

Quản lý để Đạt tới Các Giá trị: Chiến lược Tổ chức trong Các Tổ chức Chính phủ, Phi Lợi nhuận và Vì Lợi nhuận

Mark H. Moore

Đại học Harvard

Tất cả các tổ chức đều hưởng lợi từ việc phát triển một chiến lược. Những mô hình chiến lược được phát triển tốt nhất đến từ khu vực tư nhân và tập trung vào các thị trường, các đối tượng khách hàng, và vào cạnh tranh. Tuy thế, các mô hình này không đáp ứng được việc quan tâm đến hai đặc tính quan trọng cơ bản của các tổ chức phi lợi nhuận: (a) giá trị được tạo ra bởi các tổ chức phi lợi nhuận nằm ở thành tích đạt được về các mục đích xã hội hơn là việc tạo ra nguồn thu; và (b) các tổ chức phi lợi nhuận nhận nguồn thu từ các nguồn khác với doanh thu từ việc mua bán với khách hàng. Một mô hình chiến lược chọn lọc được phát triển dành cho các nhà quản lý thuộc chính phủ tập trung sự chú ý vào ba vấn đề then chốt: giá trị công được tạo ra, các nguồn về tính hợp pháp và sự ủng hộ, và năng lực điều hành để mang lại giá trị. Mô hình chiến lược chọn lọc này cộng hưởng một cách mạnh mẽ với kinh nghiệm của các nhà quản lý phi lợi nhuận một cách rất rõ ràng bởi vì nó tập trung sự chú ý vào các mục đích xã hội và vào những cách thức theo đó xã hội như một tổng thể có thể được huy động nhằm đạt được các mục đích này.

Giới thiệu: Ý tưởng về Chiến lược Tổ chức

Một tổ chức có thể được coi là có chiến lược khi các nhà lãnh đạo và tổ chức đó như một tổng thể tự mình cam kết vào một tầm nhìn cụ thể về cách thức tổ chức sẽ vận hành để tạo ra giá trị và để tự nó đứng vững trong tương lai gần nhất (Andrews, 1971, tr. vi-vii; Barnard, 1966, tr. 87). Các chiến lược như vậy bao gồm về nguyên tắc các cấu thành từ một tầm nhìn trọng yếu về giá trị mà tổ chức dự định tạo ra. Trong các tổ chức vì lợi nhuận, điều này thể hiện dưới hình thức các mục tiêu tài chính của tổ chức như một tổng thể, đi cùng với một kế hoạch kinh doanh mô tả cách thức một công ty hoạch định để cạnh tranh trên các thị trường sản phẩm và dịch vụ khác nhau (Andrews, tr. 21). Trong các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận, tầm nhìn trọng yếu thường được mô tả dưới dạng sứ mạng của tổ chức và các hoạt động cụ thể mà tổ chức cam kết trong việc theo đuổi sứ mạng (Bryce, 1992, tr. 57-102; Oster, 1995, tr. 30-31).

Nhiệm vụ phân tích cần thực hiện trong việc phát triển một chiến lược phối hợp là nhằm bảo đảm rằng chiến lược được áp dụng có tính khả thi, tạo ra giá trị và bền vững (Moore, 1995). Để bảo đảm cho kết quả này, các khả năng tiềm tàng hiện hữu của tổ chức phải phù hợp với các thách thức và các cơ hội của môi trường mà ở đó tổ chức đang vận hành (Andrews, 1971; Porter, 1980). Nó phải có khả năng tạo ra việc cung cấp các nguồn lực đủ cho nhiệm vụ duy trì tổ chức (và nếu cần thiết, ít nhiều cung các nguồn lực đủ cho việc thích ứng được tiếp diễn). Tổ chức phải có (hay có khả năng phát triển trong một khung thời gian hợp lý và có thể chịu đựng được rủi ro) các công nghệ cần thiết để sản xuất ra sản phẩm, dịch vụ và các kết quả mà nó dự định tạo ra.

Các nhiệm vụ quản lý được cam kết trong việc phát triển một chiến lược (trong số những nhiệm vụ khác) đó là: bảo đảm chất lượng phân tích mà nó hỗ trợ cho chiến lược, xây dựng cam kết cả

bên trong và bên ngoài tổ chức đối với việc điều hành chiến lược, hỗ trợ những thay đổi công nghệ và hành chính cần thiết để hỗ trợ cho chiến lược, thu được các phản hồi về chiến lược đang hoạt động tốt như thế nào, sẵn sàng thay đổi chiến lược khi các điều kiện cho phép, v.v...(Bryson, 1995)

Tất cả những gì mà tôi đề cập đến đây có thể áp dụng tốt như nhau cho các tổ chức vì lợi nhuận thuộc khu vực tư nhân, khu vực phi lợi nhuận có tính xã hội, và khu vực chính phủ công. Các tổ chức trong tất cả ba khu vực này đều cần các chiến lược để tồn tại một cách hiệu quả và có mục đích. Thực vậy, việc phát triển và thi hành các chiến lược như vậy là nhiệm vụ lãnh đạo có tính chất tinh túy của những người đang đảm nhiệm việc chỉ đạo các tổ chức - ban giám đốc và các giám đốc điều hành trong một thế giới vì lợi nhuận, các giám đốc điều hành và các ủy viên quản trị trong thế giới phi lợi nhuận, và các nhà làm luật, các trưởng ban điều hành được bầu chọn, những người được bổ nhiệm các vị trí chính trị, và các quan chức chuyên môn trong thế giới chính phủ (Andrews, 1971; Moore, 1995; Young, 1986).¹

Tuy nhiên, có một câu hỏi quan trọng cho những người mà họ sẽ dạy cho những người lãnh đạo các doanh nghiệp này đó là phạm vi mà nhu cầu thông thường về một chiến lược tổ chức diễn dịch ra thành các kỹ thuật quản lý và kỹ thuật phân tích phổ biến cho việc phát triển các doanh nghiệp sẽ như thế nào. Trong bài viết ngắn này, tôi lập luận (cùng với nhiều tác giả khác) rằng mặc dù nhu cầu về một chiến lược tổ chức là phổ biến ở mọi tổ chức trong cả ba khu vực, hình thức mà các chiến lược này thể hiện và các nhiệm vụ phân tích được sử dụng trong việc phát triển các tổ chức khác nhau theo những phương thức quan trọng (Bryce, 1992; Bryson, 1995; Oster, 1995).

Cụ thể hơn, tôi sẽ lập luận rằng những điểm khác nhau nổi lên từ hai sự khác biệt then chốt giữa các tổ chức mà chúng vận hành ở các khu vực. Trước tiên là một khác biệt quan trọng trong việc *định nghĩa nguồn* thu đối với doanh nghiệp. Dĩ nhiên, các nguồn thu luôn luôn có vai trò quan trọng có tính chiến lược đối với các nhà lãnh đạo của các tổ chức bất kể khu vực nào. Không chú ý đến mong muốn và sở thích của những người mà họ cung cấp các nguồn lực cho các tổ chức, thì các tổ chức này không thể tồn tại. Tuy nhiên, việc chú ý đến mong muốn và nguyện vọng của những người cung cấp các nguồn lực cho tổ chức thì cũng quan trọng vì lý do khác nữa. Để chính đáng hay hợp pháp, các tổ chức phải chỉ ra rằng họ có lý do xã hội để tồn tại mà nó quan trọng hơn cả sự tồn tại của chính họ. Sự sẵn lòng của các cá nhân hay tổ chức khác - như khách hàng, các nhà tài trợ, công dân, và những người đóng thuế - nhằm ủng hộ các nỗ lực của các tổ chức này bằng thời gian và tiền bạc sẽ cung cấp sự bảo đảm đó (Gronbjerg, 1998, tr. 141; Moore, 1995, tr. 52-56).

Điều này cũng đúng vì các tổ chức ở cả ba khu vực thường dựa vào một hỗn hợp các nguồn thu - cụ thể hiện nay cả khu vực chính phủ và phi lợi nhuận dựa ngày càng nhiều vào các khoản phí dịch vụ theo cách tương tự mà các tổ chức khu vực tư nhân đang thực hiện (Boris, 1999, tr. 14-16). Tuy nhiên, theo thuật ngữ của tôi, một trong những khác biệt quan trọng giữa các tổ chức ở cả ba khu vực là các tổ chức này có nguồn thu đang định nghĩa có tính độc nhất và khác biệt ít nhiều.

Nguồn thu định nghĩa đối với các cơ quan chính phủ lấy từ tiền thuế. Chỉ có chính phủ mới có quyền thu thuế. Chính phủ có thể chọn cách chi tiêu tiền thu thuế của mình vào các nhà thầu phi lợi nhuận hay các nhà thầu vì lợi nhuận (hay vì lý do quan trọng nào đó, cung cấp tiền cho các đối tượng thụ hưởng dưới hình thức các tem phiếu mua hàng) nhằm tìm ra phương pháp phù hợp để đạt được các mục đích chính phủ, nguồn thu định nghĩa và có tính nguyên tắc của họ gắn với tiền thu thuế (Smith & Lipsky, 1993). Hơn nữa, các đồng tiền thuế được chuyển trực tiếp cho các cơ quan chính phủ bởi quy định của luật pháp. Không một tổ chức phi lợi nhuận hay một tổ chức vì lợi nhuận nào có thể gây quỹ thông qua thuế khóa.

Nguồn thu định nghĩa đối với các tổ chức phi lợi nhuận là sự đóng góp hảo tâm về tiền, thời gian, và vật chất. Chúng ta biết rằng đóng góp hảo tâm không nhất thiết là nguồn thu lớn nhất hay chủ yếu đối với các tổ chức phi lợi nhuận (Boris, 1999, trp. 14-16). Tuy nhiên, bất luận thực tế này, các nguồn đóng góp hảo tâm là nguồn thu đang định nghĩa cho các tổ chức phi lợi nhuận bởi vì chúng được xác định một cách rõ ràng để có được và định hình những nguồn đóng góp có tính tự nguyện (Bryce, 1992, tr. 86; Fremont-Smith, 1965). Ngược lại, dù người ta có thể thực hiện các khoản đóng góp hảo tâm cho chính phủ và cho các doanh nghiệp vì lợi nhuận, một số cá nhân thực hiện chọn lựa này, và các khoản đóng góp hảo tâm hầu như không tác động đến tình hình tài chính của các tổ chức này. Theo nghĩa này thì các khoản đóng góp hảo tâm có tính độc nhất một cách tương đối, nhưng chúng không nhất thiết chỉ là duy nhất, hay là nguồn thu quan trọng nhất đối với các tổ chức phi lợi nhuận.

Nguồn thu được định nghĩa cho các tổ chức vì lợi nhuận là doanh thu nhận được từ việc bán sản phẩm và dịch vụ cho những người mua sẵn lòng. Dĩ nhiên, nguồn doanh thu này trở nên ít có tính độc nhất đối với khu vực vì lợi nhuận vì khu vực phi lợi nhuận và khu vực chính phủ hướng ngày càng nhiều vào các khoản phí của người sử dụng như là các nguồn thu (và đang khám phá ra phạm vi mà theo đó các hoạt động của họ, thực tế, được ưa chuộng bởi các đối tượng thụ hưởng hay của khách hàng). Tuy nhiên, với doanh số bán sản phẩm và dịch vụ cấu thành nguồn thu chiếm ưu thế đối với các doanh nghiệp vì lợi nhuận và những doanh số này cũng cấu thành sự bào chữa xã hội quan trọng cho sự tồn tại của các doanh nghiệp vì lợi nhuận, thật hợp lý để nhìn nhận doanh số sản phẩm và dịch vụ như nguồn thu định nghĩa cho các tổ chức vì lợi nhuận.

Với việc các tổ chức chú ý vào các nguồn thu của họ và những nguồn thu này khác nhau một cách nhất định giữa các khu vực, điều kéo theo là các chiến lược được nắm bắt bởi các tổ chức này sẽ sẵn sàng đáp lại kỳ vọng và nhu cầu của các nhóm đối tượng hoàn toàn khác nhau. Các hãng vì lợi nhuận sẽ chú ý vào những gì mà người mua của họ muốn. Các hãng phi lợi nhuận sẽ chú ý (ít nhất phần lớn) vào những gì mà các nhà tài trợ của họ kỳ vọng. Các cơ quan chính phủ sẽ chú ý vào những gì mà công dân và những người đại diện của họ ủy thác cho họ phải đạt được.

Sự khác biệt quan trọng thứ hai của các tổ chức này nằm ở điều gì cấu thành và cách thức mà mọi người đo lường giá trị được tạo ra bởi các tổ chức khác nhau. Giá trị chủ yếu được mang lại bởi một tổ chức vì lợi nhuận là sinh lợi tài chính mang lại cho các cổ đông và giá trị sử dụng được mang lại cho các khách hàng. Cả hai khía cạnh giá trị được đo lường đầy đủ một cách hợp lý bởi thành quả tài chính của một hãng thương mại. Giá trị chủ yếu của khu vực phi lợi nhuận mang lại là kết quả đạt được về các mục đích xã hội và sự thỏa mãn mong muốn của những nhà tài trợ để đóng góp vào mục đích mà tổ chức đảm nhiệm (Oster, 1995, tr. 139-143). Giá trị chủ yếu mang lại bởi khu vực chính phủ là thành quả đạt được về sứ mạng được ủy thác có tính chính trị của tổ chức và sự đáp ứng đầy đủ nguyện vọng của công dân mà ít nhiều nó được phản ánh trong sự ủy thác đó. Quan trọng là, giá trị của các doanh nghiệp phi lợi nhuận cũng như của các cơ quan chính phủ không được đo lường đầy đủ một cách cụ thể bởi thành quả tài chính của họ (Oster, 1995, tr. 140).

Tôi dự định lập luận rằng: những khác biệt về các nguồn thu và các mục đích là khá quan trọng, chiến lược tổ chức được phát triển trong một thế giới kinh doanh không phải là một khuôn mẫu mà nó có thể được áp dụng dễ dàng vào thế giới phi lợi nhuận công, và các nhà lãnh đạo của các tổ chức này sẽ được phục vụ tốt hơn bởi việc tiếp nhận một mô hình khác. Hãy để tôi bắt đầu bằng cách nhắc lại các ý tưởng quen thuộc của việc hình thành công thức chiến lược trong khu vực tư nhân vì lợi nhuận. Tiếp theo, sự chú ý của tôi sẽ chuyển đến sự hình thành chiến lược trong khu vực chính phủ. Cuối cùng, những cách thức theo đó một mô hình chiến lược cơ bản trong khu vực chính phủ hoạt động để hỗ trợ cho sự hình thành chiến lược trong khu vực phi lợi nhuận sẽ được xem xét.

Chiến lược trong Khu vực Vì Lợi nhuận

Trong khu vực tư nhân vì lợi nhuận, cho đến hiện nay, khung phân tích và tiêu chuẩn cho sự hình thành chiến lược được thiết lập khá tốt (Porter, 1980). Trong dài hạn, mục đích cuối cùng của một doanh nghiệp vì lợi nhuận nên là tối đa hóa sự thịnh vượng của các cổ đông của hãng (Jensen, 1998). Điều đó không có nghĩa là những mối quan tâm của tất cả các nhân vật hữu quan khác của hãng (như là người mua, người lao động, hay các nhà cung cấp) là nhằm thỏa mãn quan tâm của các cổ đông. Sau cùng, chỉ có cách là sự thịnh vượng của cổ đông có thể được tối đa hóa trong dài hạn bằng cách phát triển sự trung thành của người mua và bằng cách gắn bó với những nhà cung cấp và người lao động trong công việc của hãng. Tuy nhiên, theo luật pháp và tập quán xã hội, mục đích của các công ty vì lợi nhuận được tổ chức một cách công khai được hiểu là tối đa hóa sự thịnh vượng của các cổ đông.

SỰ THỎA MÃN KHÁCH HÀNG NHƯ LÀ YÊU CẦU THỰC TẾ VÀ SỰ BIỆN HỘ XÃ HỘI

Trong số các nhân vật hữu quan của một hãng vì lợi nhuận, khách hàng chiếm một vị trí quan trọng. Khách hàng quan trọng một cách đặc biệt vì hai lý do - một lý do rất hiển nhiên và được công nhận về mặt thủ tục, lý do khác thì ít được ghi nhận một cách phổ biến nhưng lại nằm trong số phương thức quan trọng hơn. Lý do hiển nhiên là những quyết định của khách hàng để mua sản phẩm và dịch vụ sẽ cung cấp những phương tiện cần thiết, đặc biệt là phương tiện tài chính cho một hãng vì lợi nhuận đứng vững trong kinh doanh. Lý do tại sao khách hàng đặc biệt quan trọng mà lại ít rõ ràng hơn đó là sự thỏa mãn khách hàng cung cấp một lời biện hộ xã hội về sự tồn tại được tiếp diễn của hãng. Lập luận cho rằng các nền kinh tế thị trường không chỉ tạo ra sự thịnh vượng tư nhân cho các cổ đông mà các nền kinh tế thị trường còn hiệu quả trong việc đáp ứng nhu cầu của các khách hàng cá nhân. Đối với phạm vi mà việc tối đa hóa sự thỏa mãn cá nhân được cho là một mục tiêu xã hội quan trọng, các thị trường được ưa chuộng như là những cách sắp xếp xã hội quan trọng cho việc đạt được mục tiêu này.

THÀNH QUẢ TÀI CHÍNH NHƯ LÀ THUỐC ĐO VIỆC TẠO RA GIÁ TRỊ VÀ LÀ MỘT HƯỚNG DẪN CHO VIỆC PHÁT TRIỂN CHIẾN LƯỢC

Với hiểu biết được chấp nhận rộng rãi là giá trị của một hãng vì lợi nhuận nằm ở việc tạo ra sự thịnh vượng cho các cổ đông và giá trị sử dụng cho khách hàng, nói chung, thành quả tạo ra giá trị của một hãng vì lợi nhuận được mô tả đầy đủ bởi các báo cáo tài chính trong đó ghi lại các khoản chi phí sản xuất sản phẩm và dịch vụ và doanh thu thu được từ việc bán chúng. Dĩ nhiên, có những hạn chế đối với các báo cáo tài chính trong việc phát triển một chiến lược kinh doanh. Các báo cáo tài chính giới hạn trong việc cho chúng ta biết liệu rằng một hãng có tạo ra tiền trong quá khứ hay không. Vì hầu hết các quyết định có tính chiến lược quan trọng nhất là hướng về tương lai, cho nên các báo cáo tài chính ngay cả tốt nhất cũng chỉ có thể cung cấp một hướng dẫn có giới hạn.ⁱⁱ Để định vị các tổ chức về thành quả tài chính bền vững trong tương lai, người ta phải biết cách thức sản phẩm và dịch vụ của hãng được định vị trong các thị trường cụ thể như thế nào. Nhận biết được điều này, nhiều hãng bắt đầu dựa vào các bảng điểm cân bằng và các phân tích thị trường để cung cấp cho chính họ cơ sở vững chắc hơn cho việc dự phóng thành quả tài chính của họ trong tương lai (Kaplan & Norton, 1996).

KHAI THÁC NĂNG LỰC PHÂN BIỆT CỦA HÃNG

Trong việc hoạch định cho tương lai, các đặc tính môi trường cụ thể mà một hãng vì lợi nhuận phải quan tâm đến là khá rõ ràng. Xa hơn, việc quan trọng nhất là nhằm xác định cách thức sản phẩm và dịch vụ của hãng (cả đang được sản xuất hiện tại và dự kiến sản xuất trong tương lai) được định vị như thế nào trong các thị trường của chúng. Sức cầu tổng quát về các sản phẩm và dịch vụ này sẽ mở rộng hay thu hẹp? Sản phẩm được định vị như thế nào so với sản phẩm của

các đối thủ cạnh tranh chủ yếu của nó? Nó có lợi thế về giá không? Lợi thế về chất lượng thì sao? Có hay không một lợi thế được xây dựng dựa trên lòng trung thành của khách hàng? Những lợi thế mà hiện hãng đang tận hưởng sẽ kéo dài bao lâu (Porter, 1980)? Tóm lại, các hãng vì lợi nhuận tập trung vào sản phẩm, thị trường, và các đối thủ cạnh tranh như là những thành phần quan trọng trong môi trường của họ.

Đôi lúc, một hãng tư nhân có thể cũng quan tâm đến một nhóm các nhân vật hữu quan rộng hơn, như là: các mối quan hệ đang hiện hữu của hãng nói chung, với chính phủ, với những cơ quan cấp phép, với những cơ quan quản lý, và với các cộng đồng địa phương. Lý do là các mối quan hệ này có thể, đôi khi, cung cấp một lợi thế cạnh tranh không được kỳ vọng cho hãng (Leone, 1986). Những lúc khác, việc không đáp ứng hay quên lưu tâm đến các mối quan hệ này có thể dẫn đến những trục trặc nghiêm trọng trong việc thực hiện chiến lược kinh doanh nếu các nhân vật hữu quan trên gia tăng sự ngăn cản các hành động đang được thực hiện thông qua sự hợp tác. Một cách vắn tắt, các doanh nghiệp vì lợi nhuận thường phải chú ý đến các nhân vật hữu quan rộng lớn hơn này để bảo đảm sự liên tục về việc cho phép hoạt động có tính ẩn nấp và minh bạch của họ.ⁱⁱⁱ

Chiến lược trong Khu vực Chính phủ Công và Khu vực Phi Lợi nhuận có tính xã hội

Tôi muốn lập luận (cùng với nhiều tác giả khác) rằng khung phân tích về việc phát triển chiến lược quen thuộc này trong khu vực vì lợi nhuận cũng không vận hành tốt khi một tổ chức được định vị hoặc là (a) một doanh nghiệp phi lợi nhuận mà nó nhận một phần tài trợ từ các khoản đóng góp hảo tâm và xác nhận là đang tạo ra giá trị xã hội vượt xa giá trị mà các khách hàng cá nhân giao cho hãng sản xuất bằng việc chi trả cho sản phẩm đầu ra của nó hay (b) một cơ quan chính phủ mà nguồn thu chủ yếu của nó được phân bổ từ nguồn thu thuế và giá trị của nó nằm trong khả năng của tổ chức để đạt được sứ mạng được ủy thác (Bryson, 1995; Oster, 1995).

Dĩ nhiên, các doanh nghiệp phi lợi nhuận khác với cơ quan chính phủ trên những phương diện quan trọng. Ví dụ, các mục đích công của các tổ chức phi lợi nhuận được thiết lập một cách đơn giản bởi thực tế là các nhà đóng góp nắm giữ chúng. Các mục đích này không phải bị đưa ra tranh luận trong sự thận trọng tập thể hay được ban hành trong hệ thống luật pháp. Một khi những mục đích được nắm giữ bởi những người ủng hộ và các lãnh đạo của các tổ chức phi lợi nhuận còn phù hợp với những tiêu chí tương đối rộng đã được thiết lập và hợp pháp, thì các tổ chức này tự do xác nhận rằng các mục đích cụ thể của họ thực tế là các mục đích công và tự do theo đuổi các mục đích này với một số nguồn lực được đóng góp một cách tự nguyện của chính họ (Fremont-Smith, 1965).^{iv} Ngược lại, các mục đích của các cơ quan công chỉ có thể được thành lập thông qua các quá trình chính trị tập thể (Moore, 1995). Không một lời tuyên bố riêng lẻ nào về một điều gì đó có giá trị công sẽ tạo ra được các đồng tiền thuế và tạo ra quyền lực công mang đến cho một tổ chức chính phủ. Điều này chỉ diễn ra khi các công dân và những đại biểu của họ đồng ý rằng một mục đích nào đó là có giá trị công vì vậy mà các nguồn lực công chủ yếu này có thể được cam kết để thực hiện việc tạo ra giá trị đó.

Tương tự, các tổ chức phi lợi nhuận thu được một phần nguồn thu của mình từ việc quyên góp các khoản đóng góp tự nguyện từ những người hay tổ chức mà đang cùng chia sẻ mục đích của họ. Những nỗ lực marketing của các tổ chức phi lợi nhuận sẽ tập trung vào cả các nhà tài trợ lớn và nhỏ. Phía còn lại, các tổ chức chính phủ dựa đặc thù vào quyền đánh thuế của nhà nước cho các khoản thu của mình. Các chiến lược marketing của các tổ chức chính phủ phải tập trung sự chú ý vào những người ủy quyền các khoản chi tiêu của chính phủ - thông thường đó là các đại biểu được bầu chọn của nhân dân và những người ảnh hưởng đến họ. Những khác biệt này trở thành một vấn đề lớn - đủ để đưa đến đề nghị rằng các tổ chức phi lợi nhuận có thể cần đến khái

niệm về sự hình thành chiến lược của chính họ mà nó hoàn toàn khác với cả các doanh nghiệp vì lợi nhuận và các tổ chức chính phủ.

Tuy nhiên, về mặt nào đó, bất cập giữa chiến lược trong các doanh nghiệp vì lợi nhuận và các tổ chức phi lợi nhuận dường như lớn hơn bất cập giữa sự hình thành chiến lược trong các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận. Sự giống nhau gần gũi về mặt tính chất giữa các tổ chức phi lợi nhuận ở phía này và các tổ chức chính phủ ở phía kia nằm ở hai sự kiện chủ yếu: (a) cả tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận định nghĩa giá trị mà họ tạo ra theo nghĩa sứ mạng của tổ chức hơn là thành quả tài chính của họ, và (b) các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận thu được nguồn thu từ những người mà họ đang trả tiền (một cách tự nguyện hay không tự nguyện) cho các lợi ích của người dân hơn là cho lợi ích chính họ thay vì từ khách hàng - những người mua hàng hoá và dịch vụ vì lợi ích của khách hàng. Do đó, vì các mục đích nào đó, sẽ là hữu ích nếu chúng ta nhóm các tổ chức phi lợi nhuận và các tổ chức chính phủ lại với nhau như là các tổ chức khu vực công và xem các quá trình hình thành chiến lược của họ tương tự nhau và phân biệt với chiến lược của khu vực vì lợi nhuận. Bảng 1 chỉ rõ sự khác biệt này và sắp xếp những điểm khác biệt chủ yếu trong việc hình thành chiến lược giữa các hãng vì lợi nhuận phía này và các hãng khu vực công phía kia.

Bảng 1. Các khái niệm chiến lược cơ bản trong khu vực tư nhân vì lợi nhuận và khu vực công

	Khu vực vì lợi nhuận	Khu vực công (Phi lợi nhuận và chính phủ)
Mục tiêu chuẩn tắc	Gia tăng sự thịnh vượng của các cổ đông	Đạt được sứ mạng xã hội
Nguồn thu chủ yếu	Doanh thu từ việc bán sản phẩm và dịch vụ	Các khoản đóng góp hảo tâm hay các nguồn thu thuế
Đo lường kết quả hoạt động	Ngưỡng thấp nhất về tài chính hay giá trị cổ phiếu gia tăng	Hiệu quả và hiệu suất trong việc đạt đến sứ mạng
Sự cân nhắc chủ yếu	Tìm và khai thác năng lực phân biệt của hãng bằng cách định vị nó trong các thị trường sản phẩm/dịch vụ	Tìm ra những phương thức tốt nhất để đạt được sứ mạng

Tiếp theo, tôi sẽ trình bày một số cách thức quan trọng theo đó các mô hình chiến lược được phát triển dành cho các tổ chức chính phủ được làm cho thích hợp hơn với các đặc tính cụ thể của các tổ chức phi lợi nhuận. Tuy nhiên, để bắt đầu, tôi muốn làm công việc mà tôi nghĩ nó là cách suy nghĩ theo quy ước về sự hình thành chiến lược trong khu vực công một cách tổng quát hơn (Bryson, 1995).

ĐỊNH NGHĨA GIÁ TRỊ, THIẾT LẬP SỨ MẠNG

Giống như các quan điểm phổ quát về phát triển chiến lược trong thế giới kinh doanh bắt đầu với mục tiêu gia tăng sự thịnh vượng của cổ đông, vì vậy việc phát triển chiến lược trong khu vực công bắt đầu với sứ mạng của tổ chức (Bryson, 1995; Drucker, 1973, tr. 158-159; Moore, 1995; Oster, 1995; Wilson, 1989, tr. 174). Sứ mạng của một tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức chính phủ định nghĩa giá trị mà tổ chức dự định tạo ra cho những nhân vật hữu quan của mình và cho xã hội nói chung. Vì thế, nó chiếm giữ một vị trí quan trọng trong các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ tương tự như việc tối đa hoá sự thịnh vượng của các cổ đông chiếm giữ trong các doanh nghiệp thương mại. Bởi vì sứ mạng định nghĩa giá trị của tổ chức đối với xã hội và tạo ra mục đích của tổ chức, nó trở thành thước đo được sử dụng trong việc phán xét thành quả hoạt động quá khứ và trong việc đánh giá các phương cách hành động tương lai (Bryce, 1992, tr. 4).

Nói chung, các sứ mạng của các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ được đề cập đến theo nghĩa tầm quan trọng hơn là ngữ nghĩa tài chính. Bản tuyên bố sứ mạng chỉ ra những vấn đề công đặc biệt mà tổ chức theo đuổi để làm giảm chúng, hay để hướng đến các điều kiện xã hội mong muốn mà tổ chức theo đuổi để tạo ra. Ví dụ, chúng ta nói rằng mục tiêu của tổ chức phi lợi nhuận và tổ chức chính phủ là để khuyến khích lòng yêu mến nghệ thuật và âm nhạc, để giáo dục thế hệ trẻ, để an ủi những người tàn tật, hay để nuôi dưỡng những người nghèo đói. Chúng ta không nói rằng mục tiêu là để nhận các khoản thu, hay làm ra lợi nhuận, hay làm tăng giá trị vốn cổ phần của cổ đông. Tiên có thể cần thiết để hoàn thành các mục tiêu này, nhưng các mục tiêu sau cùng thì không phải thuộc về tài chính (Bryce, 1992, tr. 7, 71-76).

Các sứ mạng và các mục tiêu có thể được hình thành theo nghĩa rộng hay hẹp, và cụ thể hay trừu tượng (Moore, 1995, tr. 95-99; Oster, 1995, tr. 27-28). Ví dụ, một tổ chức phi lợi nhuận có thể nói rằng sứ mạng của nó là nhằm:

- hoàn thiện chất lượng cuộc sống cho mọi người,
- thúc đẩy sức khoẻ của các công dân Hoa Kỳ,
- ngăn chặn bệnh tật trẻ em ở các khu vực đô thị,
- hay giúp trẻ em miễn dịch đối với tác hại của bệnh bại liệt ở Boston.

Rõ ràng, phạm vi tham vọng của tổ chức khác nhau một cách đáng kể khi nó đi từ mục đầu tiên trong danh mục (mức trừu tượng cao và rất rộng) cho đến mục cuối cùng (mức trừu tượng thấp hơn và được tập trung nhiều hơn một cách thông thường).

Lưu ý thêm rằng mặc dù các tuyên bố sứ mạng này khá rộng và được xác định ở mức độ trừu tượng cao, theo cách thông thường, hầu hết các tuyên bố sứ mạng là cụ thể và rõ ràng hơn những mục tiêu được nắm giữ bởi một hãng vì lợi nhuận - ít nhất theo ngữ nghĩa xác định rõ công việc của tổ chức. Cuối cùng, nếu mục tiêu của một hãng tư nhân là nhằm tối đa hoá sự thịnh vượng của các cổ đông, thì các lãnh đạo của hãng đó có thể quyết định sản xuất ra nhiều sản phẩm và dịch vụ khác nhau để đạt được mục tiêu đó. Họ sẽ không bị giới hạn đối với các sản phẩm, dịch vụ hay các công việc kinh doanh cụ thể.

Ví dụ, khi Jack Welch trở thành CEO của GE (General Electric), ông đã tuyên bố rằng thật không dễ “thất một cái nơ trang nhã” xung quanh các hàng hoá và dịch vụ của một tổ chức như là một GE đa dạng hoá và rất năng động. Ông không thể và sẽ không thể mô tả các hoạt động kinh doanh cốt lõi tương lai của GE. Ông không sẵn lòng bảo đảm rằng GE sẽ tiếp tục sản xuất ra những gì mà trong quá khứ chúng từng là các hoạt động kinh doanh cốt lõi truyền thống (như là các phụ kiện điện tử nhỏ, các bóng đèn chiếu sáng, và các động cơ dầu diesel). Thay vào đó, những gì mà ông đưa ra là ý tưởng mà ông sẽ tập trung các nỗ lực của GE vào các hoạt động kinh doanh mà hiện nay nó là “số một hay số hai trong một ngành” hay cách thức có thể nhằm đi đến chiếm lĩnh vị trí đáng thèm muốn đó. Bởi vì các điều kiện này rất có thể thay đổi rất nhanh chóng, Welch đã không thể nói chắc chắn những hoạt động kinh doanh nào mà GE sẽ gắn bó trong nửa thập niên tới. Ông cảm thấy cần được ủy thác cho bất kỳ hoạt động nào mà ở đó ông nghĩ rằng GE có thể cạnh tranh một cách thành công. Trên phương diện này, thì trách nhiệm của các nhà điều hành khu vực tư nhân nhằm tối đa hoá sự thịnh vượng của các cổ đông thì hoàn toàn cho phép (dễ dãi) với sự lưu tâm đến chiến lược thị trường/sản phẩm cụ thể mà họ dựa vào. Nếu Bethlehem Steel có thể làm ra nhiều tiền cho cổ đông của hãng bằng cách sản xuất nhựa nhiều hơn là thép, nó tự do để thực hiện điều này, bất kể tên tuổi và hoạt động truyền thống của nó là gì.

Về nguyên tắc, một tổ chức khu vực công có thể có quyền tương tự nếu nó sẵn sàng định nghĩa sứ mạng của mình theo nghĩa rộng và trừu tượng như là “tối đa hoá sự thịnh vượng của các cổ đông”. Ví dụ, nếu một doanh nghiệp phi lợi nhuận hay một tổ chức chính phủ định nghĩa mục tiêu của nó theo nghĩa “tạo ra giá trị công”, thì hầu như không có hoạt động nào mà những tổ

chức như vậy có thể gắn bó mà nó lại vượt ra khỏi những ranh giới của sứ mạng được chọn của mình cả. Theo nghĩa này, sứ mạng của các tổ chức sẽ trở nên dễ dàng đáp ứng các cam kết quản lý đối với các dịch vụ, các sản phẩm và các hoạt động cụ thể tương tự như là mục tiêu tối đa hoá sự thịnh vượng của các cổ đông được dành cho những lựa chọn quản lý trong khu vực tư nhân. Tuy nhiên, nếu một tổ chức phi lợi nhuận định nghĩa mục tiêu của nó như là “giúp miễn dịch trẻ em đối với tác hại của bệnh bại liệt ở Boston”, hay một tổ chức chính phủ định nghĩa sứ mạng của nó như là “cung cấp sự bảo chữa chất lượng cao cho những vụ kiện trọng tội đối với những người không có khả năng chi trả”, thì nhiều hoạt động trong phạm vi năng lực của các tổ chức để thực hiện mục tiêu này sẽ bị chế ngự khi nó vượt khỏi sứ mạng. Theo nghĩa này, sự tự do làm theo ý mình có tính chiến lược của các lãnh đạo của tổ chức có tên gọi “the Boston Society for the Immunization of Its Childrens” (Tổ chức Xã hội vì Sự miễn dịch dành cho Các trẻ em của cộng đồng Boston) sẽ bị hạn chế nhiều hơn là của các nhà lãnh đạo tổ chức “the World Association for Improved Quality of Life for All” (Hiệp hội Thế giới vì Chất lượng Cuộc sống được Hoàn thiện cho Mọi người).

Dĩ nhiên, có nhiều lý do để từ bỏ sự linh hoạt rộng lớn đến từ việc đưa ra các mục tiêu trừu tượng (Moore, 1995; Oster, 1995). Có thể là các nhà tài trợ và người dân cảm thấy nghi ngờ các mục tiêu rất rộng lớn. Để bảo đảm có được sự ủng hộ nhiệt tình của họ, có lẽ điều quan trọng là cần nói theo nghĩa cụ thể và rõ ràng để có thể cho phép các nhà tài trợ và người dân hình dung được kết quả và để giữ cho tổ chức trở nên đáng tin cậy trong việc đạt được các kết quả này. Tương tự, trong việc cố gắng tạo ra kết quả, có lẽ cũng quan trọng đối với các nhà lãnh đạo tổ chức định ra những mục tiêu cụ thể và rõ ràng, vì vậy mà một tổ chức có thể duy trì sự tập trung và trau dồi các kỹ năng của mình trong một tập hợp hẹp các hoạt động một cách tương đối. Những lợi thế về sự tập trung như vậy thường lớn hơn các lợi thế của việc duy trì để đáp lại những thay đổi trong môi trường và linh hoạt đủ để khai thác các cơ hội mới và đối mặt với các thách thức mới. Do đó, nhiều tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận hoặc là bị ép buộc chọn, hay là tự mình định nghĩa, các mục tiêu của họ dưới dạng cụ thể hơn so với các tổ chức vì lợi nhuận, và từ bỏ tính linh hoạt nào đó trong việc thay đổi và thích ứng các sứ mạng của họ trước quá nhiều hiện tượng đang thay đổi.

Hơn nữa, như là một vấn đề thực tiễn, các nhà lãnh đạo của một tổ chức phi lợi nhuận có thể thay đổi và đang thay đổi tư duy của họ về sứ mạng của tổ chức. Họ làm điều này bằng cách gia tăng mức độ trừu tượng của sứ mạng và bằng cách tìm ra trong mức độ trừu tượng mới một sự biện hộ cho một hoạt động mới mà dù sao họ cũng đã muốn thực hiện nó. Nói cách khác, họ nói rằng sứ mạng truyền thống thực sự không thay đổi, chỉ có cách thức cụ thể - trong đó sứ mạng rộng lớn hơn mà tổ chức đang theo đuổi - đang thay đổi. Tuy nhiên, vấn đề ở đây là họ phải vật lộn với câu hỏi liệu rằng sứ mạng có đang bị thay đổi hay không. Họ cảm thấy bị ràng buộc bởi nhu cầu duy trì đúng như với sứ mạng truyền thống của tổ chức.

Sự ràng buộc bắt nguồn từ một số nguồn (Bryce, 1992, tr. 67). Trước tiên, đối với phạm vi mà các tổ chức đang dựa vào nguồn thu nhập hỗ trợ hay một số cách gây quỹ truyền thống được hình thành một cách vững chắc, họ có thể cảm thấy có trách nhiệm gắn chặt với các dự định của các nhà tài trợ (như là với sứ mạng cũ của tổ chức). Thứ hai, đối với phạm vi mà các tổ chức dựa vào cam kết tự nguyện của những người mà họ phục vụ trong các hội đồng quản trị, dẫn dắt doanh nghiệp, và bố trí nhân sự cho các hoạt động của doanh nghiệp, và đối với phạm vi mà các cá nhân này cam kết đối với sứ mạng cũ, các lãnh đạo có thể cảm thấy họ không thể thay đổi một cách dễ dàng và hợp pháp sứ mạng của tổ chức mà không làm mất đi sức sống hay linh hồn của tổ chức. Thứ ba, cả những biểu tượng nhà nước và các truyền thống tập quán thông thường có thể ngăn cản các tổ chức phi lợi nhuận thay đổi sứ mạng của họ mà không có được sự chấp thuận của người đứng đầu văn phòng luật pháp của nhà nước nơi mà họ được ban đặc quyền (Fremont-Smith, 1965, tr. 31-34).

Đối với phạm vi mà các mục đích truyền thống đưa ra một lời tuyên bố mạnh mẽ trong các tổ chức nhà nước và các tổ chức phi lợi nhuận, các tổ chức này có thể phát triển vấn đề “gắn chặt với sứ mạng” (mission stickiness).^v Họ có thể vẫn duy trì cam kết đối với sứ mạng của họ mặc cho thực tế là môi trường nhiệm vụ mà họ đối mặt đang thay đổi (Oster, 1995, tr. 28). Do vậy, những đóng góp vẫn được tiếp tục đổ vào tổ chức March of Dimes ngay cả sau khi tình trạng bại liệt được ngăn chặn. Hệ thống Quân dịch (Selective Service System) đã vẫn tiếp tục đăng ký những thanh niên cho quân đội ngay cả sau khi chiến tranh lạnh kết thúc và chế độ quân dịch đã được bãi bỏ. Mặt khác, các tổ chức có thể giữ lại cam kết đối với các mục đích giá trị thấp một cách tương đối khi năng lực sử dụng hay lợi ích của họ trong các hoạt động có tính chọn lọc sẽ cao hơn nhiều.

Phần lớn lý do điều này xảy ra là vì các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận đó đang cố gắng ngăn chặn việc bị tố cáo bởi một vấn đề đối nghịch: vấn đề “buông lỏng sứ mạng” (mission creep) hay “trôi dạt sứ mạng” (mission drift). Thực vậy, họ thường cảm thấy rằng tính chính trực của họ là dựa trên việc duy trì những gì đã được cam kết và tập trung vào sứ mạng gốc ban đầu của họ. Họ lo lắng nếu họ thay đổi sứ mạng để đáp lại những thay đổi của các điều kiện xã hội hay để đáp lại sự nhiệt tình của nhà tài trợ, họ sẽ bị tố cáo về việc đang chú ý nhiều hơn vào sự sống còn hơn là vào mục đích của họ.

Phía sau mệnh đề quen thuộc nằm ở sự tố cáo cho rằng những người mà họ dẫn dắt và bố trí nhân sự cho các hoạt động của các tổ chức như vậy không thực sự cam kết đối với sứ mạng của tổ chức. Không đúng khi cho rằng họ yêu sứ mạng quá nhiều đến nỗi họ sẵn lòng làm việc nhiều giờ hơn với mức lương thấp hơn vì lợi ích của các mục đích của tổ chức. Họ thực sự không khác với những người làm việc cho các hãng vì lợi nhuận. Họ cũng được thúc đẩy bởi mong muốn chỉ nhằm duy trì công việc được thuê. Bằng chứng cho một bản cáo trạng như vậy là khi có một lựa chọn xuất hiện giữa việc duy trì đúng sứ mạng gốc ban đầu của họ hay bảo đảm sự sống còn về tài chính, họ đã chọn vì sống còn tài chính. Lúc đó, họ tự mình để lộ ra tính phi đạo đức so với các nhà quản lý và những người lao động của các doanh nghiệp vì lợi nhuận. Khi được xem xét từ góc độ này, chỉ có một việc chính trực để thực hiện khi mà một tổ chức đã cam kết với một sứ mạng cụ thể phải đối mặt với một sự thay đổi của thế giới mà thay đổi này làm cho sứ mạng của họ không còn thích đáng nữa đó là ngừng công việc của mình. Đó là việc duy nhất mà tổ chức sẽ làm rõ lòng trung thành về cam kết của tổ chức đối với sứ mạng của họ hơn là đối với sự sinh tồn thuần túy.

Dĩ nhiên, đây rõ ràng là sự đối nghịch của các quan điểm cho rằng chúng ta có các công việc kinh doanh tư nhân. Khi các tổ chức thích ứng với các điều kiện thị trường đang thay đổi bằng cách tìm ra các cách thức mới để sử dụng các năng lực phân biệt mà họ xây dựng theo thời gian nhằm tạo ra các sản phẩm và dịch vụ mới đáng giá, họ được nhìn nhận theo nghĩa có thiện chí cao và được xem như là các tổ chức sáng tạo giá trị, thích ứng và năng động (Peters & Waterman, 1982). Gắn chặt với sứ mạng là một vấn đề đối với một số tổ chức khu vực tư nhân mà nó trở thành những con khủng long. Tuy nhiên, các công ty duy trì sự thành công về tài chính bằng cách thích ứng và đáp lại các điều kiện thị trường đang thay đổi thì bị tố cáo nặng nề về việc buông lỏng sứ mạng hay sự trôi dạt sứ mạng. Họ có thể mắc lỗi bởi việc với quá xa vượt khỏi năng lực phân biệt của họ và bởi việc mất sự tập trung của họ, và kết quả là, mất thị phần và khả năng tạo lợi nhuận. Tuy nhiên, không ai phàn nàn khi họ tìm ra năng lực sử dụng mới có khả năng tạo lợi nhuận cho tổ chức của mình. Họ không nói rằng các doanh nghiệp như vậy đánh mất sứ mạng. Họ không tố cáo các doanh nghiệp như vậy là đang xây đế chế riêng tư của chính mình.

Lý do cho sự tương phản này trong các quan điểm của chúng ta về các tổ chức khu vực tư nhân quay lại với sự hiểu biết của chúng ta về những gì mà xã hội ủy thác một cách minh bạch và ẩn ngầm cho các tổ chức này thực hiện. Xã hội ủy quyền cho các đơn vị kinh doanh vì lợi nhuận (và

những ai lãnh đạo chúng) là nhằm tìm kiếm cách thức tối đa hoá sự thịnh vượng của cộng đồng bằng cách phát triển bất cứ sản phẩm và dịch vụ nào mà họ nghĩ là họ có thể bán để có lãi. Chúng ta tin rằng bằng cách uỷ quyền cho các doanh nghiệp như vậy, xã hội hưởng lợi từ việc có được các phương tiện hiệu quả nhằm thoả mãn ước muốn của người tiêu dùng. Các động cơ khao khát mà chúng làm sống lại thị trường trở nên có giá trị xã hội thông qua bàn tay vô hình của thị trường. Trái lại, xã hội uỷ quyền cho các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận để theo đuổi các sứ mạng cụ thể mà chúng được mô tả dưới hình thức ngữ nghĩa rõ ràng. Các doanh nghiệp công được kỳ vọng tồn tại theo những ngữ nghĩa này (Fremont-Smith, 1965). Đối với mức độ đó, các lãnh đạo công có ít sự tự do làm theo ý mình để thích ứng các tổ chức của họ so với các nhà quản lý khu vực tư nhân, bởi vì họ phải thay đổi cách xử lý của họ với công chúng.

QUAN HỆ GIỮA SỨ MẠNG, GIÁ TRỊ, VÀ CÁC NGUỒN LỰC

Một đặc tính quan trọng chủ yếu của các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ là các tổ chức này không nhất thiết kỳ vọng tạo ra doanh thu đơn giản thông qua việc đạt được sứ mạng của họ hay ngay cả thực hiện được sự tiến bộ hướng đến sứ mạng. Cụ thể hơn, các tổ chức này không nhất thiết kỳ vọng được trả cho công việc của mình từ kết quả hoàn thành sứ mạng chỉ bằng cách trao đổi một phần sản phẩm và dịch vụ mà họ sản xuất lấy tiền với sự sẵn lòng của khách hàng của các tổ chức. Không giống các điều kiện trong thế giới thị trường vì lợi nhuận, không có mối quan hệ tự động giữa sự gia tăng các thành quả đạt được trong sứ mạng của tổ chức và sự gia tăng doanh thu nhận được. Dĩ nhiên, các tổ chức này phải nhận các nguồn thu. Họ không thể tồn tại hay không thể đạt được các mục đích của họ mà không có các nguồn thu (Bryce, 1992, tr. 71-76). Tuy nhiên, vấn đề là các tổ chức này kỳ vọng để được trả cho công việc họ làm bởi những cách thức khác với việc thông qua bán các sản phẩm và dịch vụ cụ thể cho các khách hàng cá nhân (Oster, 1995, tr. 37-41). Trong trường hợp các tổ chức phi lợi nhuận, họ đạt được nguồn thu thông qua việc thu hút các khoản đóng góp hảo tâm từ những người/tổ chức mà họ cùng chia sẻ mục đích của mình. (Họ có thể cũng hy vọng nhận được những đóng góp về thời gian hay vật chất một cách tự nguyện, vì vậy giúp cắt giảm chi phí sản xuất của họ). Trong trường hợp các tổ chức của chính phủ, họ đạt được nguồn thu thông qua việc thuyết phục môi trường uỷ quyền của họ (các đại diện được bầu chọn của người dân, và những người ảnh hưởng đến họ) rằng các mục tiêu và khả năng của họ xứng đáng với việc sử dụng những khoản phân bổ từ thuế (Moore, 1995).

Dĩ nhiên, theo ý nghĩa quan trọng nào đó, những khoản đóng góp và những khoản phân bổ từ thuế như vậy có thể phải đáp lại bằng sự thành công mà các tổ chức này phải có được trong việc đạt được sứ mạng của họ. Nghĩa là, dòng của các nguồn lực được đóng góp vào các tổ chức phi lợi nhuận và các khoản phân bổ từ thuế đối với các cơ quan chính phủ có thể phụ thuộc vào nhận thức của công chúng về tầm quan trọng và sự hấp dẫn của mục đích mà họ đang theo đuổi và sự thành công hiển nhiên trong việc tiến đến mục đích. Tuy nhiên, điều này cũng đúng với những người/tổ chức mà họ đóng góp tiền để duy trì sự tồn tại các tổ chức này thực hiện công việc tương tự như vậy trên cơ sở khác hơn nhiều so với việc thông qua mua bán một phần sản lượng của tổ chức cho việc sử dụng của chính họ. Thay vào đó, họ bị thuyết phục để đưa ra số tiền, thời gian, hay vật chất đóng góp vào tổ chức bởi lời hứa rằng tổ chức sẽ đạt được một số mục đích rộng hơn, tổng quát hơn, mà chúng diễn ra gắn liền với nguyện vọng của các nhà tài trợ. Những gì mà các nhà đóng góp có được trong trao đổi không nhất thiết là một nguồn thu lợi tài chính, thay vào đó là sự thoả mãn đến từ việc ủng hộ và đóng góp của họ hướng đến một nỗ lực nhằm đạt được mục tiêu công cộng lớn hơn mà ở đó không có thị trường bền vững thực sự (Oster, 1995, tr. 37).

Điều này có nghĩa là một sứ mạng của tổ chức và tuyên bố sứ mạng của nó là quan trọng về mặt tài chính đối với các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận.^{vi} Rốt cuộc, đó là câu chuyện mà các tổ chức kể ra nhằm giữ vững được dòng của các nguồn lực dành cho họ. Tuy nhiên, câu chuyện này

cũng nên làm rõ rằng nói về sứ mạng là nói về điều gì đó khác với các nguồn thu nhận được; nó bàn về việc tạo ra các ảnh hưởng tổng gộp trong thế giới mà được xem là đáng mong đợi bởi những ai đó mà họ hoàn toàn khác với những người/tổ chức chỉ đơn thuần thực hiện các lựa chọn cá nhân để tiêu dùng các sản phẩm của các hãng kinh doanh. Việc đạt tới sứ mạng được xem xét, tính toán trên phương diện khác hơn so với sự bảo đảm về doanh thu. Theo nghĩa quan trọng này, có hai lần ranh cơ bản: hiệu quả của sứ mạng và sự bền vững tài chính.

Việc đạt tới sứ mạng không chỉ là sự bảo đảm về nguồn thu, mà còn về việc tạo ra giá trị. Bởi vì sứ mạng xác định giá trị mà một tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận đang cố gắng tạo ra, sứ mạng này trở nên quan trọng vô cùng đối với một tổ chức như vậy. Cũng như thành quả tài chính trở thành tiêu chuẩn cho việc đánh giá quá khứ và hoạch định kết quả hoạt động tương lai trong khu vực vì lợi nhuận, thì thành quả sứ mạng là tiêu chuẩn cho việc đánh giá quá khứ và hoạch định kết quả hoạt động tương lai trong khu vực phi lợi nhuận. Khi xem xét các ưu tiên cụ thể mà việc quản lý có thể gánh vác, câu hỏi là Các hành động đó sẽ đóng góp những gì vào việc hoàn thành sứ mạng tổng quát của chúng ta? (Oster, 1995, tr. 23). Đóng góp đó nhỏ hay lớn? Chắc chắn hay không chắc chắn?

Người ta có thể tóm tắt các vấn đề bên trên trong một tập hợp các quan sát đơn giản và trong một sơ đồ đơn giản mà chúng có một tầm quan trọng to lớn về sự khác nhau giữa việc phát triển một chiến lược cho các tổ chức vì lợi nhuận bên này và cho các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận bên kia. Các quan sát đó bao gồm những vấn đề được đề cập đến ngay sau đây. Trong khu vực vì lợi nhuận, ba khái niệm: tối đa hoá giá trị, thành quả hoạt động tài chính, và sự sống còn của tổ chức - tất cả được sắp xếp đi liền với nhau. Cách mà một hãng vì lợi nhuận tạo ra giá trị xã hội là bằng cách sản xuất ra sản phẩm và dịch vụ bán cho khách hàng và tạo ra sinh lợi cho cổ đông. Thành quả hoạt động của hãng trong việc tạo ra giá trị được tóm tắt trong các báo cáo tài chính của hãng (cả quá khứ và dự phóng tương lai). Chỉ có cách duy nhất mà hãng này có thể trụ lại trong kinh doanh là duy trì thành quả tài chính của nó theo thời gian.

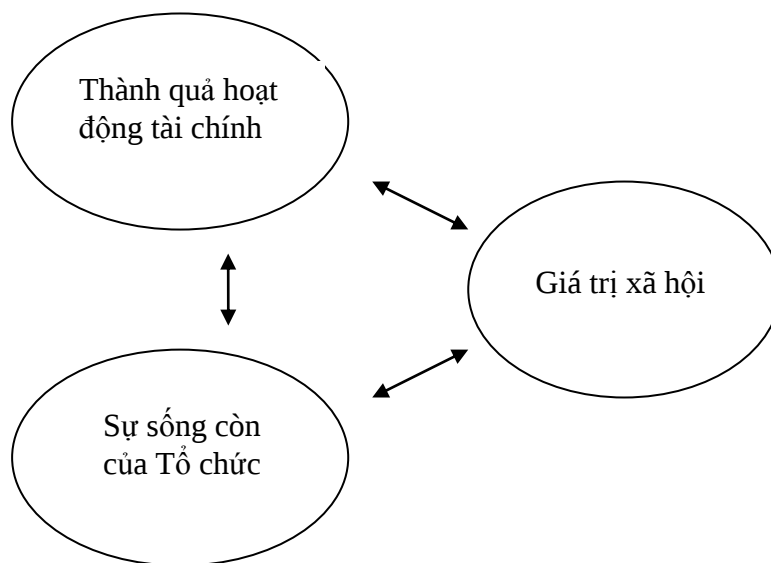
Trái lại, trong các tổ chức phi lợi nhuận và chính phủ, các khái niệm này không được sắp xếp gọn gàng như vậy. Cách mà một tổ chức chính phủ hay phi lợi nhuận tạo ra giá trị là xác định sứ mạng và đạt được các sứ mạng mà chúng được định nghĩa theo thành quả đạt được về các mục tiêu xã hội. Thành quả hoạt động của tổ chức trong việc tạo ra giá trị này không được kết nối một cách đáng tin cậy với khả năng thu hút các nguồn thu nhằm trả cho các chi phí tiếp diễn của mình, bởi vì tổ chức này bảo đảm các nguồn thu không bằng cách bán sản phẩm và dịch vụ cho khách hàng mà bằng cách thuyết phục hoặc là các nhà đóng góp tự nguyện hoặc là các đại diện được bầu chọn của nhân dân rằng sứ mạng xã hội mà họ đang theo đuổi là một thứ đáng giá. Sự sống còn của tổ chức này cũng giống như một doanh nghiệp đang sản xuất phụ thuộc vào khả năng của nó để gia tăng các nguồn thu (hay các loại nguồn lực khác) để tiếp tục sự vận hành. Tuy nhiên, lặp lại một lần nữa, có thể không có sự nối kết cần thiết giữa sự sống còn của tổ chức này và giá trị nó đang tạo ra. Có thể có nhiều đóng góp đáng giá được thực hiện bởi một tổ chức mà sẽ kéo theo sự không bền vững tài chính. Có thể có nhiều nỗ lực bền vững tài chính mà không đáng giá một cách đặc biệt.

Hình 1 biểu diễn những vấn đề này trong một sơ đồ đơn giản. Lý do cho việc bàn luận nhiều về chúng là nhằm tập trung sự chú ý vào sự kiện các hãng vì lợi nhuận có thể tập trung một cách khá riêng biệt vào vấn đề thành quả hoạt động tài chính, và đang thực hiện điều này để chắc chắn rằng họ đang làm cả hai việc tạo ra giá trị và bảo đảm cho sự sống còn của mình. Ngược lại, các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận không thể tập trung hoàn toàn vào thành quả hoạt động tài chính. Họ phải thực hiện hai sự cân nhắc hay tính toán thay vì một. Họ phải tập trung sự chú ý vào thành quả hoạt động tài chính của mình để bảo đảm cho sự sống còn tương lai và năng lực tạo ra giá trị của tổ chức. Tuy nhiên, để có được việc tính toán đó, họ không thể ngừng lại. Họ cũng phải chú ý đến vấn đề liệu rằng các tổ chức được bảo đảm sự tồn tại này cũng đang tạo ra

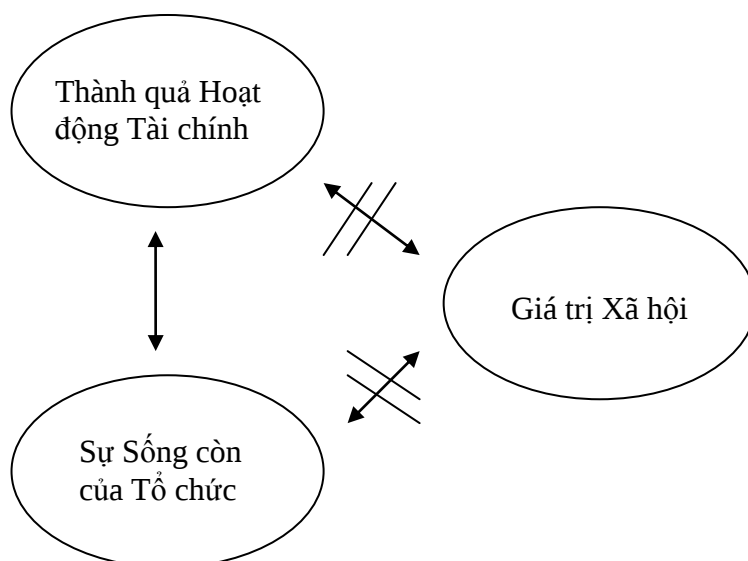
giá trị xã hội với giá trị xã hội được định nghĩa dưới hình thức một sứ mạng quan trọng mà các tổ chức có thể đạt được. Vấn đề ở đây là chiến lược và việc quản lý trong thế giới chính phủ và phi lợi nhuận hầu như khác với chiến lược và sự quản lý trong thế giới vì lợi nhuận. Cũng từ vấn đề này ý tưởng về tối đa hoá giá trị được phân biệt về mặt khái niệm từ cả thành quả hoạt động tài chính và sự sống còn của tổ chức. Trong các doanh nghiệp khu vực công, tiền là phương tiện nhằm đạt đến mục tiêu xã hội mong muốn. Trong khu vực tư nhân, sản phẩm và dịch vụ được cung cấp là phương tiện nhằm đạt đến mục đích làm ra tiền.

Hình 1: Mối quan hệ giữa Giá trị Xã hội, Thành quả Hoạt động Tài chính, và sự Sống còn của Tổ chức

Khu vực vì lợi nhuận: Giá trị Xã hội được gắn cùng với cả Thành quả Hoạt động Tài chính & Sự Sống còn của Tổ chức



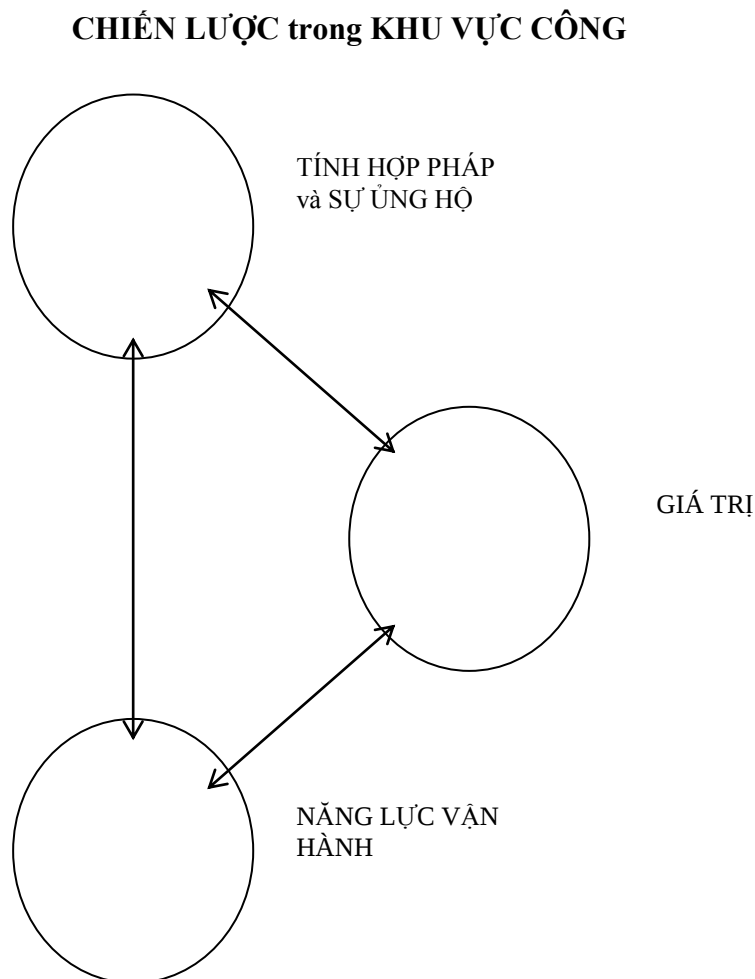
Khu vực Công: Giá trị Xã hội không nhất thiết được gắn cùng với hoặc Thành quả Hoạt động Tài chính hay Sự Sống còn của Tổ chức



Hệ thức Giá trị Công cho việc phát triển chiến lược

Với những khó khăn mà các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận đối mặt khi sử dụng mô hình chiến công ty và những khó khăn mà các khái niệm chiến lược truyền thống của chính họ tạo ra cho họ, liệu có cách thức ít nhiều khác biệt để định hình vấn đề chiến lược đang được đối mặt bởi các tổ chức như vậy hay không? Câu trả lời ngắn gọn cho câu hỏi này là tôi không chắc. Tuy nhiên, tôi đang khám phá ra phạm vi mà theo đó một ý tưởng chiến lược mà chúng ta đã phát triển ở Trường Kennedy để cung cấp các hướng dẫn cho các nhà quản lý chính phủ cũng có thể được sử dụng để hướng dẫn các nhà quản lý khu vực phi lợi nhuận, và vì vậy nó trở thành một hệ thức dành cho các nhà quản lý khu vực công hơn là chỉ dành cho các nhà quản lý chính phủ. Tôi giải thích ý tưởng này một cách ngắn gọn dưới đây, và tiếp theo tôi sẽ giải thích cách thức khái niệm này có thể được làm cho thích ứng một cách hữu ích cho việc sử dụng trong khu vực phi lợi nhuận.

Hình 2. Chiến lược trong khu vực công



TAM GIÁC CHIẾN LƯỢC

Mô hình chiến lược dành cho các nhà quản lý của chính phủ được phát triển tại Trường Kennedy tập trung sự chú ý về quản lý vào ba sự cân nhắc chủ yếu cần được thực hiện (Heymann, 1987; Moore, 1995). Ba sự cân nhắc khác nhau này được thể hiện trong Hình 2 như những vấn đề trong một tam giác.

Đầu tiên - được gắn với tên gọi *giá trị (value)* - điều khiển sự chú ý quản lý đến tuyên bố giá trị mà nó dẫn dắt tổ chức. Để một tổ chức thành công trong việc tạo ra giá trị, những người lãnh đạo của tổ chức phải có một câu chuyện, hay một sự trần thuật về giá trị gì hay các mục đích nào mà tổ chức đang theo đuổi. Họ cần một lý do cho sự tồn tại của tổ chức, một khẳng định về cách thức mà theo đó thế giới sẽ được làm cho tốt hơn thông qua những hoạt động của tổ chức.

Thứ hai - có tên là *tính hợp pháp và sự ủng hộ (legitimacy and support)* - điều khiển sự chú ý quản lý vào câu hỏi sự ủng hộ cho việc theo đuổi giá trị sẽ đến từ đâu. Một người lãnh đạo tổ chức tự phán xét một số các mục đích là đáng giá hay không thì chưa đủ. Những cá nhân hay các tổ chức khác mà họ cung cấp các nguồn tài chính và sự ủy quyền cần thiết phải đồng ý với sự phán xét đó. Trong chính phủ, những cá nhân hay tổ chức khác đó bao gồm các công dân, những đại biểu được bầu, các nhóm lợi ích, và phương tiện truyền thông, mà còn được gọi là “môi trường ủy quyền” của tổ chức (Heymann, 1987; Moore, 1995).

Thứ ba - gắn với tên gọi *năng lực vận hành (operational capacity)* - tập trung sự chú ý vào câu hỏi liệu rằng kiến thức, kỹ năng thực hành và khả năng hiện hữu của tổ chức có đủ để đạt được các kết quả mong đợi không. Thường thì năng lực này nằm hoàn toàn bên trong tổ chức mà nhà quản lý đang dẫn dắt. Tuy nhiên, đôi khi nó nằm bên ngoài ranh giới của tổ chức, và tổ chức này phải tìm ra các cách thức để nối kết các khả năng vượt lên chính nó để đạt được kết quả mong muốn bằng cách tạo ra các quan hệ phối hợp dưới nhiều dạng khác nhau.

Ở mức độ khái niệm, mô hình đơn giản này không quá thách thức. Tất cả những gì mô hình này đề cập đến là nhằm làm cho chiến lược trở thành một chiến lược tốt, nó phải trở nên đáng giá, có thể được ủy quyền, bền vững và có thể thực hiện được. Cụ thể hơn nữa có thể là gì?

Tuy nhiên, ở mức độ vận hành, khái niệm này thực sự trở nên khá thách thức. Nhìn chung, nó chứng minh là rất khó khăn để sắp đặt được một chiến lược trong đó tất cả các nền tảng này đều đạt được. Tuy thế, thất bại trong việc thực hiện điều này là tìm đến tai họa. Hãy xem xét các khả năng dưới đây:

- nếu một nhà quản lý có một mục đích đáng giá mà nó được ủng hộ một cách rộng rãi, nhưng không ai biết làm thế nào để đạt được nó, thì tổ chức sẽ thất bại từ một sự mong muốn về tài năng (hay do thiếu năng lực).
- nếu một nhà quản lý có một mục đích đáng giá và có những khả năng cho việc đạt được nó, nhưng không ai muốn hay cần nó, thì tổ chức sẽ thất bại từ việc thiếu một người đỡ đầu (hay thiếu sự ủng hộ).
- nếu một nhà quản lý có một mục đích đáng giá và những khả năng đạt được nó, nhưng không chút giá trị nào được tạo ra, thì tổ chức sẽ chỉ thành công trong việc trụ lại nhưng không thành công trong việc tạo ra giá trị.

Các mũi tên nối kết các ô tròn này có nghĩa như là những lời nhắc nhở mạnh mẽ mà tất cả ba nền tảng này phải được đạt đến.

SỬ DỤNG MÔ HÌNH NÀY TRONG CHÍNH PHỦ

Chúng tôi hiểu từ nhiều năm làm việc với các nhà điều hành chính phủ rằng mô hình này giúp họ định hướng chính họ đối với công việc mà họ phải thực hiện. Mô hình có tầm quan trọng đối với

các nhà quản lý chính phủ bởi vì nó tập trung sự chú ý của họ hướng lên những người giám sát và uỷ quyền cho các hoạt động của họ, hướng ra các mục đích cần đạt được và giá trị cần được tạo ra, hướng xuống và hướng vào việc quản lý các tổ chức của chính họ. Việc khuyến khích sự nhấn mạnh này trong những sự cân nhắc của các nhà quản lý làm tăng tầm quan trọng của hai chức năng quản lý trong chính phủ mà chúng thường bị sao lãng.

Trước tiên, khung phân tích này sắp đặt việc quản lý chính trị cũng quan trọng đối với các nhà quản lý công tương tự như việc quản lý tổ chức (Heymann, 1987). Quản lý chính trị, được hiểu như là những nỗ lực cần thiết để huy động và duy trì sự ủng hộ và tính hợp pháp cho một tổ chức, trở nên quan trọng vì ba lý do khác nhau: nó cần thiết một cách thiết thực nhằm bảo đảm tính bền vững của tổ chức; nó giúp huy động các hội viên và nhà đồng sản xuất, mà thông qua những người này họ có chút ít quyền kiểm soát trực tiếp, đóng góp một cách trực tiếp cho các mục đích công thông qua vai trò của chính họ để đạt được chúng; và nó giúp mang lại cho họ một lực đòn bẩy tác động đến những người lao động của chính tổ chức của mình. Trừ phi các nhà lãnh đạo khu vực công có những sự uỷ thác hay các chỉ thị mạnh mẽ mà chúng được hỗ trợ bởi sự ủng hộ nhiệt tình, bằng không họ sẽ không thể huy động các nguồn lực, những nỗ lực hợp tác họ cần từ những người/tổ chức khác, hay từ đội ngũ nhân viên của chính họ để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Thứ hai, tam giác chiến lược nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xem xét và thử nghiệm lời tuyên bố giá trị mà thách thức các hoạt động của họ. Họ hiểu các sứ mạng của mình. Tuy nhiên, tam giác chiến lược yêu cầu họ tự mình đặt ra câu hỏi và chính họ cần thuyết phục rằng các sứ mạng của họ là đáng giá và rằng họ có những phương tiện hiệu quả nhất cho việc đạt được các kết quả mong muốn. Nó thách thức họ đưa ra được chuỗi logic nối kết các hoạt động của họ với các kết quả xã hội có giá trị. Nó giúp sử dụng các kỹ thuật, như là phân tích chi phí-hiệu quả và các đánh giá chương trình hay dự án, để cung cấp các phép thử thực nghiệm về các tuyên bố giá trị (Moore, 1995, tr. 33-36). Tất cả điều này đến đơn giản từ việc tập trung sự chú ý một cách đặc biệt vào chủ đề giá trị công.

SỬ DỤNG MÔ HÌNH NÀY TRONG QUẢN LÝ CỦA KHU VỰC PHI LỢI NHUẬN

Chúng tôi có ít kinh nghiệm trong việc sử dụng mô hình này với các nhà quản lý khu vực phi lợi nhuận. Tuy nhiên, với kinh nghiệm của chúng tôi cho đến nay, có một số đặc điểm quan trọng của mô hình này mà dường như cộng hưởng với các nhà quản lý này.^{vii}

Giá trị như là Việc Đạt được Sứ mạng hơn là Thành quả Hoạt động Tài chính

Có lẽ điều quan trọng nhất chính là sự tập trung của mô hình vào giá trị công được tạo ra; hơn nữa, mô hình định nghĩa giá trị được tạo ra dưới hình thức các sứ mạng và các mục tiêu hơn là dưới hình thức kết quả hoạt động tài chính. Ý tưởng cho rằng lý do tồn tại cao cả của một tổ chức là mục đích xã hội của nó, và rằng giá trị của tổ chức nằm ở việc đạt được mục đích đó, dường như gần gũi hơn với thế giới trong đó các nhà quản lý phi lợi nhuận vận hành hơn là trong thế giới mà ở đó sự thành công tài chính của doanh nghiệp được bảo đảm bởi việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ đến những khách hàng sẵn lòng. Các nhà quản lý phi lợi nhuận muốn nói đến hình thức giá trị xã hội của những sứ mạng đặc biệt hơn là của khả năng tạo lợi nhuận hay tính bền vững tài chính của doanh nghiệp. Họ thích ý tưởng cho rằng có một giá trị công quan trọng đang được tạo ra bên trên hay vượt quá sự sẵn lòng của khách hàng để chi trả cho các dịch vụ.^{viii}

Môi trường Ủy quyền như là một Nguồn của Sự Ủng hộ và Tính Hợp pháp

Các nhà quản lý phi lợi nhuận cũng dường như kết nối với ý tưởng cho rằng một phần quan trọng của môi trường chiến lược của họ không chỉ đơn giản là các khách hàng và các đối thủ cạnh tranh mà còn là công chúng rộng lớn mà nó cấu thành môi trường uỷ quyền của họ. Nhiều

tổ chức phi lợi nhuận hoặc là có tính chính trị một cách đặc quyền hay có vai trò quản lý nhà nước quan trọng theo nghĩa họ là những người biện hộ cho các mục đích và phân phối dịch vụ cho các tổ chức đang cung cấp dịch vụ đến khách hàng/đối tượng thụ hưởng. Các tổ chức này hiểu một cách đầy đủ về tầm quan trọng của việc phát triển các liên minh và các cử tri chính trị đầy quyền lực trong một môi trường ủy quyền rộng lớn và của việc phân phối các dịch vụ chất lượng cao đến khách hàng/đối tượng thụ hưởng. Ngay cả các tổ chức phi lợi nhuận mà họ đã được giao chủ yếu cho công việc cung cấp các dịch vụ cũng hiểu rằng họ phụ thuộc rất lớn vào hoặc là những khoản đóng góp từ các nhà tài trợ hay vào những người không lồ và vào các hợp đồng từ chính phủ. Do vậy, họ cũng phải suy nghĩ đến, và phát triển một kế hoạch cho việc đạt được sự ủng hộ từ một môi trường ủy quyền rộng lớn hơn mà môi trường này rất khác với những đối tượng họ đang phục vụ.

Tóm lại, bởi vì các tổ chức phi lợi nhuận cần sự ủng hộ chính trị để hoàn thành các mục tiêu biện hộ của họ và cần các nguồn quỹ từ các nhà tài trợ và chính phủ để hoàn thành các mục tiêu cung cấp dịch vụ của mình, họ mong đợi một cách tự nhiên từ những nơi này hơn là từ các nguồn thu nhận được từ việc bán sản phẩm và dịch vụ để tìm thấy các nguồn lực được mô tả ở trên. Đối với họ, hình ảnh của một môi trường ủy quyền - cần được lấp đầy với các nhà tài trợ, các công dân, phương tiện truyền thông, các nhóm quyền lợi, và các nhà gây quỹ chính phủ, đó là những người/đối tượng mà các nhà quản lý đáp ứng về phía thượng nguồn trong việc báo cáo các mối quan hệ - là phù hợp hơn so với hình ảnh của các khách hàng đang chi trả - những người mà các tổ chức đáp ứng về phía hạ nguồn trong việc cung cấp sản phẩm và dịch vụ. Thị trường mà ở đó họ phải cạnh tranh không phải là thị trường cho khách hàng/đối tượng thụ hưởng. Có rất nhiều thị trường. Thị trường ở đó họ phải cạnh tranh là thị trường mà trong đó các nhà tài trợ, các công dân, và các đại biểu được bầu chọn thực hiện các cam kết đối với các mục đích công. Để cạnh tranh trong thị trường đó, họ biết rằng họ cần phải có một hồ sơ công để chia sẻ/truyền đạt với các nhà tài trợ. Họ biết rằng hồ sơ công đó phải đề cập đến sứ mạng của họ. Trong tất cả các phương cách này, sự tập trung vào một thứ được gọi là “môi trường ủy quyền” sẽ phát huy tốt hơn đối với họ như là một thị trường ở đó họ đang cố gắng để cạnh tranh và bán hơn là một sự tập trung vào những người mua.

Việc Xây dựng Tính Hợp pháp và Sự Ủng hộ như một Mục đích cũng như một Phương tiện.

Gần đây, chúng tôi khám phá ra một trong những lợi ích lý thú nhất của mô hình này đối với các nhà quản lý phi lợi nhuận. Lợi ích này phải thực hiện với cách thức các tổ chức phi lợi nhuận nghĩ như thế nào về giá trị mà họ đang tạo ra cho xã hội và những gì mà họ phải thực hiện để tồn tại.

Chúng tôi đang làm việc với một tổ chức phi lợi nhuận lớn của quốc gia. Tổ chức này như một tổng thể nhận đặc quyền từ chính phủ, và nó dựa chủ yếu vào các khoản đóng góp hảo tâm bằng tiền (30% tổng nguồn thu), bằng vật chất và lao động tự nguyện (khoản mục không được tính ra thành giá cả và không được thể hiện trong các báo cáo tài chính của một tổ chức). Tuy nhiên, mặc cho cái vỏ nhân đạo này, một trong hai bộ phận vận hành chính yếu của tổ chức này được thành lập rất giống với một doanh nghiệp thương mại. Bộ phận này nhận các nguồn thu bằng cách bán sản phẩm trên một thị trường có tính cạnh tranh rất cao. Nó được tổ chức một cách tập trung và hoàn toàn được chỉ thị một cách thận trọng và quyết đoán hướng đến các mục tiêu chiến lược như là việc đạt được các mục tiêu doanh thu, việc tăng cường sự chiếm lĩnh của họ đối với các thị trường hiện hữu, và việc thâm nhập vào các thị trường mới. Bộ phận còn lại của tổ chức này được thành lập như một tổ chức nhân đạo truyền thống hoàn toàn. Nó có một cơ cấu phi tập trung một cách rộng rãi. Các nguồn thu của nó đến từ các đóng góp từ thiện. Nó cung cấp các dịch vụ miễn phí đến các đối tượng thụ hưởng phù hợp và giúp đỡ các cộng đồng ngăn chặn các thảm họa khác nhau có thể xảy ra.

Khi nhìn vào tổ chức này như một tổng thể thông qua những mô hình chiến lược kinh doanh truyền thống mà nhấn mạnh đến thành quả hoạt động tài chính, tổ chức này dường như thể hiện trong hình ảnh khá hóc búa. Không một dòng sản phẩm hay hoạt động riêng lẻ nào của tổ chức thu được doanh thu mà có thể trang trải đầy đủ cho chi phí. Tổ chức này như một tổng thể sẽ nhanh chóng biến mất nếu nó không được giữ cho sống sót nhờ vào các khoản đóng góp tự nguyện bằng tiền, vật chất và thời gian mà dường như chịu trách nhiệm đối với các hoạt động truyền thống của tổ chức như một tổng thể hơn là thành quả cụ thể trong bất kỳ dòng sản phẩm nào của nó. Sự phụ thuộc tài chính vào các khoản đóng góp hảo tâm làm lúng túng các thành viên của tổ chức, những người được tổ chức ở phía như một doanh nghiệp thương mại. Họ nóng lòng chỉ ra rằng họ có thể đáp ứng một sự thử thách của thị trường, và đang thực hiện điều này, họ thể hiện rằng họ đang tạo ra giá trị cho xã hội.

Tuy nhiên, nếu nhìn vào tổ chức này như một tổng thể và vào mỗi dòng sản phẩm của nó đối chiếu với ngữ cảnh của tam giác chiến lược, giá trị được tạo ra bởi tổ chức này có vẻ rất khác. Lý do quan trọng nằm ở vòng có tên gọi tính hợp pháp-và-sự ủng hộ trong tam giác chiến lược có thể được xem không chỉ là có giá trị như một phương tiện cần thiết để theo đuổi sứ mạng của tổ chức mà còn như một mục tiêu xã hội đáng giá trong chính nó. Lập luận là như sau.

Giá trị rõ ràng nhất được tạo ra cho xã hội bởi một tổ chức phi lợi nhuận là giá trị gắn liền với thành tựu đạt được về sứ mạng và các mục tiêu của tổ chức, hay dịch vụ chất lượng cao, chi phí thấp được cung cấp đến các đối tượng thụ hưởng/khách hàng của tổ chức. Nhận thức này được khuyến khích ở cả các mô hình kinh doanh và các mô hình khu vực công bởi vì nó xem các tổ chức như là các đơn vị sản xuất (Bryce, 1992, tr. 72). Như thế thì giá trị của các tổ chức nằm ở công việc mà họ thực hiện trong việc nhận các nguồn lực và trong việc gia tăng giá trị thông qua các quá trình sản xuất của tổ chức. Dạng giá trị đó được nhắm đến trong tam giác chiến lược bởi vòng giá trị.

Tuy nhiên, có thể lập luận một cách có lý rằng các tổ chức phi lợi nhuận tạo ra giá trị cho xã hội theo nhiều cách ngoài việc đạt được sứ mạng của họ và việc phục vụ cho khách hàng/đối tượng thụ hưởng của họ. Ví dụ, như đã được đề cập ở trên, các tổ chức phi lợi nhuận có thể đáng giá như là những kênh dẫn dắt các nguyện vọng hảo tâm của các cá nhân/tổ chức riêng lẻ. Sự thỏa mãn cá nhân (hay tính hữu dụng) có thể được tạo ra trong đời sống của các nhà tài trợ khi mà quà tặng của họ có thể được gìn giữ và được làm tăng thêm giá trị vào trong các tác động và tầm quan trọng lớn hơn nhiều bởi công việc của tổ chức phi lợi nhuận (Oster, 1995, tr. 37). Nếu điều này là sự thật, thì giá trị được tạo ra ở mục đích thượng nguồn của công việc của tổ chức cũng như tại mục đích hạ nguồn. Giá trị được tạo ra cho những nhà tài trợ và cho cả những khách hàng/đối tượng thụ hưởng.

Hơn nữa, nếu những kết quả tìm thấy của Robert Putnam (1993) về tầm quan trọng của vốn xã hội trong việc hoàn thiện chất lượng cuộc sống cho các cá nhân và sự hoàn thiện của nhiều hoạt động công đáng được tin tưởng, người ta cũng có thể lập luận rằng một sản phẩm đáng giá của các doanh nghiệp phi lợi nhuận sẽ là làm tăng trữ lượng vốn xã hội và vốn công dân trong một xã hội - mạng lưới của sự nhân nhượng và niềm tin mà nó làm cho cuộc sống thú vị, và giúp bôi trơn cho hàng triệu giao dịch cho phép xã hội trở nên có năng suất hơn trên bình diện chung (Putnam, tr. 181-185). Đối với phạm vi mà các tổ chức phi lợi nhuận đã tạo ra một thế giới nơi mà những người láng giềng giúp đỡ lẫn nhau, một giá trị xã hội quan trọng sẽ được tạo ra. Điều này cũng xảy ra ở thượng nguồn nơi mà tổ chức là những nguồn lực đang tích lũy, trong quá trình sản xuất khi các cá nhân/tổ chức tình nguyện cùng phối hợp trong việc giúp đỡ khách hàng/đối tượng thụ hưởng, và ở hạ nguồn nơi mà thực phẩm và quần áo được phân phối đến các khách hàng/đối tượng thụ hưởng nghèo túng.

Điều mà các vấn đề này ngụ ý là, nếu tổ chức phi lợi nhuận này tập trung một cách hết sức nỗ lực vào cách thức mà nó đang cố gắng xây dựng sự ủng hộ và tính hợp pháp bởi việc tương tác

với các nhà tài trợ riêng lẻ trong các giao dịch mà chúng làm tăng thêm tầm quan trọng hay ý nghĩa đối với các món quà của họ và vào việc xây dựng một mạng lưới con người mà họ cùng chia sẻ mục đích, thì công việc đó có một số kết quả quan trọng. Trước tiên, công việc này đáng giá trong việc bảo đảm một dòng chảy các nguồn lực đến các mục đích mà hiện có thể đạt được, và đến các khách hàng/đối tượng thụ hưởng hiện có thể được tài trợ. Thứ hai, một khi chúng ta đặt sơ đồ này vào trong ngữ cảnh của các tổ chức phi lợi nhuận và hiểu rằng các mục đích xã hội quan trọng của chúng bao gồm việc chuyển tải các nguyện vọng riêng lẻ của các nhà tài trợ và việc tạo ra giá trị xã hội, thì việc làm để có được tính hợp pháp và đạt được sự ủng hộ các mục đích của tổ chức tự nó trở nên đáng giá.

Phối cảnh này thay đổi một cách căn bản cả giá trị của các tổ chức như một tổng thể và việc đánh giá tương đối của những bộ phận đặc thù của nó. Một tổ chức như một tổng thể trông có vẻ có giá trị hơn nhiều từ phối cảnh này hơn là từ phối cảnh của các mô hình kinh doanh tài chính. Các bộ phận của tổ chức mà đang thực hiện các hoạt động từ thiện truyền thống trông có vẻ có giá trị nhiều hơn những gì mà họ đã thực hiện khi họ đang được xem xét từ phối cảnh kinh doanh. Cả hai phối cảnh này cùng nhau có những hàm ý rất quan trọng cho chiến lược tổng thể của tổ chức.

Phối cảnh giá trị công được biểu hiện trong tam giác chiến lược cũng làm thay đổi quan điểm của người ta về các phương thức mà theo đó các nhà đóng góp tình nguyện về tiền, vật chất, và thời gian đóng góp vào tổ chức. Từ một phối cảnh kinh doanh, cách dễ nhất để hiểu về những đóng góp tự nguyện về tiền, thời gian và vật chất là xem chúng hoặc như là những nguồn quỹ hay như là những yếu tố sản xuất chi phí thấp, điều này thì cũng giống như khi người dân đóng góp vào sự ủng hộ và tính hợp pháp và vào những năng lực vận hành của tổ chức. Một khi chúng ta nhận ra rằng sự thoả mãn của những người đóng góp và cách thức mà theo đó họ tương tác với nhau và với khách hàng/đối tượng thụ hưởng của tổ chức vừa là mục đích vừa là phương tiện quan trọng của tổ chức, thì kinh nghiệm của họ trở thành một phần gia tăng của giá trị thêm vào được tạo ra bởi tổ chức. Như thế, tập trung vào sự thoả mãn của nhà đóng góp cũng trở nên quan trọng như tập trung vào sự thoả mãn của khách hàng/đối tượng thụ hưởng.

Ghi chú

ⁱ Xuyên suốt toàn bộ bài viết này, khi tôi đề cập về sự lãnh đạo của các tổ chức phi lợi nhuận, tôi sẽ đang ngầm đề cập đến cả hội đồng quản trị và các giám đốc điều hành. Tôi hiểu rằng chức năng lãnh đạo thường được phân bổ giữa các phòng ban khác nhau và giữa các con người khác nhau, những người phụ trách các phòng ban này. Trong một phạm vi không gian ngắn có sẵn ở bài viết này, tôi sẽ không bàn đến câu hỏi phức tạp về ai sẽ hay đang thực hiện sự lãnh đạo trong các tổ chức phi lợi nhuận, và vì vậy, tôi sẽ không thảo luận về sự lãnh đạo của hội đồng quản trị đối với giám đốc điều hành. Tôi sẽ giả định rằng trách nhiệm lãnh đạo được chia sẻ giữa các vai trò này.

ⁱⁱ Tôi mang ơn John McArthur, nguyên hiệu trưởng Trường Kinh Doanh Harvard, về việc nhấn mạnh đến vấn đề này (cùng xem Kaplan & Norton, 1996).

ⁱⁱⁱ Tôi mang ơn Giáo sư James Austin, Trường Kinh Doanh Harvard về việc hình thành nên vấn đề này.

^{iv} Lưu ý rằng công chúng có một số lựa chọn ở đây. Công chúng ủy thác một số mục đích hoặc là có tính tình thần hay có tính từ thiện. Công chúng thực hiện các đóng góp dưới hình thức miễn giảm thuế. Vì vậy, người ta có thể nói rằng mục đích được phê chuẩn một cách công khai cũng như được tán thành một cách riêng tư (xem Bryce, 1992). Tuy nhiên, có một số điều đáng chú ý về sự kiện các cá nhân có thể định nghĩa một vài việc như là một mục đích công mà không cần phải thuyết phục người khác đồng ý trong trường hợp đặc biệt.

^v Tôi mang ơn Giáo sư Kasturi Rangan, Trường Kinh doanh Harvard về khái niệm và thành ngữ này (cùng xem Oster, 1995).

^{vi} Tại đây, tôi đang bắt đầu từ quan điểm của Bryce (1992). Ông dường như nghĩ rằng sứ mạng tồn tại một cách độc lập với việc tài trợ tài chính. Nhiệm vụ tài trợ tài chính là tìm ra tiền để hỗ trợ cho sứ mạng. Ông ấy tuyên bố rằng

“sự tập trung chủ yếu của [nhiệm vụ quản lý tài chính] là thu được, quản lý và phân bổ đồng tiền vì vậy mà sứ mạng có tính triết lý của tổ chức, bất cứ những gì mà nó đại diện, có thể làm tròn bổn phận”. Tuy nhiên, người ta có thể xem một cách tương đương về khóp nối của sứ mạng là phương pháp huy động nguồn quỹ. Theo mục đích cực đoan, người ta có thể tưởng tượng các nhà doanh nghiệp phi lợi nhuận những người ra quyết định rằng sứ mạng của họ nên là bất cứ nguyện vọng nào của công chúng mà hiện chưa được đáp ứng. Theo mục đích ít cực đoan hơn, chúng ta có thể tưởng tượng tuyên bố sứ mạng sẽ được xây dựng với sự đề ý đến câu hỏi liệu rằng có khả năng duy trì các đóng góp tự nguyện không chỉ từ các nhà tài trợ mà còn từ các hội đồng quản trị, các nhà quản lý, đội ngũ nhân viên và các đối tượng khách hàng hay đối tượng thụ hưởng.

vii Tôi đang đề cập chủ yếu về những kinh nghiệm mà Christine Letts, Peter Frumkin, và tôi có được trong quá trình giảng dạy cho các nhà quản lý phi lợi nhuận trong ngữ cảnh của các chương trình cao cấp và các chương trình cấp bằng tại Trường Harvard Kennedy.

viii Đối với mức độ này, việc phân loại quản lý dường như đang xảy ra giữa các khu vực; những người mà thích các mục đích công có xu hướng di chuyển đến các tổ chức chính phủ và phi lợi nhuận, và những người thích tạo ra của cải có xu hướng di chuyển đến các doanh nghiệp kinh doanh (Weissbrod, 1988). Tuy nhiên, tác động này đang bị thay đổi ở một số mức độ do hai xu hướng. Xu hướng đầu tiên đang gia tăng, các doanh nghiệp kinh doanh được xem đóng vai trò quan trọng không chỉ cho việc tạo ra sự thịnh vượng mà còn cho việc đạt được các mục đích xã hội. Tất nhiên, các khu vực chính phủ và phi lợi nhuận có ít lợi thế rõ rệt trong việc cạnh tranh để có được các nhà quản lý có ý thức xã hội. Xu hướng thứ hai, hiện nay nhiều nhà quản lý tư nhân trở nên giàu có nhanh chóng đủ để họ khát vọng để thành lập một sự nghiệp thứ hai hoạt động trong các khu vực công.

Tài liệu tham khảo

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. New York: Irwin.
- Barnard, C. (1966). *Functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Boris, E. T. (1999). The nonprofit sector in the 1990s. In C. T. Clotfelter & T. Ehrlich (Eds.), *Philanthropy and the nonprofit sector in a changing America* (pp. 1-34). Bloomington: Indiana University Press.
- Bryce, H. (1992). *Financial and strategic management for nonprofit organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Donahue, J. (1989). *The privatization decision: Public ends, private means*. New York: Basic Books.
- Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper and Row.
- Fremont-Smith, M. R. (1965). *Foundations and government: State and federal law and supervision*. New York: Russell Sage.
- Grønbjerg, K. A. (1998). Markets, politics, and charity: Nonprofits in the political economy. In W. W. Powell & E. Clemens (Eds.), *Private action and the public good* (pp. 137-150). New Haven, CT: Yale University Press.
- Heymann, P. B. (1987). *The politics of public management*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leone, R. A. (1986). *Whoprofits: Winners, losers, and government regulation*. New York: Basic Books.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. New York: Oxford University Press.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Warner.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Smith, S. R., & Lipsky, M. (1993). *Nonprofits for hire: The new welfare state in the age of contracting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Weissbrod, B. A. (1988). *The nonprofit economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wilson, J. Q. (1989). *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. New York: Basic Books.
- Young, D. (1986). Executive leadership in nonprofit organizations. In W. W. Powell (Ed.), *The Nonprofit Sector*.

Mark H. Moore là giáo sư Guggenheim về hình sự và là giám đốc của Trung tâm Hauser về các tổ chức Phi lợi nhuận tại Trường Quản lý Nhà nước Kennedy của Đại học Harvard. Hơn một thập kỷ, ông lãnh đạo các chương trình đào tạo lãnh đạo cao cấp cho các nhà quản lý khu vực công của Trường Kennedy. Ông là tác giả của cuốn sách: Tạo ra Giá trị Công: Quản lý Chiến lược trong Chính phủ (1995).