

Quản lý quy trình từ góc nhìn thực tế

Quản lý quy trình kinh doanh (business process management) là một vấn đề rất quan trọng đối với các tổ chức muốn chuẩn hóa quy trình, áp dụng các tiêu chuẩn chất lượng như ISO, hay chuẩn bị điều kiện cho việc triển khai các hệ thống thông tin quản lý. Sâu xa hơn, việc quản lý quy trình có thể giúp nhà quản lý hiểu được toàn bộ chuỗi giá trị của tổ chức mình, xác định các khuyết điểm và vấn đề tồn đọng, qua đó thiết kế/ cải tiến các quy trình đang có theo hướng tối ưu hóa, mang lại giá trị nhiều hơn cho khách hàng (đối tượng phục vụ). Khi giảng về vấn đề này, tôi thường tập trung nói về các bước thực hiện và các kỹ thuật để quản lý quy trình, như: các công cụ mô hình hóa, cách phân tích dữ liệu để tối ưu hóa quy trình, cách áp dụng CNTT để giải quyết một số vấn đề của quy trình hiện tại..., nhưng chưa chú trọng đến tinh thần của việc cải tiến quy trình, là hướng tới khách hàng, mục tiêu là làm tăng giá trị của sản phẩm/ dịch vụ cung cấp và làm cho khách hàng hài lòng hơn. Mọi đề xuất cải tiến quy trình đều phải lấy khách hàng làm điểm tham chiếu chính, đây mới là tinh thần cốt lõi của việc quản lý quy trình.

Trên thực tế, ta thấy nhiều quy trình được thiết kế chỉ nhằm mang lại thuận lợi cho nhà cung cấp dịch vụ, hay nhiều tổ chức vì quá tự tin vào các hệ thống thông tin áp dụng, mà lại không nhận ra rằng nó có những quy trình gây phiền hà cho khách hàng, làm giảm hiệu quả của hệ thống. Gần đây, khi quan sát một số vấn đề trong cuộc sống thực tế liên quan đến thiết kế và vận hành quy trình, tôi càng thấy rõ hơn điều cốt lõi trong quản lý quy trình chính là làm sao có thể mang lại giá trị nhiều hơn cho khách hàng, chứ không phải chỉ là vấn đề mô hình hóa và cải tiến mô hình như mình đã giảng cho sinh viên.

Ví dụ thực tế đầu tiên, đó là khi đọc trên báo chí về [phát biểu của một số quan chức về tình trạng xả lũ](#) của các thủy điện ở miền Trung là "đúng quy trình", mặc dù hậu quả nhãn tiền là quy trình đó đã gây ngập lụt nghiêm trọng, dẫn đến chết nhiều mạng người. Khi phát biểu câu này, có lẽ giả định trong đầu của các vị quan chức này là mọi quy trình đã được thiết kế là đúng. Chính vì vậy, họ cho rằng không có gì sai khi thực hiện theo đúng quy trình, dù cho kết quả có dẫn đến lụt lội, chết người đi chăng nữa. Điều này xuất phát từ một giả định sai, bởi vì không có quy trình nào là đúng/ sai tuyệt đối, mà chỉ có quy trình tốt/ không tốt theo nghĩa mang lại lợi ích/ giảm thiểu thiệt hại cho người dân (đối tượng lãnh hậu quả do việc xả lũ của các hồ thủy điện). Hiện nay, chính phủ cũng có một vài biện pháp như là cứu trợ đồng bào lũ lụt, khắc phục hậu quả, hạn chế việc xây dựng thủy điện mới..., đó là những biện pháp đúng nhưng chưa đủ. Điều cần thiết hiện nay là chính quyền các cấp cần nhận ra là quy trình xả lũ hiện nay của các hồ thủy điện là một quy trình không tốt, bởi nó gây ra thiệt hại nghiêm trọng về tài sản và tính mạng của người dân, và cần phải gấp rút cải tiến quy trình xả lũ hiện tại, sao cho, những lần xả lũ tới sẽ không gây ra thiệt hại như thế nữa.

Khó khăn của việc quản lý quy trình đó là cần phải nhìn thấy sự liên quan với nhau của nhiều bộ phận trong cùng một quy trình, chứ không phải chỉ giải quyết bài toán trong một phạm vi hẹp của một hồ thủy điện. Cụ thể, ở đây, quy trình xả lũ tốt cần sự phối hợp của tất cả các nhà máy thủy điện trên cùng một con sông, các cơ quan dự báo khí tượng thủy văn, các cấp quản lý ngành, chính quyền địa phương, và người dân ở khu vực đó. Vấn đề xả lũ hiện nay đòi hỏi phải có một cơ quan làm nhiệm vụ điều phối hoạt động xả lũ dựa trên thông tin về mực nước

của các hồ thủy điện, thông tin dự báo về lượng mưa, thông tin về mực nước sông và nhu cầu sử dụng nước của người dân. Dựa trên các thông tin này, cơ quan điều phối sẽ lập kế hoạch xả lũ tối ưu, đồng thời sẽ là đầu mối thông tin đến chính quyền và người dân ở khu vực bị ảnh hưởng để biết về kế hoạch này. Ngoài ra, về lâu dài, cơ quan này cũng phải làm nhiệm vụ đưa ra các nguyên tắc, quy định chung và các giải pháp để đảm bảo an toàn các hồ chứa, giảm thiểu thiệt hại của việc xả lũ, kiểm tra việc tuân thủ các quy định vận hành an toàn, và xử phạt các đơn vị vi phạm các quy tắc đó. Theo tôi nghĩ, nếu các quan chức thực lòng lo cho an nguy và tính mạng của người dân, thì không nên có những phát biểu theo kiểu chối bỏ trách nhiệm như trên, mà nên có những kế hoạch và hành động thiết thực để mùa lũ sang năm sẽ không có những cảnh thiên tai và nhân tai song hành như hiện tại.

Ví dụ thứ hai, đó là kinh nghiệm đi cắt Internet MegaVNN của gia đình. Số là, trước đây tôi đăng ký sử dụng dịch vụ MegaVNN với gói khuyến mãi giảm giá 20%, nhưng phải sử dụng trong một năm rưỡi. Tuy nhiên, hiện nay, gia đình tôi đã đăng ký một gói dịch vụ khác với tốc độ nhanh hơn. Vì vậy, dư ra một đường Internet cần phải bỏ bớt. Thế nhưng khi tôi yêu cầu hủy bỏ dịch vụ MegaVNN, công ty VNPT yêu cầu tôi phải trả lại số tiền khuyến mãi của một 5 tháng đã sử dụng, còn không thì phải đợi đến hết một 8 tháng mới được cắt. Tôi đề nghị cho tôi đóng tiền 3 tháng còn lại rồi cắt hợp đồng, thì cô nhân viên trả lời quy trình của HTTT hiện tại không cho phép làm như vậy. Vấn đề đặt ra ở đây là, quy trình hiện tại của HTTT của VNPT đã thiết kế thiếu chức năng kết thúc hợp đồng trước thời hạn của khách. Khách hàng phải có 2 chọn lựa kết thúc: (1) đóng nốt số tiền còn lại cho hết hợp đồng, và (2) đền trả số tiền đã được khuyến mãi. Đây là nhu cầu có thực của khách hàng, và HTTT cần phải thiết kế để đáp ứng nhu cầu này, chứ không phải bắt khách hàng chịu khó đóng tiền thêm vài tháng nữa cho hết hạn rồi mới được cắt hợp đồng. Khi tôi giải thích vấn đề này và yêu cầu cô nhân viên tư vấn góp ý lại với bộ phận IT để cải tiến hệ thống, thì cô không hiểu vấn đề và cho tôi là một khách hàng khó tính (chắc cô cũng nghĩ rằng cô đang làm đúng quy trình). Có lẽ xuất phát từ giả định sai lầm là HTTT cô đang sử dụng là một hệ thống rất hiện đại, và mọi quy trình thiết kế là đúng, và cô chỉ cần làm theo quy trình là xong. Nhưng giả định đó là sai, vì quy trình thiết kế hiện tại không hướng tới việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng, và không tạo ra sự thuận tiện cho khách hàng. Mặc dù, sau 3 tháng đóng tiền, cuối cùng tôi cũng cắt được hợp đồng, nhưng vì sự bất tiện này, có lẽ VNPT đã mất đi một khách hàng, và sẽ mất thêm nhiều khách hàng nữa nếu không cải tiến quy trình. Đó là thiệt hại rất lớn, mà nhân viên phục vụ và người thiết kế quy trình của VNPT không nhận thấy được.

Từ một số ví dụ trên, ta cần thấy ra bản chất của việc quản lý quy trình, phải xem đó là một cách tiếp cận có tính hệ thống, nhằm nắm bắt được bản chất và mối quan hệ của các quy trình nghiệp vụ hiện tại, giúp nhà quản lý học tập về hệ thống và tìm ra những khuyết điểm của quy trình hiện tại, trên cơ sở đó đề ra các giải pháp cải tiến quy trình, nhằm mang lại giá trị nhiều hơn cho đối tượng phục vụ. Ta cũng có thể áp dụng nguyên tắc này khi xem xét cải tiến, thay đổi quy trình ở bối cảnh vĩ mô, như là: tái cấu trúc nền kinh tế, hay là sửa đổi luật pháp, hiến pháp... Nếu ta chỉ đề xuất thay đổi chung chung, mà không xác định chính xác điểm tham chiếu của những thay đổi chính sách vĩ mô là người dân, thì có khi những thay đổi đề xuất lại gây ra bất lợi cho người dân, dẫn đến những "lỗi cơ chế" hay "lỗi hệ thống", làm người dân thêm bất mãn và hạn chế sự phát triển của đất nước, mà nguyên nhân phần lớn do

việc thiết kế quy trình không tốt hay chỉ xuất phát từ lợi ích của nhà quản lý, hay các nhóm lợi ích, mà quên mất điểm tham chiếu là sự hài lòng của khách hàng (người dân).

Trên thực tế, có nhiều chính sách quản lý của nhà nước, hay nhiều điều luật trong bộ luật, hay hiến pháp rất bất cập, gây nhiều khó khăn cho người dân, doanh nghiệp trong khi thực hiện, và cũng được người dân, doanh nghiệp, các nhà khoa học phản ánh rất nhiều, nhưng vẫn chưa được khắc phục. Ví dụ: luật đất đai quy định về "sở hữu toàn dân" là nguyên nhân gây ra hiện tượng dân oan ngày càng tăng trong cả nước, luật quy định doanh nghiệp nhà nước là chủ đạo là nguyên nhân cho việc đối xử bất bình đẳng giữa các thành phần kinh tế... Tuy nhiên, những quy định sai lầm này sẽ không thể được sửa chữa nếu cơ quan hành pháp và lập pháp không nhận ra những giả định sai lầm bấy lâu nay. Giả định đó là, mọi quy trình hiện có là đúng, và chỉ cần thực hiện theo đó là hết trách nhiệm của cơ quan nhà nước. Để sửa chữa sai lầm này, nhà nước cần phải thấy mình là một đơn vị cung cấp dịch vụ công, và mọi quy định của nhà nước phải làm hài lòng người dân, chính là khách hàng, người đã đóng thuế nuôi dưỡng guồng máy nhà nước để phục vụ cho mình. Vì vậy, các nhân viên công quyền cần phải nhận ra giả định sai lầm trên, các cơ quan nhà nước cần phải rà soát lại các quy trình của các dịch vụ công hiện có, phải nhận ra những quy trình tốt để phát huy (theo nghĩa là mang lại giá trị nhiều hơn cho người dân, làm người dân hài lòng hơn) và những quy trình không tốt để cải tiến (tức là gây thiệt hại cho người dân, làm họ bất mãn). Và như vậy, khi sửa đổi quy trình, quy định, luật lệ hay hiến pháp cần phải lấy thước đo là sự hài lòng của người dân, chứ không phải là sự hài lòng của nhà nước hay của đảng cầm quyền. Vì vậy, khi đọc bài báo hôm qua cho thấy quốc hội đã bấm nút thông qua hiến pháp sửa đổi với những quy định gây nhiều bất lợi cho dân vẫn chưa được sửa, bài báo dùng những cụm từ "hân hoan", "thành công tốt đẹp", nhưng sao tôi vẫn cảm thấy không vui vì biết rằng "lỗi cơ chế" hay "lỗi hệ thống" vẫn còn đó.

Mong rằng, những thay đổi sắp tới liên quan đến quy trình, chính sách, quy định của nhà nước sẽ áp dụng tốt việc quản lý quy trình và khắc phục được khuyết điểm hiện nay. Sao cho, mọi cơ quan công quyền đều biết lấy người dân làm mốc tham chiếu cho mọi cải tiến chính sách. Được như vậy, thì những cụm từ "hân hoan" không phải chỉ được nói ra từ cửa miệng của các quan chức, mà sẽ là niềm vui thực sự của người dân có liên quan đến chính sách đó.

TS. Phạm Quốc Trung (11/ 2013)