

Tái cơ cấu doanh nghiệp ở Việt Nam

Đỗ Tiến Long*

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội,
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 11 tháng 11 năm 2013

Chỉnh sửa ngày 04 tháng 12 năm 2013; chấp nhận đăng ngày 23 tháng 12 năm 2013

Tóm tắt: Tái cơ cấu doanh nghiệp hiện đang được rất nhiều nhà nghiên cứu và lãnh đạo doanh nghiệp ở Việt Nam đề cập. Tuy nhiên, kinh nghiệm quốc tế cho thấy 70% các cuộc tái cơ cấu đã gặp thất bại và 85% thất bại có nguyên nhân từ lãnh đạo. Dựa trên các nghiên cứu về tái cơ cấu, kinh nghiệm tư vấn quốc tế và qua tổng kết thực tiễn quá trình tư vấn tái cơ cấu doanh nghiệp Việt Nam của bản thân, tác giả đưa ra: (i) mô hình tái cơ cấu doanh nghiệp theo hướng tư vấn ở Việt Nam; (ii) những khó khăn mà lãnh đạo doanh nghiệp phải đối mặt trong quá trình tái cơ cấu; và (iii) vai trò của lãnh đạo doanh nghiệp để tái cơ cấu thành công.

Từ khóa: Tái cơ cấu, lãnh đạo cao cấp, lãnh đạo.

1. Áp lực tái cơ cấu đối với doanh nghiệp Việt Nam

Các tổ chức và doanh nghiệp ngày nay đều phải trải qua những thay đổi để thích ứng với biến động trong môi trường kinh doanh [6]. Thay đổi để tồn tại là một quy luật đối với các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường. Thống kê ở Mỹ cho thấy, chỉ 20% doanh nghiệp tồn tại sau 5 năm thành lập. Còn tại Việt Nam, theo số liệu của Tổng cục Thống kê⁽¹⁾ tính đến ngày 01/01/2012, có khoảng 541.103 doanh nghiệp, nhưng chỉ 375.732 doanh nghiệp đang hoạt động và gần 170.000

doanh nghiệp đã giải thể, tạm ngừng hoạt động hoặc không thể xác minh được (Bảng 1).

Đối với khu vực doanh nghiệp nhà nước (DNNN), theo Vũ Thành Tự Anh [7], chương trình đổi mới các DNNN thông qua cổ phần hóa ở Việt Nam được chính thức khởi động năm 1992. Sau 20 năm, tính đến cuối năm 2011, số lượng DNNN đã giảm đáng kể, từ hơn 12.000 xuống còn khoảng 1.300 (Bảng 2).

Trước những thách thức và bất ổn kinh tế vĩ mô giai đoạn 2008-2011, Chính phủ đã ưu tiên thực hiện các hoạt động tái cơ cấu nền kinh tế nhằm ổn định kinh tế vĩ mô, tập trung vào ba lĩnh vực: (i) tái cơ cấu đầu tư, trọng tâm là đầu tư công; (ii) tái cơ cấu khu vực tài chính, trọng tâm là hệ thống ngân hàng thương mại; và (iii) tái cơ cấu DNNN, trọng tâm là các tập đoàn kinh tế và tổng công ty [7].

Theo Công Thông tin điện tử của Chính phủ⁽²⁾, ngày 17/7/2012, Thủ tướng Chính phủ

* ĐT: 84-904515446

Email: dotienlong@vnu.edu.vn

⁽¹⁾ Tổng cục Thống kê, “Số lượng doanh nghiệp cả nước tại thời điểm 01/01/2012”,

<http://www.gso.gov.vn/default.aspx?tabid=382&idmid=2&ItemID=12481>

ký ban hành Quyết định số 929/QĐTTg phê duyệt Đề án “Tái cơ cấu DNNN, trọng tâm là tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước giai đoạn 2011-2015”, đặt ra yêu cầu cho các Bộ, ngành, địa phương, các tập đoàn và tổng công

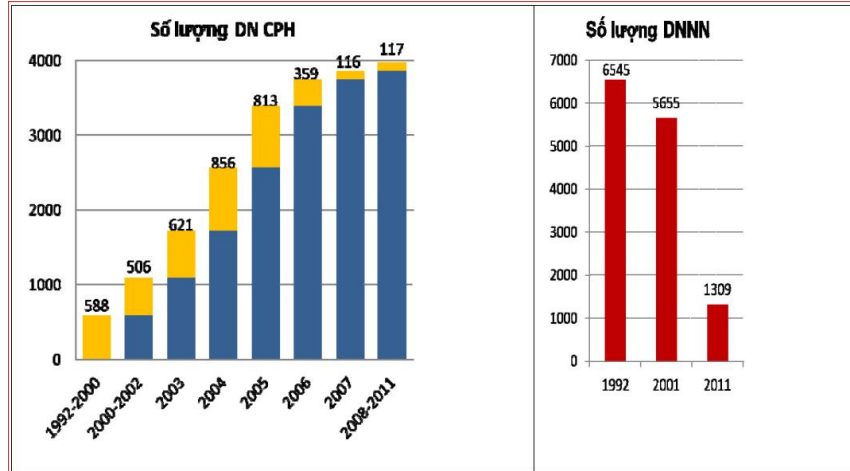
ty xây dựng đề án tái cơ cấu cho từng doanh nghiệp. Đến cuối năm 2012, cả nước có 75 tập đoàn, tổng công ty đã hoàn thành xây dựng đề án tái cơ cấu, trong đó có 45 đề án đã được phê duyệt.

Bảng 1: Số lượng doanh nghiệp Việt Nam tại thời điểm ngày 01/01/2012

Số lượng doanh nghiệp	Tổng số doanh nghiệp	Loại hình		
		Doanh nghiệp nhà nước	Doanh nghiệp ngoài nhà nước	Doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài
Cả nước	541.103	4.715	524.076	12.312
Cả nước (loại trừ doanh nghiệp không xác minh được)	448.393	4.505	432.559	11.329
Doanh nghiệp thực tế đang hoạt động sản xuất kinh doanh	375.732	3.807	362.540	9.385
Doanh nghiệp đã đăng ký nhưng chưa hoạt động	17.547	26	16.505	1.016
Doanh nghiệp tạm ngừng sản xuất kinh doanh	23.689	35	23.422	232
Doanh nghiệp chờ giải thể	31.425	637	30.092	696
Doanh nghiệp không xác minh được	92.710	210	91.517	983

Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2012.

Bảng 2: Tiến độ cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước



Nguồn: Vũ Thành Tự Anh, 2012.

⁽²⁾ Cổng Thông tin Điện tử Chính phủ nước CHXHCN Việt Nam:

http://vanban.chinhphu.vn/portal/page/portal/chinhphu/hethongvanban?class_id=2&_page=1&mode=detail&document_id=162394

Tổng kết những thách thức đặt ra cho quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp Việt Nam hiện nay, Website Tạp chí Cộng sản⁽³⁾ nhận định rằng, các doanh nghiệp phải tái cơ cấu trong bối cảnh tình hình kinh tế vĩ mô không ổn định. Những bất ổn trong kinh tế vĩ mô vừa là nguyên nhân thúc đẩy các doanh nghiệp phải tái cơ cấu, lại vừa là thách thức đặt ra cho các doanh nghiệp Việt Nam trong quá trình tái cơ cấu. Bởi lẽ, các doanh nghiệp chỉ có thể tái cơ cấu trong một môi trường kinh tế vĩ mô tương đối ổn định và khi có đủ khả năng tiếp cận các nguồn lực quan trọng như vốn, nhân lực, công nghệ và thị trường.

Vì vậy, các doanh nghiệp hoạt động trong nền kinh tế thị trường đều phải thích nghi và trải qua quá trình tái cơ cấu để tồn tại và nâng cao sức cạnh tranh. Sức ép tái cơ cấu doanh nghiệp sẽ được đẩy lên cao hơn trong giai đoạn kinh tế khủng hoảng. Mặt khác, yếu tố dẫn dắt quá trình tái cơ cấu cũng là một thách thức rất lớn đối với các doanh nghiệp trong tiến trình tái cơ cấu, cụ thể là các lãnh đạo doanh nghiệp. Nghiên cứu của John Kotter [5] đã chỉ ra, 70% các cuộc tái cơ cấu bị thất bại. Đồng thời có đến 85% thất bại trong quá trình nỗ lực chuyển đổi doanh nghiệp được xem là do người lãnh đạo [1]. Do đó, quá trình tái cơ cấu đặt ra vai trò của người lãnh đạo trong việc nhận thức rõ những khó khăn thách thức đối với doanh nghiệp, từ đó có những chính sách và giải pháp phù hợp.

2. Mục đích tái cơ cấu và các biện pháp tiến hành

2.1. Mục đích tái cơ cấu

⁽³⁾ “Kinh tế Việt Nam năm 2012-2013: Tái cơ cấu doanh nghiệp và cân đối kinh tế vĩ mô”, <http://www.tapchicongsan.org.vn/Home/Thong-tin-ly-luan/2013/20081/Kinh-te-Viet-Nam-nam-2012-2013-tai-cau-doanh.aspx>

Theo Gilson [2], tái cơ cấu liên quan đến toàn bộ quá trình tạo dựng giá trị của doanh nghiệp. Các doanh nghiệp tái cơ cấu nhằm làm tinh gọn các hoạt động, các bộ phận, các bước phối hợp hoạt động, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức [4]. Nguyên nhân dẫn đến quá trình tái cơ cấu bao gồm: (i) quản trị yếu kém; (ii) cơ hội chiến lược xuất hiện; (iii) kinh doanh không hiệu quả; (iv) gia tăng cạnh tranh; (v) kinh tế vĩ mô bất ổn; (vi) thay đổi về công nghệ, chính sách thuế và pháp luật [2]. Hoàng Văn Hoan [3] cho rằng, tái cơ cấu doanh nghiệp xuất phát từ các áp lực bên trong như: để phù hợp với quy mô tăng trưởng, phát triển của doanh nghiệp theo yêu cầu phân công chuyên môn hóa sâu hơn hoặc để kịp thời ngăn chặn đà suy thoái của doanh nghiệp đang bên bờ vực phá sản; và các áp lực bên ngoài như: chính sách cổ phần hóa, chủ trương hội nhập kinh tế quốc tế, gia nhập AFTA, WTO.

Tóm lại, tái cơ cấu là quá trình tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động, sức cạnh tranh và thích ứng với bối cảnh mới, đòi hỏi những thay đổi trong cơ chế quản lý và cơ cấu tổ chức.

2.2. Các biện pháp tiến hành tái cơ cấu

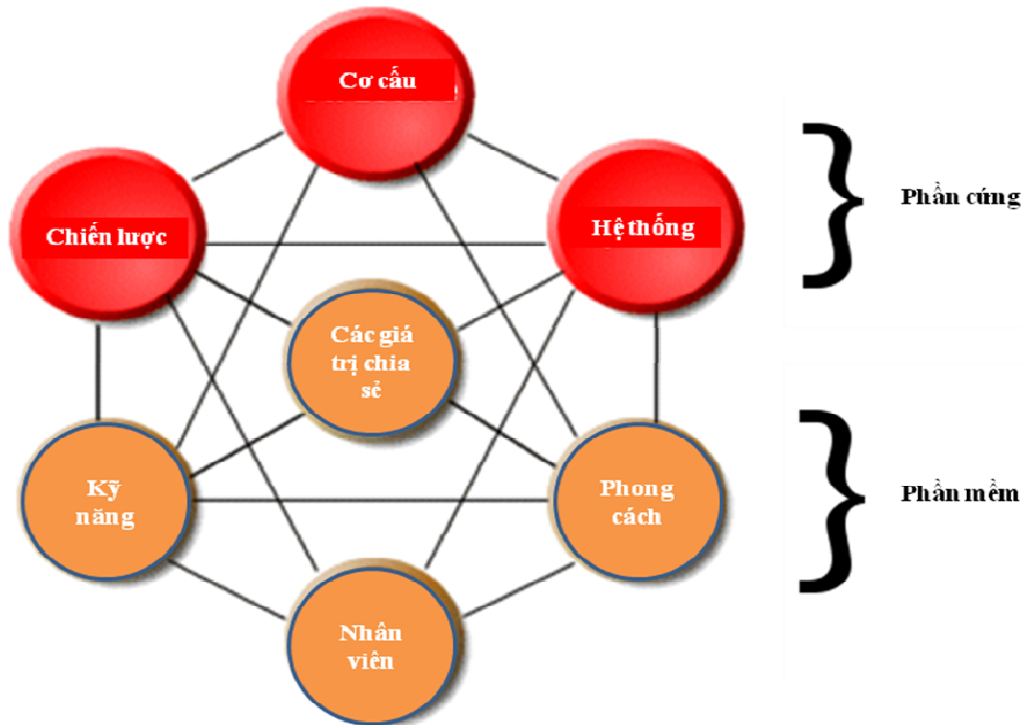
Mô hình tái cơ cấu doanh nghiệp phổ biến được các nhà nghiên cứu và tư vấn quản lý trên thế giới đánh giá cao là mô hình 7S⁽⁴⁾ do hai chuyên gia Tom Peters và Robert Waterman thuộc tổ chức tư vấn McKinsey phát triển vào những năm đầu thập niên 1980.

Mô hình 7S hữu dụng với các tổ chức và doanh nghiệp trong các tình huống: (i) nâng cao hiệu quả hoạt động và sức cạnh tranh của doanh nghiệp; (ii) xem xét tính thích ứng của doanh nghiệp với những biến động của môi trường kinh doanh trong hiện tại và tương lai; (iii) sắp xếp lại doanh nghiệp sau các quá trình mua bán và sáp nhập; (iv) đưa ra các giải pháp thực thi

⁽⁴⁾ The McKinsey 7S Framework, http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

hiệu quả một chiến lược hay thay đổi chiến lược mới. Mô hình 7S là sự kết hợp của 7 nhân tố độc lập bao gồm: *chiến lược* (strategy), *cơ*

cấu (structure), *hệ thống* (systems), *các giá trị chia sẻ* (shared values), *phong cách* (style), *nhân sự* (staff) và *kỹ năng* (skills).



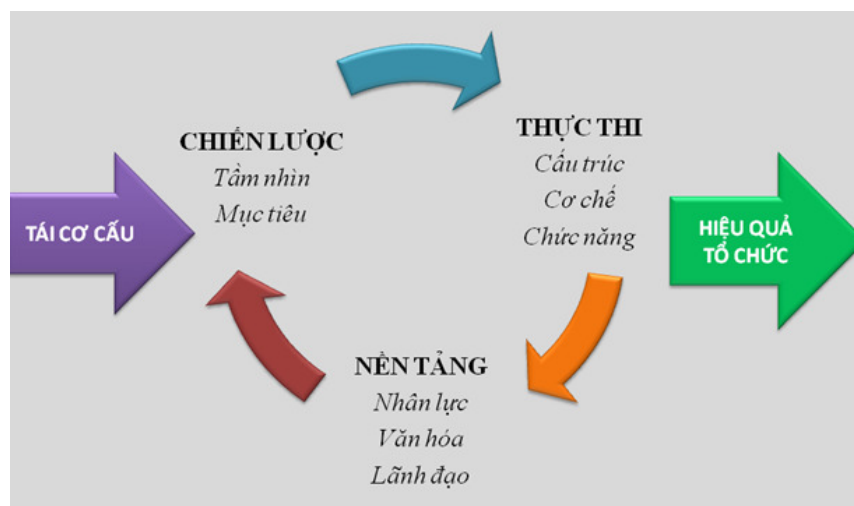
Hình 1: Mô hình 7S.

Nguồn: The McKinsey 7S Framework

Mô hình 7S cho thấy các nhân tố có mối liên hệ chặt chẽ với nhau, vì thế, khi có bất cứ sự thay đổi về chiến lược, mục tiêu, quy trình hay lãnh đạo, đòi hỏi kéo theo sự thay đổi đồng bộ của các nhân tố khác nhằm đảm bảo tính hiệu quả và hiệu lực của tổ chức. Chính điều này là nguyên nhân làm cho quá trình tái cơ cấu trở nên phức tạp và thách thức. Hơn nữa, các nhân tố cứng (*hard*) bao gồm: chiến lược, cấu trúc và hệ thống, thường dễ nhận ra và dễ can thiệp để thay đổi. Tuy nhiên, các nhân tố mềm (*soft*) như: phong cách, nhân sự, kỹ năng và giá

trị chia sẻ thường khó nhận ra và cần nhiều thời gian để thay đổi.

Khi triển khai các hoạt động tái cơ cấu cho các doanh nghiệp Việt Nam, chúng tôi hoàn thiện mô hình tái cơ cấu doanh nghiệp theo hướng tư vấn, bao gồm ba bước: (i) rà soát và xác lập lại chiến lược; (ii) hình thành các cơ cấu thực thi chiến lược; (iii) xây dựng nền tảng tổ chức (Hình 2). Quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp cải thiện hiệu quả hoạt động, nâng cao sức cạnh tranh và khả năng thích ứng với bối cảnh biến động của nền kinh tế.



Hình 2: Mô hình áp dụng tái cơ cấu doanh nghiệp theo hướng tư vấn.

Nguồn: Đỗ Tiên Long, 2013

(i) *Rà soát và xác lập lại chiến lược*: Trên cơ sở đánh giá lại hiệu quả hoạt động và rà soát công tác tổ chức, doanh nghiệp cần xác định lại tầm nhìn, sứ mệnh và các mục tiêu chiến lược nhằm giúp doanh nghiệp đi đúng hướng, phù hợp với các nguồn lực hiện có và môi trường hoạt động của doanh nghiệp.

(ii) *Hình thành các cơ cấu thực thi chiến lược*: Xây dựng, sắp xếp cấu trúc phù hợp để hiện thực hóa tầm nhìn và các mục tiêu chiến lược đặt ra; văn bản hóa phương thức phối hợp giữa các bộ phận, phòng ban để tổ chức vận hành hiệu quả nhất; phân định chức năng, nhiệm vụ từng bộ phận, phòng ban để thấy rõ trách nhiệm, quyền hạn trong thực hiện công việc và các quy trình làm việc.

(iii) *Xây dựng nền tảng tổ chức*: Xây dựng hệ thống công cụ, chính sách quản trị nguồn nhân lực giúp nâng cao sức mạnh nội tại của tổ chức và năng lực của đội ngũ nhân viên; phát triển văn hóa doanh nghiệp, tạo dựng môi trường làm việc chuyên nghiệp; phát triển năng lực lãnh đạo nhằm dẫn dắt và lãnh đạo tổ chức thành công.

Có thể nói, mô hình áp dụng tái cơ cấu doanh nghiệp theo hướng tư vấn này là sự hiện

thực hóa mô hình 7S theo trình tự thực thi kế hoạch tái cơ cấu doanh nghiệp và trong điều kiện thực hiện ở Việt Nam.

3. Vai trò của lãnh đạo trong tái cơ cấu doanh nghiệp ở Việt Nam

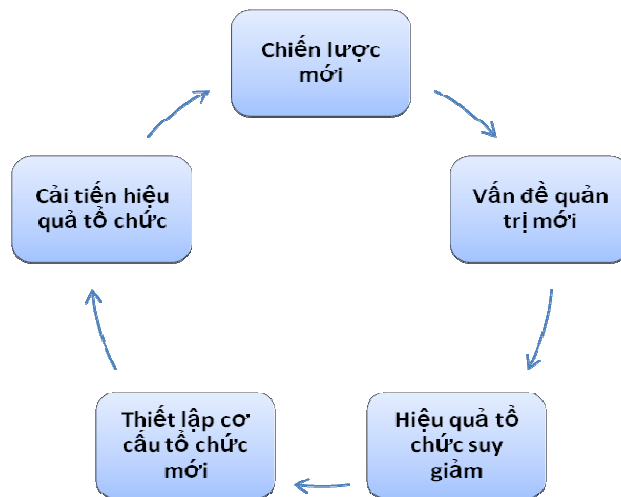
Đối mặt với những khó khăn, thách thức của nền kinh tế trong nước và trên thế giới, nhiệm vụ tái cơ cấu doanh nghiệp đang đặt ra cho các lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam, đối với cả khu vực doanh nghiệp nhà nước và tư nhân. Theo Bộ Kế hoạch và Đầu tư, các DNNN⁽⁵⁾ chiếm đến 70% vốn đầu tư toàn xã hội, 50% vốn đầu tư nhà nước, 60% tín dụng của các ngân hàng thương mại, 70% nguồn vốn ODA nhưng chỉ đóng góp khoảng 37-38% GDP. Trong khi đó, số liệu ở Bảng 1 cũng cho thấy hàng trăm nghìn doanh nghiệp tư nhân đã phá sản, đóng cửa hay tuyên bố ngừng hoạt động. Tuy nhiên, tái cơ cấu tổ chức là nhiệm vụ không dễ dàng đối với các nhà lãnh đạo.

⁽⁵⁾ "Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước - Giải bài toán chất lượng, hiệu quả", <http://www.baomoi.com/Tai-co-cau-doanh-nghiep-nha-nuoc--Giai-bai-toan-chat-luong-hieu-qua/45/7228478.epi>

Nghiên cứu của Anderson, Klein và Stuart [1] cho thấy 85% thất bại trong quá trình nỗ lực chuyển đổi doanh nghiệp là do người lãnh đạo. Vì vậy, câu hỏi đặt ra là: Những khó khăn điển hình lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt trong quá trình tái cơ cấu là gì? Vai trò nhà lãnh đạo doanh nghiệp đảm bảo quá trình tái cơ cấu thành công là như thế nào?

3.1. Những khó khăn và thách thức lãnh đạo phải đối mặt trong quá trình tái cơ cấu

Bên cạnh những khó khăn khách quan như biến động của môi trường kinh doanh, kinh tế vĩ mô không ổn định, doanh nghiệp tái cơ cấu sẽ phải đối mặt với những vấn đề từ trong chính tổ chức và hệ thống quản lý của nó. Theo tác giả Alfred Chandler (1998) được Hoàng Văn Hải [4] trích dẫn, những thay đổi chiến lược của doanh nghiệp sẽ đưa tổ chức đối mặt với những vấn đề mới trong quản trị, qua đó, đòi hỏi tổ chức phải có những cơ cấu để thực thi chiến lược thành công, đem lại hiệu quả cao hơn cho tổ chức (Hình 3).



Hình 3: Mối quan hệ cơ cấu tổ chức và chiến lược.

Nguồn: Hoàng Văn Hải, 2010

Nghiên cứu của Chandler (1998) cho thấy, cơ cấu tổ chức mới phải bắt đầu từ chiến lược mới được xác định một cách rõ ràng nhằm giúp doanh nghiệp thích ứng với bối cảnh hoạt động mới. Tái cơ cấu tổ chức phải đi theo sau chiến lược mới, trong đó, cơ cấu tổ chức được điều chỉnh và sắp xếp lại trên cơ sở doanh nghiệp xác định rõ những vấn đề quản lý mới được đặt ra và đánh giá tính hiệu quả hoạt động của tổ chức. Từ lập luận trên và qua quá trình tư vấn cho các doanh nghiệp, chúng tôi rút ra những khó khăn doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt trong quá trình tái cơ cấu tổ chức, bao gồm:

Doanh nghiệp chưa có tầm nhìn và chiến lược dài hạn: Đa số các doanh nghiệp thực hiện

tái cơ cấu tổ chức để giải quyết một số vấn đề trước mắt như cắt giảm chi phí hay bố trí lại phòng ban mà chưa xác định rõ chiến lược dài hạn. Doanh nghiệp thường cắt giảm nhân sự hoặc sáp nhập một số bộ phận, phòng ban. Cách thức này thường không mang lại hiệu quả, thậm chí còn phát sinh các vấn đề mới cho doanh nghiệp như tâm lý căng thẳng, bất bình về vị trí công tác mới do nhân viên phải gánh thêm trách nhiệm, làm thêm việc, mà lương vẫn giữ nguyên hay có khi bị cắt giảm. Tái cơ cấu tổ chức phải được gắn liền với chiến lược của doanh nghiệp. Khi doanh nghiệp không xây dựng được chiến lược rõ ràng, hoạt động tái cơ cấu sẽ bị mất phương hướng và không giải quyết được tận gốc vấn đề hiệu quả hoạt động.

Chưa có kế hoạch thực hiện tổng thể: Hầu hết các dự án tái cơ cấu đều mang tính dài hạn, đòi hỏi doanh nghiệp phải chuẩn bị về mọi mặt: thời gian, tài chính, nguồn nhân lực. Trong khi đó, các doanh nghiệp thường nóng vội, mong muốn có những thay đổi nhanh chóng để tập trung vào hoạt động sản xuất, kinh doanh. Mặt khác, các doanh nghiệp thường chưa quan tâm xây dựng kế hoạch tổng thể và xác định theo lộ trình, mà chỉ tiến hành giải quyết các vấn đề trước mắt. Do vậy, các hoạt động tái cơ cấu thường bị ngắt quãng, “bình mới rượu cũ”, chỉ thay đổi được phần “cứng”, chưa thay đổi được phần “mềm”, không mang lại hiệu quả, gây lãng phí nguồn lực của doanh nghiệp.

Doanh nghiệp quá phụ thuộc vào tư vấn: Tái cơ cấu thường cần sự hỗ trợ từ bên ngoài của các chuyên gia tư vấn. Tuy vậy, tư vấn chỉ có vai trò hỗ trợ doanh nghiệp tìm ra vấn đề cốt lõi và đề xuất các giải pháp nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động và tiết kiệm chi phí, còn doanh nghiệp phải giữ vai trò chính trong việc tổ chức thực hiện và xây dựng năng lực tổ chức. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp khi thuê tư vấn lại muốn khoán trắng, đòi hỏi những giải pháp hoàn hảo, thời gian ngắn, hiệu quả ngay. Những kỳ vọng đó sẽ bị sụp đổ bởi không có sự thay đổi trong phần “mềm” thì sẽ không thay đổi được năng lực và hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Doanh nghiệp chưa có công cụ kiểm soát và đánh giá hiệu quả: Tái cơ cấu tổ chức là một dự án lớn, do vậy cần có công cụ để kiểm soát quá trình thực hiện và đánh giá hiệu quả. Tuy nhiên, các doanh nghiệp hiện nay chưa có các công cụ hiệu quả để hỗ trợ việc này. Thông thường, sau khi dự án kết thúc doanh nghiệp mới nhìn nhận và đánh giá dựa trên một số yếu tố cơ bản như thời gian thực hiện hay số lượng quy trình, quy chế được ban hành.

Doanh nghiệp thiếu nhân sự giỏi và sự cam kết của lãnh đạo: Để thực hiện thành công tái cơ cấu tổ chức, doanh nghiệp và lãnh đạo phải có một đội ngũ nhân sự đặc lực hỗ trợ thực hiện. Đội ngũ này phải có các kỹ năng

chuyên môn và có sức ảnh hưởng trong doanh nghiệp. Hơn nữa, tái cơ cấu tổ chức sẽ ảnh hưởng đến tất cả các thành viên, các bộ phận trong doanh nghiệp. Do vậy, cần phải có sự cam kết thực hiện từ cấp lãnh đạo cao nhất đến từng thành viên trong tổ chức. Một số doanh nghiệp không đạt được mục đích cuối cùng của dự án tái cơ cấu là do thiếu sự quyết tâm của lãnh đạo hoặc thiếu sự đồng lòng của các bộ phận và các thành viên trong tổ chức.

3.2. Vai trò của lãnh đạo trong tái cơ cấu tổ chức

Nghiên cứu về các yếu tố đảm bảo tái cơ cấu doanh nghiệp thành công của công ty tư vấn Abeam⁽⁶⁾ cho thấy: cam kết của lãnh đạo với quá trình tái cơ cấu đứng ở vị trí thứ hai, bên cạnh xác định mục tiêu chiến lược tái cơ cấu rõ ràng và các kịch bản phát triển ngay sau tái cơ cấu. Như vậy, lãnh đạo giữ vai trò rất quan trọng xuyên suốt quá trình tái cơ cấu, bởi lãnh đạo không chỉ cần đưa ra cam kết, mà còn phải xác lập mục tiêu tái cơ cấu và lập kế hoạch phát triển trong suốt quá trình tái cơ cấu. Theo Kotter [5], để tái cơ cấu diễn ra thành công thì quá trình này đòi hỏi 80% là kỹ năng lãnh đạo và 20% là kỹ năng quản lý. Đồng thời, Kotter cũng xác định 8 bước của lãnh đạo trong quá trình chuyển đổi tổ chức: (i) tạo dựng tính cấp thiết của chuyển đổi tổ chức; (ii) xây dựng liên minh nòng cốt những con người ủng hộ và thực thi chuyển đổi; (iii) xây dựng tầm nhìn hướng tới tương lai của tổ chức; (iv) truyền thông mạnh mẽ tầm nhìn đến các thành viên; (v) ủy quyền cho những người thực hiện; (vi) kế hoạch tạo ra những thắng lợi bước đầu; (vii) củng cố các hoạt động của tổ chức; và (viii) chuyển thành các thói quen và chuẩn mực hành vi trong văn hóa tổ chức. Nếu không hiểu vai trò trọng tâm của mình trong tái cơ cấu, lãnh đạo sẽ gặp rất nhiều khó khăn và có nguy cơ thất bại.

⁽⁶⁾ ABeam Consulting (2004), “Corporate Restructuring: Shrink to Grow”, http://www.abeam.com/research_reports/eng/RR057_E%20Corporate%20Restructuring%29.pdf

Thực tế trong quá trình tái cơ cấu ở Việt Nam, chúng tôi nhận thấy một số xu hướng lệch lạc cần tránh như sau: (i) nhà lãnh đạo không giữ vai trò khởi xướng quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp, mà thường do sức ép từ cấp trên, hoặc đề xuất từ cấp trung gian; (ii) nhà lãnh đạo có xu hướng trở thành người kiểm soát quá trình, trao quyền dẫn dắt cho một cá nhân, bộ phận cấp dưới hay một ban dự án; (iii) xu hướng ngại công khai thông tin, truyền thông chưa đủ tạo dựng niềm tin cho quá trình tái cơ cấu; (iv) quá cứng nhắc theo các kế hoạch đã thông nhất, thiếu tính linh hoạt và dẫn dắt sáng tạo, chủ yếu dựa trên các kỹ năng quản lý.

Như vậy, tái cơ cấu tổ chức là nhiệm vụ phức tạp và quan trọng, trong đó, người lãnh đạo có vai trò hết sức quan trọng trong việc đảm bảo thành công của quá trình này. Thông qua các phân tích và thực tiễn tái cơ cấu doanh nghiệp ở Việt Nam, chúng tôi thấy rằng lãnh đạo đóng một số vai trò sau đây trong tái cơ cấu tổ chức:

Thứ nhất, lãnh đạo là người định hướng những thay đổi của doanh nghiệp: Trước sự biến động của môi trường kinh doanh và những yếu kém của tổ chức, người lãnh đạo cần thức tỉnh và thay đổi tư duy, từ đó nhận thức rõ hơn về những hạn chế trong tổ chức của mình. Đồng thời, lãnh đạo cần đánh giá các vấn đề và đưa ra giải pháp nhằm thay đổi tổ chức cho phù hợp với những biến động của môi trường, giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và phát triển bền vững. Tái cơ cấu tổ chức phải bắt đầu từ tái cơ cấu nhận thức của lãnh đạo cấp cao nhất, thể hiện sự tiên phong, ý chí quyết tâm thay đổi để hướng quá trình tái cơ cấu tới một mục tiêu chung: nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, đem lại lợi ích cho tập thể và từng thành viên trong tổ chức.

Thứ hai, lãnh đạo là người dẫn dắt quá trình tái cơ cấu tổ chức: Tái cơ cấu tổ chức là dự án

lớn của tổ chức, trong đó, lãnh đạo là người chỉ huy cao nhất và chỉ đạo quá trình tái cơ cấu đi đến thành công. Lãnh đạo là người xác định các mục tiêu ngắn và dài hạn cụ thể, xây dựng kế hoạch, nội dung tái cơ cấu tổ chức; truyền thông về việc tái cơ cấu và phân công nhiệm vụ cho từng người thực hiện các nội dung trong quá trình tái cơ cấu. Quá trình quản lý tái cơ cấu đòi hỏi lãnh đạo dành nhiều thời gian và tâm huyết, giao nhiệm vụ đúng người, đúng việc mới đạt được hiệu quả.

Thứ ba, lãnh đạo là người truyền thông hiệu quả về tái cơ cấu tổ chức: Lãnh đạo là người có tiếng nói quan trọng nhất trong tổ chức và truyền thông hiệu quả nhất cho việc tái cơ cấu tổ chức. Lãnh đạo phải là người thực hiện trước tiên những thay đổi và là tấm gương cho mọi người đi theo. Để kêu gọi mọi người thực hiện thay đổi thì lãnh đạo phải chỉ cho họ thấy được những lợi ích của việc tái cơ cấu: Họ sẽ được hưởng những lợi ích cụ thể nào? Và họ phải làm gì trong quá trình tái cơ cấu? Càng nói rõ lợi ích và phân công nhiệm vụ rõ ràng cho từng người trong tiến trình thay đổi thì càng tốt. Lãnh đạo lúc này đóng vai trò như một nhạc trưởng động viên và gắn kết mọi người.

Thứ tư, lãnh đạo là người lựa chọn đội ngũ nhân sự đắc lực cùng thực hiện tái cơ cấu: Một mình lãnh đạo sẽ không thể thực hiện tái cơ cấu thành công. Lãnh đạo cần phải lựa chọn những thành viên cốt cán hỗ trợ mình trong quá trình tái cơ cấu. Đó phải là những người tận tụy, trung thành và có sức ảnh hưởng lớn trong tổ chức. Nhiệm vụ của họ có thể khác nhau, nhưng đều hướng tới mục đích giúp lãnh đạo thực hiện tái cơ cấu thành công.

Thứ năm, lãnh đạo là người kiểm soát hiệu quả và quản trị rủi ro quá trình tái cơ cấu: Tái cơ cấu tổ chức chắc chắn sẽ ảnh hưởng ít nhiều đến quyền lợi của một hay một số nhóm người. Việc theo đuổi mục tiêu chiến lược và dung hòa lợi ích

của tất cả các nhóm là điều không dễ dàng. Do vậy, lãnh đạo cần chuẩn bị những phương án dự trù và mạnh mẽ trong các quyết định, dựa trên tầm nhìn dài hạn cho quá trình tái cơ cấu. Đồng thời, lãnh đạo cần chọn lựa điểm đột phá và luôn kiểm soát tốt quá trình tái cơ cấu.

Tóm lại, tái cơ cấu là một hoạt động quản lý quan trọng, các doanh nghiệp đều phải đối mặt và thực hiện trong nền kinh tế thị trường. Hoạt động tái cơ cấu ngày càng trở thành bức thiết, gây áp lực mạnh mẽ đối với các lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam do những yêu cầu về chuyển đổi mô hình kinh tế và những biến động trong môi trường kinh tế. Trong tiến trình đó, lãnh đạo phải giữ vai trò là người khởi xướng, người dẫn dắt và cam kết chặt chẽ với tiến trình - đó chính là yếu tố then chốt đảm bảo quá trình tái cơ cấu doanh nghiệp thành công.

Tài liệu tham khảo

- [1] Anderson, B., Klein, E., Stuart, J (2000), “Why Change is a Consciousness Choice”, The Journal for Quality and Participation.
- [2] Gilson, S. C. (2001), Creating Value through Corporate Restructuring: Case Studies in Bankruptcies, Buyouts, and Breakups, John Wiley & Sons.
- [3] Hoàng Văn Hải (2010), Quản trị chiến lược, NXB. Đại học Quốc gia Hà Nội.
- [4] Hoàng Văn Hoan (2008), “Tái cấu trúc doanh nghiệp - Một tất yếu khách quan”, Tạp chí Nhà quản lý.
- [5] Kotter, J. (1996), Leading Change, Boston: Harvard Business School.
- [6] Yukl, G. (2006), Leadership in Organization, 6th ed., Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, Inc., Great Britain.
- [7] Vũ Thành Tỵ Anh (2012), Tái cơ cấu doanh nghiệp nhà nước ở Việt Nam, Báo cáo theo yêu cầu của Ủy ban Kinh tế của Quốc hội.

Enterprise Restructure in Vietnam

Đỗ Tiến Long

*VNU University of Economics and Business,
144 Xuân Thủy Str., Cầu Giấy Dist., Hanoi, Vietnam*

Abstract: Recently restructuring has been addressed by many researchers and business leaders in Viet Nam. However, international experience shows that seventy percent of restructuring efforts have failed, and eighty-five percent of the failures are caused by leadership issues. Based on previous research on restructuring, international consulting experience, and the self-learning lessons of the author from his practice in providing consultancy services in Viet Nam, the author introduces three issues as follows: (i) the restructuring model toward consulting orientation for Vietnamese companies; (ii) obstacles faced by top leaders in the restructuring process; and (iii) the roles of top leaders for gaining success in restructuring.

Keywords: Restructuring, top leaders, leadership.