

NGUYỄN TRỌNG THỂ

(Bản dịch theo tài liệu của Tổ chức Lao động Quốc tế I.L.O)

TỰ VẤN QUẢN LÝ

SÁCH DÀNH CHO CÁC NHÀ DOANH NGHIỆP

TẬP I



NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

NGUYỄN TRỌNG THỂ

(Biên dịch theo tài liệu của Tổ chức lao động quốc tế I.L.O)

**TƯ VẤN
QUẢN LÝ**

(SÁCH DÙNG CHO CÁC NHÀ DOANH NGHIỆP)

(Trọn bộ 2 tập)

Tập I

**NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG
HÀ NỘI - 1995**

TƯ VẤN QUẢN LÝ

Tập I

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - 1995

Chịu trách nhiệm xuất bản :

XUÂN CANG

Chịu trách nhiệm nội dung :

MA VĂN KHÁNG

Biên tập :

BAN BIÊN TẬP SÁCH KINH TẾ - CHÍNH TRỊ -
CÔNG ĐOÀN

LỜI NÓI ĐẦU

Tư vấn quản lý từ lâu đã được công nhận là một dịch vụ nghề nghiệp có ích, giúp các giám đốc phân tích và giải quyết những vấn đề thực tiễn đặt ra trước các tổ chức của họ và học hỏi kinh nghiệm của các giám đốc khác và tổ chức khác. Hàng trăm nghìn tổ chức kinh doanh tư nhân và Nhà nước ở các nước công nghiệp và các nước kém phát triển đã sử dụng các dịch vụ tư vấn quản lý tách riêng hoặc phối hợp với việc đào tạo, các nghiên cứu thị trường và làm luận chứng kinh tế kỹ thuật, thiết kế hệ thống, nghiên cứu hoạt động, tư vấn kỹ thuật và những dịch vụ nghề nghiệp khác.

Vì vậy Chương trình phát triển quản lý của cơ quan lao động quốc tế ILO ngay từ đầu những năm 1950 đã hết sức chú ý đến sự phát triển tư vấn quản lý và xúc tiến thực hành tư vấn hiệu quả trong các nước thành viên. Qua các dự án hợp tác kỹ thuật ILO đã giúp nhiều nước thành viên thành lập những dịch vụ tư vấn địa phương cho các khu vực kinh tế khác nhau và phát triển những nhà tư vấn quản lý và những nhà đào tạo.

Để đáp ứng yêu cầu cấp bách việc hướng dẫn định

hướng thực hành toàn diện về tư vấn quản lý, lần xuất bản thứ nhất cuốn sách này đã được ra mắt bạn đọc năm 1976. Cuốn sách nhanh chóng trở thành tài liệu tham khảo cơ sở và là chủ đề học tập về tư vấn quản lý, đã sử dụng trên khắp thế giới; nguyên bản tiếng Anh (đã phải in lại đến tám lần trong mười năm). Sau đó nó được xuất bản bằng tiếng Nhật, Pháp, Tây Ban Nha Bồ Đào Nha, Serbo-Croatia, Inđônexia và gần đây nhất là tiếng Trung Quốc.

Tuy nhiên đã có nhiều thay đổi trên các mặt trận kinh tế quốc gia và quốc tế từ năm 1976. Các nhà tư vấn quản lý đã có cố gắng lớn để cùng nhịp bước với những thay đổi này và đáp ứng những đòi hỏi mới. Cố gắng này đã dẫn đến nhiều phát triển trong nghề nghiệp tư vấn và phương pháp luận của công việc tư vấn: về khuôn khổ, chuyên môn hóa và loại hình các công ty tư vấn, chiến lược của các công ty này, phạm vi và sự kết hợp của các dịch vụ đưa ra, marketing tư vấn và những dịch vụ nghề nghiệp khác, các phương pháp cộng tác giữa người tư vấn và khách hàng, sự hòa nhập của tư vấn và đào tạo, việc mở rộng tư vấn ở các nước đang phát triển và nhiều vấn đề khác.

Những sự phát triển này đã kích thích một số nhà tư vấn viết về kinh nghiệm của họ. Trước năm 1976, trong khi đang rất khan hiếm tài liệu về tư vấn quản lý thì cuốn sách của ILO thực sự là tài liệu đầu tiên tương đối đầy đủ về chủ đề này, từ năm 1976 cũng đã xuất hiện một số sách nhất là ở Hoa Kỳ, bên ngoài Hoa Kỳ, những sách xuất bản

về tư vấn vẫn còn rất khan hiếm.

Kinh nghiệm của bác Mỹ chắc chắn đã giữ vai trò cực kỳ quan trọng trong việc nuôi dưỡng khoa học và nghệ thuật tư vấn quản lý. Nhưng, xem xét và khái quát những kinh nghiệm có giá trị của các nước khác cũng quan trọng, nhất là, nếu các môi trường văn hóa và kinh tế xã hội của họ khác nhau đã sinh ra những phương pháp khác nhau đối với những tổ chức quản lý và tư vấn quản lý.

Thành công của lần xuất bản thứ nhất cuốn Tư vấn quản lý: Hướng dẫn nghề nghiệp đã khuyến khích các tác giả chuẩn bị cho lần tái bản được xem lại toàn bộ và bổ sung những điều mới nhất phản ánh bối cảnh tư vấn quản lý trên thế giới vào nửa sau thập kỷ 1980 và cho ta một bức tranh toàn cảnh về những khuynh hướng mới trong các khu vực khác nhau của tư vấn.

KHÁI NIỆM VỀ TƯ VẤN

Trong cuốn sách này, trước hết, tư vấn được xem như một phương pháp cải tiến thực tế quản lý. Phương pháp này có thể được sử dụng bởi một hãng tư nhân độc lập, một đơn vị tư vấn nội bộ (hoặc tương tự) trong một tổ chức Nhà nước hay tư nhân, một Viện nghiên cứu phát triển quản lý, năng suất lao động hoặc Viện nghiên cứu phát triển doanh nghiệp nhỏ, một dịch vụ mở rộng hoặc một cá nhân (nghĩa là người hành nghề tư vấn riêng lẻ hoặc một giáo sư đại học). Thậm chí một giám đốc có thể hành động như một người tư vấn nếu họ cho lời khuyên những người ngang cấp hoặc các cấp dưới của họ.

Tuy nhiên, đồng thời tư vấn quản lý cũng đang phát triển thành một nghề nghiệp. Số đông các cá nhân và tổ chức làm tư vấn chuyên nghiệp đang cố gắng đạt tiêu chuẩn nghề nghiệp về chất lượng lời khuyên, các phương pháp can thiệp và những nguyên tắc đạo đức. Ngay cả những người làm tư vấn không chuyên nghiệp cũng có thể tuân theo những tiêu chuẩn nghề nghiệp, những nguyên tắc và sẽ được giúp đỡ để làm như vậy.

Không có mâu thuẫn giữa hai cách nhìn này về công tác tư vấn. Thật vậy, tư vấn là một phương pháp và tư vấn cũng là một nghề nghiệp cấu thành hai mặt của một vấn đề và một tài liệu chỉ dẫn như cuốn sách của chúng tôi sẽ giải quyết cả hai mặt này của tư vấn.

Tư vấn quản lý được thực hành theo nhiều cách khác nhau. Điều này phản ánh sự đa dạng của những phạm vi quản lý và kinh doanh trong đó có các nhà tư vấn hoạt động, những cá tính khác nhau của khách hàng và người tư vấn, các phương pháp can thiệp và những quan điểm nhận thức khác nhau đã được những người tư vấn phát triển. Do đó nếu khái quát công việc tư vấn và đề nghị một cách thức tốt nhất để xem xét tư vấn là điều khó khăn và mạo hiểm. Trong cuốn sách này, chúng tôi đã chọn lựa cách tiếp cận tốt nhất, nhằm cung cấp cho bạn đọc một bức tranh cân bằng và toàn diện về tình hình tư vấn, bao gồm các phương pháp khác nhau, phong cách, cách thức hoặc kỹ thuật đã áp dụng, nhấn mạnh những ưu điểm và thiếu sót của chúng. Vì vậy, bạn đọc có thể chọn cho bản thân

mình sự phù hợp với phạm vi kỹ thuật, tổ chức và con người của tổ chức mình.

Song, nếu nói rằng các tác giả cuốn sách này không có khuynh hướng nào cả cho một quan điểm tư vấn bất kỳ thì cũng không đúng. Chúng tôi có một khuynh hướng và là khuynh hướng đặc trưng cho một hình thức tư vấn, trong đó:

(1) Người tư vấn chia sẻ tài năng chuyên môn với khách hàng thay vì cố giữ lấy nó cho bản thân mình.

(2) Khách hàng tham gia vào nhiệm vụ càng nhiều và càng sâu thì càng tốt.

(3) Cả hai bên không tiếc sức để thực hiện công việc là một kinh nghiệm học tập quý báu.

Nhiều vấn đề kỹ thuật và phương pháp khác nhau có thể áp dụng trong phạm vi khái niệm rộng này và bạn đọc sẽ có nhiều cơ hội chọn lựa.

MỤC ĐÍCH CỦA CUỐN SÁCH

Mục đích chính của cuốn sách là góp phần nâng cấp tiêu chuẩn nghề nghiệp và những hoạt động trong tư vấn quản lý, cung cấp thông tin, hướng dẫn cho các cá nhân và tổ chức muốn bắt đầu hoặc cải tiến các hoạt động tư vấn. Cuốn sách là một chỉ dẫn nghề nghiệp tư vấn, những phương pháp, bản chất tư vấn, các quy tắc, nguyên tắc tổ chức, những quy tắc ứng xử, đào tạo và những thực tiễn phát triển. Nó cũng gợi những nguyên tắc chỉ đạo đối với cán bộ tư vấn hoạt động trong các lĩnh vực tư vấn khác

nhau. Song, nó cũng không có ý định thay thế các cuốn số tay đề cập sâu và tỉ mỉ đến kỹ thuật và chức năng quản lý khác nhau; về vấn đề này bạn đọc nên tham khảo các nguồn tài liệu chuyên ngành.

Cùng một vấn đề áp dụng cho một số lĩnh vực tư vấn đặc biệt nào đó như điều tra việc thực hiện, nghiên cứu thị trường, quảng cáo hoặc thiết kế hệ thống được nêu tóm tắt trong sách này, nhưng cũng có thể được nghiên cứu tỉ mỉ trong các ấn phẩm riêng.

Tóm lại, sách này dành cho:

- Những người mới vào nghề tư vấn.
- Các hãng tư vấn và các cán bộ tư vấn quản lý độc lập, các Sở, Vụ...
- Các cơ quan tư vấn quốc gia và các cơ quan khu vực liên quan đến năng suất lao động, phát triển quản lý và phát triển doanh nghiệp nhỏ.
- Các bộ phận và phân bộ thực hiện tư vấn quản lý nội bộ và các chức vụ cố vấn trong các tổ chức Nhà nước và các tổ chức tư nhân lớn gồm các dịch vụ quản lý, các dịch vụ tư vấn pháp và tổ chức v.v... trong các cơ quan Nhà nước.
- Các giáo viên quản lý, các nhà đào tạo và nghiên cứu khoa học có thể làm tư vấn không chuyên và công việc của họ có quan hệ chặt chẽ với người tư vấn.
- Các sinh viên quản lý và quản trị kinh doanh đang theo học các lớp tư vấn quản lý hoặc tham gia các dự án tại nhà máy nơi họ có thể sử dụng một số kỹ thuật tư vấn.

Các giám đốc, các nhà doanh nghiệp và những người lãnh đạo muốn sử dụng người tư vấn một cách hiệu quả hơn hoặc áp dụng một vài kỹ năng tư vấn để giải quyết vấn đề trong phạm vi tổ chức của họ.

Cuối cùng, nhiều nguyên tắc và phương pháp kỹ thuật mô tả trong sách áp dụng cho tư vấn nói chung, do đó, người tư vấn hoạt động trong các lĩnh vực khác với tư vấn quản lý và kinh doanh cũng có thể thấy nó hữu ích và gây cảm hứng khi đọc.

THUẬT NGỮ

Trong cuốn sách này sẽ giải thích những thuật ngữ chung nhất được dùng trong tư vấn quản lý ở các nước khác nhau. Nhưng nghĩa và việc sử dụng hai thuật ngữ cơ bản cần được xác định ngay từ ban đầu này.

- Thuật ngữ tư vấn quản lý dùng trong sách là một thuật ngữ chung và áp dụng đối với người thực hiện toàn bộ hay một số chức năng tư vấn điển hình trong lĩnh vực quản lý trên cơ sở chuyên nghiệp hay bán chuyên nghiệp.

- Thuật ngữ khách hàng cũng dùng như một thuật ngữ chung áp dụng cho nhà quản lý, nhà lãnh đạo bất kỳ hoặc cơ quan sử dụng các dịch vụ tư vấn quản lý trong kinh doanh tư nhân, kinh doanh của Nhà nước, các cơ quan chính quyền hoặc những nơi khác.

Trừ trường hợp đã được chỉ rõ trong sách, thuật ngữ tổ chức tư vấn áp dụng đối với đơn vị bất kỳ nào mà chức năng là cung cấp các dịch vụ tư vấn thường được dùng có