

# Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp Việt Nam và hiệu quả kinh doanh

**ĐỖ VĂN PHÚC  
HỒ CHÍ DIÊN**

**T**rong nền kinh tế thị trường, hoạt động của doanh nghiệp là đầu tư, sử dụng các nguồn lực, tranh giành với các đối thủ phần nhu cầu của thị trường, tạo lập hoặc củng cố vị thế với kỳ vọng đạt hiệu quả cao nhất, bền lâu nhất có thể.

## 1. Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp

*Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là kết quả tương quan, so sánh những lợi ích thu được từ hoạt động của doanh nghiệp với phân các nguồn lực (chi phí) cho việc có được các lợi ích đó.* Hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp là tiêu chuẩn để đánh giá, lựa chọn mỗi khi cần thiết, do đó, cần tính toán tương đối chính xác và có chuẩn mực để đánh giá. Để tính toán được hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, trước hết cần tính toán được toàn bộ các lợi ích và toàn bộ các chi phí tương thích. Do lợi ích thu được từ hoạt động của doanh nghiệp cụ thể hàng năm thường rất phong phú, đa dạng, hữu hình và vô hình (tiền tăng thêm, kiến thức, kỹ năng tăng thêm, quan hệ tăng thêm,

tăng thêm về công ăn-việc làm, cân bằng hơn về phát triển kinh tế, thu nhập, ảnh hưởng đến môi trường sinh thái, môi trường chính trị - xã hội...) nên cần nhận biết, thống kê cho hết và biết cách quy tính tương đối chính xác ra tiền. Nguồn lực được huy động, sử dụng cho hoạt động của doanh nghiệp cụ thể trong năm thường bao gồm nhiều loại, nhiều dạng, vô hình và hữu hình và có loại chỉ tham gia một phần nên cần nhận biết, thống kê đầy đủ và bóc tách - quy tính ra tiền cho tương đối chính xác.

Theo chúng tôi, mỗi khi phải tính toán, so sánh các phương án, lựa chọn một phương án đầu tư kinh doanh cần đánh giá, xếp loại A, B, C mức độ tác động, ảnh hưởng đến tình hình chính trị - xã hội và môi trường sinh thái.

Sau nhiều năm nghiên cứu, chúng tôi đưa ra được các hệ số xét tính lợi ích xã hội - chính trị và ảnh hưởng đến môi trường trong việc xác định, đánh giá hiệu quả sản xuất công nghiệp Việt Nam như ở bảng sau:

Loại ảnh hưởng		Năm			
		2001 - 2005	2006 - 2010	2011 - 2015	2016 - 2020
Loại A	Xã hội - chính trị	1,45	1,35	1,25	1,15
	Môi trường	1,1	1,2	1,3	1,45
Loại B	Xã hội - chính trị	1	1	1	1
	Môi trường	1	1	1	1
Loại C	Xã hội - chính trị	0,75	0,80	0,85	0,90
	Môi trường	0,85	0,80	0,75	0,70

Đỗ Văn Phúc, GS, TS, ĐHBK Hà Nội. Hồ Chí Diên, nghiên cứu sinh, ĐHBK Hà Nội

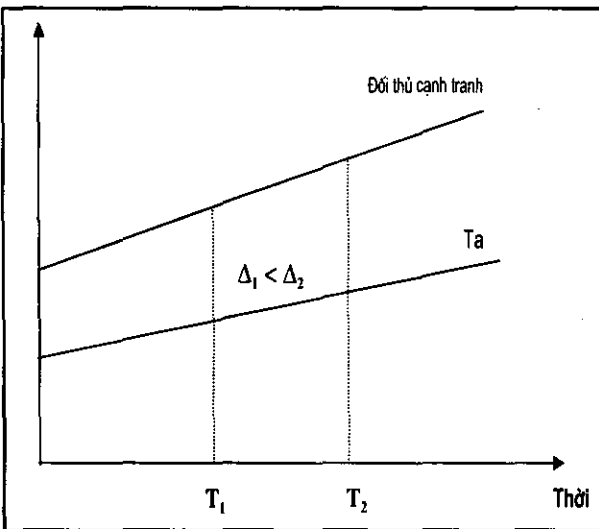
\* Đề tài NCKH cấp bộ (B 2003 - 28 - 108).

Sau khi đã quy tính, hàng năm hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được nhận biết, đánh giá trên cơ sở các chỉ tiêu: lãi (lỗ), lãi/tổng tài sản, lãi/toàn bộ chi phí sinh lãi, lãi ròng/vốn chủ sở hữu.

Trong kinh tế thị trường, doanh nghiệp tiến hành kinh doanh là tham gia cạnh tranh. Vị thế cạnh tranh (lợi thế so sánh) của doanh nghiệp chủ yếu quyết định mức độ hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Khi nền kinh tế của đất nước hội nhập với kinh tế khu vực, kinh tế thế giới, doanh nghiệp có thêm nhiều cơ hội, đồng thời phải chịu thêm nhiều sức ép mới. Trong bối cảnh đó doanh nghiệp nào tụt lùi, không tiến so với trước, tiến chậm so với các đối thủ là tụt hậu, thất thế trong cạnh tranh  $\Delta_1 < \Delta_2$ , vị thế cạnh tranh thấp kém hơn, bị đối thủ mạnh hơn thao túng, hoạt động đạt hiệu quả thấp hơn, xuất hiện nguy cơ phá sản, dễ đi đến đổ vỡ hoàn toàn.

**HÌNH 1: Vị thế cạnh tranh ( $\Delta$ ) quyết định hiệu quả**



Thực tế của Việt Nam từ trước đến nay và thực tế của các nước trên thế giới luôn chỉ ra rằng: vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp quyết định phần lớn hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp và phụ thuộc chủ yếu vào năng lực lãnh đạo, quản lý, tức là chất lượng thực hiện, giải quyết các loại công việc, các vấn đề quản lý đối với doanh nghiệp đó.

## 2. Quản lý doanh nghiệp

Quản lý doanh nghiệp là thực hiện các nội dung (các loại công việc) sau đây:

- Lập kế hoạch kinh doanh;
- Đảm bảo tổ chức bộ máy và tổ chức cán bộ cho hoạt động của doanh nghiệp;
- Điều phối (điều hành; tổ chức thực hiện) hoạt động kinh doanh có quy mô lớn;
- Kiểm tra chất lượng của mọi sản phẩm, tiến độ thực hiện mọi công việc, mọi khoản chi, mọi nguồn thu; kiểm định chất lượng các sản phẩm quản lý trước khi quyết định triển khai.

Trình độ quản lý kinh doanh được nhận biết, đánh giá thông qua hiệu lực quản lý. Hiệu lực quản lý được nhận biết, đánh giá thông qua chất lượng của các quyết định, biện pháp quản lý. Chất lượng của các quyết định, biện pháp quản lý phụ thuộc chủ yếu vào chất lượng của các cơ sở, căn cứ. Chất lượng của các cơ sở, căn cứ phụ thuộc chủ yếu vào mức độ tiến bộ của phương pháp, mức độ đầu tư cho quá trình nghiên cứu tạo ra chúng.

Thực tế hoạt động của các doanh nghiệp luôn chứng minh rằng, chất lượng thực hiện các loại công việc quản lý doanh nghiệp cao đến đâu hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp cao đến đó. Chất lượng thực hiện các loại công việc quản lý doanh nghiệp chủ yếu phụ thuộc vào chất lượng đội ngũ cán bộ lãnh đạo, quản lý. Cán bộ quản lý doanh nghiệp là người trực tiếp hoặc tham gia đảm nhiệm cả bốn loại (chức năng) quản lý ở doanh nghiệp. Đội ngũ cán bộ của doanh nghiệp là tất cả những người có quyết định bổ nhiệm và phụ cấp trách nhiệm quản lý của doanh nghiệp đó.

Chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp được kết tinh từ chất lượng của các cán bộ quản lý của doanh nghiệp đó. Cán bộ quản lý sản xuất công nghiệp (SXCN) phải là người hiểu biết nhất định về thị trường, về hàng hóa, về công nghệ, hiểu biết sâu sắc trước hết về bản chất kinh tế của các quá

trình diễn ra trong hoạt động của doanh nghiệp, hiểu biết sâu sắc về con người và về

phương pháp, cách thức (công nghệ) tác động đến con người.

**BẢNG 1: Tỷ trọng đảm nhiệm các chức năng của các cấp cán bộ quản lý doanh nghiệp sản xuất công nghiệp (%)**

TT T	Chức năng quản lý	Giám đốc công ty	Giám đốc xí nghiệp	Quản đốc phân xưởng
1	Lập kế hoạch (hoạch định)	28	18	15
2	Đảm bảo tổ chức bộ máy và tổ chức cán bộ	36	33	24
3	Điều phối (điều hành)	22	36	51
4	Kiểm tra (kiểm soát)	14	13	10

Giám đốc (quản đốc) doanh nghiệp sản xuất công nghiệp là người phải quyết định lựa chọn trước hoạt động kinh doanh cụ thể có triển vọng sinh lợi nhất, các yếu tố phục vụ cho việc tiến hành hoạt động kinh doanh, phương pháp (công nghệ) hoạt động phù hợp, tiến bộ nhất có thể; phân công, bố trí lao động sao cho đúng người, đúng việc, đảm bảo các điều kiện làm việc, phối hợp các hoạt động thành phần một cách nhịp nhàng, đúng tiến độ; quyết định các phương án phân chia thành quả sao cho công bằng (hài

hoà lợi ích), thu phục người tài, điều hoà các quan hệ... Để đảm nhiệm, hoàn thành tốt những công việc nêu trên, giám đốc (quản đốc) phải là người có những tố chất đặc thù: tháo vát, tinh nhanh; dũng cảm, dám mạo hiểm nhưng nhiều khi phải biết kiềm chế; hiểu, biết sâu và rộng.

Chúng tôi đã đi sâu nghiên cứu xây dựng tiêu chuẩn về đào tạo quản lý kinh doanh (tiêu chuẩn 3) cho giám đốc, quản đốc doanh nghiệp sản xuất công nghiệp Việt Nam 2005-2020.

**BẢNG 2: Cơ cấu ba loại kiến thức quan trọng đối với cán bộ quản lý DNSX công nghiệp Việt Nam (%)**

Các chức vụ quản lý điều hành	Các loại kiến thức	2001-2005	2006-2010	2011-2015	2016-2020
1. Giám đốc công ty SXCN (doanh nghiệp độc lập)	Kiến thức công nghệ	55	45	35	25
	Kiến thức kinh tế	20	25	30	35
	Kiến thức quản lý	25	30	35	40
2. Giám đốc xí nghiệp thành viên	Kiến thức công nghệ	70	65	60	50
	Kiến thức kinh tế	15	17	19	24
	Kiến thức quản lý	15	18	21	26
3. Quản đốc phân xưởng SXCN	Kiến thức công nghệ	78	72	68	65
	Kiến thức kinh tế	10	12	13	15
	Kiến thức quản lý	12	16	18	20

Đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp do những người cán bộ quản lý hợp thành. Chất lượng (sức mạnh) của đội ngũ đó không

phải là kết quả của phép cộng sức mạnh của những cán bộ trong đội ngũ. *Chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp là mức*

độ đáp ứng nhu cầu về mặt toàn bộ và về đồng bộ (cơ cấu) các loại. Mỗi loại cán bộ quản lý doanh nghiệp trội hơn, có ưu thế hơn về một loại năng lực quản lý, về thực hiện một loại công việc quản lý. Như vậy, chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp đồng nghĩa với mức độ đáp ứng các yêu cầu về thực hiện, hoàn thành đồng bộ các loại công việc quản lý doanh nghiệp; mức độ đáp ứng yêu cầu về mặt toàn bộ và cơ cấu các loại năng lực quản lý doanh nghiệp. Quản lý doanh nghiệp được tách lập tương đối thành *quản lý chiến lược* (lãnh đạo) và *quản lý điều hành*; quản lý doanh nghiệp được tách lập tương đối thành: *hoạch định, tổ chức, điều phối và kiểm tra*; quản lý doanh nghiệp sản xuất công nghiệp được phân cấp thành: *cấp công ty, cấp xí nghiệp, cấp phân xưởng*... Theo một cách phân loại có một cơ cấu các loại cán bộ quản lý doanh nghiệp.

Khi chuyển sang kinh tế thị trường, hội nhập kinh tế khu vực, kinh tế quốc tế – chấp

nhận cạnh tranh, việc đảm bảo, nâng cao chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp sản xuất Việt Nam là vấn đề cấp thiết. Để giải quyết vấn đề đó, chúng ta không thể không đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của doanh nghiệp.

Sau nhiều năm nghiên cứu cơ sở lý luận và thực tế, chúng tôi đã có được phương pháp đánh giá định lượng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp, đã được cấp Giấy chứng nhận quyền tác giả số 1972/2006/QTG.

Theo phương pháp này mức độ đáp ứng, phù hợp về trình độ chuyên môn: kiến thức - kỹ năng quản lý, kiến thức kinh tế, kiến thức – kỹ năng công nghệ chuyên ngành và về chất lượng công tác được đánh giá với trọng số cao hơn hẳn. Giám đốc tổng công ty, giám đốc công ty, giám đốc xí nghiệp sản xuất công nghiệp về mặt đào tạo chuyên môn phải là người tốt nghiệp đại học hoặc cao học công nghệ (công nghiệp) chuyên ngành và đại học hoặc cao học quản trị kinh doanh.

**BẢNG 3: Cơ cấu đào tạo chuyên môn cho phép của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp SXCN Việt Nam**

Đào tạo chuyên môn	2005	2010	2015	2020
Trung cấp công nghiệp hoặc nghề	5	0	0	0
Trung cấp công nghiệp sau đó đại học tại chức hoặc cao đẳng kỹ thuật	25	7	0	0
Đại học chính quy kỹ thuật và đại học tại chức quản trị kinh doanh	37	33	25	5
Đại học chính quy hoặc cao học kỹ thuật và đại học chính quy hoặc cao học quản trị kinh doanh	33	60	75	95

**BẢNG 4: Thực trạng chất lượng chuyên môn của đội ngũ cán bộ quản lý của Tập đoàn Điện lực Việt Nam năm 2005**

	Cấp công ty	Cấp xí nghiệp	Cấp chi nhánh
1. Trung cấp sau đó cao đẳng kỹ thuật chuyên ngành	0	6,1	23,3
2. Trung cấp sau đó đại học tại chức kỹ thuật chuyên ngành	24,1	56,3	67,1
3. Đại học tại chức kỹ thuật chuyên ngành sau đó đại học kinh tế (quản trị kinh doanh)	20,6	16,2 21,4	4,9
4. Đại học chính quy kỹ thuật chuyên ngành sau đó đại học hoặc cao học quản trị kinh doanh.	55,3	16,2	4,7

## Chất lượng đội ngũ ...

Như vậy ở cấp công ty có 24,1%, cấp xí nghiệp có 62,4%, cấp chi nhánh có 90,4% cán bộ quản lý chưa có bằng cấp về quản trị kinh doanh.

Về mặt chất lượng công tác quản lý: quản lý là một loại hoạt động trí tuệ đặc thù: vận dụng các thành tựu khoa học vào việc thực hiện, giải quyết các loại công việc, vấn đề quản lý; xử lý các tình huống có mối quan hệ nhân quả chông chéo, phức tạp; sản phẩm vô hình, hiệu ứng (hiệu lực) áp dụng thể hiện chậm, có khi rất chậm. Do đó, cần có phương pháp đánh giá chất lượng công tác quản lý thích hợp: kết hợp kết quả đánh giá trình độ giải quyết các vấn đề nảy sinh với kết quả đánh giá hiệu ứng (hiệu lực) của các quyết định (giải pháp, biện pháp) quản lý. Chừng nào chúng ta chưa nhận thức được sự cần thiết và biết cách xét đến độ trễ của hiệu ứng (hiệu lực) của các quyết định (giải pháp, biện pháp) quản lý thì chúng ta phải gánh chịu hậu quả to

lớn của các trường hợp: a) một (một đội ngũ) cán bộ công tác tốt bị đánh đổ, người khác (đội ngũ) khác lên nắm quyền thu hoạch thành tích; b) một (một đội ngũ) cán bộ công tác dở được điều lên cấp cao hơn, người khác (đội ngũ) khác về thay thế chịu tai tiếng, gánh chịu việc khắc phục các sai lầm.

Theo đặc điểm, tính chất của hoạt động quản lý cần nhận biết, đánh giá trực tiếp chất lượng công tác quản lý dựa vào mức độ xuất hiện các tình trạng sau đây:

- Mức độ bất lực trước các vấn đề, tình huống nảy sinh;
- Mức độ kịp thời (chậm trễ) khi giải quyết các vấn đề, tình huống nảy sinh;
- Mức độ đúng đắn (sai lầm) khi giải quyết các vấn đề, tình huống nảy sinh...

Sau đây là thực trạng chất lượng công tác quản lý của Tập đoàn Điện lực Việt Nam trong thời gian qua:

	Kết quả đánh giá, %
1. Bất lực trước các vấn đề, tình huống nảy sinh	33,3
2. Chậm nhiều và sai ít khi giải quyết các vấn đề, tình huống nảy sinh	43,3
3. Chậm ít và sai lớn khi giải quyết các vấn đề, tình huống nảy sinh	6,7
4. Kịp và tốt khi giải quyết các vấn đề, tình huống nảy sinh	16,6

Cuối cùng chúng tôi đề xuất ba rem điểm định lượng kết quả đánh giá chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của doanh nghiệp như sau:

Các mặt chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp	Điểm
1. Mức độ đáp ứng nhu cầu toàn bộ	1 - 5
2. Mức độ đáp ứng tiêu chuẩn cơ cấu giới tính	1 - 5
3. Mức độ đáp ứng tiêu chuẩn cơ cấu tuổi	1 - 5
4. Mức độ đáp ứng tiêu chuẩn cơ cấu ngành nghề - trình độ	5 - 30
5. Mức độ đáp ứng yêu cầu trình độ trên thực tế theo khảo sát	7 - 20
6. Mức độ đáp ứng yêu cầu chất lượng công tác theo khảo sát	10 - 35

Sau khi cho điểm các mặt, và cộng lại nếu:

- Đạt từ 75 đến 100 điểm: xếp loại A

- Đạt từ 50 đến 74 điểm: xếp loại B

- Đạt dưới 50 điểm: xếp loại C

Theo phương pháp này, chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý năm 2005 của Tập đoàn Điện lực Việt Nam đạt 51 điểm/100, của Bưu điện Bà Rịa-Vũng Tàu đạt 47,5 điểm, của xí nghiệp liên doanh dầu khí Việt-Xô đạt 53,7 điểm, của Công ty TNHH Thuận Phát đạt 45,8 điểm.

Kết quả khảo nghiệm, đánh giá quan hệ nhân - quả ở các doanh nghiệp nêu trên cho thấy: về chuyên môn đa số (từ 85 đến 93%) cán bộ quản lý mới được đào tạo kỹ thuật chuyên ngành và chưa được đào tạo đại học chính quy hoặc cao học quản trị kinh doanh dẫn đến một số vấn đề, tình huống bất lực, giải quyết chậm và sai đáng kể chiếm tỷ lệ cao (từ 67 đến 78%), chất lượng công tác đạt số điểm trung bình và hiệu quả kinh doanh thấp (năm 2005 tỷ lệ lãi/tổng tài sản của Điện lực Việt Nam đạt 6,4%, của Bưu điện Bà Rịa - Vũng Tàu đạt 3, 17%). Đây là một bằng chứng nói lên rằng: phương pháp đánh giá của chúng tôi sát đúng với diễn biến trên thực tế.

Sau khi đánh giá được thực trạng (tình hình) chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý của doanh nghiệp cụ thể, chúng ta cần tìm, chỉ ra các nguyên nhân của tình trạng đó làm cơ sở cho việc xây dựng các biện pháp nâng cao. Theo bản chất của chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp và từ thực tế thành (bại) của các doanh nghiệp, chúng ta suy ra được rằng: chất lượng của đội ngũ cán bộ quản lý doanh nghiệp chủ yếu do các yếu tố sau đây tạo nên (đây cũng là nguyên nhân của tình trạng chất lượng đội ngũ cán bộ quản lý thấp và cũng là phương hướng nâng cao):

1. Mức độ sát đúng của kết quả xác định nhu cầu, quy hoạch cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể;

2. Mức độ hấp dẫn của chính sách thu hút chuyên gia quản lý và hợp lý của tổ chức đào tạo bổ sung cho những người mới vào quản lý ở doanh nghiệp cụ thể;

3. Mức độ hợp lý của tiêu chuẩn và quy trình xem xét bổ nhiệm cán bộ quản lý của doanh nghiệp cụ thể;

4. Mức độ hợp lý của phương pháp đánh giá thành tích và hấp dẫn của chính sách đãi ngộ cho các loại cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể;

5. Mức độ hấp dẫn của chính sách và hợp lý của tổ chức đào tạo lại và đào tạo nâng cao cho các loại cán bộ quản lý doanh nghiệp cụ thể.

Nghiên cứu các nhân tố trên ở một số doanh nghiệp Việt Nam trong thời gian qua cho kết quả như sau: có tới 67% doanh nghiệp chưa có chính sách nhân lực một cách bài bản; 39% nội dung cần mà chưa có; 65% nội dung chung chung, không cụ thể; 89% nội dung cụ thể nhưng kém hấp dẫn. Khi mức độ cạnh tranh giành giật người lao động có trình độ cao tăng lên - đó sẽ là những yếu kém cụ thể.

Như vậy, chỉ khi doanh nghiệp nhận thức được vị trí, vai trò của lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp, quan tâm, hoạch định và tổ chức thực hiện tốt các chính sách về thu hút chuyên gia quản lý, đào tạo nâng cao, thăng tiến, đánh giá và đãi ngộ cho từng loại cán bộ quản lý doanh nghiệp..., thì chất lượng đội ngũ mới cao, chất lượng các công việc quản lý, các quyết định quản lý mới đảm bảo; hoạt động của doanh nghiệp mới đúng hướng, được vận hành ít trục trặc và phối hợp nhịp nhàng; khả năng cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường, vị thế của doanh nghiệp mới được cải thiện; hiệu quả kinh doanh được nâng cao dần trong bối cảnh hội nhập./.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Chính sách công nghiệp cho công cuộc đổi mới – một số kinh nghiệm của Nhật Bản (1998), Goro Ono, Nxb CTQG.
2. Trường ĐHKQTĐ Hà Nội (2000): Giáo trình chính sách kinh tế - xã hội. Nxb KHKT.
3. Báo cáo tổng hợp đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, mã số: B2003 – 28 – 108, do PGS, TS Đỗ Văn Phúc làm chủ nhiệm.
4. Quản lý doanh nghiệp (2006), GS, TS Đỗ Văn Phúc. Nxb LĐ - XH
5. Báo cáo tổng hợp đề tài nghiên cứu khoa học cấp bộ, mã số: B2005 – 28 – 182, do GS, TS Đỗ Văn Phúc làm chủ nhiệm.