

## GIỮ QUẢN TRỊ VIÊN CAO CẤP TRONG CÔNG TY GIA ĐÌNH

Nguyễn Ngọc Bích

Chuyện công ty gia đình giữ quản trị viên cao cấp – tức là người giỏi – là một vấn đề đã có từ lâu. Bàn về nó, tôi thiết nghĩ phải nhìn theo hai phía: chủ nhân và người quản trị viên cao cấp, tức là người giỏi.

### Người chủ và cách quản trị

Công ty gia đình được hiểu là một cơ sở mà tiền của nó do một người chính bỏ ra và người này thường là người chủ gia đình (bố, mẹ, hay người con khá nhất). Họ bỏ một số tiền lớn còn những người khác, thân hay sơ, góp vốn nhỏ. Về hình thức pháp lý cơ sở ấy có thể là doanh nghiệp tư nhân, hay công ty trách nhiệm hữu hạn hoặc cổ phần tùy người chủ định. Việc bỏ vốn chỉ liên quan tới tiền, mà tiền thì không ấn định tính chất gia đình của một công ty. Chính là cách quản trị công ty ấy sẽ khiến nó có tính chất gia đình hay không.

So sánh lịch sử phát triển của quản trị doanh nghiệp ở ta với thế giới, trong những diễn đàn khác nhau, tôi đã chia cách quản trị doanh nghiệp thành bốn bậc: theo sự thuận tiện – theo khoa học – tiên tiến – và hiện đại. Cho chủ đề của bài này, tôi xin đề cập hai cách đầu. Tuy nhiên vì có dùng từ ngữ “quản trị” nên tôi xin nói thêm về nó trước khi đi xa hơn.

“Quản trị” trong tiếng Anh là “management”. Xuất phát từ Viện Quản lý Kinh tế Trung ương, từ “quản trị” này được dùng cho “corporate governance”. Trong tiếng Anh hai khái niệm trên khác nhau. Do đó, gọi “quản trị” cho “management” và “chi đạo” cho “corporate governance”. Gần đây, tiến sĩ Alan Phạm, đồng thời cũng là một nhà kinh doanh ở Mỹ và Trung Quốc, dùng một từ ngữ hay hơn là “kỷ cương công ty” cho khái niệm sau. Vậy “quản trị” nói ở đây là “management”.

Quản trị thuận tiện là cách điều hành doanh nghiệp dựa trên “năng khiếu và sử dụng người thân”. Nó là một sự xuất phát tự nhiên của mọi ông chủ trên đời này khi bắt đầu kinh doanh. Vì là năng khiếu nên khi quyết định công việc chủ doanh nghiệp thiên về thói quen và sự thuận tiện. Thói quen thường nặng về tình cảm (yêu ghét) và nhẹ về lý trí (phải trái). Sự thuận tiện thôi thúc ông ta thay đổi quyết định khi cần, vì nó giúp giải quyết khó khăn trước mắt. Việc sử dụng người thân trong cách này cũng là đương nhiên; cần người giữ tiền của mình an toàn thì không có ai bằng vợ. Tương tự, giao cho anh hay em làm việc này việc nọ cho mình thì dễ dàng nhất và an tâm nhất. Trong “khung cảnh gia đình” ấy, một người ngoài tham gia vào – dù có giỏi hay không – thì không dễ dàng. Đó là người quản trị viên.

### Nguyên vọng của quản trị viên

Là một con người, quản trị viên nào đi làm cho ai thì cũng có một số nguyên vọng chính: (i) mức lương đáp ứng khả năng và sức lực của mình; (ii) cảm thấy hãnh diện vì đóng góp được gì đó vào công ty; (iii) việc làm ổn định, an tâm trong lòng và (iv) có cơ hội thăng tiến trong nghề nghiệp và trong chức vụ. Khi quản trị công ty theo sự thuận tiện thì chủ nhân thường chỉ đáp ứng được nguyên vọng (i) và một nửa của (iv) là thăng chức của quản trị

viên! Tức là 1,5 trên 4. Sở dĩ vậy là vì ông chủ giao việc cho quản trị viên dựa trên tình cảm. Yêu thì giao nhiều và trả tiền cao. Dù được tin tưởng, nhưng ông chủ hay thay đổi quyết định; nên quản trị viên không còn tiền liệ công việc của mình được nữa. Mất đi khả năng tiền liệ, người ấy trở nên bị lệ thuộc vào chủ. Thôi! Vì lương cao, nên cố xoay sở. Sự khôn ngoan sẽ hướng dẫn họ là hiểu ý chủ, thay vì hiểu công việc, và nhất là không làm trái ý chủ. Chủ ở đây lại có hai người, ông chủ nắm quyền và bà chủ nắm tiền; vì ông chủ không tin người ngoài. Ông chủ tin tưởng giao việc chứ không cho quản trị viên quyết định chi tiêu tiền bạc; không có quyền ấy, người quản viên không cảm thấy mình có quyền gì, dù chức tước mà chủ phong nghe cũng kêu. Trong môi trường ấy, người quản trị viên không thấy an tâm trong lòng và ổn định trong công việc. Do vậy, họ không cảm thấy mình thăng tiến trong nghề nghiệp. Thành công chỉ là được trả nhiều tiền và có chức danh cao! Về chức danh thì ông chủ có thể phong người tài xế của mình là trợ lý.

Vì những lý do trên, ít có quản trị viên là người ngoài và giỏi trong các doanh nghiệp được quản trị theo sự thuận tiện. Kinh nghiệm đã cho thấy, trong doanh nghiệp nhà nước, cách quản trị ấy làm cho tiền bạc bị thất thoát; còn trong doanh nghiệp dân doanh thì nó làm mất người.

### **Để giữ người**

Công ty gia đình muốn mở rộng và muốn giữ người thì phải thay đổi cách quản trị. Họ phải chuyển từ quản trị theo sự thuận tiện sang khoa học. Tuy nhiên việc này chỉ cần khi nào họ thực sự có hai yêu cầu đó; còn không thì thôi. Cách quản trị khoa học dựa trên “sự nghiên cứu và trên thủ tục”. Nghiên cứu đòi hỏi người chủ phải dùng lý trí để suy xét thay vì dùng năng khiếu. Thủ tục đòi hỏi phải sắp xếp công việc theo các thể thức nhất định, ai cũng biết; chứ không dựa vào người thân. Lý trí suy xét giúp tạo ra các thủ tục và nó gồm có cơ cấu tổ chức, cơ chế điều hành với người thực hiện công việc đúng khả năng và làm theo quy định. Kèm theo đó chủ nhân cũng ấn định cách thức kiểm soát, nằm ở bên trong và áp từ bên ngoài vào, để cho mọi người không làm khác. Tạm gọi nó là guồng máy. Nó do chủ quyết định sau khi nghiên cứu việc sản xuất, nhờ đã điều hành lâu, hay thuê tư vấn làm. Tất cả được ghi vào văn bản để chính họ cũng phải tuân theo giống như bất cứ ai nằm trong guồng máy. Cách làm ấy sẽ tạo nên người giỏi, ai làm cũng được, không cần phải là người thân thiết. Sự tin tưởng của chủ nhân không còn đặt vào người thân, mà vào những thủ tục rõ ràng, hợp lý cùng sự thực hiện đúng đắn các thủ tục ấy. Việc ấy sẽ ngăn cản và đề phòng được mọi sự thiệt hại xảy ra cho tài sản của ông bà chủ.

Cách làm của các doanh nghiệp ở ta hiện nay là chú trọng nhiều vào việc đào tạo nhân sự và rất ít vào việc cải tổ guồng máy! Nếu có thì lại tìm học cách làm hiện đại mà chỉ để áp dụng cho các công ty đã tồn tại hàng trăm năm! Bởi thế, nếu cứ tiếp tục thì người có đào tạo sau một thời gian vào đó cũng sẽ bị guồng máy làm hỏng; giống như chiếc tàu lắc lư làm người đi say sóng. Phải chuyển đổi cách quản trị, có thể thực hiện tại bất cứ loại hình doanh nghiệp nào. Và cách chuyển đổi không khó. Như đã thấy, tiền vốn không xác định tính chất gia đình của công ty mà là cách quản trị nó. Công ty gia đình có thể quản trị theo khoa học được, nếu muốn. Đó là một sự nhận thức. Và khi đã quản trị theo khoa học thì công ty gia đình không chỉ giữ được mà còn tạo ra quản trị viên cao cấp.