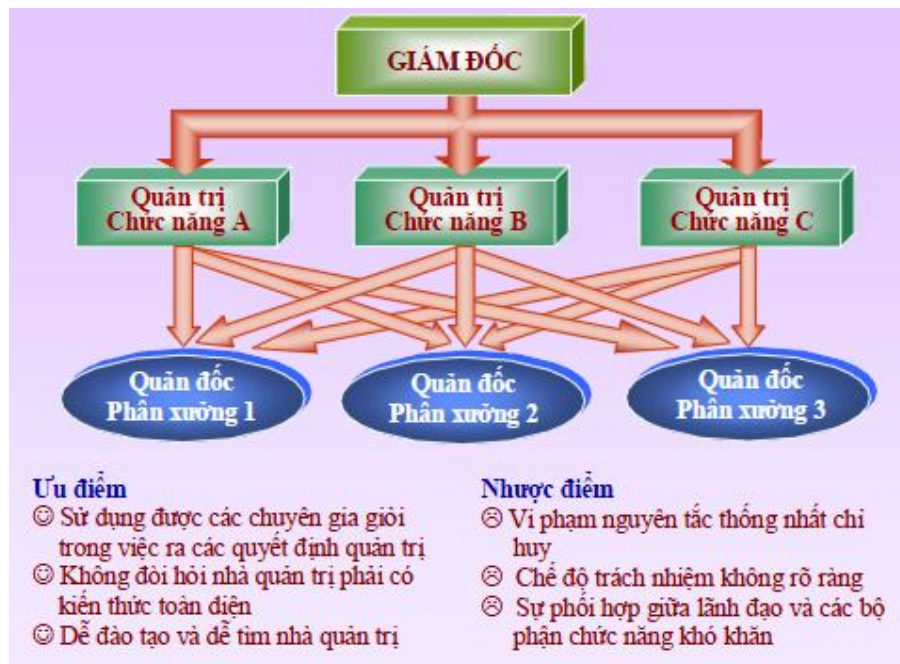
1. *Thống nhất chỉ huy:* Mỗi thành viên trong tổ chức chỉ chịu trách nhiệm báo cáo cho nhà quản trị trực tiếp của mình.
2. *Gắn với mục tiêu:* Bao giờ bộ máy của doanh nghiệp cũng phải phù hợp với mục tiêu. Mục tiêu là cơ sở để xây dựng bộ máy tổ chức của doanh nghiệp.
3. *Cân đối:* Cân đối giữa quyền hành và trách nhiệm, cân đối về các công việc giữa các đơn vị với nhau.
4. *Hiệu quả:* Bộ máy tổ chức phải xây dựng trên nguyên tắc tiết kiệm chi phí.
5. *Linh hoạt:* Bộ máy quản trị phải linh hoạt để có thể đối phó kịp thời với sự thay đổi của môi trường bên ngoài và nhà quản trị cũng phải linh hoạt trong hoạt động để có những quyết định đáp ứng với sự thay đổi của tổ chức.
6. *Nguyên tắc an toàn và tin cậy:* Bộ máy tổ chức phải có khả năng chịu được những tác động bên trong và môi trường bên ngoài trong những giới hạn nhất định.

1.4.2. Các cơ cấu tổ chức cơ bản

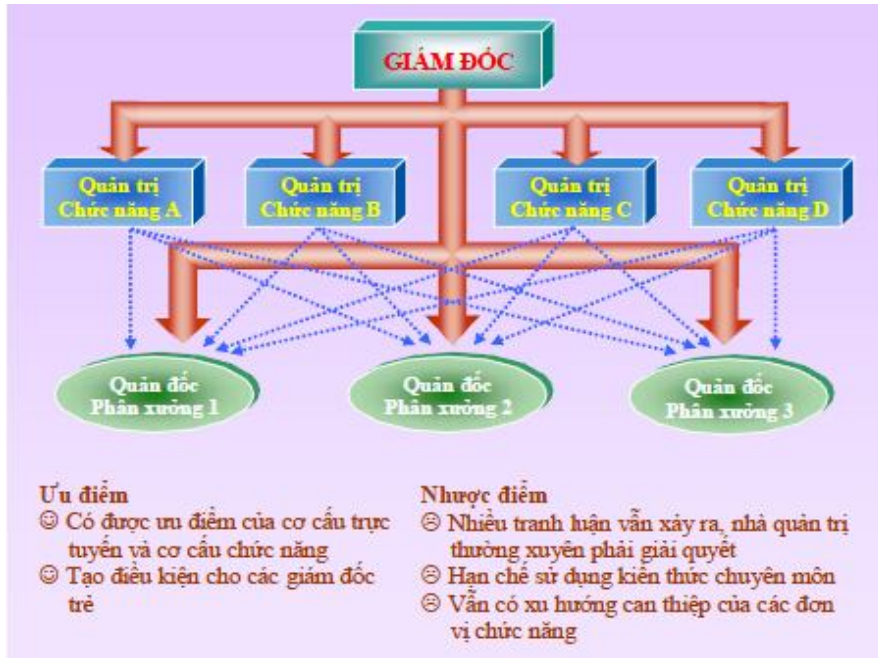
1.4.2.1. Cơ cấu tổ chức trực tuyến



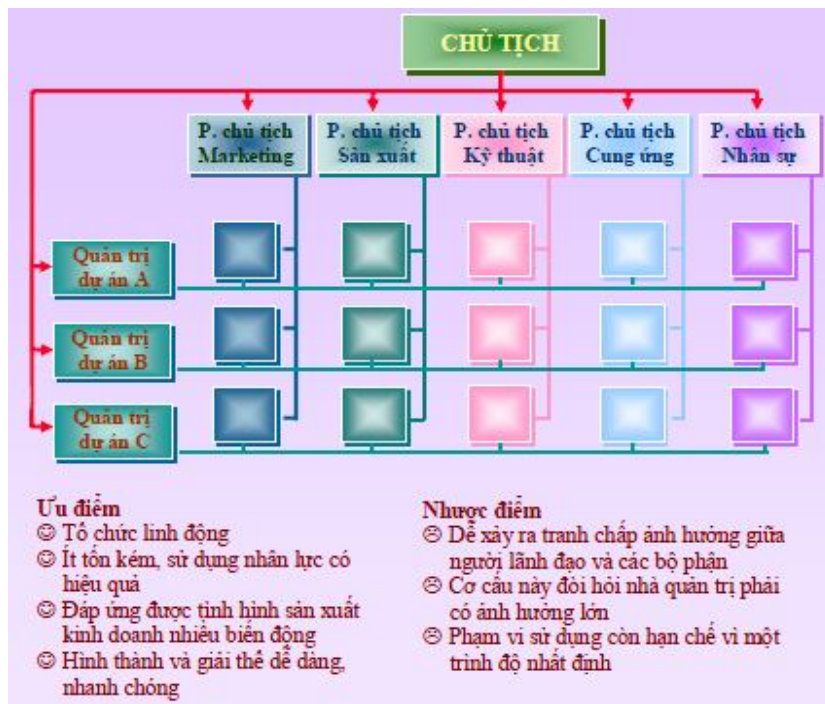
1.4.2.2. Cơ cấu tổ chức chức năng



1.4.2.3. Cơ cấu tổ chức trực tuyến – chức năng



1.4.2.4. Cơ cấu tổ chức ma trận



1.4.2.5. Cơ cấu tổ chức theo địa lý



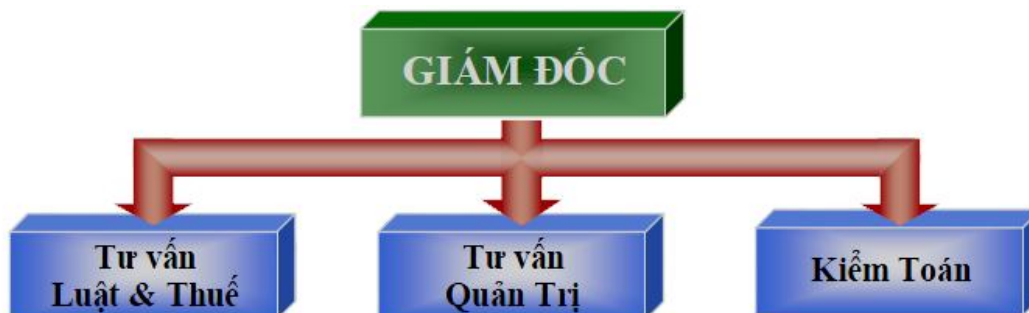
☺ Ưu điểm

- + Chú ý đến thị trường và những vấn đề địa phương
- + Hiểu biết cao về nhu cầu khách hàng
- + Có thông tin trực tiếp tốt hơn với những đại diện của địa phương
- + Cung cấp cơ sở đào tạo những nhà tổng quản trị

☹ Nhược điểm

- + Cần có nhiều người có năng lực quản lý chung
- + Tạo nên tình trạng trùng lặp trong tổ chức

1.4.2.6. Cơ cấu tổ chức theo sản phẩm



☺ Ưu điểm

- Hiểu rõ về sản phẩm/dịch vụ cung ứng*
- Trách nhiệm về lợi nhuận đối với sản phẩm rõ ràng*

☹ Nhược điểm

- Tạo nên tình trạng trùng lặp trong tổ chức*

1.5. Chức năng điều khiển

Chức năng điều khiển trong quản trị được xác định như là một quá trình tác động đến con người, hướng dẫn, thúc đẩy họ sẵn sàng và nhiệt tình thực hiện những nhiệm vụ được giao.

Nội dung chức năng điều khiển liên quan đến các vấn đề:

1. Lãnh đạo con người, hướng họ vào việc thực hiện tốt mục tiêu và nhiệm vụ của tổ chức
2. Động viên con người trong tổ chức nỗ lực làm việc
3. Thông tin hiệu quả, tạo thuận lợi cho con người làm việc với tổ chức
4. Xử lý kịp thời các xung đột xảy ra có liên quan đến tổ chức

1.5.1. Lãnh đạo

1.5.1.1. Khái niệm lãnh đạo

Có nhiều cách hiểu khác nhau về lãnh đạo

- Lãnh đạo là tìm cách *ảnh hưởng* đến người khác để đạt được các mục tiêu của tổ chức

- Lãnh đạo là chỉ dẫn điều khiển, ra lệnh và đi trước

- Lãnh đạo là tác động đến người khác, *truyền cảm hứng*, khơi dậy lòng nhiệt huyết của họ đối với công việc, tổ chức và những người xung quanh.

1.5.1.2 Phân loại phong cách lãnh đạo

1.5.1.2.1. Phân loại phong cách lãnh đạo theo mức độ tập trung quyền lực
(quan điểm của Kurt Lewin)

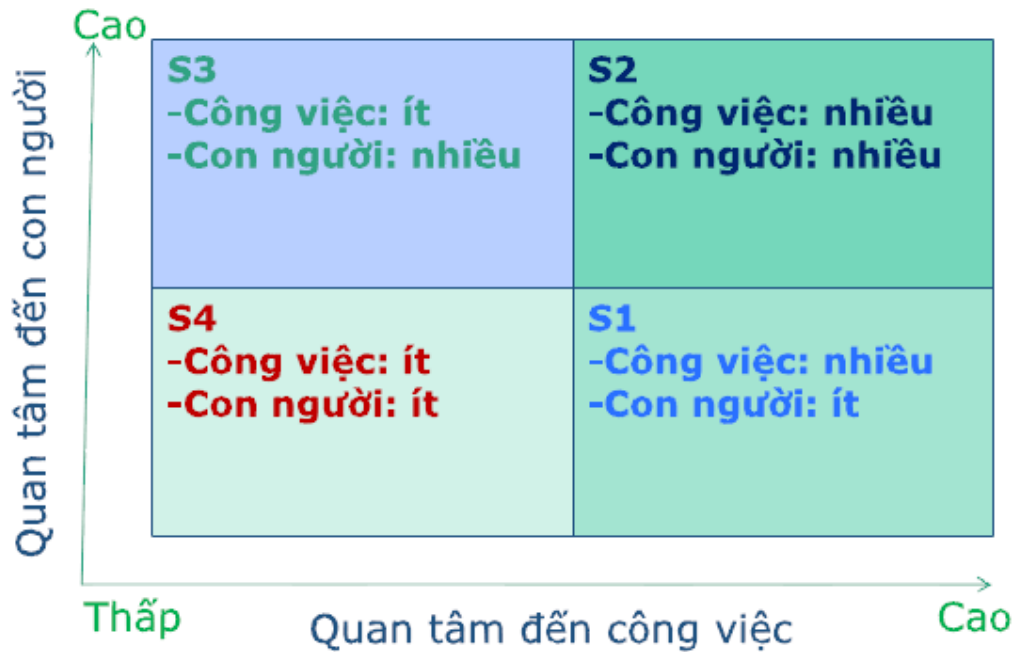
- *Phong cách lãnh đạo độc đoán*: được đặc trưng bởi sự áp đặt của nhà quản trị đối với nhân viên. Các nhân viên chỉ thuần túy là người nhận và thi hành mệnh lệnh. Nhà quản trị cũng thường xuyên kiểm tra giám sát chặt chẽ cấp dưới trong quá trình thực hiện nhiệm vụ

- *Phong cách lãnh đạo dân chủ*: Nhà quản trị thường tham khảo bàn bạc, lắng nghe ý kiến cấp dưới trước khi ra quyết định. Trong phong cách này người lãnh đạo giao bớt quyền lực cho cấp dưới và sử dụng thông tin hai chiều

- *Phong cách tự do*: Nhà quản trị sử dụng rất ít quyền lực, họ dành cho cấp dưới nhiều quyền để tự giải quyết vấn đề. Vai trò của nhà quản trị ở đây là giúp đỡ tạo điều kiện cho cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ thông qua việc cung cấp thông tin và các phương tiện cần thiết khác

1.5.1.2.2. Phân loại theo mức độ quan tâm đến công việc và quan tâm đến con người (mô hình của Đại học bang OHIO)

Căn cứ vào mức độ quan tâm của nhà quản trị đến *công việc* (quan tâm đến sự phát triển của tổ chức, đến công việc ví dụ quyết định đầu tư công nghệ mới, cải tiến quy trình sản xuất, thay đổi phương pháp làm việc...) và mức độ quan tâm đến *con người* (quan tâm đến nhu cầu của nhân viên, tạo điều kiện thỏa mãn nhu cầu của họ, cải thiện bầu không khí làm việc, chăm lo đời sống nhân viên...) có thể chia làm 4 loại phong cách lãnh đạo như hình vẽ



Mô hình lãnh đạo của đại học OHIO

1.5.1.2.3. Sơ đồ mạng lưới thể hiện phong cách lãnh đạo của R. Blake và J. Mouton

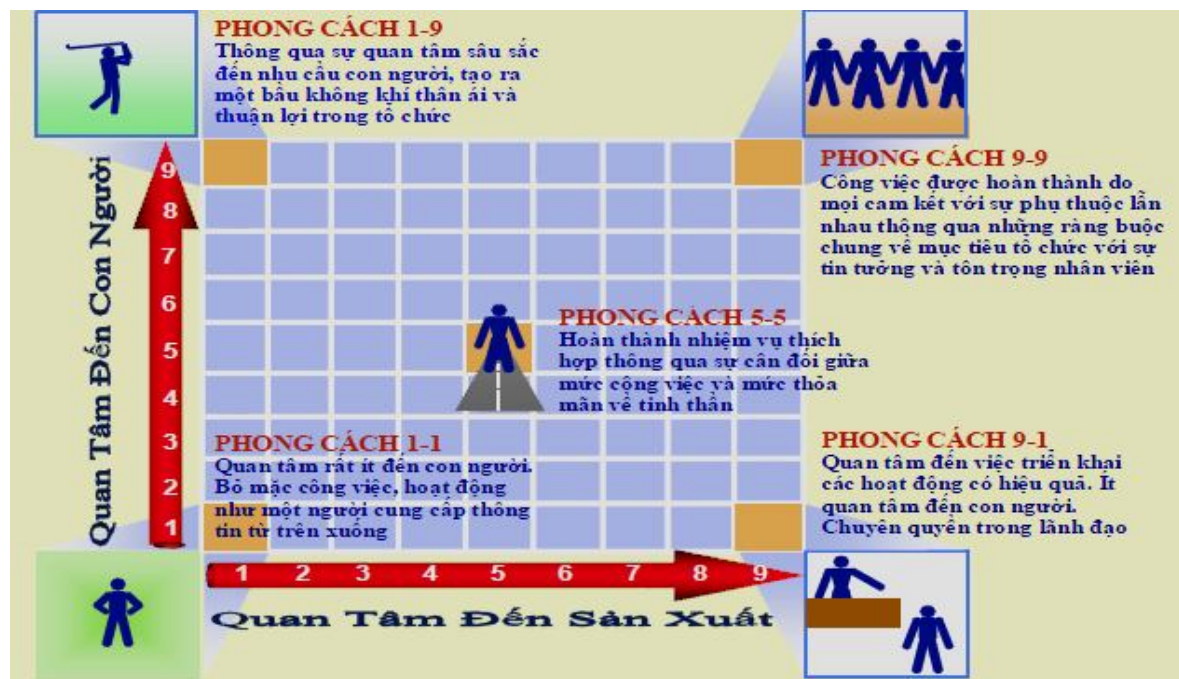
Sơ đồ lưới về phong cách lãnh đạo được xây dựng căn cứ trên mức độ quan tâm đến *sản xuất* (công việc) và mức độ quan tâm đến *con người* (tương đương với hai tiêu thức của mô hình trên), nhưng ở đây các mức độ được phân biệt chi tiết hơn (9 mức độ cho mỗi tiêu thức). Trên sơ đồ lưới (xem hình vẽ) có 5 phong cách đặc trưng đó là:

- *Phong cách 1.1.* Nhà quản trị thể hiện sự quan tâm đến công việc và con người ở mức thấp. Cách quản trị này sẽ làm cho tình hình hoạt động của công ty ngày càng xấu đi nếu nội bộ trì trệ và cấp dưới thiếu khả năng làm việc độc lập. Trong

trường hợp công việc đang tiến triển tốt, trình độ và nhận thức của cấp dưới đã được nâng cao, phong cách này thể hiện mức độ ủy quyền cao và tạo cơ hội tối đa cho cấp dưới độc lập giải quyết công việc.

- *Phong cách 1.9.* Nhà quản trị quan tâm tối đa đến con người nhưng ít quan tâm đến công việc. Phong cách quản trị này thường chú trọng duy trì mối quan hệ con người và làm hài lòng họ, đôi khi mang tính xuê xoa kiểu gia đình nên trong trường hợp khi quá trình sản xuất- kinh doanh chưa phát triển tốt, nếu không quan tâm đúng mức đến phát triển công việc sẽ không đạt kết quả mong muốn.

- *Phong cách 9.1.* Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc nhưng ít quan tâm đến con người Phong cách quản trị này mang tính độc đoán cao nên nó chỉ thích hợp trong những trường hợp nhất định.



Hình Sơ đồ lưới thể hiện phong cách lãnh đạo của R. Blake & J. Mouton

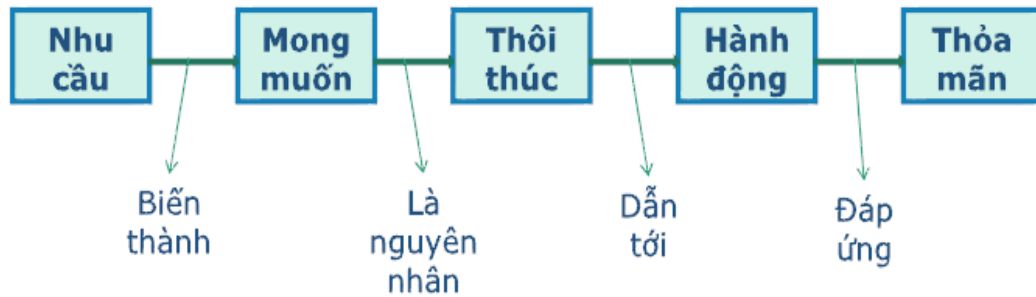
- *Phong cách 9.9.* Nhà quản trị quan tâm tối đa đến công việc và đến con người. Đây là phong cách quản trị theo tinh thần đồng đội, trong đó nhà quản trị hướng nhân viên toàn tâm toàn ý với công việc chung trên cơ sở mối quan hệ tôn trọng và tin cậy lẫn nhau.

- *Phong cách 5.5.* Nhà quản trị quan tâm đến công việc và con người ở mức độ vừa phải. Đây là phong cách quản trị đạt đến sự cân đối giữa mức độ thực hiện công việc và duy trì tinh thần làm việc của nhân viên ở mức độ thỏa đáng.

1.5.2. Động viên

1.5.2.1. Khái niệm về động viên

Động viên là tạo ra sự hăng hái nhiệt tình và trách nhiệm hơn trong quá trình thực hiện công việc của các cấp dưới, qua đó làm cho công việc được hoàn thành với hiệu quả cao.



Chuỗi hành động tạo động cơ

1.5.2.2. Các lý thuyết về động viên

1.5.2.2.1. Thuyết phân cấp các nhu cầu của A. Maslow



1.5.2.2.2. Thuyết E.R.G của Clayton Alderfer



1.5.2.2.3. Thuyết 2 yếu tố của Herzberg



1.5.2.2.4. Thuyết về bản chất con người của Mc. Gregor



Bản chất X

- Không thích làm việc
- Phải bị ép buộc, kiểm tra, đe dọa bằng hình phạt
- Chỉ làm theo chỉ thị, trốn tránh trách nhiệm
- Ít tham vọng



Bản chất Y

- Thích làm việc
- Tự giác trong việc thực hiện các mục tiêu đã cam kết
- Có tinh thần trách nhiệm
- Có khả năng sáng tạo

1.5.3. Thông tin

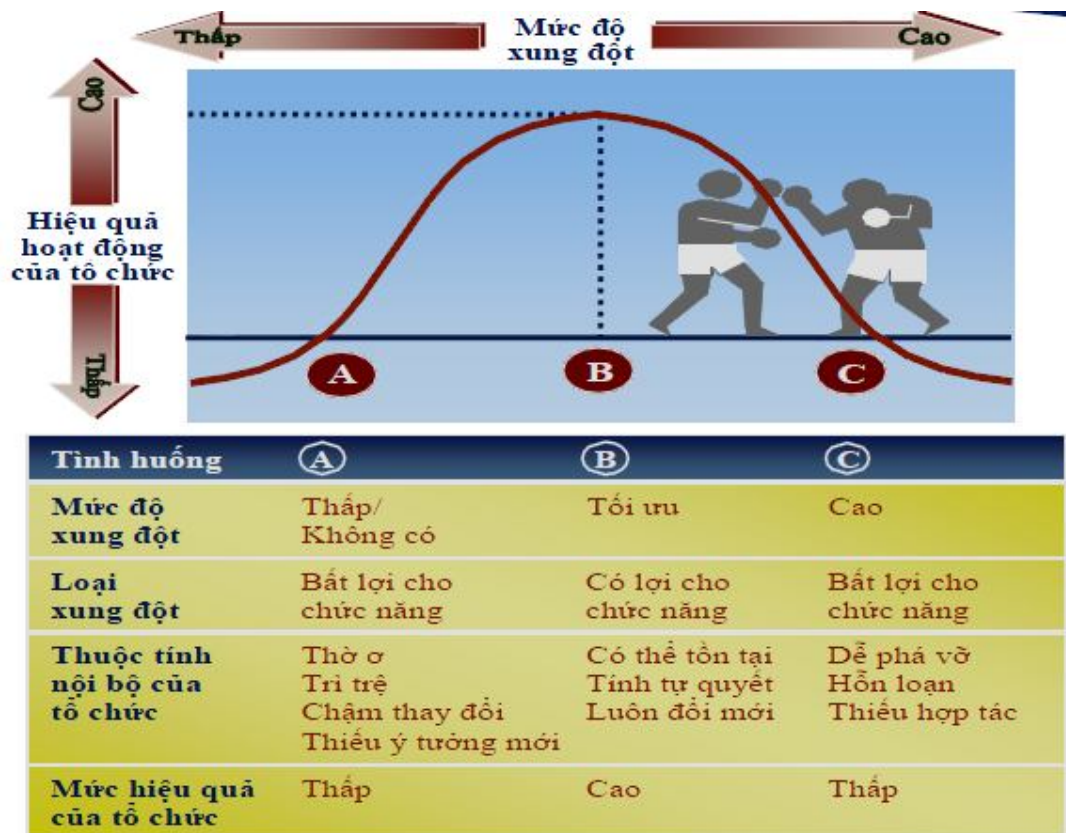
Để ra một quyết định đúng, nhà quản trị cần thu thập và xử lý những thông tin cần thiết. Muốn người lao động nắm được những mục tiêu phát triển của tổ chức cũng như những nhiệm vụ (công việc) mà họ phải thực hiện, nhà quản trị cần phải *truyền đạt* thông tin cho họ. Để nắm được tiến độ thực hiện, những khó khăn đang cản trở tiến độ thực hiện công việc và giải quyết kịp thời, nhà quản trị phải thu thập và phân tích các thông tin, *lắng nghe* những *phản hồi* từ nhân viên, từ cấp dưới lên. Điều này cho thấy thông tin đóng vai trò rất quan trọng trong quản trị. Có thể coi thông tin như là máu trong một cơ thể sống, không có máu để nuôi cơ thể, sự sống sẽ không còn! Không có thông tin, người quản trị cũng không thể điều hành được tổ chức.

1.5.4 Quản trị xung đột

Quản trị xung đột là một trong mười vai trò của nhà quản trị. Những nhà quản trị hữu hiệu phải biết chủ động biến đổi, quản trị xung đột và giữ cho xung đột ở trong giới hạn có thể chấp nhận được.

Quan điểm cổ điển cho rằng xung đột biểu hiện một sự lệch lạc bên trong một tổ chức, trái lại quan điểm hành vi thì cho rằng xung đột là một hậu quả tự nhiên không tránh được của bất cứ tổ chức nào. Quan điểm này cũng cho rằng xung đột là tai hại nên cần phải tránh.

Quan điểm tương tác mới xuất hiện gần đây cho rằng một số xung đột là rất cần thiết cho một tổ chức hay một đơn vị có thể thực thi có hiệu quả. Quan điểm này phân ra 2 loại xung đột có lợi và có hại cho chức năng.



Các lưu ý khi giải quyết xung đột:

1. Phải làm dịu cảm xúc để lắng nghe nhau.
2. Tìm ra nguyên nhân gốc rễ của xung đột.
3. Đứng trên quan điểm công việc để giải quyết mâu thuẫn.

1.6. Chức năng kiểm soát

1.6.1 Khái niệm

Kiểm soát là một tiến trình đo lường kết quả thực hiện so sánh với những điều đã được hoạch định, đồng thời sửa chữa những sai lầm để đảm bảo việc đạt được mục tiêu theo như kế hoạch hoặc các quyết định đã được đề ra.

Khi triển khai một kế hoạch, cần phải kiểm soát để phát hiện sự chệch hướng khỏi kế hoạch và đề ra biện pháp khắc phục. Trong nhiều trường hợp, kiểm soát vừa tạo điều kiện đề ra mục tiêu mới hình thành kế hoạch mới, cải thiện cơ cấu tổ chức nhân sự và thay đổi kỹ thuật điều khiển.

Những công cụ kiểm soát trong quản trị là những tỷ lệ, tiêu chuẩn, con số thống kê và các sự kiện cơ bản khác, có thể được biểu diễn bằng các loại hình đồ thị, biểu bảng nhằm làm nổi bật những dữ kiện mà các nhà quản trị quan tâm.

1.6.2 Tiến trình kiểm soát:



1.6.3. Các nguyên tắc kiểm soát

- Kiểm soát phải được thiết kế căn cứ trên kế hoạch hoạt động của tổ chức và căn cứ theo cấp bậc của đối tượng được kiểm soát.
- Công việc kiểm soát phải được thiết kế theo đặc điểm cá nhân các nhà quản trị.
- Sự kiểm soát phải được thực hiện tại những điểm trọng yếu.
- Kiểm soát phải khách quan.
- Hệ thống kiểm soát phải phù hợp với bầu không khí của doanh nghiệp.
- Việc kiểm soát cần phải tiết kiệm và bảo đảm tính hiệu quả kinh tế.
- Việc kiểm soát phải đưa đến hành động.

1.6.4. Các loại hình kiểm soát

1.6.4.1. Kiểm soát lường trước

Đây là loại hình kiểm soát được thực hiện trước khi hoạt động chưa xảy ra, bằng cách tiên liệu những vấn đề có thể phát sinh để tìm cách ngăn ngừa trước. Kiểm

soát lường trước cũng có thể được hiểu là quá trình kiểm soát đầu vào, với những nội dung như kiểm soát chất lượng vật tư, nhân lực, công nghệ, thiết kế sản phẩm trước khi đưa vào sản xuất hoặc phương án kinh doanh trước khi thực hiện

Mục đích của kiểm soát lường trước đối với kế hoạch kinh doanh là tránh sai lầm ngay từ đầu. Cơ sở của kiểm soát lường trước là dựa vào những thông tin mới nhất về môi trường bên ngoài và môi trường nội bộ của doanh nghiệp để đối chiếu với những nội dung của kế hoạch mà ta đã lập ra, có còn phù hợp hay không; nếu không phù hợp thì chủ động điều chỉnh kế hoạch ngay từ đầu. Ngoài ra, một cơ sở khác cho sự kiểm soát lường trước là dựa vào những dự báo, dự đoán về môi trường của doanh nghiệp trong thời gian tới

1.6.4.2. Kiểm soát trong khi thực hiện

Kiểm soát trong khi thực hiện là kiểm soát bằng cách theo dõi trực tiếp những diễn biến trong quá trình thực hiện (trong khi hoạt động đang xảy ra).

Mục đích của sự kiểm soát này là nắm kịp thời tháo gỡ những vướng mắc, những trở ngại hoặc những sai lệch xảy ra trong quá trình thực hiện để đảm bảo cho doanh nghiệp đạt được những mục tiêu, nhiệm vụ đã dự kiến trong kế hoạch. Việc thường xuyên giám sát, theo dõi, đánh giá và hướng dẫn người lao động ngay trong quá trình thực hiện

1.6.4.3. Kiểm soát sau khi thực hiện

Kiểm soát ở phía đầu ra được thực hiện bằng cách đo lường kết quả thực tế và đối chiếu với các chuẩn mực đặt ra ban đầu.

Mục đích của sự kiểm soát này là nhằm đánh giá lại toàn bộ quá trình thực hiện, rút ra những bài học kinh nghiệm về sự thành công hay thất bại trong quá trình thực hiện thông qua việc tìm hiểu các nguyên nhân. Điều này rất cần thiết để cho công việc quản trị trong tương lai đạt hiệu quả cao hơn.

CHƯƠNG II- GIỚI THIỆU VỀ MICROSOFT, TOYOTA VÀ VINAMILK

2.1. Microsoft

Microsoft là Tập đoàn sản xuất phần mềm lớn nhất thế giới. Khởi đầu (năm 1975), Microsoft được thành lập bởi sự cộng tác của hai người bạn là Bill Gates và Paul Allen với mục tiêu là hướng Tập đoàn tới thống trị nền công nghiệp phần mềm.

Trong suốt hơn 25 năm qua, Tập đoàn Microsoft đã tăng trưởng không ngừng với một tốc độ đáng kinh ngạc, luôn nhận được sự chú ý cũng như sự ngưỡng mộ của công chúng. Nhiều thanh niên Mỹ tìm cách bắt chước con đường Bill Gates đã đi, kể cả việc bỏ học giữa chừng!

Năm 1979, với tổng số 25 nhân công, một vài sản phẩm ngôn ngữ máy tính mới và doanh thu hàng năm đạt khoảng 2,5 triệu USD, Microsoft đã xin được giấy phép sử dụng hệ điều hành UNIX và phát triển hệ XENIX – Hệ điều hành cho máy tính thu nhỏ. Lúc này, Microsoft đã thực sự phát triển rất mạnh.

Năm 1980, Microsoft phát triển chương trình DOS cho máy tính cá nhân IBM đầu tiên. Đây là bước đột phá cho sự thành công của Microsoft trong thế giới công nghệ thông tin. Hệ điều hành của Microsoft sớm trở thành tiêu chuẩn của nền công nghiệp này. Thị phần của Microsoft liên tục được mở rộng.

Năm 1981 được coi là một năm đầy may mắn khi Microsoft đã gặt hái được nhiều thành công, khi máy tính cá nhân IBM đã được công bố và phát hành phần mềm đầu tiên về MS-DOS.

Năm 1986, Microsoft đã phát triển đội ngũ nhân viên lên tới 1.200 người và doanh thu đạt tới 197 triệu USD, trở thành Tập đoàn thương mại lớn và Bill Gates trở thành nhà tỷ phú trẻ tuổi nhất trên thế giới.

Năm 1988, tên tuổi của Microsoft đã được cả thế giới biết đến. Đây là Tập đoàn phần mềm đầu tiên trên thế giới đạt được doanh thu hàng năm hàng trăm triệu USD, Bill Gates đã trở thành người giàu nhất nước Mỹ.

Đầu những năm 90 của thế kỷ XX, tổng doanh thu của Microsoft đã đạt trên 500 triệu USD/năm. Microsoft đã vượt qua các đại gia: General Electric, IBM...(là

những công ty cũng có thị trường đã nhận được cổ phiếu xanh từ rất lâu trước Microsoft) để trở thành Tập đoàn lớn nhất về công nghệ cao trên thế giới, đến mức mà trên thực tế, Hệ thống Tư pháp của Mỹ bắt buộc phải nhảy vào điều tra về các phi vụ cạnh tranh và độc quyền.

Từ lúc Microsoft chỉ là một Công ty ngôn ngữ máy tính, 10 năm sau, Microsoft đã tung ra các hệ điều hành, một số phiên bản của Word và Window 2.0, tham gia vào các dự án cùng IBM để phát triển hệ điều hành cho máy PC, thiết kế phiên bản cho máy PC của Excel, tạo ra các nhãn CD-ROM, bán được tới hàng ngàn con chuột và những người làm việc ở đây trở nên giàu có nhờ các cổ phiếu.

Các sản phẩm bán chạy nhất của Microsoft bao gồm họ các hệ điều hành thuộc họ Microsoft Windows (Windows NT, Windows 95, Windows 98 SE, Windows ME, Windows 2000, Windows XP (SP1, SP2, SP3), Windows Server 2003, Windows Vista, Windows 7 và bộ phần mềm văn phòng Microsoft Office. Đó là những sản phẩm rất nổi tiếng trong thị trường phần mềm cho máy tính cá nhân, chiếm thị phần lên đến 90% hoặc hơn như với Microsoft Office năm 2003, và Microsoft Windows năm 2006.

Microsoft cũng có một chỗ đứng trong các thị trường khác bên cạnh thị trường hệ điều hành và phần mềm văn phòng, như mạng truyền hình cáp MSNBC, cổng Internet MSN, và bộ từ điển bách khoa đa phương tiện Microsoft Encarta. Công ty cũng kinh doanh hai dòng sản phẩm phần cứng máy tính là Microsoft mouse và sản phẩm giải trí gia đình như Xbox, Xbox 360, Zune và MSN TV.

2.2. Toyota

Toyota được thế giới chú ý vào năm 1980 khi mọi người nhận thấy chất lượng và hiệu quả của Nhật Bản có gì điều gì đó khá đặc biệt. Ô tô Nhật Bản bền hơn ô tô Mỹ, ít sửa chữa hơn. Đến thập niên 1990, mọi người lại nhận thấy Toyota có điều gì đó đặc biệt hơn hơn so với các nhà chế tạo ô tô khác của Nhật Bản. Mặc dù xe chạy êm và thiết kế rất tinh tế nhưng đó không phải là vấn đề, vấn đề là cách Toyota thiết kế ô tô nhanh hơn, tin cậy hơn nhưng vẫn cạnh tranh về chi phí, mặc dù phải trả mức lương khá cao cho công nhân Nhật Bản. Một đặc điểm thú vị khác là khi Toyota có dấu hiệu suy yếu hoặc kém cạnh tranh thì nó có thể giải quyết vấn đề một cách thần

diệu và trở lại vũ đài thậm chí còn mạnh hơn. Ngày nay, Toyota là nhà sản xuất ô tô lớn nhất thế giới, vượt qua các nhà sản xuất ô tô lớn: GM, Ford, Chrysler... với các dòng xe nổi tiếng bán chạy nhất: Lexus, Camry, Corolla...

Toyota đã phát minh ra Sản xuất tinh gọn hay còn gọi là Hệ thống sản xuất Toyota TPS khởi đầu cho việc chuyển đổi gần như tất cả các ngành công nghiệp trên toàn cầu sang triết lý và phương pháp chuỗi cung ứng và chế tạo Toyota. Các nhân viên của Toyota được săn lùng bởi các công ty khác ở hầu như tất cả các ngành công nghiệp trên thế giới.

Toyota còn được coi là hình mẫu cho tất cả các đối thủ và công ty trên toàn thế giới về năng suất, chất lượng, tốc độ sản xuất (thiết kế ô tô con và ô tô tải chỉ mất 12 tháng trong khi các đối thủ cạnh tranh phải mất 2 – 3 năm) và độ linh hoạt. Người tiêu dùng rất tin cậy vào xe Toyota có thể hoạt động ngay và ổn định trong khó các ô tô Mỹ và châu Âu có thể chạy tốt khi còn mới nhưng chắc chắn sẽ phải vào xưởng nhiều lần sau một năm sử dụng.

Theo danh sách bình chọn 100 thương hiệu lớn năm 2011 và có giá trị nhất thế giới do công ty chuyên xếp hạng và đánh giá thương hiệu Interbrand thực hiện, Toyota là thương hiệu xe có giá nhất **[Phụ lục 1]**.

Ngoài ra cũng trong năm nay, viện Bảo hiểm an toàn giao thông IIHS (Insurance Institute for Highway Safety) đã trao giải thưởng Top Safety Picks cho 115 chiếc xe model 2012 an toàn nhất. Hầu hết các nhà sản xuất xe hàng đầu thế giới có ít nhất một chiếc xe trong danh sách này và Toyota là hãng có nhiều xe an toàn nhất với 15 chiếc.

Kết quả này gây ngạc nhiên cho khá nhiều chuyên gia bởi trong thời gian qua hãng xe Nhật liên tiếp phải hứng chịu nhiều khó khăn do hàng loạt chiến dịch thu hồi cùng ảnh hưởng của thảm họa động đất, sóng thần tại Nhật và lũ lụt tại Thái Lan.

Dù vậy, các chuyên gia của Interbrand và IIHS vẫn cho rằng giá trị của thương hiệu Toyota đang có sức hồi phục đáng kinh ngạc và đây xứng đáng là thương hiệu xe có giá nhất thế giới.

Bí quyết thành công của Toyota là gì? Độ đồng đều hiệu suất của Toyota là kết quả trực tiếp cho trình độ hoạt động vượt trội, là vũ khí chiến lược của Toyota. Vũ khí

chiến lược này dựa trên phương pháp cải tiến chất lượng, công cụ của Toyota (sản xuất tức thời, cải tiến liên tục, chuỗi một sản phẩm, tự kiểm lỗi, bình chuẩn hóa) và đặc biệt là triết lý kinh doanh sâu sắc dựa trên hiểu biết động cơ con người, khả năng nuôi dưỡng trình độ quản lý nhóm và văn hóa để xây dựng chiến lược, quan hệ với nhà cung cấp và duy trì một tổ chức học hỏi – còn được gọi là Phương thức Toyota. Phương thức này dựa trên 14 nguyên lý được chia làm 4 nhóm: Triết lý (suy nghĩ lâu dài), Quá trình (Loại bỏ phế thải), Con người/Đối tác (tôn trọng, thách thức và phát triển) và Giải quyết vấn đề (tiếp tục nâng cấp và học hỏi).

Phương thức này giúp giải thích vì sao Toyota luôn nằm trong nhóm đứng đầu về chất lượng sản phẩm hàng năm, doanh số gia tăng nhanh chóng, lợi nhuận ổn định, dự trữ tiền dồi dào, cách vượt qua rủi ro thử thách. Phương thức có thể áp dụng vào bất kỳ tổ chức nào, có thể cải thiện vào bất cứ quá trình kinh doanh nào, từ bảo hành, phát triển sản phẩm, marketing, cung ứng và giúp các nhà quản lý hoạt động trong các công ty sử dụng chất xám, sản xuất hoặc kinh doanh – dịch vụ cách thay đổi quy trình hoạt động kinh doanh nhằm: loại trừ tiêu tốn thời gian và nguồn lực công ty, xây dựng hệ thống quản lý chất lượng, tìm kiếm khả năng đáng tin cậy và ít tốn chi phí để có những cải tiến kỹ thuật, hoàn thành quy trình hoạt động sản xuất kinh doanh, xây dựng môi trường văn hóa thúc đẩy nghiên cứu hoạt động để cải tiến. Như vậy, phương thức Toyota là cảm nang về nguyên tắc quản lý hỗ trợ các nhà quản trị đạt được hiệu quả cao nhất về quản lý chất lượng, chi phí, dịch vụ và là bài học, tầm nhìn và động lực kích thích bất kỳ một tổ chức nào muốn đạt thành công dài hạn.

2.3. Vinamilk

Công ty cổ phần sữa Việt nam được thành lập dựa trên quyết định số 115/2003/QĐ-BCN ngày 10 năm 2003 của Bộ Công Nghiệp về việc chuyển doanh nghiệp nhà nước Công ty Sữa Việt Nam thành Công ty cổ phần Sữa Việt Nam với tên giao dịch là VIETNAM DAIRY PRODUCTS JOINT STOCK COMPANY .

Tính theo doanh số và sản lượng , Vinamilk là nhà sản xuất sữa hàng đầu tại Việt nam. Bà Mai Kiều Liên, Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc Vinamilk cho biết, thành lập từ năm 1976 đến nay Vinamilk đã có gần 35 năm phát triển và xây dựng thương hiệu. Từ 3 nhà máy chuyên sản xuất sữa là Thống Nhất, Trường Thọ, Dielac,

Vinamilk đã không ngừng xây dựng hệ thống phân phối và sản phẩm. Đến nay Vinamilk có trên 200 mặt hàng sữa và sản phẩm từ sữa như: sữa đặc, sữa bột cho trẻ em và người lớn, bột dinh dưỡng, sữa tươi, sữa chua uống, sữa chua ăn, sữa đậu nành, kem, phô-mai, nước ép trái cây, nước giải khát... Với định hướng phát triển đúng, các nhà máy sữa: Hà Nội, Bình Định, Cần Thơ, Sài Gòn, Nghệ An lần lượt ra đời để chế biến, sản xuất sữa. Phần lớn sản phẩm công ty cung cấp cho thị trường dưới thương hiệu “Vinamilk”, thương hiệu này được bình chọn là một thương hiệu nổi tiếng và là một trong nhóm 100 thương hiệu mạnh nhất do Bộ Công Thương bình chọn năm 2006. Vinamilk cũng được bình chọn trong nhóm “Top 10 hàng Việt Nam chất lượng cao” từ năm 1995 đến nay. Sản phẩm của công ty chủ yếu tiêu thụ tại thị trường Việt Nam và cũng xuất khẩu sang các thị trường nước ngoài như Úc, Campuchia, Iraq, Philipines và Mỹ.

Năm 2010, sản lượng của Vinamilk tăng tới 35%, doanh thu đạt hơn 16,000 tỷ đồng. Đạt được điều này là nhờ Vinamilk áp dụng biện pháp cải tổ kinh doanh, sắp xếp lại thị trường. Yếu tố giúp cho Vinamilk thành công là chiến lược kinh doanh phủ đều và kiểm soát được điểm bán lẻ. Vinamilk hiện là một trong những công ty cổ phần làm ăn hiệu quả nhất, nắm gần 40% thị phần của thị trường sữa tại Việt Nam.

Định hướng trong thời gian tới, dự kiến tháng 8 năm 2011 Vinamilk sẽ đưa nhà máy tại Đà Nẵng vào hoạt động với vốn đầu tư 30 triệu USD, có hai mặt hàng là sữa chua và sữa nước. Cuối năm 2012 có 2 nhà máy rất lớn là: Nhà máy sữa nước tại Bình Dương với vốn đầu tư là 120 triệu USD (công suất ban đầu là 400 triệu lít mỗi năm, giai đoạn 2 là 800 triệu lít), và Nhà máy sữa bột cho trẻ em với công suất 55.000 tấn/năm với vốn đầu tư trên 100 triệu USD (cuối năm 2012 sẽ đi vào hoạt động).

Trong nhiều năm qua, Vinamilk luôn được biết đến là DN hàng đầu hướng về cộng đồng cùng các hoạt động từ thiện xã hội. Các chương trình hoạt động của Vinamilk như thăm hỏi, động viên, trao quà cho người dân vùng lũ lụt, thành lập “Quỹ học bổng Vinamilk- Ươm mầm tài năng trẻ Việt Nam”, Quỹ sữa "Vươn cao Việt Nam đã thể hiện tinh thần trách nhiệm của Vinamilk đối với xã hội, với cộng đồng, và là văn hoá của Vinamilk.

CHƯƠNG III-

PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG HOẠCH ĐỊNH TẠI MICROSOFT, TOYOTA & VINAMILK

3.1. Chức năng hoạch định tại Microsoft

3.1.1. Sứ mạng

Trở thành nhà cung cấp hàng đầu trên thế giới về các giải pháp công nghệ tiên tiến, giúp nhận ra tiềm năng đầy đủ của các khách hàng & đối tác khác nhau trên thế giới.

3.1.2. Tầm nhìn

Dẫn dắt bởi lực lượng lao động đa dạng toàn cầu, hiểu rõ yêu cầu văn hóa khác nhau của thị trường toàn cầu, đam mê công nghệ và giữ lời hứa để khai thác tiềm năng con người, phát triển văn hóa doanh nghiệp đề cao những giá trị nêu trên.

3.1.3. Mục tiêu

Trong một nền kinh tế thị trường, để tồn tại và phát triển mỗi công ty phải xác định cho mình các mục tiêu, hình thành các chiến lược để tạo, củng cố, phát triển và cao nhất là chiếm lĩnh thị trường. Trong trào lưu toàn cầu hoá kinh tế, nhất là đối với các công ty tầm cỡ toàn cầu, vấn đề chiến lược cạnh tranh và chinh phục thị trường lại mang một ý nghĩa quyết định.

Microsoft đã đặt nhiệm vụ trọng tâm là liên tục tạo ra và cải tiến các phần mềm sao cho chúng ngày càng "thân thiện" hơn, hiệu quả cao hơn do đó là hấp dẫn hơn đối với người sử dụng. Đây là chính sách "sản phẩm hướng người dùng". Với chính sách này, Microsoft đã và sẽ tham gia vào mọi cuộc chơi trong các trận đấu phần mềm cho máy PC và giải pháp mạng, sẽ làm bất kỳ những gì cần thiết để giành chiến thắng. Công ty đã mở rộng, thiết lập hàng chục mối quan hệ với các đối tác và mua lại được nhiều sản phẩm nổi tiếng để phát triển đáp ứng các yêu cầu đa dạng của khách hàng. Đối với từng loại sản phẩm, Microsoft đã tạo ra một phạm vi thử nghiệm rộng rãi sản phẩm với đông đảo người dùng để hoàn thiện sản phẩm của mình. Ta hãy tưởng tượng Microsoft như một chàng kỵ mã tham gia các cuộc đua ngựa trên những sân đấu khác

nhau với những con ngựa đua - phần mềm tuyệt vời của mình. Đó là những cuộc đấu nảy lửa, nhưng phần thắng cuối cùng thường thuộc về Microsoft.

Mục tiêu thời kỳ khởi nghiệp: phát triển MS-DOS theo đơn đặt hàng. Năm 1980 IBM chọn Microsoft viết hệ điều hành cho máy tính cá nhân của họ. Dưới áp lực về thời gian, Microsoft đã mua lại 86-DOS từ một công ty nhỏ tên là Seattle Computer Products với giá 50000 đôla, rồi cải tiến nó thành MS-DOS (Microsoft Disk Operating System). Tới năm 1984, Microsoft đã cấp phép sử dụng MS-DOS cho 200 nhà sản xuất máy tính cá nhân, biến MS-DOS trở thành hệ điều hành chuẩn cho máy PC và giúp Microsoft có bước phát triển vượt bậc trong thập kỉ 80.

Mục tiêu thời kỳ yêu cầu phần mềm với giao diện dễ sử dụng: Tự tay giết chết sản phẩm MS-DOS, thay thế bằng hệ điều hành Windows., tung mọi nỗ lực để phát triển Excel nhằm đánh bật công ty phần mềm mạnh nhất thời điểm đó ra khỏi thị trường. Năm 1983, Microsoft nghĩ tới bước đi kế tiếp là phải phát triển hệ điều hành đồ họa. Tư tưởng "Giao diện dựa trên đồ họa" trong giao tiếp người máy bằng hình ảnh phong chữ là điều căn bản giúp cho Microsoft vượt lên trên các hãng phần mềm khác lúc đó. Công ty muốn tạo ra một tiêu chuẩn mở và áp dụng khả năng đồ họa vào bất cứ máy điện toán nào đang chạy hệ MS-DOS. Với Windows, người dùng có thể sử dụng "chuột" để cho hiện lên màn hình các hình đồ họa và sẽ làm cho màn hình chứa nhiều "cửa sổ", mỗi cửa sổ chạy một chương trình khác nhau. Chính thành công của Windows, và chính xác là Windows 3.1 đã đưa Microsoft vào thị trường chứng khoán. Nói một cách hình ảnh là Windows 3.1 chính là bộ phóng đưa Microsoft vào quỹ đạo kinh doanh tầm quốc tế. Cùng với hệ điều hành mới là việc xuất hiện các bộ phần mềm văn phòng giao diện đồ họa đầu tiên như Microsoft Excel và Microsoft Word, Microsoft Access, Microsoft PowerPoint, Microsoft Outlook tập hợp trong bộ sản phẩm có tên là Microsoft Office đã tạo nên sự thành công chói lọi của Microsoft.

Mục tiêu thời kỳ Internet đang trở thành trào lưu: chiếm lĩnh thị trường trình duyệt từ tay Netscape. Thực hiện bằng việc cung cấp trình duyệt Internet Explorer miễn phí. Bill Gates đã tự thú nhận "phải đợi đến tận năm 1996 thì Microsoft mới bắt đầu ôm lấy Internet với cả trái tim mình". Browser đầu tiên - đó là Internet Explorer 1.0 được một công ty có tên là Spyglass cấp bằng sáng chế và được

Microsoft mua lại. Ngày 7/12/1995, Microsoft tung một đòn tổng lực đầu tiên đưa công nghệ Internet hợp nhất vào mọi sản phẩm và dịch vụ của Microsoft. Microsoft thậm chí còn mua giấy phép sử dụng ngôn ngữ lập trình nổi tiếng Java của Sun kết hợp vào Windows. Tiếp theo là trong một xu thế mạng hoá các ứng dụng, Microsoft đã vạch ra kế hoạch mạng hoá toàn bộ các sản phẩm của mình đáp ứng nhu cầu phát triển của Internet và mạng LAN, "Xa lộ thông tin" trong tương lai. Cùng lúc, Microsoft đã tạo ra rất nhiều sản phẩm phần cứng và phần mềm mới cho Internet. Một hệ điều hành cho các hệ thống máy tính để bàn và server cao cấp là Windows NT và tiếp theo là Windows 2000, Windows XP đã tạo nên những khả năng khai thác Internet tới từng chiếc máy tính để bàn. Cùng với đó, Microsoft cũng nhảy vào lĩnh vực kinh doanh Mạng thông tin trực tuyến bằng mạng MSN, mạng dịch vụ miễn phí e-mail Hotmail & đã thu hút được đông đảo khách hàng của mình.

Một trong những mục tiêu hiện tại: Giành lấy ưu thế trong lĩnh vực tìm kiếm và hệ điều hành cho smart phone thể hiện qua những cuộc trận chiến CNTT với các đối thủ cạnh tranh, điển hình là Apple¹ và Google².

3.2. Chức năng quản trị tại Toyota

¹ **Apple:** Trong khi Microsoft từ lâu nay đã hạ gục hoàn toàn Apple trên lĩnh vực máy tính cá nhân với Windows, thì Steve Jobs và các cộng sự đã rất khôn ngoan chuyển hướng đầu tư chiến lược vào thị trường tiềm năng với những sản phẩm nổi tiếng như iPod, iPhone hay iPad. Trong khi 9/10 máy tính (cả để bàn lẫn xách tay) trên thế giới đang chạy Windows, thì Microsoft lại “còn khướt” mới đuổi kịp Apple ở thị trường điện thoại lẫn máy tính bảng. Thậm chí Zune của họ cũng đã thất bại về mọi mặt trước iPod của Apple. Windows Phone 7 cũng chẳng thể nào là một vật cản đủ sức ngăn bước "Quả táo"

² **Google:** Đây chính là tập đoàn công nghệ thứ hai “có nguy cơ” vượt mặt Microsoft, mặc dù xét về vốn điều lệ thì 232 tỉ USD của Microsoft vẫn cứ hơn 195 tỉ của Google. Nhưng nếu xét về thành tích đối đầu thì cả 2 phe đều ngang cơ, và thậm chí Google còn vượt trên Microsoft ở một số khía cạnh. Thử kể tên một số cuộc chiến “nhỏ nhỏ” giữa hai kỳ phùng địch thủ này: Google vs Bing, Android vs Windows Phone 7, Gmail vs Hotmail, Windows Azure vs Google App Engine, Microsoft Office vs Google Apps, Internet Explorer vs Chrome, and Windows vs hệ điều hành sắp ra mắt Chrome OS...

3.2.1. Sứ mệnh

Cố gắng không ngừng để tạo ra một xã hội thịnh vượng bằng cách làm ra mọi thứ.

Thông điệp sâu xa ở đây là công ty phải nâng cấp sự phát triển của xã hội nếu không nó sẽ không đóng góp gì được cho những người hưởng lợi trong và ngoài công ty. Đây chính là lý do để công ty tạo nên những sản phẩm xuất sắc.

Một trong những khác biệt chủ yếu của Toyota là luôn lựa chọn con đường tự lực cánh sinh và tự tay thực hiện mọi việc hơn là trông cậy vào các đối tác bên ngoài. Tập đoàn Toyota khởi nghiệp với rất ít tài nguyên, họ xắn tay vào mọi hoạt động và làm bất cứ điều gì cần thiết để thiết kế và tạo nên một chiếc xe cho chính họ. Phương châm của Toyota “Chúng ta phần đầu viết lên số mệnh của mình. Chúng ta hành xử bằng tinh thần tự lực, tự tin vào khả năng bản thân. Chúng ta chấp nhận trách nhiệm về hành vi của mình cũng như về việc duy trì và cải thiện những lý năng giúp chúng ta sản xuất ra các giá trị gia tăng.”

3.2.2. Tầm nhìn:

Là sự lựa chọn của khách hàng & mang nụ cười đến cho khách hàng.

Sản xuất xe đáng tin cậy và phát triển xã hội bền vững bằng cách sử dụng sự sáng tạo và các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao.

3.2.3. Mục tiêu:

Một số mục tiêu dài hạn nổi bật mà Toyota đã đề ra và đạt được:

- Đưa hình ảnh công ty ngang hàng với tinh hoa trong thị trường dòng xe hạng sang khác trên thế giới → Sự ra đời xe hạng sang Lexus.

- Tạo ra chiếc ô tô của thiên niên kỷ XXI: thân thiện môi trường và bảo tồn tài nguyên thiên nhiên → Chiếc Prius thiên niên kỷ mới (XXI) ra đời làm rung chuyển thế giới, là chiếc hybrid sản xuất đại trà đầu tiên trên thế giới kết hợp sử dụng nhiên liệu xăng và điện giúp tiết kiệm nhiên liệu, khí thải thấp.

- Tạo ra dòng xe mà bất cứ đối thủ nào của Toyota cũng mơ ước có thể sản xuất: vận hành tốt, tiết kiệm nhiên liệu, rộng rãi, giá cả lại phải chăng, vừa túi tiền → Sự ra đời của dòng xe Camry.

- Trong tương lai đến năm 2020: Toyota chú trọng phát triển các mẫu xe phù hợp với từng thị trường, hơn là bán cùng một mẫu xe trên khắp thị trường thế giới.

3.3. Chức năng hoạch định tại Vinamilk

3.3.1. Sứ mạng của công ty

Cam kết mang đến cho cộng đồng nguồn dinh dưỡng tốt nhất , chất lượng nhất bằng chính sự trân trọng , tình yêu và trách nhiệm cao của mình với cuộc sống , con người và xã hội

3.3.2. Tầm nhìn

Trở thành biểu tượng niềm tin số một Việt Nam về sản phẩm dinh dưỡng và sức khỏe phục vụ cuộc sống con người

3.3.3. Mục tiêu :

Một số mục tiêu Vinamilk đề ra

- Trở thành một trong những tập đoàn hàng đầu trong lĩnh vực thực phẩm và nước giải khát có lợi cho sức khỏe ở Việt Nam

- Đảm bảo nguồn cung cấp sữa nguyên liệu ổn định và chất lượng , đến năm 2015 đảm bảo được 40% nguồn sữa nguyên liệu với đàn bò 350.000 con

- Mục tiêu hết năm 2011, Vinamilk sẽ trở thành công ty có doanh số 1 tỷ USD và mục tiêu đến năm 2017, Vinamilk sẽ lọt vào top 50 công ty sữa lớn nhất thế giới với doanh số 3 tỉ USD/năm.

3.4. So sánh chức năng hoạch định tại Microsoft, Toyota và Vinamilk

3.4.1. Phương thức xây dựng chiến lược

Microsoft: Các chiến lược thường thì rõ ràng và xác định, được đưa ra bởi các chuyên gia chiến lược và được viết ra thành những kế hoạch, mục tiêu cụ thể.

Toyota: Chiến lược được đưa ra bởi tập thể và được miêu tả bằng sự tương tượng và các nhiệm vụ hơn là các kế hoạch chính xác.

Vinamilk: Xây dựng chiến lược phát triển, hoạch định chi tiết cho từng kế hoạch dựa trên nhiều thông số: khảo sát thị trường, tham vấn chuyên gia, các báo cáo...³

³ Các chiến lược phát triển được xây dựng dựa trên những thông số và xu hướng phát triển kinh tế vĩ mô được lấy từ các báo cáo , dự báo của các tổ chức uy tín trên thế giới như

Bàn luận: Sự khác nhau trong phương thức xây dựng chiến lược của 3 công ty này chủ yếu là do nền văn hóa của khác nhau. Microsoft là một công ty điển hình của phương Tây, do vậy mang đặc điểm của văn hóa phương Tây đó là có sự phân công công việc rõ ràng và chế độ cá nhân tự chịu trách nhiệm cao, nên các chiến lược được lập nên bởi các chuyên gia chiến lược, đồng thời những kết quả, chỉ tiêu phải được thể hiện bằng con số. Toyota là một công ty điển hình của Nhật Bản, nên có sự đồng thuận cao của tập thể trong việc hoạch định các chiến lược. Còn Vinamilk là công ty Việt Nam, nên dễ dàng học hỏi và tiếp thu những phương thức xây dựng chiến lược khác nhau của Phương Tây và Phương Đông, để đề ra phương thức xây dựng chiến lược cho mình.

3.4.2. Cách thức thực hiện chiến lược

Microsoft: Một khi đã xác định được chiến lược, kế hoạch cụ thể, Microsoft sẽ huy động tất cả nguồn lực cho những kế hoạch đó. Các kế hoạch dài hạn được đặt ra nhưng có thể cắt bỏ, hoặc hủy bỏ vì mục tiêu tức thời (ưu tiên những mục tiêu ngắn hạn)⁴

ngân hàng thế giới, IMF và các nghiên cứu chuyên ngành. Các kế hoạch thực hiện cho từng nội dung chiến lược đều được hoạch định chi tiết, dựa trên những quan sát và dự báo thị trường sát thực do các phòng ban liên quan trong Vinamilk và các công ty tư vấn chuyên ngành cung cấp, được tổng hợp qua nhiều cấp từ dưới lên trên và có sự kiểm tra, soát xét chéo để đảm bảo tính hợp lý, khả thi của dự án

⁴ Trong cuộc chiến khi chỉ tồn tại hai khả năng thắng-sống và thua-chết thì cách duy nhất là phải huy động tổng lực cho trận chiến đó. Bao nhiêu công việc, toan tính khác cần phải dẹp hết, "phải đánh cược cả công ty vào một trận chiến cụ thể nào đó!". Đây chính là điều mà trong các cuộc họp công ty hàng năm, Bill Gates luôn nhắc đi nhắc lại không biết mệt mỏi.

Ví dụ: Khi internet đang thành trào lưu, Netscape đang là đối thủ chiếm lĩnh thị trường thì Bill nói: "Chúng ta đặt cược cả công ty vào Internet!". Tất cả các kế hoạch cho những năm tới, các thiết kế dự án, các chiến dịch tiếp thị... đều bị cắt bỏ, thậm chí hủy bỏ khi chúng cản trở mục tiêu mới. Liệu có bất kỳ công ty nào trong hàng ngàn công ty hàng đầu thế giới có thể thay đổi tiến trình của mình 180 độ trong vòng 9 tháng không? hay thậm chí trong vòng 9 năm? Chỉ có mình Microsoft mới có thể làm được điều này!

Toyota: Ra các quyết định quản lý dựa trên một triết lý dài hạn, dù phải hy sinh những mục tiêu tài chính ngắn hạn. (Đây chính là nền tảng cho mọi nguyên lý khác)⁵

Vinamilk: Ưu tiên những mục tiêu dài hạn ⁶

Bàn luận: Sự khác nhau này là do ngành nghề kinh doanh khác nhau. Nếu như trong lĩnh vực công nghệ thông tin mà Microsoft đang tham gia vào, thị trường biến

⁵ Trang bị một ý thức về mục tiêu có tính triết lý để thay thế bất kỳ một hình thức ra quyết định ngắn hạn nào. Làm việc, phát triển và lèo lái cả tổ chức theo một mục đích chung lớn hơn là việc kiếm tiền. Thấu hiểu vị trí của công ty bạn trong lịch sử và làm việc để đưa nó lên tầm cao hơn. Sứ mạng triết lý này là nền tảng cho mọi nguyên lý khác. Mục đích số tiền kiếm được là để Toyota tái đầu tư trong tương lai và tiếp tục thực hiện sứ mệnh của mình. Các nhân viên của Toyota đều toát lên một tinh thần vì một mục đích hơn là làm công ăn lương. Những nhân viên này cảm thấy một sứ mệnh to lớn của công ty và có thể phân biệt những gì đúng sai trong mối liên hệ với sứ mệnh đó. Toyota không áp dụng các chương trình trong tháng mà cũng không tập trung vào các chương trình chỉ mang lại kết quả tài chính trước mắt. Công ty luôn tinh táo và có chủ đích trong việc đầu tư vào con người, vào công nghệ và vào những quy trình nào có khả năng phối hợp với nhau tạo ra giá trị kinh doanh cao. Toyota tập trung vào đầu tư dài hạn để trở thành một tổ chức không ngừng học hỏi.

Robert B. Mercury (nguyên phó chủ tịch điều hành, phụ trách kinh doanh của Tập đoàn Toyota) có nói: "Những nhân tố quan trọng nhất cho sự thành công là: Sự kiên trì, sự tập trung dài hạn thay vì ngắn hạn, tài đầu tư cho Con người - Sản phẩm - Nhà máy và sự cam kết không lay chuyển về chất lượng."

⁶ Nhờ làm ăn uy tín, bài bản, sản phẩm từ sữa của Vinamilk đến nay đã phủ kín thị trường trong nước từ thành thị đến vùng sâu, vùng xa. Phương châm hoạt động của Vinamilk là phải làm ra sản phẩm thật tốt, có chất lượng cao, được kiểm nghiệm bằng khoa học và qua thực tế thì mới thuyết phục được người tiêu dùng. Để đạt được mục đích này, Vinamilk đã nỗ lực không ngừng để đảm bảo cùng một lúc 3 vấn đề cốt lõi, đó là chất lượng – giá cả – phong cách phục vụ. Có thể khẳng định rằng, Vinamilk là DN trong nước nhưng về công nghệ sản xuất và chế biến thì không thua bất cứ một DN nào trên thế giới.

đổi từng ngày, những trận chiến mới luôn luôn tiếp diễn, thì chỉ có cách tập trung toàn lực vào từng trận đánh cụ thể, thì Microsoft mới có thể đảm bảo được vị trí dẫn đầu trong thị trường công nghệ thông tin. Còn Toyota tham gia vào thị trường xe ô tô, Vinamilk tham gia vào lĩnh vực thực phẩm, đều là những lĩnh vực cần đảm bảo uy tín lâu dài. Do vậy, việc Toyota và Vinamilk đều chú trọng vào mục tiêu dài hạn hơn là mục tiêu ngắn hạn (đặc biệt là mục tiêu tài chính) là điều dễ hiểu.

CHƯƠNG IV- PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG TỔ CHỨC TẠI MICROSOFT, TOYOTA VÀ VINAMILK

4.1. Chức năng tổ chức tại Microsoft

4.1.1. Tổ chức bộ máy

Người ta thường nói đến Microsoft như là một công ty độc quyền không lồ sẵn sàng nuốt chửng những gì nó gặp phải trên đường tiến. Tuy nhiên, do quy mô lớn, các công ty loại này thường kém năng động hoặc chậm thay đổi để thích nghi với thị trường hơn các công ty nhỏ, dẫn tới việc các công ty lớn thường trì trệ, tăng trưởng chậm. Còn Microsoft lại là ngoại lệ, mặc dù có quy mô khá lớn nhưng công ty lại tăng trưởng như những công ty nhỏ. Vậy bí quyết nằm ở đâu?

Rõ ràng là nếu coi hiệu suất công việc là quan trọng thì nhóm làm việc nhỏ là cách tổ chức tốt nhất. Các nhóm làm việc nhỏ thường có rất nhiều sáng tạo trong công việc, đổi mới công nghệ, cải tiến để làm tăng hiệu suất chung. Cấu trúc tổ chức được thiết kế theo nhóm dự án là hợp lý, vừa sát với công việc lại rất dễ dàng đổi mới khi cần thiết. Vì vậy, Microsoft được tổ chức như là tập hợp các nhóm làm việc nhỏ gọn. Công ty dành mọi ưu tiên tối đa về thời gian và nguồn lực, phương tiện cho các nhóm. Trong công ty chỉ có vài bộ phận như bộ phận làm nhiệm vụ thư tín-điện thoại, thông tin quản lý hay trung tâm quảng cáo, luật để đảm bảo sự hiện diện của công ty như một bức tranh thống nhất. Các bộ phận này được quản lý bởi một trung tâm điều hành, theo dõi sự phối hợp giữa các nhóm trong công ty mẹ. Công ty cũng cai quản các dự án theo nghĩa trong khi từng nhóm kiểm soát công việc của mình trong dự án thì nó cũng nằm cả trong một chiến lược lớn của công ty.

Công ty lớn nhưng hoạt động vẫn linh hoạt như một công ty nhỏ, đây chính là một bí quyết của sự tăng trưởng nhanh chóng của Microsoft.

4.1.2. Tổ chức nhân sự

Con người là nhân tố quyết định, chỉ tuyển những người thuộc nhóm 5% giỏi nhất thế giới trong lĩnh vực của họ, bằng cấp không quan trọng bằng năng lực.

Chính sách tuyển dụng người tài bao giờ cũng được đặt lên hàng đầu tại Microsoft. Tiêu chuẩn được nói một cách ước lệ ở đây là: những người nằm trong số

5% thông minh nhất hành tinh trong lĩnh vực chuyên môn của họ. Họ có vai trò quan trọng chủ chốt, bởi vì những người này có thể nắm bắt được lỗi lầm sớm nhất và sẽ bắt kịp với cách làm việc hiệu quả hơn trong công việc, do vậy tiết kiệm thời gian trong hoạt động của chính mình và tiết kiệm thời gian, tiền bạc cho công ty.

Việc lựa chọn người được tiến hành dưới nhiều hình thức. Hàng chục nhân viên làm việc theo kiểu săn đầu người chuyên theo dõi các chuyên gia giỏi nhất của các hãng nổi trội trong công việc mà bản lĩnh và tài năng đã được thừa nhận. Những nhân tài này còn có thể tìm kiếm trong số các sinh viên của các trường đại học, thông qua bảng điểm và khả năng sáng tạo qua các kỳ thi hay các hội chợ lớn. Nhưng việc lựa chọn không chỉ bó hẹp trong ngành chuyên môn tin học, còn nhắm cả vào đội ngũ các chuyên gia tài chính, marketing, tổ chức mạng lưới thương mại....

Trong Microsoft có một số người tài hoa, một số người thậm chí còn chưa tốt nghiệp được trung học cũng như ngành tin học. Nhưng những người này lại được trả lương như những người có bằng cấp. Không có lý do gì trong bất kỳ một ngành công nghiệp nào mà lại không thuê một người có phẩm chất đơn thuần chỉ vì họ không có bằng cấp cả, tất cả vấn đề là những người ấy có thể thực hiện công việc tốt đến đâu.

Cứ 6 tháng một lần, mọi người phải trải qua các cuộc đánh giá hiệu quả làm việc. Những cuộc đánh giá như vậy sẽ cho thấy một người có làm tốt hậu công ty không, nếu có chắc kết quả sẽ là gì rồi. Kết quả đánh giá sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến việc thăng tiến nghề nghiệp của bạn, mức lương, số cổ phiếu được phân phối.

4.1.3. Tổ chức công việc

Đoàn kết là sức mạnh: Để gắn kết mọi người với công ty, Microsoft có một chính sách để tất cả các nhân viên đều sở hữu một phần dự án của mình. Tinh thần của toàn công ty là một ưu thế cạnh tranh cực kỳ lớn của Microsoft. Khi cần tham gia một trận đánh lớn thì lúc đó tinh thần toàn công ty gồm trên 30.000 người được bộc lộ mãnh liệt nhất, như đã thể hiện trong việc cho ra đời phần mềm Internet Explorer trong một thời lượng kỷ lục là 9 tháng để đuổi kịp và vượt Netscape Navigator. Với tinh thần đoàn kết đó, tất cả đều cố gắng để hoàn thành bất kỳ việc gì, đều tập trung để đạt đến cùng một mục tiêu. Để gắn kết mọi người với công ty, Microsoft có một chính sách để tất cả các nhân viên đều sở hữu một phần dự án của mình. Hiển nhiên là tất cả

những người này đều phải làm việc với nhau nhưng mỗi người vẫn sở hữu riêng một phần kết quả công việc của mình.

Tiết kiệm là nguyên tắc: là triết lý cơ bản để duy trì khả năng cạnh tranh. Tiết kiệm là một triết lý cơ bản để duy trì khả năng cạnh tranh. Đó là phương thức quản lý chặt chẽ: chi tiêu chỉ dành cho công việc chủ chốt. Mọi sự chi tiêu xa hoa lãng phí sẽ làm hao mòn tiềm năng kinh tế, không đem lại những bồi hoàn cho đầu tư và tiềm ẩn hiểm họa cho phát triển dài lâu. Khi công việc tại Microsoft thực sự cần 5 người thì chỉ 4 người được bổ nhiệm. Đây cũng là một hình thức tiết kiệm nguồn lực đến mức ngoại lệ. Điều này thực sự không chỉ là tiết kiệm tiền lương mà là nó luôn đặt công ty ở trạng thái khởi động như một doanh nghiệp nhỏ. Vì vậy họ luôn đạt tới mức tăng trưởng rất cao, liên tục - điều mà không hề gặp tương tự ở những công ty lớn khác.

Nơi làm việc là ngôi nhà thứ hai của bạn: Từ những ngày đầu thành lập công ty, Bill Gates và Paul Alen đã đưa tác phong làm việc của chính mình thành “chuẩn mực” của Microsoft. Họ muốn làm cho các nhân viên của mình thật là thoải mái, hiệu suất và sung sướng nhất có thể trong công việc. “Chuẩn mực” đó là gì vậy? Câu trả lời tìm ở đâu? Bạn hãy nhìn về gia đình. Mọi người thiết kế gia đình của mình để thành một nơi mình cảm thấy thoải mái và thích thú nhất. Họ thiết kế văn phòng của gia đình để là một nơi có thuận tiện, dễ dàng làm việc, dễ đạt hiệu suất cao.

Phân quyền cho từng nhóm: các nhóm tự kiểm tra công việc trong dự án của mình. Tuy nhiên công ty cũng cai quản các dự án theo nghĩa các nhóm phải đi theo chiến lược lớn của công ty.

4.2. Chức năng tổ chức tại Toyota

4.2.1. Tổ chức bộ máy

Tổ chức các nhóm làm việc hiệu quả và năng suất: Cơ cấu làm việc nhóm: trong đó bao gồm nhiều nhóm nhỏ từ 2 đến 4 người với một tổ trưởng thường trực có vai trò hỗ trợ và điều phối công việc cho cả nhóm. Các tổ viên thực hiện công việc nghiệp vụ và chịu trách nhiệm giải quyết trực trặc và giải quyết liên tục cải tiến. Người tổ trưởng không phải thực hiện công việc sự vụ trừ khi có tổ viên nào vắng mặt, họ không có quyền kỷ luật các tổ viên, vai trò của họ là đảm bảo công việc chạy suôn sẻ. Ba đến bốn nhóm như vậy báo cáo cho giám sát viên cấp một gọi tắt là

trưởng nhóm. Nhóm trưởng thực hiện nhiều việc, thậm chí cả các công việc liên chức năng từ các phòng nhân sự, thiết kế và kiểm tra chất lượng, giới thiệu sản phẩm và quy trình mới, họ thường xuyên huấn luyện các chuyên đề ngắn cho các thành viên trong nhóm. Nhóm trưởng và tổ trưởng có ý nghĩa trung tâm trong giải quyết các trục trặc và thực thi cải tiến liên tục. Đáng chú ý là sự gia tăng trách nhiệm từ tổ trưởng sang nhóm trưởng. Cơ cấu làm việc theo nhóm này được áp dụng xuyên suốt tập đoàn, các nhóm phối hợp nhau qua các buổi họp. Tại Toyota, khi bạn thực hiện bất kỳ công việc gì đều có người hướng dẫn thường trực để hỗ trợ bạn từng ngày, không ai bị bỏ rơi mò mẫm mặc dù cách hướng dẫn là tạo ra nhiệm vụ thử thách và để bạn đánh vật với chúng cho đến khi bạn cần đến trợ giúp.

Thành lập nhóm hoa tiêu khi có một dự án sản phẩm mới trong giai đoạn hoạch định: Các nhân viên đại diện cho tất cả các khu vực chính yếu được triệu tập làm việc toàn thời gian ở một khu vực văn phòng, tại đó họ sẽ cùng làm việc, cùng góp ý cho sản phẩm mới. Họ sát cánh cùng nhau để thiết lập và phát triển công việc tiêu chuẩn ban đầu cho đến khi sản phẩm ra mắt. Kết thúc một dự án, kết thúc vòng quay nhân sự họ trở lại làm nhân viên trong các nghiệp vụ bình thường.

Đào tạo các nhân viên ngoại hạng và xây dựng nhóm làm việc chức năng là xương sườn của Toyota trong phong cách quản lý, một cách tích hợp cơ cấu tổ chức với hệ thống chuyên môn.

4.2.2. Tổ chức nhân sự:

Hệ thống sử dụng nhân viên suốt đời: Chính sách của Toyota là không sa thải nhân viên ngay cả khi Toyota gặp khó khăn. Khi đó, họ sẽ áp dụng chính sách cắt giảm chi phí gắt gao, bao gồm cả việc tự nguyện giảm lương cấp quản lý cùng với giảm lương của nhân viên. Họ dùng chính sách cắt giảm này như một cuộc thương lượng thay vì cho thôi việc.

Cách thức tuyển dụng tại Toyota: Toyota thường mất từ 1 đến 2 năm để tuyển chọn nhân sự. Đầu tiên là họ thu hút tuyển dụng bằng thông báo trên báo chí, trên internet là họ sắp cho ra sản phẩm mới và cần thêm người. Tiếp theo là chọn ngẫu nhiên từ đồng thư ứng tuyển này một nhóm nhỏ hơn tham gia ngày hội việc làm, những cuộc gặp gỡ và đánh giá không chính thức. Ngày hội này có trình chiếu về lịch

sử, văn hóa Toyota để người ta có thể hình dung ra được công việc tại Toyota, tóm tắt các lợi ích của công việc, tổng quan của quá trình tuyển dụng. Những ai vượt qua được vòng này sẽ được mời đến dự phỏng vấn trong vòng 1 giờ đánh giá giá trị cá nhân và tính khí của nhân viên có phù hợp với phong cách Toyota hay không. Các nhân viên thường trực sẽ phỏng vấn các nhân viên sẽ làm việc cho nhóm của họ sau này. Việc chọn ngẫu nhiên nhằm đảm bảo công bằng và đa dạng. Sau khi kiểm tra lý lịch, ma túy, sức khỏe những người vào chung kết sẽ có các bài kiểm tra năng lực, các ứng viên tiếp tục được chia nhóm để giải quyết các trục trặc rồi thường phải đợi từ 1 đến 2 năm để nhận việc.

Phát triển cá nhân xuất sắc trong khi khuyến khích nhóm làm việc hiệu quả: Toyota thiết lập sự cân bằng tuyệt hảo giữa công việc cá nhân và công việc theo nhóm cũng như giữa thành tích cá nhân và hiệu quả tập thể. Mặc dù tinh thần tập thể là quan trọng nhưng tập hợp mọi người làm việc chung một nhóm sẽ không đủ bù đắp nếu thiếu đi sự vượt trội của một cá nhân hay thiếu sự am hiểu của cá nhân với hệ thống Toyota. Cá nhân làm việc xuất sắc bù đắp cho sự thiếu hụt của tập thể. Điều này lý giải Toyota bỏ ra nhiều công sức tìm kiếm và sàng lọc nhân viên tiềm năng. Họ muốn có nhân sự tốt nhất để giao quyền làm việc cho nhóm.

Phát triển những nhà lãnh đạo, người hiểu thấu đáo công việc, sống cùng triết lý và truyền đạt lại cho người khác: Trong suốt lịch sử Toyota, các lãnh đạo chủ chốt đều được tìm thấy trong công ty vào đúng thời điểm. Toyota không tìm kiếm các Giám đốc điều hành hay Chủ tịch đã thành công bởi vì các nhà lãnh đạo của họ phải thấu hiểu văn hóa Toyota ngày này qua ngày khác, thấm nhuần triết lý Toyota để truyền đạt cho cấp dưới nghĩa là họ phải hiểu và sống trong triết lý. Ở các công ty phương Tây, việc xoay vòng ghế lãnh đạo, không một nhà lãnh đạo nào ở đủ lâu để tạo văn hóa chín muồi thể hiện tầm nhìn cá nhân. Việc thay đổi văn hóa khi đổi lãnh đạo thường xuyên thể hiện một công ty không ổn định, thiếu định hướng nhất quán, chiều sâu nhất định và lòng trung thành của nhân viên. Do đó, khi chọn nhà lãnh đạo từ bên ngoài sẽ dẫn đến chuyển hướng hoàn toàn trong văn hóa tổ chức, ảnh hưởng đến khả năng thực hiện hiệu quả thay đổi của nhà lãnh đạo.

Phương châm phổ biến “Trước khi tạo ra xe hơi phải xây dựng con người”

nên luôn tạo cơ hội đào tạo và huấn luyện con người, xây dựng tổ chức học hỏi làm nền tảng cho thành công lâu dài.

4.2.3. Tổ chức công việc:

Loại bỏ lãng phí trong công việc : 90% của phần lớn các quá trình sản xuất là sự lãng phí, chỉ có 10% còn lại thật sự mang lại giá trị gia tăng. Toyota luôn nỗ lực làm giảm lãng phí trong chuỗi công việc để rút ngắn thời gian chế tạo ra một chiếc xe ở mức tối thiểu. Họ chế tạo ra mẫu xe mới chỉ mất 1 năm trong khi cũng công việc tương tự, đối thủ cạnh tranh của Toyota phải mất đến 2 năm. Các công việc chế tạo gồm thiết kế mẫu, sản xuất mẫu và sản xuất công cụ đều diễn ra trôi chảy và liền mạch không có việc phải đợi chờ nhau kể từ lúc bắt đầu chế tạo cho đến lúc kết thúc trong quá trình chế tạo một mẫu sản phẩm mới. Không có ai làm ra các sản phẩm khi mà các công đoạn sau nó trong cùng một quá trình chưa cần đến. Bất kỳ một quá trình nào từ sản xuất, thông tin cho đến dịch vụ, đầu tiên bạn cần làm là nghiên cứu phân tích quá trình trên quan điểm khách hàng. Câu hỏi cần đặt ra là *Khách hàng mong muốn điều gì từ quá trình này?* (khách hàng ở đây gồm cả khách hàng bên trong và khách hàng bên ngoài). Chính điều này tạo nên giá trị. Thông qua đánh giá khách hàng, bạn có thể quan sát một quá trình và tách biệt những khâu không mang lại giá trị gia tăng. Một số lãng phí rút ra được tại Toyota: sản xuất thừa, thời gian chờ, vận chuyển không cần thiết, gia công quá mức hoặc không chính xác, tồn kho quá mức, chuyển động thừa, khuyết tật và không khai thác sức sáng tạo của người lao động.

Quản lý trực quan để không có trực trực nào bị che khuất: Dùng những chỉ dẫn hình ảnh đơn giản để giúp nhân viên nhận biết ngay tình trạng bình thường hay sai lệch. Lấy ví dụ công cụ trực quan Bóng mờ: bóng mờ của mỗi dụng cụ được vẽ trên tấm bảng ngay tại chỗ nó phải treo lên, chẳng hạn bóng của cây búa sẽ vẽ tại nơi đặt búa thế nên nếu cây búa thất lạc thì người ta sẽ biết ngay... Việc quản lý bằng hình ảnh bổ sung cho khả năng con người vì chúng ta luôn hướng về thị giác, xúc giác và thính giác trong đó biểu tượng về thị giác là tốt nhất. Một hệ thống trực quan được kiểm soát tốt giúp chúng ta nâng cao năng suất, giảm lỗi và sai sót.

Rút ngắn bảng báo cáo xuống còn một trang giấy A3 nếu có thể, thậm chí với các quyết định tài chính quan trọng nhất. Tại sao lại là cỡ A3? Bởi vì đây là kích cỡ tối đa có thể gửi qua máy fax. Bản báo cáo A3 này là bảng báo cáo gồm đầy đủ các quá trình. Chẳng hạn một bản báo cáo giải quyết các vấn đề phải nói rõ trực tiếp, cung cấp tài liệu về tình trạng hiện thời, xác định nguyên nhân gốc, đề xuất những giải pháp khả thi, đưa ra các giải pháp được lựa chọn và cả phân tích về tiết kiệm chi phí. Tất cả đều trên một trang giấy, càng nhiều số liệu và hình ảnh càng tốt .

Tối thiểu hoá khối lượng công việc trong quy trình cũng như lượng hàng tồn kho: Cung cấp cho khách hàng nằm ở cuối quy trình sản xuất của bạn đúng cái mà họ cần, đúng thời điểm và đúng số lượng mà họ mong muốn. Bổ sung nguyên phụ liệu theo yêu cầu tiêu dùng chính là nguyên tắc căn bản của JIT (Just In Time _ đúng sản phẩm với đúng số lượng tại đúng nơi vào đúng thời điểm), thường xuyên nhập kho theo số lượng mà khách hàng thực sự đã mua hết.

Chuẩn hóa các nghiệp vụ, Cải tiến liên tục và Không ngừng học hỏi: Khái quát những hiểu biết tích lũy được về một quy trình sau một khoảng thời gian bằng cách tiêu chuẩn hóa những thói quen làm việc tốt nhất của ngày hôm nay. Cho phép đưa ra những nhận định sáng tạo để cải tiến các tiêu chuẩn, sau đấy kết hợp thành tiêu chuẩn mới sao cho khi một nhân viên chuyển đi nơi khác, bạn vẫn có thể giao nó lại cho người mới tiếp nhiệm. Các nhà quản lý thường quan niệm sai lầm rằng tiêu chuẩn hóa là việc tìm ra cách thức làm công việc đó một cách khoa học nhất và đóng khung cách làm đó, áp dụng một cách cưỡng ép lên người lao động, thực thi một cách cứng nhắc làm cho nhân viên trở nên nhàm chán, trì trệ. Toyota sử dụng việc tiêu chuẩn hóa để làm nền tảng giao quyền cho nhân viên và khuyến khích sáng kiến. Người ta không thể cải tiến một quá trình nếu nó chưa được tiêu chuẩn hóa. Nếu một quá trình nào cứ thay đổi chỗ này hoặc chỗ kia bất kỳ thì bất kỳ sự cải tiến nào cũng xem như là một biến đổi, thỉnh thoảng được sử dụng hay bỏ qua. Do đó, muốn cải tiến một quy trình nào đó, trước tiên phải chuẩn hóa và cố định quy trình đó. Lấy ví dụ: nếu muốn học chơi gôn thì đầu tiên huấn luyện viên sẽ dạy bạn cách vun gậy cơ bản, và khi chưa học cách vun gậy cơ bản thì bạn chưa có hy vọng cải thiện trình độ chơi gôn được. Chẳng ai thích bị áp đặt tuân theo các quy tắc luật lệ chi tiết được viết bởi

người khác, các quy tắc nào quá khắc khe sẽ mang tính cưỡng ép, là nguồn gốc cho mọi xung đột và đối kháng giữa cấp quản lý và nhân viên. Do đó, Toyota tạo điều kiện cho nhân viên nghiệp vụ tự thiết lập, tự viết ra các thủ tục nghiệp vụ chuẩn một cách thật đơn giản và thực tế để áp dụng hằng ngày cho chính nhân viên thực hiện công việc đó hay linh hoạt thay đổi, bổ sung thêm các ý tưởng, mẹo vặt tạo thành các tiêu chuẩn mới thúc đẩy, khuyến khích nhân viên không ngừng suy nghĩ, đổi mới và cải tiến liên tục. Từng cá nhân phải liên tục học hỏi, nghĩ ra nhiều cách sáng tạo để thực hiện công việc là một chuyện. Nhưng để chuyển thành sự học tập mang tính tổ chức thì cần phải chuẩn hóa công việc và thực hành trong cả công ty cho đến khi tìm ra được một cách tốt hơn. Sự tiêu chuẩn hóa được ngắt quãng bởi sự đổi mới, sự đổi mới này sau đấy lại được chuyển thành một tiêu chuẩn mới. Đây là nền tảng của phương pháp học học hỏi và cải tiến liên tục của Toyota. Cải tiến liên tục và học hỏi là một thái độ và lối tư duy nơi tất cả các lãnh đạo và nhân viên, một thái độ tự phê bình, tự kiểm điểm. Người phương Tây xem sự chỉ trích và nhận lỗi ‘Lỗi tại tôi’ là biểu hiện của tiêu cực và yếu đuối nên họ có khuynh hướng đổ lỗi cho người khác khi xảy ra trục trặc. Ở Toyota thì ngược lại, biểu hiện mạnh mẽ nhất là khi cá nhân thẳng thắn đề cập đến trục trặc, nhận trách nhiệm và đưa ra biện pháp đối phó để ngăn không cho sự cố xảy ra lần nữa.

Chỉ áp dụng công nghệ tin cậy, đã được kiểm chứng toàn diện, để phục vụ cho các quy trình và con người của công ty: Dùng công nghệ để hỗ trợ chứ không phải thay thế con người. Thường là nên thiết lập một quy trình thủ công trước khi thêm công nghệ vào để hỗ trợ quy trình đó. Công nghệ mới thường không đáng tin cậy và khó tiêu chuẩn hóa nên vì vậy có thể tạo ra nguy cơ cho các luồng sản phẩm. Một công nghệ đã được chứng thực có hiệu quả thường vẫn tốt hơn một công nghệ mới mà chưa được thử nghiệm. Tiến hành thử nghiệm thực tế trước khi áp dụng công nghệ mới vào quá trình kinh doanh, hệ thống sản xuất hoặc các sản phẩm. Gạt bỏ hoặc tinh chỉnh những công nghệ nào xung đột với văn hóa doanh nghiệp của bạn cũng như những công nghệ có thể làm gián đoạn sự ổn định, tin cậy vào khả năng lường trước. Tuy vậy, hãy khuyến khích nhân viên của bạn xem xét đến các công nghệ mới khi tìm cách tiếp cận mới mẻ trong công việc. Nhanh chóng triển khai một công nghệ mới nếu

nó đã nghiên cứu kỹ lưỡng qua những lần chạy thử mà có thể cải tiến luồng sản phẩm tại các quy trình.

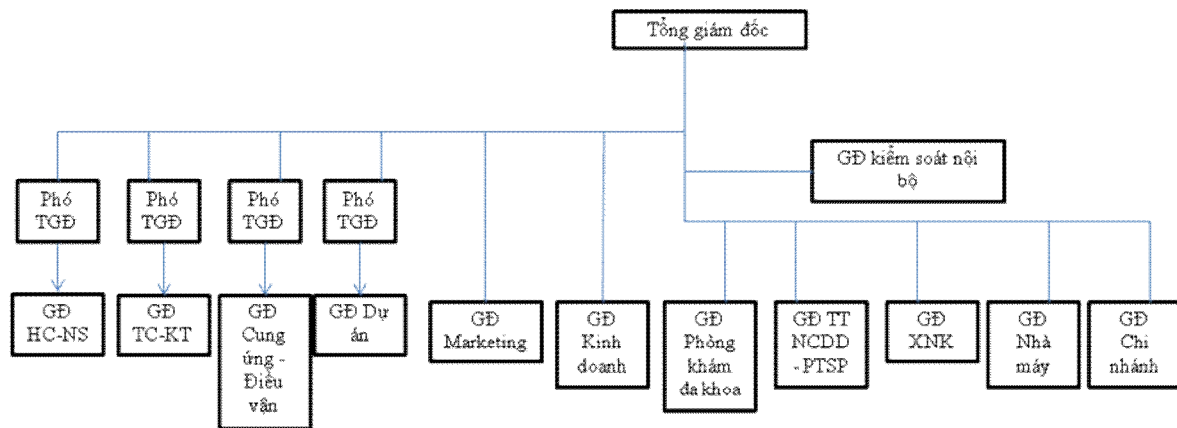
4.3. Chức năng tổ chức tại Vinamilk

4.3.1. Tổ chức bộ máy

Vinamilk hiện có các công ty con , liên kết như sau :

- Công ty TNHH Một thành viên Bò Sữa Việt Nam
- Công ty TNHH Một thành viên Đầu Tư BĐS Quốc Tế
- Công ty TNHH Một thành viên Sữa Lam Sơn
- Công ty TNHH Một thành viên Sữa Dielac
- Công ty Cổ phần nguyên liệu thực phẩm Á Châu – Sài Gòn
- Công ty TNHH Mikara

Sơ đồ tổ chức của công ty như sau :



Đặc điểm

- Cơ cấu tổ chức trực tuyến chức năng
- Phát huy khả năng của các giám đốc phòng ban
- Chế độ trách nhiệm rõ ràng
- Tạo sự thống nhất tập trung cao độ
- Sử dụng tốt nguồn nhân lực

4.3.2. Tổ chức nhân sự

Chú trọng đào tạo đội ngũ kế thừa . Năm 1993 , Vinamilk đã kí hợp đồng dài hạn với trường Đại Học Công Nghệ Sinh học ứng dụng Moscow thuộc Liên bang Nga để gửi con em cán bộ , công nhân viên sang học . Con em của cán bộ công nhân viên

vừa đại học hoặc đang học tại các trường đại học chính quy , học lực giỏi có nhu cầu về làm tại Vinamilk , công ty sẽ đài thọ chi phí đưa đi học tại Nga trong thời gian 6 năm .

Tuyển chọn nhân sự trẻ từ các công ty đa quốc gia có kỹ năng quản trị hiện đại, các sinh viên giỏi mới tốt nghiệp và đưa đi đào tạo chuyên ngành tại nước ngoài

Coi trọng sự nhiệt tình , sáng tạo , có trách nhiệm với công việc , thống nhất về ý chí.

Ngoài việc chăm lo nâng cao đời sống cho mọi thành viên trong công ty, Vinamilk rất chú trọng đầu tư nâng cao trình độ tay nghề cho từng bộ phận, tạo điều kiện ngày càng tốt hơn về môi trường làm việc cho nhân viên từ văn phòng đến nhà máy nhằm phát huy một cách tốt nhất năng lực làm việc của từng thành viên.

4.3.3. Tổ chức công việc

Chế độ trách nhiệm rõ ràng

Áp dụng các hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9002 và ISO 9001:2000

Ứng dụng công nghệ thông tin trong quản lý : Hệ thống Oracle E Business Suite 1, Customer Relationship Manager – SAP, Enterprise Resource Planning (ERP)

4.4. So sánh chức năng tổ chức tại Microsoft, Toyota và Vinamilk

4.4.1. Phương thức giải quyết khó khăn

Microsoft: Nhân viên tự giải quyết những khó khăn và chịu trách nhiệm trước rủi ro.

Toyota: Một trong những nguyên tắc cơ bản tại Toyota là genchi genbutsu, tạm dịch “giải quyết khó khăn là việc chung của mọi người”

Vinamilk: Là một công ty có 50% vốn nhà nước và ảnh hưởng nền văn hóa Việt Nam nên khi gặp khó khăn mọi người trong công ty hỗ trợ nhau giải quyết.

Bàn luận: Sự khác nhau do các nền văn hóa khác nhau. Microsoft thể hiện văn hóa Phương Tây, nơi cá nhân tự chịu trách nhiệm trước những việc làm của mình. Còn Toyota và Vinamilk thể hiện văn hóa Phương Đông, nơi đề cao tính cộng đồng, tập thể, cùng nhau giải quyết khó khăn.

4.5.2. Hệ thống sử dụng nhân viên

Microsoft: Nhân viên phải không ngừng cống hiến, nỗ lực mọi lúc mọi nơi nếu không sẽ bị sa thải⁷.

Toyota: Hệ thống sử dụng nhân viên suốt đời của Nhật có nghĩa là những nhân viên tâm huyết gắn bó tương lai lâu dài của mình với công ty.

Vinamilk: Xây dựng lực lượng lao động kế thừa gắn bó với công ty trong tương lai.

Bàn luận: Sự khác biệt là do các nền văn hóa khác nhau. Microsoft thể hiện văn hóa Phương Tây, chú trọng đến hiệu quả công việc hơn là chú trọng đến việc duy trì các mối quan hệ, tình cảm, có thể nói đó là một sự đối xử *sòng phẳng*. Đồng thời, người Phương Tây cũng rất mong muốn được thể hiện mình, được thử thách, còn hơn là giữ vững mãi ở một vị trí, nên việc đánh giá nhân viên dựa trên năng lực cũng rất phù hợp với họ. Còn Toyota và Vinamilk thể hiện văn hóa Phương Đông, chú trọng nhiều hơn đến yếu tố tâm tư, tình cảm, nguyện vọng và mong muốn an cư lạc nghiệp của người lao động.

4.5.3. Tổ chức công việc

Microsoft: Chú trọng vào R&D⁸

Toyota: Chú trọng cải tiến liên tục⁹

⁷ Khi công việc tại Microsoft thực sự cần 5 người thì chỉ 4 người được bổ nhiệm. Đây cũng là một hình thức tiết kiệm nguồn lực đến mức ngoại lệ. Mười năm phục vụ tận tình chẳng có nghĩa gì cả, hàng ngày bạn phải tiếp tục chứng minh, khẳng định giá trị của mình.

⁸ Microsoft sẵn lòng bỏ ra đến 3-4 tỷ đôla một năm cho nghiên cứu và phát triển (R&D)

⁹ Nền tảng cốt lõi của TPS (Toyota Production System) là tập trung vào việc hỗ trợ và khuyến khích nhân viên liên tục cải tiến những quy trình hoạt động, hướng đến mục tiêu tối thượng là giảm thiểu lãng phí và phục vụ khách hàng tốt nhất.

Hai trụ cột chính của TPS là JIT (nguyên tắc tức thời) và Jidoka (tự kiểm lỗi). JIT được dùng ở đây với ý nghĩa là đúng linh kiện, đúng số lượng, đúng lúc còn Jidoka có nghĩa là làm lộ diện các trục trặc ngay tại chỗ.

Trung tâm của TPS chính là con người với tinh thần CẢI TIẾN LIÊN TỤC (kaizen)

Vinamilk: Chú trọng nghiên cứu dinh dưỡng và phát triển sản phẩm¹⁰

Bàn luận: Sự khác nhau do ngành nghề kinh doanh. Nếu như lĩnh vực phần mềm mà Microsoft tham gia, nhu cầu của con người là vô hạn, thay đổi hàng ngày, những công nghệ mới được tung ra thị trường từng giờ từng phút, nếu như Microsoft không chú trọng đầu tư vào R& D thì Microsoft không thể nào giữ vững được vị trí dẫn đầu trong thị trường phần mềm, và sẽ bị tụt hậu. Đối với Toyota, nhu cầu đi lại bằng xe ô tô đã được định hình. Điều quan trọng là khách hàng cần những sản phẩm tốt nhất, ưu việt nhất. Do vậy, cải tiến liên tục là điều hợp lý. Còn Vinamilk, kinh doanh trong lĩnh vực thực phẩm, thì hiểu được nhu cầu dinh dưỡng phù hợp với mọi người là điều quan trọng nhất.

¹⁰ Vinamilk có Trung tâm Nghiên cứu Dinh dưỡng và Phát triển Sản phẩm thực hiện những nhiệm vụ sau: Nghiên cứu, quản lý, điều hành các nghiệp vụ liên quan đến sản phẩm mới, sản phẩm gia công, xuất khẩu và cải tiến chất lượng sản phẩm; Xây dựng và giám sát hệ thống đảm bảo chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế và trong nước (ISO, HACCP); Thiết lập, quản lý, giám sát thực hiện quy trình công nghệ, quy trình sản xuất và quy trình đảm bảo chất lượng; Nghiên cứu và tìm hiểu thị trường, nhu cầu và thị hiếu người tiêu dùng để phát triển những sản phẩm mới phù hợp với thị hiếu của người tiêu dùng.

CHƯƠNG V- PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG ĐIỀU KHIỂN TẠI MICROSOFT, TOYOTA & VINAMILK

5.1. Chức năng điều khiển tại Microsoft

5.1.1. Lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo dân chủ: lắng nghe ý kiến đóng góp của mỗi người: Hàng năm, toàn thể công ty Microsoft được chờ tới tụ tập ở những nơi có sân khấu biểu diễn bằng những chuyến xe buýt để vui vẻ nói chuyện với nhau về những vấn đề lớn nhất của công ty như mục tiêu chiến lược và chiến thuật thực hiện của Microsoft do Bill Gates trực tiếp diễn giảng. Các thành viên của nhóm cũng thoải mái thảo luận xem xét sắp tới nhóm mình sẽ đi về đâu. Nó tuy là những cuộc họp nhưng “không buồn ngủ” vì Bill nói chuyện rất vui và sâu sắc. Sau những buổi vui như vậy, mọi người đều hiểu hơn về tầm nhìn xa trông rộng của Bill Gates. Có những cuộc họp của Bill chỉ là để Bill biết thêm về một dự án hay một vấn đề đặc biệt. Những cuộc họp này mang tính chất trực tiếp, tập trung và thẳng thắn đôi khi có những tranh luận kịch liệt. Bill nói chuyện trực tiếp với chính người thực hiện dự án, kể cả những chi tiết lập trình. Đặc biệt là Bill có thể nhớ tất cả về cuộc họp đã từng diễn ra trước đó. Tại Microsoft, những nhân viên điều hành khác cũng có những cách làm việc tương tự như phong cách của Bill. Điều này nói lên rằng với Microsoft bức tranh diễn ra hiện tại và tương lai với giới lãnh đạo là rất rõ ràng và sáng sủa.

Quan tâm đến công việc hơn là quan tâm đến con người: nhân viên Microsoft phải tự cạnh tranh với nhau & tự nỗ lực phát triển, nếu không sẽ bị đào thải. Tại Microsoft, bạn không cho phép mình được nghỉ ngơi, bạn phải luôn cải thiện bản thân để không tụt lại phía sau với các đồng nghiệp, đối thủ cạnh tranh.

5.1.2. Động viên

Về mặt vật chất: thưởng bằng cổ phiếu, cung cấp một chỗ làm việc lý tưởng...Không có nhiều phần thưởng được trao tại Microsoft. Phần thưởng trong mọi trường hợp là cổ phiếu Microsoft bổ sung. Việc mua bán cổ phiếu không phải là mục tiêu chủ chốt để xây dựng nên tinh thần toàn công ty, nhưng là cách hiệu quả nhất và dễ dàng thực hiện nhất. Việc mua bán cổ phiếu cũng quan trọng tương đương trong

việc giữ mọi người ở lại công ty. Thực tế, tiền lương Microsoft trả cho nhân viên kém các công ty khác đến 15%. Nhưng không sao, cái quan trọng là thu nhập từ stock-option mà tổng trị giá lên đến 25 tỷ. Có một thực tế là hơn 5000 nhân viên Microsoft đã trở thành các triệu phú thông qua hoạt động cổ phiếu ưu đãi (stock-option) - một điều chưa từng có ở bất kỳ một công ty nào trên thế giới. Bên cạnh đó, mỗi nhân viên được tự do trang trí nơi làm việc theo ý thích, miễn là có thể kích thích sự sáng tạo của họ.

Về mặt tinh thần: mang lại cho nhân viên cảm giác rằng mình là người đang thay đổi thế giới. Lương không phải là điều hấp dẫn nhất tại Microsoft. Bill Gates từng nói: “Tôi không trả lương cao cho nhân viên, nhưng ai nấy đều thấy khoan khoái vì có cảm giác rằng mình là người đang thay đổi thế giới”.

5.1.3. Thông tin

Từ nhận thức, các cuộc họp thường làm hao mòn hiệu suất lao động lớn nhất, việc tổ chức các cuộc họp ở Microsoft được cân nhắc hết sức cẩn thận. Các cuộc họp được tổ chức đều có trọng tâm, tập trung vào những vấn đề chủ chốt và không xa lầy vào những chi tiết không quan trọng hoặc đi lang thang khắp mọi vấn đề không mấy liên quan. Hiếm khi người ta phải dự một cuộc họp tại Microsoft mà lại cảm thấy phí thời gian.

Nhiều cuộc họp đáng ra phải tổ chức đã được xoá bỏ, bởi việc sử dụng một cách hiệu quả hệ thống e-mail và mạng nội bộ. Có thể nói, đó là dòng máu sống của Microsoft. Qua e-mail và các trang Web, thông tin được thông suốt trong công ty, từ người này tới người khác, từ một người tới mọi người. Phần lớn những vấn đề nhỏ và cả nhiều vấn đề quan trọng đã được quyết định nhờ e-mail. Trong cuốn sách Kinh doanh theo tốc độ tư duy mới đây của mình, Bill Gates đã đặt nguyên tắc đầu tiên của việc áp dụng công nghệ thông tin trong một công ty lớn là : “Triệt để sử dụng e-mail cho truyền thông”. Bill cho rằng, e-mail là một thành phần then chốt của khái niệm “Hệ thần kinh số”, e-mail đã san bằng mọi kiến trúc đẳng cấp của một tổ chức. Nó khuyến khích các nhà quản lý học cách nghe nhiều hơn. Cả việc tiếp xúc với khách hàng cũng vậy, e-mail và các trang Web là những phương tiện tin cậy, hiệu quả và mau chóng nhất.

Tại nhiều công ty ta thường thấy một phong cách quản lý thông tin, chia sẻ thông tin chủ yếu dựa trên quyền lực, địa vị. Mọi người giữ thông tin khư khư cho bản thân mình và để nó nhỏ giọt ra chút ít chỉ khi tuyệt đối cần thiết. Microsoft làm điều ngược lại. Mọi người ở đây phát tán các báo cáo tiến độ, các lịch biểu thiết kế ứng dụng một cách rộng rãi nhất có thể được. Thông tin này được theo dõi và được bổ sung khi có yêu cầu. Nếu nhân viên tại Microsoft không phát tán thông tin thì người khác sẽ cho rằng thông tin đó không tồn tại hoặc nhân viên đó che giấu những thông tin xấu. Điều này làm cho hệ thống thông tin thông suốt, hiệu quả hơn nhiều và loại bỏ đi các mức độ quan liêu mà việc bảo vệ thông tin đòi hỏi.

5.2. Chức năng điều khiển tại Toyota

5.2.1. Lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo dân chủ : mọi người tham gia đóng góp ý kiến, hiếm khi ra lệnh. Lãnh đạo và cố vấn qua các câu hỏi về tình huống, không trả lời các câu hỏi. Không nên chỉ chọn một hướng giải quyết và đi theo con đường đó khi bạn chưa xem xét đến mọi khả năng có thể. Khi đã chọn được hướng đi rồi thì nhanh chóng nhưng thận trọng khi thực hiện nó. *Nemawashi* là một quy trình thảo luận vấn đề cùng các giải pháp khả dĩ với tất cả các bên có liên quan, nhằm thu thập các ý kiến của họ và đi đến một sự thống nhất về hướng giải quyết. Quy trình đồng thuận này tuy mất thời gian nhưng giúp ta mở rộng khả năng tìm kiếm các giải pháp và một khi ra được quyết định thì mọi người đều được chuẩn bị để nhanh chóng triển khai. Nếu bỏ qua bước này thì sẽ gặp nhiều khó khăn khi ra quyết định bởi nhóm làm việc khi bị bỏ qua không hỏi ý kiến sẽ thách thức kiến nghị, chất vấn cái này cái nọ khiến cho buổi trình bày thành một cuộc tranh cãi không hay.

Quá trình ra quyết định phải đạt sự đồng thuận của các thành viên trong nhóm và các thành viên ở các nhóm có liên quan bên ngoài để thu thập ý kiến, sự quan tâm và sự nhất trí từ phía nhiều bộ phận liên quan và phải có phê chuẩn của lãnh đạo. Lãnh đạo cũng thu thập ý kiến và đưa ra quyết định ban bố cho mọi người. Tình huống này xảy ra khi tập thể giằng co mãi không nhất trí được nên lãnh đạo phải xen vào hoặc cần ra gặp một quyết sách. Triết lý ở đây là tìm kiếm sự tham gia tối đa có thể của mọi

người trong mọi tình huống. Lãnh đạo cố gắng kích thích tư duy, sáng tạo của nhân viên bằng các câu hỏi tình huống thay vì trả lời các câu hỏi.

Quan tâm đến con người hơn là công việc : Phương châm phổ biến “Trước khi tạo ra xe hơi, họ xây dựng con người”. Mục tiêu của người lãnh đạo tại Toyota là phát triển, tôn trọng con người để họ có đóng góp mạnh mẽ, có thể suy nghĩ và làm theo Phương thức Toyota tại tất cả các cấp bậc trong tổ chức. Thách thức thật sự đối với họ là tầm dài hạn để biết điều gì nên làm, kiến thức để làm điều đó như thế nào và khả năng phát triển con người để họ có thể hiểu và làm việc xuất sắc hơn là lãnh đạo chỉ giải quyết các vấn đề tài chính trước mắt, đưa ra quyết định đúng với một tình huống nhất định hay đưa ra các giải pháp ngắn hạn để kéo công ty ra khỏi tình trạng tòi tệ tức thời. Toyota chủ trương phát triển các nhà lãnh đạo của chính nó và xác định vai trò lãnh đạo sau cùng là xây dựng một tổ chức học hỏi làm nền tảng cho thành công lâu dài thật sự.

5.2.2 Động viên

Về mặt vật chất: Công việc ổn định, thu nhập tốt, điều kiện làm việc an toàn (môi trường sạch sẽ, dụng cụ ăn uống thuận tiện). Ngoài ra Toyota còn có cơ chế khen thưởng hợp lý. Một ví dụ về cơ chế khen thưởng của Toyota là danh hiệu đi làm đều đặn được trao cho những ai không vắng mặt mà không có lý do chính đáng trong suốt một năm. Những người này sẽ được đi dự một buổi tiệc hoành tráng, được tham gia rút thăm trúng thưởng các giải thưởng giá trị...

Về mặt tinh thần: Nhóm làm việc giúp thỏa mãn nhu cầu xã hội với hoạt động giao tế trong và ngoài công việc. Văn hóa công ty về sự liên tục cải tiến (sử dụng các tình huống công tác đầy thử thách, các công trình hảo hạng...) để xây dựng lòng tự tin nhân viên và hỗ trợ sự phát triển nhân viên theo hướng tự khẳng định bản thân. Yếu tố kích thích: cải tiến liên tục, luân chuyển công tác cùng sự đánh giá nội bộ cũng hỗ trợ thành sự thúc đẩy nhân viên, để nhân viên chịu trách nhiệm từ đầu đến cuối một dự án nhằm làm phong phú công việc và phân quyền cho họ.

5.2.3. Thông tin

Cách thức trao đổi thông tin của họ cực kì hiệu quả và khoa học, họ dùng cách tiếp cận trực quan – dùng các hình ảnh thay cho các câu chữ, dùng càng ít lời càng tốt.

Điều này dựa trên cơ sở con người thường định hướng bằng thị giác. Tất cả mọi thông tin cần thiết để ra một quyết định phức hợp phải được thể hiện trên khổ giấy A3 – đây chính là một phần then chốt trong quá trình đi tới nhất trí với các quyết định phức tạp.

Một trong những lợi điểm giúp Toyota thu thập thông tin, ý kiến cho quá trình ra quyết định đó là họ tổ chức các cuộc họp rất hiệu quả. Các yêu cầu cần có trước một cuộc họp: phải có mục tiêu rõ ràng trước khi họp, họp đúng người, người đi họp phải chuẩn bị trước, chia sẻ thông tin trước khi giải quyết vấn đề, bắt đầu và kết thúc đúng giờ, sử dụng hình ảnh trợ giúp (khổ A3) cực kì hiệu quả.

5.3. Chức năng điều khiển tại Vinamilk

5.3.1. Lãnh đạo :

Phong cách lãnh đạo dân chủ : phân cấp quản lý , qui định các mức thẩm quyền cho từng nghiệp vụ cụ thể , bao gồm cả những nghiệp vụ thuộc thẩm quyền HĐQT

Quan tâm đến con người : mỗi nhân viên là một mắt xích quan trọng đối với sự phát triển của công ty , luôn được tôn trọng , lắng nghe , chia sẻ

5.3.2. Động viên :

Về mặt vật chất: Trả lương tương xứng với năng lực , áp dụng chế độ thưởng bằng cổ phiếu. Hỗ trợ phương tiện đi lại , bảo hiểm sức khỏe cho nhân viên. Vạch ra con đường phát triển nghề nghiệp , tạo các chương trình đào tạo giúp nâng cao hiệu quả làm việc , hoàn thiện các kỹ năng , kiến thức .

Về mặt tinh thần: Tạo cơ hội phát triển , xây dựng môi trường làm việc thân thiện , an toàn , cởi mở

5.3.3. Thông tin

Vinamilk có hệ thống email trong toàn công ty, các thông tin được trao đổi qua email ngày càng phát triển. Bên cạnh đó, các nhân viên thường xuyên có những sinh hoạt bên ngoài, chia sẻ cho nhau những kinh nghiệm, kỹ năng.

5.4. So sánh chức năng điều khiển tại Microsoft, Toyota và Vinamilk

5.4.1. Phong cách lãnh đạo

Phong cách lãnh đạo tại Microsoft, Toyota và Vinamilk tuy đều thuộc nhóm phong cách lãnh đạo dân chủ, tuy nhiên kiểu dân chủ thể hiện ở mỗi công ty lại khác nhau.

Microsoft: Lãnh đạo tham gia tranh luận và đóng góp ý kiến cho mọi vấn đề ¹¹

Toyota: Lãnh đạo như “không khí”¹²

Vinamilk: Lãnh đạo tập thể ¹³

Bàn luận: Sự khác nhau trong *kiểu dân chủ* trong phong cách lãnh đạo của Microsoft, Toyota và Vinamilk chủ yếu là do nền văn hóa khác nhau. Microsoft đại diện cho văn hóa Phương Tây, dân chủ thể hiện ở chỗ tiếp thu ý kiến của người khác,

¹¹ Bill Gates luôn tham gia vào mọi quyết định mang tính chiến lược và vấn đề quản lý chủ yếu ở Microsoft cũng như giữ vai trò chủ chốt trong phát triển công nghệ, sản phẩm mới. Ở Microsoft, sáng thứ bảy hàng tuần, Bill thường dành ít nhất một tiếng mời các vị phó chủ tịch đến, nghe trình bày và “thọc” vào các chi tiết của từng dự án. Bill đặc biệt rất quan tâm về các hiệu suất công việc. Bill giữ được kiểm soát tới từng bộ phận thông qua các phó chủ tịch công ty

¹² Các ông chủ Nhật nâng tinh thần tập thể lên bằng cách hòa mình với các đồng nghiệp, đặt tập thể lên trên cá nhân, và qua đó đạt được vị trí cao nhất, lãnh đạo bằng sự đoàn kết chứ không bằng mệnh lệnh. Ông chủ người Nhật luôn khiêm tốn và nhã nhặn. Họ thích so sánh việc lãnh đạo với "không khí" - rất cần thiết cho cuộc sống nhưng không nhìn thấy được và dường như không tồn tại. Họ nâng tinh thần tập thể lên bằng cách hòa mình với các đồng nghiệp, đặt tập thể lên trên cá nhân, và qua đó đạt được vị trí cao nhất, lãnh đạo bằng sự đoàn kết chứ không bằng mệnh lệnh. Không có gì là lạ khi mà người lãnh đạo ngồi im lặng trong phần lớn cuộc họp, trong khi các cấp dưới của họ sôi nổi thảo luận, tán thành hoặc không tán thành các chính sách. Nghệ thuật lãnh đạo là phải hiểu được tâm tư của mọi người hơn là điều khiển họ bằng uy lực của mình.

¹³ Tại Vinamilk, các quyết định được thông qua hội đồng quản trị của công ty. Do là công ty có 50% vốn nhà nước nên quyền quyết định không thuộc một cá nhân ai mà phải là quyết định chung của 1 tập thể.

nhưng việc ra quyết định vẫn là tự bản thân mình. Do vậy, lãnh đạo tại Microsoft tiếp thu ý kiến của nhân viên, đồng thời tham gia tranh luận để nêu lên chính kiến của mình, và cuối cùng việc ra quyết định và chịu trách nhiệm đối với quyết định vẫn chính là bản thân nhà lãnh đạo. Còn Toyota và Vinamilk lại mang phong cách Phương Đông, nên ý kiến tập thể đóng vai trò cao hơn trong việc ra quyết định, do vậy *kiểu dân chủ* của Toyota và Vinamilk lại hướng đến sự đồng thuận, tập thể nhiều hơn.

5.4.2. Sử dụng sức ép trong lãnh đạo

Microsoft: Để cá nhân tự kiểm soát mình¹⁴

Toyota: Sử dụng các chuẩn mực đạo đức xã hội tạo sức ép vô hình¹⁵

Vinamilk: Sử dụng tiêu chuẩn đánh giá công việc làm sức ép

Bàn luận: Sự khác nhau trong việc sử dụng sức ép trong lãnh đạo của Microsoft, Toyota và Vinamilk là do nguồn gốc văn hóa. Microsoft thể hiện văn hóa Phương Tây, nơi tôn trọng quyền tự do cá nhân, và trình độ nhận thức của mỗi cá nhân đã ở mức độ cao và đồng đều, do vậy việc để chính cá nhân tự kiểm soát mình (cũng chính là việc ít quan tâm đến con người) lại là một phương pháp hiệu quả để quản lý công việc, lãnh đạo tập thể. Còn Toyota, là đại diện của nền văn hóa Nhật

¹⁴ Tại Microsoft có một cách nhìn về nề nếp làm việc trong công ty rất độc đáo. Công ty giả thiết rằng tất cả các nhân viên của mình đều thông minh và dựa trên những nhân viên này mà đưa ra những quyết định thông minh và nếu một nhân viên không làm như vậy thì công ty sẽ giải quyết riêng với nhân viên đó thay vì áp đặt những quy tắc không cần thiết lên tất cả mọi người. Microsoft thực thi một nguyên tắc là đừng bao giờ tạo ra một quy định nếu như người ta không định tuân theo. ở đây, các quy tắc được đề ra không nhiều, vì vậy các nhân viên đều có thể nhớ hết và tuân thủ chúng.

¹⁵ Những chuẩn mực đạo đức xã hội, đạo đức doanh nhân (trách nhiệm đặt trên tình cảm) đã tạo một sức ép vô hình lên tất cả khiến mọi người phải xác định được bổn phận của mình nếu muốn có chỗ đứng trong tổ chức. Điều này rõ ràng đến mức khi tiếp xúc với các nhân viên người Nhật nhiều người nước ngoài cảm thấy họ tận tụy và kín kẽ, nếu có trục trặc gì thì lỗi rất ít khi thuộc về người Nhật Bản

Bản, một nền văn hóa rất đề cao giá trị của chuẩn mực xã hội, mỗi một con người Nhật Bản đều có niềm tự hào về đất nước họ nói chung, công ty nơi họ làm việc nói riêng, và đều có tinh thần cống hiến. Do vậy, việc đề cao các chuẩn mực xã hội đã giúp cho các cá nhân tự nguyện đi theo con đường của công ty, là một phương pháp lãnh đạo phù hợp. Còn Vinamilk, là công ty Việt Nam, tiếp thu ảnh hưởng của nhiều nền văn hóa, nên sử dụng áp lực công việc làm sức ép.

5.4.3. Sử dụng môi trường làm việc tốt là một phần của động viên

Microsoft: Tạo cảm giác thoải mái nơi làm việc ¹⁶

Toyota: Công ty như một cộng đồng ¹⁷

¹⁶ Microsoft tạo cho tất cả các nhân viên làm việc chính thức có văn phòng riêng của mình, còn những người làm việc hay thực tập nội trú thì dùng chung một văn phòng thay cho phòng riêng cho mỗi người. Trong đó, tất cả mọi người đều có không gian riêng tư của mình. Đó là của họ. Họ có thể đóng cửa lại, bật nhạc lên, điều chỉnh ánh sáng và làm việc. Không có luật quy định về ăn mặc tại Microsoft. Thay cho các bộ com lê và carvat mà ta thấy ở các công ty khác, ở Microsoft, trong mùa hè, ra lại thấy các kiểu áo cộc, áo phông và mọi thứ khác. Cũng như vậy, bản tin MicroNews của công ty có đưa ra một lời thông báo rằng đi chân đất ở mọi nơi đều chấp nhận được, thậm chí khi vào quán cafe. Tóm lại, làm việc tại nhà bạn mặc gì thì các nhân viên có thể cũng mặc theo cách như thế ở chỗ làm việc. Mặc dù chưa thấy ai mặc một bộ đồ tắm để làm việc, nhưng điều đó chắc cũng được chấp nhận

¹⁷ Điều này thể hiện trên những phương diện: - Mọi thành viên gắn kết với nhau trên tinh thần chia sẻ trách nhiệm hơn là bởi hệ thống quyền lực " Tổ chức như một con thuyền vận mệnh, một mái nhà chung " Anh làm được gì cho tổ chức quan trọng hơn anh là ai - Sự nghiệp và lộ trình công danh của mỗi nhân viên gắn với các chặng đường thành công của doanh nhân - Mọi người sống vì doanh nhân, nghĩ về doanh nhân, vui buồn với thăng trầm của doanh nhân Triết lí kinh doanh được hình thành luôn trên cơ sở đề cao ý nghĩa cộng đồng và phù hợp với các chuẩn mực xã hội, hướng tới những giá trị mà xã hội tôn vinh. Đã có thời người ta hỏi nhau làm ở đâu hơn là hỏi gia đình như thế nào. Sự diu dặt của lớp trước đối với lớp sau, sự gương mẫu của những người lãnh đạo làm cho tinh thần cộng đồng ấy càng bền chặt. Trong nhiều chục năm chế độ tuyển dụng chung thân suốt đời và thăng tiến nội bộ đã làm sâu sắc thêm điều này.

Vinamilk: Tạo môi trường làm việc an ninh, lành mạnh, thân thiện, tôn trọng và công bằng với nhân viên ¹⁸

Bàn luận: Tuy cùng sử dụng môi trường làm việc tốt như là một yếu tố động viên nhân viên, tuy nhiên phương pháp sử dụng tại Microsoft, Toyota và Vinamilk lại khác nhau. Nếu như Microsoft cung cấp cho nhân viên *một thế giới độc lập*, một ngôi nhà làm việc thứ hai thì Toyota và Vinamilk lại cung cấp cho nhân viên một *cộng đồng* thứ hai, bên cạnh cộng đồng xã hội mà họ đang sinh sống. Sự khác nhau này là do nền văn hóa khác nhau. Microsoft là sự thể hiện của văn hóa Phương Tây, tôn trọng yếu tố cá nhân còn Toyota và Vinamilk thể hiện yếu tố văn hóa Phương Đông, đề cao sự gắn kết, cộng đồng, tập thể.

5.4.5. Quản lý và chia sẻ thông tin

Microsoft: Quản lý và chia sẻ tri thức chính thức (qua email) ¹⁹

Toyota: Quản lý tốt những loại tri thức không chính thức ²⁰

Vinamilk: Trao đổi qua email, chia sẻ tri thức không chính thức ²¹

¹⁸ Tại Vinamilk, bộ quy tắc ứng xử được công bố rộng rãi và yêu cầu nhân viên thực hiện: Tôn trọng bản thân, tôn trọng đồng nghiệp. Tôn trọng Công ty, tôn trọng đối tác. Hợp tác trong sự tôn trọng. Công bằng với nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và các bên liên quan khác

¹⁹ Nhiều cuộc họp đáng ra phải tổ chức đã được xoá bỏ, bởi việc sử dụng một cách hiệu quả hệ thống e-mail và mạng nội bộ. Có thể nói, đó là dòng máu sống của Microsoft. Qua e-mail và các trang Web, thông tin được thông suốt trong công ty, từ người này tới người khác, từ một người tới mọi người. Phần lớn những vấn đề nhỏ và cả nhiều vấn đề quan trọng đã được quyết định nhờ e-mail.

²⁰ Người Nhật lại tốt hơn trong việc quản lý những loại tri thức không cụ thể, không chính thức - tức là những kỹ năng, không có trong sách vở, mà do những người công nhân thu lượm từ công việc hàng ngày...

²¹ Vinamilk có hệ thống email trong toàn công ty, các thông tin được trao đổi qua email ngày càng phát triển. Bên cạnh đó, các nhân viên thường xuyên có những sinh hoạt bên ngoài, chia sẻ cho nhau những kinh nghiệm, kỹ năng.

Bàn luận: Sự khác nhau trong việc chia sẻ tri thức chính thức và không chính thức giữa ba công ty chủ yếu là do nền văn hóa khác nhau. Nền văn hóa Phương Đông nơi mà Toyota và Vianmilk hoạt động đề cao những tri thức không chính thức (những kỹ năng, kinh nghiệm...), còn nền văn hóa Phương Tây nơi mà Microsoft có trụ sở chính đề cao những tri thức chính thức.

CHƯƠNG VI- PHÂN TÍCH CHỨC NĂNG KIỂM SOÁT TẠI MICROSOFT, TOYOTA & VINAMILK

6.1. Chức năng kiểm soát tại Microsoft

6.1.1. Kiểm soát lường trước

Khi trình bày về trạng thái của dự án cho cấp quản lý phải bao gồm một điều là các nhân tố rủi ro hiện có của dự án và các rủi ro thực tế sẽ được đo lường như thế nào? Không ai trong cấp quản lý của Microsoft lại có thể chấp nhận một báo cáo trạng thái mà không có một danh sách các rủi ro được biết tới và chính yếu.

6.1.2. Kiểm soát hiện hành

Hàng tháng, lãnh đạo của các nhóm dự án & lãnh đạo riêng của từng dự án trao đổi email để báo cáo về hiện trạng của từng dự án & những vấn đề phát sinh – theo Mẫu báo cáo hàng tháng dạng định sẵn.

Tại Microsoft, sáng thứ bảy hàng tuần, Bill Gates thường dành ít nhất một tiếng mời các vị phó chủ tịch đến để nghe trình bày và “thọc” vào các chi tiết của từng dự án. Bill đặc biệt rất quan tâm về các hiệu suất công việc. Bill giữ được kiểm soát tới từng bộ phận thông qua các phó chủ tịch công ty.

Đôi khi để tiếp xúc thực tế, Bill tạt ngẫu nhiên thăm các nhóm làm việc để nhận thêm những hình ảnh chi tiết về một dự án và phỏng vấn tốt nhất về dự án, tham dự vào nhận tin của từng cá nhân. Bill có thể xuất hiện, bất kỳ lúc nào là một nhắc nhở với mỗi nhân viên Microsoft rằng Bill sẽ luôn ở bên bạn.

6.1.3. Kiểm soát sau thực hiện

Ngay lập tức sau khi mỗi dự án được hoàn tất, Microsoft sẽ họp tổng kết dự án. Trong các cuộc họp, người ta luận về mọi điều đã làm, làm đúng hay sai và những điều có thể để làm tốt hơn. Mục đích cuộc họp là để vạch ra cách thức tiến hành tốt hơn, ít sai lầm hơn vào lần sau. Các bài học về sai lầm được phổ biến rộng rãi cho mọi người rút kinh nghiệm. Thu được bài học từ những sai lầm của người khác bại giờ cũng phải trả giá thấp nhất. Trong công ty có quy tắc bất thành văn là một tin tức xấu đều phải được phát tán, loan báo nhanh chóng. Mọi điều cảnh báo chỉ có giá trị khi ta biết trước khi chúng có thể xảy đến.

6.2. Chức năng kiểm soát tại Toyota

6.2.1. Kiểm soát lường trước

Thử thách các đối tác bên ngoài và giúp họ cải tiến : Đối xử với đối tác và nhà cung cấp như một phần mở rộng công việc kinh doanh của bạn. Toyota duy trì nguyên tắc hiệp hội. Công ty xem các nhà cung cấp như các đối tác làm ăn. Mọi quan hệ với các nhà cung cấp và các hiệp hội thường là dài hạn và hiếm khi nào có sự thay đổi nhà cung cấp trừ khi mắc phải sai lầm tệ hại. Thử thách các đối tác bên ngoài để họ phát triển. Điều này chứng tỏ bạn đánh giá cao họ. Toyota đặt ra các tiêu chuẩn rất cao về sự tuyệt hảo chất lượng và đòi hỏi các nhà cung cấp phải đáp ứng tiêu chuẩn đó nhưng quan trọng hơn là Toyota sẽ giúp các đối tác làm được điều đó.

Họ rất cẩn trọng trong việc chọn nhà cung cấp mới và chỉ đặt những đơn hàng rất nhỏ. Nhà cung cấp phải chứng tỏ trung thực và cam kết với những tiêu chuẩn cao của Toyota về chất lượng, chi phí và thời gian. Nếu họ chứng tỏ được điều này qua các đơn hàng lúc đầu thì sẽ nhận được các đơn hàng lớn hơn và ngày càng tăng. Toyota sẽ huấn luyện *Phương thức Toyota* cho họ và tiếp nhận họ vào đại gia đình. Một khi đã được kết nạp, họ sẽ không bao giờ cho nhà cung cấp ra rìa trừ khi phạm phải những sai lầm nghiêm trọng nhất.

Tìm kiếm, xem xét kiểm tra kỹ lưỡng mọi khả năng trong quá trình hoạch định → đảm bảo khả năng xảy ra lỗi khi thực thi là ít nhất: Có 5 yếu tố chính cho việc suy xét kỹ lưỡng trước khi thực hiện:

- Xác định những gì đang thực sự xảy ra
- Hỏi *Tại sao?* 5 lần để tìm hiểu nguyên nhân tiềm ẩn bên dưới những trục trặc bề mặt
- Khảo sát rộng rãi những giải pháp thay thế và thiết lập một cơ sở cho các giải pháp được lựa chọn
- Tranh thủ sự đồng thuận của các nhóm gồm cả các đối tác bên ngoài
- Sử dụng các phương tiện thông tin thật hữu hiệu để thực hiện các bước trên, nhất là chỉ sử dụng một mặt giấy A3

Nhiều nhân viên bên ngoài nước Nhật chuyển đến làm việc cho Toyota thường thắc mắc làm thế nào mà một công ty hiệu quả như Toyota lại dùng quy trình

ra quyết định tốn nhiều thời gian, công kênh, chậm chạp và tiêu tiết. Nhưng sau khi đã cộng tác một vài năm họ đều trở thành tín đồ thật sự của quy trình, thậm chí còn gặt hái nhiều lợi ích trong đời sống cá nhân. Toyota xem cách bạn tiến tới quyết định cũng quan trọng như chất lượng quyết định. Tốn nhiều thời gian và công sức thực hiện đúng điều này là chuyện bắt buộc. Ban lãnh đạo sẽ tha thứ cho một quyết định không hiệu quả nếu quá trình ra quyết định là đúng đắn. Còn quyết định tỏ ra hiệu quả nhờ ăn may chỉ dựa trên quá trình đi tắt thì sẽ bị quở trách. Việc hoạch định một cách cẩn thận ngay từ ban đầu chính là bí quyết Toyota triển khai các sáng kiến mới một cách suông sẻ và ít sai sót. Nền tảng của toàn bộ quá trình này là sự chỉ tâm tới từng chi tiết, không có một hòn đá nào mà không bị lật tung lên trong quá trình hoạch định.

6.2.2. Kiểm soát hiện hành

Đích thân đi đến và xem xét hiện trường để hiểu tường tận tình hình. Suy nghĩ và phát biểu dựa trên dữ liệu được bản thân kiểm chứng: Giải quyết trực trực và cải thiện quy trình bằng cách đi đến nguồn gốc của vấn đề, đích thân quan sát và kiểm tra dữ liệu hơn là ngồi đưa ra các giả thuyết dựa trên những gì mà người khác hay máy tính cung cấp cho bạn. Suy nghĩ và phát biểu dựa trên dữ liệu được bản thân bạn kiểm chứng. Thậm chí cấp lãnh đạo điều hành cao cấp cũng đích thân đi xem xét vấn đề để có cái nhìn sâu sát hơn là bề mặt của tình huống. Không chỉ việc đến và xem. Điều gì đã xảy ra? Bạn thấy được gì? Có những vấn đề gì? Trực trực nằm ở đâu? Toyota khuyến khích tư duy sáng tạo, đổi mới nhưng phải xuất phát từ hiểu cặn kẽ thực trạng. Các nhân viên Toyota được huấn luyện phải luôn biết rõ những gì mình đang nói, am hiểu tường tận đến nơi đến chốn, phải có kỹ năng phân tích, nhạy bén đánh giá, truy tìm nguồn gốc tình huống đồng thời diễn giải rõ ràng cho người khác hiểu.

Xây dựng thói quen biết dừng lại để giải quyết trực trực, đạt đến chất lượng tốt ngay từ ban đầu : Mỗi nhân viên có trách nhiệm dừng công việc khi họ thấy có điều gì đó trực trực, không chuẩn xác. Đó là cách Toyota gán trách nhiệm về chất lượng cho mỗi thành viên trong nhóm. Khi cảm thấy có trách nhiệm họ sẽ thấy được năng lực của mình, họ biết đánh giá như thế nào. Chất lượng tại chỗ, tránh trực trực không bị lan xuống phía cuối dây chuyền sản xuất có tác dụng lớn hơn và ít tốn kém

hơn là kiểm tra và sửa chữa những trục trặc chất lượng sau khi đã xảy ra. Giải quyết trục trặc ngay từ nguồn sẽ tiết kiệm được thời gian và tiền bạc về sau. Bằng việc liên tục tìm ra sai hỏng bề mặt và xử lý trục trặc ngay khi chúng xuất hiện, bạn sẽ loại bỏ được lãng phí, nâng cao năng suất.

6.2.3. Kiểm soát sau thực hiện

Giai đoạn này thường ít rủi ro xảy ra do quá trình lường trước và hiện hành quá kỹ lưỡng. Mục tiêu của quá trình này nhằm ‘chuẩn hóa quy trình’ làm cơ sở cho ‘cải tiến liên tục’. Công việc chuẩn hóa bản thân nó là một cách kiểm tra ngược các trục trặc, lược đồ chuẩn hóa được dán tại nơi làm việc, nơi có thể nhìn rõ và giải thích các trục trặc có thể xảy ra trong công việc, hiếm có khả năng lỗi nào còn sót lại. Mỗi khi có trục trặc cần xem lại lược đồ công việc chuẩn xem có phần nào thiếu sót khiến cho lỗi xảy ra và nếu đúng như vậy thì lược đồ này sẽ được cập nhật cho phù hợp.

6.3. Chức năng kiểm soát tại Vinamilk

6.3.1. Kiểm soát lường trước

Kiểm soát chiến lược : việc lập kế hoạch kinh doanh trung – dài hạn , việc thực hiện các dự án đầu tư vào các nhà máy , tài sản lớn dùng trong hoạt động sản xuất kinh doanh chính. Các chiến lược phát triển được xây dựng dựa trên những thông số và xu hướng phát triển kinh tế vĩ mô được lấy từ các báo cáo , dự báo của các tổ chức uy tín trên thế giới như ngân hàng thế giới , IMF và các nghiên cứu chuyên ngành. Các kế hoạch thực hiện cho từng nội dung chiến lược đều được hoạch định chi tiết , dựa trên những quan sát và dự báo thị trường sát thực do các phòng ban liên quan trong Vinamilk và các công ty tư vấn chuyên ngành cung cấp , được tổng hợp qua nhiều cấp từ dưới lên trên và có sự kiểm tra , soát xét chéo để đảm bảo tính hợp lý , khả thi của dự án. Các dự án đầu tư cơ bản được hoạch định đều tập trung vào các lĩnh vực hoạt động kinh doanh chính trong ngành sữa và mang tính khả thi cao

Ứng dụng Hệ thống quản lý rủi ro và khủng hoảng ở cấp tập đoàn (ERM)
trong hoạt động kinh doanh

6.3.2. Kiểm soát hiện hành

Kiểm tra tính tuân thủ trong hoạt động kinh doanh

Các hệ thống quản lý chất lượng theo tiêu chuẩn quốc tế ISO 9002 và ISO 9001: 2000.

Thành lập bộ phận Pháp Chế dưới sự quản lý của trưởng phòng Kiểm Sát Nội Bộ , nhằm chuẩn hóa các văn bản pháp lý và nâng cao tính tuân thủ pháp luật trong kinh doanh của Vinamilk

Hệ thống văn bản , qui trình kiểm soát hoạt động của công ty vẫn tiếp tục được hoàn thiện và bổ sung

6.3.3. Kiểm soát lường sau

Phối hợp với công ty kiểm toán chuyên nghiệp (KPMG) để thực hiện kiểm toán tình hình tài chính mỗi cuối năm

Họp HĐQT để đánh giá kết quả

6.4. So sánh chức năng kiểm soát tại Microsoft, Toyota và Vinamilk

Microsoft: chú trọng kiểm soát sau thực hiện.

Toyota: chú trọng kiểm soát lường trước và trong khi thực hiện.

Vinamilk: kiểm soát đồng đều cả ba quá trình.

Bàn luận: Sự khác nhau trong khâu chú trọng kiểm soát giữa 3 công ty chủ yếu là do sự khác biệt trong ngành nghề kinh doanh. Nếu như Microsoft là một công ty sản xuất phần mềm, sẽ có điều kiện hơn trong việc cung cấp sản phẩm dùng thử cho một số lượng lớn người tiêu dùng để phát hiện lỗi, và việc chấp nhận lỗi sẽ dễ dàng hơn, thì Toyota hay Vinamilk, nếu không làm trước việc kiểm soát lường trước và trong khi thực hiện, thì hậu quả xảy ra đối với chất lượng sản phẩm mà họ cung cấp cho người tiêu dùng sẽ là điều không lường trước được.

KẾT LUẬN

Việc tổng kết lý thuyết về các chức năng quản trị và đối chiếu vào thực tiễn hoạt động quản trị của Microsoft, Toyota và Vinamilk đã giúp nhóm thực hiện có được một hiểu biết tốt hơn về Quản trị học và một cái nhìn tổng quát và sâu sắc hơn về hoạt động quản trị. Bằng tiểu luận này, nhóm thực hiện hi vọng có thể đóng góp một phần nhỏ vào kiến thức và tài liệu cho việc học Quản trị học của Lớp cao học Ngày 3- K21 nói riêng cũng như môn Quản trị học nói chung.

Chân thành cảm ơn!

PHỤ LỤC I

Vị trí của các thương hiệu xe hơi trong bảng xếp hạng năm 2011

| STT | Thứ hạng năm 2011 | Thứ hạng năm 2010 | Logo | Thương hiệu | Quốc gia | Giá trị thương hiệu (triệu USD) |
|-----|-------------------|-------------------|---|-----------------|----------|---------------------------------|
| 1 | 11 | 11 |  | Toyota | Nhật | 27.764 |
| 2 | 12 | 12 |  | Mercedes-Benz | Đức | 27.445 |
| 3 | 15 | 15 |  | BMW | Đức | 24.554 |
| 4 | 19 | 20 |  | Honda | Nhật | 19.431 |
| 5 | 47 | 53 |  | Volkswagen | Đức | 7.857 |
| 6 | 50 | 50 |  | Ford | Mỹ | 7.483 |
| 7 | 59 | 63 |  | Audi | Đức | 6.171 |
| 8 | 61 | 65 |  | Huyndai | Hàn Quốc | 6.005 |
| 9 | 72 | 72 |  | Porsche | Đức | 4.580 |
| 10 | 90 | mới |  | Nissan | Nhật | 3.819 |
| 11 | 99 | 91 |  | Ferrari | Italy | 3.591 |
| 12 | 100 | 98 |  | Harley-Davidson | Mỹ | 3.512 |

PHỤ LỤC II-

Tình huống về sự thất bại của Toyota

Tình huống:

<http://vneconomy.vn/20100209022454848P0C23/khung-hoang-thu-hoi-xe-cua-toyota-lan-toi-san-nha.htm>

MAI PHƯƠNG

09/02/2010

Hãng sản xuất ô tô lớn nhất thế giới Toyota tuyên bố thu hồi 437.000 chiếc xe chạy nhiên liệu tổ hợp (hybrid) trên thị trường toàn cầu, bao gồm cả Nhật Bản. Vấn đề được xem là niềm tự hào của Toyota, Prius được đưa vào diện thu hồi trong bối cảnh hãng xe này đang phải thu hồi khoảng 8 triệu xe thuộc các mẫu xe khác.

Theo thông tin mà Toyota công bố trong buổi họp báo diễn ra vào chiều ngày 9/1 tại Tokyo, hãng sẽ thu hồi gần 200.000 chiếc Prius tại Nhật Bản để khắc phục lỗi ở hệ thống chống khóa phanh. Ngoài xe Prius, tại "sân nhà", Toyota còn thu hồi thêm khoảng 23.000 chiếc xe thuộc hai mẫu xe chạy nhiên liệu tổ hợp khác là Lexus HS250h và SAI.

Thông báo trước đó ngày 9/2 của Toyota cho biết, hãng đã ngừng chuyển hàng hai mẫu xe này từ nhà máy ở miền Nam Nhật Bản để kiểm tra lại hệ thống phanh. Hai mẫu xe này cũng bị cho là có vấn đề ở phanh như Prius.

Phát biểu tại buổi họp báo, Chủ tịch Toyota, ông Akio Toyoda cho biết, tại thị trường Mỹ, hãng sẽ thu hồi 133.000 chiếc Prius đời 2010 và hơn 14.500 chiếc Lexus HS250h. Tại châu Âu, số xe Prius được đưa vào diện thu hồi là hơn 52.900 chiếc.

Theo nhận định của giới quan sát, việc Prius bị thu hồi sẽ càng làm sút mẻ thêm uy tín của Toyota. Tại thị trường Nhật Bản, Prius là chiếc xe bán chạy nhất trong năm 2009. Từ ngày 21/1 tới nay, giá trị vốn hóa thị trường của Toyota đã giảm mất 31 tỷ USD do tác động tiêu cực từ vụ thu hồi xe.

Toyota hiện đang điều tra phản ánh của khách hàng cho hay phanh xe Prius hoạt động không chuẩn trên những đoạn đường xấu. Hiện Bộ Giao thông Mỹ cũng đang điều tra lỗi phanh xe ở Prius. Cơ quan An toàn giao thông đường bộ Quốc gia

Mỹ (NHTSA) đã nhận được 124 đơn kiến nghị của người tiêu dùng về lỗi phanh ở xe này.

Tới thời điểm này, Toyota đã thu hồi khoảng 8 triệu xe tại khắp 5 châu lục để khắc phục lỗi ở chân phanh và thảm sàn xe gây tăng tốc đột ngột. Toyota cho biết, vụ thu hồi này có thể khiến nhu cầu của thị trường đối với xe của hãng giảm mất khoảng 100.000 xe.

Toyota dự báo, trong năm tài khóa kết thúc vào ngày 31/3 tới hãng sẽ đạt lợi nhuận trở lại, dù vụ thu hồi xe đang diễn ra sẽ tiêu tốn của hãng 100 tỷ Yên, tương đương khoảng 1,1 tỷ USD. Mức dự báo lợi nhuận ròng 80 tỷ Yên của Toyota trong năm tài khóa này đã tính tới mức thiệt hại trên.

Tại Mỹ và Canada, Toyota đang đối mặt với hàng chục vụ kiện tụng của khách hàng liên quan tới chất lượng xe.

(Theo Bloomberg)

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Giáo trình Quản trị học- Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh
2. Bí quyết thành công của Microsoft, Bùi Quang Minh
3. 14 Nguyên lý quản lý Toyota
4. Bản cáo bạch năm 2010- Vinamilk